

# **GAYA KEPEMIMPINAN DAN KINERJA PEGAWAI**

**(Studi Pada Dinas Sosial Dan Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Dan  
Perlindungan Masyarakat Dalam Ruang Lingkup  
Kabupaten Malang)**

## **SKRIPSI**

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana  
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**Disusun oleh:  
ILMI USROTIN CHOIRIYAH  
0810310260**

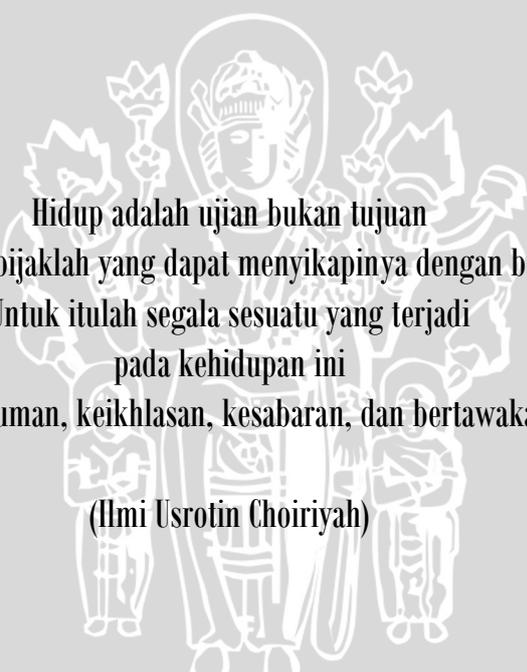


**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
MALANG  
2012**

## MOTTO

Berangkat dengan penuh keyakinan  
berjalan dengan penuh keikhlasan  
istiqomah dalam menghadapi cobaan

“ YAKIN, IKHLAS, ISTIQOMAH “  
( TGKH. Muhammad Zainuddin Abdul Madjid )



Hidup adalah ujian bukan tujuan  
Hanya orang bijaklah yang dapat menyikapinya dengan bijaksana  
Untuk itulah segala sesuatu yang terjadi  
pada kehidupan ini  
Hadapilah dengan senyuman, keikhlasan, kesabaran, dan bertawakal pada Allah SWT  
(Ilmi Usrotin Choiriyah)

## LEMBAR PERSEMBAHAN

Karyaku ini yang pertama aku persembahkan buat orang tua ku (Babe dan Ibuku) tersayang dan tercinta karena sudah mendukung dan mendoakanku selama kuliah di S1 ini. Sehingga aku dapat menyelesaikan tugas akhir dalam kuliah S1 ini yaitu SKRIPSI. Terima kasih tak terhingga aku ucapkan kepada beliau yang sudah memberikan kasih sayang, dukungan, dan do'a nya selama ini untukku.

Yang selanjutnya untuk keluarga besar Eyang Maimunah, aku ucapkan terima kasih banyak atas dukungan dan doanya yang selama ini telah menyertai dalam penyelesaian skripsiku.

Kemudian terima kasih buat Dosen Pembimbing (Bapak Bambang Santoso Haryono dan Bapak Stefanus Pani Rengu) yang sudah membimbing aku dengan penuh kesabaran. Tidak lupa saya juga mengucapkan terima kasih banyak ke dosen pembimbingku, Dinas Sosial Kabupaten Malang, dan Satpol PP Kabupaten Malang yang sudah banyak membantu saya dalam memberikan data dan informasi mengenai penelitian ini.

Terima kasih juga aku persembahkan untuk Sahabatku seperjuangan di kampus abu-abu (FIA) 2008 Universitas Brawijaya Galih Diktya B.S, Feni Yunara, Hety Kristanti, Evi Febrianti, Indri Lianti, Ika Desi. Selain itu untuk sadauraku Henny Desy, Ina Nuril, Novi, Hon2 yang selalu ada waktunya buat memotivasi dan menyumbangkan pemikiran-pemikirannya untuk masukan pada penulis dan terima kasih banyak atas dukungan yang diberikan.



## TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

JUDUL : Gaya Kepemimpinan Dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Dinas Sosial Dan Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Dan Perlindungan Masyarakat Dalam Ruang Lingkup Kabupaten Malang)

Disusun Oleh : ILMU USROTIN CHOIRIYAH

NIM : 0810310260

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Publik

Komisi Pembimbing,

**Ketua**

**Anggota**



**Dr. Bambang Santoso Haryono, MS**  
NIP. 19610204 198601 1 001



**Drs. Stefanus Pani Rengu, MAP**  
NIP. 19531113 198212 1 001

## TANDA PENGESAHAN

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

Hari : Jumat

Tanggal : 13 April 2012

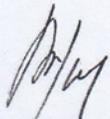
Jam : 10.00 WIB

Skripsi atas nama: Ilmi Usrotin Choiriyah

Judul : Gaya Kepemimpinan Dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Dinas Sosial Dan Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Dan Perlindungan Masyarakat Dalam Ruang Lingkup Kabupaten Malang)

dan dinyatakan LULUS  
MAJELIS PENGUJI

Ketua



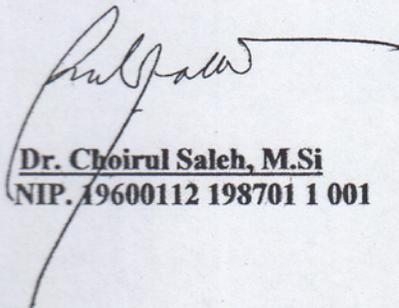
**Dr. Bambang Santoso Haryono, MS**  
NIP. 19610204 198601 1 001

Anggota



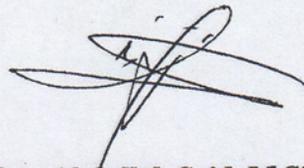
**Drs. Stefanus Pani Rengu, MAP**  
NIP. 19531113 198212 1 001

Anggota



**Dr. Choirul Saleh, M.Si**  
NIP. 19600112 198701 1 001

Anggota



**Drs. Abdullah Said, M.Si**  
NIP. 19570911 198503 1 003

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

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

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

Malang, April 2012

Mahasiswa



**ILMI USROTIN CHOIRIYAH**  
**NIM. 0810310260**

## RINGKASAN

Ilmi Usrotin Choiriyah, 2012, **Gaya Kepemimpinan Dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Dinas Sosial Dan Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Dan Perlindungan Masyarakat Dalam Ruang Lingkup Kabupaten Malang). Komisi Pembimbing : (1) Dr. Bambang Santoso Haryono, MS (2) Drs. Stefanus Pani Rengu, MAP**

---

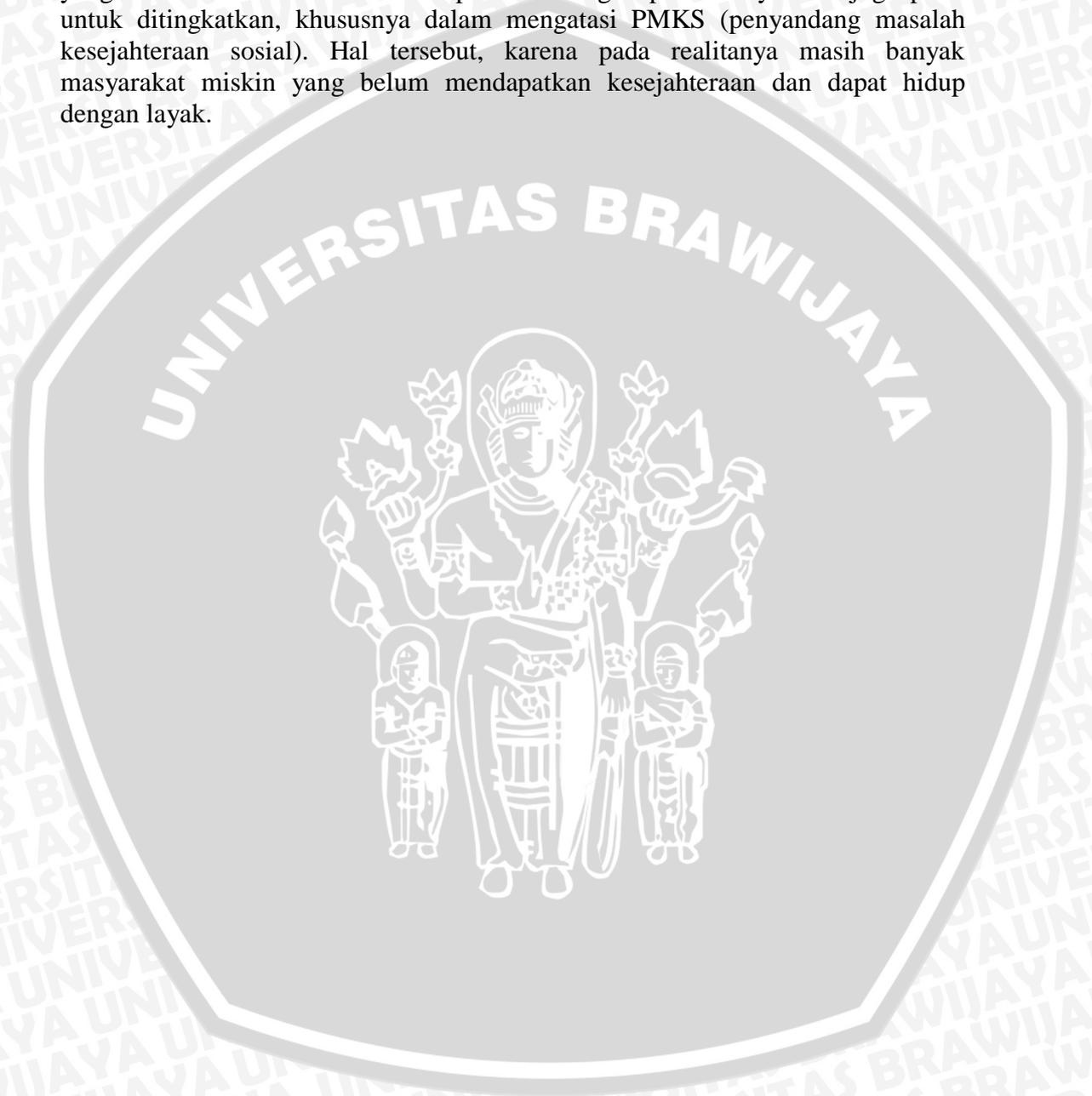
Keberhasilan dalam mencapai sebuah tujuan adalah harapan bagi semua organisasi. Faktor penunjang dalam keberhasilan pencapaian tujuan organisasi adalah peran dari seorang pemimpin dan kinerja pegawai. Dalam setiap organisasi, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh masing-masing pimpinan dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya dengan baik.

Penelitian yang dibahas dalam skripsi ini mengenai gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai (studi pada Dinas Sosial dan kantor Satuan Polisi Pamong Praja Dan Perlindungan Masyarakat Dalam Ruang Lingkup Kabupaten Malang). Penelitian bersifat deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisa menggunakan model interaktif yang terdiri dari reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Fokus penelitian ini, *pertama* gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Dinas Sosial dan Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat dalam ruang lingkup kabupaten malang ; *kedua*, kinerja pegawai Dinas Sosial dan Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat di ruang lingkup Kabupaten Malang dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Dinas Sosial Kabupaten Malang dan Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang memiliki persamaan yaitu demokratis. Selain itu, terdapat juga perbedaannya yang terlihat pada perbandingan presentase gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kedua instansi tersebut. Pada Dinas sosial Kabupaten Malang menerapkan gaya kepemimpinan demokratis sebanyak 100%, sedangkan pada Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang menerapkan gaya kepemimpinan demokratis sebanyak 80% dan gaya otoriter sebanyak 20%. Hal tersebut dapat dilihat dari komunikasi, pengawasan kerja, pengarahan, dan metode pengambilan keputusan masing-masing pimpinan dari kedua dinas tersebut pada bawahannya. Penerapan gaya kepemimpinan demokratis pada Dinas Sosial Kabupaten Malang mempengaruhi kinerja pegawainya yang bersifat lebih fleksibel sedangkan penerapan gaya kepemimpinan demokratis dan otoriter pada Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang mempengaruhi kinerja pegawainya yang dapat bersifat fleksibel dan otoriter, tergantung dari situasi dan kondisi dalam penyelesaian tugas.

Dari hasil penelitian diatas, dapat diketahui bahwa pada kedua instansi diatas penerapan gaya kepemimpinan yang digunakan pada dasarnya sama, namun terdapat juga perbedaannya tergantung dari situasi dan kondisi tertentu dalam masing-masing pelaksanaan tugas. Penerapan gaya kepemimpinan tersebut dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam menyelesaikan tugas.

Kinerja masing-masing pegawai pada kedua instansi diatas salah satunya dapat terlihat dari pelayanan yang diberikan pada masyarakat. Dalam hal ini, berkaitan dengan pelayanan yang diberikan Satpol PP Kabupaten Malang khususnya pada pelaksanaan tugas di lapangan bidang penyidikan dan penindakan seharusnya lebih meningkatkan kinerja mereka dengan adanya tingkat penurunan terhadap penertiban PKL (pedagang kaki lima) secara paksa. Dan pada pelayanan yang diberikan Dinas Sosial Kabupaten Malang kepada masyarakat juga perlu untuk ditingkatkan, khususnya dalam mengatasi PMKS (penyandang masalah kesejahteraan sosial). Hal tersebut, karena pada realitanya masih banyak masyarakat miskin yang belum mendapatkan kesejahteraan dan dapat hidup dengan layak.



## SUMMARY

Ilmi Usrotin Choiriyah, 2012, **Gaya Kepemimpinan Dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Dinas Sosial Dan Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Dan Perlindungan Masyarakat Dalam Ruang Lingkup Kabupaten Malang). Komisi Pembimbing : (1) Dr. Bambang Santoso Haryono, MS (2) Drs. Stefanus Pani Rengu, MAP**

---

Success in achieving an objective is hope for all organizations. Supporting factor in the success of organizational goal is the role of a leader and performance employees. In any organization style leadership applied by each leader can affect the employee performances. Thus, style leadership has important role on the performance employees in performing their duties well

The Research on leadership style and the performance of civil servants (studies on Social Service units of the police and the Office of the municipal And Community Protection Pamong In scope of Malang). The descriptive nature of the research with qualitative approaches. Data collection by means of interviews, observation, and documentation. Engineering analysis using interactive model that consists of a reduction of the data, the presentation of the data, and draw conclusions. The focus of this research, the first leadership style that is applied by the Social Service units of the police and the Office of the municipal And Community Protection Pamong in malang scope; Second, performance officers of the Social Service units of the police and the Office of the municipal and Community Protection Pamong in scope of Malang in the exercise of their duties.

The results showed that leadership style is applied to the Social Service Units and Malang Police Pamong Praja and Protection Society Malang has equation that is democratic. But there is also the difference is shown in percentage of the comparison style of leadership applied to Social Service in Malang apply democratic leadership style as much as 100%, while in the Police Force and the protection of Society Pamong Praja Malang apply democratic leadership style as much as 80% and authoritarian style as much as 20%. It can be seen from the communication, supervision of work, direction, decision-making methods and their respective leaders from both the Office of her subordinates. The application of democratic leadership style in Social Service affect the performance of the employees of Malang Regency that is more flexible, while the application of democratic and authoritarian style of leadership in the Police Force and the protection of Society Pamong Praja Malang Regency affect the performance of the employees can sometimes be flexible and sometimes authoritarian nature, depending on the situation and conditions on the completion of a task

From the research results above, it can be noted that in both instances the above application of the leadership style that it uses basically the same, but there is also a difference depending on the situation and the specific conditions in each individual implementation tasks. The application of these leadership styles can affect the performance of employees in completing the task.

Performance of individual employees in both instances above one of them can be seen from the services provided to the community. The performance of employees in both instance. Relating to the service given by the Police Force and the protection of Society Pamong Praja Malang regency especially in the performance of duties in the field of investigation and actions should improve their performance by the reduction of controlling street vendors in forcedly . And in the service given Social Service Units Malang regency to the public needs to be improved , especially in overcoming the social welfare problems. It is because in reality there are still many poor people can not get welfare and live decently.



## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Gaya Kepemimpinan Dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Dinas Sosial Dan Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Dan Perlindungan Masyarakat Dalam Ruang Lingkup Kabupaten Malang)**

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Administrasi Publik Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Ayah, Bunda, Kakakku dan keluarga tercinta, atas doa, pengorbanan, dan kasih sayang yang selalu diberikan.
2. Bapak Prof. Dr. Sumartono, MS. Selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Bapak Dr. Mujibur Rahman Khairul Muluk, M.Si, selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik Universitas Brawijaya Brawijaya
4. Bapak Drs. Minto Hadi M.Si, selaku Sekretaris Jurusan Administrasi publik Universitas Brawijaya, Bapak Dr. Bambang Santoso Haryono, MS dan Drs. Stefanus Pani Rengu, MAP selaku Dosen Pembimbing yang telah sabar meluangkan waktu dan pikiran demi kesempurnaan penulisan skripsi.



5. Semua Dosen Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya yang telah mengajar, mendidik dan membagi ilmunya pada penulis selama ini.
6. Seluruh Pegawai pada Dinas Sosial Kabupaten Malang yang telah bersedia membantu dan memberi informasi dan data-data yang diperlukan dalam skripsi ini.
7. Seluruh Pegawai pada Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang yang telah bersedia membantu dan memberi informasi dan data-data yang diperlukan dalam skripsi ini.
8. Temen-teman FIA Publik dan angkatan 2008, terima kasih atas doa, dukungan, saran dan semangatnya.
9. Kakakku tercinta Ina dan Heny yang selalu ada waktunya buat memotivasi penulis.
10. Sahabat-sahabatku Evi, Feni, Hety, Indry, Tya, Ika, dan Novi, Hon2 yang tidak hentinya memberikan semangat dan rasa sayang kepada penulis.
11. Semua pihak yang membantu menyelesaikan skripsi ini. Semoga Allah SWT akan membalas budi baik semua pihak yang telah membantu pelaksanaan sampai dengan penyusunan skripsi ini.

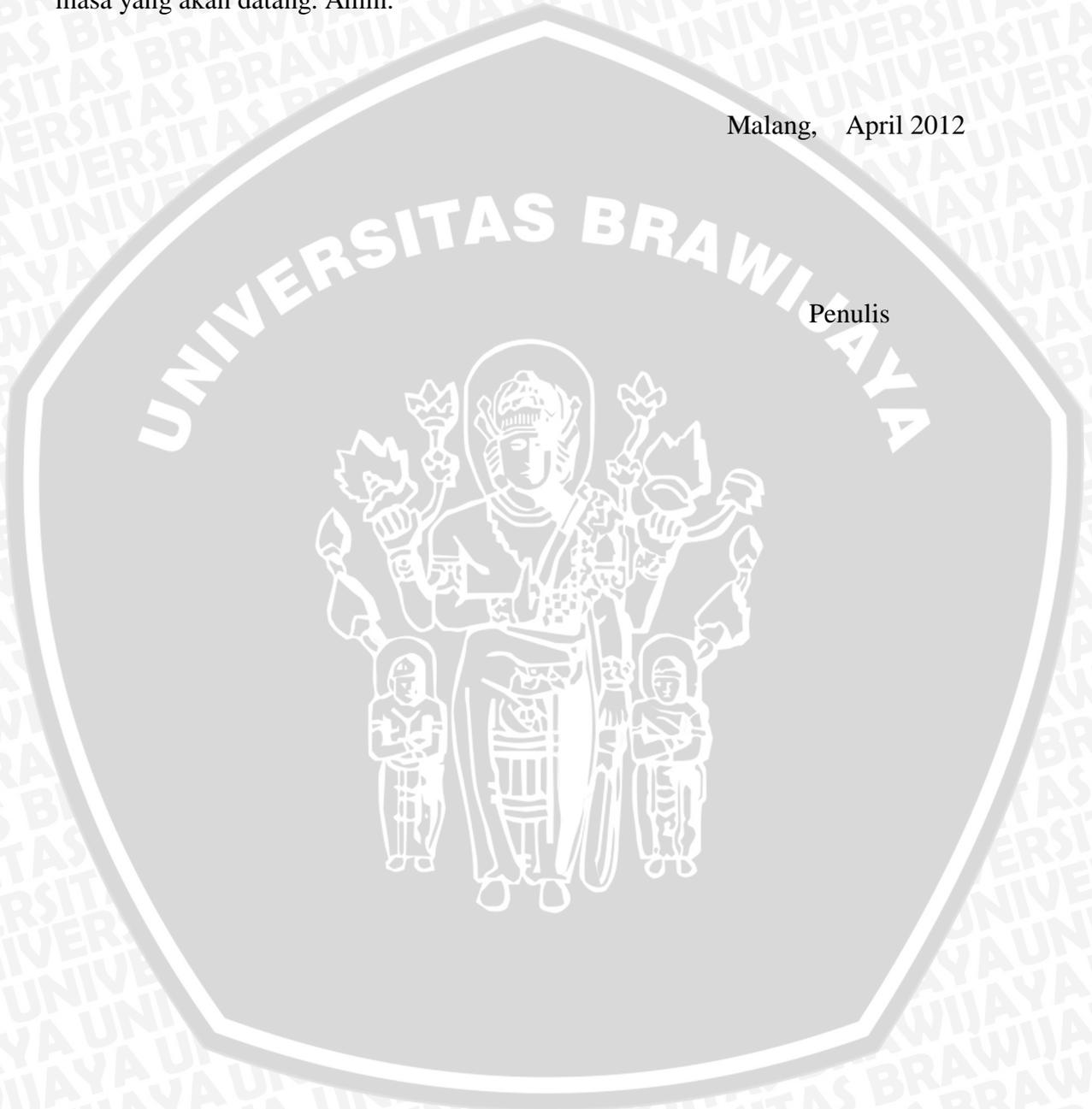
Dalam penyusunan skripsi ini penulis sudah berusaha sekuat tenaga untuk memperoleh hasil yang terbaik namun apabila masih kurang sempurna penulis sangat mengharapkan saran dan kritik dari semua pihak demi sempurnanya skripsi ini. Penulis juga memohon maaf yang sebesar-besarnya jika ada kata-kata yang salah, itu semata-mata datang dari diri saya, dan jika ada yang bermanfaat itu semata-mata datang dari Allah SWT. Karena penulis menyadari bahwa penulis

repository.ub.ac.id

hanya manusia biasa yang tidak luput dari salah dan lupa. Akhir kata penulis mengharapkan banyak manfaat dari skripsi ini baik untuk masa sekarang maupun masa yang akan datang. Amin.

Malang, April 2012

Penulis



## DAFTAR ISI

Halaman

<b>MOTTO .....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PERSEMBAHAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI .....</b>	<b>iii</b>
<b>TANDA PENGESAHAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS.....</b>	<b>v</b>
<b>RINGKASAN .....</b>	<b>vi</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>viii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR / BAGAN .....</b>	<b>xvii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xviii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Perumusan Masalah .....	8
C. Tujuan Penelitian .....	8
D. Kontribusi Penelitian.....	9
E. Sistematika Pembahasan .....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Kepemimpinan .....	14
1. Pengertian Pemimpin .....	14
2. Pengertian Kepemimpinan .....	19
B. Gaya Kepemimpinan.....	23
1. Pengertian Gaya Kepemimpinan.....	23
2. Macam-macam Gaya Kepemimpinan.....	24
3. Komunikasi, pengawasan, pengarahan, dan pengambilan keputusan dalam kepemimpinan .....	31
C. Kinerja.....	38
1. Pengertian Kinerja.....	39
2. Jenis-jenis Kinerja.....	40
3. Kinerja Individu Pegawai.....	41
4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	44
5. Indikator Kinerja .....	44
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Metode dan Jenis Penelitian.....	48
B. Fokus Penelitian .....	49
C. Lokasi dan Situs Penelitian .....	51
D. Jenis dan Sumber Data .....	52
E. Teknik Pengumpulan Data.....	54
F. Instrumen Penelitian.....	55
G. Analisis Data .....	56

**BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian dan Situs Penelitian .....	58
1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian Kabupaten Malang.....	58
a. Sejarah.....	58
b. Pembagian Administratif .....	60
c. Keadaan Geografis .....	60
2. Gambaran Umum Dinas Sosial Kabupaten Malang .....	61
a. Visi dan Misi.....	62
b. Struktur Organisasi .....	64
c. Kedudukan, Tugas Pokok, dan Fungsi.....	65
d. Sumber Daya Aparatur.....	68
3. Gambaran Umum Dinas Sosial Kabupaten Malang .....	70
a. Visi dan Misi.....	71
b. Struktur Organisasi .....	74
c. Kedudukan, Tugas Pokok, dan Fungsi.....	75
d. Sumber Daya Aparatur.....	78
B. Penyajian Data Fokus Penelitian.....	80
1. Gaya Kepemimpinan yang Diterapkan oleh Kepala Dinas Sosial dan Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Dalam Ruang Lingkup Kabupaten Malang.....	80
a. Komunikasi antara Pimpinan dan Bawahan pada Dinas Sosial dan Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat dalam Ruang Lingkup Kabupaten Malang .....	80
b. Pengawasan Kerja yang Dilakukan Pimpinan terhadap Bawahan pada Dinas Sosial dan Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat dalam Ruang Lingkup Kabupaten Malang .....	90
c. Pengarahan yang Dilakukan Pimpinan kepada Bawahan pada Dinas Sosial dan Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat dalam Ruang Lingkup Kabupaten Malang dalam Pelaksanaan Tugas.....	99
d. Metode Pengambilan Keputusan yang Dilakukan oleh Pimpinan pada Dinas Sosial dan Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat dalam Ruang Lingkup Kabupaten Malang Melibatkan Bawahan atau Tidak .....	108
2. Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial dan Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Dalam Ruang Lingkup Kabupaten Malang .....	121
a. Jumlah Pekerjaan yang dapat Diselesaikan Pegawai.....	121
b. Mutu Pekerjaan yang Dihasilkan Pegawai .....	123
c. Tingkat Pemanfaatan Waktu Pegawai .....	126
C. Pembahasan .....	130
1. Gaya Kepemimpinan yang Diterapkan oleh Kepala Dinas Sosial dan Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Dalam Ruang Lingkup Kabupaten Malang.....	130
a. Komunikasi.....	129
1) Komunikasi antara Masing-Masing Pimpinan dengan Bawahan pada Dinas Sosial Kabupaten Malang.....	131
2) Komunikasi antara Masing-Masing Pimpinan dengan	

Bawahan Pada Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang .....	132
b. Pengawasan Kerja.....	136
1) Pengawasan Kerja Masing-Masing Pimpinan terhadap Bawahan pada Dinas Sosial Kabupaten Malang.....	137
2) Pengawasan Kerja Masing-Masing Pimpinan terhadap Bawahan Pada Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang .....	138
c. Pengarahan.....	142
1) Pengarahan yang Diberikan Masing-masing Pimpinan pada Bawahan di Dinas Sosial Kabupaten Malang .....	142
2) Pengarahan yang Diberikan Masing-Masing Pimpinan pada Bawahan di Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang .....	143
d. Metode Pengambilan Keputusan .....	144
1) Metode Pengambilan Keputusan Masing-masing Pimpinan pada Dinas Sosial Kabupaten Malang Melibatkan Bawahan atau Tidak.....	145
2) Metode Pengambilan Keputusan Masing-Masing Pimpinan dan Bawahan Pada Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang .....	146
2. Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial dan Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Dalam Ruang Lingkup Kabupaten Malang .....	150
a. Jumlah Pekerjaan yang dapat Diselesaikan Pegawai .....	151
1) Jumlah Pekerjaan yang Dapat Diselesaikan Pegawai Dinas Sosial Kabupaten Malang .....	151
2) Jumlah Pekerjaan yang dapat Diselesaikan Pegawai Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang .....	152
b. Mutu Pekerjaan yang Dihasilkan Pegawai .....	153
1) Mutu Pekerjaan yang Dihasilkan Pegawai Dinas Sosial Kabupaten Malang .....	154
2) Mutu Pekerjaan yang Dihasilkan Pegawai Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang .....	154
c. Tingkat Pemanfaatan Waktu Pegawai .....	156
1) Tingkat Pemanfaatan Waktu Pegawai Dinas Sosial Kabupaten Malang .....	156
2) Tingkat Pemanfaatan Waktu Pegawai Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang .....	156

## **BAB V PENUTUP**

A. Kesimpulan.....	159
B. Saran .....	161

## **DAFTAR PUSTAKA**

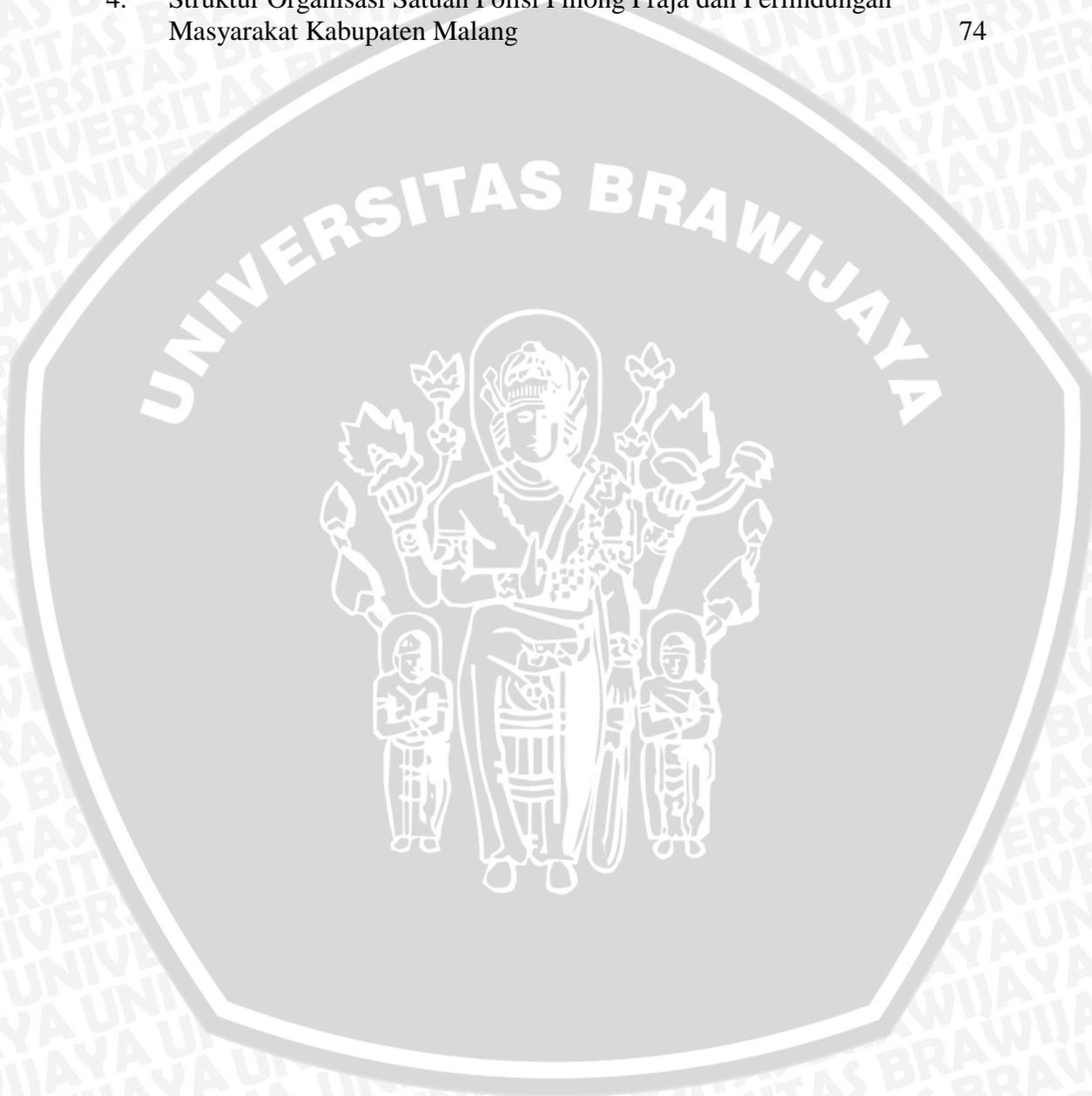
## **LAMPIRAN-LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

No.	Judul	Hal.
1.	Gaya Kepemimpinan	24
2.	Data Pegawai Dinas Sosial Kabupaten Malang Berdasarkan Golongan Kelamin	69
3.	Data Pegawai Dinas Sosial Kabupaten Malang Berdasarkan Pendidikan	69
4.	Data Status Kepegawaian Dinas Sosial Kabupaten Malang	70
5.	Data Pegawai Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang Berdasarkan Golongan	79
6.	Data Pegawai Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang Berdasarkan Pendidikan	79
7.	Data Status Kepegawaian Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang	80
8.	Tabel Rekapitulasi Hasil Wawancara pada Dinas Sosial Kabupaten Malang	119
9.	Tabel Rekapitulasi Hasil Wawancara pada Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang	120
10.	Jumlah Pekerjaan Yang Dapat Diselesaikan Pegawai Di Dinas Sosial Kabupaten Malang	121
11.	Jumlah Pekerjaan Yang Dapat Diselesaikan Pegawai Di Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang	122
12.	Mutu Pekerjaan Yang Dihasilkan Pegawai Dinas Sosial Kabupaten Malang	124
13.	Mutu Pekerjaan Yang Dihasilkan Pegawai Di Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang	125
14.	Tingkat Pemanfaatan Waktu Pegawai Di Dinas Sosial Kabupaten Malang	127
15.	Tingkat Pemanfaatan Waktu Pegawai Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang	128
16.	Penggunaan gaya kepemimpinan	150

DAFTAR GAMBAR / BAGAN

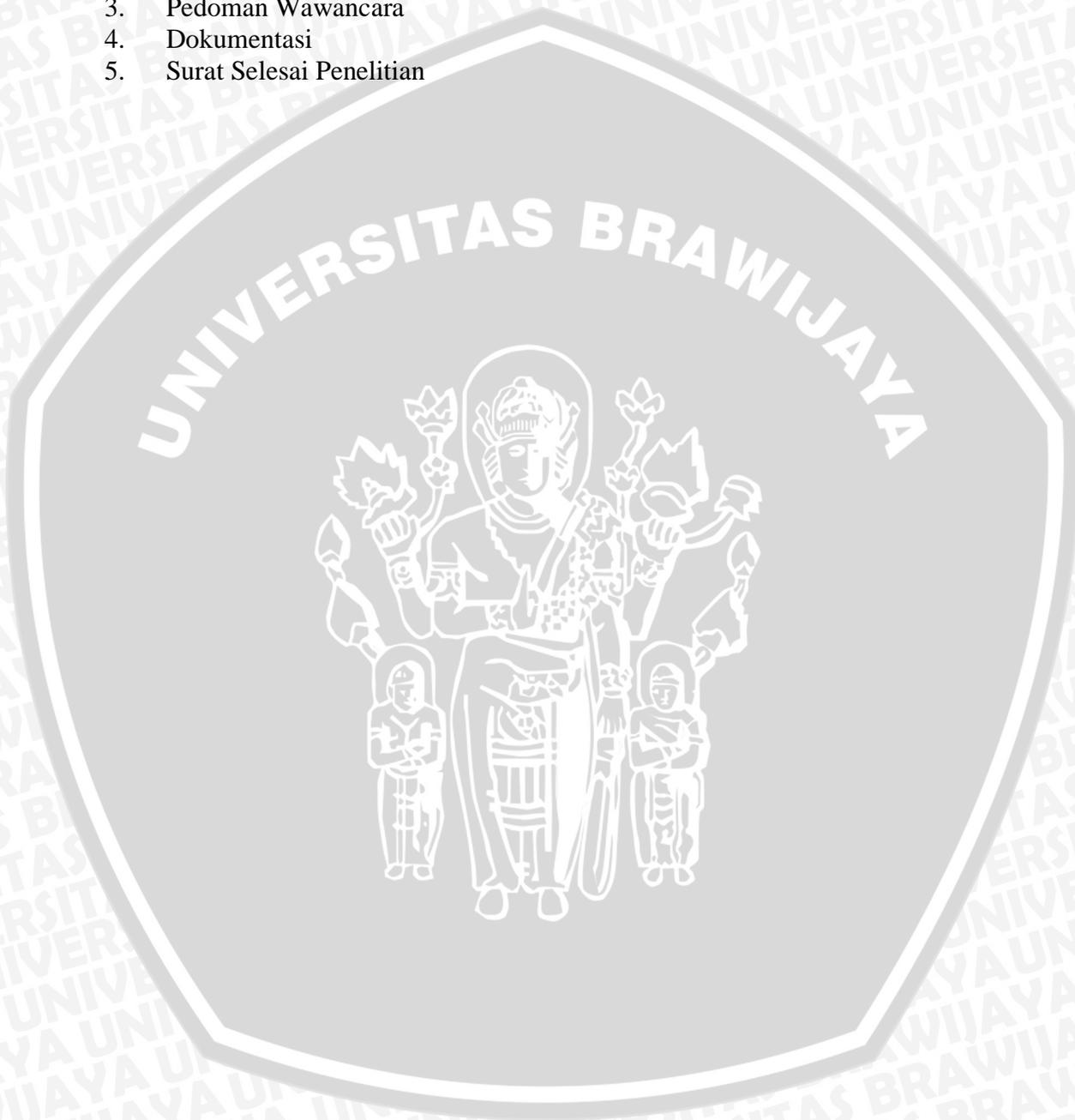
No.	Judul	Hal.
1.	Gaya Dasar Kepemimpinan dalam Pengambilan Keputusan	37
2.	Model analisis (Milles dan Hubberman)	57
3.	Struktur Organisasi Dinas Sosial Kabupaten Malang	64
4.	Struktur Organisasi Satuan Polisi Pmong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang	74



## DAFTAR LAMPIRAN

### No. Judul

1. Peraturan Bupati Malang Nomor 5 Tahun 2008
2. Peraturan Bupati Malang Nomor 7 Tahun 2008
3. Pedoman Wawancara
4. Dokumentasi
5. Surat Selesai Penelitian



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Seiring dengan perkembangan jaman yang semakin modern, tidak dapat dipungkiri bahwa kebutuhan manusia berkembang semakin kompleks yang sebagian besar akan dapat terpenuhi dengan adanya keberadaan organisasi. Muncul berbagai ragam dan jenis organisasi, seiring dengan tuntutan kompleksnya kebutuhan manusia. Maju mundurnya organisasi, tercapai tidaknya tujuan organisasi sebagian besar tergantung pada tepat tidaknya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

Keberhasilan dalam mencapai sebuah tujuan adalah harapan bagi semua organisasi. Salah satu hal yang sangat penting dan menunjang dalam mencapai tujuan organisasi adalah peranan dari pemimpin. Agar pegawai dapat bekerja dengan baik dan mencapai prestasi kerja yang diharapkan, peranan pemimpin sangat menentukan sebagai makhluk hidup yang dinamis dan selalu berkembang yang memerlukan kemampuan dan keterampilan untuk mengarahkan pegawainya agar dapat bekerja dengan baik.

Membicarakan kepemimpinan dapat dimulai dari sudut mana saja konsep tersebut akan diteropong. Dari waktu ke waktu kepemimpinan menjadi perhatian dari berbagai kalangan masyarakat. Ada pendapat bahwa masalah kepemimpinan itu sama tuanya dengan sejarah manusia. Sejak manusia itu diciptakan keberadaan pemimpin memiliki peranan yang penting dalam menjalankan kehidupan. Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya suatu keterbatasan dan

kelebihan tertentu pada manusia. Di suatu pihak manusia memiliki keterbatasan kemampuan untuk memimpin dan di lain pihak ada orang yang memiliki kelebihan kemampuan untuk memimpin. Disinilah timbul kebutuhan akan pemimpin dan kepemimpinan.

Dalam arti luas kepemimpinan dapat dipergunakan oleh setiap organisasi dan tidak hanya terbatas berlaku pada suatu organisasi atau kantor tertentu. Kepemimpinan bisa berlaku dimana saja asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang lain kearah tercapainya tujuan tertentu. Dengan demikian fungsi kepemimpinan dalam organisasi adalah menggerakkan dan mengendalikan perilaku pegawai. Perilaku yang ditampakkan dalam bentuk sikap, pola pikir, dan tindakan dari para anggota organisasi tidak selalu sama dengan apa yang diinginkan oleh pemimpin organisasi dalam menggerakkan anggotanya. Dari segi perilaku, kepribadian seseorang sering ditampakkan dalam berbagai bentuk seperti sikap, pola pikir, dan tindakan. Sikap, pola pikir, dan tindakan itu dapat dipastikan tidak selalu sama dengan cara-cara yang diinginkan antara para pemimpin dengan para anggotanya untuk memudahkan dan menciptakan sinkronisasi yang diinginkan. Berbagai hal yang mempengaruhi kepribadian seseorang dapat tercermin dari perilakunya yang akan berpengaruh pada sumber daya manusia yang perlu diawasi dan diarahkan oleh pemimpin organisasi.

Peranan seorang pemimpin sangat berkaitan erat dengan anggota-anggota di bawahnya yang untuk mengarahkan, mempengaruhi, memotivasi, serta dapat berkomunikasi dengan baik demi terwujudnya tujuan organisasi. Dalam sebuah organisasi seorang pemimpin memiliki perilaku-perilaku yang berbeda antara satu

orang dengan yang lain. Hal ini menunjukkan bahwasanya perilaku seseorang berbeda tergantung dari karakteristik masing-masing orang dalam menduduki jabatan tertentu. Sehingga tidak akan sulit untuk mengetahui apa yang dipandanginya penting dalam kehidupannya. Dari perilaku itulah dapat terlihat gaya kepemimpinan yang diterapkannya dalam organisasi tersebut.

Perilaku atau gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan organisasi yang dijalankannya. Agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan, maka pemimpin harus mampu menciptakan suasana kerja yang mendukung kepada bawahannya untuk selalu berprestasi dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Menurut Davis dan Newstrom (1995), gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. (<http://febrianiilisa.blogspot.com/2010/12/fleksibilitas-dan-pengertian-gaya.html>)

Berbicara mengenai pemimpin dan gaya kepemimpinannya maka tidak akan terlepas dari pembicaraan mengenai sumber daya manusia yang dimiliki organisasi tersebut. Hal ini dikarenakan dalam suatu organisasi pasti berkaitan dengan dua hal yang berpengaruh terhadap kegagalan atau keberhasilan organisasi tersebut yaitu, seorang pemimpin dan sumber daya manusia yang dimilikinya. Sumber daya manusia merupakan aset terpenting organisasi karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional organisasi. Agar organisasi dapat tetap bertahan maka harus berani menghadapi tantangan dan hambatan yang menyertainya yaitu menghadapi perubahan dan memenangkan

persaingan. Sumber daya yang dimiliki oleh organisasi seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang maksimal apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang maksimal pula.

Suatu organisasi dalam pencapaian tujuannya akan nampak pada kinerja pegawainya. Kinerja pegawai yang tinggi akan memberikan hasil yang memuaskan, dan sebaliknya kinerja yang rendah akan memberikan hasil yang dapat berdampak pada kegagalan organisasi dalam pencapaian tujuannya. Menurut, Mangkunegara (2005:67) definisi kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya.

Dalam mencapai kinerja yang maksimal seorang pemimpin berperan dalam melakukan pengawasan dan pengendalian terhadap tugas-tugas pegawainya. Hal ini bertujuan untuk mencapai target yang diharapkan oleh suatu organisasi. Di samping itu, tindakan ini juga dapat mencegah terjadinya fenomena kinerja pegawai yang tidak disiplin sehingga menimbulkan tindakan yang kurang memuaskan dalam pemberian pelayanan pada masyarakat. Tidak jarang dijumpai fenomena pegawai dalam pemberian pelayanan yang tidak maksimal seperti pegawai yang terlambat, pegawai yang tidak ada di tempat sewaktu dibutuhkan dengan dalih menghadiri rapat ataupun acara dinas lainnya. Kalaupun aparatnya ada, mereka bekerjasama dan melayani seandainya bahkan saling melemparkan pekerjaannya kepada aparat lainnya dengan alasan bermacam-macam. Cerminan tindakan pegawai seperti inilah yang perlu mendapatkan perhatian khusus terutama dari pimpinannya karena dapat menghambat proses organisasi. Hal ini

akan dapat berdampak pada kekecewaan masyarakat yang membutuhkan pelayanan dari instansi yang bersangkutan. Oleh karena itu, untuk merubah kondisi di atas dan mewujudkan sikap kerja pegawai yang baik, diperlukan berbagai cara oleh seorang pemimpin suatu organisasi pemerintah, yaitu dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat.

Perilaku dari seorang pemimpin terhadap pegawainya berkaitan erat dengan kinerja pegawai dalam pemberian layanan kepada masyarakat. Pengarahan, pemberian motivasi, pengawasan, serta pengendalian merupakan aspek utama seorang pemimpin dalam mengembangkan dan meningkatkan kinerja pegawainya untuk mencapai tujuan instansi yang bersangkutan. Selain itu, terdapat aspek lainnya yang berasal dari pihak pegawainya yaitu kemampuan, kemauan, kesadaran, serta rasa tanggung jawab yang dimiliki oleh masing-masing pegawai untuk memberikan kinerja terbaiknya dalam pemberian layanan pada masyarakat. Sehingga dalam hal ini antara pemimpin dan pegawainya haruslah berjalan beriringan dan seimbang demi terwujudnya tujuan instansi yang bersangkutan.

Gaya kepemimpinan yang efektif akan berdampak pada kinerja pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi sebagai instansi pelayanan publik, tak terkecuali pada instansi pemerintahan yaitu Dinas Sosial dan Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat dalam ruang lingkup Kabupaten Malang. Kedua instansi tersebut memiliki persamaan dalam memberikan pelayanan pada masyarakat namun terdapat perbedaan-perbedaan dalam pencapaian target atau sasaran sesuai dengan masalah yang ditanganinya.

Pada Dinas Sosial Kabupaten Malang yang berperan dalam memberikan pelayanan pada masyarakat berkaitan dengan penanganan permasalahan kesejahteraan sosial. Sedangkan, pada Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang berkaitan dengan penanganan masalah pada masyarakat yang berkaitan dengan penanggulangan gangguan ketentraman dan ketertiban umum dalam rangka perlindungan masyarakat.

Dari dua instansi di atas, masing-masing pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinannya dapat berbeda sesuai dengan masing-masing karakteristik pemimpinnya. Hal ini dapat ditunjukkan dari perbedaan *background* pegawai itu sendiri apabila pegawai di Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat mendapatkan pelatihan militer sehingga kantor tersebut dapat dikatakan bersifat semimiliter, sedangkan pada Dinas Sosial pegawai memiliki latar belakang pelayanan pada masyarakat yang bersifat sosial tanpa mendapatkan pelatihan militer. Sehingga dalam pemberian layanan pada masyarakat kedua instansi di atas memiliki perbedaan-perbedaan dalam bersikap sesuai dengan masalah yang ditanganinya.

Namun pada realitanya, terdapat salah satu kinerja pegawai di Dinas Sosial Kabupaten Malang yang dapat dikatakan kurang maksimal dalam menjalankan tugas-tugasnya dikarenakan melakukan tindakan ketidakdisiplinan. Tindakan ketidakdisiplinan tersebut berupa sering meninggalkan kantor pada jam kerja bukan dengan tujuan untuk menjalankan tugas dari kantor namun untuk kepentingan pribadinya. Tindakan seperti inilah yang mencerminkan tindakan pegawai yang menyimpang dari peraturan yang telah ada. Sehingga dalam hal ini berakibat pada ketidakmaksimalan pegawai tersebut dalam menjalankan tugasnya

sebagaimana yang telah menjadi kewajibannya. Sehingga pimpinan berperan penting dalam mencari solusi terbaik dalam menyikapi permasalahan diatas.

Sedangkan pada Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang dalam menghadapi permasalahan terhadap kinerja pegawai seperti halnya pada Dinas Sosial Kabupaten Malang, dapat memiliki perbedaan bersikap dalam mencari solusi terbaik dengan penerapan inovasi-inovasi baru dari pimpinannya. Yang menjadi dasar utama perbedaan cara bersikap masing-masing pimpinan adalah karena perbedaan *background* pegawai pada Dinas Sosial Kabupaten Malang yang bersifat sosial sedangkan pada Kantor satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang bersifat semimiliter.

