
**GAYA KEPEMIMPINAN DAN KINERJA PEGAWAI
(Dinas Sosial Kabupaten Malang)**

Ilmi Usrotin Choiriyah

(Prodi Ilmu Administrasi Negara-FISIP-Universitas Muhammadiyah Sidoarjo
Jalan Mojopahit 666 B, Sidoarjo
email: ilmi.usrotinchoiriyah@gmail.com)

ABSTRAK

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mendiskripsikan gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai Dinas Sosial Kabupaten Malang dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Penelitian ini bersifat deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara, observasi, dan dokumentasi. Sedangkan, teknik analisis menggunakan model interaktif yang terdiri dari reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Dinas Sosial Kabupaten Malang menggunakan gaya kepemimpinan demokratis yang dapat dilihat dari beberapa aspek komunikasi, pengawasan kerja, pengarahan, serta metode pengambilan keputusan yang melibatkan aspirasi dan partisipasi dari pegawainya. Sedangkan kinerja pegawai Dinas Sosial Kabupaten Malang dikategorikan sudah baik. Hal tersebut terlihat beberapa indikator antara lain: mayoritas pegawai menunjukkan bahwa jumlah pekerjaan dapat diselesaikan di sesuai dengan target yang telah ditentukan, mayoritas pegawai menunjukkan bahwa mutu pekerjaan yang dihasilkan cukup baik, dan mayoritas pegawai menunjukkan bahwa tingkat pemanfaatan waktu pegawai dalam penyelesaian tugas tepat waktu.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, kinerja, pegawai

LEADERSHIP STYLE AND EMPLOYEES PERFORMANCE
(Study in Social Agency Malang Regency)

ABSTRACT

The purpose of this research to identify and analyze leadership style is adopted by Social Agency Malang Regency and to know and analyze employee's performance Social Agency Malang Regency in carrying out their duties. This research used descriptive with qualitative approach. Data collection was done by interview, observation and documentation. Meanwhile, analysis technique used interactive model that consists of data reduction, data presentation, and conclusion. The results showed that the leadership style is adopted by the Head of Social Agency Malang Regency were a democratic leadership style. It can be seen from some aspects of communication, work supervision, direction and decision-making methods that involve the aspirations and participation of employees. The employee performance Social Agency Malang Regency has done well. It is identified by the number of jobs has done well, the quality of the work produced, and the utilization rate of employee time that has been done well fairly in accordance with the specified target.

Keywords: leadership style, performance, employee

PENDAHULUAN

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. 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. 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 dipandang 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.

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. Dalam mencapai kinerja yang maksimal seorang pemimpin berperan dalam melakukan pengawasan dan pengendalian terhadap tugas-tugas pegawainya. 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.

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 Kabupaten Malang. Namun, paada 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.

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 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.

Berdasarkan latar belakang permasalahan sebagaimana yang dipaparkan sebelumnya, maka perumusan masalah dalam penelitian ini yaitu yang pertama bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Dinas Sosial Kabupaten Malang. Kedua, bagaimana kinerja pegawai Dinas Sosial Kabupaten Malang dalam menjalankan tugas-tugasnya. Tujuan dari penelitian antara lain untuk mengetahui dan menganalisis gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Dinas Sosial Kabupaten Malang serta untuk mengetahui dan menganalisis kinerja pegawai Dinas Sosial Kabupaten Malang dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

LANDASAN TEORETIS

Gaya Kepemimpinan

Pengertian pemimpin dalam Djanaid (2004:9) adalah “orang yang mempunyai kemampuan atau kekuasaan untuk mempengaruhi perilaku orang lain.” Pemimpin tidak dapat terlepas dari adanya kepemimpinan dalam organisasi. Sesuai dengan pernyataan dari Siagian (1995:97), kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi perilaku manusia dan kemampuan mengendalikan orang-orang untuk agar perilaku mereka sesuai dengan perilaku yang diinginkan pemimpin organisasi. Dalam sebuah kepemimpinan organisasi berhasil tidaknya pencapaian tujuan organisasi dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan diterapkan oleh setiap pemimpin.

