

# **GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MENDUKUNG PELAYANAN MASYARAKAT**

**(Studi pada Kelurahan Kasin Kota Malang)**

**SKRIPSI**

Diajukan untuk mencapai gelar sarjana  
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

**Nining Sukmaningtyas Subyakto**

**NIM. 125030100111142**



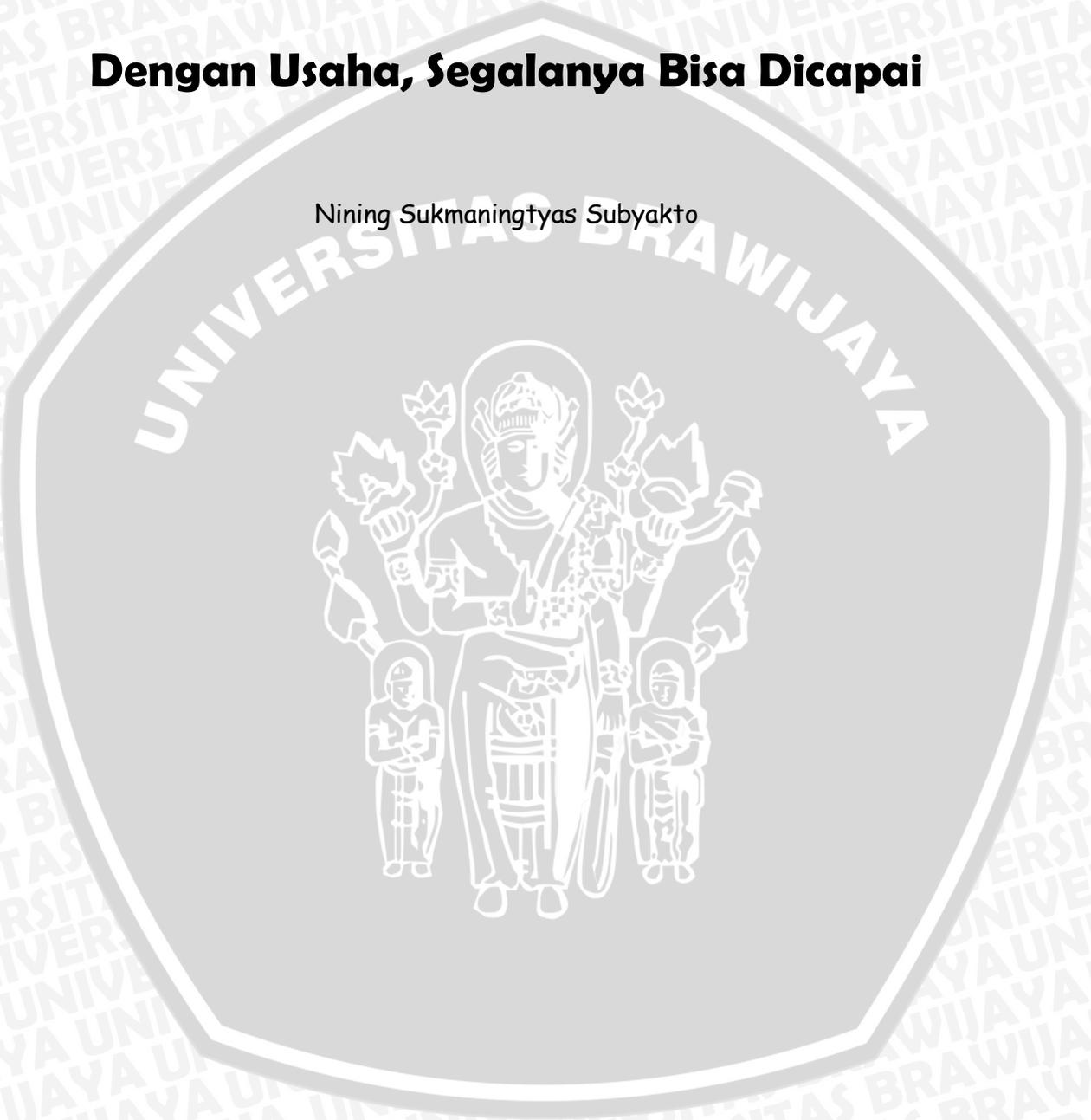
**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK  
MALANG**

**2016**

MOTTO

**Dengan Usaha, Segalanya Bisa Dicapai**

Nining Sukmaningtyas Subyakto



**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Judul : GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MENDUKUNG PELAYANAN MASYARAKAT (Studi pada Kelurahan Kasin Kota Malang)  
Disusun oleh : Nining Sukmaningtyas  
NIM : 125030100111142  
Fakultas : ILMU ADMINISTRASI  
Jurusan : ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
Prodi : ILMU ADMINISTRASI PUBLIK



Malang, 21 Juni 2016

Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota

**Prof. Dr. Abdul Juli Andi Gani, MS**

**NIP 19540704 198103 1 003**

**Dr. Ratih Nur Pratiwi, M.Si**

**NIP. 19530807 197903 2 001**



**TANDA PENGESAHAN**

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

Hari : Selasa  
 Tanggal : 21 Juni 2016  
 Jam : 09.00-10.00 WIB  
 Skripsi Atas Nama : Nining Sukmaningtyas Subyakto  
 Judul : Gaya Kepemimpinan dalam Mendukung Pelayanan  
 Masyarakat (studi pada Kelurahan Kasin, Kota Malang)

dan dinyatakan LULUS  
 MAJELIS PENGUJI

Ketua

Anggota

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

  
Dr. Ratih Nur Pratiwi, M.Si  
 NIP. 19530807 197903 2 001

Anggota

Anggota

  
Dr. Riyanto, M.Hum  
 NIP. 19600430 198601 1 001

  
Dr. Sujarwoto, S.IP., M.Si  
 NIP. 19511028 198003 1 002

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah dilakukan 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 menerima sanksi berupa digugurkannya skripsi ini dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan.

Malang, Juni 2016

Mahasiswa,



Nama : Nining Sukmaningtyas S  
NIM. 125030100111142

## RINGKASAN

**Nining Sukmaningtyas Subyakto, 2016, Gaya Kepemimpinan dalam Mendukung Pelayanan Masyarakat (Studi pada Kelurahan Kasin, Kota Malang).** Prof. Dr. Abdul Juli Andi Gani, MS dan Dr. Ratih Nur Pratiwi, M.Si

---

Gaya kepemimpinan diperlukan dalam rangka mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif di sebuah organisasi. Pemimpin dibutuhkan oleh sebuah organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Kelurahan merupakan instansi pemerintahan paling bawah dan dekat dengan masyarakat sehingga dibutuhkan seorang pemimpin yaitu lurah yang memiliki dedikasi tinggi demi warganya. Pelayanan yang dilakukan oleh Kelurahan Kasin seperti banyak dialami oleh kelurahan lain dianggap belum memuaskan bagi warga masyarakat. Kepemimpinan seorang lurah dibutuhkan demi ketercapaian tujuan dari Kelurahan Kasin itu sendiri. Persoalan mengenai gaya kepemimpinan yang digunakan untuk mengatasi pelayanan yang dilakukan oleh kelurahan merupakan suatu hal yang menarik untuk diteliti. Dalam penelitian ini akan diketahui gaya kepemimpinan yang sesuai untuk keadaan Kelurahan Kasin dan faktor yang mendorong serta menghambat pelaksanaan pelayanan di Kelurahan Kasin.

Penelitian ini menggunakan metode yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman yaitu metode interaktif. Penelitian yang dilakukan banyak menemui realita-realita yang sebenarnya terjadi di Kelurahan Kasin. Gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh Lurah Kasin menitik beratkan pada kebutuhan dan kepentingan masyarakat. Sehingga masyarakat merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh kelurahan, dikarenakan selama ini kelurahan selalu dianggap tidak memberikan pelayanan yang terbaik.

Kata kunci : gaya, kepemimpinan, pelayanan

## SUMMARY

**Nining Sukmaningtyas Subyakto, 2016, Leadership Style to Support Public Service (Research on Kasin Village District, Malang City).** Prof. Dr. Abdul Juli Andi Gani, MS and Dr. Ratih Nur Pratiwi, M.Si.

Leadership style is needed to develop good environment of workplace in a organization. Leader is needed in a organization to get it's vision. Village district is bottom level of government that very close to civil, so it needed to have a leader that has high leadership skill that have big responsibility to it's civil. Service that doing by Kasin village district can't satisfied it's residents. A leadership from leader in village district is needed to gain Kasin village district's purpose. The problem of leadership style that used in Kasin village district is interest to research. In this research will known leadership style that suit with Kasin village district's circumstances and factor that has positive or negative impact to service in Kasin village district.

This research use interactive method that developed by Miles and Huberman. In this research found so many facts that happened in Kasin village district. Leadership style in Kasin village district's leader is lean in residents needs and interest. Because of it people in Kasin village district feel satisfied with service that given by Kasin village district.