Oleh karena itu, dalam pencapaian tujuan masing-masing instansi ini, tidak terlepas dari peranan pemimpin dalam mengarahkan, membimbing, dan memotivasi pegawainya. Baik buruknya kinerja pegawai Dinas Sosial dan Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat dalam ruang lingkup Kabupaten Malang tidak terlepas dari gaya kepemimpinan yang diterapkannya. Kinerja pegawai berpengaruh terhadap pemberian layanan pada masyarakat. Tidak selamanya kinerja para pegawai dalam kondisi yang kondusif, terkadang kinerja yang mereka hasilkan menurun seperti yang nampak pada permasalahan yang telah dijelaskan diatas. Keadaan ini akan berdampak pada ketidakpuasan layanan pada masyarakat. Hal inilah yang memicu timbulnya permasalahan antara lain, komplain dari masyarakat, kekecewaan masyarakat, pemberian layanan pada masyarakat yang kurang maksimal, dan lain-lain.

Dengan demikian, gaya kepemimpinan dapat menjadi pedoman yang baik terhadap baik buruknya kinerja pegawai. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian di Dinas Sosial dan Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat dalam ruang lingkup Kabupaten Malang dengan judul : **Gaya Kepemimpinan Dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Dinas Sosial Dan Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Dan Perlindungan Masyarakat Dalam Ruang Lingkup Kabupaten Malang).**”

### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang permasalahan sebagaimana yang dipaparkan sebelumnya, maka perumusan masalah dalam penelitian ini:

1. Bagaimanakah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Dinas Sosial dan Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat dalam ruang lingkup Kabupaten Malang?
2. Bagaimanakah kinerja pegawai Dinas Sosial dan Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat di ruang lingkup Kabupaten Malang dalam menjalankan tugas-tugasnya?

### **C. Tujuan Penelitian**

Dari perumusan masalah tersebut dapat disimpulkan tujuan dari penelitian antara lain:

1. Mengetahui dan menganalisis gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Dinas Sosial dan Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat dalam ruang lingkup Kabupaten Malang.

2. Mengetahui dan menganalisis kinerja pegawai Dinas Sosial dan Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat di ruang lingkup Kabupaten Malang dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

#### **D. Kontribusi Akademis**

1. Bagi mahasiswa
  - a. Dapat mengenal lebih jauh realita ilmu yang telah diterima di perkuliahan dengan kenyataan yang ada di lapangan.
  - b. Menambah wawasan, pengetahuan dan pengalaman selaku generasi yang dididik untuk siap terjun langsung di masyarakat khususnya di lingkungan kerjanya.
2. Bagi Fakultas Ilmu administrasi
  - a. Sebagai bahan masukan untuk mengevaluasi sampai sejauh mana program/kurikulum yang telah diterapkan sesuai kebutuhan masyarakat pengguna lulusan program.
  - b. Untuk memperkenalkan instansi pendidikan Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Publik Universitas Brawijaya kepada instansi yang membutuhkan lulusan/tenaga kerja yang dihasilkan oleh Fakultas Ilmu Administrasi Publik Universitas Brawijaya.
3. Bagi Instansi yang bersangkutan
  - a. Merupakan sarana untuk alih ilmu di bidang administrasi khususnya administrasi publik dan lain-lain bagi kemajuan instansi yang bersangkutan.

- b. Merupakan sarana penghubung antara instansi dan lembaga pendidikan tinggi.

### E. Sistematika Pembahasan

Untuk mengetahui secara garis besar yang dideskripsikan dalam penulisan skripsi ini, maka dapat dilihat dalam sistematika pembahasan yang merupakan susunan keseluruhan skripsi secara singkat. Adapun sistematika pembahasan dapat dirinci sebagai berikut:

#### BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini terdiri dari latar belakang yang sedikit dapat dijelaskan bahwa penerapan gaya kepemimpinan pada sebuah organisasi dapat berbeda-beda sesuai dengan karakteristik pemimpin dan *background* dari sebuah organisasi itu sendiri. Pada Dinas Sosial Kabupaten Malang yang lebih bersifat sosial sedangkan pada Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang lebih bersifat semimiliter dapat mempunyai perbedaan ataupun persamaan dalam penerapan gaya kepemimpinan. Pada dasarnya terdapat keterkaitan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai. Hal tersebut karena dalam setiap organisasi, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh masing-masing pimpinan dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Sehingga, gaya kepemimpinan mempunyai peranan yang penting terhadap kinerja pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya dengan baik. Rumusan masalah dalam penelitian ini mengenai mengenai bagaimanakah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Dinas Sosial dan Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan

Perlindungan Masyarakat dalam ruang lingkup Kabupaten Malang dan bagaimanakah kinerja pegawai Dinas Sosial dan Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat di ruang lingkup Kabupaten Malang dalam menjalankan tugas-tugasnya. Tujuan penelitian skripsi ini untuk mengetahui dan menganalisis gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai pada Dinas Sosial dan Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat dalam ruang lingkup Kabupaten Malang. Kontribusi penelitian ini mengenai kontribusi akademis bagi mahasiswa dapat mengenal lebih jauh realita ilmu yang telah diterima di perkuliahan dengan kenyataan yang ada di lapangan, bagi Fakultas Ilmu Administrasi sebagai pengembangan ilmu pengetahuan, dan bagi instansi sebagai alih ilmu di bidang administrasi khususnya administrasi publik dan lain-lain bagi kemajuan instansi yang bersangkutan.

## **BAB II : KAJIAN PUSTAKA**

Dalam bab ini menguraikan teori-teori yang digunakan dengan materi penulisan skripsi. Kebanyakan teori yang digunakan yaitu mengenai Kepemimpinan, gaya kepemimpinan, dan kinerja pegawai karena skripsi ini meneliti mengenai gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai.

## **BAB III : METODE PENELITIAN**

Dalam bab ini penelitian bersifat deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pengumpulan data dengan cara wawancara, observasi, dan

dokumentasi. Teknik analisa menggunakan model interaktif yang terdiri dari reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

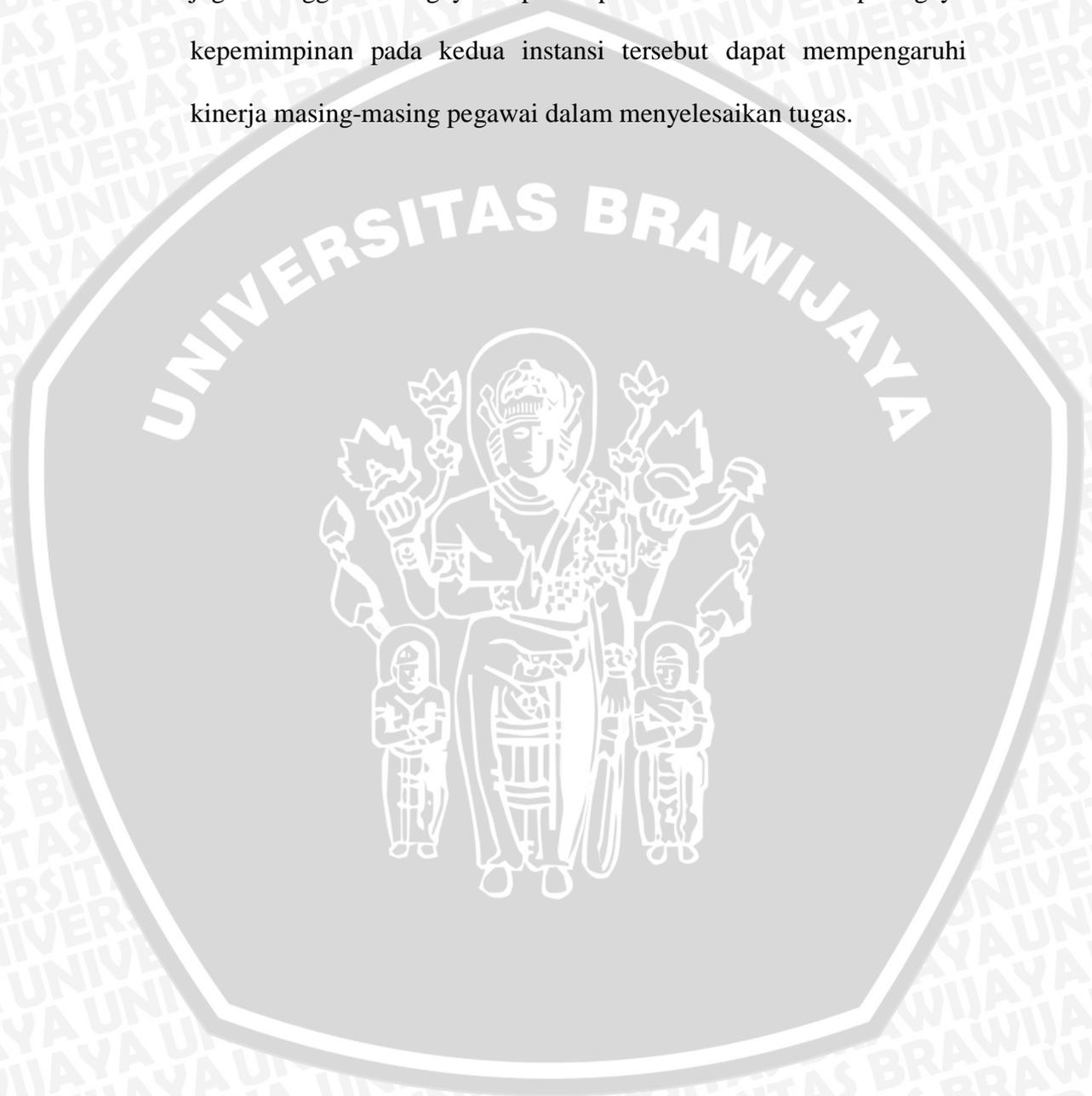
#### BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Penerapan gaya kepemimpinan pada Dinas Sosial Kabupaten Malang dan Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang memiliki persamaan yaitu demokratis. Namun terdapat juga perbedaannya yang terlihat pada perbandingan presentase gaya kepemimpinan yang diterapkannya yaitu pada Dinas sosial Kabupaten Malang menerapkan gaya kepemimpinan demokratis sebanyak 100%, sedangkan pada Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang menerapkan gaya kepemimpinan demokratis sebanyak 80% dan gaya otoriter sebanyak 20%. Penerapan gaya kepemimpinan demokratis pada Dinas Sosial Kabupaten Malang mempengaruhi kinerja pegawainya yang bersifat lebih fleksibel sedangkan penerapan gaya kepemimpinan demokratis dan otoriter pada Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang mempengaruhi kinerja pegawainya yang terkadang dapat bersifat fleksibel dan terkadang bersifat otoriter, tergantung dari situasi dan kondisi pada penyelesaian tugas.

#### BAB V : PENUTUP

Penerapan gaya kepemimpinan pada Dinas Sosial Kabupaten Malang dan Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang mempunyai persamaan dengan menggunakan gaya kepemimpinan demokratis, namun terdapat juga perbedaannya yaitu

pada Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang disamping menggunakan gaya kepemimpinan demokratis, pada situasi dan kondisi tertentu pada pelaksanaan tugas juga menggunakan gaya kepemimpinan otoriter. Penerapan gaya kepemimpinan pada kedua instansi tersebut dapat mempengaruhi kinerja masing-masing pegawai dalam menyelesaikan tugas.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kepemimpinan

Pada dasarnya setiap kerjasama manusia yang bersifat formal maupun informal senantiasa membutuhkan kehadiran seorang pemimpin. Melalui pemimpin diharapkan mampu mengelola sumber daya dan potensi sekaligus mengarahkan dan membimbing orang-orang yang dipimpin untuk mencapai tujuan bersama. Keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi dalam pencapaian tujuan tergantung terhadap pemimpin organisasi tersebut. Untuk itulah seorang pemimpin berperan penting dalam suatu organisasi.

##### 1. Pengertian pemimpin

Dalam setiap organisasi baik dalam kelompok yang besar maupun yang kecil, secara formal maupun tidak formal membutuhkan seseorang untuk bertindak sebagai pemimpin dalam organisasi. Seorang pemimpin harus menjadi pusat komunikasi untuk dapat menyampaikan pikiran dan keinginannya kepada sekitarnya. Pemimpin juga harus bersikap sensitif peka untuk menerima semua informasi dari lingkungannya. Sehingga seorang pemimpin dapat dikatakan sebagai seseorang yang mampu untuk menjadi seorang pemimpin yang baik.

Pengertian pemimpin dalam Djanalis Djanaid (2004:9) adalah “orang yang mempunyai kemampuan atau kekuasaan untuk mempengaruhi perilaku orang lain.” Pemimpin tersebut diangkat oleh pengikut, bertindak sebagai pencetus ide, bertanggung jawab pada anak buah, dan merupakan bagian dari pengikut. Menurut Sughanda (1981:64) pemimpin adalah orang yang mempunyai tugas untuk mengarahkan dan membimbing bawahan dan mampu memperoleh

dukungan bawahan hingga dapat menggerakkan mereka kearah pencapaian tujuan organisasi.

Kemudian terdapat pula beberapa definisi pemimpin menurut ahli dalam Kartono (2008:38) sebagai berikut:

a) Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan kelebihan di satu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.

b) Henry Pratt Fairchild:

“Pemimpin dalam pengertian luas ialah seseorang yang memimpin dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha/upaya orang lain, atau melalui prestise, kekuasaan atau posisi. Dalam pengertian yang terbatas, pemimpin ialah seorang yang membimbing pemimpin dengan bantuan kualitas-kualitas persuasifnya dan *akseptansi*/penerimaan secara sukarela oleh para pengikutnya.”

c) John Gage Alle: “*Leader. . . a guide; a conductor; a commander* (pemimpin itu ialah pemandu, penunjuk, penuntun, komandan).”

d) Definisi berikut ini lebih menekankan aspek politisnya, yaitu:

Pemimpin ialah kepala aktual dari organisasi partai di kota, dusun, atau subdivisi-subdivisi (bagian-bagian) lainnya. Sekalipun dia itu secara nominal (pada namanya) saja dipilih secara langsung atau tidak langsung oleh pemilih-pemilih/pemberi suara partai, secara aktual dia itu sering dipilih oleh satu kecil atau oleh supervisor langsung dari partai. Perbedaan antara “boss” (kepala, atasan, majikan) dan

pemimpin, sebagian besar tergantung pada metode pemilihan dan pemimpinnya dalam mana kekuasaan dilaksanakan.

Dari beberapa definisi yang dikemukakan itu dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: Pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus, dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya, untuk melakukan usaha bersama mengarah pada pencapaian sasaran-sasaran tertentu.

#### a. Peranan pemimpin

Seseorang yang menduduki jabatan sebagai pemimpin memiliki peranan yang signifikan dalam ruang lingkup internal maupun eksternal dalam suatu organisasi. Dalam hal ini, seorang pemimpin harus mampu mengatasi segala permasalahan yang dapat menghambat tercapainya tujuan sebuah organisasi. Oleh karenanya terdapat peranan seorang pemimpin menurut Siagian (2006:66) sebagai berikut:

##### 1) Peranan yang bersifat interpersonal

Dewasa ini telah umum diterima pendapat bahwa salah satu tuntutan yang harus dipenuhi oleh seorang pemimpin ialah keterampilan insan (*human skill*). Peranan yang bersifat interpersonal menempatkan diri dalam tiga bentuk. *Pertama*, selaku simbol keberadaan organisasi. Peranan tersebut dimainkan dalam kegiatan yang bersifat legal dan seremonial. Menghadiri berbagai upacara resmi, memenuhi undangan atasan, rekan setingkat, para bawahan dan mitra kerja adalah contoh-contohnya. *Kedua*, selaku pemimpin yang bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada para bawahan yang dalam kenyataan “berurusan” dengan semua bawahan. *Ketiga*, peran selaku penghubung dimana pemimpin harus dapat menciptakan jaringan yang luas dengan memberikan perhatian khusus kepada mereka yang mampu berbuat sesuatu bagi organisasi dan juga berbagai pihak yang diperlukan oleh organisasi.

##### 2) Peranan yang bersifat informasional

Informasi merupakan aset organisasi yang kritical sifatnya. Dikatakan demikian karena dewasa ini dan di masa yang akan datang sukar membayangkan adanya kegiatan organisasi yang dapat terlaksana dengan efektif dan efisien tanpa dukungan informasi yang

mutakhir, lengkap dan dapat dipercaya karena diolah dengan baik. Peran tersebut mengambil tiga bentuk yaitu: *pertama*, karena seorang pemimpin adalah pemantau arus informasi yang terjadi dan kedalam organisasi. Bahkan juga informasi yang sebenarnya tidak diajukan kepadanya. Dalam kaitan ini ditekankan bahwa berkat kemajuan dan terobosan dalam bidang teknologi informasi, yang dihadapi oleh para pemimpin dewasa ini adalah melimpahnya informasi yang diterimanya. *Kedua*, peran sebagai pembagi atau dinamisator informasi. Berbagai informasi yang diterima oleh seseorang mungkin berguna bagi penyelenggaraan manajerialnya akan tetapi mungkin pula untuk disalurkan kepada orang atau pihak lain dalam organisasi. Peran ini menuntut pemahaman yang mendalam tentang makna informasi yang diterimanya, dan pengetahuan tentang berbagai fungsi yang harus diselenggarakan. *Ketiga*, peran selaku juru bicara organisasi. Peran ini memerlukan kemampuan menyalurkan informasi secara tepat kepada berbagai pihak diluar organisasi, terutama jika menyangkut informasi tentang rencana, kebijaksanaan, tindakan, dan hasil yang telah dicapai oleh organisasi. Peranan ini menuntut pengetahuan yang mendalam tentang berbagai aspek yang ditanganinya.

#### **b. Sifat-Sifat pemimpin**

Menurut George R. Terry dalam bukunya "*Principles of management*", 1964 menuliskan sepuluh sifat pemimpin yang unggul dalam Kartono (2008:47) yaitu:

- 1) Kekuatan  
Kekuatan badaniah dan rohaniah merupakan syarat pokok bagi pemimpin yang harus bekerja lama dan berat pada waktu-waktu yang lama serta tidak teratur dan di tengah-tengah situasi yang sering tidak menentu. Oleh karena itu *ausdauer* atau daya tahan untuk mengatasi pelbagai rintangan adalah syarat yang harus ada pada pemimpin.
- 2) Stabilitas emosi  
Pemimpin yang baik itu memiliki emosi yang stabil. Artinya dia tidak mudah marah, tersinggung perasaan, tidak meledak-ledak secara emosional. Ia menghormati martabat orang lain, toleran terhadap kelemahan orang lain, dan bisa memaafkan kesalahan-kesalahan yang tidak terlalu prinsipil. Semua itu diarahkan untuk mencapai lingkungan sosial yang rukun damai, harmonis, dan menyenangkan.
- 3) Pengetahuan tentang relasi insan  
Salah satu tugas pokok pemimpin ialah memajukan dan mengembangkan semua bakat serta potensi anak buah untuk bisa bersama-sama maju dan mengecap kesejahteraan. Karena itu pemimpin diharapkan memiliki pengetahuan tentang sifat, watak dan perilaku anggota kelompoknya, agar ia bisa menilai kelebihan dan kelemahan/keterbatasan pengikutnya, yang disesuaikan dengan tugas-

tugas atau pekerjaan yang akan diberikan pada masing-masing individu.

4) Kejujuran

Pemimpin yang baik itu harus memiliki kejujuran yang tinggi yaitu jujur pada diri sendiri dan pada orang lain (terutama bawahannya). Dia selalu menepati janji, tidak “selingkuh” atau munafik, dapat dipercaya, dan berlaku adil pada setiap orang.

5) Objektif

Pertimbangan itu harus berdasarkan hati nurani yang bersih, supaya objektif (tidak subjektif, berdasar prasangka sendiri). Dia akan mencari bukti-bukti nyata dan sebab musabab setiap kejadian dan memberikan alasan yang rasional atas penolakannya.

6) Dorongan pribadi

Keinginan dan kesediaan untuk menjadi pemimpin itu harus muncul dari dalam hati sanubari sendiri. Dukungan dari luar akan memperkuat hasrat sendiri untuk memberikan pelayanan dan pengabdian diri kepada kepentingan orang banyak.

7) Keterampilan berkomunikasi

Pemimpin diharapkan mahir menulis dan berbicara, mudah menangkap maksud orang lain, cepat menangkap esensi pernyataan orang luar dan mudah memahami maksud para anggotanya. Juga pandai mengkoordinasikan macam-macam sumber tenaga manusia dan mahir mengintegrasikan pelbagai opini serta aliran yang berbeda-beda untuk mencapai kerukunan dan keseimbangan.

8) Kemampuan mengajar

Pemimpin yang baik itu diharapkan juga menjadi guru yang baik. Mengajar itu adalah membawa siswa (orang yang belajar) secara sistematis dan intensional pada sasaran-sasaran tertentu, guna mengembangkan pengetahuan, keterampilan/kemahiran teknis tertentu, dan menambah pengalaman mereka. Yang dituju ialah agar para pengikutnya bisa mandiri, mau memberikan loyalitas dan partisipasinya.

9) Keterampilan sosial

Pemimpin juga diharapkan memiliki kemampuan untuk “mengelola” manusia, agar mereka dapat mengembangkan bakat dan potensinya. Pemimpin dapat mengenali segi-segi kelemahan dan kekuatan setiap anggotanya, agar bisa ditempatkan pada tugas-tugas yang cocok dengan pembawaan masing-masing. Pemimpin juga mampu mendorong setiap orang yang dibawahinya untuk berusaha dan mengembangkan diri dengan cara-caranya sendiri yang dianggap paling cocok.

Dia bersikap ramah, terbuka, dan mudah menjalin persahabatan berdasarkan rasa saling percaya-mempercayai. Dia menghargai pendapat orang lain, untuk bisa memupuk kerjasama yang baik dalam suasana rukun dan damai.

10) Kecakapan teknis atau kecakapan manajerial

Pemimpin harus superior dalam satu atau beberapa kemahiran teknis tertentu. Juga memiliki kemahiran manajerial untuk membuat rencana,

mengelola menganalisis keadaan, membuat keputusan, mengarahkan, mengontrol, dan memperbaiki situasi yang tidak mapan. Tujuan semua ini ialah tercapainya efektivitas kerja, keuntungan maksimal, dan kebahagiaan kesejahteraan anggota sebanyak-banyaknya.

## 2. Pengertian kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan motor atau daya penggerak semua sumber-sumber dan alat-alat dalam sebuah organisasi. Dalam memimpin sebuah organisasi seseorang mempunyai sifat masing-masing yang melekat pada dirinya yang biasa kita sebut dengan kepemimpinan. Berhasil tidaknya pencapaian tujuan organisasi tergantung dari kepemimpinan yang diterapkannya. Keberhasilan kepemimpinan itu dapat disebabkan oleh keberuntungan seorang pemimpin yang memiliki bakat alam yang luar biasa, sehingga dia memiliki kharisma dan kewibawaan untuk memimpin massa yang ada disekitarnya.

Beberapa definisi mengenai kepemimpinan dalam Kartono (2008:57) sebagai berikut:

- a) Benis : kepemimpinan adalah “..... *the process by which an agent induces a subordinate to behave in adesired manner*” (proses dengan mana seorang agen menyebabkan bawahan bertingkah laku menurut satu cara tertentu).
- b) Ordway Tead dalam bukunya *The Art of Leadership* : kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
- c) George R. Terry dalam bukunya “*Principles of management*” : kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok.

- d) Howard H. Hyot dalam bukunya “*Aspect of Modern Public Administration*” : kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang.

Adapun pengertian kepemimpinan menurut Hasibuan (2000:13) bahwa kepemimpinan adalah gaya seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif sesuai dengan perintahnya. Dalam hal ini menurut Siagian (1995:97) yang menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi perilaku manusia dan kemampuan mengendalikan orang-orang untuk agar perilaku mereka sesuai dengan perilaku yang diinginkan pemimpin organisasi.

Dari beberapa definisi di atas diketahui, bahwa pada kepemimpinan itu terdapat unsur-unsur:

- 1) Kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok.
- 2) Kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain.
- 3) Untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

#### **a. Teori-Teori kepemimpinan**

Banyak studi ilmiah dilakukan orang mengenai kepemimpinan dan hasilnya berupa teori-teori tentang kepemimpinan. Teori-teori kepemimpinan menurut Thoah (1983:279) sebagai berikut:

- 1) Teori sifat

Analisa ilmiah tentang kepemimpinan dimulai dengan memusatkan perhatiannya pada pemimpin itu sendiri. Teori awal tentang sifat ini dapat ditelusuri kembali pada zaman Yunani Kuno dan zaman Romawi, dimana pada waktu itu orang percaya bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukannya dibuat. Adalah suatu kenyataan yang dapat diterima bahwa sifat-sifat kepemimpinan itu tidak seluruhnya dilahirkan, tetapi dapat juga dicapai lewat pengalaman dan pendidikan. Dengan demikian maka perhatian terhadap kepemimpinan dialihkan pada sifat-sifat umum yang harus dimiliki oleh pemimpin, tidak lagi menekankan pada apakah pemimpin itu

dilahirkan atau dibuat. Adapun sifat umum tersebut antara lain kecerdasan, kedewasaan, motivasi, diri dan sikap-sikap hubungan kemanusiaan.

#### 2) Teori kelompok

Teori ini beranggapan bahwa jika suatu kelompok ingin dapat mencapai suatu tujuan, maka harus dimunculkan pertukaran pendapat yang positif antara pemimpin dan pengikutnya. Kepemimpinan ini ditekankan pada adanya suatu proses pertukaran antara pemimpin dan pengikutnya ini serta melibatkan pula konsep-konsep sosiologi tentang keinginan-keinginan mengembangkan peranan.

#### 3) Teori situasional

Kepemimpinan situasional menyarankan agar terdapat keluwesan yang cukup dalam kepemimpinan untuk menyesuaikan diri, langkah dan kebijakan pada berbagai keadaan dan situasi. Untuk itu, asumsi dasar teori situasional adalah lebih mudah merubah situasi daripada merubah perilaku seseorang. Hal ini dikarenakan perilaku merupakan sesuatu yang dibawa sejak lahir dan melalui proses yang cukup panjang. Oleh karena itu, pemimpin yang dikatakan efektif harus mampu merubah situasi sesuai dengan perilaku pemimpinya.

#### 4) Teori tingkah laku personal

Kepemimpinan dapat juga dipelajari dari dasar kualitas personal atau pola tingkah laku para pemimpin. Sumbangan penting dari dasar kualitas personal atau pola tingkah laku pemimpin. Sumbangan penting dari teori ini adalah pemimpin tidak dapat bertingkah laku atau bertindak yang sama dalam menghadapi segala situasi yang berbeda. Teori ini menyarankan suatu kesinambungan kepemimpinan, dimana tindakan pemimpin dan sejumlah otoritas yang digunakan berkaitan dengan partisipasi atau kebebasan pengambilan keputusan yang ada terhadap bawahannya.

#### 5) Teori jalan kecil-tujuan (Path-goal theory)

Seperti telah diketahui luas, pengembangan kepemimpinan selain berdasarkan teori-teori diatas, dapat juga menggunakan pendekatan dari teori jalan kecil-tujuan yang mempergunakan kerangka teori motivasi. Hal ini merupakan pengembangan yang sehat, karena kepemimpinan di satu pihak sangat berhubungan dengan motivasi kerja dan di pihak lain berhubungan dengan kekuasaan. Secara pokok, teori jalan kecil-tujuan berusaha untuk menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan, dan pelaksanaan pekerjaan bawahannya. Dengan kata lain dalam teori ini pemimpin berusaha membuat jalan-kecil (*path*) untuk pencapaian tujuan-tujuan (*goals*) para bawahannya sebaik mungkin. Tetapi untuk mewujudkan fasilitas *path goal* ini, pemimpin harus mempergunakan gaya yang paling sesuai terhadap variabel-variabel lingkungan yang ada.

### **b. Unsur-unsur kepemimpinan**

Kepemimpinan berhubungan dengan orang yang dapat mempengaruhi orang atau pihak lain untuk dapat bekerjasama karena adanya interaksi atau reaksi

dari orang secara timbal balik di dalam suatu perusahaan. Menurut Widarsono (2004:23) berikut ini adalah unsur-unsur kepemimpinan:

- 1) Kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok,
- 2) Kemampuan mengarahkan bawahan atau orang lain,
- 3) Untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

Kemudian, unsur-unsur yang ada pada kepemimpinan menurut Nawawi (1995:15) adalah:

- 1) Adanya seseorang yang berfungsi memimpin, yang disebut pemimpin.
- 2) Adanya orang lain yang dipimpin.
- 3) Adanya kegiatan menggerakkan orang lain, yang dilakukan dengan mempengaruhi dan mengarahkan perasaan, pikiran, dan tingkah lakunya.
- 4) Adanya tujuan yang hendak dicapai, baik yang dirumuskan secara sistematis maupun bersifat sukarela.
- 5) Berlangsung berupa proses didalam kelompok atau organisasi, baik besar maupun kecil, dengan banyak maupun sedikit orang yang dipimpin.

Selain itu, ada beberapa unsur yang harus dipenuhi dalam suatu kepemimpinan yaitu :

- 1) Pengikut / *followership* : adanya kepemimpinan ini disebabkan karena adanya pengikut. seseorang menjadi pemimpin karena adanya orang-orang yang berkehendak mengikutinya sesuai dengan
- 2) Tujuan : Kepemimpinan timbul karena adanya kepengikutan yang melakukan kerjasama dalam rangka mencapai tujuan yang telah

ditentukan bersama. dengan adanya tujuan - tujuan tertentu timbul kerjasama dan timbul pula pimpinan yang harus mengatur untuk mencapai tujuan tersebut.

- 3) Kegiatan mempengaruhi : ini berarti bahwa seorang pimpinan dalam aktifitasnya membimbing, mengontrol dan mengarahkan tindakan orang lain untuk menuju suatu sasaran tertentu (<http://id.shvoong.com/tags/unsur-unsur-kepemimpinan>)

Dari ketiga pendapat mengenai unsur-unsur kepemimpinan diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pada hakekatnya adalah seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan dan kerjasama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama. Konsep kepemimpinan erat sekali dalam sehubungan dengan kekuasaan pemimpin untuk memperoleh alat untuk mempengaruhi perilaku para pengikutnya.

## **B. Gaya Kepemimpinan**

### **1. Pengertian gaya kepemimpinan**

Dalam sebuah organisasi pemimpin memiliki perilaku-perilaku yang berbeda antara satu orang dengan yang lain. Hal ini menunjukkan bahwasanya perilaku seseorang berbeda tergantung dari karakteristik masing-masing orang dalam menduduki jabatan tertentu sehingga tidak akan sulit untuk mengetahui apa yang dipandanginya penting dalam kehidupannya. Dari perilaku itulah dapat terlihat gaya kepemimpinan yang diterapkannya dalam organisasi tersebut.

Terdapat sebuah pendekatan yang dapat kita gunakan untuk memahami kesuksesan kepemimpinan, dalam hubungan mana kita memusatkan perhatian

pada apa yang dilakukan oleh pemimpin tersebut yaitu dengan gaya kepemimpinannya.

Gaya kepemimpinan, pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Davis dan Newstrom (1995). Keduanya menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan tersebut dikenal sebagai gaya kepemimpinan. (<http://febriani.lisa.blogspot.com/2010/12/fleksibilitas-dan-pengertian-gaya.html>)

## 2. Macam-macam gaya kepemimpinan

Menurut Ralph White dan Ronald Lippit mengemukakan 3 gaya kepemimpinan dalam Winardi (2000:79), antara lain:

**Tabel 1**  
**Gaya Kepemimpinan**

OTOKRATIS	DEMOKRATIS	LAISSEZ-FAIRE
Semua determinasi “ <i>policy</i> ” dilakukan oleh pemimpin	Semua “ <i>policiess</i> ” merupakan bahan pembahasan kelompok dan keputusan kelompok yang dirangsang dan dibantu oleh pemimpin	Kebebasan lengkap untuk keputusan kelompok dan individual dengan partisipasi minimum pemimpin
Teknik-teknik dan langkah-langkah aktivitas ditentukan oleh pejabat satu persatu, hingga langkah-langkah mendatang senantiasa tidak pasti.	Perspektif aktivitas yang dicapai selama diskusi berlangsung. Dilukiskan langkah-langkah umum kearah tujuan kelompok dan apabila diperlukan nasihat teknis, maka pemimpin menyarankan dua atau lebih banyak prosedur-	Macam-macam bahan disediakan oleh pemimpin, yang jelas mengatakan bahwa ia akan menyediakan keterangan apabila ada permintaan. Ia tidak turut mengambil bagian dalam diskusi kelompok.

	prosedur alternatif yang dapat dipilih.	
Pemimpin biasanya mendikte tugas pekerjaan khusus dan teman sekerja setiap anggota.	Para anggota bebas untuk bekerja dengan siapa yang mereka kehendaki dan pembagian tugas terserah pada kelompok.	Pemimpin tidak berpartisipasi sama sekali.
“Dominantor” cenderung bersikap pribadi dalam pujian dan kritik pekerjaan setiap anggota, ia tidak turut serta dalam partisipasi kelompok secara aktif kecuali apabila ia memberikan demonstrasi.	Pemimpin bersifat objektif dalam pujian dan kritiknya dan ia berusaha untuk menjadi anggota kelompok secara mental, tanpa terlampau banyak melakukan pekerjaan tersebut.	Komentar spontan yang tidak frekuen atas aktivitas-aktivitas anggota dan ia tidak berusaha sama sekali untuk menilai dan mengatur kejadian-kejadian.

Penjelasan lebih detail mengenai gaya kepemimpinan di atas, sebagai berikut:

### 1. Gaya otokratis

Otokrat berasal dari perkataan *autos* = sendiri; dan *kratos* = kekuasaan, kekuatan. Jadi otokrat berarti: penguasa absolut. Kepemimpinan otokratis itu mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang selalu harus dipatuhi. Pemimpinnya selalu mau berperan sebagai pemain tunggal pada *a one-man show*. Dia berambisi untuk merajai situasi. Setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa berkonsultasi dengan bawahannya. Anak buah tidak pernah diberi informasi mendetail mengenai rencana dan tindakan yang harus dilakukan. Semua pujian dan kritikan terhadap segenap anak buah diberikan atas pertimbangan pemimpin sendiri.

Selanjutnya, pemimpin selalu berdiri jauh dari anggota kelompoknya jadi ada sikap menyisihkan diri dan eksklusivisme. Pemimpin otokratis senantiasa ingin berkuasa absolut, tunggal, dan selalu merajai keadaan. Dia itu

semisal sebuah sistem pemanas kuno, yang memberikan panasnya tanpa melihat dan mempertimbangkan iklim emosional anak buah dan lingkungannya.

Sikap dan prinsip-prinsipnya sangat konservatif/kuno dan ketat kaku. Dengan keras dia mempertahankan prinsip-prinsip *business*, efektivitas, efisiensi, dan hal-hal yang *zakelijk*. Maka *authoritative* itu disebut ketat-kaku berorientasi pada struktur dan tugas-tugas. Pemimpin mau bersikap “baik” terhadap bawahan, asal bawahan tadi bersedia patuh secara mutlak dan menyadari tempatnya sendiri-sendiri. Yang paling disukai adalah tipe pegawai dan buruh “hamba nan setia”.

Pemimpin otokrat dapat digolongkan dalam:

1) Otokrat keras

Otokrat keras itu memiliki sifat-sifat tepat, seksama, sesuai dengan prinsip, namun keras kaku. Tidak pernah dia mau mendelegasikan otoritas. Lembaga atau organisasi yang dipimpinnya merupakan *a one-man show*. Dengan keras dia menekankan prinsip-prinsip “*business is business*”, “waktu adalah uang”, “untuk bisa makan, orang harus bekerja keras”, “yang kita kejar adalah kemenangan mutlak”, dan lain-lain. Sikap dan prinsipnya sangat *konservatif*. Dia hanya bersikap baik terhadap orang-orang yang patuh pada dirinya yaitu terhadap “hambahamba yang setia dan loyal” padanya. Sebaliknya, dia akan bertindak keras serta tajam terhadap orang-orang yang tidak mau “membuntuti” dirinya.

2) Otokrat lembut atau baik

Otokrat lembut/baik banyak memiliki kemiripan dengan otokrat keras, namun dia selalu didera oleh perasaan-perasaan *nonkonformistis*. Dia

hanya mentolerir kepatuhan yang sesuai dengan perintah dan prinsip-prinsip yang diciptakan sendiri. Dia mau bersikap loyal terhadap anggota-anggotanya, dan tidak saying mengeluarkan banyak uang serta biaya, asal saja bawahan bersedia patuh, tidak boleh meminta/menuntut, tidak boleh memilih, harus menyukai semua pemberian dan ketentuannya. Semua pihak dipaksa untuk tanpa *reserve* menerima dan menyukai pendirian, kemauan, dan “kebijaksanaannya” (yang tidak bijaksana).

### 3) Otokrat inkompeten

Otokrat inkompeten banyak miripnya dengan si “bayi”. Bayi itu memiliki banyak energi. Akan tetapi dia ingin mendominasi orang lain, selalu mau berkuasa mutlak, sering bersikap tiranik. Selalu ia membuat kekeliruan, dan tidakimbang jiwanya. Segenap tingkah laku, perbuatan, sikap, pujian dan caci makinya bergantung pada emosi-emosi sesaat. Dia selalu mau berkuasa, namun ia senantiasa berimbang dan merasa tidak pasrti. Dia lebih suka mengangkat pegawai-pegawainya yang berjarakter lemah, mau mengelu-elu dan memuji-muji dirinya untuk kemudian mengeluh setinggi langit akan ketidakmampuan pegawai-pegawai tadi. Perintah-perintahnya tidak disesuaikan dengan keterbatasan sarana yang ada. Sebagai akibatnya, dia menyiksa semua bawahannya dengan tugas-tugas di luar kemampuan mereka. Dia memaksa semua anggota agar secara “buta tuli” mematuhi semua komandonya.

Berbeda dengan kedua tipe otokrat terdahulu yang memiliki prinsip-prinsip konservatif dan kuat, otokrat inkompten tidak punya prinsip. Dia tidak mau mengindahkan moral. Sifatnya jahat, suka membohong, suka menyogok, menyuap, dan munafik. Tidak segan-segan dia menggunakan cara-cara busuk untuk mencapai tujuan atau objek yang ingin dicapainya.

## 2. Gaya demokratis

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerja sama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis ini bukan terletak pada “*person* atau individu pemimpin”, akan tetapi kekuatan justru terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok.

Pemimpin demokratis dapat digolongkan dalam:

### 1) Pemimpin demokratis tulen.

Pemimpin demokratis tulen merupakan pembimbing yang baik bagi kelompoknya. Dia menyadari bahwa tugasnya ialah mengkoordinasikan pekerjaan dan tugas dari semua anggotanya, dengan menekankan rasa tanggung jawab dan kerja sama yang baik kepada setiap anggota. Dia tahu, bahwa organisasi atau lembaga bukanlah masalah “pribadi atau individual”, akan tetapi kekuatan organisasi terletak pada partisipasi aktif setiap anggota. Dia mau mendengarkan nasihat dan sugesti semua pihak dan mampu

memanfaatkan keunggulan setiap orang seefektif mungkin pada saat-saat yang tepat.

Dengan demikian, organisasi yang dipimpinnya akan terus berjalan lancar sekalipun dia tidak ada di tempat. Sebab otoritas sepenuhnya didelegasikan ke bawah, sehingga semua orang merasa pasti dan aman, juga merasa senang menunaikan tugas-tugasnya.

2) Pemimpin demokratis palsu/pura-pura (*pseudo-demokratis*)

Pemimpin demokratis palsu/pura-pura (*pseudo-demokratis*) pada umumnya mempunyai sifat-sifat sebagai berikut dia memang berusaha untuk bersikap demokratis. Akan tetapi karena dia berkarakter lemah, merasa selalu bimbang dan tidak mempunyai pendirian, maka penampilannya tidak jauh berbeda dengan si “*baby autocrat*” (otokrat bayi). Bedanya ialah pemimpin *pseudo-demokratis* lebih sentimental. Dia merasa “berdosa dan ingin tobat. Dan pada saat-saat dia berhati lapang, ia menganggap semua orang sebagai “orang sendiri/dalam”, dengan semboyan “kita semua adalah satu keluarga besar yang bahagia”. Sedang pada saat-saat dia berhati buram, maka muncullah kemunafikan dan macam-macam kelicikan.

Secara ringkas dapat dinyatakan, kepemimpinan demokratis menitikberatkan masalah aktivitas setiap anggota kelompok juga para pemimpin lainnya, yang semuanya terlibat aktif dalam penentuan sikap, pembuatan rencana-rencana, pembuatan keputusan penerapan disiplin kerja (yang ditanamkan secara sukarela oleh kelompok-kelompok dalam suasana demokratis) dan pembajaan (dari asal kata baja) etik kerja.

### 3. Gaya *Laissez-Faire*

Pada tipe kepemimpinan *laissez faire* ini sang pemimpin praktis tidak memimpin dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikit pun dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri. Dia merupakan pemimpin simbol, dan biasanya tidak memiliki keterampilan teknis. Sebab duduknya sebagai direktur atau pemimpin, ketua dewan, komandan, kepala biasanya diperolehnya melalui penyogokan, suapan atau berkat system nepotisme.

Dia tidak mempunyai kewibawaan dan tidak bisa mengontrol anak buahnya. Tidak mampu melaksanakan koordinasi kerja, dan tidak berdaya sama sekali menciptakan suasana kerja yang kooperatif. Sehingga organisasi atau perusahaan yang “dipimpinnya” menjadi kacau balau, morat-marit, dan pada hakikatnya mirip satu firma tanpa kepala.

Ringkasnya, pemimpin *Laissez Faire* itu pada hakekatnya bukanlah seorang pemimpin dalam pengertian sebenarnya. Sebab bawahan dalam situasi kerja sedemikian itu sama sekali tidak memimpin, tidak terkontrol, tanpa disiplin, masing-masing orang bekerja semau sendiri dengan irama dan tempo “semua gue”.

Dari perbandingan ketiga gaya kepemimpinan di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis lebih efektif dan superior daripada gaya kepemimpinan *laissez faire* dan otoriter. Sebab utamanya ialah:

- 1) Orang bisa menghimpun dan memanfaatkan semua informasi dan kearifan dari semua anggota kelompok,

- 2) Orang tidak menyandarkan diri pada kepandaian atau kemampuan pribadi pemimpin saja.

Pada kepemimpinan otokratis, pertanggungjawaban sepenuhnya ada pada pemimpin. Sedang pada kepemimpinan demokratis, pertanggungjawaban ada di tangan seluruh anggota kelompok. Dan pada kepemimpinan *laissez faire*, pertanggungjawaban didistribusikan kepada setiap anggota sebagai individu yang terpisah-pisah (singulir), dengan semboyan “setiap orang boleh berbuat semau sendiri”. Seterusnya, kepemimpinan yang otokratis dan demokratis, kedua-duanya memiliki garis kepemimpinan yang jelas. Sedangkan pada bentuk kepemimpinan *laissez faire* justru tidak terdapat garis kepemimpinan, sehingga cenderung mengarah pada *kebebasan total dan kekacauan*. Dengan demikian bisa dipahami, bahwa kepemimpinan demokratis itu pada umumnya adalah lebih superior daripada kepemimpinan otokratis dan *laissez faire*.

### **3. Komunikasi, pengawasan, pengarahan, dan pengambilan keputusan dalam kepemimpinan**

#### **a. Komunikasi dalam kepemimpinan**

Sebagai pusat kekuatan dan dinamisator bagi organisasi pemimpin harus selalu berkomunikasi dengan semua pihak, baik melalui hubungan formal maupun informal. Suksesnya pelaksanaan tugas pemimpin itu sebagian besar ditentukan oleh kemahirannya menjalin komunikasi yang tepat dengan semua pihak. Menurut Kartono (2008:134) yang mengatakan bahwa komunikasi ialah kapasitas individu atau kelompok untuk menyampaikan perasaan, pikiran, dan kehendak kepada individu dan kelompok lain.

Menurut arah prosesnya, komunikasi dibedakan sebagai berikut:

a) **Komunikasi satu arah (*one way communication*)**

Komunikasi satu arah merupakan komunikasi yang berlangsung dari satu pihak saja, yaitu hanya dari pihak komunikator dengan tidak memberi kesempatan kepada komunikan untuk memberikan respon atau tanggapan.

Keuntungan komunikasi satu arah :

1. Lebih cepat dan efisien,
2. Dalam hal-hal tertentu dapat memberikan kepuasan kepada komunikator, karena pihak komunikan tidak mempunyai kesempatan untuk memberikan respons atau tanggapan terhadap hal-hal yang disampaikan oleh komunikator,
3. Dapat membawa wibawa komunikator (pimpinan), karena komunikasi tidak dapat mengetahui secara langsung atau menilai kesalahan dan kelemahan komunikator.

Kelemahan komunikasi satu arah :

1. Tidak memberikan kepuasan kepada komunikan, karena komunikan tidak mempunyai kesempatan untuk memberikan respons atau tanggapan,
2. Memberikan kesan otoriter,
3. Dapat menimbulkan kesalah pahaman dan ketidak jelasan, sehingga muncul prasangka yang tidak baik.

b) **Komunikasi dua arah (*two ways communication*)**

komunikasi dua arah merupakan komunikasi yang berlangsung antara dua pihak dan ada timbal balik baik dari komunikator maupun komunikan.

Komunikasi dua arah dapat terjadi secara vertical, horizontal, dan diagonal.

1. Komunikasi vertikal adalah komunikasi yang alirannya berlangsung dari atas ke bawah atau sebaliknya. Dalam suatu perusahaan, komunikasi vertikal yang

terjadi adalah komunikasi yang berlangsung antara manajemen tingkat atas, menengah, hingga ketingkat karyawan.

2. Komunikasi horizontal yang berlangsung antara komunikator dengan komunikan yang mempunyai tingkat, kedudukan, dan wewenang yang sama.
3. Komunikasi diagonal adalah komunikasi yang berlangsung antara komunikator dengan komunikan yang tingkat, kedudukan, serta wewenangnya berbeda.

Keuntungan dari komunikasi dua arah:

1. Adanya dialog antara komunikator dengan komunikan, sehingga menimbulkan kepuasan diantara kedua belah pihak.
2. Informasi yang diterima menjadi lebih jelas, lebih akurat dan lebih tepat, karena dapat diperoleh langsung penjelasannya.
3. Memunculkan rasa kekeluargaan, kekerabatan, dan iklim demokratis.
4. Menghindari kesalah pahaman

Kelemahan komunikasi dua arah

1. Informasi yang disampaikan lebih lambat, sehingga kurang efisien.
2. Keputusan tidak dapat diambil dengan cepat
3. Memberikan kesempatan kepada komunikan untuk bersikap menyerang, sehingga suasana kerja bisa menjadi kurang kondusif
4. Memberi kemungkinan timbulnya berbagai macam masalah yang tidak ada relevansinya dengan masalah yang sebenarnya.

<http://ridwanjuli.blogspot.com>

Dalam proses kepemimpinan pasti memerlukan komunikasi efektif antara anggota-anggota kelompok. Komunikasi merupakan alat satu-satunya

mentransfer ide-ide tentang tujuan-tujuan kelompok, sumbangsih dari anggota-anggota kelompok dan motivasi para anggotanya.

Syarat-syarat bagi komunikasi tergantung pada jenis kepemimpinannya. Seorang otokrat yang mengandalkan diri atas visinya sendiri mengenai tujuan kelompok dan alat-alat untuk mencapainya, menganggap bahwa komunikasi merupakan suatu alat untuk memperkenalkan pihak yang membantunya dengan sifat tentang sumbangsih pribadi mereka dan memotivasi mereka untuk berproduksi.

Sedangkan, pemimpin yang “partisipatif” atau “konsultatif” sangat berkepentingan dengan komunikasi baik, oleh karena ia beranggapan bahwa usaha kooperatif merupakan alat terbaik untuk hasil pekerjaan terbaik dan hal tersebut memerlukan masukan (*input*) ide-ide serta “*goodwill*” setiap anggota kelompok. Dapat pula dikemukakan bahwa salah satu penghalang terhadap komunikasi yaitu teknik mendengar yang kurang tepat.

Untuk memahami seseorang dan ide-ide bukan saja diperlukan perhatian sepenuhnya terhadap apa yang dikatakannya tetapi hal yang lebih penting adalah kapasitas serta kesediaan untuk melihat dan mengerti sudut pandang pihak lain. Komunikasi yang baik, didasarkan atas kepekaan terhadap kepribadian pihak lain yang cermat untuk memahami asumsi-asumsi dan kekuatan mereka.