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).

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 minimum partisipasi 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-prosedur alternatif yang dapat dipilih.	Macam-macam bahan disediakan oleh pemimpin, yang dengan jelas mengatakan bahwa ia akan menyediakan keterangan apabila ada permintaan. Ia tidak turut mengambil bagian dalam diskusi kelompok.
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.
“Dominator” 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.

Komunikasi, pengawasan, pengarahan, dan pengambilan keputusan dalam kepemimpinan

a. Komunikasi dalam kepemimpinan

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:

- 1) Komunikasi satu arah (*one way communication*) merupakan komunikasi yang berlangsung dari satu pihak saja, yaitu hanya dari pihak komunikator dengan tidak memberi kesempatan kepada komunikan untuk memberikan respon atau tanggapan.
- 2) Komunikasi dua arah (*two ways communication*) 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.

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. Tiga langkah dalam proses pengawasan: menentukan atau menetapkan standar, mengukur hasil kerja terhadap standar yang telah ditetapkan, dan mengoreksi penyimpangan terhadap standar

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.

d. Pengambilan keputusan dalam kepemimpinan

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. Pertama, perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan dirujuk sebagai *instruksi*. Kedua, perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan tinggi dukungan dirujuk sebagai *konsultasi*. Ketiga, perilaku pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan dirujuk sebagai *partisipasi*. Keempat, perilaku pemimpin yang rendah dukungan dan rendah pengawasan dirujuk sebagai *delegasi*.

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. 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.

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.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bersifat deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Fokus dalam penelitian ini adalah pertama, gaya kepemimpinan di Dinas Sosial Kabupaten Malang yang terdiri dari komunikasi, pengawasan, pengarahan, serta metode pengambilan keputusan Kepala Dinas terhadap pegawainya. Kedua, kinerja pegawai Dinas Sosial Kabupaten Malang dalam menjalankan tugas-tugasnya yang terdiri dari jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan, mutu pekerjaan yang dihasilkan, dan tingkat pemanfaatan waktu pegawai. Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara, observasi, dan dokumentasi. Informan dalam penelitian terdiri dari Kepala Dinas Sosial Kabupaten Malang , Kepala bidang di Dinas Sosial Kabupaten Malang, pegawai di Dinas Sosial Kabupaten Malang, Kepala

Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang, Kepala bidang di Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang, pegawai di Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang. Informan dipilih karena dianggap paling mengetahui dan memahami gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai di Dinas Sosial Kabupaten Malang dan Satuan Polisi Pamong Praja dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malang. Sedangkan, teknik analisa menggunakan model interaktif yang terdiri dari reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gaya Kepemimpinan Yang Diterapkan Oleh Kepala Dinas Sosial Kabupaten 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 (Febrianilisa, 2010). Dalam menentukan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pimpinan dapat ditinjau/dilihat dari berbagai macam aspek, yaitu:

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. Komunikasi antara pimpinan terhadap bawahannya menentukan baik buruknya kinerja pegawai yang dihasilkan. Berdasarkan hasil penelitian 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.

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. 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 melauai 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. Pernyataan diatas, ditunjukkan melalui hasil wawancara dengan Ibu Hj. Anny Prihantari sebagai Kepala Dinas Sosial Kabupaten Malang yang menyatakan bahwa pengawasan kerja pada masing-masing pegawai telah dilakukan secara berjenjang melauai perantara dari kepala bidang yang mendapat laporan dari kepala seksi. Apabila terjadi pelanggaran pada pegawai, beliau akan langsung memanggil personil yang bersangkutan, dengan bersikap menegur dan *sharing* untuk mencari solusi yang terbaik.

Selain itu, hasil penelitian di lapangan menunjukkan bahwa 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. Sejauh 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.

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 pengarahan yang disampaikan oleh pimpinan. 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 pengarahan yang dilakukan pimpinan dapat diterima dengan jelas dan kurang jelas oleh bawahannya. Hal tersebut dapat disimpulkan dari hasil wawancara yang tersaji diatas, bahwa pengarahan yang dilakukan pimpinan pada bawahannya sejauh ini berlangsung dengan lancar. Sehingga dapat diketahui bahwa pengarahan 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.