Keyword : style, leadership, service

## KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT karena atas kuasa dan rahmat-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **"Gaya Kepemimpinan dalam Mendukung Pelayanan Masyarakat (Studi pada Kelurahan Kasin, Kota Malang"**. Skripsi ini merupakan salah satu syarat yang harus ditempuh untuk menyelesaikan program Sarjana (S1) dan memperoleh gelar Sarjana Administrasi Publik (S.AP) pada Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

Peneliti menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini peneliti menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan ridhonya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Prof. Dr. Bambang Supriyono, M.S, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Dr. Choirul Saleh, M.Si, selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Dr. Lely Indah Mindarti, M.Si selaku Ketua Program Studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
5. Rendra EkoWismanu, S.AP., M.AP selaku Sekretaris Program Studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
6. Prof. Dr. Abdul Juli Andi Gani, MS dan Dr. Ratih Nur Pratiwi, M.Si., selaku komisi pembimbing yang telah meluangkan waktunya dan memberikan

bimbingan serta pengarahan kepada peneliti selama proses penyusunan skripsi.

7. Seluruh dosen dan staf Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya yang telah memberikan ilmu dan bantuan selama perkuliahan.
8. Orang tua tercinta, Bapak Imam Subyakto S.Pd dan Ibu Siti Aminah yang selalu mengiringi setiap langkah peneliti dengan doa, kasih sayang dan dukungan sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini.
9. Kakakku tersayang Ratih Dian dan Dewi Puspasari serta seluruh keluarga yang selalu memberi dukungan serta doa sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini.
10. Sahabat peneliti Trimukti Benanawati dan Puspita Dewi Anggraini yang selalu memberikan motivasi dan semangat dari jarak jauh sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini.
11. Okik Rian Hidayat yang selalu memberikan semangat, bantuan, dan dorongan sehingga penelitian ini dapat selesai tepat waktu.
12. Teman-temanku Roro, Ibas (Shinta), Mega Astika, Nia, Wida, Mbak Rery, Nur, teman-teman magang Yudhis, Ari serta teman-teman FIA lain yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terima kasih atas dukungan dan motivasinya selama menjalani perkuliahan sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini.
13. Keluarga kost Watu Gong 17B Mumun (fauzul), Idut (Ridha), Mbak Shofi terima kasih atas motivasi dan semangat selama ini sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini.

14. Keluarga kost MT. Hariyono 139, teman sekamarku Aan (Anandhi), teman-teman kos Ayus, Ovi, Fithaloka, Dian, Bella serta bapak dan ibu kost, terima kasih atas motivasi, semangat dan bantuan selama penyusunan skripsi ini.

15. Seluruh bagian di Kelurahan Kasin Kota Malang, Ibu Yuyun selaku Lurah Kasin, Bapak Faried selaku Sekretaris Kasin, Ibu Ratna Simon selaku warga serta semua staf dan warga Kelurahan Kasin yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, terima kasih telah bersedia membantu peneliti dalam mencari informasi untuk kelengkapan penulisan skripsi ini

Kesempurnaan hanya milik Allah SWT semata, untuk itu peneliti mohon maaf apabila masih terdapat kesalahan dan kekurangan atas skripsi ini. Kritik dan saran yang membangun dari pembaca sangat peneliti harapkan. Peneliti berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi pembaca dan pihak lain yang membutuhkan.

Malang, 21 Juni 2016

Peneliti

**DAFTAR ISI**

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>MOTTO</b> .....	<b>ii</b>
<b>TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI</b> .....	<b>iii</b>
<b>TANDA PENGESAHAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI</b> .....	<b>v</b>
<b>RINGKASAN</b> .....	<b>vi</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xvi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah Penelitian.....	10
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Manfaat Penelitian.....	10
E. Sistematika Penulisan.....	11
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>13</b>
A. Kepemimpinan.....	13
1. Konsep dan Definisi Kepemimpinan.....	13
2. Teori Kepemimpinan.....	18
3. Fungsi Kepemimpinan.....	22
4. Gaya Kepemimpinan.....	25
B. Kelurahan.....	29
1. Pengertian Kelurahan.....	29
2. Struktur Organisasi dan Tata Kerja Kelurahan.....	32

C. Pelayanan Publik .....	34
1. Teori dan Konsep Pelayanan Publik .....	34
2. Jenis dan Kategori Pelayanan Publik .....	37
3. Pola dan Kualitas Pelayanan Publik .....	42
4. Faktor Pendukung dan Penghambat Pelayanan .....	45

**BAB III METODE PENELITIAN..... 50**

A. Jenis Penelitian .....	50
B. Fokus Penelitian.....	51
C. Lokasi dan Situs Penelitian.....	52
D. Sumber dan Jenis Data.....	53
1. Data Primer .....	53
2. Data Sekunder .....	53
E. Teknik Pengumpulan Data.....	54
1. Wawancara.....	54
2. Observasi.....	55
3. Dokumentasi .....	56
F. Instrumen Penelitian .....	56
G. Analisis Data.....	57

**BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN..... 60**

A. Gambaran Umum.....	60
1. Letak Geografis.....	60
2. Karakteristik Penduduk .....	61
3. Profil Aparat Pemerintahan Kelurahan .....	63
B. Penyajian Data Fokus Penelitian .....	71
1. Kepemimpinan Lurah Kelurahan Kasin Kota Malang dalam Mendukung Pelayanan Masyarakat .....	71
(a) Gaya Kepemimpinan Lurah Kelurahan Kasin Kota Malang dalam Mendukung Pelayanan Masyarakat .....	72

(b) Cara Komunikasi Lurah Kelurahan Kasin Kota Malang dalam Mendukung Pelayanan Masyarakat.....	75
(c) Cara Pengambilan Keputusan Lurah Kelurahan Kasin Kota Malang dalam Mendukung Pelayanan Masyarakat .....	78
(d) Pembagian Tugas kepada bawahan di Kelurahan Kasin Kota Malang dalam Mendukung Pelayanan Masyarakat .....	81
2. Faktor Pendukung dan Penghambat Pelaksanaan Pelayanan Masyarakat di Kelurahan Kasin Kota Malang .....	83
(a) Faktor Pendukung Pelaksanaan Pelayanan Masyarakat di Kelurahan Kasin Kota Malang.....	84
(b) Faktor Penghambat Pelaksanaan Pelayanan Masyarakat di Kelurahan Kasin Kota Malang.....	97
C. Pembahasan .....	101
1. Kepemimpinan Lurah Kelurahan Kasin Kota Malang dalam Mendukung Pelayanan Masyarakat .....	101
(a) Gaya Kepemimpinan Lurah Kelurahan Kasin Kota Malang dalam Mendukung Pelayanan Masyarakat .....	102
(b) Cara Komunikasi Lurah Kelurahan Kasin Kota Malang dalam Mendukung Pelayanan Masyarakat.....	104
(c) Cara Pengambilan Keputusan Lurah Kelurahan Kasin Kota Malang dalam Mendukung Pelayanan Masyarakat .....	107
(d) Pembagian Tugas kepada bawahan di Kelurahan Kasin Kota Malang dalam Mendukung Pelayanan Masyarakat .....	110
2. Faktor Pendukung dan Penghambat Pelaksanaan Pelayanan Masyarakat di Kelurahan Kasin Kota Malang .....	111
(a) Faktor Pendukung Pelaksanaan Pelayanan Masyarakat di Kelurahan Kasin Kota Malang.....	112
(b) Faktor Penghambat Pelaksanaan Pelayanan Masyarakat di Kelurahan Kasin Kota Malang.....	117
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>120</b>
A. Kesimpulan.....	120
B. Saran .....	124
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>125</b>