#### **b. Pengawasan dalam kepemimpinan**

Pengawasan atau kontrol dalam Wardani (2009:34) adalah bagian dari tugas pemimpin, yang memungkinkannya untuk mengetahui sejauh mana realisasi dari rencana yang sudah dibuatnya. Pengawasan atau kontrol meliputi pengukuran dan koreksi terhadap hasil aktivitas bawahan, untuk memastikan

bahwa tujuan tim dan rencana yang dirancang untuk mencapainya sudah dilaksanakan.

3 langkah dalam proses pengawasan :

- 1) Menentukan atau menetapkan standar
- 2) Mengukur hasil kerja terhadap standar yang telah ditetapkan
- 3) Mengoreksi penyimpangan terhadap standar

Manfaat pengawasan :

- 1) Memastikan bahwa seluruh kegiatan tim terarah pada pencapaian tujuan dan sesuai dengan rencana kerja yang sudah dibuat
- 2) Menghindari kegagalan dan kerugian
- 3) Meningkatkan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki secara optimal

Metode pengawasan :

- 1) Menganalisa data tertulis-administratif
- 2) Menanyakan perkembangan tugas kepada bawahan
- 3) Melakukan tinjauan ke lapangan

Kendala dalam melakukan pengawasan :

- 1) Kurangnya kesadaran tentang perlunya pengawasan
- 2) Kurangnya komitmen dalam bekerja
- 3) Salah mengartikan hubungan antar manusia dalam bekerja
- 4) Kurangnya pemahaman tentang dampak dari penyimpangan atau kesalahan yang dibuat

### **c. Pengarahan dalam kepemimpinan**

Pengarahan (*Direction*) dalam Wardani (2009:35) adalah keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan

kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

#### **d. Pengambilan keputusan dalam kepemimpinan**

Dalam kondisi ketidakpastian dengan banyak perubahan yang mendadak, maka aktivitas pengambilan keputusan merupakan unsur yang paling sulit dalam manajemen, namun juga merupakan usaha yang paling penting bagi pemimpin.

Kepemimpinan merupakan fungsi dari keefektifan operasional pada pengambilan keputusan di satu organisasi atau administrasi. Jelasnya, apabila pemimpin mampu dengan tangkas, cerdas, cepat, dan arif bijaksana mengambil keputusan yang tepat, maka organisasi atau administrasi bisa berfungsi secara efektif dan produktif. Sehubungan dengan uraian di atas, maka kepemimpinan itu merupakan kekuatan dinamis yang bisa menumbuhkan motivasi, aspirasi, koordinasi dan integrasi pada organisasi, yang semuanya sangat penting bagi pencapaian tujuan bersama.

Pada hakekatnya perilaku dasar pemimpin yang mendapat tanggapan para pengikutnya, sewaktu pemimpin melakukan proses pemecahan masalah atau pengambilan keputusan, maka empat gaya dasar tersebut dapat diaplikasikan dan diidentifikasi dalam suatu proses pengambilan keputusan tersebut. Gaya dasar kepemimpinan dalam pengambilan keputusan dapat dilihat pada gambar 1 sebagai berikut:

Partisipasi G 3	Konsultasi G 2
Delegasi G 4	Instruksi G 1

**Sumber :** Miftah Thoha (2000:280) dalam  
(<http://ismanto.dosen.narotama.ac.id/files/2011/04/Kutipan-Landasan-Teori.doc>)

Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan (G1) dirujuk sebagai *instruksi*, karena gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu tentang apa, bagaimana, bilamana, dan di mana melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Pemecahan masalah dan keputusan diumumkan, dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.

Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan tinggi dukungan (G2) dirujuk sebagai *konsultasi*, karena dalam menggunakan gaya ini, pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir sama dengan keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan banyaknya komunikasi dua arah dan perilaku mendukung dengan berusaha mendengar perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat, serta ide-ide dan saran-saran mereka. Meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian (*control*) atas pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.

Perilaku pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan (G3) dirujuk sebagai *partisipasi*, karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatnya keputusan dipegang secara bergantian. Dengan penggunaan gaya ketiga ini, pemimpin dan pengikut saling tukar-menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Komunikasi dua arah ditingkatkan, dan peranan pemimpin adalah aktif mendengar.

Perilaku pemimpin yang rendah dukungan dan rendah pengawasan (G4) dirujuk sebagai *delegasi*, karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan yang memiliki kontrol untuk memutuskan tentang kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pertunjukan mereka sendiri karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.

### C. Kinerja

Kinerja di dalam suatu organisasi pada dasarnya dilakukan oleh seluruh sumber daya manusia dalam organisasi, baik unsur pemimpin maupun pekerja. Setiap pekerja memiliki kemampuan berdasar pada pengetahuan dan keterampilan, kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya, motivasi kerja dan kepuasan kerja. Faktor-faktor di atas dapat mempengaruhi kinerja para pekerja yang berdampak pada berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Untuk itulah kinerja dari seorang pekerja berperan penting dalam sebuah organisasi. Hal ini dikarenakan kinerja digunakan sebagai penentu dari

hasil (*output*) yang diberikan dari sebuah organisasi dapatkah sesuai dengan target atau tujuan yang telah ditentukan ataukah sebaliknya.

### 1. Pengertian Kinerja

Kata kinerja merupakan terjemahan dari *performance* dalam bahasa Inggris yang artinya: pertunjukan, pembuangan, daya guna, prestasi hasil. Dalam Departemen pendidikan dan kebudayaan dan Balai Pustaka, pengertian kinerja dikemukakan (1) sesuatu yang dicapai, (2) prestasi yang diperlihatkan, (3) kemampuan kerja (tentang peralatan).

Menurut Sudarto (1992:2) definisi kinerja adalah sebagai hasil atau unjuk kerja dari suatu organisasi yang dilakukan oleh individu yang dapat ditunjukkan secara nyata dan dapat diukur. Selain itu, terdapat beberapa pengertian kinerja menurut para ahli dalam Mangkunegara (2005:9) adalah:

- a. Bambang Kusriyanto (1991:3) : kinerja karyawan adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan.
- b. Fustino Cardosa Gomes (1995:95) : kinerja karyawan adalah sebagai ungkapan seperti output, efisiensi, serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas.
- c. A.A Anwar Mangkunegara (2005:67) : kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya.

Oleh karena itu, disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas dan kuantitas yang dicapai

sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dalam suatu kinerja pegawai akan terdapat suatu penilaian sebagai standar baik buruknya kinerja yang dihasilkan dalam suatu organisasi. Pelaksanaan penilaian kinerja dari pegawai diperlukan guna menjamin obyektivitas yang memiliki kriteria unggul dengan kinerja tinggi. Penilaian kinerja seseorang dalam melaksanakan pekerjaan sebagaimana yang dikemukakan oleh Dharma (1985:55), yaitu:

1. Kuantitas: jumlah yang harus diselesaikan.
2. Kualitas : mutu yang dihasilkan (baik buruknya).
3. Ketepatan waktu : sesuai tindakan dengan waktu yang direncanakan.

Dengan menggunakan penilaian kinerja seperti diatas, suatu organisasi akan dapat menilai dan mengevaluasi kinerja pegawainya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkannya.

## **2. Jenis-jenis kinerja**

Ada tiga jenis kinerja sebagaimana oleh Sudarto (1999:3) adalah:

- a. Kinerja individu yaitu suatu hasil konkrit dan dapat diukur dari hasil kerja individu (produktivitas kerja) dipengaruhi oleh berbagai faktor dalam diri individu yang membutuhkan standar kerja sebagai alat ukur sehingga ukuran kinerja lebih bersifat kualitatif dan tidak selalu mencerminkan potensi organisasi. Adapun yang menjadi indikator dari kinerja individu ini antara lain:
  - 1) Mutu pekerjaan yang dihasilkan.
  - 2) Kedisiplinan pegawai.
  - 3) Absensi pegawai.
  - 4) Tingkat kejujuran.
  - 5) Tingkat kecerobohan pegawai.
  - 6) Tingkat pemanfaatan waktu kerja.
  - 7) Tingkat kerjasama antar pegawai.
  - 8) Tingkat inisiatif.

- b. Kinerja proses yaitu suatu hasil kerja konkrit dan dapat diukur bekerjanya mekanisme kerja dipengaruhi oleh kinerja individu yang membutuhkan standar kerja sebagai alat ukur sehingga ukuran kinerja lebih bersifat kualitatif dan tidak selalu mencerminkan potensi organisasi. Yang menjadi indikator dari kinerja ini antara lain:
  - 1) Prosedur atau tata cara dalam menjalankan tugas yang yang diberikan dari atasan.
  - 2) Prosedur atau tata cara dalam memberikan pelayanan pada masyarakat.
- c. Kinerja organisasi yaitu suatu hasil kerja konkrit dan dapat diukur dari organisasi dan dapat dipengaruhi oleh kinerja proses serta kinerja individu yang membutuhkan standar kerja sebagai alat ukur sehingga ukuran kinerja lebih bersifat kualitatif dan tidak selalu mencerminkan potensi organisasi.

#### **4. Kinerja individu pegawai**

##### **a. Mutu yang dihasilkan**

Dalam pengertian umum mutu mengandung makna derajat (tingkat) keunggulan satu produk (hasil kerja atau upaya) baik berupa barang maupun jasa. Secara singkat mutu dapat diartikan: sebagai kesesuaian penggunaan, kesesuaian tujuan, kepuasan pelanggan atau pemenuhan terhadap persyaratan.

Manajemen mutu dalam Novita (2006:44) merupakan sebuah filsafat dan budaya organisasi yang menekankan pada upaya menciptakan mutu yang konstan melalui aspek dalam kegiatan organisasi. Manajemen mutu membutuhkan pemahaman mengenai sifat mutu dan sifat sistem mutu serta komitmen manajemen untuk bekerja dalam berbagai cara. Manajemen mutu sangat memerlukan figure pemimpin yang mampu memotivasi agar seluruh anggota dalam organisasi dapat memberikan kontribusi semaksimal mungkin kepada organisasi. Hal tersebut dapat dibangkitkan melalui pemahaman dan penjiwaan secara sadar bahwa mutu satu produk atau jasa tidak hanya menjadi tanggung jawab pimpinan, tetapi menjadi tanggung jawab seluruh anggota dalam organisasi.

### 1) Prinsip-prinsip mutu hasil pekerjaan

Prinsip-prinsip dalam menghasilkan pekerjaan yang bermutu baik menurut

Novita (2006:44) antara lain:

- a) Setiap orang memiliki pelanggan.
- b) Setiap orang bekerja dalam sebuah sistem.
- c) Semua sistem menunjukkan variasi.
- d) Mutu bukan pengeluaran biaya tetapi investasi.
- e) Peningkatan mutu harus dilakukan sesuai perencanaan.
- f) Peningkatan mutu harus menjadi pandangan hidup.
- g) Manajemen berdasarkan fakta dan data.
- h) Fokus pengendalian (*control*) pada proses, bukan hanya pada hasil (*output*).

### 2) Peningkatan mutu pegawai

Ada beberapa cara untuk meningkatkan dari kinerja sumber daya manusia yaitu dengan meningkatkan mutu dari seorang pegawai, adapun langkah-langkah dalam peningkatan mutu pegawai sumber daya manusia menurut Handoko (1990:35) antara lain:

- a) Membangun budaya atau falsafah mutu dengan kata lain perilaku menunda-nunda pekerjaan, kesalahan dan kerusakan hasil, dan ketidakharmonisan interaksi kerja tidak dapat ditolerir oleh semua tim kerja.
- b) Menerapkan metode terbaik dalam pelatihan sambil bekerja seefektif mungkin.
- c) Mutu para manajer dikembangkan agar selalu siap membantu para karyawannya dalam peningkatan mutu hasil.
- d) Mendorong setiap karyawan agar kerja yang dilakukannya selalu berorientasi pada mutu, tentunya diikuti dengan penghargaan.
- e) Menghilangkan unsur penghalang bagi karyawan untuk mengembangkan gagasan-gagasannya dalam hal peningkatan mutu.
- f) Membangun suasana kebersamaan diantara karyawan dan juga dengan manajemen dalam suasana kemitraan.

#### b. Pemanfaatan waktu

Pemanfaatan waktu atau manajemen waktu merupakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan produktivitas waktu. Waktu

menjadi salah satu sumber daya unjuk kerja. Sumber daya yang mesti dikelola secara efektif dan efisien. Efektifitas terlihat dari tercapainya tujuan menggunakan waktu yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan efisien tidak lain mengandung dua makna, yaitu: makna pengurangan waktu yang ditentukan dan makna investasi waktu menggunakan waktu yang ada. Manajemen waktu bertujuan kepada produktifitas yang berarti rasio *output* dengan *input*.

[\(http://yeamo.wordpress.com/2011/07/15/manajemen-waktu-antara-kuliah-pengembangan-diri-mahasiswa-dan-kecerdasan-spiritual/\)](http://yeamo.wordpress.com/2011/07/15/manajemen-waktu-antara-kuliah-pengembangan-diri-mahasiswa-dan-kecerdasan-spiritual/)

#### 1) Peningkatan pemanfaatan waktu

Ada beberapa hal yang perlu dilakukan sehubungan dengan pemanfaatan waktu dalam <http://www.dexton.adexindo.com/artikel-jan09-1-tips-manajemen-waktu.html>), hal-hal tersebut anatara lain:

- a) Jangan menagguhkan suatu pekerjaan  
suatu pekerjaan hendaknya dilakukan saat ini juga. Cara untuk mencegah penundaan adalah dengan menentukan *deadline* waktu untuk tujuan yang harus dicapai.
- b) Melacak aktivitas  
Kebanyakan orang akan menemukan kalau mereka memiliki tiga jam dalam tiap hari yang sebenarnya dapat digunakan untuk hal yang lebih membangun atau tindakan yang efisien.
- c) Berkonsentrasi pada hasil  
Banyak orang melewati waktu dengan aktivitas yang hiruk pikuk, tapi hanya sedikit membuahkan hasil. Itu semua terjadi karena mereka tak berkonsentrasi pada hal yang benar.
- d) Menggunakan prinsip 80/20  
Maksudnya adalah 20% aktivitas akan member 80% dalam bentuk usaha yang mungkin dilakukan untuk hasil tertinggi dari tujuan.
- e) Menggunakan waktu perjalanan dengan bijaksana
- f) Merespon dengan cepat  
Ketika memungkinkan lakukan tindakan pada hari yang sama saat menerimanya. Jangan biarkan komputer, meja dan pikiran menjadi bertumpuk dengan hal yang tidak berguna.
- g) Bersikap tegas  
Waktu sangat berharga. Jadi jangan biarkan orang lain menentukan atau memanfaatkan untuk kepentingan rencana mereka. Batasi gangguan sebisa mungkin.

- h) Jadwalkan waktu bersantai  
Pastikan untuk menyisihkan waktu saat untuk bersantai.

#### 4. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Kinerja suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yang berasal dari dalam maupun luar organisasi. Menurut A. Dale Timple (1992:31) dalam Mangkunegara (2005:15), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Sedangkan faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi. Dengan demikian, jelaslah bahwa perilaku pemimpin (gaya) merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja.

#### 5. Indikator kinerja

Menurut LAN-RI dalam Pasolong (2007:177), indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan dengan mempertimbangkan:

a. Indikator masukan (*Input*)

Yang dimaksud dengan indikator masukan (*input*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini dapat berupa dana, sumber daya manusia, informasi, kebijakan atau peraturan perundang-undangan, dan sebagainya.

b. Indikator keluaran (*output*)

Yang dimaksud indikator keluaran (*output*) adalah sesuatu yang dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan non fisik.

c. Indikator hasil (*outcomes*)

Indikator hasil (*outcomes*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).

d. Indikator manfaat (*benefits*)

Indikator manfaat (*benefits*) segala sesuatu yang terkait dengan pemanfaatan

e. Indikator dampak (*impact*)

Indikator dampak (*impact*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif.

Dwiyanto dalam Pasolong (2007:178) menjelaskan beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi (birokrasi publik) antara lain:

a. Produktivitas

Menurut dewan produktivitas nasional, produktivitas adalah suatu sikap mental yang selalu berusaha dan mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini (harus) lebih baik dari kemarin, dan hari esok lebih baik dari hari ini.

b. Kualitas layanan

Keuntungan utama menggunakan kepuasan masyarakat sebagai indikator kinerja adalah informasi mengenai kepuasan masyarakat seringkali tersedia secara mudah dan murah.

c. Responsivitas

Yaitu kemampuan birokrasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan aspirasi masyarakat.

d. Responsibilitas

Yaitu menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan birokrasi public itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar dengan kebijakan birokrasi, baik eksplisit maupun implisit.

e. Akuntabilitas

Yaitu menunjuk pada seberapa besar kebutuhan dan kegiatan birokrasi public tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya ialah bahwa para pejabat politik tersebut karena dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu memprioritaskan kepentingan publik.

Kemudian, jenis indikator kinerja menurut Mahmudi (2010:98):

1. Input

Input adalah semua jenis sumber daya masukan yang digunakan dalam suatu proses tertentu untuk menghasilkan output. Input dapat berupa bahan baku untuk proses, orang (tenaga, keahlian, dan ketrampilan), infrastruktur dan teknologi.

2. Output

Output adalah hasil langsung dari suatu proses. Contoh output adalah jumlah operasi yang dilakukan oleh dokter bedah, jumlah lulusan perguruan tinggi, jumlah kasus yang ditangani oleh polisi, dan sebagainya.

### 3. Outcome

Konsep outcome lebih sulit dibandingkan input dan output. Outcome mengukur yang telah dicapai. Dengan kata lain outcome adalah hasil yang dicapai dari suatu program atau aktivitas dibandingkan dengan hasil yang diharapkan.

### 4. Benefit-Impact

Manfaat dan dampak (benefit-impact) merupakan efek langsung dan tidak langsung atau kosekuensi yang diakibatkan dari pencapaian tujuan program. Manfaat dan dampak bisa berupa kepuasan masyarakat. Dalam beberapa literatur manfaat dan dampak ini cukup disebut dampak (impact).

Selain pendapat di atas terdapat juga model input/output (the input/output model) yang dikemukakan Christopher Pollit dan Greert Bouckaert yang dikutip oleh Keban (2008:223), model tersebut mengasumsikan bahwa institusi atau program dibangun untuk memenuhi kebutuhan sosial ekonomi tertentu. Berdasarkan kebutuhan tersebut disusun tujuan organisasi atau program. Organisasi atau program menyediakan *input* (staff, gedung, sumberdaya), menyusun kegiatan-kegiatan (activities) untuk mengolah input tersebut dalam proses tertentu untuk menjadi *output*. Output yang dihasilkan kemudian berinteraksi dengan lingkungan sehingga memberi hasil tertentu (results) atau disebut *intermediate outcomes*, dan dalam jangka panjang hasil tersebut menjelma menjadi dampak atau final outcomes. Dalam model ini parameter penilaian kinerja terdiri atas (1) *relevance* yaitu mengukur keterkaitan atau relevansi antara kebutuhan dengan tujuan yang dirumuskan; (2) efisiensi yaitu perbandingan antara input dengan output; (3) efektivitas yaitu tingkat kesesuaian antara tujuan dengan *intermediate outcomes* (results) dan *final outcomes* (impacts); (4) *utility and sustainability* yaitu mengukur kegunaan dan keberlanjutan antara kebutuhan dengan final outcomes (impacts).

Berdasarkan pendapat ketiga ahli di atas dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator di atas saling berkaitan satu sama lain. Namun bukan berarti

semua indikator tepat digunakan dalam sektor pemerintahan, seperti halnya indikator benefit. Indikator benefit lebih tepat digunakan dalam sektor bisnis karena bisnis berprinsip pada *benefit oriented* (berorientasi pada laba), berbeda dengan sektor bisnis laba bukan menjadi tujuan utama dari organisasi sektor publik.



### BAB III

#### METODE PENELITIAN

Metode penelitian mempunyai peranan yang sangat penting di dalam melaksanakan sebuah penelitian. Metode penelitian dapat menentukan secara pasti arah kegiatan penelitian untuk mendapatkan data dan informasi dalam menyusun penulisan penelitian. Dalam hal ini nantinya akan dapat tercapai tujuan dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti.

Menurut Nazir (2005:51) metode penelitian adalah alat-alat untuk memandu peneliti tentang bagaimana penelitian dilakukan untuk membantu peneliti agar dapat memperoleh data yang dikehendaki sesuai dengan permasalahan yang akan diteliti. Dengan demikian metode penelitian dapat dikatakan sebagai cara yang dilakukan untuk melakukan kegiatan ilmiah yang berupa penyelidikan yang dilakukan secara berhati-hati melalui pengumpulan data yang sesuai untuk memecahkan suatu permasalahan.

##### **A. Jenis Penelitian.**

Berdasarkan perumusan masalah dan tujuan maka penelitian yang dilakukan termasuk jenis penelitian deskriptif, karena penelitian ini bertujuan menggambarkan atau mendeskripsikan suatu keadaan objek penelitian, yaitu menggambarkan bagaimana penerapan gaya kepemimpinan masing-masing pimpinan dan kinerja pegawainya. Hal ini berdasarkan pendapat Nazir (2005:63) bahwa metode deskriptif merupakan metode yang meneliti suatu kelompok

manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran atau peristiwa pada masa sekarang.

Adapun pendekatan yang digunakan dalam penelitian menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Bogdan dan Taylor dalam Moleong (2009:3) berupa kata-kata tertulis ataupun lisan dari orang-orang atau perilaku yang dapat diamati. Dari pengertian tersebut menunjukkan bahwa pendekatan kualitatif mengarah pada latar dan individu sebagai bagian dari satu keutuhan.

Dengan menggunakan jenis dan metode penelitian seperti yang telah dijelaskan diatas, maka diharapkan penulis dapat menggambarkan dan menjelaskan secara jelas dan tepat mengenai berbagai hal yang telah ditetapkan oleh penulis sebagai pokok permasalahan dalam penelitian ini, yaitu mencakup penerapan gaya kepemimpinan masing-masing pimpinan dan kinerja pegawainya.

## **B. Fokus Penelitian**

Fokus penelitian akan menunjukkan arah penelitian, sehingga fokus penelitian dapat dijadikan sebagai pedoman dalam melaksanakan penelitian. Berdasarkan batasan-batasan dalam fokus penelitian yang merupakan faktor penting, terutama menyangkut masalah data yang akan dikumpulkan, diolah dan dianalisa. Penentuan fokus penelitian menurut Moleong (2009:62) mempunyai dua tujuan, yaitu :

1. Membatasi studi, dengan kata lain fokus studi dapat membatasi bidang-bidang inkuiri, misalnya peneliti membatasi pada upaya menemukan teori dasar, maka lapangan lainnya tidak dimanfaatkan lagi.

2. Memenuhi kriteria inklusi dan eksklusi (masukan dan pengeluaran) suatu informasi yang diperoleh dilapangan. Dengan adanya fokus penelitian maka peneliti dapat mengetahui data mana yang perlu yang diambil dari data-data yang sedang dikumpulkan.

Fokus dalam penelitian juga mengacu pada masalah dan tujuan penelitian yang telah ditentukan yaitu gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja dalam fokus :

1. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala Dinas Sosial dan Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat dalam ruang lingkup Kabupaten Malang
  - a. Komunikasi yang dilakukan Kepala Dinas Sosial dan Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat dalam ruang lingkup Kabupaten Malang.
  - b. Pengawasan kerja yang dilakukan Kepala Dinas Sosial dan Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat dalam ruang lingkup Kabupaten Malang terhadap pegawai dalam pengawasan bekerja.
  - c. Pengarahan yang diberikan Kepala Dinas Sosial dan Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat dalam ruang lingkup Kabupaten Malang dalam pelaksanaan tugas pegawai.
  - d. Metode pengambilan keputusan yang dilakukan Kepala Dinas Sosial dan Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan

Masyarakat dalam ruang lingkup Kabupaten Malang melibatkan bawahan atau tidak.

2. Kinerja pegawai Dinas Sosial dan Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat di ruang lingkup Kabupaten Malang dalam menjalankan tugas-tugasnya
  - a. Jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan
  - b. Mutu pekerjaan yang dihasilkan
  - c. Tingkat pemanfaatan waktu pegawai

### **C. Lokasi dan Situs Penelitian**

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana peneliti akan melakukan penelitian. Berdasarkan lokasi penelitian ini nantinya diharapkan peneliti akan memperoleh data dan informasi sesuai dengan tema, masalah, dan fokus penelitian yang telah ditetapkan. Adapun lokasi penelitian yang dipilih adalah di Dinas Sosial Kabupaten Malang dan Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang. Lokasi ini dipilih dengan pertimbangan sebagai berikut :

1. Maraknya asumsi masyarakat terhadap penilaian kinerja pegawai negeri sipil yang menurun dalam pemberian layanan pada masyarakat, oleh karenanya diperlukan suatu strategi baru dari pimpinannya dalam meningkatkan kinerja pegawainya melalui gaya kepemimpinan yang diterapkannya.
2. Alasan praktis bahwa penelitian dilakukan untuk efisiensi baik biaya waktu dan tenaga sehingga hasil penelitian dapat dioptimalkan. Mengingat

peneliti berdomisili di Blimbing, kelurahan Blimbing, kecamatan Blimbing, Kota Malang yang secara geografis memiliki kedekatan jarak tempuh antara tempat tinggal dengan lokasi penelitian.

Sedangkan yang dimaksud dengan situs penelitian adalah tempat untuk memperoleh data dan informasi yang digunakan untuk menjawab permasalahan sesuai dengan fokus penelitian yang ingin diteliti. Oleh karena itu yang menjadi situs dalam penelitian ini adalah Dinas Sosial Kabupaten Malang yang beralamatkan di Jl. Mojopahit No. 05 Kota Malang, Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang beralamatkan di Jl. Merdeka No. 03 Kota Malang.

#### **D. Jenis dan Sumber Data**

##### **1. Jenis Data**

Penulis mengklasifikasikan jenis data yang di peroleh dapat digolongkan sebagai berikut:

##### **a. Data Primer**

Data primer adalah data yang diperoleh dengan melakukan pengamatan atau data yang diperoleh secara langsung dari informan atau wawancara dengan narasumber yang digunakan sebagai pendukung dalam melakukan analisis penelitian. Narasumber dalam penelitian terdiri dari:

- 1) Kepala Dinas Sosial Kabupaten Malang
- 2) Kepala bidang di Dinas Sosial Kabupaten Malang (5 orang)
- 3) Pegawai di Dinas Sosial Kabupaten Malang (20 orang)

- 4) Kepala Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang
- 5) Kepala bidang di Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang (4 orang)
- 6) Pegawai di Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang (16 orang)

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data untuk mendukung data primer berupa laporan-laporan, dokumen, catatan-catatan, dan arsip-arsip lain yang ada relevansinya dengan penelitian.

## 2. Sumber Data

Sumber data menunjukkan darimana peneliti mendapatkan data atau informasi yang diperlukan dalam penelitian, dapat berupa orang atau benda.

Menurut Lofland dan Lofland (1984:47) sumber data utama dalam penelitian kualitatif dalam Moleong (2009:157) adalah:

”Kata-kata, tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Berkaitan dengan hal itu pada bagian ini jenis datanya dibagi ke dalam kata-kata dan tindakan, sumber data tertulis, foto, dan statistik.”

Sumber data dalam penelitian ini dapat dibedakan sebagai berikut:

a. Informan

Data di peroleh langsung dari sumber asli sehubungan dengan obyek yang akan diteliti.

b. Peristiwa

Selain dari informan tersebut, peneliti memperoleh informasi yang bersumber dari peristiwa atau fenomena yang dianggap cocok dan bermanfaat untuk mengungkap permasalahan atau fokus penelitian.

c. Dokumen

Data ini merupakan informasi dalam bentuk catatan-catatan resmi misalnya skema dan bagan keorganisasian, peraturan-peraturan yang tertulis ataupun arsip-arsip yang relevan dengan penelitian ini, beberapa artikel ini yang diakses yang melalui internet yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai.

### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data adalah cara-cara yang dapat digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data (Arikunto, 2000:134). Oleh karena itu, untuk memperoleh data yang valid dan relevan dalam penelitian ini, maka peneliti menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut sebagai berikut :

1. Wawancara (*interview*)

Merupakan teknik pengumpulan data dimana peneliti berhadapan langsung dengan narasumber untuk mendapatkan informasi yang sesuai dengan data yang berkaitan dengan judul penelitian ini.

2. Observasi

Merupakan cara memperoleh data dengan cara dengan melakukan pengamatan langsung terhadap obyek penelitian dengan menggunakan seluruh alat indera. Pengamatan dilakukan untuk memperoleh data

berdasarkan kenyataan-kenyataan di lapangan dengan melakukan pencatatan hal-hal yang berkaitan dengan penelitian.

### 3. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data dengan mengumpulkan bahan-bahan yang tersedia di lokasi penelitian.

## **F. Instrumen Penelitian**

Instrument penelitian merupakan alat bantu yang digunakan dalam proses pengumpulan data dengan menggunakan sarana atau benda, sehingga kegiatan penelitian dapat berjalan dengan baik dan lancar. Menurut Moleong (2009:168) mengatakan bahwa dalam penelitian kualitatif, manusia (peneliti itu) sendiri merupakan perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis, penafsiran data, dan pada akhirnya ia menjadi pelapor hasil penelitiannya. Instrumen yang digunakan peneliti yaitu :

### 1. Peneliti sendiri

Salah satu ciri penelitian kualitatif adalah memasukkan manusia atau peneliti itu sendiri sebagai alat pengumpul data utama. Hal ini berpengaruh terutama dalam proses wawancara dan analisa data.

### 2. Pedoman wawancara

Merupakan daftar pertanyaan yang terarah pada konsep penelitian, dimaksudkan untuk mempermudah peneliti dalam memperoleh data dari informan.

### 3. Catatan Lapangan

Catatan ini dibuat setelah peneliti mengadakan pengamatan ataupun wawancara. Catatan ini merupakan hasil dari penelitian yang disengar, dilihat, dan dipikirkan dalam rangka pengumpulan data dan refleksi data dalam penyajian penelitain kualitatif.

### G. Analisa Data

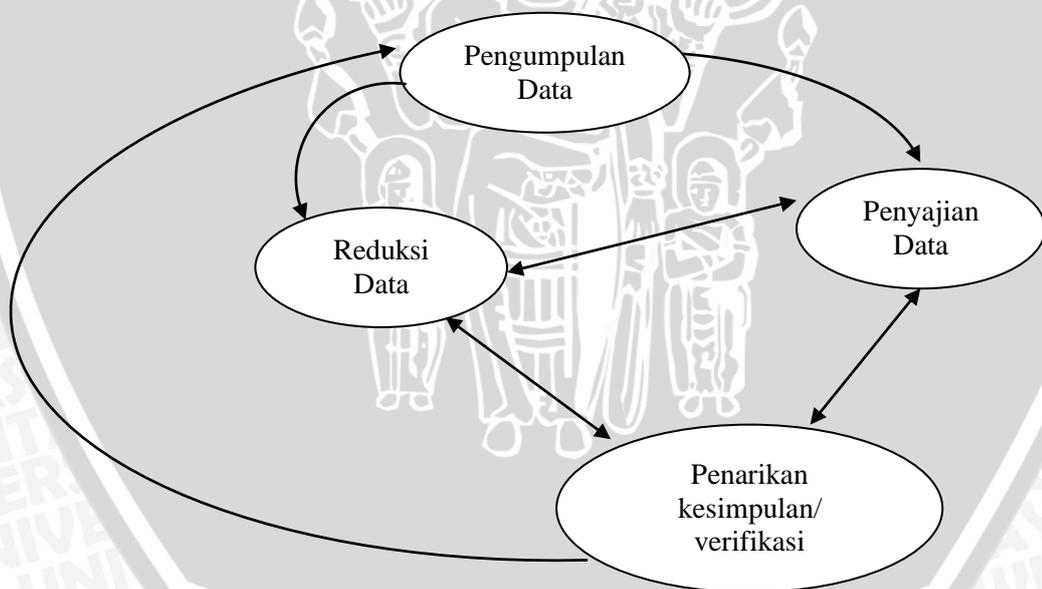
Menurut Patton (1980:268) dalam Moleong (2009:280) analisis data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, katagori, dan satuan uarian dasar. Oleh karena itu, proses penganalisaan data merupakan kegiatan penting dalam suatu metode penelitian, karena dengan analisa data dapat diberi arti dan makna yang berguna dalam memecahkan masalah. Menurut Miles dan Huberman (1992:16-20) dalam model ini terdapat tiga komponen analisis, yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan, dilakukan dengan bentuk interaktif dengan proses pengumpulan data (*data collecting*) sebagai suatu siklus. Ketiga kegiatan dalam analisis model interaktif dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Reduksi data (*Data Reduction*) merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian, penyederhanaan, pengabstrakan dan informasi data “mentah” yang muncul dari catatan tertulis di lapangan reduksi. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, meringkas, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasikan data sedemikian rupa sehingga kesimpulan final dapat ditarik dan diverifikasikan.
2. Penyajian data (*Data Display*), penyajian adalah sehubungan informasi yang tersusun yang memungkinkan penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan, melalui penyajian nyata, peneliti menyederhanakan informasi yang kompleks ke dalam bentuk yang lebih sederhana atau konfigurasi yang mudah dipahami.
3. Menarik kesimpulan atau menverifikasi (*Conclusion Drawing atau Verifying*), kegiatan ini memberi makna yaitu mencatat keteraturan, pola-

pola, penjelasan-penjelasan, konfigurasi yang mungkin, alur sebab atau akibat proposisi. Verifikasi berarti meninjau ulang catatan-catatan lapangan, bertukar pikiran dengan teman sejawat untuk mengembangkan kesepakatan intersubjektif. Makna yang muncul dari atau untuk harus diuji kebenarannya, kekokohnya dan kecocokannya. Inilah yang disebut validitas.

Berdasarkan uraian analisa diatas maka dalam penyajian data dan penulisan skripsi nantinya peneliti akan merujuk pada poin-poin diatas, sehingga diharapkan dalam proses penulisan skripsi nantinya bisa lebih terarah. Uraian analisa diatas dapat digambarkan kedalam bagan yang akan terlihat pada gambar sebagai berikut :

**Gambar 1**  
**Analisis Miles dan Huberman (1992:20)**



*Sumber: Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode Baru*

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Lokasi Dan Situs Penelitian

##### 1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian Kabupaten Malang

Kabupaten Malang adalah sebuah kabupaten di Provinsi Jawa Timur, Indonesia. Ibu kotanya saat ini berada di Kota Malang. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2008, Kota Kepanjen ditetapkan sebagai ibu kota Kabupaten Malang yang baru. Kota Kepanjen saat ini sedang berbenah diri agar nantinya layak sebagai ibu kota kabupaten. Kabupaten ini berbatasan langsung dengan Kabupaten Jombang, Kabupaten Mojokerto, Kota Batu, dan Kabupaten Pasuruan di utara, Kabupaten Lumajang di timur, Samudra Hindia di selatan, serta Kabupaten Blitar dan Kabupaten Kediri di barat. Sebagian besar wilayahnya merupakan pegunungan yang berhawa sejuk.

##### a. Sejarah Kabupaten Malang

Ketika kerajaan Singhasari dibawah kepemimpinan Akuwu Tunggal Ametung yang beristrikan Ken Dedes, kerajaan itu dibawah kekuasaan Kerajaan Kediri. Pusat pemerintahan Singhasari saat itu berada di Tumapel. Baru setelah muncul Ken Arok yang kemudian membunuh Akuwu Tunggal Ametung dan menikahi Ken Dedes, pusat kerajaan berpindah ke Malang, setelah berhasil mengalahkan Kerajaan Kediri, dan saat jatuh ke tangan Singhasari statusnya menjadi kadipaten. Sementara Ken Arok mengangkat dirinya sebagai raja yang bergelar Prabu Kertarajasa Jayawardhana atau Dhandang Gendhis (1185 - 1222).

Kerajaan ini mengalami jatuh bangun. Semasa kejayaan Mataram, kerajaan-kerajaan yang ada di Malang jatuh ke tangan Mataram, seperti halnya Kerajaan Majapahit. Sementara pemerintahan pun berpindah ke Demak disertai masuknya agama Islam yang dibawa oleh Wali Songo. Malang saat itu berada di bawah pemerintahan Adipati Ronggo Tohjiwo dan hanya berstatus kadipaten. Pada masa-masa keruntuhan itu, menurut Folklore, muncul pahlawan legendaris Raden Panji Pulongjiwo. Ia tertangkap prajurit Mataram di Desa Panggungrejo yang kini disebut Kepanjen (Kepanji-an). Hancurnya kota Malang saat itu dikenal sebagai Malang Kutho Bedhah.

Pada zaman VOC, Malang merupakan tempat strategis sebagai basis perlawanan seperti halnya perlawanan Trunojoyo (1674 - 1680) terhadap Mataram yang dibantu VOC. Menurut kisah, Trunojoyo tertangkap di Ngantang. Awal abad XIX ketika pemerintahan dipimpin oleh Gubernur Jenderal, Malang seperti halnya daerah-daerah di nusantara lainnya, dipimpin oleh Bupati.

Bupati Malang I adalah Raden Tumenggung Notodiningrat I yang diangkat oleh pemerintah Hindia Belanda berdasarkan resolusi Gubernur Jenderal 9 Mei 1820 Nomor 8 Staatblad 1819 Nomor 16. Kabupaten Malang merupakan wilayah yang strategis pada masa pemerintahan kerajaan-kerajaan. Bukti-bukti yang lain, seperti beberapa prasasti yang ditemukan menunjukkan daerah ini telah ada sejak abad VIII dalam bentuk Kerajaan Singhasari dan beberapa kerajaan kecil lainnya seperti Kerajaan Kanjuruhan seperti yang tertulis dalam Prasasti Dinoyo. Prasasti itu menyebutkan peresmian tempat suci pada hari Jum`at Legi tanggal 1 Margasirsa 682 Saka, yang bila diperhitungkan berdasarkan kalender

kabisat jatuh pada tanggal 28 November 760. Tanggal inilah yang dijadikan patokan hari jadi Kabupaten Malang. Sejak tahun 1984 di Pendopo Kabupaten Malang ditampilkan upacara Kerajaan Kanjuruhan, lengkap berpakaian adat zaman itu, sedangkan para hadirin dianjurkan berpakaian khas daerah Malang sebagaimana ditetapkan.

b. Pembagian administratif

Kabupaten Malang terdiri atas 33 kecamatan, yang dibagi lagi menjadi sejumlah desa dan kelurahan. Pusat pemerintahan di Kecamatan Kepanjen. Pusat pemerintahan sebelumnya berada di Kota Malang. Kota Batu dahulu bagian dari Kabupaten Malang, sejak tahun 2001 memisahkan diri setelah ditetapkan menjadi kota. Ibukota kecamatan yang cukup besar di Kabupaten Malang antara lain Lawang, Singosari, Dampit, dan Kepanjen.

c. Keadaan geografis

Kabupaten Malang terletak pada 112° 03' 10" 09" sampai 112° 57' 00" Bujur Timur 7° 04' 44" 50" 11" sampai 8° 02' 26" 35" 04" 5" Lintang Selatan. Kabupaten di sebelah utara berbatasan dengan Kabupaten Pasuruan dan Kabupaten Mojokerto, timur berbatasan dengan Kabupaten Probolinggo dan Kabupaten Lumajang, barat berbatasan dengan Kabupaten Blitar dan Kabupaten Kediri dan selatan berbatasan dengan Samudra Indonesia

Dengan kondisi di atas, maka Kabupaten Malang adalah kabupaten terluas kedua di Jawa Timur setelah Kabupaten Banyuwangi. Sebagian besar wilayahnya berupa pegunungan. Bagian barat dan barat laut berupa pegunungan, dengan puncaknya Gunung Arjuno (3.339 m) dan Gunung Kawi (2.651 m). Di

pegunungan ini terdapat mata air Sungai Brantas, sungai terpanjang di Jawa Timur.

Bagian timur merupakan kompleks Pegunungan Bromo-Tengger-Semeru, dengan puncaknya Gunung Bromo (2.392 m) dan Gunung Semeru (3.676 m). Gunung Semeru adalah gunung tertinggi di Pulau Jawa. Kota Malang sendiri berada di cekungan antara kedua wilayah pegunungan tersebut. Bagian selatan berupa pegunungan dan dataran bergelombang. Dataran rendah di pesisir selatan cukup sempit dan sebagian besar pantainya berbukit.

Kabupaten Malang memiliki potensi pertanian dengan iklim sejuk. Daerah utara dan timur banyak digunakan untuk perkebunan apel. Daerah pegunungan di barat banyak ditanami sayuran dan menjadi salah satu penghasil sayuran utama di Jawa Timur. Daerah selatan banyak digunakan ditanami tebu dan hortikultura, seperti salak dan semangka. Selain perkebunan teh, Kabupaten Malang juga berpotensi untuk perkebunan kopi, dan coklat (daerah pegunungan Kecamatan Tirtoyudo). Hutan jati banyak terdapat di bagian selatan yang merupakan daerah pegunungan kapur.

## **2. Gambaran Umum Dinas Sosial Kabupaten Malang**

Dinas Sosial Kabupaten Malang merupakan instansi pemerintah yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas pemerintah dalam usaha kesejahteraan sosial. Secara yuridis formal keberadaan Dinas Sosial diperlukan untuk: mendorong dan mendukung perluasan dan peningkatan pelaksanaan pembangunan kesejahteraan sosial oleh pemerintah dan masyarakat; meningkatkan taraf kesejahteraan sosial penyandang masalah kesejahteraan sosial

melalui optimalisasi pemanfaatan sistem sumber pelayanan; pemberdayaan PMKS (penyanggah masalah kesejahteraan sosial); dan mengembangkan potensi dan sumber-sumber kesejahteraan sosial. Dinas Sosial Kabupaten Malang dibentuk berdasarkan Peraturan Bupati Kabupaten Malang Nomor 07 Tahun 2008 tentang Organisasi Perangkat Daerah Dinas Sosial. Kedudukan Dinas Sosial Kabupaten Malang merupakan unsur pelaksana Pemerintah Kabupaten Malang dipimpin oleh Kepala Dinas yang melaksanakan tugasnya berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

a. Visi dan Misi Dinas Sosial Kabupaten Malang

Sebagai suatu organisasi pemerintahan, Dinas Sosial Kabupaten Malang memiliki visi dan misi sebagai acuan untuk menjalankan fungsi dan tugasnya agar tujuannya tercapai. Visi merupakan suatu pandangan organisasi yang jauh ke depan yaitu kemana organisasi tersebut akan dibawa dan dikembangkan agar dapat mempertahankan eksistensinya. Sebuah visi dapat menjadi motivasi suatu organisasi untuk selalu inovatif dan kreatif.

Misi merupakan rumusan yang bersifat luas dan bersifat jangka panjang mengenai maksud dan sifat dari sebuah organisasi. Misi mengandung filosofi publik, mensyaratkan kualitas yang ingin diberikan serta mencerminkan konsep diri pemerintah. Misi juga merupakan sesuatu yang harus dilaksanakan sesuai dengan visi yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi. Adapun visi dan misi Dinas Sosial Kabupaten Malang yang terdapat dalam Rencana Strategi (Restra) organisasi/ instansi adalah sebagai berikut:

a) Visi Dinas Sosial Kabupaten Malang

Terwujudnya peningkatan kesejahteraan sosial masyarakat melalui usaha bersama pemerintah dan masyarakat.

b) Misi Dinas Sosial Kabupaten Malang

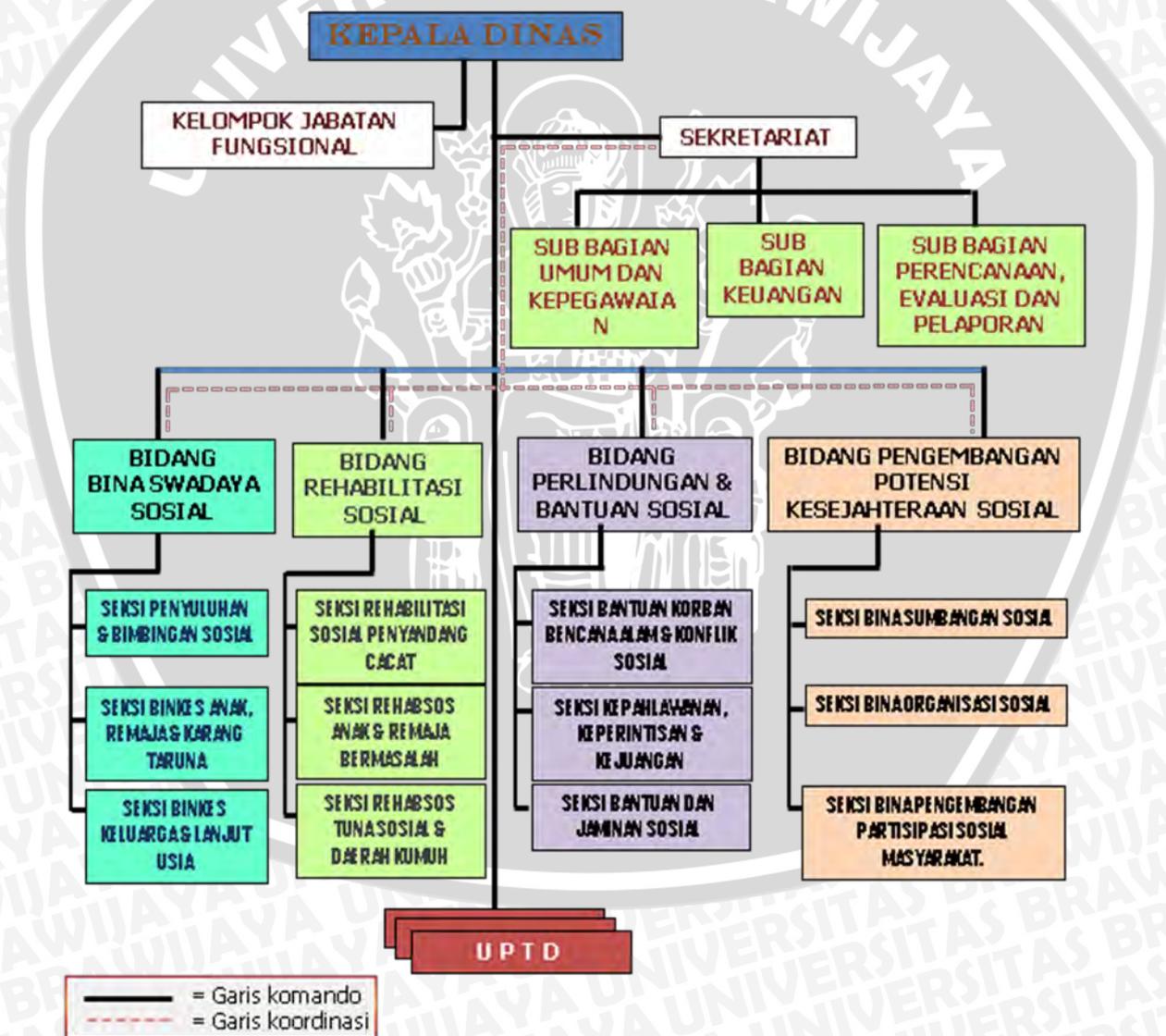
1. Meningkatkan taraf kesejahteraan sosial masyarakat melalui upaya-upaya pemberdayaan PMKS (Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial) dan PSKS (Potensi dan Sumber Kesejahteraan Sosial);
2. Mendorong peningkatan dan perluasan pelaksanaan pembangunan kesejahteraan sosial oleh pemerintah dan masyarakat;
3. Optimalisasi pemanfaatan sumber-sumber pelayanan kesejahteraan sosial, melalui peningkatan profesionalisme pelayanan sosial serta pembentukan, perluasan dan penguatan jaminan kerja;
4. Memupuk modal sosial dengan membangun kesadaran, kepercayaan serta penguatan nilai-nilai kesetiakawanan sosial, kegotongroyongan, kepedulian sosial dan tanggung jawab sosial.

b. Struktur organisasi Dinas Sosial Kabupaten Malang

**Gambar 2**  
**Struktur Organisasi Dinas Sosial**  
**Kabupaten Malang**

**PERATURAN BUPATI MALANG NO. 7 TAHUN 2008**  
**TANGGAL: 29 FEBRUARI 2008**

**BAGAN ORGANISASI PERANGKAT DAERAH DINAS**  
**SOSIAL**



c. Kedudukan, Tugas Pokok, dan fungsi Dinas Sosial Kabupaten Malang

a) Kedudukan Dinas Sosial Kabupaten Malang

1. Dinas Sosial merupakan unsur pelaksana Otonomi Daerah bidang sosial.
2. Dinas Sosial dipimpin oleh Kepala Dinas yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada bupati melalui Sekretaris Daerah.

b) Tugas Pokok Dinas Sosial Kabupaten Malang

1. Melaksanakan urusan pemerintahan daerah bidang sosial berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan
2. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh bupati sesuai dengan bidang tugasnya

c) Fungsi Dinas Sosial Kabupaten Malang

1. Pengumpulan, pengelolaan dan pengendalian data yang berbentuk data base serta analisis data untuk penyusunan program kegiatan
2. Perencanaan strategis pada Dinas Sosial
3. perumusan kebijakan teknis bidang sosial
4. Penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum bidang sosial

Kepala Dinas mempunyai tugas :

1. Memimpin Dinas Sosial dalam perumusan, perencanaan kebijakan, pelaksanaan teknis pembangunan dan pemeliharaan fasilitas serta menyelenggarakan perizinan, pembinaan, koordinasi, pengawasan dan pengendalian teknis operasional dibidang sosial;

2. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Bupati sesuai dengan bidang tugasnya.