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. Metode pengambilan keputusan seorang pemimpin dapat mengidikasikan 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 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.

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 atautkah sebaliknya. 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 mengukur kinerja pegawai dapat dilihat dari jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan, mutu pekerjaan yang dihasilkan dan tingkat pemanfaatan waktu pegawai.

Jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan pegawai Dinas Sosial Kabupaten Malang

Pada Dinas Sosial Kabupaten Malang jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan pegawai 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

dengan ibu Sri Wulandari sebagai kepala sub bagian umum dan kepegawaian yang menyatakan jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh karyawan beliau 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. Kesimpulan dari hasil penelitian tersebut 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 demokrasi.

Mutu pekerjaan yang dihasilkan pegawai Dinas Sosial Kabupaten Malang

Mutu pekerjaan yang dihasilkan pegawai Pada Dinas Sosial Kabupaten Malang menunjukkan bahwa mutu pekerjaan yang dihasilkan mayoritas pegawai berpendapat kualitas pekerjaan yang dihasilkan cukup baik dan minoritas pegawai berpendapat bahwa mutu pekerjaan yang dihasilkan sudah baik. Kesimpulan dari hasil penelitian 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.

Tingkat Pemanfaatan Waktu Pegawai Dinas Sosial Kabupaten Malang

Tingkat pemanfaatan waktu pegawai Dinas Sosial Kabupaten Malang 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.

SIMPULAN DAN SARAN

1. Simpulan

- a. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Dinas Sosial adalah demokratis. Hal tersebut dapat dilihat dari beberapa aspek antara lain: komunikasi, pengawasan kerja, pengarahan, dan metode pengambilan keputusan yang dilakukan oleh Kepala Dinas Sosial Kabupaten Malang dengan selalu melibatkan partisipasi karyawannya dengan tujuan untuk bertukar pikiran satu sama lain dalam pelaksanaan tugas masing-masing serta penyelesaian permasalahan dalam pekerjaannya.
- b. Kinerja pegawai Dinas Sosial Kabupaten Malang dikategorikan sudah baik. Hal tersebut terlihat beberapa indikator antara lain: mayoritas pegawai Dinas Sosial Kabupaten Malang menunjukkan bahwa jumlah pekerjaan dapat diselesaikan di sesuai dengan target yang telah ditentukan, mutu pekerjaan yang dihasilkan cukup baik, dan tingkat pemanfaatan waktu pegawai dalam penyelesaian tugas sudah tepat waktu.

2. Saran

- a. Dinas Sosial Kabupaten Malang perlu untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan menminimalisir kendala-kendala yang menghambat dalam penyelesaian pekerjaan. Upaya penyelesaian dari kendala tersebut dapat dilakukan oleh adanya sinergitas/kerjasama yang baik antara pimpinan dengan bawahannya.
 - b. 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

- Davis, K dan Newstrom. (1995). *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Dharma, Agus. (1985). *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta: Rajawali.
- Djanaid, Djanalis. (2004). *Kepemimpinan*. Malang: FIA UNIBRAW
- Febrianilisa. (2010). *Fleksibilitas Dan Pengertian Gaya*, diakses pada tanggal 01 Oktober 2011 dari <http://febrianilisa.blogspot.com/2010/12/fleksibilitas-dan-pengertian-gaya.html>)
- Kartono, Kartini. (2008). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2005). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Siagian. 1995. (*Kepemimpinan dalam Manajemen*). Jakarta: CV. Rajawali Pers.
- Sudarto, Anam. (1999). *Analisis Kinerja. Diklat Propinsi Dati II Jatim*.
- Wardani, Pramandha Anggi. (2009). *Gaya Kepemimpinan Administrasi Publik pada Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri*. Skripsi tidak diterbitkan, Malang: Fakultas Ilmu Administrasi: Universitas Brawijaya.
- Winardi. (2000). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
-