**DAFTAR TABEL**

Tabel 1 Jumlah Penduduk Kelurahan Kasin ..... 61

Tabel 2 Mata Pencaharian Penduduk Kelurahan Kasin..... 62

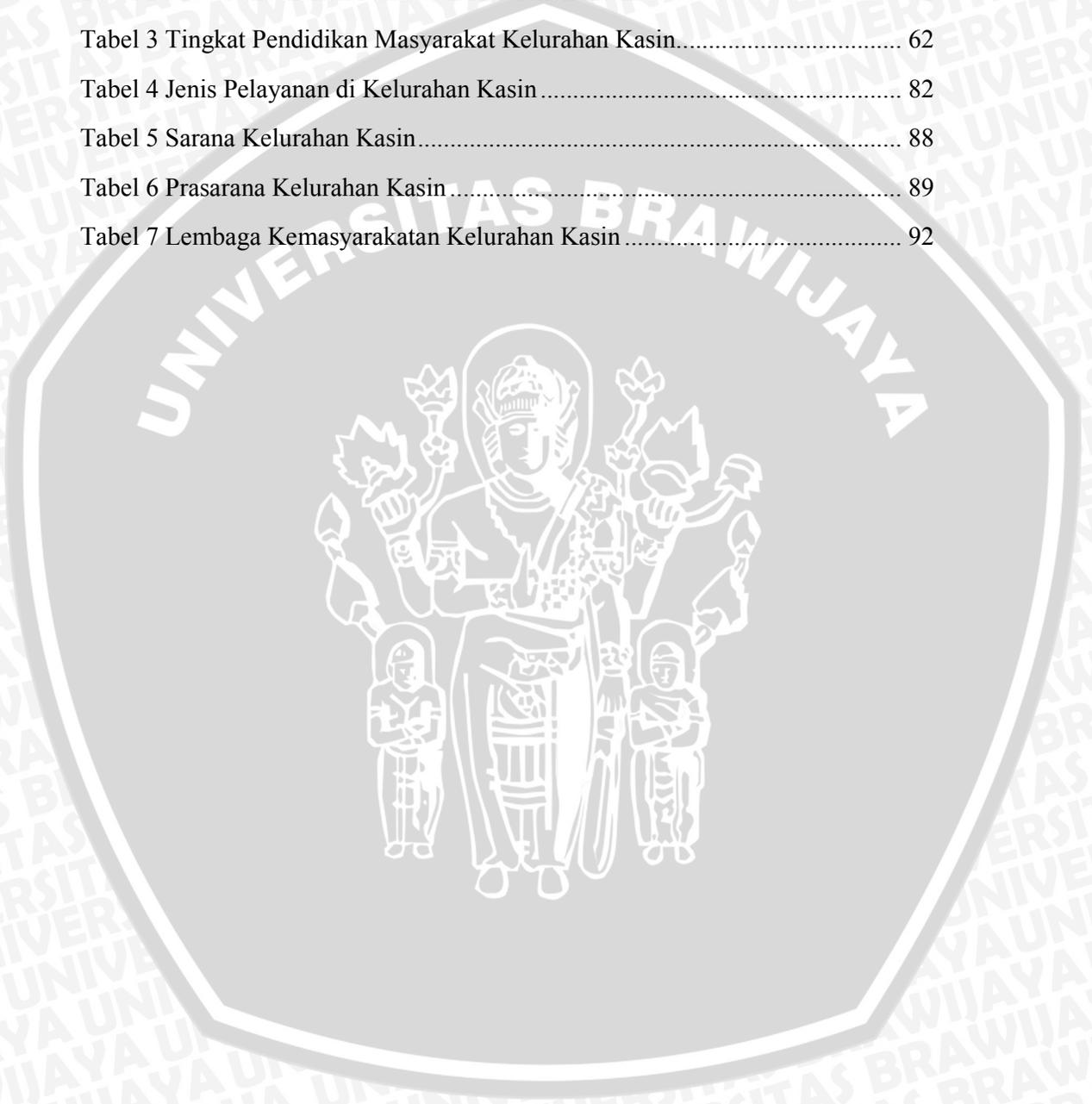
Tabel 3 Tingkat Pendidikan Masyarakat Kelurahan Kasin..... 62

Tabel 4 Jenis Pelayanan di Kelurahan Kasin ..... 82

Tabel 5 Sarana Kelurahan Kasin..... 88

Tabel 6 Prasarana Kelurahan Kasin ..... 89

Tabel 7 Lembaga Kemasyarakatan Kelurahan Kasin ..... 92



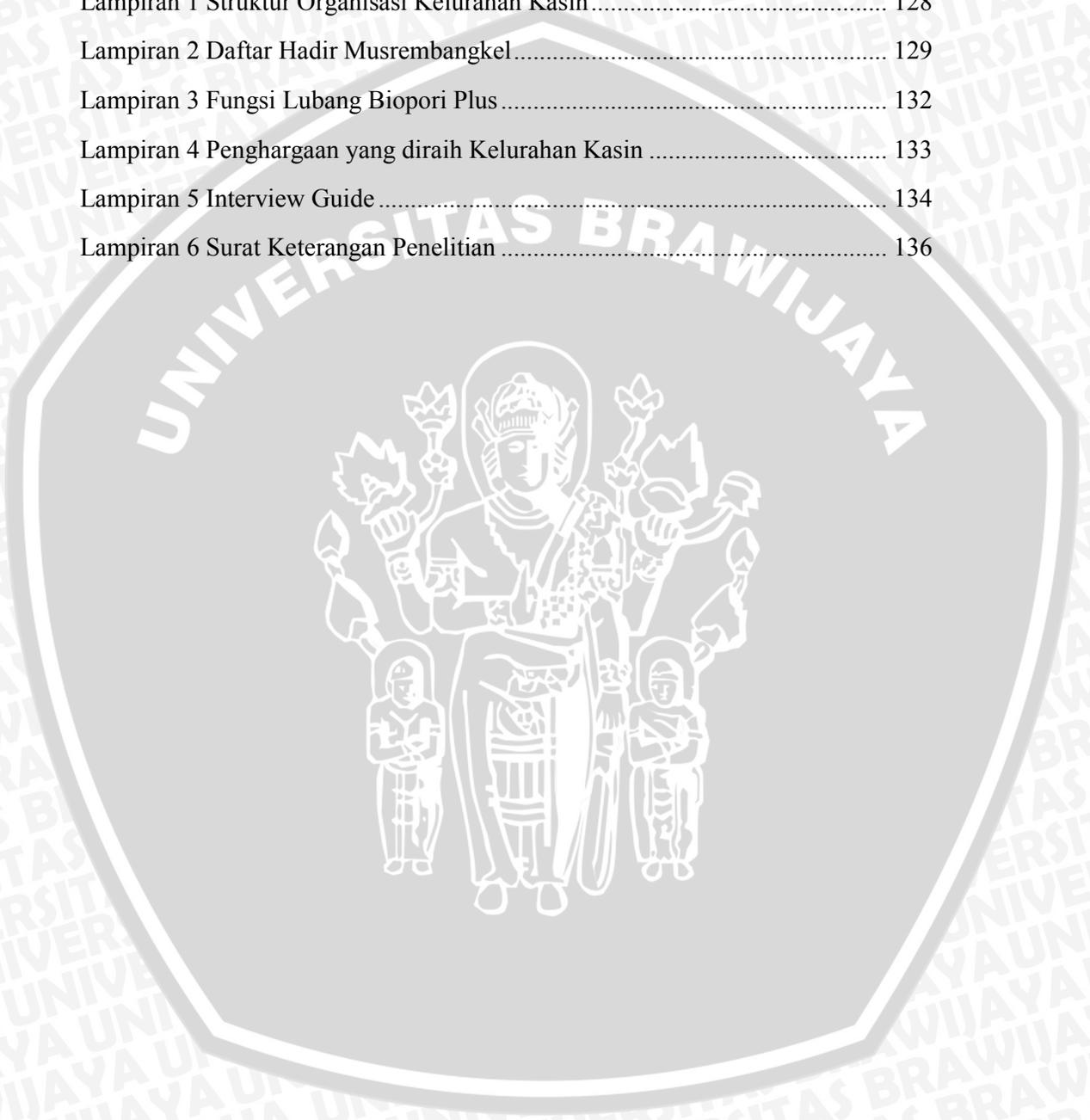
**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1 Komponen Analisis Data Model Interaktif..... 58



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Struktur Organisasi Kelurahan Kasin.....	128
Lampiran 2 Daftar Hadir Musrembangkel.....	129
Lampiran 3 Fungsi Lubang Biopori Plus.....	132
Lampiran 4 Penghargaan yang diraih Kelurahan Kasin.....	133
Lampiran 5 Interview Guide.....	134
Lampiran 6 Surat Keterangan Penelitian.....	136



## BABI

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan faktor terpenting dalam sebuah organisasi ataupun lembaga. Bahkan menurut Sholehuddin (2008:14) persoalan sumber daya manusia merupakan faktor strategis dalam pengembangan organisasi, yaitu dengan sumber daya yang berkualitas suatu organisasi lebih mungkin untuk berkembang menuju kemapanan. Termasuk juga dalam sebuah organisasi pemerintahan baik ditingkat pusat maupun tingkat daerah. Keberadaan seorang pemimpin dalam sebuah organisasi merupakan hal yang sangat penting karena setiap manusia memiliki kelebihan serta kekurangan yang dapat dipenuhi oleh manusia yang lainnya. Pemimpin dan kepemimpinan merupakan suatu kesatuan yang saling berhubungan untuk menjalankan perputaran roda dalam organisasi.

Seorang pemimpin tidak selalu lahir dari pemimpin karena kepemimpinan itu dapat dipelajari dan dapat ditekuni bila memiliki tekad yang besar. Pemimpin adalah pengorganisir yang penting dalam memenuhi kebutuhan masyarakat di daerahnya. Keberhasilan seorang pemimpin dapat dikatakan maksimal apabila ada kerjasama antara pemimpin itu sendiri dengan bawahannya dan juga antara pemimpin dengan masyarakat yang ada di lingkungan organisasi atau lembaga

tersebut. Pemimpin keberadaannya sangat dibutuhkan dalam sektor publik maupun sektor privat.