Sekretariat mempunyai tugas :

1. Melaksanakan koordinasi perencanaan, evaluasi dan pelaporan program Dinas Sosial, pengelolaan urusan kepegawaian, urusan umum yang meliputi kegiatan surat menyurat, penggandaan, perlengkapan, rumah tangga, hubungan masyarakat, urusan keuangan;
2. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan bidang tugasnya.

Sekretariat terdiri dari :

1. Sub Bagian Umum dan kepegawaian
2. Sub Bagian Keuangan
3. Sub Bagian Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan

Bidang Bina Swadaya Sosial mempunyai tugas :

1. Melaksanakan sebagian tugas Dinas Sosial di bidang pembinaan swadaya sosial
2. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan bidang tugasnya

Bidang Bina Swadaya Sosial, terdiri dari :

1. Seksi Penyuluhan dan Bimbingan Sosial
2. Seksi Bina Kesejahteraan Anak, Remaja dan karang taruna
3. Seksi Bina Kesejahteraan Keluarga dan lanjut Usia

Bidang Rehabilitasi sosial mempunyai tugas:

1. Melaksanakan sebagian tugas Dinas Sosial di bidang Rehabilitasi sosial
2. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan bidang tugasnya

Bidang Rehabilitasi Sosial terdiri dari :

1. Seksi Rehabilitasi Sosial Penyandang Cacat
2. Seksi Rehabilitasi Sosial Anak dan Remaja Bermasalah
3. Seksi Rehabilitasi Sosial, Tuna sosial dan Daerah Kumuh

Bidang Perlindungan dan Bantuan Sosial mempunyai tugas:

1. Melaksanakan sebagian tugas dinas sosial di bidang perlindungan dan bantuan sosial;
2. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh kepala dinas sesuai dengan bidang tugasnya.

Bidang Perlindungan dan Bantuan Sosial terdiri dari:

1. Seksi Bantuan Korban Bencana Alam dan Konflik Sosial;
2. Seksi Kepahlawanan, Keperintisan dan Kejuangan;
3. Seksi Bantuan dan Jaminan Sosial.

Bidang Pengembangan Potensi Kesejahteraan Sosial mempunyai tugas:

1. Melaksanakan sebagian tugas Dinas Sosial di bidang Pengembangan Potensi Kesejahteraan Sosial;
2. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan bidang tugasnya.

Bidang Pengembangan Potensi Kesejahteraan Sosial terdiri dari:

1. Seksi Bina Sumbangan Sosial;
2. Seksi Bina Organisasi Sosial;
3. Seksi Pengembangan Partisipasi Sosial Masyarakat.

#### UPTD

1. UPTD Sosial merupakan unsur pelaksana sebagian tugas teknis operasional dan/atau kegiatan teknis penunjang Dinas Sosial di wilayah tertentu.
2. UPTD Sosial dibentuk dengan Peraturan Bupati berdasarkan kebutuhan Daerah serta telah memenuhi kriteria dan ketentuan yang telah ditetapkan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

#### Kelompok Jabatan Fungsional

1. Kelompok Jabatan Fungsional mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Pemerintah Daerah sesuai dengan keahlian dan kebutuhan.
2. Kelompok Jabatan Fungsional sebagaimana terdiri dari sejumlah tenaga, dalam jenjang jabatan fungsional yang terbagi dalam berbagai kelompok sesuai dengan bidang keahliannya, ditentukan berdasarkan kebutuhan dan beban kerja.

#### d. Sumber Daya Aparatur pada Dinas Sosial Kabupaten Malang

Jumlah sumber daya aparatur secara keseluruhan di lingkup Dinas Sosial Kabupaten Malang berjumlah 48 orang. Sumber daya aparatur yang ada di Dinas Sosial Kabupaten Malang terdiri dari 40 orang PNS (pegawai negeri sipil) dan 8 orang pegawai tidak tetap. Perinciannya sebagai berikut: seorang Kepala Dinas,

seorang sekretaris, seorang kepala UPTD, empat orang Kepala Bidang, empat orang Kepala Sub Bagian, dua belas orang Kepala Seksi, tujuh belas orang staf dan delapan orang Tenaga Harian Lepas. Berikut adalah data pegawai berdasarkan golongan, pendidikan, serta status kepegawaian yang tersaji dalam tabel 2 berikut:

**Tabel 2**  
**Data Pegawai Dinas Sosial Berdasarkan Golongan**

No	Golongan	Jumlah	Presentase
1	II/a	4 Orang	10%
2	II/b	1 Orang	2,5%
3	II/c	-	-
4	II/d	3 Orang	7,5%
5	III/a	2 Orang	5%
6	III/b	7 Orang	17,5%
7	III/c	5 Orang	12,5%
8	III/d	8 Orang	20%
9	IV/a	9 Orang	22,5%
10	IV/b	-	-
11	IV/c	1 Orang	2,5%
	Total	40 Orang	100%

*Sumber: Data Dinas Sosial Kabupaten Malang*

**Tabel 3**  
**Data Pegawai Dinas Sosial Berdasarkan Pendidikan**

No.	Pendidikan	Jumlah	Presentase
1	SD	-	-
2	SMP	-	-
3	SMA	17 Orang	42,5%
4	D-III	2 Orang	5%
5	D-IV	-	-
6	Sarjana ( S-I )	9 Orang	22,5%
7	Sarjana ( S-2 )	12 orang	30%
	Total	40 orang	100%

*Sumber: Data Dinas Sosial Kabupaten Malang*

**Tabel 4**  
**Data Status Kepegawaian Pada Dinas Sosial Kabupaten Malang**

No.	Status Kepegawaian	Jumlah
1.	Pegawai Tetap	40 orang
2.	Pegawai tidak tetap	8 Orang

*Sumber: Data Dinas Sosial Kabupaten Malang*

### **3. Gambaran Umum Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang**

Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang berpedoman pada Peraturan Daerah Nomor 7 Tahun 2010 tentang Rencana Kerja Pemerintah Daerah Tahun 2011, memperhatikan hasil kinerja pembangunan yang dicapai pada tahun sebelumnya, fenomena yang ada, isu strategis yang akan dihadapi pada tahun pelaksanaan Rencana Kerja, mempertimbangkan sinergitas antar sektor dan antar wilayah, serta memperhatikan azas koordinasi dengan seluruh organisasi perangkat daerah lainnya serta berbagai pihak, baik politisi, teknokrat, tokoh masyarakat maupun para pemangku kepentingan lainnya dalam sector keamanan dan ketertiban serta pengembangan hukum dan hak asasi manusia.

Dalam menyelenggarakan fungsi dan tugas pokok untuk mewujudkan Ketenteraman dan Ketertiban Umum serta Penegakan Peraturan Daerah di Kabupaten Malang, Satuan Polisi Pamong Praja dan perlindungan Masyarakat semakin berperan aktif dan profesional dalam melaksanakan tugas dengan selalu tampil terdepan sebagai motivator. Disamping dinas teknis yang membidangi fungsi sosialisasi, pengawasan dan pelayanan masyarakat, masih tetap dibutuhkan instrumen pendukung dalam rangka menunjang peningkatan Pendapatan Asli

Daerah di Kabupaten Malang. Instrumen dimaksud dibutuhkan karena berdasarkan data yang ada, jumlah tingkat pelanggaran terhadap Peraturan Daerah di Kabupaten Malang menunjukkan angka variatif dan senantiasa fluktuatif dari tahun ke tahun. Instrumen pendukung dimaksud adalah pemberdayaan Satuan Polisi Pamong Praja, melalui usulan anggaran Pendidikan dan Latihan Penyidik Pegawai Negeri Sipil ( PPNS ) karena hingga saat ini baru ada 5 Anggota Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang yang berstatus sebagai PPNS.

a. Visi dan Misi Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang

Visi adalah cara pandang jauh kedepan yang berisikan suatu gambaran menantang tentang cita dan citra atau keadaan masa datang yang hendak diwujudkan oleh suatu instansi. Penetapan Visi penting dilakukan karena merupakan langkah awal untuk mengarahkan arah perjalanan sehingga suatu instansi dapat tetap berkarya secara konsisten, eksis, antisipatif, serta produktif dan senantiasa inovatif dalam menyikapi setiap perubahan yang terjadi. Dalam rangka mewujudkan Visi, Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang telah merumuskan Misi yang harus diemban sebagai penjabaran dari Visi yang telah ditetapkan, hal ini dimaksudkan agar tujuan akhir dapat terlaksana dan berhasil sesuai harapan yang dicita-citakan.

Penetapan visi sebagai bagian dari proses perencanaan pembangunan merupakan suatu langkah penting dalam perjalanan penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan dan pembinaan kemasyarakatan di

daerah pada hakikatnya membentuk Visi organisasi adalah menggali gambaran bersama tentang masa depan ideal yang hendak diwujudkan oleh organisasi yang bersangkutan. Visi adalah mental model masa depan dengan demikian visi harus digali bersama disusun bersama sekaligus diupayakan perwujudannya secara bersama, sehingga visi menjadi milik bersama yang diyakini oleh seluruh element organisasi dan pihak-pihak yang terkait dengan mewujudkan visi tersebut engan harapan akan mampu menjadi akselerator bagi upaya peningkatan kinerja organisasi.

Dalam rangka mewujudkan visi, Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang telah merumuskan Misi yang harus diemban sebagai penjabaran dari Visi yang telah ditetapkan, hal ini dimaksudkan agar tujuan akhir dapat terlaksana dan berhasil sesuai harapan yang dicita-citakan. Dengan Misi yang telah dirumuskan, diharapkan seluruh pegawai dan pihak-pihak lain yang berkepentingan dapat mengenal Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang, mengetahui peran maupun program yang akan, sedang dan telah dilaksanakan serta hasil yang akan diperoleh dimasa yang akan datang.

- a) Visi Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang

Terwujudnya Kabupaten Malang yang Aman, Tertib dan Tegaknya Peraturan Perundang-undangan serta Terselenggarakannya Penanggulangan

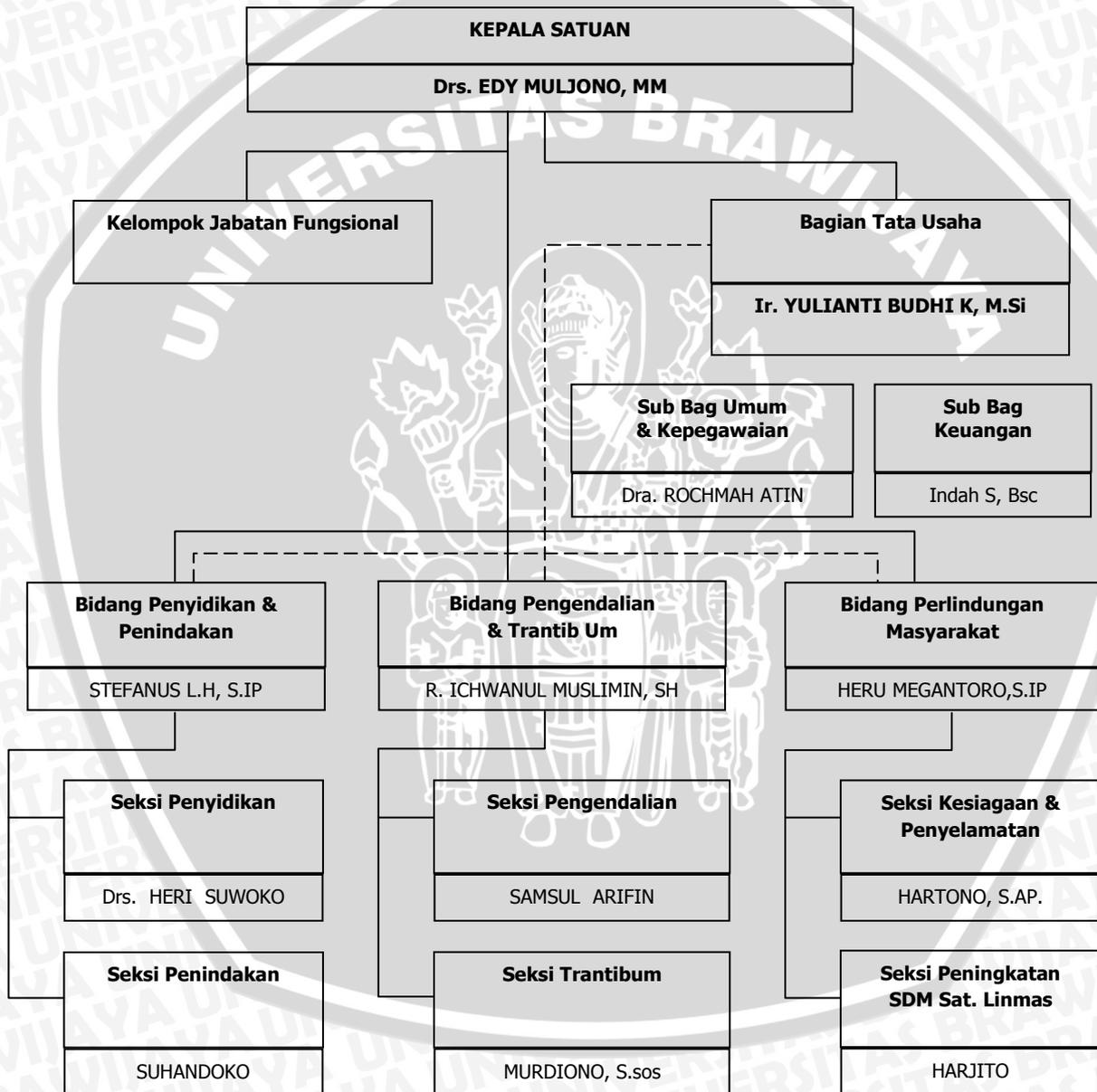
Gangguan Ketentraman dan Ketertiban Umum dalam Rangka Perlindungan Masyarakat.”

b) Misi Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang

1. Terwujudnya pemahaman terhadap perundang-undangan, tupoksi satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat serta meningkatkan kinerja anggota Satpol PP dan Linmas;
2. Melaksanakan Penegakan Peraturan Daerah dan Keputusan Kepala Daerah dalam rangka mewujudkan Tramtib Masyarakat;
3. Melaksanakan upaya Perlindungan Masyarakat dari ancaman gangguan tramtibmas baik dari faktor alam, manusia, lingkungan dan faktor-- faktor sosial, ekonomi dan budaya.

- b. Struktur Organisasi Satuan Polisi Pamong Praja Dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang

**Gambar 2**  
**Struktur Organisasi Satuan Polisi Pamong Praja Dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang**  
**(Berdasarkan Perda Kabupaten Malang Nomor 5 Tahun 2008)**



Keterangan

— = Garis Komando

- - - = Garis Koordinasi

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

c. Kedudukan, Tugas Pokok, dan fungsi Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang

a) Kedudukan Satpol PP dan Linmas Kabupaten Malang

Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat dipimpin oleh seorang Kepala Satuan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

b) Tugas Pokok Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang

1. Memelihara dan menyelenggarakan ketentraman dan ketertiban umum serta penegakan Peraturan Daerah, Peraturan Bupati, Keputusan Bupati dan peraturan perundang-undangan lainnya.

2. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan bidang tugasnya.

c) Fungsi Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang

1. Pelaksanaan pengelolaan dan pengumpulan data berbentuk data base serta analisis data untuk menyusun program kegiatan.

2. Penyusunan rencana dan program kegiatan pembinaan dan pelaksanaan ketentraman dan ketertiban umum, operasional dan pengawasan, serta penyidikan dan penindakan.

Kepala Satuan mempunyai tugas :

1. Memimpin dan membina pengawasan, pemeliharaan dan ketertiban umum serta menegakkan Peraturan Daerah dan peraturan perundang-

undangan lainnya termasuk kegiatan lain yang berhubungan dengan tindakan kepolisian terbatas sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku yang ditetapkan Bupati;

2. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan bidang tugasnya.

Bagian Tata Usaha mempunyai tugas:

1. Melaksanakan koordinasi perencanaan, evaluasi dan pelaporan program, pengelolaan urusan kepegawaian, urusan umum yang meliputi kegiatan surat menyurat, penggandaan, perlengkapan, rumah tangga, humas, urusan keuangan serta urusan evaluasi dan pelaporan kegiatan;
2. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh kepala satuan sesuai dengan bidang tugasnya.

Bagian Tata Usaha terdiri dari:

1. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian
2. Sub Bagian Keuangan

Bidang Penyidikan dan Penindakan mempunyai tugas:

1. Menyusun rencana kegiatan penyelidikan terhadap suatu peristiwa/pelanggaran sesuai dengan laporan kejadian, temuan oleh aparat atau tertangkap tangan;
2. Melaksanakan pemeriksaan, penyidikan dan pengusutan terhadap pelanggar, serta mengamankan barang bukti;

3. Melaksanakan kerjasama dengan aparat penegak hukum dan instansi terkait untuk mengadakan penindakan terhadap seseorang, sekelompok orang dan suatu badan hukum;

Bidang Penyidikan dan Penindakan terdiri dari:

1. Seksi Penyidikan
2. Seksi Penindakan

Bidang Pengendalian, Ketentraman dan Ketertiban Umum mempunyai tugas:

1. Memimpin, membina pelaksanaan pengendalian dan penertiban Peraturan Daerah, Peraturan Bupati, Keputusan Bupati dan peraturan perundang-undangan lainnya;
2. Mengadakan pengawasan dan pemantauan operasional Seksi Pengendalian dan Seksi Ketentraman dan Ketertiban Umum;
3. Mengkoordinasikan kegiatan Seksi-seksi;

Bidang Pengendalian, Ketentraman dan Ketertiban Umum terdiri dari:

1. Seksi Pengendalian
2. Seksi Ketentraman dan Ketertiban Umum

Bidang Perlindungan Masyarakat mempunyai tugas:

1. Merencanakan, mempersiapkan dan menyusun serta mengerahkan potensi rakyat dalam bidang perlindungan masyarakat (linmas) dari kemungkinan terjadinya bencana baik bencana alam, bencana perang, bencana lainnya maupun dari gangguan keamanan dan ketertiban masyarakat sebagai akibat terjadinya bencana, pengorganisir potensi

rakyat dan membentuk satuan perlindungan masyarakat baik pada daerah pemukiman, tempat pekerjaan maupun tempat pendidikan untuk mengurangi/memperkecil kerugian akibat bencana;

2. Membantu aparat dalam rangka menciptakan keamanan dan ketertiban masyarakat agar kegiatan pemerintahan dan pembangunan dapat berjalan lancar;
3. Menyusun laporan hasil kegiatan bidang perlindungan masyarakat;

Bidang Perlindungan Masyarakat terdiri dari:

1. Seksi Kesiagaan dan Penyelamatan
2. Seksi Peningkatan Sumber Daya Manusia Satuan Perlindungan Masyarakat

Kelompok Jabatan Fungsional

1. Kelompok Jabatan Fungsional mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Pemerintah Daerah sesuai dengan keahlian dan kebutuhan.
2. Kelompok Jabatan Fungsional terdiri dari sejumlah tenaga, dalam jenjang jabatan fungsional yang terbagi dalam berbagai kelompok sesuai dengan bidang keahliannya ditentukan berdasarkan kebutuhan dan beban kerja.

d. Sumber Daya Aparatur

Jumlah sumber daya aparatur secara keseluruhan di lingkup Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang berjumlah 97 orang. Sumber daya aparatur yang ada di Satuan Polisi Pamong Praja dan

Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang terdiri dari 57 orang PNS (pegawai negeri sipil), 3 orang pegawai kontrak, dan 37 orang BANPOL. Perinciannya sebagai berikut: seorang Kepala Satuan, seorang Kepala bagian tata usaha, tiga orang Kepala Bidang, dua orang Kepala Sub Bagian, enam orang Kepala Seksi, empat puluh empat orang staf dan empat puluh Tenaga Harian Lepas. Berikut adalah tabel data pegawai Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang berdasarkan golongan, tingkat pendidikan, dan status kepegawaiannya.

**Tabel 5.**  
**Jumlah Pegawai Berdasarkan Golongan**

No	Golongan	Jumlah	Presentase
1	II/a	16 Orang	28,1%
2	II/b	11 Orang	19,3%
3	II/c	1 Orang	1,8%
4	II/d	4 Orang	7%
5	III/a	4 Orang	7%
6	III/b	9 Orang	15,8%
7	III/c	7 Orang	12,2%
8	III/d	2 Orang	3,5%
9	IV/a	1 Orang	1,8%
10	IV/b	2 orang	3,5%
	Total	57 orang	100%

*Sumber: Data Satuan Polisi pamong Praja dan perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang*

**Tabel 6.**  
**Jumlah Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No.	Pendidikan	Jumlah	Presentase
1	SD	-	-
2	SMP	-	-
3	SMA	45 Orang	78,9%
4	D-III	1 Orang	1,8%
5	D-IV	-	-
6	Sarjana ( S-I )	9 Orang	15,8%

7	Sarjana ( S-2 )	2 orang	3,5%
	Total	57 Orang	100%

*Sumber: Data Satuan Polisi pamong Praja dan perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang*

**Tabel 7.**  
**Data Status Kepegawaian**

No.	Status Kepegawaian	Jumlah
1.	Pegawai Tetap	57 orang
2.	Pegawai tidak tetap	40 Orang

*Sumber: Data Satuan Polisi pamong Praja dan perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang*

## **B. Penyajian data fokus**

### **1. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala Dinas Sosial dan Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat dalam ruang lingkup Kabupaten Malang**

- a. Komunikasi antara pimpinan dengan bawahan pada Dinas Sosial dan Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat dalam ruang lingkup Kabupaten Malang

Komunikasi merupakan salah satu aspek terpenting dalam menciptakan keadaan yang kondusif dalam rangka kerjasama antara pimpinan dan pegawai untuk dapat mencapai target yang diharapkan. Dengan adanya suatu komunikasi segala sesuatu yang menjadi urusan dalam sebuah organisasi akan dapat dilaksanakan dengan baik, karena dengan komunikasi antara pimpinan dan pegawai dapat saling bertukar informasi demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Sebagai pusat kekuatan dan dinamisator bagi organisasi pemimpin harus selalu berkomunikasi dengan semua pihak, baik melalui

hubungan formal maupun informal. Suksesnya pelaksanaan tugas pemimpin itu sebagian besar ditentukan oleh kemahirannya menjalin komunikasi yang tepat dengan semua pihak, secara horizontal, vertikal, keatas dan kebawah. Hasil penelitian tersaji sebagai berikut:

#### **Dinas Sosial Kabupaten Malang**

- a) Komunikasi yang dilakukan antara kepala Dinas Sosial Kabupaten Malang dengan bawahannya

Komunikasi yang dilakukan antara pimpinan dengan bawahannya sejauh ini berjalan dengan baik. Untuk lebih jelasnya peneliti melakukan wawancara dengan Bapak Drs. M. Ihwan Hadisiswanto, MM sebagai kepala bidang bina swadaya sosial pada tanggal 29 Desember 2012 pukul 10.30 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa: “Komunikasi yang dilakukan antara kepala dinas dengan kepala bidang melalui komunikasi dua arah. Hal tersebut melalui rapat koordinasi yang berkaitan dengan program kegiatan yang telah ditentukan. Komunikasi ini berjalan dengan baik.”

Pernyataan diatas, dipertegas oleh Drs. Akh. Jazuli, M.AP sebagai kepala bidang pengembangan potensi kesejahteraan sosial pada tanggal 23 Desember 2011 pukul 09.00 WIB, di ruang kerja juga mengatakan bahwa:

“Komunikasi dilakukan pimpinan pada bawahannya sejauh ini berjalan baik melalui komunikasi dua arah, dalam bentuk rapat koordinasi berkaitan dengan program-program kegiatan yang telah ditentukan sedangkan komunikasi melalui satu arah dalam bentuk perintah yang harus diselesaikan sesuai dengan masing-masing tugasnya.”

Kemudian, Ibu Dra. Hj. Anny Prihantari sebagai kepala Dinas Sosial Kabupaten Malang pada tanggal 23 Desember 2011 pukul 12.30 WIB, di ruang kerja mengatakan bahwa:

“Komunikasi yang saya lakukan dengan kepala bidang berjalan dengan baik dan lancar. Hal tersebut saya lakukan dengan bertatap muka langsung, melalui surat, via telepon dan pesan singkat. Komunikasi dua arah saya lakukan dengan kepala bidang biasanya dalam hal perencanaan pembuatan program yang membutuhkan masukan dari bawahan. Sedangkan komunikasi yang saya lakukan melalui satu arah lebih mengarah pada perintah yang tidak dapat diganggu gugat contohnya, menghadiri rapat, perintah dari Bupati, pelaksanaan tugas sesuai dengan bidangnya.”

b) Komunikasi yang dilakukan antara sekretaris dengan bawahannya

Komunikasi yang dilakukan antara sekretaris dengan bawahannya sejauh ini berjalan dengan baik. Untuk lebih jelasnya peneliti melakukan wawancara dengan ibu Dra. Sri Wulandari sebagai kepala sub bagian umum dan kepegawaian pada tanggal 23 Desember 2011 pukul 09.00 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa: “Sejauh ini komunikasi yang dilakukan oleh sekretaris pada bawahannya berjalan dengan baik. Beliau melakukan komunikasi melalui satu arah dengan pemberian tugas yang harus diselesaikan pada waktu yang telah ditentukan.”

Hal yang senada juga disampaikan oleh Ibu Tri kepala sub bagian perencanaan, evaluasi dan pelaporan pada tanggal 17 Januari 2012 pukul 09.00 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa:

“Komunikasi antara sekretaris dengan bawahannya saya rasa berjalan dengan lancar dan baik. Beliau selalu mengkoordinasikan tugas-tugas bawahannya agar dapat terselesaikan dengan baik. Beliau tidak segan untuk menegur bawahannya yang melakukan kesalahan dalam pengerjaan tugas, untuk menghadap langsung pada beliau dan diberi tahu letak kesalahannya dan perbaikannya.”

- c) Komunikasi yang dilakukan antara kepala bidang bina swadaya sosial dengan bawahannya

Komunikasi yang dilakukan antara kabid dengan bawahannya sejauh ini berjalan dengan baik. Untuk lebih jelasnya peneliti melakukan wawancara dengan Ibu Very Koeswijayanti, SE, M.Si sebagai kasi penyuluhan dan bimbingan sosial pada tanggal 2 Februari 2012 pukul 09.00 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa: “Komunikasi yang dilakukan kabid pada bawahannya saya nilai baik, karena selama ini target yang ditentukan dapat tercapai dengan selalu mengkomunikasikan tugas-tugas dengan efektif.”

Pernyataan diatas, dipertegas oleh Bapak Rinda Perdana sebagai salah satu staf pada tanggal 2 Februari 2012 pukul 09.40 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa: “Menurut saya, komunikasi yang dilakukan kabid dengan bawahannya melalui rapat yang berkaitan dengan program kegiatan. Beliau mau menerima masukan dari bawahannya, sehingga terjadi timbal balik yang baik.”

- d) Komunikasi yang dilakukan antara kepala bidang rehabilitasi sosial dengan bawahannya

Komunikasi yang dilakukan antara kabid dengan bawahannya sejauh ini berjalan dengan baik. Untuk lebih jelasnya peneliti melakukan wawancara dengan Bapak Suryono sebagai seksi rehabilitasi sosial penyandang cacat pada tanggal 2 Februari 2012 pukul 10.10 WIB yang mengatakan bahwa: “Komunikasi yang dilakukan kabid pada bawahannya selama ini berjalan dengan baik, terbukti dengan berhasilnya program-program kegiatan yang direncanakan.”

Pernyataan diatas, dipertegas oleh Ibu Susi Anik Indayati sebagai seksi rehabilitasi sosial anak dan remaja bermasalah pada tanggal 2 Februari 2012 pukul 11.00 WIB, di ruang kerja juga mengatakan bahwa: “Bagi saya komunikasi yang dilakukan kabid pada bawahannya berjalan baik. Sehingga tim kami dapat mengerjakan tugas dengan tepat sasaran.”

- e) Komunikasi yang dilakukan antara kepala bidang perlindungan dan bantuan sosial dengan bawahannya

Komunikasi yang dilakukan antara kabid dengan bawahannya sejauh ini berjalan dengan baik. Untuk lebih jelasnya peneliti melakukan wawancara dengan Bapak Drs. Zaenal Arifin sebagai seksi kepahlawanan, keperintisan dan keuangan pada tanggal 6 februari 2012 pukul 10.00 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa: “Komunikasi yang dilakukan kabid pada bawahannya selama ini berjalan dengan baik, dengan kerjasama antara kabid dengan bawahan dan pemberian masukan-masukan dalam rencana pembuatan program.”

Pernyataan diatas, dipertegas oleh Bapak Samsul Hadi sebagai salah satu staf pada tanggal 6 Februari 2012 pukul 10.00 WIB, di ruang kerja mengatakan bahwa: “Komunikasi kabid dengan bawahan berjalan baik. Karena kabid selalu memotivasi bawahannya dalam pelaksanaan tugas.”

- f) Komunikasi yang dilakukan antara kepala bidang pengembangan potensi kesejahteraan sosial dengan bawahannya

Komunikasi yang dilakukan antara kabid dengan bawahannya berjalan dengan baik. untuk lebih jelasnya peneliti melakukan wawancara dengan Ibu Hj. Sri Ambarwulan sebagai seksi pengembangan partisipasi sosial masyarakat pada

tanggal 2 Februari 2012 pukul 13.00 WIB, di ruang kerja yang menyatakan bahwa: “Selama ini kabid berkomunikasi dengan baik kepada bawahannya. Beliau selalu memberikan informasi-informasi terbaru yang berkaitan dengan program kegiatan yang akan dilaksanakan.”

Hal yang senada juga disampaikan Bapak Kuswanto sebagai salah satu staf pada tanggal 6 Februari 2012 pukul 13.00 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa:

“Komunikasi yang dilakukan kabid pada bawahannya sejauh ini berjalan dengan baik. Apabila terjadi kesalahan dalam pengerjaan tugas misalkan dalam hal pembuatan surat terjadi kesalahan isi/konten, beliau tidak segan memanggil stafnya untuk bertatap muka dengan beliau untuk diarahkan dan diberi tahu letak kesalahannya dan bagaimana memperbaikinya.”

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti pada tanggal 23 Desember 2011, komunikasi yang dilakukan antara pimpinan dan bawahan berjalan dengan baik dan lancar. Hal tersebut dapat diketahui dengan adanya kerjasama melalui komunikasi dua arah antara pimpinan dan bawahan dalam bentuk rapat koordinasi antara kepala Dinas dengan kabid berkaitan dengan rencana-rencana program kegiatan organisasi tersebut. Sedangkan komunikasi satu arah antara kepala dinas dengan kabid dilakukan dengan pemberian perintah pimpinan kepada kabid untuk menghadiri rapat yang dilakukan di luar instansi sebagai perwakilan kepala Dinas yang berhalangan hadir.

### **Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten**

#### **Malang**

- a) Komunikasi yang dilakukan antara Kepala Satuan Polisi Pamong Praja dengan bawahannya

Komunikasi yang dilakukan antara pimpinan dengan bawahannya sejauh ini berjalan baik. Untuk lebih jelasnya peneliti melakukan wawancara dengan Bapak Heru Megantoro, S.IP, sebagai kepala bidang perlindungan masyarakat pada tanggal 27 Desember 2011 pukul 10.50 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa: “Komunikasi antara pimpinan dan kepala bidang berjalan dengan baik melalui komunikasi dua arah, dalam bentuk rapat koordinasi mengenai hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan program kegiatan.”

Hal yang senada juga disampaikan oleh Bapak Stefanus L.H, S.IP sebagai kepala bidang penyidikan dan penindakan pada tanggal 27 desember 2011 pukul 10.00 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa:

“Komunikasi antara pimpinan dengan kepala bidang berjalan dengan baik karena pimpinan selalu mendukung kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh pegawainya sesuai masing-masing tugasnya dalam bentuk rapat koordinasi. Namun, terkadang dalam keadaan darurat pimpinan memberikan perintah tanpa kompromi dengan kepala bidang.”

Kemudian Bapak Drs. Edy Muljono, MM sebagai Kepala Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang pada hari Selasa 3 Januari 2012 pukul 09.30 WIB mengatakan bahwa:

“Komunikasi yang saya lakukan berupa pemberian arahan pada kepala bidang secara menyeluruh mengenai masing-masing tugas, pemberian informasi sebagai evaluasi dalam bekerja dan isu-isu yang sedang berkembang saat ini, mengecek tugas kepala bidang dalam pelaksanaan program dan pemberian motivasi pada kepala bidang.”

b) Komunikasi yang dilakukan antara kepala tata usaha dengan bawahannya

Komunikasi yang dilakukan antara kepala tata usaha dengan bawahannya sejauh ini berjalan baik. Untuk lebih jelasnya peneliti melakukan wawancara dengan Ibu Dra. Rochmah Atin sebagai kepala sub bagian umum dan

kepegawaian pada tanggal 28 Desember 2011 pukul 09.45 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa: “Komunikasi antara kepala tata usaha dan bawahan baik. Hal ini terlihat dari pemberian perintah kabid dalam penyelesaian tugas kepada bawahan yang dapat dilaksanakan sesuai dengan target.”

Hal yang senada juga disampaikan oleh Bapak Hendrik Panduwinata, SH sebagai salah satu staf pada tanggal 28 Desember 2011 pukul 10.15 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa: “Bagi saya komunikasi antara kepala tata usaha dan bawahan berjalan dengan baik. Karena saya nilai, kabid cepat tanggap dalam melaksanakan tugas, sehingga pelimpahan tugas kepada bawahannya dapat dikerjakan dengan baik.”

c) Komunikasi yang dilakukan antara kepala bidang perlindungan masyarakat dengan bawahannya

Komunikasi yang dilakukan antara kabid dengan bawahannya sejauh ini berjalan baik. Untuk lebih jelasnya peneliti melakukan wawancara dengan Bapak Harjito sebagai kasi peningkatan SDM pada tanggal 6 Februari 2012 pukul 10.15 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa: “Komunikasi antara kabid dan bawahan berjalan dengan baik. Hal tersebut terlihat dari ketegasan kabid dalam memberikan tugas kepada bawahannya dalam pelaksanaan tugas.”

Hal yang senada juga disampaikan oleh Bapak Henny Susanto sebagai salah satu staf pada tanggal 6 Februari 2012 pukul 10.45 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa: “Menurut saya, komunikasi antara kabid dengan bawahan berjalan dengan baik karena kabid selalu memotivasi kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh pegawainya sesuai tugasnya masing-masing.”

- d) Komunikasi yang dilakukan antara kepala bidang pengendalian, ketentraman dan ketertiban umum dengan bawahannya

Komunikasi yang dilakukan antara kabid dengan bawahannya sejauh ini berjalan baik. Untuk lebih jelasnya peneliti melakukan wawancara dengan Bapak M. Kasim Samah sebagai salah satu staf pada tanggal 6 Februari 2012 pukul 11.15 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa: “Selama ini kabid berkomunikasi kepada bawahannya dengan baik. Karena pelaksanaan tugas di lapangan terkomunikasikan dengan baik melalui komunikasi satu arah. Dan bawahan segera melaksanakan perintah atasan tanpa kompromi.”

Hal yang senada juga disampaikan oleh Bapak Joko Susanto sebagai salah satu staf pada tanggal 7 Februari 2012 pukul 11.00 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa:

“Komunikasi antara kabid dengan bawahan berjalan dengan baik dan lancar, apabila terjadi kesalahan pada stafnya dalam pelaksanaan tugas beliau tidak segan untuk menegur dan memberi masukan pada stafnya. Dan dalam pelaksanaan tugas ke lapangan dalam keadaan darurat (*emergency*) beliau tidak segan memberikan mandat langsung pada stafnya untuk menjalankan tugas, apabila atasan dari stafnya tidak ada di tempat karena masih mengurus keperluan yang lainnya.”

- e) Komunikasi yang dilakukan antara kepala bidang penyidikan dan penindakan dengan bawahannya

Komunikasi yang dilakukan antara pimpinan dengan bawahannya sejauh ini berjalan baik Untuk lebih jelasnya peneliti melakukan wawancara dengan Bapak Suhandoko sebagai kasi penindakan pada tanggal 6 Februari 2012 pukul 11.30 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa: “Komunikasi antara kabid dan bawahan baik dalam hal yang berkaitan dengan tugas di lapangan. Masing-masing

bawahan harus melaksanakan tugas sesuai perintah pimpinan yang tidak dapat diganggu gugat dan harus selesai sesuai perintahnya.”

Hal yang senada juga disampaikan oleh Bapak Drs. Heri Suwoko sebagai kasi penyidikan pada tanggal 6 Februari 2012 pukul 13.00 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa: “Saya nilai komunikasi antara kabid dan bawahan berjalan dengan baik karena selama ini pelaksanaan tugas di lapangan berjalan sesuai rencana dan tidak ada komplain dari atasan.”

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti pada tanggal 27 Desember 2011, komunikasi yang dilakukan antara pimpinan dan bawahan berjalan dengan baik dan lancar. Hal tersebut dapat diketahui dengan adanya kerjasama melalui komunikasi dua arah antara pimpinan dan bawahan dalam bentuk rapat koordinasi berkaitan dengan rencana-rencana program kegiatan organisasi tersebut. Selain itu, pimpinan selalu memberikan motivasi dengan selalu mendukung kabid dalam penyelesaian tugas agar sesuai dengan target. Sedangkan komunikasi satu arah antara kepala dinas dengan kabid dilakukan dengan pemberian perintah pimpinan kepada kabid yang tidak dapat diganggu gugat untuk melaksanakan tugasnya di lapangan dengan selalu memantau tugas kabid melalui *handy talky*.

Oleh karena itu, penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa komunikasi antara pimpinan (Kepala Instansi dan masing-masing kepala bidang) dengan bawahan di Dinas Sosial dan Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang berjalan dengan baik dan lancar sesuai dengan hasil wawancara yang telah tersaji diatas. Pada kedua instansi diatas komunikasi

dilakukan melalui dua bentuk yaitu komunikasi satu arah dan komunikasi dua arah.

**b. Pengawasan Kerja yang dilakukan pimpinan terhadap bawahan pada Dinas Sosial dan Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat dalam ruang lingkup Kabupaten Malang**

Pengawasan merupakan salah satu hal yang harus dilakukan oleh seorang pimpinan terhadap pegawainya sebagai kontrol terhadap segala sesuatu yang menjadi tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tugas masing-masing yang telah ditentukan. Pengawasan atau kontrol meliputi pengukuran dan koreksi terhadap hasil aktivitas bawahan, untuk memastikan bahwa tujuan tim dan rencana yang dirancang untuk mencapainya sudah dilaksanakan. Berikut adalah hasil penelitian untuk pengawasan kerja pada:

**Dinas Sosial Kabupaten Malang**

- a) Pengawasan kerja yang dilakukan Kepala Dinas Sosial Kabupaten Malang kepada bawahannya

Untuk lebih jelasnya peneliti melakukan wawancara dengan Ibu Dra. Sri Pawening, M.Si sebagai kasi rehabilitasi sosial pada tanggal 22 Desember 2011 pukul 09.00 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa:

“Kepala Dinas dalam mengawasi pegawainya sejauh ini menurut saya fleksibel (tidak ketat dan tidak longgar). Ketika pegawai melakukan kesalahan, beliau tidak segan memanggil yang bersangkutan untuk diberikan arahan untuk perbaikan. Beliau juga akan memberikan sanksi pada pegawai yang bertindak tidak disiplin diawali dengan teguran secara lisan apabila masih tidak puas dengan kinerja pegawainya akan diberi teguran secara tertulis. Terkadang beliau juga memutasi pegawainya.”

Hal yang senada dengan Bapak Drs. Akh. Jazuli, M. AP, sebagai kepala bidang pengembangan potensi kesejahteraan sosial pada tanggal 23 Desember 2011 pukul 09.00 WIB, di ruang kerja juga mengatakan bahwa: “Pengawasan kerja pimpinan ketat melalui presensi. Pengawasan kerja dilakukan secara berjenjang yakni dari kepala bidang untuk menangani bawahannya yaitu masing-masing seksi dan staf yang nantinya akan dilaporkan pada pimpinan.”

Kemudian, Ibu Dra. Hj. Anny Prihantari sebagai Kepala Dinas Sosial Kabupaten Malang pada tanggal 23 Desember 2011 pukul 12.30 WIB, di ruang kerja juga memberikan pernyataannya bahwa:

“Pengawasan kerja pada masing-masing pegawai saya lakukan secara berjenjang melalui perantara dari kepala bidang yang mendapat laporan dari kepala seksi. Apabila terjadi pelanggaran pada pegawai, saya akan langsung panggil pada personil yang bersangkutan, dengan bersikap menegur dan *sharing* untuk mencari solusi yang terbaik.”

b) Pengawasan kerja yang dilakukan sekretaris kepada bawahannya

Untuk lebih jelasnya peneliti melakukan wawancara dengan Dra. Sri Wulandari sebagai kepala sub bagian umum dan kepegawaian pada tanggal 23 Desember 2011 pukul 10.20 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa: “Bapak sekretaris dalam mengawasi pegawainya sejauh ini menurut saya fleksibel (tidak ketat dan tidak longgar). Beliau mengevaluasi hasil pekerjaan bawahannya dengan baik. Selain itu, beliau juga akan memberikan teguran pada bawahannya yang bertindak tidak disiplin.”

Hal yang senada juga disampaikan oleh Ibu Tri Isbinati, SE sebagai sub bagian perencanaan, evaluasi dan pelaporan kepegawaian pada tanggal 23 Desember 2011 pukul 11.00 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa:

“Pengawasan kerja sekertaris saya rasa fleksibel (tidak ketat dan tidak longgar). Hal ini dikarenakan sekertaris biasanya mengecek pekerjaan bawahannya sesuai dengan standar yang ditentukan atau tidak.”

c) Pengawasan kerja yang dilakukan kepala bidang bina swadaya sosial kepada bawahannya

Untuk lebih jelasnya peneliti melakukan wawancara dengan Ibu Very Koeswijayanti, SE, M.Si sebagai kasi penyuluhan dan bimbingan sosial pada tanggal 2 Februari 2012 pukul 09.00 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa:

“Menurut saya Bapak kabid dalam mengawasi bawahannya sejauh ini berjalan fleksibel (tidak ketat dan tidak longgar). Beliau mengontrol pekerjaan bawahannya sesuai dengan masing-masing tugas yang diberikan agar pekerjaan dapat terselesaikan dengan tepat waktu. Dan terhadap bawahannya yang bertindak tidak disiplin, beliau biasanya akan langsung menegur bawahannya secara lisan.”

Hal yang senada juga disampaikan oleh Ibu Hastuti sebagai salah satu staf pada tanggal 22 Desember 2011 pukul 09.40 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa:

“Pengawasan kerja yang dilakukan kabid saya rasa fleksibel (tidak ketat dan tidak longgar). Beliau biasanya mengawasi dan mengecek pekerjaan bawahannya apakah sudah dapat terselesaikan dengan baik apa sebaliknya. Beliau juga tidak segan membantu bawahannya yang kesulitan dalam penyelesaian tugasnya.”

d) Pengawasan kerja yang dilakukan kepala bidang rehabilitasi sosial kepada bawahannya

Untuk lebih jelasnya peneliti melakukan wawancara dengan Bapak Suryono sebagai seksi rehabilitasi sosial penyandang cacat pada tanggal 2 Februari 2012 pukul 10.10 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa:

“Kabid dalam melakukan pengawasan kerja pada bawahannya saya nilai fleksibel (tidak ketat dan tidak longgar). Hal tersebut dikarenakan beliau biasanya memantau pekerjaan bawahannya agar selesai dengan tepat waktu. Namun, beliau masih dapat mentolerir keterlambatan hasil kerja bawahannya dan tidak segan untuk membantu kesulitan bawahan. Selain itu, Beliau juga bersikap tegas dalam memberikan sanksi pada bawahannya yang bertindak tidak disiplin diawali dengan teguran secara lisan.”

Hal yang senada juga disampaikan oleh Ibu Ratna Wahyuniati, SH, M. Hum sebagai kasi rehabilitasi sosial tuna sosial dan daerah kumuh pada tanggal 2 Februari 2012 pukul 10.10 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa:

“Kegiatan pengawasan kerja kabid menurut saya ketat. Hal ini karena setiap pekerjaan harus dikerjakan dengan benar sesuai dengan target dan standar yang ditentukan.”

e) Pengawasan kerja yang dilakukan kepala bidang perlindungan dan bantuan sosial kepada bawahannya

Untuk lebih jelasnya peneliti melakukan wawancara dengan Bapak Drs. Zaenal Arifin sebagai seksi kepahlawanan, keperintisan dan kejuangan pada tanggal 6 februari 2012 pukul 10.00 wib, di ruang kerja yang mengatakan bahwa:

“Kabid dalam mengawasi pegawainya sejauh ini menurut saya kurang ketat. Hal ini dikarenakan beliau kurang memonitor hasil kerja bawahannya dan beliau tidak tegas dalam menindak ketidakdisiplinan bawahannya.”

Hal yang senada juga disampaikan oleh Bapak Sudiyono sebagai salah satu staf pada tanggal 9 Februari 2012 pukul 09.00 WIB, di ruang kerja juga mengatakan bahwa: “Pengawasan kerja kabid saya rasa kurang ketat, karena beliau kurang mengontrol pekerjaan bawahannya. Sehingga biasanya penyelesaian pekerjaan bawahannya tidak tepat waktu (terlambat).”

- f) Pengawasan kerja yang dilakukan kepala bidang pengembangan potensi kesejahteraan sosial kepada bawahannya

Untuk lebih jelasnya peneliti melakukan wawancara dengan Ibu Hj. Sri Ambarwulan sebagai seksi pengembangan partisipasi sosial masyarakat pada tanggal 2 Februari 2012 pukul 13.00 WIB, di ruang kerja yang menyatakan bahwa:

“Menurut saya kabid dalam mengawasi pegawainya sejauh ini fleksibel (tidak ketat dan tidak longgar). Bawahan dapat menyelesaikan masing-masing tugasnya dengan baik. Terkadang apabila bawahan mendapat kesulitan dalam pengerjaan tugas, beliau akan membantu dengan memberikan masukan-masukan. Apabila ada bawahan yang bertindak disiplin, biasanya beliau akan langsung menegur.”

Hal yang senada juga disampaikan oleh Bapak Kuswanto sebagai salah satu staf pada tanggal 6 Februari 2012 pukul 11.00 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa:

“Pengawasan kerja kabid terhadap bawahannya saya nilai fleksibel (tidak ketat dan tidak longgar). Beliau biasanya akan menanyakan dan mengecek hasil kerja bawahannya apakah sudah sesuai target yang ingin dicapai. Apabila terjadi kesalahan pengerjaan tugas pada bawahannya, beliau akan memberikan masukan untuk perbaikannya.”

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti pada tanggal 23 Desember 2011, pengawasan yang dilakukan pimpinan terhadap bawahannya sejauh ini bersifat fleksibel (tidak ketat tidak longgar). Hal tersebut karena peneliti mengamati bahwa pengawasan kerja dilakukan melalui pengecekan presensi pegawai yang dilakukan tiap harinya dan keharusan kehadiran pegawai pada saat apel pagi. Selain itu, apabila ada salah satu pegawainya yang melakukan tindak ketidaksiplinan maka, beliau akan memberikan teguran secara lisan terlebih

dahulu, apabila bawahannya masih bertindak disiplin maka pimpinan akan menindak tegas bawahannya dengan memberikan surat peringatan.

### **Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang**

a) Pengawasan kerja yang dilakukan Kepala Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang kepada bawahannya

Untuk lebih jelasnya peneliti melakukan wawancara dengan Ibu Ir. Yulianti Budhi K, M.Si sebagai kepala tata usaha pada tanggal 15 Desember 2011 pukul 09.00 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa:

“Pengawasan kerja pimpinan menurut saya ketat dengan cara sidak secara mendadak, jadi pimpinan secara langsung mengawasi kehadiran pegawai di kantornya pada sore hari dengan melakukan absen dengan kehadiran yang bersangkutan. Beliau tidak akan segan memberikan TK (Tidak ada keterangan) tanpa mengkonfirmasi alasan ketidakhadiran bawahannya. Selain itu, pada kegiatan lapangan pimpinan selalu mengecek melalui *handy talky* kepada pegawainya menanyakan posisi pegawai dan sejauh mana keadaan dan situasi di lapangan, yang bertugas/*standby* berapa pegawai. Hal ini dilakukan agar pekerjaan pegawai sesuai dengan standar yang ditetapkan.”

Pernyataan diatas, dipertegas oleh Bapak Heru Megantoro, S.IP, sebagai kepala bidang perlindungan masyarakat pada tanggal 27 Desember 2011 pukul 10.50 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa: “Pengawasan kerja dilakukan pimpinan secara ketat karena semua pekerjaan langsung dipantau oleh pimpinan. Hasil pekerjaan harus segera dilaporkan kepada pimpinan dan penyelesaian pekerjaan harus sesegera mungkin tanpa menunda.”

Kemudian Bapak Drs. Edy Muljono, MM sebagai Kepala Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang pada tanggal 3 Januari 2012 pukul 09.30 WIB, di ruang kerja mengatakan bahwa:

“Pengawasan kerja yang saya lakukan terdiri dari dua bentuk yaitu melalui administrasi dan kegiatan lapangan. Dalam kegiatan administrasi yaitu mengawasi pekerjaan apakah sudah terselesaikan sesuai dengan standar yang ditentukan yang nantinya dilaporkan dalam buku tata naskah dinas, pada kegiatan lapangan hasilnya harus segera dilaporkan pada Kasat melalui buku pengendalian dan terdapat buku absensi tersendiri yang dikhususkan untuk Kasat serta absen untuk sore hari yang mengecek langsung dan tidak segan memberikan TK (tidak ada keterangan) apabila tidak tercantum tanda tangan pegawai yang bersangkutan.”

- b) Pengawasan kerja yang dilakukan kepala tata usaha kepada bawahannya

Untuk lebih jelasnya peneliti melakukan wawancara dengan Ibu Dra. Rochmah Atin sebagai kepala sub bagian umum dan kepegawaian pada tanggal Rabu 28 Desember 2011 pukul 09.45 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa: “Pengawasan kerja kepala tata usaha menurut saya fleksibel (tidak ketat dan tidak longgar) karena beliau biasanya mengontrol data tertulis administratif dari bawahannya. Selain itu, terhadap ketidakdisiplinan pegawai beliau akan memperingatkan bawahannya secara lisan.”

Pernyataan diatas, dipertegas oleh Bapak Martha Jiepi Arisandi pada tanggal 28 desember 2011 pukul 11.00 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa: “Pengawasan kerja dilakukan kepala tata usaha saya rasa ketat karena beliau selalu menanyakan perkembangan tugas pada bawahannya.”

- c) Pengawasan kerja yang dilakukan antara kepala bidang perlindungan masyarakat dengan bawahannya

Untuk lebih jelasnya peneliti melakukan wawancara dengan Bapak Harjito sebagai kasi peningkatan SDM pada tanggal 6 Februari 2012 pukul 10.15 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa:

“Pengawasan kerja kapid menurut saya fleksibel (tidak ketat dan tidak longgar). Beliau selalu mengajarkan pada bawahannya untuk segera menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu tanpa menunda pekerjaan. Hal tersebut dilakukan untuk melatih kedisiplinan bawahan. Pada bawahan yang melakukan ketidakdisiplinan kapid akan memberi teguran dan menindak tegas.”

Pernyataan diatas, dipertegas oleh Bapak Henny Susanto sebagai salah satu staf pada tanggal 6 Februari 2012 pukul 10.45 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa:

“Bagi saya pengawasan kerja dilakukan kapid selam ini berjalan fleksibel (tidak ketat dan tidak longgar). Beliau biasanya mengontrol pekerjaan bawahan dapat terselesaikan semuanya ataukah ada yang mengalami kesulitan dalam penyelesaiannya. Apabila bawahan mendapat kesulitan dalam penyelesaian tugas, kapid dengan senang hati mau memberikan masukan-masukan untuk perbaikan.”

d) Pengawasan kerja yang dilakukan antara kepala pengendalian, ketentraman dan ketertiban umum dengan bawahannya

Untuk lebih jelasnya peneliti melakukan wawancara dengan Bapak M. Kasim Samah sebagai salah satu staf pada tanggal 6 Februari 2012 pukul 11.15 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa: “Menurut saya, pengawasan kerja dilakukan kapid secara ketat karena beliau selalu menekankan pada penyelesaian tugas bawahannya sesuai keinginan pimpinan dengan hasil yang sesuai perintah kapid.”

Hal yang senada juga disampaikan oleh Bapak Ganefi Iriantoro sebagai salah satu staf pada tanggal 7 Februari 2012 pukul 08.30 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa: “Pengawasan kerja dilakukan kapid secara ketat karena beliau selalu memastikan akan tugas-tugas bawahannya sesuai perintahnya.”

- e) Pengawasan kerja yang dilakukan antara kepala bidang penyidikan dan penindakan dengan bawahannya

Untuk lebih jelasnya peneliti melakukan wawancara dengan Bapak Suhandoko sebagai seksi penindakan pada tanggal 7 Februari pukul 09.00 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa: “Bagi saya kabid dalam melakukan pengawasan terhadap pegawainya ketat karena dalam penyelesaian tugas di lapangan harus sesuai perintah kabid yang tidak dapat dikompromikan kembali dan harus sesuai dengan prosedur.”

Hal yang senada juga disampaikan oleh Bapak Drs. Heri Suwoko sebagai kasi penyidikan pada tanggal 6 Februari 2012 pukul 13.00 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa: “Menurut saya kabid dalam melakukan pengawasan terhadap pegawainya ketat karena beliau selalu menekankan pada bawahannya untuk selalu mengerjakan perintah dari kabid sesuai kemauannya yang tidak dapat diganggu gugat.”

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti pada tanggal 28 Desember 2011, pengawasan yang dilakukan pimpinan terhadap bawahannya sejauh ini bersifat ketat. Hal tersebut karena peneliti mengamati bahwa pengawasan kerja dilakukan melalui pengecekan presensi pegawai yang tidak segan untuk menindak tegas bawahannya yang bertindak tidak disiplin atau melakukan kesalahan fatal pada penyelesaian tugas bawahannya dengan cara menegur secara lisan dengan nada yang keras.

Oleh karena itu, penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa pengawasan kerja yang dilakukan pimpinan (Kepala Instansi dan masing-masing kepala bidang)

kepada bawahannya dalam kedua instansi (Dinas Sosial dan Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang) cukup baik. Namun, yang membedakannya adalah terletak pada sikap masing-masing pimpinan yang dinilai berbeda dari pegawainya yaitu pada pengawasan kerja pimpinan dapat bersifat fleksibel (tidak ketat dan tidak longgar) dan ketat. Hal tersebut dapat mengindikasikan gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah demokratis dan otoriter. Hal tersebut dapat terlihat dari beberapa cuplikan hasil wawancara diatas.

**c. Pengarahan yang dilakukan pimpinan kepada bawahan pada Dinas Sosial dan Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat dalam ruang lingkup Kabupaten Malang dalam pelaksanaan tugas**

Keberhasilan atau kegagalan dalam pencapaian sebuah tujuan dari suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh peran pimpinan dalam memberikan pengarahan ada pegawainya. Arahan yang diberikan oleh pimpinan pada pegawainya bertujuan agar pekerjaan masing-masing pegawai yang sesuai dengan tugasnya dapat terselesaikan sesuai dengan target yang diharapkan.

**Dinas Sosial Kabupaten Malang**

- a) Pengarahan yang dilakukan Kepala Dinas Sosial Kabupaten Malang kepada bawahannya

Untuk lebih jelasnya peneliti melakukan wawancara dengan Bapak Drs. Abdul Haris, M.Si sebagai sekretaris pada tanggal 23 Desember 2011 pukul 11.00 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa: "Pengarahan yang dilakukan pimpinan terhadap bawahannya saya nilai sudah jelas dan detail. Sehingga pekerjaan dapat

dipahami dengan baik dan penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan.”

Hal yang serupa juga disampaikan oleh Bapak Drs. Joenoes Heri Oetomo sebagai kepala bidang perlindungan dan bantuan social pada tanggal 5 Januari 2012 pukul 11.30 WIB di ruang kerja yang mengatakan bahwa: “Dalam mencari jalan keluar terhadap suatu permasalahan, pimpinan selalu membantu dalam memberikan arahan dan mau bertukar pikiran dengan bawahan.”

Kemudian, Ibu Dra. Hj. Anny Prihantari sebagai Kepala Dinas Sosial Kabupaten Malang pada tanggal 23 Desember 2011 pukul 12.30 WIB, di ruang kerja menyampaikan bahwa: “Pengarahan pada pegawai, saya lakukan dengan sikap tegas dan jelas sehingga dapat dipahami dengan baik oleh pegawai dengan terselesaikannya masing-masing tugas sesuai dengan target.”

b) Pengarahan yang dilakukan sekretaris kepada bawahannya

Untuk lebih jelasnya peneliti melakukan wawancara dengan Ibu Dra. Sri Wulandari sebagai kepala sub bagian umum dan kepegawaian pada tanggal 23 Desember 2011 pukul 10.20 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa: “Pengarahan yang dilakukan kabid terhadap bawahannya saya nilai sudah jelas dan dapat dipahami dengan baik, sehingga bawahannya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan.”

Hal yang senada juga disampaikan oleh Ibu Tri Isbinati, SE sebagai sub bagian perencanaan, evaluasi dan pelaporan kepegawaian pada tanggal 23 Desember 2011 pukul 11.00 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa: “Sekretaris memberikan arahan yang tegas dalam penyelesaian suatu

permasalahan pada bawahannya. Sehingga pekerjaan dapat terselesaikan semuanya sesuai dengan target.”

- c) Pengarahan yang dilakukan kepala bidang bina swadaya sosial kepada bawahannya

Untuk lebih jelasnya peneliti melakukan wawancara dengan Bapak Rinda Perdana pada tanggal 3 Februari 2012 pukul 13.00 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa: “Bawahan diberikan kesempatan untuk menanyakan kejelasan dari pekerjaan yang diberikan kabid. Dan kabid mau untuk menjelaskan kembali arahan beliau untuk terselesaikannya pekerjaan bawahan agar sesuai dengan target.”

Hal yang serupa juga disampaikan oleh Ibu Hastuti sebagai salah satu staf pada tanggal 22 Desember 2011 pukul 09.40 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa: “Pengarahan yang dilakukan kabid menurut saya sudah jelas. Dalam hal memberikan instruksi pelaksanaan tugas dapat cepat dipahami dengan baik oleh bawahannya.”

- d) Pengarahan yang dilakukan kepala bidang rehabilitasi sosial kepada bawahannya

Untuk lebih jelasnya peneliti melakukan wawancara dengan oleh Ibu Ratna Wahyuniati, SH, M. Hum sebagai kasi rehabilitasi sosial tuna sosial dan daerah kumuh pada tanggal 2 Februari 2012 pukul 10.10 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa: “Dalam pengerjaan tugas, bawahan diberi kesempatan untuk mendapatkan arahan kembali atas kendala/hambatan yang dihadapi bawahan dalam penyelesaian tugas.”

Hal yang serupa juga disampaikan oleh Bapak Suryono sebagai seksi rehabilitasi sosial penyandang cacat pada tanggal 2 Februari 2012 pukul 10.10 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa: “Pengarahan yang dilakukan kabid terhadap bawahannya sudah jelas. Hal ini karena pekerjaan dapat terselesaikan semuanya dengan tepat waktu dan tidak ada komplain dari atasan.”

- e) Pengarahan yang dilakukan kepala bidang perlindungan dan bantuan sosial kepada bawahannya

Untuk lebih jelasnya peneliti melakukan wawancara dengan Ibu Dewi Irawati SH, MM sebagai kasi bantuan dan jaminan sosial pada tanggal 6 Februari 2012 pukul 11.00 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa: “Arahan yang diberikan kabid kurang jelas, sehingga saya dalam menyelesaikan pekerjaan membutuhkan waktu yang relatif lebih lama untuk memahami perintah beliau dan tidak jarang pula saya meminta pendapat Beliau dalam penyelesaian tugas.”

Hal yang senada juga disampaikan oleh Bapak Samsul Hadi sebagai salah satu staf pada tanggal 6 Februari 2012 pukul 10.00 WIB, di ruang kerja mengatakan bahwa:

“Menurut saya arahan yang diberikan bapak kurang jelas, sehingga dalam penyelesaian tugas saya membutuhkan cukup banyak waktu untuk dapat memahami pekerjaan tersebut. Terkadang saya juga meminta pendapat teman dalam penyelesaian tugas. Sehingga penyelesaian tugas saya terlambat dari target yang ditentukan dan pimpinan masih mau mentolerir keterlambatan tersebut.”

- f) Pengarahan yang dilakukan kepala bidang pengembangan potensi kesejahteraan sosial kepada bawahannya

Untuk lebih jelasnya peneliti melakukan wawancara dengan Ibu Hj. Sri Ambarwulan sebagai seksi pengembangan partisipasi sosial masyarakat pada tanggal 2 Februari 2012 pukul 13.00 WIB, di ruang kerja yang menyatakan bahwa: “Pengarahan yang dilakukan kabid terhadap bawahannya saya rasa sudah jelas dan dapat dipahami dengan baik, sehingga bawahannya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dan sesuai dengan target yang ingin dicapai.”

Hal yang serupa juga disampaikan oleh oleh Bapak Kuswanto pada tanggal 6 Februari 2012 pukul 11.00 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa: “Bawahan diberi kesempatan untuk mendapatkan arahan dan pendapat dari kabid dalam mencari solusi dari sebuah permasalahan di lapangan. Sehingga, permasalahan tersebut dapat teratasi dan penyelesaian pekerjaan dapat sesuai dengan target yang direncanakan.”

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti pada tanggal 28 Desember 2011, pengarahan yang dilakukan oleh pimpinan pada bawahannya sejauh ini jelas. Hal tersebut dilakukan pada saat apel pagi yang juga diikuti oleh peneliti. Pimpinan memberikan arahan pada bawahannya dalam penyelesaian tugas masing-masing bidang dan beliau juga memberikan arahan berkaitan dengan isu-isu permasalahan yang berkembang pada masyarakat saat ini, yang masih banyak dijumpai orang miskin yang membutuhkan bantuan sehingga, pegawai diharapkan untuk lebih peka terhadap penyelesaian permasalahan tersebut.

**Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang**

- a) Pengarahan yang dilakukan Kepala Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten kepada bawahannya

Untuk lebih jelasnya peneliti melakukan wawancara dengan Ibu Ir. Yulianti Budhi K, M.Si sebagai kepala bidang tata usaha pada tanggal 15 Desember 2011 pukul 09.00 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa:

“Pengarahan yang disampaikan oleh pimpinan pada bawahannya dengan nada tegas pada saat rapat struktural dan apel pagi. Pengarahan yang beliau sampaikan sudah jelas, dan beliau menegaskan pada bawahannya untuk segera melaksanakan masing-masing tugas bawahan yang nantinya pimpinan akan segera mengevaluasi hasil pekerjaan bawahan yang harus segera dilaporkan pada pimpinan.”

Hal yang senada juga disampaikan oleh Bapak R. Ichwanul Muslimin, SH sebagai kepala pengendalian, ketentraman dan ketertiban umum pada tanggal 4 Januari 2012 pukul 09.30 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa:

“Pengarahan dilakukan pimpinan pada bawahannya dengan nada yang tegas, jelas dan menggunakan tekanan untuk pegawainya yang diingatkan akan kesalahan-kesalahannya namun tidak memperhatikan. Hal tersebut bertujuan untuk melatih kedisiplinan pegawai sehingga pekerjaan masing-masing pegawai dapat diselesaikan sesuai perintah pimpinan.”

Kemudian Bapak Drs. Edy Muljono, MM sebagai Kepala Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang pada tanggal 3 Januari 2012 pukul 09.30 WIB, di ruang kerja mengatakan bahwa:

“Pengarahan saya lakukan dengan nada tegas dan jelas. Dan menurut saya arahan yang saya berikan sudah jelas terhadap bawahan saya. Pengarahan dilakukan melalui rapat berkaitan dengan pembenahan satpol pp agar lebih baik dan dapat mencapai target yang telah ditentukan.”

b) Pengarahan yang dilakukan kepala tata usaha kepada bawahannya

Untuk lebih jelasnya peneliti melakukan wawancara dengan Bapak Martha Jiepi Arisandi pada tanggal 28 desember 2011 pukul 11.00 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa: “Pengarahan disampaikan oleh Ibu Kepala pada bawahannya dengan nada tegas dan jelas. Sehingga pekerjaan dapat terselesaikan dengan tepat waktu dan sesuai target karena bawahan sudah dapat memahami dan mengerti akan masing-masing tugas yang telah diberikan.”

Hal yang senada juga disampaikan oleh Bapak Hendrik Panduwinata, SH pada tanggal 28 Desember 2011 pukul 10.15 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa: “Pengarahan dilakukan kepala tata usaha pada bawahannya menurut saya sudah jelas. Sehingga bawahan dapat menyelesaikan masing-masing tugas dengan baik dan pekerjaan dapat terselesaikan sesuai dengan target.”

c) Pengarahan yang dilakukan kepala bidang perlindungan masyarakat kepada bawahannya

Untuk lebih jelasnya peneliti melakukan wawancara dengan Bapak Harjito sebagai kasi peningkatan SDM pada tanggal 6 Februari 2012 pukul 10.15 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa:

“Kabid dalam memberikan arahan pada bawahannya sudah jelas dengan menggunakan nada yang tegas dan santun. Beliau memberikan arahan pekerjaan terhadap bawahannya sesuai dengan masing-masing tugas dan mau bertukar pikiran dengan bawahan ketika terdapat kendala/hambatan dalam penyelesaian tugas.”

Hal yang senada jga disampaikan oleh Bapak Henny Susanto sebagai salah satu staf pada tanggal 6 Februari 2012 pukul 10.45 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa: “Menurut saya arahan yang dilakukan Bapak sudah jelas.

Sehingga saya dapat segera menyelesaikan tugas saya dengan baik, karena saya dapat memahami dengan baik pengarahan beliau. Selain itu, saya juga tidak suka menunda pekerjaan, sehingga pekerjaan saya dapat selesai tepat waktu.”

d) Pengarahan yang dilakukan kepala pengendalian, ketentraman dan ketertiban umum kepada bawahannya

Untuk lebih jelasnya peneliti melakukan wawancara dengan Bapak Ganefi Iriantoro sebagai salah satu staf pada tanggal 7 Februari 2012 pukul 08.30 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa: “kabid memberikan arahan dengan tegas dan bawahan harus segera menyelesaikan perintah sesuai dengan keinginan kabid.”

Hal yang senada juga disampaikan oleh Bapak M. Kasim Samah sebagai salah satu staf pada tanggal 6 Februari 2012 pukul 11.15 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa: “Kabid selalu memastikan pelaksanaan tugas bawahan di lapangan apakah sudah sesuai dengan perintahnya. Hal ini dilakukan untuk memastikan pekerjaan bawahannya dapat terselesaikan sesuai dengan target dan tepat waktu.”

e) Pengarahan yang dilakukan kepala bidang penyidikan dan penindakan kepada bawahannya

Untuk lebih jelasnya peneliti melakukan wawancara dengan Bapak Drs. Heri Suwoko sebagai kasi penyidikan pada tanggal 6 Februari 2012 pukul 13.00 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa: “Pengarahan yang disampaikan oleh kabid pada bawahannya dengan nada tegas dan jelas dalam pembagian tugas di lapangan yang tidak dapat dikompromikan kembali dengan bawahannya.”

Hal yang senada juga disampaikan oleh Bapak Suhandoko sebagai kasi penindakan pada tanggal 6 Februari 2012 pukul 11.30 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa: “Menurut saya, kabid dalam memberikan arahan pada bawahannya tegas dan jelas. Bawahan dituntut untuk menyelesaikan tugas dari kabid tanpa mentolerir keterlambatan dalam penyelesaian tugas.”

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti tanggal 23 Desember 2011, pengarahan yang dilakukan oleh pimpinan pada bawahannya sejauh ini jelas dan tegas. Hal tersebut dilakukan pada saat apel pagi. Pimpinan memberikan arahan pada bawahannya dalam penyelesaian tugas masing-masing bidang, berkaitan dengan isu-isu permasalahan yang berkembang pada masyarakat saat ini, membenahan Satpol PP agar lebih baik kedepannya dengan meningkatkan kinerja masing-masing pegawai sesuai dengan bidangnya, serta selalu menjaga ketertiban dan ketentraman masyarakat.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa pengarahan yang dilakukan pimpinan (Kepala Instansi dan masing-masing kepala bidang) kepada bawahannya dalam kedua instansi (Dinas Sosial dan Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang) sudah berjalan cukup baik. Namun, yang membedakannya adalah terletak pada sikap masing-masing pimpinan yang dinilai berbeda dari pegawainya yaitu pada Dinas Sosial Kabupaten Malang dapat gaya mengindikasikan penerapan gaya kepemimpinan demokratis dari cuplikan hasil wawancara diatas yang menunjukkan bahwa pengarahan dilakukan dengan jelas dan dalam penyelesaian tugas masih dapat dikompromikan kembali. Sedangkan pada Satuan Polisi Pamong Praja dan

Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang gaya kepemimpinan yang diterapkannya bersifat demokratis dan otoriter. Hal tersebut dapat terlihat dari cuplikan hasil wawancara diatas yang menunjukkan bahwa pengarahan dilakukan sikap yang tegas, jelas, dan pada kondisi tertentu perintah dari atasan tidak dapat diganggu gugat.

dikompromikan kembali. Sedangkan pada Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang gaya kepemimpinan yang diterapkannya bersifat demokratis dan otoriter. Hal tersebut dapat terlihat dari cuplikan hasil wawancara diatas yang menunjukkan bahwa pengarahan dilakukan sikap yang tegas, jelas, dan pada kondisi tertentu perintah dari atasan tidak dapat diganggu gugat.

**d. Metode pengambilan keputusan yang dilakukan pimpinan pada Dinas Sosial dan Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat dalam ruang lingkup Kabupaten Malang melibatkan bawahan atau tidak**

Dalam kondisi ketidakpastian dengan banyak perubahan yang mendadak, maka aktivitas pengambilan keputusan merupakan unsur yang paling sulit dalam manajemen, namun juga merupakan usaha yang paling penting bagi pemimpin.

Kepemimpinan merupakan fungsi dari keefektifan operasional pada pengambilan keputusan di satu organisasi atau administrasi. Jelasnya, apabila pemimpin mampu dengan tangkas, cerdas, cepat, dan arif bijaksana mengambil keputusan yang tepat, maka organisasi atau administrasi bisa berfungsi secara efektif dan produktif. Sehubungan dengan uraian di atas, maka kepemimpinan itu

merupakan kekuatan dinamis yang bisa menumbuhkan motivasi, aspirasi, koordinasi dan integrasi pada organisasi, yang semuanya sangat penting bagi pencapaian tujuan bersama.

Hakikatnya, perilaku dasar pimpinan dalam proses pemecahan masalah atau pengambilan keputusan mendapat tanggapan para pengikutnya. Karakter masing-masing pimpinan dalam memutuskan suatu pemecahan masalah melibatkan partisipasi bawahan atau tidak tergantung dari pimpinannya. Keputusan yang diambil dari pimpinan dapat menunjukkan karakter pimpinan yang berdampak pada gaya kepemimpinan yang diterapkannya pada pegawainya.

#### **Dinas Sosial Kabupaten Malang**

a) Metode pengambilan keputusan yang dilakukan kepala Dinas Sosial Kabupaten Malang melibatkan bawahan atau tidak

Untuk lebih jelasnya peneliti melakukan wawancara dengan Ibu Dra. Sri Pawening, M.Si sebagai kepala bidang rehabilitasi sosial pada tanggal 4 Januari 2012 pukul 11.00 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa: “Metode pengambilan keputusan yang dilakukan pimpinan dengan cara melibatkan partisipasi bawahan, beliau mau mendengarkan dan mempertimbangkan masukan-masukan dari bawahannya dalam mencari solusi permasalahan.”

Pernyataan diatas ditambahkan oleh Bapak Drs. Akh. Jazuli, M. AP, sebagai kepala bidang pengembangan potensi dan kesejahteraan sosial tanggal 23 Desember 2011 pukul 09.00 WIB, di ruang kerja yang menyatakan bahwa:

“Metode pengambilan keputusan dengan cara melibatkan partisipasi bawahan, pada kasus tertentu pengambilan keputusan diambil alih oleh masing-masing kepala bidang sesuai dengan tugasnya dan terkadang

keputusan diambil alih oleh pimpinan sendiri yang yang menyangkut institusi.”

Kemudian, Ibu Dra. Hj. Anny Prihantari sebagai Kepala Dinas Sosial Kabupaten Malang pada hari Jum'at 23 Desember 2011 pukul 12.30 WIB, menyampaikan bahwa: “Metode pengambilan keputusan dilakukan dengan cara melibatkan partisipasi bawahan atau musyawarah demokratis sesuai dengan logo Kabupaten Malang MADEP MANTEP (Mandiri, Agamis, Demokratis, Produktif, Maju, Aman, Tertib, dan Berdaya Saing).”

b) Metode pengambilan keputusan yang dilakukan sekretaris melibatkan bawahan atau tidak

Untuk lebih jelasnya peneliti melakukan wawancara dengan Ibu Tri Isbinati, SE sebagai sub bagian perencanaan, evaluasi dan pelaporan kepegawaian pada tanggal 23 Desember 2011 pukul 11.00 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa: “Metode pengambilan keputusan yang dilakukan Bapak sekretaris selama ini dengan melibatkan partisipasi bawahannya. Beliau adalah seorang yang memiliki toleransi pada bawahannya.”

Pernyataan diatas ditambahkan oleh Ibu Pipit Setyowati sebagai salah satu staf pada tanggal 22 Desember 2011 pukul 08.30 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa: “Menurut saya metode pengambilan keputusan yang diambil Bapak dengan cara melibatkan partisipasi bawahan. Beliau selalu menghargai masukan-masukan dari bawahannya.”

c) Metode pengambilan keputusan yang dilakukan kepala bidang bina swadaya sosial melibatkan bawahan atau tidak

Untuk lebih jelasnya peneliti melakukan wawancara dengan Ibu Very Koeswijayanti, SE, M.Si sebagai kasi penyuluhan dan bimbingan sosial pada tanggal 2 Februari 2012 pukul 09.00 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa: “Metode pengambilan keputusan yang dilakukan kabid dengan cara melibatkan partisipasi bawahan, beliau mau mendengarkan dan mempertimbangkan masukan-masukan dari bawahannya dalam mencari solusi permasalahan.”

Pernyataan diatas ditambahkan oleh Bapak Rinda Perdana sebagai salah satu staf pada tanggal 2 Februari 2012 pukul 09.40 WIB, di ruang kerja yang menyatakan bahwa: “Bapak dalam mengambil keputusan selalu melibatkan partisipasi bawahan. Beliau juga akan mempertimbangkan masukan-masukan dari bawahannya untuk menjadi bahan pertimbangan.”

d) Metode pengambilan keputusan yang dilakukan kepala bidang rehabilitasi sosial melibatkan bawahan atau tidak

Untuk lebih jelasnya peneliti melakukan wawancara dengan Ibu Ratna Wahyuniati, SH, M.Hum sebagai kasi rehabilitasi sosial tuna sosial dan daerah kumuh pada hari Kamis 2 Februari 2012 pukul 10.10 WIB yang mengatakan bahwa:

“Selama ini Ibu Kepala dalam mengambil keputusan yang selalu melibatkan partisipasi bawahan, beliau tidak segan untuk mendengarkan dan mempertimbangkan masukan-masukan dari bawahannya dalam mencari solusi permasalahan yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan program.”

Pernyataan diatas ditambahkan oleh Ibu Susi Anik Indayati sebagai Seksi Rehabilitasi Sosial Anak dan Remaja Bermasalah pada hari Kamis 2 Februari 2012 pukul 11.00 WIB yang menyatakan bahwa: “Metode pengambilan keputusan

yang dilakukan oleh Ibu kepala selama ini dengan cara melibatkan partisipasi bawahan. Beliau mau menghargai setiap masukan dari bawahannya sebagai bahan pertimbangan.”

- e) Metode pengambilan keputusan yang dilakukan kepala bidang perlindungan dan bantuan sosial melibatkan bawahan atau tidak

Untuk lebih jelasnya peneliti melakukan wawancara dengan Bapak Drs. Zaenal Arifin sebagai seksi kepahlawanan, keperintisan dan kejuangan pada tanggal 6 februari 2012 pukul 10.00 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa: “Bapak selalu melibatkan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan. Beliau mau mendengarkan dan mempertimbangkan masukan-masukan dari bawahannya untuk mencari solusi permasalahan pada program-program kegiatan.”

Pernyataan diatas ditambahkan oleh Bapak Samsul Hadi sebagai salah satu staf pada tanggal 6 Februari 2012 pukul 10.00 WIB, di ruang kerja yang menyatakan bahwa: “Sejauh ini, Bapak selalu melibatkan bawahannya dalam mengambil sebuah keputusan. Beliau selalu mengajak bawahannya untuk saling bekerjasama dalam menyelesaikan sebuah kasus yang terjadi dalam program kegiatan yang dijalankan.”

- f) Metode pengambilan keputusan yang dilakukan kepala bidang pengembangan potensi kesejahteraan sosial melibatkan bawahan atau tidak

Untuk lebih jelasnya peneliti melakukan wawancara dengan Ibu Hj. Sri Ambarwulan sebagai seksi pengembangan partisipasi sosial masyarakat pada tanggal 2 februari 2012 pukul 13.00 WIB, di ruang kerja yang menyatakan bahwa:

“Bapak kepala selama ini dalam mengambil keputusan selalu melibatkan partisipasi bawahan. Beliau selalu mengajak bawahannya untuk bekerjasama dalam mencari jalan keluar dalam penyelesaian masalah ”

Pernyataan diatas ditambahkan oleh Bapak Kuswanto sebagai salah satu staf pada tanggal 6 Februari 2012 pukul 13.00 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa: “Metode pengambilan keputusan yang dilakukan kabid dengan cara melibatkan partisipasi bawahan. Bawahan selalu diberi kesempatan untuk memberikan masukan-masukan yang akan menjadi pertimbangan kabid dalam mengambil keputusan.”

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti tanggal 23 Desember 2011, metode pengambilan keputusan yang dilakukan pimpinan melibatkan partisipasi bawahannya pada saat rapat koordinasi. Pimpinan dan bawahan saling bertukar pikiran dalam mencari jalan keluar terhadap penyelesaian kasus. Selain itu, kepala satuan juga mendelegasikan kewenangannya dalam pengambilan keputusan kepada kepala bidang sesuai dengan masing-masing *job description*.

#### **Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang**

- a) Metode pengambilan keputusan dilakukan kepala Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang melibatkan bawahan atau tidak

Untuk lebih jelasnya peneliti melakukan wawancara dengan Bapak Stefanus L.H, S.IP sebagai kepala bidang penyidikan dan penindakan pada tanggal 27 Desember 2011 pukul 10.00 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa:

“Pimpinan selalu melibatkan bawahannya dalam pengambilan keputusan, selain itu terdapat keputusan yang didelegasikan pada kepala bidang tertentu sesuai tugasnya tetapi semuanya tetap terkomunikasikan dengan pimpinan, dan terdapat masalah-masalah tertentu yang keputusannya diambil oleh pimpinan sesuai kewenangannya.”

Hal yang senada juga disampaikan oleh Bapak R. Ichwanul Muslimin, SH sebagai kepala pengendalian, ketentraman dan ketertiban umum pada tanggal 4 Januari 2012 pukul 09.30 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa: “Metode pengambilan keputusan yang dilakukan pimpinan dengan cara melibatkan partisipasi bawahan. Masukan-masukan dan saran dari bawahan diterima baik oleh pimpinan yang menjadi bahan pertimbangan pimpinan dalam pengambilan keputusan.”

Kemudian Bapak Drs. Edy Muljono, MM sebagai kepala Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang pada tanggal 3 Januari 2012 pukul 09.30 WIB, di ruang kerja mengatakan bahwa: “Metode pengambilan keputusan dilakukan dengan cara melibatkan partisipasi bawahan melalui masukan dari kepala bidang, kepala seksi maupun staf untuk *sharing* mengenai permasalahan yang sedang dihadapi.”

b) Metode pengambilan keputusan yang dilakukan kepala tata usaha melibatkan bawahan atau tidak

Untuk lebih jelasnya peneliti melakukan wawancara dengan Ibu Dra. Rochmah Atin sebagai kepala sub bagian umum dan kepegawaian pada tanggal 28 Desember 2011 pukul 09.45 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa: “Ibu kepala selalu melibatkan partisipasi bawahannya dalam pengambilan keputusan. Bawahan selalu diberi kesempatan untuk mengutarakan pendapat-pendapatnya

yang nantinya akan menjadi bahan pertimbangan beliau dalam mengambil keputusan.”

Hal yang senada juga disampaikan oleh Bapak Hendrik Panduwinata, SH pada tanggal 28 Desember 2011 pukul 10.15 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa: “Metode pengambilan keputusan yang dilakukan Ibu kepala dengan cara melibatkan partisipasi bawahan. Masukan-masukan dan saran dari bawahan diterima baik oleh pimpinan yang menjadi bahan pertimbangan Ibu kepala dalam pengambilan keputusan.”

c) Metode pengambilan keputusan yang dilakukan kepala bidang perlindungan masyarakat melibatkan bawahan atau tidak

Untuk lebih jelasnya peneliti melakukan wawancara dengan Untuk lebih jelasnya peneliti melakukan wawancara dengan Bapak Hartono, S.AP sebagai kasi kesiagaan dan penyelamatan pada tanggal 6 Februari 2012 pukul 11.30 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa: “Selama ini, Bapak Kabid selalu melibatkan partisipasi bawahannya dalam pengambilan keputusan. Beliau sering mengajak para bawahannya untuk saling bekerjasama dalam memecahkan sebuah permasalahan yang berkaitan dengan kegiatan program.”

Hal yang senada juga disampaikan oleh Bapak Henny Susanto sebagai salah satu staf pada tanggal 6 Februari 2012 pukul 10.45 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa: “Bapak selalu melibatkan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan. Masukan-masukan dan saran dari bawahan diterima baik oleh kabid yang akan menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.”

- d) Metode pengambilan keputusan yang dilakukan pengendalian, ketentraman dan ketertiban umum melibatkan partisipasi bawahan atau tidak

Untuk lebih jelasnya peneliti melakukan wawancara dengan Bapak Joko Susanto sebagai salah satu staf pada tanggal 7 Februari 2012 pukul 11.00 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa: “Bapak biasanya dalam pengambilan keputusan akan melibatkan partisipasi dari bawahannya. Beliau akan bermusyawarah dengan bawahannya dalam mencari solusi suatu permasalahan berkaitan dengan program kegiatan.”

Hal yang senada juga disampaikan oleh Bapak M. Kasim Samah sebagai salah satu staf pada tanggal 6 Februari 2012 pukul 11.15 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa: “Dalam pengambilan keputusan kabid melibatkan partisipasi bawahannya. Bawahan diberi kesempatan untuk mengutarakan pendapatnya berkaitan dengan pemecahan suatu permasalahan dalam program kegiatan. Namun untuk keadaan yang darurat (*emergency*) pengambilan keputusan akan diambil alih oleh kabid dan bawahan yang akan melaksanakan perintah.”

- e) Metode pengambilan keputusan yang dilakukan kepala bidang penyidikan dan penindakan melibatkan partisipasi bawahan atau tidak

Untuk lebih jelasnya peneliti melakukan wawancara dengan Bapak Suhandoko sebagai seksi penindakan pada tanggal 7 Februari pukul 09.00 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa: “Bapak kabid dalam mengambil sebuah keputusan sering melibatkan partisipasi bawahannya. Beliau bermusyawarah dengan bawahan untuk saling bertukar pikir terhadap penyelesaian sebuah kasus.”

Hal yang senada juga disampaikan oleh Bapak Drs. Heri Suwoko sebagai kasi penyidikan pada tanggal 6 Februari 2012 pukul 13.00 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa:

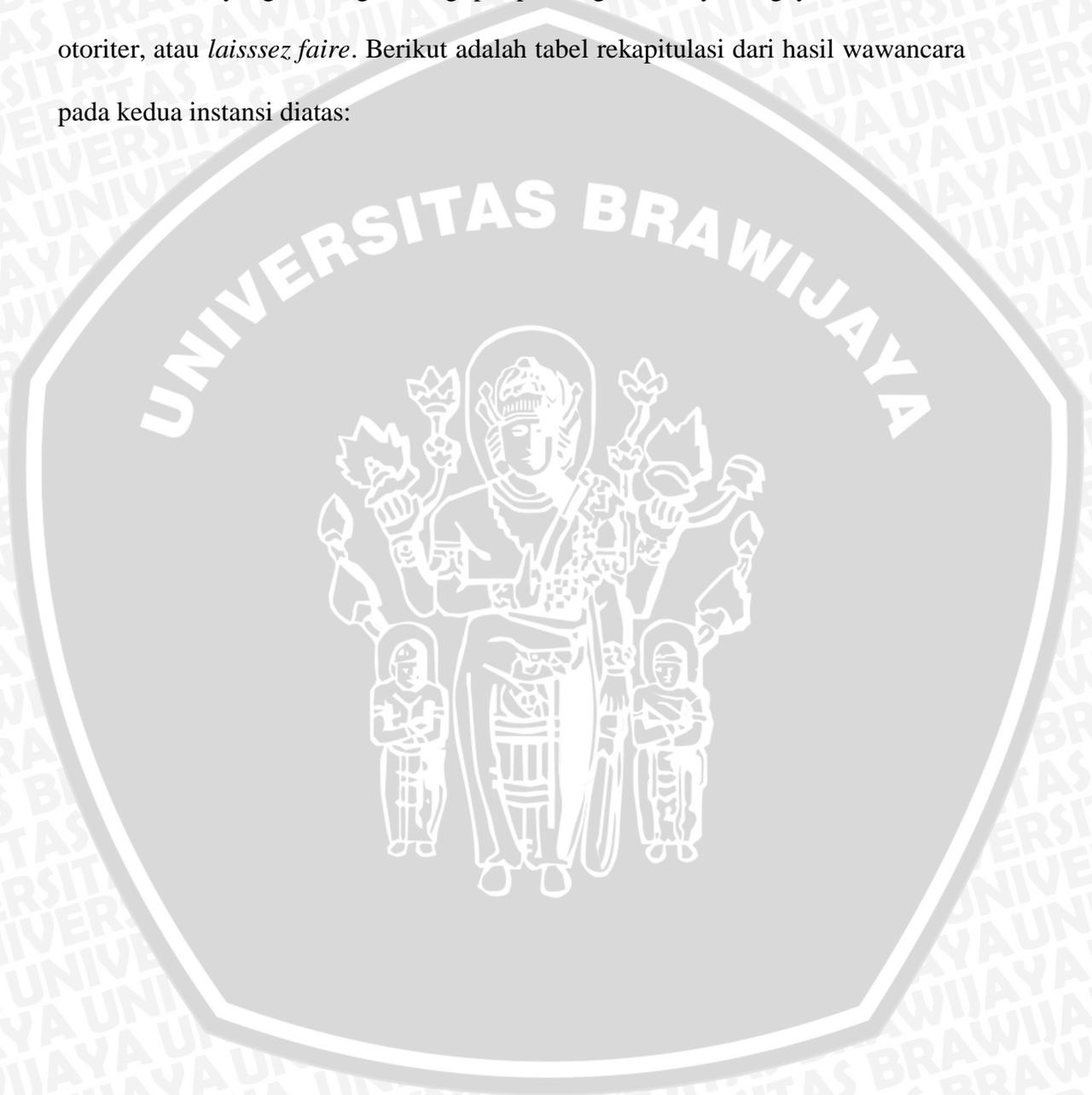
“Metode pengambilan keputusan yang dilakukan kabid dengan cara melibatkan partisipasi bawahan. Beliau selalu menghargai masukan dan saran dari bawahan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Namun, terkadang terdapat beberapa keputusan yang langsung diambil alih oleh beliau berkaitan dengan masalah-masalah darurat dan sudah menjadi kewenangannya.”

Dari hasil wawancara diatas, pada dasarnya kepala Dinas Sosial Kabupaten Malang dan Kepala Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat memiliki persamaan dalam pengambilan keputusan yaitu melibatkan partisipasi pegawainya sebagai masukan untuk mendapatkan solusi yang terbaik dalam menghadapi permasalahan berkaitan dengan pelaksanaan masing-masing tugas.

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti pada tanggal 28 Desember 2011, metode pengambilan keputusan yang dilakukan pimpinan melibatkan partisipasi bawahannya pada saat rapat koordinasi. Pimpinan dan bawahan saling bertukar pikiran dalam mencari jalan keluar terhadap penyelesaian kasus. Selain itu, kepala satuan juga mendelegasikan kewenangannya dalam pengambilan keputusan kepada kepala bidang sesuai dengan masing-masing *job description*.

Dari hasil penelitian, peneliti menyajikan data mengenai tabel rekapitulasi hasil wawancara pada Dinas Sosial Kabupaten Malang dan Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang sehingga akan dapat diketahui kecenderungan penggunaan gaya kepemimpinan pada kedua instansi diatas. Gaya kepemimpinan tersebut dapat dilihat dari beberapa indikator

yaitu komunikasi, pengawasan kerja, pengarahan, dan pengambilan keputusan pimpinan terhadap bawahannya. Kecenderungan tersebut dapat terlihat dari gaya atau karakter yang masing-masing pimpinan gunakan yaitu gaya demokratis, otoriter, atau *laissez faire*. Berikut adalah tabel rekapitulasi dari hasil wawancara pada kedua instansi diatas:



**TABEL 8**  
**REKAPITULASI HASIL WAWANCARA**  
**PADA DINAS SOSIAL KABUPATEN MALANG**

Pejabat	Gaya Kepemimpinan	INDIKATOR			
		Komunikasi	Pengawasan Kerja	Pengarahan	Pengambilan Keputusan
Kepala Dinas Sosial Kabupaten Malang	Demokratis	5 orang	5 orang	5 orang	5 orang
	Otoriter	-	-	-	-
	Laissez Faire	-	-	-	-
Sekretaris	Demokratis	4 orang	4 orang	4 orang	4 orang
	Otoriter	-	-	-	-
	Laissez Faire	-	-	-	-
Kepala bidang Rehabilitasi Sosial	Demokratis	4 orang	4 orang	4 orang	4 orang
	Otoriter	-	-	-	-
	Laissez Faire	-	-	-	-
Kepala bidang Bina Swadaya Sosial	Demokratis	4 orang	4 orang	4 orang	4 orang
	Otoriter	-	-	-	-
	Laissez Faire	-	-	-	-
Kepala bidang Perlindungan dan Bantuan Sosial	Demokratis	4 orang	4 orang	4 orang	4 orang
	Otoriter	-	-	-	-
	Laissez Faire	-	-	-	-
Kepala bidang Pengembangan Potensi Kesejahteraan Sosial	Demokratis	4 orang	4 orang	4 orang	4 orang
	Otoriter	-	-	-	-
	Laissez Faire	-	-	-	-
Jumlah		25 orang	25 orang	25 orang	25 orang

**TABEL 9**  
**REKAPITULASI HASIL WAWANCARA PADA SATUAN POLISI PAMONG PRAJA DAN PERLINDUNGAN**  
**MASYARAKAT KABUPATEN MALANG**

Pejabat	Gaya Kepemimpinan	INDIKATOR			
		Komunikasi	Pengawasan Kerja	Pengarahan	Pengambilan Keputusan
Kepala Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang	Demokratis	3 orang	2 orang	3 orang	4 orang
	Otoriter	1 orang	2 orang	1 orang	-
	Laissez Faire	-	-	-	-
Kepala Bidang Tata Usaha	Demokratis	4 orang	4 orang	4 orang	4 orang
	Otoriter	-	-	-	-
	Laissez Faire	-	-	-	-
Kepala Bidang Perlindungan Masyarakat	Demokratis	4 orang	4 orang	4 orang	4 orang
	Otoriter	-	-	-	-
	Laissez Faire	-	-	-	-
Kepala bidang Pengendalian, Ketentraman dan Ketertiban Umum	Demokratis	2 orang	2 orang	2 orang	4 orang
	Otoriter	2 orang	2 orang	2 orang	-
	Laissez Faire	-	-	-	-
Kepala bidang Penyidikan dan Penindakan	Demokratis	3 orang	1 orang	2 orang	4 orang
	Otoriter	1 orang	3 orang	2 orang	-
	Laissez Faire	-	-	-	-
Jumlah		20 orang	20 orang	20 orang	20 orang

## 2. Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial dan Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat dalam ruang lingkup Kabupaten Malang

### a. Jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan pegawai

Dalam mengukur kinerja pegawai terdapat pula digunakan indikator dari segi kuantitas yaitu jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan masing-masing pegawai. Pada Dinas Sosial Kabupaten jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan pegawai tersaji pada tabel 10 berikut:

**Tabel 10.**  
**Jumlah Pekerjaan Yang Dapat Diselesaikan Pegawai Di Dinas Sosial Kabupaten Malang**

No.	Jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan pegawai	Jumlah (Orang)	Presentase
1.	Dibawah target	2 orang	10%
2.	Sesuai target	18 orang	90%
3.	Diatas target	0 orang	-
	Total	20 orang	100%

Dari tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa mayoritas 18 orang pegawai dengan presentase 90% berpendapat bahwa jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan di sesuai dengan target yang telah ditentukan. Dan minoritas 2 orang pegawai dengan presentase 10% berpendapat bahwa jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan di bawah target yang telah ditentukan. Untuk lebih jelasnya peneliti melakukan wawancara dengan ibu Dra. Sri Wulandari sebagai kepala sub bagian umum dan kepegawaian pada tanggal 23 Desember 2011 pukul 09.00 WIB, di ruang kerja yang mengatakan:

“Bagi saya jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan berdasar pada batas waktu yang telah ditetapkan dan sesuai dengan target yang telah ditentukan. Semua itu tergantung dari intensitas dan jenis pekerjaan. Pada

pekerjaan yang berhubungan dengan surat menyurat maka pegawai dapat menyelesaikannya dalam waktu satu hari bahkan beberapa jam saja, tetapi pekerjaan yang berhubungan dengan kegiatan program 1 tahun, maka target penyelesaian dalam program 1 tahun dapat terpenuhi semuanya sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.”

Hal yang serupa juga disampaikan oleh Bapak Rinda Perdana sebagai salah satu staf Bina Swadaya Sosial pada tanggal 2 Februari 2012 pukul 09.40 WIB, di ruang kerja yang mengatakan: “Jumlah pekerjaan yang dapat saya selesaikan sudah sesuai dengan target yang telah ditentukan. Hal ini tidak terlepas dari peranan pimpinan dalam memberikan informasi dan arahan pada bawahannya dalam penyelesaian tugas.”