Pemimpin yang dimaksud disini bukan sekedar memiliki jiwa kepemimpinan namun juga dapat memberi arahan serta bimbingan kepada bawahannya. Pemimpin memiliki fungsi sebagai penggerak dari sebuah organisasi. Pemimpin memiliki peran penting untuk menentukan maju mundur atau berjalannya sebuah organisasi. Pemimpin memang memiliki andil yang sangat besar dalam sebuah organisasi ataupun lembaga.

Kepemimpinan menurut Hyot dalam Kartono (2005:9) yaitu kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok. Pemimpin merupakan titik tumpu dari sebuah organisasi maupun lembaga yang ingin mencapai visi dan misi serta mengambil peran khusus dalam pencapaian tujuan. Visi adalah salah satu peran strategis dari sebuah proses kepemimpinan yang dapat memberikan kekuatan sehingga dapat mempengaruhi sebuah organisasi agar dapat berjalan dengan lancar. Menurut Fandy dalam Sholehuddin (2008:23) yaitu kepemimpinan tanpa visi yang jelas, maka tidak akan berjalan, karena dengan visi, pemimpin dapat menggerakkan kekuatan organisasi. Menumbuhkan rasa kepercayaan masyarakat terhadap pemimpin memang tidak mudah karena gaya yang digunakan oleh pemimpin harus sesuai dengan keinginan dari masyarakat itu sendiri.

Dikatakan oleh Sofyan Syafri dalam Sholehuddin (2008:18) bahwa kepemimpinan mempengaruhi orang lain yang dimaksudkan untuk membentuk perilaku sesuai dengan kehendak kita. Pemimpin biasanya memengaruhi orang lain dengan gaya dan keahliannya memimpin tanpa mengandalkan kekuasaan. Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu dan yang lainnya. Hal tersebut biasanya dapat terlihat dari penilaian yang diberikan oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat (Thoha, 2010:49).

Gaya kepemimpinan diperlukan dalam rangka mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif di sebuah organisasi. Seorang pemimpin harus memiliki pengaruh serta mempengaruhi orang-orang yang berada diposisi bawahnya. Hal tersebut bertujuan agar bawahan dapat patuh serta mempercayai pemimpin. Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin. Begitu pentingnya peran pemimpin sehingga isu mengenai pemimpin menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian (Susilo dan Durrotun Nafisah, 2006:71).

Dipercaya dalam pencapaian keunggulan sebuah organisasi bahwa kinerja individual yang tinggi akan mempengaruhi kinerja kelompok atau sebuah tim sehingga dengan otomatis akan mempengaruhi kinerja

organisasi secara keseluruhan. Berbicara mengenai warga masyarakat, organisasi pemerintahan yang dapat dikatakan dekat dengan warga masyarakat adalah kelurahan. Kelurahan memiliki peran penting dalam proses pemerintahan di Indonesia.

Dikatakan dalam Peraturan Pemerintah nomor 73 tahun 2005 pasal 3 bahwa kelurahan merupakan perangkat daerah Kabupaten/Kota yang berkedudukan di wilayah kecamatan. Kelurahan dipimpin oleh seorang lurah dan bertanggung jawab terhadap bupati atau camat setempat. Seorang lurah memiliki tanggung jawab dalam urusan pemerintahan, pembangunan, dan kemasyarakatan. Oleh sebab itu seorang lurah memiliki tanggung jawab yang besar terhadap bawahannya serta masyarakat yang ada di daerahnya. Kelurahan adalah salah satu lembaga pemerintahan yang dekat dengan masyarakat dan memberikan pelayanan publik secara langsung.

Berbagai keluhan masyarakat dapat disampaikan di kelurahan atau melalui ketua RT (Rukun Tetangga) dan RW (Rukun Warga) setempat yang kemudian juga akan diproses oleh kelurahan. Berbagai permasalahan yang ada di masyarakat menjadi tugas penting seorang lurah dalam menyelesaikan dan mencari solusi dari masalah tersebut. Kesejahteraan masyarakat merupakan satu hal yang sangat sulit untuk dicapai dalam era modern ini. Seorang pemimpin dapat dikatakan berhasil saat masyarakat yang ada di daerah kepemimpinannya merasa sejahtera. Ukuran kesejahteraan masyarakat memang sulit untuk ditentukan.

Masyarakat memiliki kebutuhan yang berbeda di setiap tempat, misal untuk masyarakat pesisir sangat membutuhkan alat transportasi laut sedangkan untuk masyarakat daerah dataran tinggi membutuhkan jalan raya yang layak untuk digunakan. Maka pelayanan yang dibutuhkan setiap masyarakat berbeda dikarenakan mereka memiliki ukuran kesejahteraan masing-masing sesuai dengan kebutuhan. Kebutuhan yang diinginkan masyarakat dapat tercapai dengan adanya pelayanan publik yang baik dari pemerintah. Pelayanan publik adalah salah satu kewajiban dari sebuah instansi pemerintahan. Melalui pelayanan pula masyarakat dapat dengan mudah mendapatkan apa yang menjadi hak mereka dan juga dapat mengeluarkan aspirasinya.

Untuk itu dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu memenuhi kebutuhan dari masyarakat yang dipimpinnya. Sudah dijelaskan diatas bahwa kelurahan adalah salah satu lembaga pemerintahan yang dekat dengan masyarakat yaitu sebagai penyedia pelayanan publik, oleh sebab itu dibutuhkan seorang lurah yang mampu dan sanggup memenuhi kebutuhan masyarakat sesuai dengan keadaan serta kondisi setempat. Lurah yang dibutuhkan adalah yang memiliki jiwa kepemimpinan serta memenuhi aspek-aspek yang dibutuhkan oleh masyarakat.

Konsep dari sebuah pelayanan mengandung banyak sekali arti. Pelayanan itu sendiri merupakan salah satu tugas penting dari pemerintah. Masyarakat memiliki hak untuk mendapatkan pelayanan terbaik dari pemerintah. Namun masyarakat sering merasa jika pelayanan yang

diberikan pemerintah terkadang tidak memuaskan, mulai dari lamanya waktu pelayanan sampai dengan sarana prasarana yang kurang memadai. Sebenarnya di Indonesia, pelayanan adalah sesuatu yang sampai sekarang masih terus ditingkatkan untuk memberikan rasa puas kepada masyarakat. Pelayanan publik merupakan inti dari sebuah eksistensi pemerintahan, karena dari suatu pelayanan publik yang disediakan maka masyarakat dapat menilai sebuah kinerja dari pemerintah itu sendiri.

Pelayanan publik dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu pelayanan publik langsung dan pelayanan publik tidak langsung. Kelurahan sendiri merupakan pemberi pelayanan publik secara langsung. Pelayanan publik langsung memiliki suatu keunggulan tersendiri karena masyarakat dapat secara langsung berinteraksi dengan aparatur pemerintah sehingga jika ada masalah dapat segera diselesaikan. Namun sampai saat ini pelayanan publik secara langsung mungkin sedikit berat karena masyarakat masih banyak yang merasa tidak puas dengan pelayanan yang diberikan aparatur.

Sebuah organisasi pemerintah dituntut untuk memiliki sebuah gagasan baru yang dapat memberikan kepuasan untuk masyarakat. Pelayanan yang memiliki karakteristik dan kategori yang berbeda-beda maka dibutuhkan seorang pemimpin yang memiliki tipe, model, dan gaya yang berbeda pula sesuai dengan keadaan. Sehingga pelayanan yang dilakukan oleh aparatur sebenarnya tidak bisa disamaratakan di setiap daerah karena situasinya sudah sangat berbeda. Pemimpin diharapkan dapat menciptakan sebuah pelayanan yang sesuai dengan keinginan

masyarakat. Untuk membuat sebuah kondisi yang sejahtera memang dibutuhkan kerja keras dan juga kerja sama yang tinggi antara pemimpin, para anggota yaitu aparatur dan juga dengan masyarakat itu sendiri.

Dibutuhkan sebuah komunikasi yang tepat, memang yang paling dibutuhkan adalah seorang pemimpin yang mengerti serta dekat dengan rakyat sehingga dapat mengetahui apa saja yang harus dipenuhi.