Sedangkan pada Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan pegawai tersaji dalam tabel 11 berikut:

**Tabel 11.**  
**Jumlah Pekerjaan Yang Dapat Diselesaikan Pegawai Di Satuan Polisi Pamong Praja Dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang**

No.	Jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan pegawai	Jumlah (Orang)	Presentase
1.	Dibawah Target	-	-
2.	Sesuai Target	16 orang	80%
3.	Diatas Target	4 orang	20%
	Total	20 orang	100%

Dari tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa mayoritas 16 orang pegawai dengan presentase 80% berpendapat bahwa jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan sesuai dengan target yang ditentukan. Dan minoritas 4 orang pegawai dengan presentase 20% berpendapat bahwa jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan diatas target yang ditentukan. Untuk lebih jelasnya peneliti melakukan wawancara dengan Ibu Dra. Rochmah Atin sebagai kepala sub bagian

umum dan kepegawaian pada tanggal 19 Desember pukul 09.45, di ruang kerja mengatakan bahwa:

“Saya nilai jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan pegawai sudah sesuai dengan waktu/target yang ditetapkan. Misalkan dalam bidang administratif yang berhubungan dengan surat menyurat pegawai akan segera memproses surat masuk dan surat keluar 1 hari selesai. Namun untuk kegiatan program yang sudah ditetapkan dalam 1 tahun.”

Hal yang senada juga disampaikan oleh Bapak Stefanus L.H, S.IP sebagai kepala bidang penyidikan dan penindakan pada tanggal 27 Desember 2011 pukul 10.00 WIB, di ruang kerja yang menyatakan:

“Jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan bawahan di atas target yang telah ditentukan. Hal tersebut karena didukung oleh situasi dan kondisi di lapangan yang memungkinkan penyelesaian pekerjaan secara bersamaan. Selain itu, peranan dari pimpinan dalam memberikan perintah dan ketegasannya dalam menyikapi sebuah kasus.”

Berdasarkan penelitian diatas, jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan pegawai pada kedua instansi diatas, sudah sesuai dengan target yang telah ditentukan. Sedangkan untuk jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan dibawah jumlah target yang ditentukan, hal tersebut hanya terkendala teknis saja bukan karena faktor dari individu pegawainya. Peranan dari pimpinan juga memiliki hubungan pada jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan pegawai yang dapat terlihat pada hasil wawancara diatas.

#### b. Mutu pekerjaan yang dihasilkan pegawai

Mutu pekerjaan juga merupakan salah satu indikator dalam menilai kinerja pegawai. Berkualitas atau tidak dapat mempengaruhi kinerja pegawai sebagai hasil evaluasi baik tidaknya kualitas pekerjaan yang mereka hasilkan. Dengan kualitas yang bagus, maka kinerja pegawai dapat dikatakan bernilai tinggi dan sebaliknya kualitas pekerjaan yang rendah menunjukkan kinerja pegawai yang

buruk. Mutu pekerjaan yang dihasilkan pegawai Di Dinas Sosial Kabupaten Malang tersaji pada tabel berikut:

**Tabel 12.**  
**Mutu Pekerjaan Yang Dihasilkan Pegawai Di Dinas Sosial Kabupaten Malang**

No.	Mutu pekerjaan yang dihasilkan pegawai	Jumlah (Orang)	Presentase
1.	Baik	10 orang	40%
2.	Cukup baik	15 orang	60%
3.	Kurang baik	-	-
	Total	25 orang	100%

Dari tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa mayoritas 15 orang pegawai dengan presentase 60% berpendapat bahwa mutu pekerjaan yang dihasilkan cukup baik dan minoritas 10 orang pegawai dengan presentase 40% berpendapat bahwa bahwa mutu pekerjaan yang dihasilkan sudah baik. Untuk lebih jelasnya peneliti melakukan wawancara dengan Ibu Dra. Sri Wulandari sebagai kepala sub bagian umum dan kepegawaian pada tanggal 23 Desember 2011 pukul 10.00 WIB, di ruang kerja mengatakan bahwa:

“Mutu pekerjaan yang dihasilkan pegawai saya nilai cukup baik. Pekerjaan yang mereka hasilkan bervariasi karena tergantung dari tingkat pendidikannya, apabila yang sudah terbiasa dengan tugas-tugasnya maka hasil pekerjaannya lebih bagus sesuai dengan tujuan pekerjaan dan memenuhi persyaratan seperti pekerjaannya rapi, tertata, dan jelas. Dan terkadang pekerjaan dapat terselesaikan sebelum target waktu yang ditentukan. Sedangkan untuk pegawai yang masih baru belum sepenuhnya dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, karena masih harus belajar lagi dan masih perlu adanya perbaikan misalnya dalam hal format penulisannya.”

Hal yang senada juga disampaikan oleh Ibu Setyowati sebagai salah satu staf bidang sub bagian perencanaan, evaluasi dan pelaporan pada tanggal 23 Desember 2011 pukul 10.30 WIB, di ruang kerja yang mengatakan:

“Mutu pekerjaan yang saya hasilkan cukup baik. Terkadang dalam penyelesaian pekerjaan tertentu, saya sudah merasa benar dengan pekerjaan yang saya lakukan namun ternyata masih saja ada kekurangan yang perlu dilengkapi lagi seperti kesalahan dalam format pengetikan. Selain itu, terkadang dalam penyelesaian pekerjaan saya melibatkan pihak lain untuk diajak saling bekerjasama agar pekerjaan yang saya hasilkan sesuai dengan target. Selain itu, terkadang pimpinan akan turun tangan apabila pegawai mengalami kesulitan dalam penyelesaian tugasnya.”

Sedangkan pada Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang mutu pekerjaan yang dihasilkan pegawai yang tersaji dalam tabel 13 berikut:

**Tabel 13.**  
**Mutu Pekerjaan Yang Dihasilkan Pegawai Di Satuan Polisi Pamong Praja Dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang**

No.	Mutu pekerjaan yang dihasilkan pegawai	Jumlah (Orang)	Presentase
1.	Baik	15 orang	75%
2.	Cukup baik	5 orang	25%
3.	Kurang baik	-	-
	Total	20 orang	100%

Dari tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa mayoritas 15 orang pegawai dengan presentase 75% berpendapat bahwa mutu pekerjaan yang dihasilkan baik dan minoritas 5 orang pegawai dengan presentase 25% berpendapat bahwa bahwa mutu pekerjaan yang dihasilkan cukup baik. Untuk lebih jelasnya peneliti melakukan wawancara dengan Ibu Dra. Rochmah Atin sebagai kepala sub bagian umum dan kepegawaian pada tanggal 19 Desember pukul 09.45 WIB, di ruang kerja mengatakan bahwa:

“Mutu pekerjaan yang dihasilkan pegawai saya nilai sudah bagus, karena pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan efektif dan efisien sehingga tujuan pekerjaan tercapai dan memenuhi persyaratan yang berlaku, seperti hasil pekerjaannya sudah rapi dan tertata dengan baik. Saya rasa mereka berusaha mengerjakan masing-masing tugasnya dengan secermat, serapi, dan seteliti mungkin untuk menyelesaikan tugasnya.

Hal serupa juga disampaikan oleh Bapak Joko Susanto sebagai salah satu staf pada tanggal 7 Februari 2012 pukul 11.00 WIB, di ruang kerja mengatakan bahwa: “Mutu pekerjaan yang saya hasilkan baik. Hal ini karena pelaksanaan tugas di lapangan dapat terselesaikan sesuai dengan target, karena perintah yang diberikan pimpinan segera kami laksanakan dengan sesegera mungkin tanpa ada kompromi lagi.”

Dari hasil penelitian diatas, dapat disimpulkan bahwa mutu pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai pada kedua instansi diatas sudah bagus. Hal tersebut dapat ditunjukkan pada hasil kerja mereka yang sudah dapat mencapai target yang ingin dicapai dengan baik.

### c. Tingkat Pemanfaatan waktu pegawai

Waktu merupakan hal mendasar dalam penyelesaian masing-masing pekerjaan pegawai. Pemanfaatan waktu atau manajemen waktu merupakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan produktivitas waktu. Waktu menjadi salah satu sumber daya unjuk kerja. Sumber daya yang mesti dikelola secara efektif dan efisien. Efektifitas terlihat dari tercapainya tujuan menggunakan waktu yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan efisien tidak lain mengandung dua makna, yaitu: makna pengurangan waktu yang ditentukan dan makna investasi waktu menggunakan waktu yang ada. Manajemen waktu bertujuan kepada produktifitas yang berarti rasio *output* dengan *input*. Oleh

karena, yang menjadi inti dari penyelesaian pekerjaan oleh pegawai adalah tingkat pemanfaatan waktunya dipergunakan dengan sebaik-baiknya apakah sebaliknya. Tingkat pemanfaatan waktu pegawai berdasarkan penelitian Di Dinas Sosial Kabupaten Malang tersaji pada tabel 14 berikut:

**Tabel 14.**  
**Tingkat Pemanfaatan Waktu Pegawai Di Dinas Sosial**  
**Kabupaten Malang**

No.	Tingkat pemanfaatan waktu pegawai (penyelesaian tugas)	Jumlah (Orang)	Presentase
1.	Sebelum target waktu yang ditentukan	2 orang	8%
2.	Tepat waktu	19 orang	76%
3.	Terlambat	4 orang	16%
	Total	25 orang	100%

Dari tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa mayoritas 19 orang pegawai dengan presentase 76% berpendapat bahwa tingkat pemanfaatan waktu pegawai dalam penyelesaian tugas tepat waktu sedangkan minoritas 2 orang pegawai dengan presentase 8% berpendapat bahwa tingkat pemanfaatan pegawai dalam penyelesaian tugas sebelum target waktu yang ditentukan dan 4 orang pegawai dengan presentase 16% berpendapat berpendapat bahwa tingkat pemanfaatan waktu pegawai dalam penyelesaian tugas terlambat. Untuk lebih jelasnya peneliti melakukan wawancara dengan ibu Dra. Sri Wulandari sebagai kepala sub bagian umum dan kepegawaian pada tanggal 23 Desember 2011 pukul 09.00 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa:

“Tingkat pemanfaatan waktu pegawai dalam penyelesaian tugas berjalan dengan optimal. Hal ini karena rencana dan target dapat terpenuhi semuanya dengan baik. Selain itu, pimpinan selalu mendukung dan memotivasi bawahannya dalam penyelesaian tugas. Sehingga, masing-masing pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu sesuai dengan target yang ditentukan.”

Hal yang serupa juga disampaikan oleh ibu Setyowati sebagai salah satu staf bidang pada tanggal 23 Desember pukul 10.30 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa:

“Waktu yang saya gunakan dalam penyelesaian tugas kurang optimal. Hal ini dikarenakan biasanya dalam jangka kurun waktu tertentu pekerjaan sedang banyak dan minta untuk segera diselesaikan semuanya dalam waktu yang bersamaan, maka pekerjaan dapat dikesampingkan atau terlambat penyelesaiannya. Sehingga, saya lebih memprioritaskan pekerjaan yang lebih utama untuk diselesaikan.”

Sedangkan pada Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang tingkat pemanfaatan waktu pegawai yang tersaji dalam tabel 15 berikut:

**Tabel 15.**  
**Tingkat Pemanfaatan Waktu Pegawai Di Satuan Polisi Pamong Praja Dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang**

No.	Tingkat pemanfaatan waktu pegawai	Jumlah (Orang)	Presentase
1.	Sebelum target waktu yang ditentukan	2 orang	10%
2.	Tepat waktu	16 orang	80%
3.	Terlambat	2 orang	10%
	Total	20 orang	100%

Dari tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa mayoritas 16 orang pegawai dengan presentase 80% berpendapat bahwa tingkat pemanfaatan waktu pegawai dalam penyelesaian tugas tepat waktu sedangkan minoritas 2 orang pegawai dengan presentase 10% berpendapat bahwa tingkat pemanfaatan pegawai dalam penyelesaian tugas sebelum target waktu yang ditentukan dan 2 orang pegawai dengan presentase 10% berpendapat bahwa tingkat pemanfaatan waktu pegawai dalam penyelesaian tugas terlambat. Untuk lebih jelasnya peneliti

melakukan wawancara dengan ibu Dra. Rochmah Atin sebagai kepala sub bagian umum dan kepegawaian pada tanggal 19 Desember pukul 09.45 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa:

“Pegawai dalam memanfaatkan waktu sudah optimal. Hal ini dikarenakan pekerjaan tidak ada yang ditinggal selama pekerjaan belum selesai dikerjakan. Selain itu, pimpinan sering mengontrol dan mengevaluasi pekerjaan dari pegawainya. Sehingga pekerjaan dapat terselesaikan dengan tepat waktu sesuai dengan target yang telah ditentukan.”

Pernyataan di atas dipertegas oleh Bapak Martha Jiepi Arisandi sebagai salah satu staf bagian umum dan kepegawaian tanggal 15 Desember 2011 pukul 11.00 WIB, di ruang kerja yang mengatakan bahwa:

“Tingkat pemanfaatan waktu yang saya gunakan sudah seoptimal mungkin. Hal ini karena saya selalu mengerjakan tugas yang telah diberikan dengan segera mungkin dan saya tidak suka menunda pekerjaan. Sehingga, biasanya pekerjaan dapat saya selesaikan sebelum target waktu yang ditentukan. Selain itu pimpinan juga selalu memotivasi pegawainya dalam pengerjaan tugas.”

Dari hasil penelitian diatas, dapat disimpulkan bahwa pegawai dalam memanfaatkan waktu sudah cukup baik. Hal ini sesuai dengan pernyataan diatas bahwa pegawai sudah mengerjakan tugas-tugasnya dengan sebaik mungkin dan tepat waktu. Walaupun masih terdapat beberapa pegawai yang kurang maksimal dalam memanfaatkan waktunya, namun hal tersebut tergantung dari karakter masing-masing individunya yaitu kesadaran penuh dan tanggung jawab untuk segera menyelesaikan tugas-tugasnya.

Berdasarkan hasil penelitian diatas, dapat disimpulkan bahwa kedua instansi diatas pada kinerja pegawai dapat dikatakan sudah cukup baik. Hal tersebut dapat

terlihat dari hasil penelitian diatas, yang disajikan peneliti dengan melalui wawancara dengan pegawai.

### **C. Pembahasan**

#### **1. Gaya Kepemimpinan Yang Diterapkan Oleh Kepala Dinas Sosial Dan Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Dan Perlindungan Masyarakat Dalam Ruang Lingkup Kabupten Malang**

Dalam sebuah organisasi pemimpin memiliki perilaku-perilaku yang berbeda antara satu orang dengan yang lain. Hal ini menunjukkan bahwasanya perilaku seseorang berbeda tergantung dari karakteristik masing-masing orang dalam menduduki jabatan tertentu sehingga tidak akan sulit untuk mengetahui apa yang dipandanginya penting dalam kehidupannya. Dari perilaku itulah dapat terlihat gaya kepemimpinan yang diterapkannya dalam organisasi tersebut.

Gaya kepemimpinan, pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Davis dan Newstrom (1995). Keduanya menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan tersebut dikenal sebagai gaya kepemimpinan. (<http://febriani.lisa.blogspot.com/2010/12/fleksibilitas-dan-pengertian-gaya.html>). Dalam menentukan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pimpinan dapat ditinjau/dilihat dari berbagai macam aspek, yaitu:

### **a. Komunikasi**

Sebagai pusat kekuatan dan dinamisator bagi organisasi pemimpin harus selalu berkomunikasi dengan semua pihak, baik melalui hubungan formal maupun informal. Suksesnya pelaksanaan tugas pemimpin itu sebagian besar ditentukan oleh kemahirannya menjalin komunikasi yang tepat dengan semua pihak, secara horizontal, vertikal, keatas dan kebawah.

Dalam proses kepemimpinan pasti memerlukan komunikasi efektif antara anggota-anggota kelompok. Komunikasi merupakan alat satu-satunya mentransfer ide-ide tentang tujuan-tujuan kelompok, sumbangsih dari anggota-anggota kelompok dan motivasi para anggotanya.

#### **1) Komunikasi antara masing-masing pimpinan dengan bawahan pada Dinas Sosial Kabupaten Malang**

Komunikasi antara pimpinan terhadap bawahannya menentukan baik buruknya kinerja pegawai yang dihasilkan. Hal ini juga diterapkan pada Dinas Sosial Kabupaten Malang yang dapat dilihat dari hasil penelitian melalui wawancara pada pimpinan dan bawahannya seperti yang telah tersaji diatas, bahasanya pimpinan melakukan komunikasi kepada bawahannya sejauh ini berjalan dengan lancar dan baik. Hal tersebut dapat terlihat dari hasil wawancara yang dapat disimpulkan dalam tabel 8 rekapitulasi yang menunjukkan bahwa komunikasi yang dilakukan antara pimpinan kepada bawahannya bersifat demokratis. Hal tersebut sesuai dengan masing-masing pernyataan yang diberikan bawahannya untuk menilai sejauh mana komunikasi yang mereka lakukan. Sehingga dapat disimpulkan dari hasil wawancara diatas, bahwa komunikasi yang

dilakukan pimpinan pada bawahannya selama ini berjalan dengan baik, melalui komunikasi dua arah dan satu arah. Namun, kesimpulannya mayoritas komunikasi yang dilakukan pada Dinas Sosial Kabupaten Malang melalui dua arah dalam bentuk rapat koordinasi berkaitan dengan program-program kegiatan yang telah ditentukan. Sedangkan komunikasi melalui satu arah dalam bentuk perintah yang harus diselesaikan sesuai dengan masing-masing tugasnya.

2) Komunikasi antara masing-masing pimpinan dengan bawahan pada Satuan Polisi Pamong Praja Dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang

Komunikasi dari pimpinan terhadap bawahannya menentukan baik buruknya kinerja pegawai yang dihasilkan. Hal ini juga diterapkan pada Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang yang dapat dilihat dari hasil penelitian melalui wawancara yang telah tersaji diatas, yang menunjukkan komunikasi pimpinan Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang sejauh ini berjalan dengan lancar dan baik. Sehingga dapat disimpulkan dalam tabel 9 rekapitulasi yang telah tersaji diatas, bahwa komunikasi yang dilakukan antara pimpinan dengan bawahannya bersifat demokratis dan otoriter. Hal tersebut dikarenakan komunikasi yang dilakukan melalui satu arah khususnya pada pelaksanaan tugas di lapangan dengan cara pemberian perintah pada tugas di lapangan sesuai dengan program kegiatan yang tidak dapat diganggu gugat dan harus segera dilaksanakan. Sedangkan komunikasi yang dilakukan melalui dua arah dilakukan dengan rapat koordinasi, sehingga pimpinan dan bawahan dapat saling bertukar pikiran dalam kenadala/hambatan dalam penyelesaian tugas.

Dari kedua komunikasi yang dilakukan pada kedua instansi diatas, dapat disimpulkan bahwa sejauh ini komunikasi berjalan dengan baik, lancar dan menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda. Dari bentuk komunikasi yang dilakukan tersebut, dapat mencerminkan seorang pimpinan yang partisipatif dan konsultatif yang sangat berkepentingan dengan komunikasi baik, oleh karena ia beranggapan bahwa usaha kooperatif merupakan alat terbaik untuk hasil pekerjaan terbaik dan hal tersebut memerlukan masukan (*input*) ide-ide serta “*goodwill*” setiap anggota kelompok dengan tujuan agar target dan sasaran yang menjadi tugas pokok dan fungsi dinas dapat tercapai. Menurut Kartono (2008:134) yang menyatakan bahwa komunikasi ialah kapasitas individu atau kelompok untuk menyampaikan perasaan, pikiran, dan kehendak kepada individu dan kelompok lain. Komunikasi yang dilakukan pimpinan pada bawahannya berupa pemberian motivasi pimpinan pada pegawai sebagai cerminan dari kapasitas yang dimiliki pimpinan dalam memberikan ide-ide, pikiran kepada pegawainya untuk mendukung tercapainya target yang diinginkan.

Menurut arah prosesnya, komunikasi dalam (<http://ridwanjuli.blogspot.com>) dibedakan sebagai berikut:

a) Komunikasi satu arah (*one way communication*)

Komunikasi satu arah merupakan komunikasi yang berlangsung dari satu pihak saja, yaitu hanya dari pihak komunikator dengan tidak memberi kesempatan kepada komunikan untuk memberikan respon atau tanggapan.

Keuntungan komunikasi satu arah :

1. Lebih cepat dan efisien,

2. Dalam hal-hal tertentu dapat memberikan kepuasan kepada komunikator, karena pihak komunikan tidak mempunyai kesempatan untuk memberikan respons atau tanggapan terhadap hal-hal yang disampaikan oleh komunikator,
3. Dapat membawa wibawa komunikator (pimpinan), karena komunikasi tidak dapat mengetahui secara langsung atau menilai kesalahan dan kelemahan komunikator.

Kelemahan komunikasi satu arah :

1. Tidak memberikan kepuasan kepada komunikan, karena komunikan tidak mempunyai kesempatan untuk memberikan respons atau tanggapan,
2. Memberikan kesan otoriter,
3. Dapat menimbulkan kesalah pahaman dan ketidak jelasan, sehingga muncul prasangka yang tidak baik.

Dari penjelasan teori diatas, dapat terlihat dalam hasil wawancara yang tersaji bahwa komunikasi satu arah pada Dinas Sosial dan Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang dilakukan dalam memberikan perintah dari pimpinan pada bawahannya berkaitan dengan tugas masing-masing bawahan yang harus segera dilaksanakan. Pada Dinas Sosial Kabupaten Malang bentuk komunikasi satu arah ini ditunjukkan dengan pemberian tugas dari atasan pada bawahan berkaitan dengan perintah dalam menghadiri rapat Dinas dan perintah dari Bupati. Pada Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang bentuk komunikasi satu arah ini ditunjukkan dengan pemberian tugas di lapangan dari atasan pada bawahan yang tidak dapat

dikompromikan kembali/diganggu gugat karena sudah sesuai dengan prosedur yang berlaku terkait dengan situasi dan kondisi apapun.

b) Komunikasi dua arah (*two ways communication*)

komunikasi dua arah merupakan komunikasi yang berlangsung antara dua pihak dan ada timbal balik baik dari komunikator maupun komunikan.

Komunikasi dua arah dapat terjadi secara vertikal, horizontal, dan diagonal.

1. Komunikasi vertikal adalah komunikasi yang alirannya berlangsung dari atas ke bawah atau sebaliknya. Dalam suatu perusahaan, komunikasi vertikal yang terjadi adalah komunikasi yang berlangsung antara manajemen tingkat atas, menengah, hingga ketingkat karyawan.
2. Komunikasi horizontal yang berlangsung antara komunikator dengan komunikan yang mempunyai tingkat, kedudukan, dan wewenang yang sama.
3. Komunikasi diagonal adalah komunikasi yang berlangsung antara komunikator dengan komunikan yang tingkat, kedudukan, serta wewenangnya berbeda.

Keuntungan dari komunikasi dua arah:

1. Adanya dialog antara komunikator dengan komunikan, sehingga menimbulkan kepuasan diantara kedua belah pihak.
2. Informasi yang diterima menjadi lebih jelas, lebih akurat dan lebih tepat, karena dapat diperoleh langsung penjelasannya.
3. Memunculkan rasa kekeluargaan, kekerabatan, dan iklim demokratis.
4. Menghindari kesalah pahaman

Kelemahan komunikasi dua arah:

1. Informasi yang disampaikan lebih lambat, sehingga kurang efisien.

2. Keputusan tidak dapat diambil dengan cepat
3. Memberikan kesempatan kepada komunikan untuk bersikap menyerang, sehingga suasana kerja bisa menjadi kurang kondusif
4. Memberi kemungkinan timbulnya berbagai macam masalah yang tidak ada relevansinya dengan masalah yang sebenarnya.

Dari penjelasan teori diatas, dapat terlihat dalam hasil wawancara yang tersaji bahwa komunikasi dua arah pada Dinas Sosial dan Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang dilakukan melalui rapat koordinasi berkaitan dengan program kegiatan dengan adanya pemberian masukan-masukan dari bawahan, pemberian motivasi, dan pemberian informasi-informasi terbaru dalam rencana program kegiatan baik oleh atasan dan bawahan.

Dengan adanya komunikasi yang berjalan dengan baik inilah bertujuan agar target dan sasaran yang telah ditetapkan masing-masing pimpinan pada Dinas Sosial dan Satuan Polisi Pamong Praja dalam Ruang Lingkup Kabupaten Malang dapat tercapai sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

#### **b. Pengawasan Kerja**

Pengawasan atau kontrol dalam Wardani (2009:34) adalah bagian dari tugas pemimpin, yang memungkinkannya untuk mengetahui sejauh mana realisasi dari rencana yang sudah dibuatnya. Pengawasan atau kontrol meliputi pengukuran dan koreksi terhadap hasil aktivitas bawahan, untuk memastikan bahwa tujuan tim dan rencana yang dirancang untuk mencapainya sudah dilaksanakan.

### 1) Pengawasan Kerja masing-masing pimpinan terhadap bawahan pada Dinas Sosial Kabupaten Malang

Pengawasan kerja yang dilakukan di Dinas Sosial kabupaten Malang, yang telah dilakukan pada pimpinan dan pegawainya menunjukkan, bahwasanya kegiatan pengawasan kerja pada masing-masing pegawai dilakukan secara berjenjang melalui perantara dari kepala bidang yang mendapat laporan dari kepala seksi. Dan apabila terjadi pelanggaran pada pegawai akan langsung memanggil pada personil yang bersangkutan, dengan bersikap menegur dan lebih pada pendekatan kemanusiaan dengan cara *sharing* untuk membicarakan persoalan yang terjadi. Sikap pengawasan kerja yang dilakukan pimpinan pada bawahannya mendapatkan tanggapan yang berbeda dari masing-masing pegawainya. Ada yang beranggapan bahwa pengawasan kerja dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya bersifat ketat, tidak ketat dan ada pula yang beranggapan fleksibel (tidak ketat dan tidak longgar), namun dari perbedaan pandangan tersebut dapat disimpulkan bahwa pimpinan pada Dinas Sosial Kabupaten Malang bersikap demokratis yang telah tersaji dalam tabel rekapitulasi diatas. Se jauh ini, program-program pada Dinas Sosial Kabupaten Malang dapat terselesaikan dengan baik karena koordinasi yang baik antara bawahan dan pimpinan. Selain itu, juga karena pengawasan kerja yang dilakukan pimpinan terhadap bawahannya berjalan dengan baik dan tanpa kendala. Sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan pada pemberian pengawasan kerja adalah demokratis yang dapat terlihat dari tabel 8 rekapitulasi yang tersaji diatas.

## 2) Pengawasan Kerja masing-masing pimpinan terhadap bawahan pada Polisi Pamong Praja Dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Kabupaten Malang

Pengawasan kerja yang dilakukan di Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan kabupaten Malang yang dilakukan pimpinan terhadap pegawainya menunjukkan, bahwasanya kegiatan pengawasan kerja pada masing-masing pegawai terdiri dari dua bentuk yaitu melalui administrasi dan kegiatan lapangan. Dalam kegiatan administrasi yaitu mengawasi pekerjaan apakah sudah terselesaikan sesuai perintah atasan dan hasilnya dilaporkan dalam buku tata naskah dinas, pada kegiatan lapangan hasilnya harus segera dilaporkan pada Kasat melalui buku pengendalian dan dari absensi terdapat absen tersendiri yang dikhususkan untuk Kasat serta absen untuk sore hari yang mengecek langsung dan tidak segan memberikan TK (tidak ada keterangan) apabila tidak tercantum tanda tangan pegawai yang bersangkutan tanpa mengkonfirmasi kembali alasan ketidakhadiran bawahan. Sikap pengawasan kerja yang dilakukan pimpinan pada bawahannya mendapatkan tanggapan yang berbeda dari masing-masing pegawainya. Ada yang beranggapan bahwa pengawasan kerja dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya bersifat ketat dan ada pula yang beranggapan fleksibel (tidak ketat dan tidak longgar), namun dari perbedaan pandangan tersebut dapat disimpulkan bahwa pimpinan pada Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang bersikap otoriter yang telah tersaji dalam tabel 9 rekapitulasi diatas. Hal ini dapat ditunjukkan dari hasil wawancara yang telah tersaji diatas, bahwasanya masing-masing bawahan memberikan penilainnya pada masing-masing pimpinannya yang menunjukkan sikap yang

lebih kaku karena faktor dari sifat organisasinya yaitu semimiliter. Sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan pada pemberian pengawasan kerja adalah demokratis dan otoriter yang dapat terlihat dari tabel 9 rekapitulasi yang tersaji diatas.

Menurut teori terdapat 3 langkah dalam proses pengawasan dalam Wardani (2009:34) yaitu:

- a) Menentukan atau menetapkan standar. Dari kedua instansi diatas dapat disimpulkan bahwa walaupun gaya atau sikap dalam hal melakukan pengawasan kerja berbeda, namun hal tersebut mempunyai satu tujuan yang sama yaitu untuk menentukan sebuah standar dalam penyelesaian pekerjaan. Hal tersebut dilakukan untuk mengevaluasi hasil pekerjaan bawahan dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik ataukah sebaliknya.
- b) Mengukur hasil kerja terhadap standar yang telah ditetapkan. Pengawasan kerja yang dilakukan kedua instansi diatas dapat disimpulkan bahwa masing-masing pimpinan mengevaluasi dan mengecek hasil kerja bawahannya demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan. Namun, dari kedua instansi diatas memiliki perbedaan cara dalam mengevaluasi hasil kerja pegawai, pada dinas sosial kabupaten pimpinan pimpinan lebih bersifat demokratis yang artinya lebih luwes dan dapat dikatakan fleksibel (tidak ketat dan tidak longgar), sedangkan pada Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Malang bersifat demokratis dan otoriter tergantung dari situasi dan kondisi dalam penyelesaian tugas.

- c) Mengoreksi penyimpangan terhadap standar. Sikap dari masing-masing pimpinan pada kedua instansi diatas, dapat disimpulkan bahwa pimpinan bersifat cepat tanggap dan segera menindaklanjuti penyimpangan yang dilakukan oleh bawahannya.

Manfaat pengawasan Wardani (2009:34) antara lain:

- a) Memastikan bahwa seluruh kegiatan tim terarah pada pencapaian tujuan dan sesuai dengan rencana kerja yang sudah dibuat. Masing-masing pimpinan pada kedua instansi diatas, akan selalu memastikan bahwa seluruh kegiatan tim dapat tercapai tepat sasaran demi memberikan pelayanan yang terbaik pada masyarakat.
- b) Menghindari kegagalan dan kerugian. Pengawasan yang dilakukan masing-masing pimpinan pada kedua instansi diatas bertujuan untuk menghindari kegagalan yang akan memberikan dampak negatif pada citra organisasi dalam pemberian layanan pada masyarakat. Misalkan pemberian layanan yang tidak tepat sasaran dan mendapat komplain dari masyarakat. Pengawasan kerja berperan penting dalam menghindari hal tersebut.
- c) Meningkatkan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki secara optimal. Dengan adanya pengawasan dari masing-masing pimpinan terhadap hasil kerja bawahannya, maka mereka akan mengetahui sejauh mana masing-masing kemampuan atau tingkat sumber daya manusia yang dimiliki oleh bawahannya. Sehingga kemampuan tersebut dapat terus diasah dan diberdayakan dengan baik agar hasil pekerjaan dapat terselesaikan dengan seoptimal mungkin dan diharapkan dapat memberikan sumbangsih atau inovasi pada

kemajuan organisasi yang bersangkutan.

Metode pengawasan dalam Wardani (2009:34) yaitu:

- a) Menganalisa data tertulis-administratif. Masing-masing pimpinan pada kedua instansi diatas melakukan metode pengawsan dengan menganalisa data tertulis administratif apakah sudah sesuai dengan format penulisan yang benar ataukah sebaliknya. Hal tersebut berperan penting dalam menentukan kualitas pekerjaan yang dihasilkan.
- b) Menanyakan perkembangan tugas kepada bawahan. Pengawasan dari masing-masing pimpinan diatas, dilakukan dengan menanyakan sejauh mana perkembangan tugas yang dapat diselesaikan bawahannya. Apakah ada kesulitan yang membutuhkan bantuan agar pekerjaan dapat terselesaikan sesuai dengan target.
- c) Melakukan tinjauan ke lapangan. Masing-masing pimpinan pada kedua instansi diatas melakukan tinjauan ke lapangan untuk mengecek pekerjaan bawahannya di lapangan dapat berjalan dengan baik, tepat sasaran, ataukah sebaliknya terdapat kendala.

Dari penjelasan diatas, menunjukkan bahwa pengawasan kerja yang dilakukan masing-masing pimpinan pada Dinas Sosial dan Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat dalam ruang lingkup Kabupaten Malang berjalan dengan cukup baik namun letak perbedaannya hanya pada gaya kepemimpinan yang digunakan yaitu pada Dinas Sosial Kabupaten Malang menggunakan gaya demokratis sedangkan pada Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang menggunakan gaya demokratis dan

gaya otoriter. Perbedaan tersebut dilatarbelakangi karena *background* dari masing-masing organisasi yaitu bersifat sosial dan yang satunya bersifat semimiliter.

### c. Pengarahan

Pengarahan yang dilakukan pimpinan pada bawahan berperan penting dalam penyelesaian tugas-tugas sesuai dengan target yang hendak dicapai. Pengarahan berfungsi untuk menuntun dan membimbing bawahan untuk dapat menyelesaikan masing-masing tugas. Berhasil tidaknya bawahan dalam menyelesaikan masing-masing tugasnya juga dipengaruhi oleh pengarahannya yang disampaikan oleh pimpinan. Pengarahan yang diberikan pimpinan pada bawahannya secara jelas, kurang jelas, ataupun tidak jelas juga menjadi penentu baik buruknya kinerja pegawai. Karena perbedaan dari hasil pengarahannya yang diterima oleh masing-masing bawahan tergantung dari faktor individunya.

#### 1) Pengarahan yang diberikan masing-masing pimpinan pada bawahan di Dinas Sosial Kabupaten Malang

Pengarahan seorang pimpinan pada bawahannya dapat menentukan terhadap tercapai tidaknya suatu tujuan yang hendak dicapai. Hal ini juga dilakukan pada Dinas Sosial Kabupaten Malang yang menunjukkan, bahwasanya pengarahannya yang dilakukan pimpinan dapat diterima dengan jelas dan kurang jelas oleh bawahannya. Hal tersebut dapat disimpulkan dari hasil wawancara yang tersaji diatas, bahwa pengarahannya yang dilakukan pimpinan pada bawahannya sejauh ini berlangsung dengan lancar. Sehingga dapat diketahui pada tabel 8 rekapitulasi yang menunjukkan bahwa pengarahannya yang dilakukan pimpinan pada bawahannya bersifat demokratis. Hal tersebut didukung oleh kesimpulan dari

hasil wawancara yang menyatakan bahwa sejauh ini pimpinan memberikan pengarahan pada bawahannya sudah jelas dan mudah untuk memahaminya, sehingga pegawai dapat menyelesaikan tugas dengan tepat waktu. Dan atasan masih mau untuk memberikan arahan dan membantu dalam memberikan pendapatnya pada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam penyelesaian tugas.

2) Pengarahan yang diberikan masing-masing pimpinan pada bawahan di Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang

Pengarahan seorang pimpinan pada bawahannya dapat menentukan terhadap tercapai tidaknya suatu tujuan yang hendak dicapai. Hal ini juga dilakukan pada Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang yang menunjukkan bahwasanya pengarahan yang dilakukan pimpinan dinilai oleh bawahannya bersifat demokratis dan otoriter yang tersaji pada tabel 9 rekapitulasi di atas. Hal tersebut dikarenakan arahan yang diberikan oleh pimpinan pada bawahannya sejauh ini menggunakan nada yang tegas demi terselesainya pekerjaan bawahan dengan sebaik-baiknya. Namun, dengan penggunaan sikap tersebut berakibat pada kejelasan atas arahan yang diberikan pimpinan pada bawahan sehingga penyelesaian pekerjaan dapat sesuai dengan target yang telah ditentukan. Dan atasan juga akan memastikan penyelesaian pekerjaan bawahannya apakah sudah sesuai dengan perintah dan keinginan atasan.

Dalam teori, pengarahan (*Direction*) dalam Wardani (2009:35) adalah keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada

tempatny demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

Hal tersebut juga yang dilakukan oleh kedua instansi diatas, yaitu dengan melakukan pengarahan pada masing-masing bawahan dengan tujuan untuk mengarahkan masing-masing tugas sesuai dengan bidangnya agar tujuan dapat tercapai. Dalam pemberian arahan tersebut masing-masing pimpinan menggunakan nada yang berbeda-beda yaitu dengan nada yang tegas, santun, ataupun lembut. Hal tersebut tergantung dari karakter masing-masing individu. Yang terpenting dalam pengarahan yang diberikan pimpinan adalah jelas tidaknya penerimaan arahan tersebut pada bawahan.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan gaya/sikap dalam pengarahan yang dilakukan pimpinan terhadap bawahannya. Perbedaan tersebut ditunjukkan pada pimpinan Dinas Sosial Kabupaten Malang yang bersifat demokratis sedangkan pada pimpinan Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang bersifat demokratis dan otoriter. Perbedaan tersebut dilatarbelakangi karena *background* dari masing-masing organisasi yaitu bersifat sosial dan yang satunya bersifat semimiliter.

#### **d. Metode pengambilan keputusan**

Dalam kondisi ketidakpastian dengan banyaknya perubahan yang mendadak, maka aktivitas pengambilan keputusan merupakan unsur yang paling sulit dalam manajemen, namun juga merupakan usaha yang paling penting bagi

pemimpin. Kepemimpinan merupakan fungsi dari keefektifan operasional pada pengambilan keputusan di satu organisasi atau administrasi. Jelasnya, apabila pemimpin mampu dengan tangkas, cerdas, cepat, dan arif bijaksana mengambil keputusan yang tepat, maka organisasi atau administrasi bisa berfungsi secara efektif dan produktif. Sehubungan dengan uraian di atas, maka kepemimpinan itu merupakan kekuatan dinamis yang bisa menumbuhkan motivasi, aspirasi, koordinasi dan integrasi pada organisasi, yang semuanya sangat penting bagi pencapaian tujuan bersama. Sehingga metode pengambilan keputusan yang diambil oleh pimpinan dengan melibatkan partisipasi bawahan atau sebaliknya dapat menunjukkan karakter/gaya kepemimpinan yang digunakannya.

1) Metode pengambilan keputusan masing-masing pimpinan pada Dinas Sosial Kabupaten Malang melibatkan bawahan atau tidak

Metode pengambilan keputusan seorang pemimpin dapat mengindikasikan karakter/gaya kepemimpinan yang diterapkan. Pada Dinas Sosial Kabupaten Malang dapat diketahui metode pengambilan keputusan yang digunakan pimpinan menunjukkan bahwasanya metode pengambilan keputusan dilakukan dengan cara melibatkan partisipasi bawahan atau musyawarah demokratis. Hal tersebut dapat dilihat dari tabel 8 rekapitulasi yang telah tersaji diatas yang menunjukkan pengambilan keputusan dilakukan dengan melibatkan partisipasi bawahan. Hal tersebut sesuai dengan kesimpulan pada hasil wawancara yang mengatakan bahwa selama ini, metode pengambilan keputusan pimpinan dilakukan dengan cara melibatkan partisipasi bawahan. Hal ini dapat dilakukan melalui rapat pejabat struktural. Namun, terdapat juga pendapat dari seorang pegawai yang mengatakan

terkadang terdapat keputusan yang didelegasikan pada kepala bidang tertentu dikarenakan pimpinan berhalangan hadir namun semuanya tetap terkomunikasikan dengan pimpinan. Selain itu, terdapat masalah-masalah tertentu yang keputusannya diambil oleh pimpinan sesuai kewenangannya yang nantinya keputusan tersebut akan dilaporkan pada bawahannya.

2) Metode pengambilan keputusan pimpinan pada Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang melibatkan bawahan atau tidak

Metode pengambilan keputusan seorang pemimpin dapat mengindikasikan karakter/gaya kepemimpinan yang diterapkan. Pada Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang dapat diketahui metode pengambilan keputusan yang digunakan pimpinan menunjukkan bahwasanya metode pengambilan keputusan dilakukan dengan cara melibatkan partisipasi bawahan sehingga bersifat demokratis. Hal tersebut dapat dilihat dari tabel 9 rekapitulasi yang telah tersaji diatas yang menunjukkan pengambilan keputusan dilakukan dengan melibatkan partisipasi bawahan. Hal tersebut sesuai dengan kesimpulan pada hasil wawancara yang mengatakan bahwa keputusan yang diambil pimpinan biasanya melalui pertimbangan dengan dari masukan-masukan kepala bidang, kepala seksi maupun staf untuk sharing mengenai permasalahan yang sedang dihadapi. Namun, terkadang terdapat pengambilan keputusan yang didelegasikan pada kepala bidang sesuai tugasnya tertentu dikarenakan pimpinan berhalangan hadir dan semuanya tetap terkomunikasikan dengan pimpinan. Selain

itu, terdapat pula masalah-masalah tertentu yang keputusannya diambil oleh pimpinan sesuai kewenangannya.

Dari hasil penelitian diatas, dapat diketahui bahwa Pimpinan pada Dinas Sosial dan Satuan Polisi Pamong Praja dan Prindungan Masyarakat dalam ruang lingkup Kabupaten Malang menggunakan metode pengambilan keputusan dengan melibatkan partisipasi bawahan. Pada hakekatnya perilaku dasar pemimpin yang mendapat tanggapan para pengikutnya, sewaktu pemimpin melakukan proses pemecahan masalah atau pengambilan keputusan, maka empat gaya dasar tersebut dapat diaplikasikan dan diidentifikasi dalam suatu proses pengambilan keputusan tersebut. Gaya dasar kepemimpinan dalam pengambilan keputusan dapat dilihat pada gambar 1 sebagai berikut:

Partisipasi G 3	Konsultasi G 2
Delegasi G 4	Instruksi G 1

Sumber : Miftah Thoha (2000:280) dalam  
(<http://ismanto.dosen.narotama.ac.id/files/2011/04/Kutipan-Landasan-Teori.doc>.)

Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan (G1) dirujuk sebagai *instruksi*, karena gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu tentang apa, bagaimana, bilamana, dan di mana melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh

pemimpin. Pemecahan masalah dan keputusan diumumkan, dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.

Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan tinggi dukungan (G2) dirujuk sebagai *konsultasi*, karena dalam menggunakan gaya ini, pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir sama dengan keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan banyaknya komunikasi dua arah dan perilaku mendukung dengan berusaha mendengar perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat, serta ide-ide dan saran-saran mereka. Meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian (*control*) atas pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.

Perilaku pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan (G3) dirujuk sebagai *partisipasi*, karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatnya keputusan dipegang secara bergantian. Dengan penggunaan gaya ketiga ini, pemimpin dan pengikut saling tukar-menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Komunikasi dua arah ditingkatkan, dan peranan pemimpin adalah aktif mendengar.

Perilaku pemimpin yang rendah dukungan dan rendah pengawasan (G4) dirujuk sebagai *delegasi*, karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan yang memiliki kontrol untuk memutuskan tentang kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pertunjukan mereka sendiri karena mereka memiliki kemampuan

dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.

Sehingga dapat disimpulkan, bahwa gaya dasar perilaku pemimpin pada kedua instansi diatas yaitu dengan menggunakan perilaku tinggi pengarahan dan tinggi dukungan dirujuk sebagai *konsultasi*, perilaku pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan dirujuk sebagai *partisipasi*, dan perilaku pemimpin yang rendah dukungan dan rendah pengawasan dirujuk sebagai *delegasi*.

Sebagaimana yang disebutkan bahwa kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerja sama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis ini bukan terletak pada “*person* atau individu pemimpin”, akan tetapi kekuatan justru terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok.

Dari penjelasan mengenai komunikasi, pengawasan kerja, pengarahan, dan metode pengambilan keputusan pada Dinas Sosial Kabupaten Malang dan Satuan Polisi Pamong Praja Dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang dapat disimpulkan bahwa terdapat persamaan dan perbedaan pada gaya kepemimpinan yang digunakannya. Hal tersebut dapat dilihat dari tabel rekapitulasi yang telah tersaji diatas, yang menunjukkan bahwa persamaan pada kedua instansi diatas terletak pada indikator komunikasi dan metode pengambilan keputusan dengan

menggunakan gaya demokratis. Sedangkan perbedaannya tersaji pada tabel 16 berikut:

**Tabel 16**  
**Penggunaan Gaya Kepemimpinan**

Instansi	Komunikasi	Pengawasan Kerja	Pengarahan
Dinas Sosial Kabupaten Malang	Demokratis dengan hasil presentase 100%	Demokratis dengan hasil presentase 100%	Demokratis dengan hasil presentase 100%
Satuan Polisi Pamong Praja Dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang	Demokratis dengan hasil presentase 80%	Demokratis dengan hasil presentase 65%	Demokratis dengan hasil presentase 75%

## 2. Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial dan Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Dalam Ruang Lingkup Kabupaten Malang

Kinerja di dalam suatu organisasi pada dasarnya dilakukan oleh seluruh sumber daya manusia dalam organisasi, baik unsur pemimpin maupun pekerja. Setiap pekerja memiliki kemampuan berdasar pada pengetahuan dan keterampilan, kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya, motivasi kerja dan kepuasan kerja. Faktor-faktor di atas dapat mempengaruhi kinerja para pekerja yang berdampak pada berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Untuk itulah kinerja dari seorang pekerja berperan penting dalam sebuah organisasi. Hal ini dikarenakan kinerja digunakan sebagai penentu dari hasil (*output*) yang diberikan dari sebuah organisasi dapatkah sesuai dengan target atau tujuan yang telah ditentukan ataukah sebaliknya.

Menurut A.A Anwar Mangkunegara (2005:67), definisi kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya.

#### **a. Jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan**

Dalam mengukur kinerja pegawai terdapat pula digunakan indikator dari segi kuantitas yaitu jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan masing-masing pegawai. Jumlah pekerjaan yang dihasilkan pegawai dapat menjadi hasil evaluasi kinerja pegawai yang menentukan berhasil tidaknya pencapaian target dalam organisasi.

##### 1) Jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan pegawai Dinas Sosial Kabupaten Malang

Pada Dinas Sosial Kabupaten jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan pegawai dapat diketahui dari hasil wawancara yang tersaji diatas, dapat disimpulkan bahwa mayoritas pegawai berpendapat bahwa jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan sesuai dengan target yang telah ditentukan. Dan minoritas pegawai berpendapat bahwa jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan di bawah target yang telah ditentukan. Hal tersebut didasari oleh kesimpulan dari hasil wawancara yang menunjukkan bahwa jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan berdasar pada batas waktu yang telah ditetapkan dan sesuai dengan target yang telah ditentukan. Semua itu tergantung dari intensitas dan jenis pekerjaan. Pada pekerjaan yang berhubungan dengan surat menyurat maka pegawai dapat menyelesaikannya dalam waktu satu hari bahkan beberapa jam saja, tetapi

pekerjaan yang berhubungan dengan kegiatan program 1 tahun, maka target penyelesaian dalam program 1 tahun dapat terpenuhi semuanya sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Selain itu, hal ini juga tidak terlepas dari peran pemimpin dalam mendukung dan memotivasi pegawainya dalam penyelesaian tugas. Sehingga jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan pegawai sesuai dengan target. Dalam hal ini pimpinan Dinas Sosial menggunakan gaya kepemimpinan demokratis.

2) Jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Malang

Pada Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan pegawai dapat diketahui dari hasil wawancara yang tersaji diatas, dapat disimpulkan bahwa mayoritas pegawai berpendapat bahwa jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan sesuai dengan target yang ditentukan. Dan minoritas pegawai berpendapat bahwa jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan diatas target yang ditentukan. Hal tersebut berdasarkan dari hasil wawancara yang dapat disimpulkan bahwa pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan berdasar pada batas waktu yang telah ditetapkan dan sesuai dengan target yang telah ditentukan. Semua itu tergantung dari intensitas dan jenis pekerjaan. Namun, pada penyelesaian kasus di lapangan biasanya pekerjaan dapat terselesaikan secara bersamaan tergantung situasi dan kondisi yang memungkinkan untuk penyelesaian permasalahan dalam waktu yang bersamaan. Sehingga jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan pegawai terkadang melebihi jumlah target yang telah ditentukan. Selain itu, peran pemimpin tidak

dapat terlepas dari jumlah pekerjaan yang dihasilkan pegawai. Dalam hal ini, pimpinan pada Satpol PP menggunakan gaya kepemimpinan yang demokratis namun pada kondisi dan situasi tertentu pimpinan juga menggunakan gaya otoriter. Sehingga dalam penyelesaian tugas, perintah yang diberikan oleh pimpinan harus segera diselesaikan agar dapat mencapai target yang ditentukan.