Pemimpin yang efektif harus menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda dalam situasi berbeda, tidak tergantung pada satu pendekatan untuk semua situasi. Untuk itu para pemimpin harus mampu membedakan gaya kepemimpinan, membedakan situasi, menentukan gaya yang sesuai untuk situasi tertentu serta mampu menggunakan gaya tersebut secara benar. (Rewansyah, 2011:151)

Pelayanan yang diinginkan masyarakat memang sulit untuk dilakukan karena banyak sekali kendala yang harus dihadapi pemerintah, mulai dari biaya yang mahal dan lain sebagainya. Hal tersebut juga terjadi di Kelurahan Kasin Kota Malang, masyarakat menganggap pelayanan di Kelurahan Kasin selalu lama dan membayar mahal sehingga muncul fenomena calo. Kutipan wawancara dengan salah satu warga di Kelurahan Kasin yaitu Ibu Ratna Simon :

“...kalo masyarakat itu kan kalo kelurahan itu kan *image* nya mahal, kalo melalui calo kan cepet.” (hasil wawancara tanggal 06 April 2016, pukul 09.45)

Selain hal tersebut masih ada masalah lain yang terjadi di Kelurahan Kasin contohnya adalah pelaksanaan kelurahan siaga yang sempat terhenti. Kelurahan siaga merupakan salah satu program pemerintah yang memberikan pelayanan kepada masyarakat di bidang kesehatan. Masyarakat berperan penting dalam pelaksanaan kelurahan

siaga tersebut karena kelurahan siaga merupakan program dari lembaga masyarakat yang ada di Kelurahan Kasin. Berikut adalah kutipan wawancara dengan Ibu Ratna Simon selaku warga Kelurahan Kasin :

“...kelurahan siaga dulu kita juga *collapse* kan nggak ada gregetnya. Maksudnya itu saya ini sudah punya greget ayo kita buka poskeskel ya kan, sudah saya planing kan untuk yang jaga poskeskel ini ini tapi realisasinya nggak ada.” (hasil wawancara tanggal 06 April 2016, pukul 09.45)

Menurut Kahar (2008:25-26) untuk suatu perubahan pemimpin harus seorang yang visioner, dan dapat berperan sebagai *change agent*, dapat mengkomunikasikan perubahan baik ke luar maupun ke dalam organisasi. Partisipasi masyarakat dalam pelaksanaan pelayanan juga dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas kelurahan itu sendiri. Pemimpin sebagai penanggungjawab pelaksanaan dituntut untuk dekat dengan masyarakat yang dipimpinnya, yang terpenting adalah sesuai dengan tupoksi yang sudah tertulis di dalam undang-undang.

Kelurahan Kasin menjalankan tugasnya dengan dasar hukum yaitu Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 8 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kecamatan dan Kelurahan, Peraturan Walikota Nomor 71 Tahun 2008 tentang Uraian Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Kelurahan serta Peraturan Walikota Malang Nomor 3 Tahun 2012 tentang Pelimpahan Sebagian Kewenangan Walikota kepada Camat dan Lurah ([kelkasin.malangkota.go.id](http://kelkasin.malangkota.go.id)). Seperti tertulis dalam Peraturan Walikota Nomor 71 Tahun 2008 tentang tupoksi kelurahan, pasal 3 ayat (3) poin F bahwa salah satu fungsi dari kelurahan adalah pelayanan masyarakat.

Lurah dari Kelurahan Kasin yaitu Ibu Yuyun Nanik Ekowati memiliki sebuah terobosan baru untuk memberikan pelayanan maksimal kepada masyarakat Kasin. Di Kelurahan Kasin terdapat berbagai macam sarana dan prasarana mendukung kegiatan masyarakat dan merupakan ide baru dari Lurah Kasin. Salah satu dari ide itu adalah adanya ambulans gratis di setiap RW (Rukun Warga) yang termasuk dalam program kelurahan siaga. Mobil ambulans ini merupakan mobil sumbangan dari warga sendiri dan digunakan oleh semua masyarakat Kasin yang membutuhkan tanpa dipungut biaya apapun.

Kelurahan Kasin adalah salah satu dari 11 kelurahan yang ada di Kecamatan Klojen. Dari 11 kelurahan tersebut hanya ada satu kelurahan yang dipimpin oleh lurah perempuan yaitu Kasin. Lurah dari Kelurahan Kasin mendapatkan penghargaan sebagai juara umum Otonomi Award Lurah-Camat 2015 ([radarmalang.co.id](http://radarmalang.co.id)). Lurah Kasin menciptakan inovasi-inovasi baru dalam menciptakan masyarakat yang memiliki tingkat partisipasi yang tinggi sehingga mendukung lingkungan Kelurahan Kasin menjadi penyedia pelayanan masyarakat yang lebih baik. Selain itu dalam Peraturan Walikota Nomor 71 Tahun 2008 tentang tupoksi kelurahan, pasal 3 ayat (3) poin K dituliskan bahwa salah satu tugas dari lurah adalah pelaksana Standar Pelayanan Minimal (SPM). Maka dari itu penulis mengambil judul **“Gaya Kepemimpinan dalam Mendukung Pelayanan Masyarakat”** studi pada di Kelurahan Kasin, Kota Malang.

## **B. Rumusan Masalah Penelitian**

1. Bagaimana gaya kepemimpinan lurah Kelurahan Kasin Kota Malang dalam mendukung pelayanan masyarakat?
2. Apa saja faktor-faktor pendorong dan penghambat dalam memberikan pelayanan masyarakat?

## **C. Tujuan Penelitian**

1. Mengetahui, mendiskripsikan dan menganalisis gaya kepemimpinan lurah Kelurahan Kasin Kota Malang dalam mendukung pelayanan masyarakat
2. Mengetahui, mendiskripsikan dan menganalisis faktor-faktor yang mendorong dan menghambat pelayanan masyarakat

## **D. Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan bagi penulis dan juga pembaca agar dapat mengambil nilai-nilai yang dapat digunakan untuk menjadi seorang pemimpin perempuan. Dapat digunakan juga untuk meningkatkan nilai positif yang ada di masyarakat.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat membantu pihak-pihak terkait dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat tingkat kelurahan ataupun dalam tingkat yang lebih tinggi lagi. Serta dapat mengacu para pemimpin lain untuk dapat lebih mengerti akan kebutuhan dari masyarakat itu sendiri.

## **E. Sistematika Penulisan**

### **BAB I PENDAHULUAN**

Dalam bab ini secara umum menguraikan tentang penelitian yang dilakukan terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan juga sistematika penulisan. Dalam bab ini penulis menjelaskan mengenai model atau gaya dari kepemimpinan lurah dalam mendorong penyedia pelayanan masyarakatnya dan juga menjelaskan mengenai kebutuhan masyarakat yang berbeda-beda.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi mengenai berbagai kajian teori yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Teori yang dicantumkan oleh penulis adalah teori kepemimpinan, mengenai kelurahan dan pelayanan publik.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini akan berisi tentang jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi dan situs penelitian, teknik pengumpulan data, sumber data, dan metode analisis data. Untuk mempermudah penulis dalam melaksanakan penelitian.

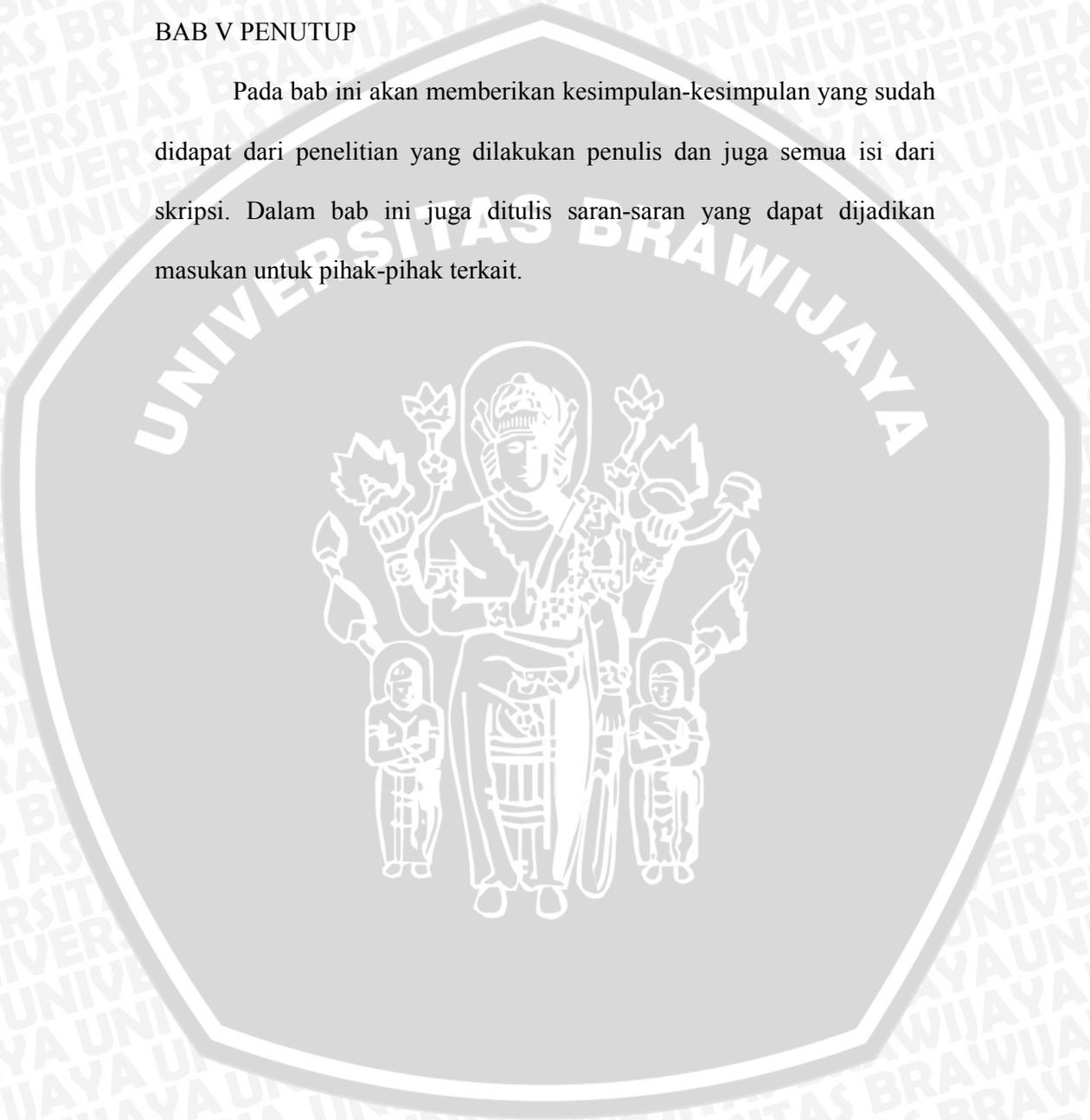
### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Dalam bab ini berisi penjelasan yang lebih rinci sehingga akan mempermudah penulis untuk proses analisis data. Serta menjelaskan tentang analisis yang didapat dari hasil penelitian sehingga arti dari data yang telah diambil tersebut dapat diketahui. Analisis data tersebut