Penilaian kinerja seseorang dalam melaksanakan pekerjaan sebagaimana yang dikemukakan oleh Dharma (1985:55), yaitu:

- a) Kuantitas: jumlah yang harus diselesaikan. Dari penjelasan diatas, dapat diketahui bahwa masing-masing pegawai pada Dinas Sosial Kabupaten Malang dan Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang sejauh ini kaitannya dengan jumlah pekerjaan yang dapat mereka selesaikan sudah sesuai dengan target yang ditentukan. Bahkan jumlahnya ada yang, melebihi target yang telah ditentukan. Sehingga dari segi kuantitas, pekerjaan yang dihasilkan oleh kedua instansi diatas sudah baik. Hal ini juga tidak dapat terlepas dari peran pimpinan dalam menerapkan gaya kepemimpinannya masing-masing sesuai dengan karakter individunya.
- b) Kualitas : mutu yang dihasilkan (baik buruknya).
- c) Ketepatan waktu : sesuai tindakan dengan waktu yang direncanakan.

#### **b. Mutu pekerjaan yang dihasilkan**

Mutu merupakan ukuran dari hasil evaluasi pekerjaan pegawai yang dapat dinilai memuaskan ataupun sebaliknya. Baik tidaknya hasil pekerjaan dapat mempengaruhi kinerja pegawai sebagai hasil evaluasi terhadap kualitas pekerjaan yang mereka hasilkan. Dengan mutu yang bagus, maka kinerja pegawai dapat

dikatakan bernilai tinggi dan sebaliknya kualitas pekerjaan yang rendah menunjukkan kinerja pegawai yang buruk.

1) Mutu pekerjaan yang dihasilkan pegawai Dinas Sosial Kabupaten Malang

Mutu pekerjaan yang dihasilkan pegawai Pada Dinas Sosial Kabupaten Malang dapat diketahui dari hasil wawancara yang tersaji diatas, yang menunjukkan bahwa mutu pekerjaan yang dihasilkan pegawai mayoritas berpendapat kualitas pekerjaan yang dihasilkan cukup baik dan minoritas pegawai berpendapat bahwa mutu pekerjaan yang dihasilkan sudah baik. Kesimpulan dari hasil wawancara tersebut menyatakan bahwa kualitas pekerjaan yang dihasilkan pegawai cukup baik karena pekerjaan yang mereka hasilkan bervariasi, tergantung dari tingkat pendidikannya, apabila yang sudah terbiasa dengan tugas-tugasnya maka hasil pekerjaannya lebih bagus sesuai dengan tujuan pekerjaan dan memenuhi persyaratan seperti pekerjaannya rapi, tertata, dan jelas. Namun, untuk pegawai yang masih baru belum sepenuhnya dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, karena masih harus belajar lagi dan masih perlu adanya perbaikan misalnya dalam hal format penulisannya. Selain itu, dalam hal ini peran pemimpin juga berpengaruh pada mutu pekerjaan yang dihasilkan pegawai. Pada Dinas Sosial Kabupaten Malang pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan demokratis.

2) Mutu pekerjaan yang dihasilkan pegawai Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang

Mutu pekerjaan yang dihasilkan pegawai Pada Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang dapat diketahui dari hasil

wawancara yang tersaji diatas, yang menunjukkan bahwa mutu pekerjaan yang dihasilkan pegawai mayoritas berpendapat kualitas pekerjaan yang dihasilkan baik dan minoritas pegawai berpendapat bahwa bahwa mutu pekerjaan yang dihasilkan cukup baik. Kesimpulan dari hasil wawancara tersebut menyatakan bahwa kualitas pekerjaan yang dihasilkan pegawai sudah bagus karena pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan efektif dan efisien sehingga tujuan pekerjaan tercapai dan memenuhi persyaratan yang berlaku, seperti hasil pekerjaannya sudah rapi dan tertata dengan baik. Hal ini terlepas dari peranan pemimpin dalam menggunakan gaya kepemimpinan yang demokratis namun pada kondisi dan situasi tertentu pimpinan juga menggunakan gaya otoriter.

Pengertian umum mutu dalam Novita (2006:44) mengandung makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja atau upaya) baik berupa barang maupun jasa. Secara singkat mutu dapat diartikan: sebagai kesesuaian penggunaan, kesesuaian tujuan, kepuasan pelanggan atau pemenuhan terhadap persyaratan. Manajemen mutu merupakan sebuah filsafat dan budaya organisasi yang menekankan pada upaya menciptakan mutu yang konstan melalui aspek dalam kegiatan organisasi. Manajemen mutu membutuhkan pemahaman mengenai sifat mutu dan sifat sistem mutu serta komitmen manajemen untuk bekerja dalam berbagai cara. Manajemen mutu sangat memerlukan figure pemimpin yang mampu memotivasi agar seluruh anggota dalam organisasi dapat memberikan kontribusi semaksimal mungkin kepada organisasi. Hal tersebut dapat dibangkitkan melalui pemahaman dan penjiwaan secara sadar bahwa mutu

sutu produk atau jasa tidak hanya menjadi tanggung jawab pimpinan, tetapi menjadi tanggung jawab seluruh anggota dalam organisasi.

Dari hasil penelitian diatas, dapat disimpulkan bahwa pada kedua instansi diatas, kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh masing-masing pegawai sejauh ini cukup baik. Hal tersebut karena pekerjaan yang mereka hasilkan sesuai dengan standar, tujuan, prasyarat dengan tujuan untuk mencapai target yang telah ditentukan. Hal ini juga tidak terlepas dari peranan pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinannya yang dapat berpengaruh pada kinerja pegawainya.

### **c. Tingkat Pemanfaatan Waktu Pegawai**

#### **1) Tingkat Pemanfaatan Waktu Pegawai Dinas Sosial Kabupaten Malang**

Tingkat pemanfaatan waktu pegawai Dinas Sosial Kabupaten Malang dapat diketahui dari hasil wawancara yang telah tersaji diatas yang menunjukkan bahwa mayoritas pegawai berpendapat bahwa tingkat pemanfaatan waktu pegawai dalam penyelesaian tugas tepat waktu sedangkan minoritas berpendapat bahwa tingkat pemanfaatan pegawai dalam penyelesaian tugas sebelum target waktu yang ditentukan dan terlambat. Dari hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya pemanfaatan waktu pegawai dalam penyelesaian tugas sejauh ini dilakukan dengan seoptimal mungkin. Hal ini tidak terlepas dari peran pemimpin dalam menerapkan gaya demokratis pada bawahannya. Namun yang membedakan dari hasil pekerjaannya berdasarkan intensitas waktunya tergantung dari masing-masing beban kerja pegawai dalam jangka kurun waktu tertentu.

#### **2) Tingkat Pemanfaatan Waktu Pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang**

Tingkat pemanfaatan waktu pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang dapat diketahui dari hasil wawancara yang telah tersaji diatas yang menunjukkan bahwa mayoritas pegawai berpendapat bahwa tingkat pemanfaatan waktu pegawai dalam penyelesaian tugas tepat waktu sedangkan minoritas tingkat pemanfaatan pegawai dalam penyelesaian tugas sebelum target waktu yang ditentukan dan terlambat. Dari hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya pemanfaatan waktu pegawai dalam penyelesaian tugas sejauh ini dilakukan dengan seoptimal mungkin. Hal ini terlepas dari peranan pemimpin dalam menggunakan gaya kepemimpinan yang demokratis namun pada kondisi dan situasi tertentu pimpinan juga menggunakan gaya otoriter. Namun hal tersebut bertujuan agar penyelesaian tugas dapat terselesaikan sesuai dengan target.

Pemanfaatan waktu atau manajemen waktu merupakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan produktivitas waktu. Waktu menjadi salah satu sumber daya unjuk kerja. Sumber daya yang mesti dikelola secara efektif dan efisien. Efektifitas terlihat dari tercapainya tujuan menggunakan waktu yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan efisien tidak lain mengandung dua makna, yaitu: makna pengurangan waktu yang ditentukan dan makna investasi waktu menggunakan waktu yang ada. Manajemen waktu bertujuan kepada produktifitas yang berarti rasio *output* dengan *input*.

(<http://yeamo.wordpress.com/2011/07/15/manajemen-waktu-antara-kuliah-pengembangan-diri-mahasiswa-dan-kecerdasan-spiritual/>). Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa sejauh ini pemanfaatan waktu yang dilakukan pegawai

pada kedua instansi diatas berjalan dengan baik untuk tercapainya tujuan sehingga output yang dihasilkan sesuai dengan target. Pegawai memanfaatkan waktu dengan seoptimal mungkin terbukti dengan terselesainya pekerjaan mereka dengan tepat waktu bahkan terdapat juga yang menyelesaikan pekerjaan sebelum waktu yang ditentukan. Walaupun masih terdapat beberapa pegawai yang menyelesaikan tugas terlambat, namun sejauh ini target yang ditentukan pada kedua instansi diatas dapat terpenuhi dengan baik. Selain itu, hal ini juga tidak terlepas dari peranan pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinannya yang dapat berpengaruh pada kinerja pegawainya.



## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian pada gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai pada Dinas Sosial Kabupaten Malang dan Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Dinas Sosial adalah demokratis dengan presentase 100%. Hal tersebut dapat dilihat dari aspek-aspek berikut:
  - a. Komunikasi yang diterapkan di Dinas Sosial bersifat demokratis dengan presentase 100%.
  - b. Pengawasan kerja yang diterapkan di Dinas Sosial Kabupaten Malang bersifat demokratis dengan presentase 100%.
  - c. Pengarahan yang diterapkan di Dinas Sosial Kabupaten Malang bersifat demokratis dengan presentase 100%.
  - d. Metode pengambilan keputusan yang dilakukan di Dinas Sosial Kabupaten Malang bersifat demokratis dengan presentase 100%.

Dari penerapan gaya kepemimpinan demokratis pada Dinas Sosial Kabupaten Malang mempunyai pengaruh pada kinerja pegawainya dalam menjalankan tugas-tugasnya. Hal tersebut dikarenakan pada penyelesaian tugas pegawai segala sesuatunya lebih bersifat fleksibel. Dalam pelaksanaan tugasnya pada Dinas Sosial Kabupaten dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cukup baik karena peranan pimpinan yang tidak dapat terlepas dari kinerja pegawai yang dapat

dilihat dari jumlah pekerjaan yang dihasilkan pegawai, mutu pekerjaan yang dihasilkan, dan tingkat pemanfaatan waktu pegawai.

2. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang adalah demokratis dengan presentase 80% dan otoriter dengan presentase 20%. Hal tersebut dapat dilihat dari aspek-aspek berikut:

- a. Komunikasi yang dilakukan di Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat dalam ruang lingkup Kabupaten Malang bersifat demokratis dengan presentase 80% dan otoriter dengan presentase 20%.
- b. Pengawasan kerja yang dilakukan di Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang bersifat demokratis dengan presentase 65% dan otoriter dengan presentase 35%.
- c. Pengarahan yang dilakukan di Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang bersifat demokratis dengan presentase 75% dan otoriter dengan presentase 25%.
- d. Metode pengambilan keputusan yang dilakukan di Dinas Sosial Kabupaten Malang bersifat demokratis dengan presentase 100%.

Dari penerapan gaya kepemimpinan demokratis dan otoriter pada Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat di ruang lingkup Kabupaten Malang mempunyai pengaruh pada kinerja pegawainya. Hal tersebut dikarenakan pada pelaksanaan tugas pegawai dapat bersifat fleksibel dan otoriter, tergantung pada situasi dan kondisi dalam pelaksanaan tugas khususnya di lapangan. Khususnya pada penyelesaian tugas di lapangan biasanya bersifat otoriter karena

tugas harus segera dilaksanakan tanpa kompromi karena sudah sesuai dengan prosedur yang telah berlaku. Dalam pelaksanaan tugasnya pada Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat di ruang lingkup Kabupaten Malang dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik karena peranan pimpinan yang tidak dapat terlepas dari kinerja pegawai yang dapat dilihat dari jumlah pekerjaan yang dihasilkan pegawai, mutu pekerjaan yang dihasilkan, dan tingkat pemanfaatan waktu pegawai.

## **B. Saran**

1. Dinas Sosial Kabupaten Malang dan Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang perlu untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan meminimalisir kendala-kendala yang menghambat dalam penyelesaian pekerjaan. Upaya penyelesaian dari kendala tersebut dapat dilakukan oleh adanya sinergitas/kerjasama yang baik antara pimpinan dengan bawahannya.
2. Berkaitan dengan pelayanan yang diberikan Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang kepada masyarakat perlu dilakukan sosialisasi secara berkelanjutan. Hal ini bertujuan untuk merubah *image* buruk yang santer terdengar pada kalangan masyarakat yang masih beranggapan bahwa penertiban yang dilakukan oleh Satpol PP dianggap negatif. Padahal selama ini Satpol PP telah melakukan tugasnya sesuai dengan prosedur yang telah berlaku.

3. Berkaitan dengan pelayanan yang diberikan Satpol PP khususnya pada pelaksanaan tugas di lapangan bidang penyidikan dan penindakan seharusnya lebih meningkatkan kinerja mereka dengan adanya tingkat penurunan terhadap penertiban PKL (pedagang kaki lima) secara paksa.
4. Berkaitan dengan pelayanan yang diberikan Dinas Sosial Kabupaten Malang kepada masyarakat perlu untuk ditingkatkan, khususnya dalam mengatasi PMKS (penyandang masalah kesejahteraan sosial). Hal tersebut, karena pada realitanya masih banyak masyarakat miskin yang belum mendapatkan kesejahteraan dan dapat hidup dengan layak.





## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2000. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi. Cetakan Kesembilan. Rineka Cipta. Jakarta.
- Dharma, Agus.1985.*Manajemen Prestasi Kerja*.Jakarta:Rajawali.
- Djanaid Djanalis.2004.*Kepemimpinan*. Malang:FIA UNIBRAW
- Handoko, Hani.1990.*Langkah-langkah dalam Meningkatkan Mutu SDM*.Yogyakarta:Pustaka Pelajar
- Hasibuan, Malayu S.P. 2000. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Kartono, Kartini.2008.*Pemimpin dan Kepemimpinan*.Jakarta:PT Raja Grafindo Persada
- Keban, T. Yeremias. 2008. Enam Dimensi Administrasi Publik. Yogyakarta: Gaya Media.
- Kontjoroningrat. 1991. *Metode Penelitan Masyarakat*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung : PT. Refika Aditama.
- Miles, Matthew B. dan A. Michael Hubberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Diterjemahkan oleh Tjetjep Rohendi Rohidi. Jakarta: UI press.
- Moleong, Lexy J. 2009. *Metode Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, Hadari, (1995), *Kepemimpinan yang Efektif*, Gajah Mada Unisity Press, Yogyakarta
- Nazir, M. 2005. *Metode Penelitan Sosial*. Jakarta : Ghalia
- Novita, Dian Ika.2006.*Pengembangan Sumber Daya Aparatur sebagai usaha untuk Meningkatkan Kinerja*. Skripsi tidak diterbitkan, Malang:Fakultas Ilmu Administrasi:Universitas Brawijaya
- Pasolong, Harbani.2007. *Teori Administrasi Publik*. Bandung:Alfabeta
- Siagian. 1995. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: CV. Rajawali Pers
- Siagian, S.P.2002.*Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*.Jakarta:PT Rineka Cipta.
- Sudarto, Anam.1999.*Analisis Kinerja.Diklat Propinsi Dati II Jatim*.

Sughanda, Dann.1981.*Kepemimpinan dalam Organisasi dan Manajemen*. Bandung:CV Sinar Baru.

Thoha, Miftah. 1983. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta:Rajawali

Wardani, Pramandha Anggi.2009.*Gaya Kepemimpinan Administrasi Publik pada Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri*. Skripsi tidak diterbitkan, Malang:Fakultas Ilmu Administrasi:Universitas Brawijaya.

Wibowo.2007.*Manajemen Kinerja*.Jakarta:PT Raja Grafindo.

Widarsono, Feby.2004.*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi kasus pada bagian personalia PT. Kutai Timber Indonesia (KTI) Proboinggo-Jawa Timur)*, Skripsi tidak diterbitkan, Malang:FIA UB.

Winardi.2000.*Kepemimpinan dalam Manajemen*.Jakarta:PT Rineka Cipta.

#### **PERATURAN BUPATI**

Peraturan Bupati Malang Nomor 7 tahun 2008 tentang Organisasi Perangkat Daerah Dinas Sosial

Peraturan Daerah Kabupaten Malang Nomor 5 Tahun 2008 Tentang Organisasi Perangkat Daerah Satuan Polisi Pamong Praja Dan Perlindungan Masyarakat

#### **INTERNET**

AdhialKandarY.2010.*Unsur-Unsur Yang Harus Dipenuhi Dalam Kepemimpinan*, diakses pada tanggal 23 Januari 2012 dari <http://id.shvoong.com/tags/unsur-unsur-kepemimpinan/>

Febrianilisa.2010.*Fleksibilitas Dan Pengertian Gaya*, diakses pada tanggal 01 Oktober 2011 dari <http://febrianilisa.blogspot.com/2010/12/fleksibilitas-dan-pengertian-gaya.html>)

Pekei, Amoye. 2011.*Manajemen Waktu Antara Kuliah, Pengembangan Diri Mahasiswa Dan Kecerdasan Spiritual*, diakses pada tanggal 1 Februari 2012 dari [\(http://yeamo.wordpress.com/2011/07/15/manajemen-waktu-antara-kuliah-pengembangan-diri-mahasiswa-dan-kecerdasan-spiritual/\)](http://yeamo.wordpress.com/2011/07/15/manajemen-waktu-antara-kuliah-pengembangan-diri-mahasiswa-dan-kecerdasan-spiritual/)

Ridwan.2011.*Mengidentifikasi Proses Komunikasi*, diakses pada tanggal 01 Februari 2012 dari <http://ridwanjuli.blogspot.com>)

\_\_\_\_\_ <http://ismanto.dosen.narotama.ac.id/files/2011/04/Kutipan-Landasan-Teori.doc>. diakses pada tanggal 01 Oktober 2011

\_\_\_\_\_ <http://www.dexton.adexindo.com/artikel-jan09-1-tips-manajemen-waktu.html>, diakses tanggal 4 Februari 2012

## CURRICULUM VITAE

- Nama : Ilmi Usrotin Choiriyah
- Nomor Induk Mahasiswa : 0810310260
- Tempat dan tanggal lahir : Malang, 12 Agustus 1990
- Pendidikan : 1. SD Negeri Blimbing I Kota Malang Tamat tahun 2002
2. SMP Negeri 14 Kota Malang Tamat tahun 2005
3. SMA Negeri 5 Kota Malang Tamat tahun 2008





**BUPATI MALANG**

**PERATURAN BUPATI MALANG  
NOMOR 7 TAHUN 2008  
TENTANG  
ORGANISASI PERANGKAT DAERAH  
DINAS SOSIAL  
BUPATI MALANG,**

**Menimbang** : bahwa dengan telah ditetapkannya Peraturan Daerah Kabupaten Malang Nomor 1 Tahun 2008 tentang Organisasi Perangkat Daerah yang diundangkan dalam Lembaran Daerah Kabupaten Malang tanggal 25 Januari Nomor 1/D, maka dipandang perlu menetapkan Organisasi Perangkat Daerah Dinas Sosial dengan Peraturan Bupati;

**Mengingat** : 1. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1950 tentang Pembentukan Daerah-daerah Kabupaten di Lingkungan Propinsi Jawa Timur (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 1950 Nomor 41), sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 2 Tahun 1965 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1965 Nomor 19, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 2730);

2. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1974 Nomor 55, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3041), sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 169, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3890);

3. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 75, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3851);

4. Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2004 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004



- Nomor 53, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4389);
5. Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2004 tentang sistem Jaminan Sosial Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 150, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4456);
  6. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 125, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4437), sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2005 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 108, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4548);
  7. Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1980 Nomor 50, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3176);
  8. Peraturan Pemerintah Nomor 97 Tahun 2000 tentang Formasi Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2000 Nomor 194, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4015);
  9. Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2000 Nomor 195, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4016), sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2002 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2002 Nomor 31, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4192);
  10. Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2000 Nomor 197, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4018), sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2002 Nomor 33, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4194);
  11. Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 15, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4263);

12. Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan antara Pemerintah, Pemerintahan Propinsi, dan Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 82, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4737);
13. Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 89, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4741);
14. Peraturan Daerah Kabupaten Malang Nomor 10 Tahun 2007 tentang Kewenangan Pemerintah Kabupaten Malang Dalam Urusan Pemerintahan Wajib dan Pilihan (Lembaran Daerah Kabupaten Malang Nomor 2/E);
15. Peraturan Daerah Kabupaten Malang Nomor 1 Tahun 2008 tentang Organisasi Perangkat Daerah (Lembaran Daerah Kabupaten Malang Nomor 1/D);

**Memperhatikan** : Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 57 Tahun 2007 tentang Petunjuk Teknis Penataan Organisasi Perangkat Daerah;

**Menetapkan** : **MEMUTUSKAN:**  
**: PERATURAN BUPATI TENTANG ORGANISASI PERANGKAT DAERAH DINAS SOSIAL.**

**BAB I**  
**KETENTUAN UMUM**

**Pasal 1**

Dalam Peraturan Bupati ini yang dimaksud dengan:

1. Daerah adalah Daerah Kabupaten Malang.
2. Pemerintah Daerah adalah Pemerintah Kabupaten Malang.
3. Bupati adalah Bupati Malang.
4. Dewan Perwakilan Rakyat Daerah yang selanjutnya disebut DPRD adalah Lembaga Perwakilan Rakyat Daerah sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah.
5. Perangkat Daerah adalah unsur pembantu Bupati dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah yang terdiri dari Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, Dinas Daerah, Lembaga Teknis Daerah, Kecamatan dan Kelurahan.
6. Sekretariat Daerah adalah Sekretariat Daerah Kabupaten Malang yang merupakan unsur staf dan mempunyai tugas dan kewajiban membantu Bupati

- dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah.
7. Sekretaris Daerah adalah Sekretaris Daerah Kabupaten Malang.
  8. Dinas Sosial adalah Dinas Sosial Kabupaten Malang sebagai unsur pelaksana Otonomi Daerah bidang sosial.
  9. Kepala Dinas adalah Kepala Dinas Sosial Kabupaten Malang.
  10. Unit Pelaksana Teknis Dinas yang selanjutnya disebut UPTD merupakan unsur pelaksana sebagian tugas teknis operasional dan/atau kegiatan teknis penunjang Dinas Sosial.
  11. Kesejahteraan Sosial adalah suatu tata kehidupan dengan penghidupan sosial materiil maupun spiritual yang diliputi oleh rasa keselamatan, kesusilaan dan ketentraman lahir batin, yang memungkinkan bagi setiap warga negara untuk mengadakan usaha pemenuhan kebutuhan-kebutuhan jasmaniah, rohaniah dan sosial yang sebaik-baiknya bagi diri, keluarga serta masyarakat dengan menjunjung tinggi hak-hak asasi serta kewajiban manusia sesuai dengan Pancasila.
  12. Usaha-usaha Kesejahteraan Sosial adalah semua upaya, program dan kegiatan yang ditujukan untuk mewujudkan, membina, memelihara, memulihkan dan mengembangkan Kesejahteraan Sosial.
  13. Penyuluhan dan Bimbingan Sosial adalah kegiatan penumbuhan dan pembinaan pengertian, kesadaran dan rasa tanggung jawab sosial masyarakat terhadap masalah-masalah sosial dan usaha-usaha kesejahteraan sosial kearah terwujudnya fungsi dan partisipasi masyarakat dalam pembangunan.
  14. Rehabilitasi Sosial adalah kegiatan asuhan, bimbingan, latihan dan penyaluran yang ditujukan kepada orang-orang yang karena berbagai sebab mengalami hambatan fisik, mental dan sosial, agar dapat kembali berfungsi dalam kehidupan sosialnya secara sehat dan berguna serta mampu berpartisipasi dalam pembangunan.
  15. Pelayanan Sosial adalah kegiatan berupa asuhan, bimbingan, latihan dan bantuan yang ditujukan kepada orang seorang keluarga dan golongan-golongan masyarakat yang karena berbagai sebab memerlukan pertolongan agar dapat berfungsi dalam kehidupan sosialnya dan berpartisipasi dalam pembangunan.
  16. Klien adalah orang yang menerima bantuan atau pelayanan dibidang usaha kesejahteraan sosial.

17. Bantuan adalah pemberian berupa barang-barang atau uang kepada seseorang, keluarga, golongan-golongan masyarakat dan badan-badan sosial swasta yang memerlukannya guna memperkuat usahanya untuk berfungsi dalam masyarakat dan berpartisipasi dalam pembangunan.
18. Asuhan Keluarga adalah suatu sistem asuhan anak-anak terlantar yang ditiptkan kepada keluarga-keluarganya.
19. Badan Sosial adalah Badan-badan yang diusahakan oleh masyarakat dan menyelenggarakan usaha-usaha kesejahteraan sosial.
20. Perlindungan Sosial adalah layanan sosial bagi individu dan keluarga yang mengalami kegagalan dan kehilangan hak dan perannya akibat pengaruh dari luar.
21. Advokasi Sosial adalah kegiatan bersama yang terkoordinasi untuk membela kepentingan klien yang terganggu hak-hak asasinya.
22. Jaminan Sosial adalah suatu sistem perlindungan dan pemeliharaan kesejahteraan sosial.
23. Potensi adalah segala sesuatu baik berupa sumber daya manusia, kekuatan sosial, maupun alam yang dapat dikembangkan untuk usaha-usaha kesejahteraan sosial.

## **BAB II PEMBENTUKAN**

### **Pasal 2**

Dengan Peraturan ini dibentuk Organisasi Perangkat Daerah Dinas Sosial.

## **BAB III ORGANISASI**

### **Pasal 3**

- (1) Susunan Organisasi Dinas Sosial terdiri dari:
  - a. Kepala Dinas;
  - b. Sekretariat;
  - c. Bidang Bina Swadaya Sosial;
  - d. Bidang Rehabilitasi Sosial;
  - e. Bidang Perlindungan dan Bantuan Sosial;
  - f. Bidang Pengembangan Potensi Kesejahteraan Sosial;
  - g. UPTD;
  - h. Kelompok Jabatan Fungsional.
- (2) Sekretariat, Bidang, dan UPTD sebagaimana dimaksud pada ayat (1) masing-masing dipimpin oleh seorang Sekretaris, Kepala Bidang, dan Kepala UPTD yang

berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Dinas.

- (3) Kelompok Jabatan Fungsional sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf h, masing-masing dipimpin oleh seorang Tenaga Fungsional Senior yang ditunjuk oleh Kepala Dinas, yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Dinas atau pejabat lain yang ditunjuk oleh Kepala Dinas sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

## **BAB IV**

### **KEDUDUKAN, TUGAS POKOK DAN FUNGSI**

#### **Bagian Kesatu**

#### **Dinas Sosial**

##### **Pasal 4**

- (1) Dinas Sosial merupakan unsur pelaksana Otonomi Daerah bidang sosial.
- (2) Dinas Sosial dipimpin oleh Kepala Dinas yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

##### **Pasal 5**

Dinas Sosial mempunyai tugas:

- a. melaksanakan urusan pemerintahan daerah bidang sosial berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan;
- b. melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan bidang tugasnya.

##### **Pasal 6**

Untuk menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5, Dinas Sosial mempunyai fungsi:

- a. pengumpulan, pengelolaan dan pengendalian data yang berbentuk data base serta analisis data untuk penyusunan program kegiatan;
- b. perencanaan strategis pada Dinas Sosial;
- c. perumusan kebijakan teknis bidang sosial;
- d. penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum bidang sosial;
- e. pembinaan dan pelaksanaan tugas bidang sosial;
- f. pelaksanaan, pengawasan, pengendalian serta evaluasi dan pelaporan penyelenggaraan bidang sosial;
- g. pelaksanaan standar pelayanan minimal yang wajib dilaksanakan bidang sosial;
- h. penyelenggara kesekretariatan Dinas Sosial;
- i. pembinaan UPTD;

- j. pengkoordinasian, integrasi dan sinkronisasi kegiatan di lingkungan Dinas Sosial;
- k. pengkoordinasian dalam rangka meningkatkan peran serta dan kesejahteraan masyarakat, usaha sosial lainnya dengan instansi terkait dan lembaga masyarakat;
- l. pembinaan dan bimbingan teknis serta pengawasan dalam rangka pelayanan terhadap usaha sosial meliputi : Panti Asuhan, Panti Rehabilitasi Sosial dan lain-lainnya yang ada kaitannya dengan kegiatan kesejahteraan sosial masyarakat;
- m. pelaksanaan pemeliharaan Taman Makam Pahlawan;
- n. penyiapan rekomendasi proses pemberian bantuan dan perkembangan kegiatan pelayanan kesejahteraan sosial serta keagamaan;
- o. pembuatan rekomendasi dan proses perizinan pendirian panti sosial dan adopsi anak;
- p. penyelenggaraan usaha preventif, kuratif dan rehabilitatif serta promotif dalam penanganan kesejahteraan sosial;
- q. pengawasan pelaksanaan penempatan pekerjaan sosial profesional panti sosial swasta;
- r. pemberian rekomendasi izin undian sosial berhadiah skala Daerah;
- s. pengendalian dan pelaksanaan undian di tingkat Daerah;
- t. pemberian izin pengumpulan uang/barang skala Daerah;
- u. pengendalian pengumpulan uang/barang skala Daerah.

**Bagian Kedua**  
**Kepala Dinas**  
**Pasal 7**

Kepala dinas mempunyai tugas:

- a. memimpin Dinas Sosial dalam perumusan, perencanaan, kebijakan, pelaksanaan teknis pembangunan dan pemeliharaan fasilitas serta menyelenggarakan perizinan, pembinaan, koordinasi, pengawasan dan pengendalian teknis operasional di bidang sosial;
- b. melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan bidang tugasnya.

**Bagian Ketiga**  
**Sekretariat**  
**Pasal 8**

Sekretariat mempunyai tugas:

- a. melaksanakan koordinasi perencanaan, evaluasi dan pelaporan program Dinas Sosial, pengelolaan urusan kepegawaian, urusan umum yang meliputi kegiatan surat menyurat, penggandaan, perlengkapan, rumah tangga, hubungan masyarakat, urusan keuangan;
- b. melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan bidang tugasnya.

#### **Pasal 9**

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8, Sekretariat mempunyai fungsi:

- a. perencanaan kegiatan kesekretariatan;
- b. pengelola urusan administrasi kepegawaian, kesejahteraan dan pendidikan pelatihan pegawai;
- c. pengelolaan urusan rumah tangga, keprotokolan dan hubungan masyarakat;
- d. penyelenggaraan pengelolaan administrasi keuangan dan kekayaan daerah;
- e. penyelenggaraan kegiatan surat menyurat, pengetikan, penggandaan, kearsipan;
- f. pengelolaan administrasi perlengkapan dan mengurus pemeliharaan, kebersihan dan keamanan kantor;
- g. pengkoordinasian dan penyusunan rencana pembangunan, evaluasi dan pelaporan.

#### **Pasal 10**

- (1) Sekretariat terdiri dari:
  - a. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian;
  - b. Sub Bagian Keuangan;
  - c. Sub Bagian Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan.
- (2) Masing-masing Sub Bagian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipimpin oleh Kepala Sub Bagian yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Sekretaris.

#### **Paragraf 1**

#### **Sub Bagian Umum dan Kepegawaian**

#### **Pasal 11**

Sub Bagian Umum dan Kepegawaian mempunyai tugas:

- a. menyusun rencana kegiatan Sub Bagian Umum dan Kepegawaian;
- b. menyelenggarakan, melaksanakan dan mengelola administrasi; kepegawaian, kesejahteraan pegawai dan pendidikan pelatihan pegawai;
- c. melaksanakan pembinaan organisasi dan ketatalaksanaan, urusan surat menyurat, kearsipan,

rumah tangga, perjalanan dinas, keprotokolan, penyusunan rencana kebutuhan barang, peralatan serta mendistribusikan;

- d. melaksanakan tata usaha barang, perawatan/penyimpanan peralatan kantor dan pendataan inventaris kantor;
- e. menyelenggarakan administrasi perkantoran;
- f. melaksanakan kebersihan dan keamanan kantor;
- g. menghimpun, mengolah data, menyusun program kerja Sub Bagian Umum dan Kepegawaian;
- h. melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Sekretaris sesuai dengan bidang tugasnya.

## **Paragraf 2**

### **Sub Bagian Keuangan**

#### **Pasal 12**

Sub Bagian Keuangan mempunyai tugas:

- a. menyusun rencana kegiatan Sub Bagian Keuangan;
- b. melaksanakan administrasi keuangan yang meliputi pembukuan, pertanggungjawaban dan verifikasi serta penyusunan perhitungan anggaran;
- c. menyelenggarakan penyusunan laporan dan pertanggungjawaban penyelenggaraan anggaran satuan kerja Dinas Sosial;
- d. menyiapkan bahan penyusunan rencana strategis Dinas Sosial;
- e. menghimpun, mengolah data dan menyusun program kerja Sub Bagian Keuangan;
- f. melaksanakan pengurusan biaya perpindahan pegawai dan ganti rugi gaji pegawai serta pembayaran hak-hak keuangan lainnya;
- g. melaksanakan evaluasi keuangan terhadap hasil pelaksanaan program dan rencana strategis Dinas Sosial;
- h. mengkompilasikan dan penyusunan laporan hasil laporan perencanaan dan laporan akuntabilitas Dinas Sosial;
- i. melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Sekretaris sesuai dengan bidang tugasnya.

## **Paragraf 3**

### **Sub Bagian Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan**

#### **Pasal 13**

Sub Bagian Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan mempunyai tugas:

- a. menyusun rencana kegiatan Sub Bagian Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan;
- b. melaksanakan penyiapan bahan dan melaksanakan koordinasi dalam penyusunan rencana strategis pembangunan di bidang sosial tingkat Daerah;
- c. menyiapkan rumusan kebijakan program kerja dan rencana kerja kegiatan Dinas Sosial;
- d. menyiapkan dan menyusun bahan pengembangan kerja sama lintas sektor;
- e. menyelenggarakan Sistem Informasi Manajemen dan Pelaporan Dinas Sosial;
- f. melaksanakan koordinasi, sinkronisasi penyusunan rencana kegiatan tahunan pembangunan di bidang sosial;
- g. melaksanakan monitoring dan koordinasi dalam rangka penyusunan bahan evaluasi dan laporan kegiatan Dinas Sosial;
- h. menyiapkan bahan dan sarana pertimbangan kepada pimpinan dalam rangka pengendalian dan pengembangan pembangunan di bidang sosial;
- i. melakukan evaluasi pelaksanaan rencana dan program pembangunan di bidang sosial;
- j. melakukan penyusunan laporan tahunan dan laporan lainnya;
- k. melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Sekretaris sesuai dengan bidang tugasnya.

**Bagian Keempat**  
**Bidang Bina Swadaya Sosial**  
**Pasal 14**

Bidang Bina Swadaya Sosial mempunyai tugas:

- a. melaksanakan sebagian tugas Dinas Sosial di bidang pembinaan swadaya sosial;
- b. melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan bidang tugasnya.

**Pasal 15**

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 14, Bidang Bina Swadaya Sosial mempunyai fungsi:

- a. pelaksanaan kegiatan penyuluhan dan bimbingan sosial;
- b. pembinaan kesejahteraan anak, remaja dan karang taruna;
- c. pembinaan kesejahteraan keluarga dan lanjut usia;
- d. pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan bidang bina swadaya sosial.

**Pasal 16**

- (1) Bidang Bina Swadaya Sosial terdiri dari:
  - a. Seksi Penyuluhan dan Bimbingan Sosial;
  - b. Seksi Bina Kesejahteraan Anak, Remaja dan Karang Taruna;
  - c. Seksi Bina Kesejahteraan Keluarga dan Lanjut Usia;
- (2) Masing-masing Seksi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipimpin oleh Kepala Seksi yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bidang Bina Swadaya Sosial.

**Paragraf 1****Seksi Penyuluhan dan Bimbingan Sosial****Pasal 17**

- Seksi Penyuluhan dan Bimbingan Sosial mempunyai tugas:
- a. menyusun rencana kegiatan Seksi Penyuluhan dan Bimbingan Sosial;
  - b. mempersiapkan bahan sarana dan media serta melakukan koordinasi dalam rangka penyelenggaraan penyuluhan di bidang sosial;
  - c. melakukan penyuluhan sosial untuk membangkitkan dan mengembangkan kesadaran dan tanggung jawab sosial serta melaksanakan perubahan sosial;
  - d. melakukan penyuluhan dan bimbingan sosial guna penanggulangan permasalahan kesejahteraan sosial;
  - e. melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan kegiatan penyuluhan dan bimbingan sosial;
  - f. melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Bina Swadaya Sosial sesuai dengan bidang tugasnya.

**Paragraf 2****Seksi Bina Kesejahteraan Anak,  
Remaja dan Karang Taruna****Pasal 18**

- Seksi Bina Kesejahteraan Anak, Remaja dan Karang Taruna mempunyai tugas:
- a. menyusun rencana kegiatan Seksi Bina Kesejahteraan Anak, Remaja dan Karang Taruna;
  - b. mempersiapkan bahan dalam rangka pelaksanaan pembinaan kesejahteraan anak dan remaja;
  - c. menyusun rencana dan melakukan koordinasi dengan instansi terkait dalam rangka pelaksanaan pembinaan di bidang kesejahteraan anak dan remaja;

- d. melakukan pembinaan, bimbingan dan konsultasi teknis kegiatan serta upaya meningkatkan kesejahteraan anak dan remaja;
- e. melakukan pembinaan dan peningkatan manajemen serta Usaha Kesejahteraan Sosial (UKS) dan Karang Taruna;
- f. meneliti dan memproses pemberian rekomendasi pengangkatan anak (adopsi anak) dan anak terlantar;
- g. melaksanakan monitoring, evaluasi dan pelaporan kegiatan pembinaan kesejahteraan anak, remaja dan Karang Taruna;
- h. melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Bina Swadaya Sosial sesuai dengan bidang tugasnya.

### **Paragraf 3**

#### **Seksi Bina Kesejahteraan Keluarga dan Lanjut Usia**

##### **Pasal 19**

Seksi Bina Kesejahteraan Keluarga dan Lanjut Usia mempunyai tugas:

- a. menyusun rencana kegiatan Seksi Bina Kesejahteraan Keluarga dan Lanjut Usia;
- b. menyiapkan bahan dalam rangka pelaksanaan pembinaan kesejahteraan keluarga dan lanjut usia;
- c. menyusun rencana dan melakukan koordinasi dalam rangka pelaksanaan pembinaan dan bimbingan kesejahteraan keluarga (keluarga muda mandiri, keluarga renta/psikologis, wanita rawan sosial ekonomi, komunitas adat terpencil) dan lanjut usia (lanjut usia terlantar);
- d. melakukan bimbingan dan konsultasi teknis terhadap keluarga dan lanjut usia dalam rangka pemecahan masalah dan peningkatan taraf kesejahteraan sosial;
- e. melaksanakan monitoring, evaluasi dan pelaporan kegiatan pembinaan kesejahteraan keluarga dan lanjut usia;
- f. melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh Kepala Bidang Bina Swadaya Sosial sesuai dengan bidang tugasnya.

### **Bagian Kelima**

#### **Bidang Rehabilitasi Sosial**

##### **Pasal 20**

Bidang Rehabilitasi Sosial mempunyai tugas:

- a. melaksanakan sebagian tugas Dinas Sosial di bidang rehabilitasi sosial;

- b. melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan bidang tugasnya.

#### **Pasal 21**

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 20, Bidang Rehabilitasi Sosial mempunyai fungsi:

- a. pelaksanaan rehabilitasi sosial penyandang cacat;
- b. pelaksanaan rehabilitasi sosial anak dan remaja;
- c. pelaksanaan rehabilitasi sosial tuna sosial dan daerah kumuh;
- d. pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan bidang rehabilitasi sosial.

#### **Pasal 22**

- (1) Bidang Rehabilitasi Sosial terdiri dari:
  - a. Seksi Rehabilitasi Sosial Penyandang Cacat;
  - b. Seksi Rehabilitasi Sosial Anak dan Remaja Bermasalah;
  - c. Seksi Rehabilitasi Sosial Tuna Sosial dan Daerah Kumuh.
- (2) Masing-masing Seksi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipimpin oleh Kepala Seksi yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bidang Rehabilitasi Sosial.

#### **Paragraf 1**

#### **Seksi Rehabilitasi Sosial Penyandang Cacat**

#### **Pasal 23**

Seksi Rehabilitasi Sosial Penyandang Cacat mempunyai tugas:

- a. menyiapkan bahan pembinaan dan rehabilitasi sosial penyandang cacat;
- b. menyusun rencana dan melaksanakan kegiatan pembinaan dan rehabilitasi sosial penyandang cacat (cacat tubuh, tuna netra, tuna rungu wicara, cacat mental dan bekas penderita penyakit kronis);
- c. melaksanakan kegiatan rehabilitasi dan bimbingan sosial kepada penyandang cacat;
- d. melaksanakan koordinasi dengan instansi terkait dalam rangka pelaksanaan kegiatan rehabilitasi sosial penyandang cacat;
- e. melaksanakan monitoring, evaluasi dan pelaporan kegiatan rehabilitasi sosial penyandang cacat;
- f. melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Rehabilitasi Sosial sesuai dengan bidang tugasnya.

**Paragraf 2****Seksi Rehabilitasi Sosial Anak dan Remaja Bermasalah****Pasal 24**

Seksi Rehabilitasi Sosial Anak dan Remaja Bermasalah mempunyai tugas:

- a. menyiapkan bahan pembinaan dan rehabilitasi sosial anak dan remaja bermasalah;
- b. menyusun rencana dan melaksanakan kegiatan pembinaan dan rehabilitasi sosial anak dan remaja bermasalah (anak jalanan, anak nakal, korban penyalahgunaan napza);
- c. melaksanakan kegiatan rehabilitasi dan bimbingan sosial kepada anak dan remaja bermasalah;
- d. melaksanakan koordinasi dengan instansi terkait dalam rangka pelaksanaan kegiatan rehabilitasi sosial anak dan remaja bermasalah;
- e. melaksanakan monitoring, evaluasi dan pelaporan kegiatan rehabilitasi sosial anak dan remaja bermasalah;
- f. melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Rehabilitasi Sosial sesuai dengan bidang tugasnya.

**Paragraf 3****Seksi Rehabilitasi Sosial, Tuna Sosial dan Daerah Kumuh****Pasal 25**

Seksi Rehabilitasi Sosial, Tuna Sosial dan Daerah Kumuh mempunyai tugas:

- a. menyiapkan bahan pembinaan dan rehabilitasi sosial tuna sosial dan daerah kumuh;
- b. menyusun rencana dan melaksanakan kegiatan pembinaan dan rehabilitasi sosial tuna sosial (tuna susila, gelandangan, pengemis, gelandangan psikotik, bekas narapidana, pengidap HIV/AIDS) dan daerah kumuh;
- c. melaksanakan kegiatan rehabilitasi dan bimbingan sosial kepada tuna sosial dan daerah kumuh;
- d. melaksanakan koordinasi dengan instansi terkait dalam rangka pelaksanaan kegiatan rehabilitasi sosial, tuna sosial dan daerah kumuh;
- e. melaksanakan monitoring, evaluasi dan pelaporan kegiatan rehabilitasi sosial, tuna sosial dan daerah kumuh;
- f. melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Rehabilitasi Sosial sesuai dengan bidang tugasnya.

## **Bagian Keenam**

### **Bidang Perlindungan dan Bantuan Sosial**

#### **Pasal 26**

Bidang Perlindungan dan Bantuan Sosial mempunyai tugas:

- a. melaksanakan sebagian tugas Dinas Sosial di bidang perlindungan dan bantuan sosial;
- b. melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan bidang tugasnya.

#### **Pasal 27**

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 26, Bidang Perlindungan dan Bantuan Sosial mempunyai fungsi:

- a. pelaksanaan pemberian bantuan jaminan sosial kepada korban bencana alam;
- b. pelaksanaan pemberian rekomendasi pemberian tanda kehormatan/tunjangan pahlawan/perintis kemerdekaan;
- c. pelaksanaan pemberian bantuan dan jaminan sosial terhadap korban tindak kekerasan, perlakuan salah, pelanggaran hak asasi manusia, pekerja migran terlantar, keluarga fakir miskin, penyandang cacat berat dan orang terlantar;
- d. pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan bidang perlindungan dan bantuan sosial.

#### **Pasal 28**

- (1) Bidang Perlindungan dan Bantuan Sosial terdiri dari:
  - a. Seksi Bantuan Korban Bencana Alam dan Konflik Sosial;
  - b. Seksi Kepahlawanan, Keperintisan dan Kejuangan;
  - c. Seksi Bantuan dan Jaminan Sosial.
- (2) Masing-masing Seksi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipimpin oleh Kepala Seksi yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bidang Perlindungan dan Bantuan Sosial.

#### **Paragraf 1**

### **Seksi Bantuan Korban Bencana Alam dan Konflik Sosial**

#### **Pasal 29**

Seksi Bantuan Korban Bencana Alam dan Konflik Sosial mempunyai tugas:

- a. menghimpun data tentang korban bencana sebagai bahan penyiapan bantuan sosial bagi korban bencana alam dan konflik sosial;
- b. menghimpun data tentang korban bencana alam dan konflik sosial;

- c. menyusun rencana kegiatan penanggulangan para korban bencana alam dan konflik sosial;
- d. melaksanakan koordinasi dalam rangka penanggulangan para korban bencana alam dan konflik sosial;
- e. melakukan kegiatan pemberian bantuan sosial bagi para korban bencana alam dan konflik sosial;
- f. melaksanakan monitoring, evaluasi dan pelaporan kegiatan penanggulangan kepada korban bencana alam dan konflik sosial;
- g. melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Perlindungan dan Bantuan Sosial sesuai dengan bidang tugasnya.

## **Paragraf 2**

### **Seksi Kepahlawanan, Keperintisan dan Kejuangan**

#### **Pasal 30**

Seksi Kepahlawanan, Keperintisan dan Kejuangan mempunyai tugas:

- a. menyusun rencana kegiatan Seksi Kepahlawanan, Keperintisan dan Kejuangan;
- b. menghimpun data, menyiapkan bahan dalam rangka pembinaan serta usaha pelestarian nilai-nilai kepahlawanan dan kejuangan;
- c. melakukan pembinaan, usaha dan koordinasi dalam rangka kesejahteraan pahlawan/perintis kemerdekaan dan keluarga/ahli warisnya serta pembinaan nilai kepahlawanan;
- d. menyiapkan bahan dan pemberian rekomendasi pemberian tanda kehormatan/tunjangan pahlawan/perintis kemerdekaan serta melakukan pemeliharaan taman makam pahlawan dan taman makam bahagia;
- e. menggali, merumuskan, mengembangkan nilai-nilai keperintisan, kepahlawanan dan kejuangan serta nilai-nilai kesetiakawanan sosial dalam masyarakat;
- f. mensosialisasikan nilai-nilai keperintisan, kepahlawanan dan kejuangan serta nilai-nilai kesetiakawanan sosial;
- g. melaksanakan motivasi dan bimbingan penerapan nilai-nilai keperintisan, kepahlawanan dan kejuangan serta nilai-nilai kesetiakawanan sosial;
- h. melaksanakan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan nilai-nilai keperintisan, kepahlawanan dan kejuangan;

- i. melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Perlindungan dan Bantuan Sosial sesuai dengan bidang tugasnya.

### **Paragraf 3**

#### **Seksi Bantuan dan Jaminan Sosial**

##### **Pasal 31**

Seksi Bantuan dan Jaminan Sosial mempunyai tugas:

- a. menyusun rencana kegiatan Seksi Bantuan dan Jaminan Sosial;
- b. melakukan identifikasi situasi dan kondisi sosial, individu/kelompok yang bermasalah atau menjadi korban dan masalah sosial yang mengganggu tata kehidupan sosial serta menerima laporan pengaduan dari masyarakat terutama para korban tindak kekerasan, perlakuan salah dan pelanggaran hak asasi manusia;
- c. melaksanakan koordinasi dalam rangka pembinaan, pemberian bantuan dan jaminan sosial terhadap korban tindak kekerasan, perlakuan salah, pekerja migran terlantar, keluarga fakir miskin, penyandang cacat berat dan orang terlantar;
- d. pemberian bantuan dan jaminan sosial terhadap korban tindak kekerasan, perlakuan salah, pekerja migran terlantar, keluarga fakir miskin, penyandang cacat berat dan orang terlantar;
- e. melaksanakan kerjasama dengan instansi terkait dalam memberikan bantuan dan jaminan sosial;
- f. melakukan identifikasi sumber dan potensi yang dapat dimanfaatkan untuk kesejahteraan sosial, khususnya bantuan dan jaminan sosial;
- g. melaksanakan monitoring, evaluasi dan pelaporan kegiatan bantuan dan jaminan sosial;
- h. melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Perlindungan dan Bantuan Sosial sesuai dengan bidang tugasnya.

### **Bagian Ketujuh**

#### **Bidang Pengembangan Potensi Kesejahteraan Sosial**

##### **Pasal 32**

Bidang Pengembangan Potensi Kesejahteraan Sosial mempunyai tugas:

- b. melaksanakan sebagian tugas Dinas Sosial di bidang Pengembangan Potensi Kesejahteraan Sosial;
- c. melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan bidang tugasnya.

**Pasal 33**

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 32, Bidang Pengembangan Potensi Kesejahteraan Sosial mempunyai fungsi:

- a. pelaksanaan pembinaan bidang kegiatan pengumpulan uang dan barang serta sumbangan sosial;
- b. pelaksanaan pengajuan izin operasional pendirian organisasi sosial dan pendaftaran ulang organisasi sosial;
- c. pelaksanaan koordinasi dan pembinaan pengembangan usaha kesejahteraan sosial yang dilaksanakan oleh masyarakat;
- d. pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan bidang pengembangan potensi kesejahteraan sosial.

**Pasal 34**

- (1) Bidang Pengembangan Potensi Kesejahteraan Sosial terdiri dari:
  - a. Seksi Bina Sumbangan Sosial;
  - b. Seksi Bina Organisasi Sosial;
  - c. Seksi Pengembangan Partisipasi Sosial Masyarakat.
- (2) Masing-masing Seksi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipimpin oleh Kepala Seksi yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bidang Pengembangan Potensi Kesejahteraan Sosial.

**Paragraf 1****Seksi Bina Sumbangan Sosial****Pasal 35**

Seksi Bina Sumbangan Sosial mempunyai tugas:

- a. menyusun rencana kegiatan Seksi Bina Sumbangan Sosial;
- b. menyiapkan bahan pembinaan bidang kegiatan pengumpulan uang dan barang serta sumbangan sosial sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- c. melaksanakan pembinaan dan peningkatan usaha swadaya masyarakat dalam penanggulangan masalah kesejahteraan sosial oleh badan/organisasi melalui kegiatan pengumpulan uang dan barang;
- d. melaksanakan monitoring pengadministrasian data sumbangan sosial secara transparan;
- e. melaksanakan sosialisasi peraturan perundang-undangan tentang undian dan pengumpulan uang/barang;
- f. melakukan koordinasi dalam rangka pemberian perizinan terhadap usaha pengumpulan dana sosial,

- sumbangan sosial dan undian yang dilakukan oleh organisasi sosial dan masyarakat;
- g. melakukan dan atau membantu kegiatan penyaluran bantuan sosial yang berasal dari masyarakat dan pemerintah;
  - h. melaksanakan monitoring, evaluasi dan pelaporan kegiatan pembinaan sumbangan sosial;
  - i. melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Pengembangan Potensi Kesejahteraan Sosial sesuai dengan bidang tugasnya.

**Paragraf 2**  
**Seksi Bina Organisasi Sosial**  
**Pasal 36**

Seksi Bina Organisasi Sosial mempunyai tugas:

- a. menyusun rencana kegiatan Seksi Bina Organisasi Sosial;
- b. menyiapkan bahan pembinaan, pemberdayaan dan pendayagunaan serta pengendalian usaha kesejahteraan sosial yang dilaksanakan oleh organisasi sosial;
- c. memproses pengajuan izin operasional pendirian organisasi sosial dan pendaftaran ulang;
- d. melaksanakan koordinasi dan pembinaan organisasi/LSM bidang usaha kesejahteraan sosial;
- e. melaksanakan pengawasan dan pembinaan penempatan dan pendayagunaan pekerja sosial pada panti-panti sosial;
- f. melaksanakan monitoring, evaluasi dan pelaporan kegiatan pembinaan organisasi sosial;
- g. melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Pengembangan Potensi Kesejahteraan Sosial sesuai dengan bidang tugasnya.

**Paragraf 3**  
**Seksi Pengembangan Partisipasi Sosial Masyarakat**  
**Pasal 37**

Seksi Pengembangan Partisipasi Sosial Masyarakat mempunyai tugas:

- a. menyusun rencana kegiatan Seksi Pengembangan Partisipasi Sosial Masyarakat;
- b. menyiapkan bahan pembinaan, pemberdayaan dan pendayagunaan serta pengendalian usaha kesejahteraan sosial yang dilaksanakan oleh masyarakat;
- c. melaksanakan koordinasi dan pembinaan pengembangan usaha kesejahteraan sosial yang dilaksanakan oleh masyarakat (Pekerja Sosial

Masyarakat, wanita pemimpin kesejahteraan sosial, dunia usaha dan wahana kesejahteraan sosial berbasis masyarakat);

- d. mengidentifikasi dan menginventarisasikan sumber-sumber kesejahteraan sosial yang ada dalam masyarakat;
- e. mengembangkan dan meningkatkan fungsi sumber-sumber kesejahteraan sosial;
- f. mengembangkan sistem layanan sumber-sumber kesejahteraan sosial;
- g. melaksanakan monitoring, evaluasi dan pelaporan kegiatan pengembangan partisipasi sosial masyarakat;
- h. melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Pengembangan Potensi Kesejahteraan Sosial sesuai dengan bidang tugasnya.

#### **Bagian Kedelapan**

##### **UPTD**

##### **Pasal 38**

- (1) UPTD Sosial merupakan unsur pelaksana sebagian tugas teknis operasional dan/atau kegiatan teknis penunjang Dinas Sosial di wilayah tertentu.
- (2) UPTD Sosial dibentuk dengan Peraturan Bupati berdasarkan kebutuhan Daerah serta telah memenuhi kriteria dan ketentuan yang telah ditetapkan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

#### **Bagian Kesembilan**

##### **Kelompok Jabatan Fungsional**

##### **Pasal 39**

- (1) Kelompok Jabatan Fungsional mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Pemerintah Daerah sesuai dengan keahlian dan kebutuhan.
- (2) Kelompok Jabatan Fungsional sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri dari sejumlah tenaga, dalam jenjang jabatan fungsional yang terbagi dalam berbagai kelompok sesuai dengan bidang keahliannya, ditentukan berdasarkan kebutuhan dan beban kerja.
- (3) Jenis dan jenjang jabatan fungsional sebagaimana dimaksud pada ayat (2), diatur sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

#### **BAB V**

##### **TATA KERJA**

##### **Pasal 40**

- (1) Dalam melaksanakan tugasnya setiap pimpinan satuan organisasi dalam lingkungan Dinas Sosial wajib menerapkan prinsip koordinasi, integrasi dan sinkronisasi secara vertikal dan horisontal.
- (2) Setiap pimpinan satuan organisasi dalam lingkungan Dinas Sosial bertanggung jawab memimpin, mengawasi dan mengkoordinasikan bawahannya masing-masing serta memberikan bimbingan dan petunjuk bagi pelaksanaan tugas bawahannya.

#### **Pasal 41**

- (1) Setiap pimpinan satuan organisasi mengikuti dan mematuhi petunjuk-petunjuk dan bertanggungjawab kepada atasan masing-masing dan menyampaikan laporan pada waktunya.
- (2) Setiap laporan yang diterima oleh pimpinan satuan organisasi dari bawahan, diolah dan dipergunakan sebagai bahan penyusunan laporan lebih lanjut serta untuk memberikan petunjuk kepada bawahan.

#### **Pasal 42**

Dalam menyampaikan laporan kepada atasan, tembusan laporan dapat disampaikan pula kepada satuan organisasi lain yang secara fungsional mempunyai hubungan kerja.

#### **Pasal 43**

Dalam menjalankan tugasnya, setiap pimpinan satuan organisasi dibantu oleh pimpinan satuan organisasi bawahannya dalam rangka pemberian bimbingan kepada bawahan masing-masing, dilaksanakan dengan mengadakan rapat berkala.

### **BAB VI**

## **PENGANGKATAN DAN PEMBERHENTIAN DALAM JABATAN**

#### **Pasal 44**

- (1) Kepala Dinas, Sekretaris, Kepala Bidang, Kepala Sub Bagian, Kepala Seksi, Kelompok Jabatan Fungsional dan Kepala UPTD diangkat dan diberhentikan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- (2) Pejabat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) apabila berprestasi luar biasa yang bermanfaat bagi Daerah diberikan penghargaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

## **BAB VII PEMBIAYAAN**

### **Pasal 45**

Biaya Penyelenggaraan Dinas Sosial sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2, dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah serta sumber dana lain yang sah.

## **BAB VIII KETENTUAN LAIN-LAIN**

### **Pasal 46**

Bagan Susunan Organisasi Dinas Sosial adalah sebagaimana tercantum dalam Lampiran dan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Peraturan Bupati ini.

### **Pasal 47**

Jenjang jabatan dan kepangkatan serta susunan kepegawaian diatur sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

## **BAB IX KETENTUAN PENUTUP**

### **Pasal 48**

Peraturan Bupati ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang dapat mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Bupati ini dengan penempatannya dalam Berita Daerah Kabupaten Malang.

Ditetapkan di Malang  
pada tanggal 29 Pebruari 2008

**BUPATI MALANG,**

**Ttd,  
SUJUD PRIBADI**



**PEMERINTAH KABUPATEN MALANG**  
**PERATURAN DAERAH KABUPATEN MALANG**  
**NOMOR 5 TAHUN 2008**  
**TENTANG**  
**ORGANISASI PERANGKAT DAERAH**  
**SATUAN POLISI PAMONG PRAJA DAN PERLINDUNGAN**  
**MASYARAKAT**  
**BUPATI MALANG,**

Menimbang : bahwa berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pedoman Satuan Polisi Pamong Praja, maka dalam rangka memelihara dan menyelenggarakan ketentraman dan ketertiban umum, menegakkan Peraturan Daerah dan keputusan Kepala Daerah dipandang perlu menetapkan Organisasi Perangkat Daerah Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat dengan Peraturan Daerah;

Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1950 tentang Pembentukan Daerah-daerah Kabupaten di Lingkungan Propinsi Jawa Timur (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 1950 Nomor 41), sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 2 Tahun 1965 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1965 Nomor 19, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 2730);

2. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1974 Nomor 55, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3041), sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 169, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3890);



3. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1981 tentang Hukum Acara Pidana (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1981 Nomor 76, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3209);
4. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 75, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3851);
5. Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2002 Nomor 2, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4168);
6. Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2004 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 53, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4389);
7. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 125, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4437), sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2005 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 108, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4548);
8. Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1980 Nomor 50, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3176);
9. Peraturan Pemerintah Nomor 97 Tahun 2000 tentang Formasi Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2000 Nomor 194, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4015);
10. Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2000 Nomor 195, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4016), sebagaimana telah diubah dengan

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2002 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2002 Nomor 31, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4192);

11. Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2000 Nomor 197, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4018), sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2002 Nomor 33, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4194);
12. Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 15, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4263);
13. Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pedoman Satuan Polisi Pamong Praja (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 112, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4428 );
14. Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan antara Pemerintah, Pemerintahan Daerah Provinsi, dan Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota;
15. Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 89, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4741);
16. Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2008 tentang Pemindahan Ibukota Kabupaten Malang Dari Wilayah Kota Malang ke Wilayah Kecamatan Kepanjen Kabupaten Malang (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 39, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4825);
17. Peraturan Daerah Kabupaten Malang Nomor 7 Tahun 2002

tentang Penyidik Pegawai Negeri Sipil. (Lembaran Daerah Kabupaten Malang Tahun 2002 Nomor 4/E);

18. Peraturan Daerah Kabupaten Malang Nomor 10 Tahun 2007 tentang Kewenangan Pemerintahan Kabupaten Malang Dalam Urusan Pemerintahan Wajib dan Pilihan (Lembaran Daerah Kabupaten Malang Tahun 2007 Nomor 2/E);

**Dengan Persetujuan Bersama**

**DEWAN PERWAKILAN RAKYAT DAERAH KABUPATEN MALANG**

**dan**

**BUPATI MALANG**

**MEMUTUSKAN:**

Menetapkan: **PERATURAN DAERAH TENTANG ORGANISASI PERANGKAT DAERAH SATUAN POLISI PAMONG PRAJA DAN PERLINDUNGAN MASYARAKAT.**

**BAB I**

**KETENTUAN UMUM**

**Pasal 1**

Dalam Peraturan Daerah ini yang dimaksud dengan:

1. Daerah adalah Daerah Kabupaten Malang.
2. Pemerintah Daerah adalah Pemerintah Kabupaten Malang.
3. Bupati adalah Bupati Malang.
4. Dewan Perwakilan Rakyat Daerah yang selanjutnya disebut
5. DPRD adalah Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Malang.
6. Sekretaris Daerah adalah Sekretaris Daerah Kabupaten Malang.
7. Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat adalah Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan
8. Masyarakat Kabupaten Malang.
9. Kepala Satuan adalah Kepala Satuan Polisi Pamong Praja dan
10. Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang.

11. Susunan Organisasi Perangkat Daerah adalah penyusunan dan pengaturan berbagai bagian sehingga semuanya menjadi kesatuan yang teratur.
12. Tata Kerja adalah segala sesuatu yang mengenai pengurusan dan pelaksanaan kegiatan suatu organisasi.
13. Kewenangan adalah hak dan kewajiban untuk menentukan atau mengambil kebijakan dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan.

## **BAB II PEMBENTUKAN**

### **Pasal 2**

Dengan Peraturan Daerah ini menetapkan Organisasi Perangkat Daerah Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat.

## **BAB III ORGANISASI**

### **Pasal 3**

- (1) Susunan Organisasi Perangkat Daerah Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat terdiri dari:
  - a. Kepala Satuan;
  - b. Bagian Tata Usaha;
  - c. Bidang Penyidikan dan Penindakan;
  - d. Bidang Pengendalian, Ketentraman dan Ketertiban Umum;
  - e. Bidang Perlindungan Masyarakat;
  - f. Kelompok Jabatan Fungsional.
- (2) Masing-masing Bagian dan Bidang sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dipimpin oleh seorang Kepala Bagian dan Kepala Bidang yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Satuan.
- (3) Kelompok Jabatan Fungsional sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf f Masing-masing dipimpin oleh seorang tenaga fungsional senior yang ditunjuk oleh Kepala Satuan, yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Satuan atau Pejabat lain yang ditunjuk sesuai dengan peraturan perundangundangan yang berlaku.

**BAB IV**  
**KEDUDUKAN, TUGAS POKOK DAN FUNGSI**  
**Bagian Pertama**

**Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat**

**Pasal 4**

Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat dipimpin oleh seorang Kepala Satuan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

**Pasal 5**

Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat mempunyai tugas:

- a. memelihara dan menyelenggarakan ketentraman dan ketertiban umum serta penegakan Peraturan Daerah, Peraturan Bupati, Keputusan Bupati dan peraturan perundang-undangan lainnya;
- b. melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan bidang tugasnya.

**Pasal 6**

(1) Dalam menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5, Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat mempunyai fungsi:

- a. pelaksanaan pengelolaan dan pengumpulan data berbentuk data *base* serta analisis data untuk penyusunan program kegiatan;
- b. penyusunan rencana dan program kegiatan pembinaan dan pelaksanaan ketentraman dan ketertiban umum, operasional dan pengawasan, serta penyidikan dan penindakan;
- c. pelaksanaan pengembangan kapasitas yang meliputi pembinaan personil ketatalaksanaan, sarana dan prasarana kerja polisi pamong praja;
- d. pelaksanaan operasional penertiban dan penegakan Peraturan Daerah, Peraturan Bupati, Keputusan Bupati dan peraturan perundang-undangan lainnya;
- e. pengawasan dan pelaksanaan terhadap Peraturan Daerah, Peraturan Bupati, Keputusan Bupati dan peraturan perundangundangan lainnya;

- f. pelaksanaan ketentraman dan ketertiban umum sesuai dengan program, pedoman, dan petunjuk teknis;
- g. pelaksanaan tata usaha, kepegawaian, keuangan, prasarana dan sarana;
- h. penyelenggaraan dan pengawasan standar pelayanan minimal yang wajib dilaksanakan dalam bidang polisi pamong praja dan perlindungan masyarakat;
- i. penyusunan program dan pelaksanaan ketentraman dan ketertiban umum, penegakan Peraturan Daerah, Peraturan Bupati, Keputusan Bupati dan peraturan perundang-undangan lainnya;
- j. pelaksanaan kebijakan pemeliharaan dan penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban umum di Daerah;
- k. pelaksanaan kebijakan penegakan Peraturan Daerah, Peraturan Bupati, Keputusan Bupati dan peraturan perundangundangan lainnya;
- l. pelaksanaan koordinasi pemeliharaan dan penyelenggaraan ketentraman umum serta penegakan Peraturan Daerah, Peraturan Bupati, Keputusan Bupati dan peraturan perundangundangan lainnya dengan Aparat Kepolisian Negara, Penyidik Pegawai Negeri Sipil (PPNS) dan/atau aparatur lainnya;
- m. pengawasan terhadap masyarakat agar mematuhi dan mentaati Peraturan Daerah, Peraturan Bupati, Keputusan Bupati dan peraturan perundang-undangan lainnya.

(2) Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat berwenang:

- a. menertibkan dan menindak warga masyarakat atau badan hukum yang mengganggu ketentraman dan ketertiban umum;
- a. melakukan pemeriksaan terhadap warga masyarakat dan/atau badan hukum yang melakukan pelanggaran atas Peraturan Daerah, Peraturan Bupati, Keputusan Bupati dan peraturan perundang-undangan lainnya;
- b. melakukan tindakan represif non yustisial terhadap warga masyarakat atau badan hukum yang melakukan pelanggaran

atas Peraturan Daerah, Peraturan Bupati, Keputusan Bupati dan peraturan perundang-undangan lainnya.

- (3) Dalam melaksanakan tugasnya Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat wajib:
- a. menjunjung tinggi norma hukum, norma agama, hak asasi manusia dan norma-norma sosial lainnya yang hidup dan berkembang di masyarakat;
  - b. membantu menyelesaikan perselisihan warga masyarakat yang dapat mengganggu ketentraman dan ketertiban umum;
  - c. melaporkan kepada Kepolisian Negara atas ditemukannya atau patut diduga adanya tindak pidana;
  - d. menyerahkan kepada Penyidik Pegawai Negeri Sipil (PPNS) atas ditemukannya atau patut diduga adanya pelanggaran terhadap Peraturan Daerah.

#### **Bagian Kedua**

#### **Kepala Satuan**

#### **Pasal 7**

Kepala Satuan mempunyai tugas:

- a. memimpin dan membina pengawasan, pemeliharaan dan ketertiban umum serta menegakkan Peraturan Daerah dan peraturan perundang-undangan lainnya termasuk kegiatan lain yang berhubungan dengan tindakan kepolisian terbatas sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku yang ditetapkan Bupati;
- b. melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan bidang tugasnya.

#### **Bagian Ketiga**

#### **Bagian Tata Usaha**

#### **Pasal 8**

Bagian Tata Usaha mempunyai tugas:

- a. melaksanakan koordinasi perencanaan, evaluasi dan pelaporan program, pengelolaan urusan kepegawaian, urusan umum yang meliputi kegiatan surat menyurat, penggandaan, perlengkapan, rumah tangga, humas, urusan keuangan serta urusan evaluasi dan pelaporan kegiatan;

- b. melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Satuan sesuai dengan bidang tugasnya.

#### **Pasal 9**

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8, Bagian Tata Usaha mempunyai fungsi:

- a. perencanaan kegiatan ketatausahaan;
- b. pengelolaan urusan keuangan, evaluasi dan pelaporan;
- c. pengelolaan urusan kepegawaian;
- d. pengelolaan perlengkapan, urusan rumah tangga dan keprotokolan;
- e. penyelenggaraan kegiatan administrasi perkantoran meliputi: surat menyurat, pengetikan dan penggandaan, kearsipan, serta perlengkapan, rumah tangga dan kehumasan.

#### **Pasal 10**

- (1) Bagian Tata Usaha terdiri dari:
  - a. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian;
  - b. Sub Bagian Keuangan.
- (2) Masing-masing Sub Bagian sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dipimpin oleh Kepala Sub Bagian yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bagian Tata Usaha.

#### **Paragraf 1**

##### **Sub Bagian Umum dan Kepegawaian**

#### **Pasal 11**

Sub Bagian Umum dan Kepegawaian mempunyai tugas:

- a. mengelola administrasi kepegawaian, kesejahteraan pegawai, pembinaan organisasi dan ketatalaksanaan, urusan suratmenyurat, kearsipan rumah tangga, perjalanan dinas, keprotokolan, penyusunan rencana kebutuhan barang, peralatan, mendistribusikan dan melaksanakan tata usaha barang, peralatan/penyimpanan peralatan kantor dan pendataan inventaris;
- b. menghimpun dan mengolah data, menyusun program kerja Sub Bagian Umum;
- c. melaksanakan kegiatan umum;
- d. melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Tata Usaha sesuai dengan bidang tugasnya.

**Paragraf 2****Sub Bagian Keuangan****Pasal 12**

Sub Bagian Keuangan mempunyai tugas:

- a. mengelola dan melaksanakan administrasi keuangan, mengkoordinir pelaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan akuntabilitas;
- b. menghimpun dan mengolah data serta menyusun program kerja Sub Bagian Keuangan;
- c. menyiapkan bahan penyusunan program dan rencana strategis Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat;
- d. mengkompilasikan dan menyusun laporan hasil perencanaan dan laporan akuntabilitas;
- e. melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Tata Usaha sesuai dengan bidang tugasnya.

**Bagian Keempat****Bidang Penyidikan dan Penindakan****Pasal 13**

Bidang Penyidikan dan Penindakan mempunyai tugas:

- a. menyusun rencana kegiatan penyelidikan terhadap suatu peristiwa/pelanggaran sesuai dengan laporan kejadian temuan oleh aparat atau tertangkap tangan;
- b. melaksanakan pemeriksaan, penyidikan dan pengusutan terhadap pelanggar, serta mengamankan barang bukti;
- c. melaksanakan kerjasama dengan aparat penegak hukum dan instansi terkait untuk mengadakan penindakan terhadap seseorang, sekelompok orang dan suatu badan hukum;
- d. melaksanakan administrasi penyidikan, pemberkasan dan pengiriman berkas perkara ke Jaksa Penuntut Umum sampai ke tingkat pengadilan;
- e. melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Satuan sesuai dengan bidang tugasnya.

**Pasal 14**

(1) Bidang Penyidikan dan Penindakan terdiri dari:

- a. Seksi Penyidikan

- b. Seksi Penindakan.
- (2) Masing-masing Seksi sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dipimpin oleh Kepala Seksi yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bidang Penyidikan dan Penindakan.

**Paragraf 1**  
**Seksi Penyidikan**

**Pasal 15**

Seksi Penyidikan mempunyai tugas:

- a. menyiapkan bahan, data untuk menyusun pedoman dan petunjuk kegiatan, penyelidikan, pemeriksaan terhadap pelanggaran Peraturan Daerah;
- b. melaksanakan penyelidikan dan pemeriksaan terhadap pelanggaran Peraturan Daerah dan peraturan lainnya;
- c. melaksanakan administrasi penyidikan, pemberkasan dan pengiriman berkas perkara ke Jaksa Penuntut Umum sampai ke tingkat pengadilan;
- d. melaksanakan pemanggilan kepada pelanggar dan membuat Berita Acara Pemeriksaan Perkara Pelanggaran;
- e. melaporkan hasil penyidikan kepada Kepala Bidang Penyidikan dan Penindakan;
- f. melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Penyidikan dan Penindakan sesuai dengan bidang tugasnya.

**Paragraf 2**  
**Seksi Penindakan**

**Pasal 16**

Seksi Penindakan mempunyai tugas:

- a. menyusun pedoman dan petunjuk kegiatan penindakan terhadap pelanggaran Peraturan Daerah;
- b. melaksanakan penindakan terhadap pelanggaran Peraturan Daerah dan peraturan lainnya;
- c. melaksanakan dan berkoordinasi dengan Aparat Penegak Hukum, Tentara Nasional Indonesia/Kepolisian Republik Indonesia dan instansi terkait untuk melaksanakan penindakan terhadap perorangan, kelompok maupun badan

hukum yang melakukan pelanggaran terhadap Peraturan Daerah;

- d. melaksanakan penyegelan dan pembongkaran serta penyitaan benda dan/atau surat;
- e. melaporkan hasil penindakan kepada Kepala Bidang Penyidikan dan Penindakan;
- f. melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai bidang tugasnya.

#### **Bagian Kelima**

### **Bidang Pengendalian, Ketentraman dan Ketertiban Umum**

#### **Pasal 17**

Bidang Pengendalian, Ketentraman dan Ketertiban Umum mempunyai tugas:

- a. memimpin, membina pelaksanaan pengendalian dan penertiban Peraturan Daerah, Peraturan Bupati, Keputusan Bupati dan peraturan perundang-undangan lainnya;
- b. mengadakan pengawasan dan pemantauan operasional Seksi Pengendalian dan Seksi Ketentraman dan Ketertiban Umum;
- c. mengkoordinasikan kegiatan Seksi-seksi;
- d. melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Satuan sesuai dengan bidang tugasnya.

#### **Pasal 18**

(1) Bidang Pengendalian, Ketentraman dan Ketertiban Umum terdiri dari:

- a. Seksi Pengendalian;
- b. Seksi Ketentraman dan Ketertiban Umum.

(2) Masing-masing Seksi sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dipimpin oleh Kepala Seksi yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bidang Pengendalian, Ketentraman dan Ketertiban Umum.

#### **Paragraf 1**

### **Seksi Pengendalian**

#### **Pasal 19**

Seksi Pengendalian mempunyai tugas:

- a. menyusun pedoman dan petunjuk teknis pengendalian;

- b. melaksanakan kegiatan pengawalan dan pengamanan kerja Pimpinan Daerah, dan bersama Tentara Nasional Indonesia /Kepolisian Republik Indonesia mengadakan pengamanan kunjungan kerja tamu daerah;
- c. mengadakan pengamanan kegiatan unjuk rasa serta memfasilitasi dalam rangka penanganan penyelesaiannya kepada instansi terkait yang membidanginya;
- d. melaksanakan monitoring/patroli wilayah secara rutin;
- e. melaksanakan monitoring/patroli wilayah menjelang, selama hingga pasca hari-hari besar serta kegiatan lainnya yang berskala nasional maupun lokal yang berdampak pada gangguan ketentraman dan ketertiban umum;
- f. melaksanakan pengamanan di lingkungan Kantor Pemerintahan Daerah;
- g. melaksanakan kegiatan kesamaptaan;
- h. membantu tugas pengamanan kegiatan instansi lainnya sesuai kebutuhan;
- i. melaporkan hasil pelaksanaan tugas kepada Kepala Bidang Pengendalian, Ketentraman dan Ketertiban Umum;
- j. melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Pengendalian, Ketentraman dan Ketertiban Umum sesuai dengan bidang tugasnya.

### **Paragraf 2**

### **Seksi Ketentraman dan Ketertiban Umum**

#### **Pasal 20**

Seksi Ketentraman dan Ketertiban Umum mempunyai tugas:

- a. menyusun petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis operasional penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban umum;
- b. melaksanakan kegiatan operasional pengawasan tertib Peraturan Daerah dalam rangkaantisipasi pelanggaran Peraturan Daerah dan Keputusan Kepala Daerah terutama yang mengatur tentang perizinan;
- c. bersama Penyidik Pegawai Negeri Sipil (PPNS) melaksanakan operasi yustisi dan non yustisi;

- d. melaksanakan penegakan disiplin Pegawai Negeri Sipil melalui kegiatan apel pagi, dan bersama instansi terkait mengadakan razia terhadap Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran jam kerja;
- e. melaksanakan kegiatan operasi ketentraman dan ketertiban umum yang dilakukan bersama Pelaksana Peraturan Daerah di Kecamatan/Desa/Kelurahan;
- f. melakukan pembinaan teknis dan administratif terhadap personil ketentraman dan ketertiban umum di SKPD;
- g. melaporkan hasil pelaksanaan tugas kepada Kepala Bidang Ketentraman dan Ketertiban Umum;
- h. melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Pengendalian, Ketentraman dan Ketertiban Umum sesuai dengan bidang tugasnya.

#### **Bagian Keenam**

#### **Bidang Perlindungan Masyarakat**

#### **Pasal 21**

Bidang Perlindungan Masyarakat mempunyai tugas:

- a. merencanakan, mempersiapkan dan menyusun serta mengerahkan potensi rakyat dalam bidang perlindungan masyarakat (linmas) dari kemungkinan terjadinya bencana baik bencana alam, bencana perang, bencana lainnya maupun dari gangguan keamanan dan ketertiban masyarakat sebagai akibat terjadinya bencana, pengorganisir potensi rakyat dan membentuk satuan perlindungan masyarakat baik pada daerah pemukiman, tempat pekerjaan maupun tempat pendidikan untuk mengurangi/memperkecil kerugian akibat bencana;
- b. membantu aparat dalam rangka menciptakan keamanan dan ketertiban masyarakat agar kegiatan pemerintahan dan pembangunan dapat berjalan lancar;
- c. menyusun laporan hasil kegiatan Bidang Perlindungan Masyarakat;
- d. melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Satuan sesuai dengan bidang tugasnya.

## **Pasal 22**

- (1) Bidang Perlindungan Masyarakat terdiri dari:
  - a. Seksi Kesiagaan dan Penyelamatan;
  - b. Seksi Peningkatan Sumber Daya Manusia Satuan Perlindungan Masyarakat.
- (2) Masing-masing Seksi sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dipimpin oleh Kepala Seksi yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bidang Perlindungan Masyarakat.

### **Paragraf 1**

#### **Seksi Kesiagaan dan Penyelamatan**

### **Pasal 23**

Seksi Kesiagaan dan Penyelamatan mempunyai tugas:

- a. melakukan kegiatan, menyusun dan mempersiapkan anggota satuan perlindungan masyarakat;
- b. membantu penyiapan sarana, prasarana dan peralatan operasional satuan perlindungan masyarakat;
- c. menyelenggarakan evakuasi dengan melaksanakan pengerahan dan pengendalian anggota satuan perlindungan masyarakat dalam penanggulangan bencana pada tahap tanggap darurat (saat terjadi bencana) maupun saat terjadi gangguan keamanan dan ketertiban;
- d. mendata korban bencana alam serta memberikan bimbingan dan penyuluhan kepada masyarakat yang tertimpa bencana;
- e. memberikan sosialisasi pada daerah rawan bencana dalam rangka mengantisipasi kemungkinan terjadinya bencana;
- f. membantu aparat keamanan dalam rangka menciptakan ketertiban dan keamanan masyarakat;
- g. melaksanakan koordinasi dengan aparat keamanan terkait sehubungan dengan situasi dan kondisi ketertiban dan keamanan masyarakat;
- h. menyiapkan dan menyusun rencana kerja/kegiatan Seksi Kesiagaan dan Penyelamatan;
- i. melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Perlindungan Masyarakat sesuai dengan bidang tugasnya.

## Paragraf 2

### Seksi Peningkatan Sumber Daya Manusia Satuan Perlindungan Masyarakat

#### Pasal 24

Seksi Peningkatan Sumber Daya Manusia Satuan Perlindungan Masyarakat mempunyai tugas:

- a. melaksanakan koordinasi serta mengumpulkan dan mensistematisasikan data jumlah anggota satuan perlindungan masyarakat;
- b. mempersiapkan sumber daya manusia yang trampil dalam penanggulangan bencana, gangguan keamanan, dan ketertiban masyarakat;
- c. melaksanakan kegiatan peningkatan satuan perlindungan masyarakat bagi aparat pemerintah maupun anggota masyarakat;
- d. menyiapkan dan menyusun rencana kerja/kegiatan dalam rangka menciptakan sumber daya manusia satuan perlindungan masyarakat;
- e. melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Perlindungan Masyarakat sesuai dengan bidang tugasnya.

#### Bagian Ketujuh

#### Kelompok Jabatan Fungsional

#### Pasal 25

- (1) Kelompok Jabatan Fungsional mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Pemerintah Daerah sesuai dengan keahlian dan kebutuhan.
- (2) Kelompok Jabatan Fungsional sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri dari sejumlah tenaga, dalam jenjang jabatan fungsional yang terbagi dalam berbagai kelompok sesuai dengan bidang keahliannya ditentukan berdasarkan kebutuhan dan beban kerja.
- (3) Jenis dan jenjang jabatan fungsional sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur sesuai dengan peraturan perundangundangan yang berlaku.

**Pasal 26**

Bagan Organisasi Perangkat Daerah Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat sebagaimana tercantum dalam Lampiran dan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Peraturan Daerah ini.

**BAB V****TATA KERJA****Pasal 27**

- (1) Dalam melaksanakan tugasnya setiap Pimpinan Satuan Organisasi dalam Lingkungan Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat wajib menerapkan prinsip koordinasi, integrasi dan sinkronisasi secara vertikal dan horisontal.
- (2) Setiap Pimpinan satuan organisasi dalam lingkungan Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat bertanggung jawab memimpin, mengawasi dan mengkoordinasikan bawahannya masing-masing serta memberikan bimbingan dan petunjuk bagi pelaksanaan tugas bawahannya.

**Pasal 28**

- (1) Setiap pimpinan satuan organisasi mengikuti dan mematuhi petunjuk-petunjuk dan bertanggungjawab kepada atasan masing-masing dan menyampaikan laporan pada waktunya.
- (2) Setiap laporan yang diterima oleh pimpinan satuan organisasi dari bawahan, diolah dan dipergunakan sebagai bahan penyusunan laporan lebih lanjut serta untuk memberikan petunjuk kepada bawahan.

**Pasal 29**

Dalam menyampaikan laporan kepada atasan, tembusan laporan dapat disampaikan pula kepada satuan organisasi lain yang secara fungsional mempunyai hubungan kerja.

**Pasal 30**

Dalam menjalankan tugasnya, setiap pimpinan satuan organisasi dibantu oleh pimpinan satuan organisasi bawahannya dalam rangka pemberian bimbingan kepada bawahan masing-masing, dilaksanakan dengan mengadakan rapat berkala.

**BAB VI**  
**PENGANGKATAN DAN PEMBERHENTIAN**  
**DALAM JABATAN**

**Pasal 31**

- (1) Kepala Satuan, Kepala Bagian Tata Usaha, Kepala Bidang, Kepala Sub Bagian, Kepala Seksi dan Kelompok Jabatan Fungsional diangkat dan diberhentikan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- (2) Pejabat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) apabila mempunyai prestasi yang mengunggulkan Daerah dapat diberikan penghargaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

**BAB VII**  
**PEMBIAYAAN**

**Pasal 32**

Biaya penyelenggaraan Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah dan sumber lain yang diperoleh secara sah.

**BAB VIII**  
**KETENTUAN LAIN-LAIN**

**Pasal 33**

Jenjang jabatan dan kepangkatan serta susunan kepegawaian diatur sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

**Pasal 34**

Dengan berlakunya Peraturan Daerah ini maka Peraturan Daerah Kabupaten Malang Nomor 24 Tahun 2006 tentang Perubahan Kedua Peraturan Daerah Kabupaten Malang Nomor 3 Tahun 2004 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah beserta ketentuan yang mengatur tentang Petunjuk Pelaksanaan Tugas Pokok dan Fungsi Susunan Organisasi dan Tata Kerja Satuan Polisi Pamong Praja dinyatakan dicabut dan tidak berlaku lagi.

**BAB IX**  
**KETENTUAN PENUTUP**

**Pasal 35**

Peraturan Daerah ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang dapat mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Daerah ini dengan penempatannya dalam Lembaran Daerah Kabupaten Malang.

Ditetapkan di Malang  
pada tanggal 14 April 2008

Diundangkan di Malang  
pada tanggal 14 April 2008

**SEKRETARIS DAERAH**

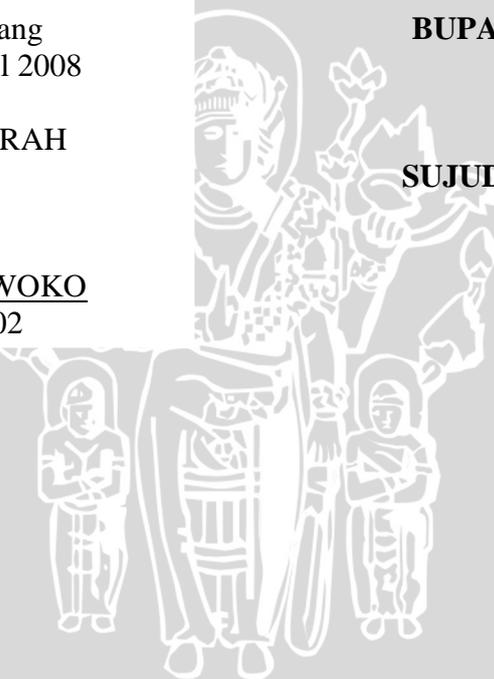
ttd.

**BETJIK SOEDJARWOKO**  
NIP. 510 073 302

**BUPATI MALANG,**

ttd.

**SUJUD PRIBADI**



## Lampiran 3

**PEDOMAN WAWANCARA**

(Di Dinas Sosial dan Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat dalam ruang lingkup Kabupaten Malang)

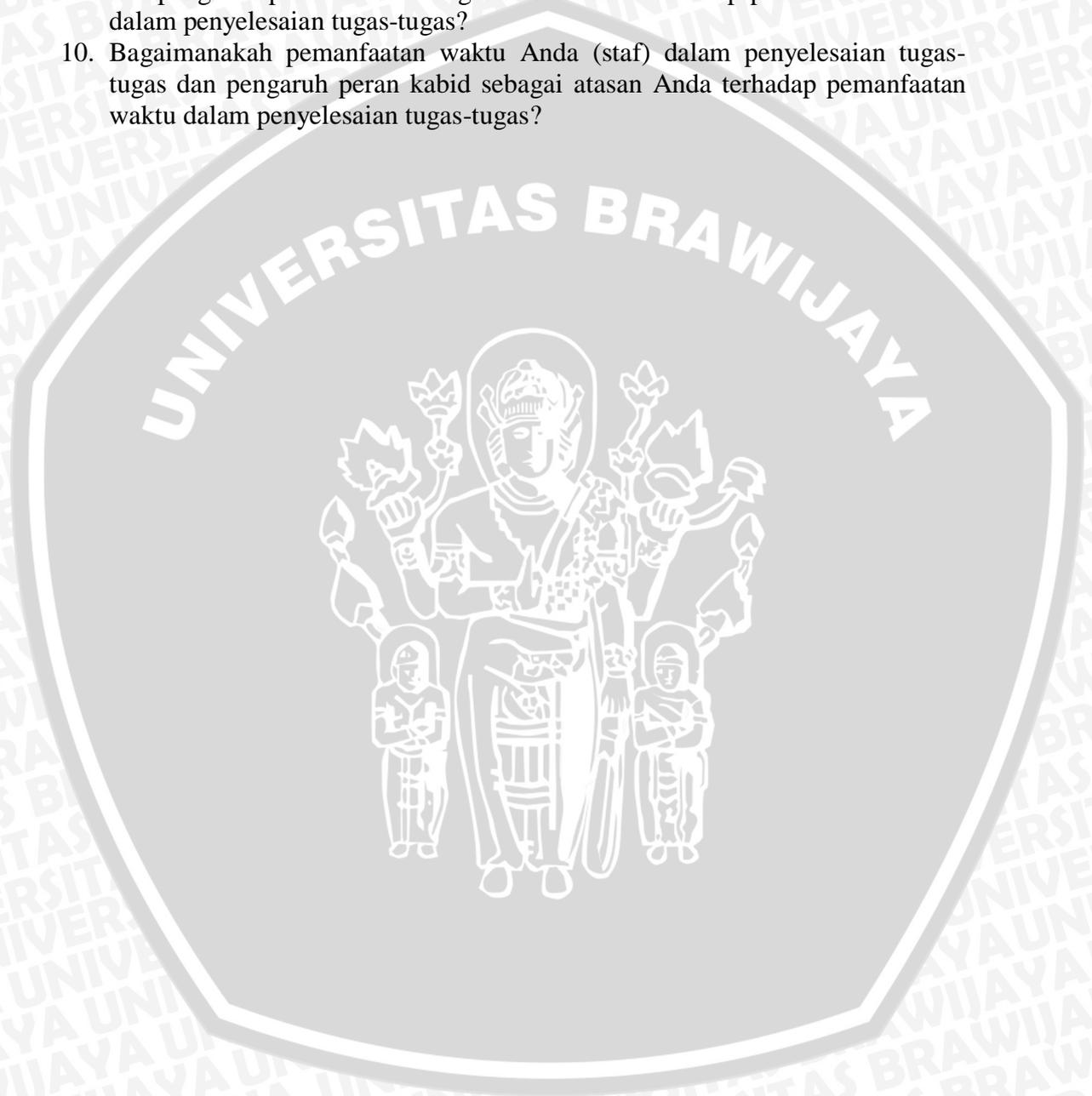
**Kepala Dinas/Satuan dan Kepala Bidang**

1. Bagaimanakah cara komunikasi antara kepala Dinas/Satuan dengan kepala bidang menggunakan komunikasi dua arah atau satu arah?
2. Bagaimanakah pengawasan kerja yang dilakukan kepala Dinas/Satuan terhadap kepala bidang dalam penyelesaian tugas-tugas?
3. Bagaimanakah pengarahan kepala Dinas/Satuan kepada kepala bidang dalam pelaksanaan tugas?
4. Bagaimanakah metode pengambilan keputusan yang dilakukan kepala Dinas/Satuan melibatkan partisipasi kepala bidang atau tidak.
5. Apakah rata-rata jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan pegawai sudah sesuai, di bawah, ataukah diatas target yang ditentukan dan pengaruh peran pemimpin terhadap rata-rata jumlah pekerjaan diselesaikan?
6. Bagaimanakah mutu pekerjaan yang dihasilkan pegawai baik, cukup baik, ataukah tidak baik dan pengaruh peran pemimpin terhadap mutu pekerjaan yang dihasilkan?
7. Bagaimanakah pemanfaatan waktu pegawai dalam penyelesaian tugas-tugas dan pengaruh peran pemimpin terhadap pemanfaatan waktu dalam penyelesaian tugas-tugas?

**Kepala Seksi dan Staf**

1. Bagaimanakah cara komunikasi antara kepala bidang dengan Anda menggunakan komunikasi dua arah atau satu arah?
2. Bagaimanakah pengawasan kerja yang dilakukan kepala bidang terhadap Anda dalam penyelesaian tugas-tugas?
3. Bagaimanakah pengarahan kepala bidang dengan Anda dalam pelaksanaan tugas?
4. Bagaimanakah metode pengambilan keputusan yang dilakukan kepala bidang melibatkan partisipasi Anda atau tidak?
5. Apakah rata-rata jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan pegawai sudah sesuai, di bawah, ataukah diatas target yang ditentukan dan pengaruh peran kabid sebagai pimpinan Anda terhadap rata-rata jumlah pekerjaan diselesaikan?
6. Apakah rata-rata jumlah pekerjaan yang dapat Anda (staf) selesaikan sudah sesuai, di bawah, ataukah diatas target yang ditentukan dan pengaruh peran kabid sebagai atasan Anda terhadap rata-rata jumlah pekerjaan diselesaikan?
7. Bagaimanakah mutu pekerjaan yang dihasilkan pegawai baik, cukup baik, ataukah tidak baik dan pengaruh peran kabid sebagai atasan Anda terhadap mutu pekerjaan yang dihasilkan?

8. Bagaimanakah mutu pekerjaan yang Anda (staf) hasilkan baik, cukup baik, ataukah tidak baik dan pengaruh peran kabid sebagai atasan Anda terhadap mutu pekerjaan yang dihasilkan?
9. Bagaimanakah pemanfaatan waktu pegawai dalam penyelesaian tugas-tugas dan pengaruh peran kabid sebagai atasan Anda terhadap pemanfaatan waktu dalam penyelesaian tugas-tugas?
10. Bagaimanakah pemanfaatan waktu Anda (staf) dalam penyelesaian tugas-tugas dan pengaruh peran kabid sebagai atasan Anda terhadap pemanfaatan waktu dalam penyelesaian tugas-tugas?



Lampiran 4

**DOKUMENTASI**  
**DINAS SOSIAL KABUPATEN MALANG**



**SATUAN POLISI PAMONG PRAJA DAN PERLINDUNGAN**  
**MASYARAKAT KABUPATEN MALANG**





# PEMERINTAH KABUPATEN MALANG

## DINAS SOSIAL

Jl. MOJOPAHIT NO. 5 TELP./FAX. (0341) 362601  
MALANG (65119)

### SURAT KETERANGAN

Nomor : 072/267/421.104/2012

Yang bertanda tangan dibawah ini Kepala Dinas Sosial Kabupaten Malang,  
menerangkan bahwa :

Nama : ILMU USROTIN CHOIRIYAH  
NIM : 0810310260  
Alamat : Jl. Mayjen Haryono 163 Malang  
Pendidikan : Mahasiswa Universitas Brawijaya Malang  
Fakultas Ilmu Administrasi

Benar – benar telah melaksanakan kegiatan **Research Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai Studi pada Dinas Sosial Kabupaten Malang** di Dinas Sosial Kabupaten Malang mulai Bulan Desember sampai dengan selesai.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Dibuat di : Malang

Tanggal : 9 April 2012

a.n. KEPALA DINAS SOSIAL  
KABUPATEN MALANG  
Sekretaris,

  
**Drs. ABDUL HARIS, M.Si**  
Pembina Tingkat I  
NIP. 19660311 199203 1 013



PEMERINTAH KABUPATEN MALANG  
**SATUAN POLISI PAMONG PRAJA DAN  
PERLINDUNGAN MASYARAKAT**

Jalan Merdeka Timur No. 3 Telp. ( 0341 )- 350722  
MALANG 65119

**SURAT KETERANGAN**

Nomor : 072/391 /421.301/2012

Memperhatikan surat Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik Kabupaten Malang tanggal 12 Desember 2011 Nomor : 072/925/421.206/2012 perihal pada pokok surat, maka kami yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Ir. Yuli Budhi Kuntari, M.Si  
NIP : 19620716 198903 2 008  
Pangkat/Gol : Pembina Tingkat I /IV b  
Jabatan : Kepala Tata Usaha Satuan Polisi Pamong Praja dan  
Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang

Menerangkan bahwa yang tersebut dibawah ini :

Nama : Ilmi Usrotin Choiriyah  
NIP : 0810310260  
Tempat/tgl lahir : Malang, 12 Agustus 1990  
Fakultas/jurusan : Ilmu Administrasi Publik  
Universitas : Brawijaya Malang  
Judul Skripsi : "Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai"  
(Studi pada Dinas Sosial dan Kantor Satpol PP dan  
Linmas dalam ruang lingkup Kabupaten Malang )

telah selesai melaksanakan kegiatan penelitian / riset pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Satuan Polisi Pamong Praja Dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang sejak dikeluarkannya surat keterangan ini.

Demikian surat keterangan ini dibuat guna mendukung penyusunan Skripsi.

Dikeluarkan di : Malang  
Pada tanggal : 09 April 2012

An. KEPALA SATUAN POLISI PAMONG PRAJA  
DAN PERLINDUNGAN MASYARAKAT  
Kepala Tata Usaha



**Ir. YULIANTI BUDHIKUNTARI, M.Si**

Pembina Tingkat I

NIP. 19620716 198903 2 008