diperoleh dari penelitian yang sudah dilaksanakan sehingga penulis dapat menarik kesimpulan secara tepat.

#### BAB V PENUTUP

Pada bab ini akan memberikan kesimpulan-kesimpulan yang sudah didapat dari penelitian yang dilakukan penulis dan juga semua isi dari skripsi. Dalam bab ini juga ditulis saran-saran yang dapat dijadikan masukan untuk pihak-pihak terkait.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kepemimpinan

##### 1. Konsep dan Definisi Kepemimpinan

Sebuah organisasi selalu melibatkan beberapa orang untuk saling berinteraksi satu sama lain. Agar pelaksanaan kerja dalam organisasi tersebut dapat berjalan dengan baik maka diperlukan perlengkapan, metode kerja, bahan baku, dan lain sebagainya. Menurut Pujosumedi (2010:73) untuk menunjang keberhasilan fungsi manajemen dalam organisasi dibutuhkan seorang pemimpin dapat melaksanakan tugas dan fungsi manajemen serta dapat memberi motivasi untuk tercapainya tujuan yang sudah ditetapkan oleh suatu organisasi atau lembaga.

Kepemimpinan merupakan suatu konsep yang memiliki berbagai penafsiran ataupun definisi. Begitu banyak yang mendefinisikan kepemimpinan, sehingga muncul berbagai arti atau definisi tentang kepemimpinan. Pengertian dari kepemimpinan sesuai dengan cara pandang perspektif mereka masing-masing. Menurut Thoha dalam Widhiarianti (2012:14) pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan memimpin, artinya memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain atau kelompok tanpa mengindahkan bentuk alasannya.

Menurut Terry dalam Pujosumedi (2010:76) kepemimpinan adalah hubungan antara seseorang dengan orang lain, pemimpin mampu mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama dalam tugas-tugas yang berkaitan untuk mencapai apa yang diinginkannya. Mohyi (2013:165) kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi, mengorganisir, menggerakkan, mengarahkan atau mempengaruhi orang lain (bawahan) untuk melaksanakan suatu dalam rangka mencapai tujuan. Jika ditarik sebuah kesimpulan dari berbagai penafsiran tersebut, kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai sebuah tujuan yang diinginkan oleh organisasi atau lembaga.

Dapat dibayangkan jika suatu organisasi atau lembaga tidak memiliki pemimpin yang dapat mengatur, mengendalikan dan juga memotivasi bawahannya. Menurut Soliha dan Hersugondo (2008:83) pengembangan organisasi merupakan suatu kegiatan mengadakan perubahan secara berencana yang mencakup suatu diagnosa secara sistematis terhadap organisasi. Maka dari itu pemimpin sangat dibutuhkan dalam berjalannya sebuah organisasi, dikatakan oleh Mohyi (2013:166) organisasi terbentuk dari sekumpulan orang yang bekerja sama dan saling mengakui adanya atasan (pimpinan) dan bawahan serta pembagian tugas untuk mencapai tujuan.

Kepemimpinan dapat menentukan apakah suatu organisasi mampu mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan. Kepemimpinan mempunyai rangkaian kegiatan penataan yang diwujudkan sebagai kemampuan

mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah disepakati (Pudjosumedi, 2010:73)

Kemampuan *leadership*, yaitu kemampuan untuk memimpin, mempengaruhi, mengarahkan orang (SDM) agar timbul pengakuan kepatuhan, ketaatan, serta memiliki kemampuan dan kesadaran untuk melakukan kegiatan (mengambil langkah-langkah) bagi tercapainya tujuan (Rewansyah, 2011:118). Kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses yang menyebabkan orang lain melakukan tindakan untuk mencapai tujuan bersama (Soliha dan Hersugondo, 2008:83). Secara lebih meluas lagi kepemimpinan sebenarnya meliputi saling mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku bawahan, dan juga untuk mempengaruhi untuk perbaikan dalam kelompok.

Menurut Setyawan dalam Rewansyah (2011:119) karakteristik kepemimpinan yang efektif timbul karena didorong oleh beberapa faktor. Faktornya adalah :

- (a) Motivasi serta bakat yang dapat menimbulkan kepemimpinan pada seseorang seperti : penuh inisiatif energik ambisi, tekun dan proaktif dalam mengejar sasaran, mempunyai keinginan memimpin tetapi tidak mengharapkan kekuasaan, jujur memiliki integritas yang tinggi dan dapat dipercaya, memiliki rasa percaya diri yang tinggi dalam memikul tanggungjawab, sering lebih kreatif dan juga lebih fleksibel.

(b) Memiliki pengetahuan, keahlian, dan juga kemampuan yang menimbulkan kepemimpinan seperti : memiliki pengetahuan yang luas, memiliki keahlian hubungan antar manusia, membangun jaringan komunikasi, memecahkan masalah, mengambil keputusan, menetapkan sasaran, serta memiliki kemampuan kognitif terutama kemampuan mengolah informasi serta memadukan dan menarik kesimpulan yang logis.

(c) Mempunyai visi yang jelas karena visi adalah komponen vital yang menjadi daya dorong bagi pimpinan dalam hal : menetapkan apa yang harus dikerjakan agar visi dapat terwujud, mengartikulasi visi dengan ringkas, memformulasi visi strategis, mengembangkan komitmen diantara pengikut dengan cara yang jelas, serta mengimplementasi visi serta berusaha merealisasikannya.

Menurut Rewansyah (2011:120) kata pemimpin mencerminkan kedudukan seseorang/kelompok orang pada hierarki tertentu dalam organisasi, yang mempunyai bawahan, karena kedudukan yang bersangkutan mendapatkan kekuasaan formal dan tanggungjawab. Tannenbaun, Weschler, Massarik berpendapat bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh antar-pribadi yang dilakukan dalam situasi, melalui proses komunikasi dan diarahkan pada pencapaian tujuan (dalam Pudjosumedi, 2010:73).

Pemimpin memang memiliki pengaruh yang besar, selain itu pemimpin juga dapat menggunakan pengaruh. Maksudnya adalah

pemimpin tidak hanya dapat memberikan perintah kepada bawahannya untuk melakukan sesuatu namun juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan tersebut melaksanakan perintah yang diberikan.

Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga memengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi (Rivai, 2012:2)

Konsep dari sebuah kepemimpinan sangat erat hubungannya dengan kekuasaan, kekuasaan tersebut merupakan alat bagi pemimpin untuk mempengaruhi perilaku pengikutnya. Kekuasaan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar mau melakukan yang diinginkan oleh pihak yang lain. Kekuasaan memang sangat berpengaruh dalam proses kepemimpinan, karena pemimpin memiliki andil yang sangat besar terhadap kesuksesan sebuah organisasi. Seorang pemimpin harus mengerti dan dekat dengan bawahan yang tujuannya adalah agar bawahan atau pengikut tersebut selalu mengiyakan apa yang dikatakan oleh pemimpin. Menurut Rivai (2012:2) ada beberapa faktor yang dapat menggerakkan orang yaitu karena ancaman, penghargaan, otoritas, dan bujukan.

Kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan serta mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan anggota kelompok. Dikatakan dalam Rivai (2012:2) bahwa ada 3 implikasi penting yang terkandung dalam hal tersebut. 3 implikasi itu adalah :

- (a) Kepemimpinan melibatkan orang lain baik itu bawahan ataupun pengikut
- (b) Kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang karena anggota kelompok itu bukanlah tanpa daya
- (c) Kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk memberikan pengaruh tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara

## 2. Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan berhubungan erat dengan cara pemimpin itu sendiri untuk mewujudkan serangkaian peranan kepemimpinan ditengah para bawahan atau pengikut secara efektif. Sangat perlu untuk dibahas apa saja teori kepemimpinan tersebut. Menurut Yukl dalam Rewansyah (2011:124) kepemimpinan dapat digolongkan dalam 3 pendekatan utama, yaitu :

### (a) Pendekatan Sifat Pemimpin

Teori ini mengidentifikasi karakteristik khas yaitu fisik, mental dan juga kepribadian. Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa beberapa orang merupakan pemimpin yang alamiah serta dianugerahi beberapa ciri yang tidak dimiliki oleh orang lain. Dengan kata lain keberhasilan seorang pemimpin karena pemimpin memiliki yang luar biasa yaitu :

#### (1) Intelegensia

Perbedaan intelegensia antara pemimpin dan pengikutnya yang sangat jauh menimbulkan adanya gangguan. Dikatakan oleh Rivai (2012:8) sebagai contoh seorang pemimpin dengan IQ yang cukup tinggi berusaha untuk memengaruhi suatu kelompok yang anggotanya memiliki IQ rata-rata kemungkinan tidak akan mengerti mengapa anggota-anggotanya tidak memahami persoalan.

(2) Kepribadian

Sifat kepribadian seperti kesiagaan, keaslian, integritas pribadi, dan percaya diri diasosiasikan dengan kepemimpinan yang efektif.

(3) Karakteristik fisik

Studi tentang hubungan antara kepemimpinan yang efektif dan karakteristik fisik seperti usia, tinggi badan, berat badan, dan juga penampilan memberikan hasil-hasil yang bertolak belakang.

(b) Pendekatan Tingkah Laku/Perilaku

Pendekatan ini menitik beratkan pada apa yang dikerjakan oleh seorang pemimpin dan mempelajari tingkah laku dalam menyikapi tuntutan situasi, termasuk harapan dari bawahan atau pengikut, pandangannya sendiri dan harapan serta kepandaian dan pengalamannya (Rewansyah, 2011:126).

(1) Penelitian Universitas Michigan

Dalam penelitian di Universitas Michigan sasaran utamanya melokasikan karakteristik perilaku kepemimpinan yang tampaknya dikaitkan dengan ukuran keefektifan kinerja. Dari penelitian tersebut mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan yang berbeda yaitu :

i. Pemimpin yang berfokus pada tugas

Pemimpin yang memiliki orientasi pada tugas menerapkan pengawasan ketat sehingga bawahan melakukan tugasnya dengan menggunakan prosedur yang telah ditentukan. Pemimpin ini mengandalkan kekuatan berupa paksaan, imbalan, dan hukuman untuk memengaruhi sifat dan prestasi pengikutnya. Perhatian pada orang dilihat sebagai suatu hal mewah yang tidak dapat selalu dipenuhi oleh pemimpin (Rivai, 2012:8).

ii. Pemimpin yang berpusat pada pengikutnya

Mendelegasikan pengambilan keputusan dan juga membantu pengikutnya dalam memuaskan kebutuhannya dengan cara menciptakan lingkungan kerja suportif. Pemimpin yang berpusat pada karyawannya, memiliki perhatian terhadap kemajuan, pertumbuhan dan prestasi pribadi bawahnya. Tindakan-tindakan ini diasumsikan dapat memajukan pembentukan serta perkembangan kelompok (Rivai, 2012:8).

## (2) Penelitian Universitas Negeri Ohio

Satu yang paling signifikan adalah penelitian yang dipimpin oleh Fleishman dan rekan-rekannya di Ohio State University, program ini menghasilkan perkembangan teori dua faktor dari kepemimpinan (Rivai, 2012:9). Seri penelitian mengisolasi dua faktor kepemimpinan yaitu :

### i. Membentuk Struktur

Melibatkan perilaku dimana pemimpin yang mengorganisasikan serta mendefinisikan hubungan-hubungan di dalam kelompok, cenderung membangun pola dan juga saluran komunikasi yang jelas, dan menjelaskan cara-cara mengerjakan tugas dengan benar. Pemimpin yang memiliki kecenderungan membentuk struktur yang tinggi, akan berorientasi pada tujuan dan hasil (Rewansyah, 2011:127).

### ii. Konsiderasi

Melibatkan perilaku yang menunjukkan persahabatan atau saling percaya, dan juga menghargai antara pemimpin dengan pengikutnya. Pemimpin yang memiliki konsiderasi tinggi menekankan pentingnya komunikasi yang terbuka dan partisipasi (Rewansyah, 2011:127).

## (c) Pendekatan Situasional

Kepemimpinan situasional merupakan pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa keberhasilan tugas kepemimpinan tergantung keadaan atau situasi (Rewansyah, 2011:134). Pemimpin dituntut untuk mengerti dan mampu membaca situasi yang sedang terjadi di lingkungan kepemimpinan tersebut. Dalam melaksanakan gaya kepemimpinan tergantung dengan kondisi yang terjadi, sehingga dengan teori situasional ini pemimpin dapat mengidentifikasi keadaan dari anggota atau pengikutnya. Menurut Rewansyah (2011:135) gaya kepemimpinan akan menghasilkan efek berbeda pada situasi berbeda.

### 3. Fungsi Kepemimpinan

Sudah disebutkan diatas bahwa pemimpin memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap bawahannya ataupun masyarakat yang mereka pimpin. Berarti dapat dikatakan apabila kepemimpinan memiliki fungsi untuk menciptakan visi ataupun tujuan dari lembaga yang dikelola. Dikatakan oleh Kartono (2005:93) bahwa fungsi kepemimpinan adalah: Sebagai pemandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi dan membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik memberikan supervisi/pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Sebenarnya pendapat tentang fungsi seorang pemimpin banyak sekali yang bermunculan, karena fungsi pemimpin itu berhubungan dengan situasi dan kondisi sosial yang ada di dalam kehidupan sebuah kelompok. Sekalipun terdapat banyak teori tentang fungsi-fungsi manajemen, namun dapat disederhanakan bahwa fungsi manajemen setidaknya meliputi: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan (Winardi, 2000:5). Secara operasional menurut Rivai fungsi pokok kepemimpinan dapat dibedakan sebagai berikut (2012:34) :

(a) Fungsi Instruktif

Fungsi instruktif ini bersifat komunikasi satu arah. Seorang pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif tersebut membutuhkan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

(b) Fungsi Konsultatif

Fungsi konsultatif bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin sering membutuhkan bahan pertimbangan yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya ataupun orang-orang disekitarnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan.

Konsultasi yang dilakukan oleh pimpinan dapat dilakukan saat keputusan sudah didapatkan dan selama proses pelaksanaan. Konsultasi ini bertujuan agar pemimpin memperoleh masukan untuk memperbaiki atau sekedar menyempurnakan keputusan yang sudah diambil. Fungsi konsultatif ini diharapkan dapat membuat keputusan seorang pemimpin lebih didukung sehingga kepemimpinan dapat berjalan secara efektif.

(c) Fungsi Partisipasi

Fungsi partisipasi ini dimaksudkan untuk mengikutsertakan orang-orang yang ada dalam ranah kepemimpinannya untuk ikut serta dalam pengambilan keputusan ataupun dalam pelaksanaan kebijakan itu sendiri. Namun partisipasi yang dimaksudkan disini merupakan partisipasi yang bertanggungjawab, artinya adalah partisipasi yang tetap pada koridor yang ditentukan. Dalam fungsi partisipasi ini diharapkan adanya kerjasama namun tidak ikut campur atau mengambil tugas pokok orang lain. Pemimpin tidak boleh beralih fungsi, harus tetap pada ketentuan dan tidak boleh menjadi pelaksana.

(d) Fungsi Delegasi

Fungsi delegasi ini pada dasarnya adalah kepercayaan, dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang serta membuat atau menetapkan keputusan dengan atau tanpa persetujuan pimpinan. Namun orang-orang penerima delegasi

merupakan kepercayaan pemimpin yang mempunyai kesamaan dalam hal prinsip, persepsi maupun aspirasi.

(e) Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian disini adalah pemimpin yang efektif merupakan pemimpin yang dapat mengarahkan dan mampu mengatur aktivitas anggotanya sehingga lebih terkoordinasi dengan baik. Pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang mampu mewujudkan tujuan secara maksimal, maka dari itu fungsi pengendalian ini harus dilaksanakan. Fungsi pengendalian itu sendiri dapat diwujudkan dengan cara bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

#### 4. Gaya Kepemimpinan

Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik (Rivai, 2012:42). Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran tercapai atau gaya kepemimpinan adalah pola perilaku strategi yang disukai dan sering diterapkan seorang pemimpin (Rewansyah, 2011:143). Dapat diartikan juga bahwa gaya kepemimpinan tersebut adalah suatu gaya yang dapat memberikan pengaruh dan memaksimalkan produktivitas serta kepuasan kerja.

Untuk mengerti ciri-ciri kepemimpinan seseorang, harus dipahami bahwa kepemimpinan mempunyai tiga komponen, yaitu pemimpin,

pengikut, dan situasi (Jumhur, Ikhtiar dan Nurhayani, 2013:29). Pada situasi yang berbeda maka berbeda pula gaya kepemimpinan yang harus dilaksanakan. Gaya kepemimpinan seseorang tergantung dengan keterampilan, sifat, dan sikap mendasar dari perilaku masing-masing. Dalam Mohyi (2013:166) dikatakan bahwa gaya kepemimpinan secara sederhana dapat dibagi menjadi 3 macam, yaitu :

(a) Gaya Otoriter atau Otokratis

Gaya kepemimpinan otoriter menurut Robbins dan Coulter dalam Dimiyati (2014:73) adalah pemimpin yang memusatkan kekuasaan kepada dirinya sendiri, mendikte, membuat keputusan dengan cara sepihak dan juga meminimalisasi partisipasi karyawan. Gaya kepemimpinan otoriter pengambilan keputusan dalam segala hal terpusat pada pemimpin tanpa mendengarkan masukan dari pengikut atau bawahan. Bawahan hanya berhak untuk menjalankan tugas-tugas yang diberikan atau diperintahkan oleh pemimpin. Kemampuan bawahan selalu dipandang rendah, sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa diperintah (Rewansyah, 2011:142).

Berikut adalah ciri-ciri dari kepemimpinan otoriter menurut Dimiyati (2014:73) yaitu :

- a. Semua kebijakan ditentukan oleh pemimpin
- b. Teknik dan langkah-langkah kegiatannya di dikte oleh atasan setiap waktu sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkatan yang luas.
- c. Pemimpin biasanya membagi tugas kerja bagian dan kerjasama setiap anggota.

(b) Gaya Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis menurut Rivai dalam Dimiyati (2014:74) adalah

Kepemimpinan demokratis ditandai dengan adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Di bawah kepemimpinan demokratis, bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja, dan dapat mengarahkan diri sendiri.

Dalam gaya demokratis ini pemimpin mengambil keputusan dalam sebuah organisasi bersama-sama atau dengan mengikutsertakan bawahannya. Hal itu dapat dilaksanakan dengan berpartisipasi secara langsung ataupun dengan cara diwakilkan. Kepemimpinan ini mengutamakan musyawarah pada setiap jenjang ataupun dalam masing-masing unit. Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan aktif, dinamis, dan terarah (Rewansyah, 2011:143).

Berikut merupakan ciri-ciri kepemimpinan demokratis menurut Sukanto dalam Dimiyati (2014:74) :

- Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin.
- Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan jika dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis, pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih.
- Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan kelompok.

Menurut Haryono dalam Pasolong (2013:121) gaya kepemimpinan demokratis ini bukan berarti pemimpin tidak membuat keputusan

namun pemimpin harus mampu memahami apa yang menjadi sasaran dalam organisasi sehingga dapat menggunakan pengetahuan anggotanya.

(c) Gaya Delekatif (Laissez Faire)

Kepemimpinan dalam gaya delekatif ini memberikan kebebasan kepada bawahannya atau pengikutnya untuk mengambil keputusan serta melakukan kegiatan sesuai dengan kepentingan masing-masing. Berikut adalah ciri-cari dari gaya kepemimpinan delekatif menurut Handoko dan Reksohadiprodo dalam Dimiyati (2014:75-76) :

- a. Pemimpin membiarkan bawahannya untuk mengatur dirinya sendiri.
- b. Pemimpin hanya menentukan kebijaksanaan dan tujuan umum
- c. Bawahan dapat mengambil keputusan yang relevan untuk mencapai tujuan dalam segala hal yang mereka anggap cocok.

Pemimpin yang termasuk tipe ini atau gaya kepemimpinan Laissez Faire, sama sekali tidak memberikan control dan koreksi terhadap pekerjaan anggota-anggotanya (Mohyi, 2013:167). Untuk gaya kepemimpinan ini keberhasilan organisasi bergantung pada kesadaran dan juga dedikasi masing-masing pengikut.

Dalam penjelasan diatas sudah jelas bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memengaruhi dan juga mengarahkan bawahan atau pengikut agar tercapai tujuan bersama. Peran kepemimpinan yang sangat strategis dan penting bagi pencapaian misi, visi dan tujuan suatu

organisasi, merupakan salah satu motif yang mendorong manusia untuk selalu menyelidiki seluk-beluk yang terkait dengan kepemimpinan (Susilo dan Durrotun Nafisah, 2006:70).

## **B. Kelurahan**

### **1. Pengertian Kelurahan**

Kelurahan adalah unit kerja pemerintah kecil tingkat desa. Ditulis dalam UU Nomor 23 Tahun 2014 pasal 229 ayat (1) Kelurahan dibentuk dengan Perda Kabupaten/Kota berpedoman pada peraturan pemerintah. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 73 Tahun 2005 tentang Kelurahan dikatakan bahwa Kelurahan merupakan perangkat daerah Kabupaten/Kota yang berkedudukan di wilayah kecamatan. Lurah sendiri bertanggungjawab kepada walikota melalui camat. Lurah dituntut untuk memiliki kemampuan teknis di bidang administrasi pemerintahan dan juga memahami sosial budaya masyarakat setempat untuk lebih dekat dengan warga sekitar.

Dikatakan dalam PP Nomor 73 Tahun 2005 pasal 5 ayat (1) Lurah mempunyai tugas:

- (a) pelaksanaan kegiatan pemerintahan kelurahan;
- (b) pemberdayaan masyarakat;
- (c) pelayanan masyarakat;
- (d) penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban umum;
- (e) pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum, dan

(f) pembinaan lembaga kemasyarakatan.

Kelurahan dikatakan setingkat desa namun hak mengatur wilayahnya lebih terbatas. Desa dalam perkembangannya berubah status menjadi kelurahan. Kelurahan memiliki peran penting dalam pemerintahan karena paling dekat dengan masyarakat. Seorang lurah memiliki tanggung jawab dalam urusan pemerintahan, pembangunan, dan kemasyarakatan. Oleh sebab itu seorang lurah memiliki tanggung jawab yang besar terhadap bawahannya serta masyarakat yang ada di daerahnya. Berbagai permasalahan yang ada di masyarakat menjadi tugas penting seorang lurah dalam menyelesaikan dan mencari solusi dari masalah tersebut.

Kelurahan merupakan suatu organisasi yang dibentuk oleh pemerintah sebagai kepanjangan tangan pemerintah disebuah wilayah administratif. Kelurahan bersifat permanen karena memiliki landasan hukum dan aturan yang jelas sesuai dengan undang-undang yang berlaku. Salah satu tugas dari kelurahan adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat karena layanan tersebut merupakan produk utama dari pemerintah kelurahan dalam menjalankan fungsi birokrasinya secara efektif. Efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana, dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atau jasa kegiatan yang dijalankannya (Siagian, 2002:24).

Efektifitas dapat dilihat dari tercapai tidaknya sasaran yang sudah ditetapkan. Faktor yang dapat mengukur suatu keefektifitasan dari pelayanan menurut Siagian (2002:60) adalah sebagai berikut :

(a) Faktor Waktu

Faktor waktu merupakan ketepatan waktu dan kecepatan waktu dari pelayanan yang diberikan. Namun penggunaan ukuran tepat tidaknya dan cepat tidaknya pelayanan berbeda dari satu orang dengan yang lainnya. Meskipun ada penilaian subjektif tersebut, faktor waktu tetap dijadikan sebagai salah satu ukuran dari efektifitas kerja.

(b) Faktor Kecermatan

Faktor kecermatan juga sebagai ukuran untuk menilai tingkat efektifitas suatu pelayanan. Kecermatan merupakan faktor ketelitian dari pemberi pelayanan kepada pelanggan. Seorang pelanggan tidak menyukai jika pemberi layanan melakukan banyak kesalahan dalam proses pelayanan meskipun dilakukan dalam waktu yang singkat.

(c) Faktor Gaya Pemberian Pelayanan

Gaya pemberian pelayanan adalah salah satu ukuran yang biasanya digunakan masyarakat dalam memberikan penilaian mengenai efektifitas kerja. Gaya yang dimaksud disini adalah cara dan juga kebiasaan pemberi layanan dalam memberikan jasa kepada masyarakat. Namun sesungguhnya kesesuaian tersebut tidak terlepas dari nilai-nilai sosial yang dianut oleh orang-orang yang bersangkutan.

Kelurahan memiliki tujuan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat karena aparaturnya memiliki tupoksi yang menjadi dasar dari pelayanan publik. Lurah diharapkan membawa kelurahan tersebut untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat.

## 2. Struktur Organisasi dan Tata Kerja Kelurahan

Kelurahan memiliki suatu struktur organisasi dan juga tata kerja yang digunakan sebagai patokan atau tolok ukur dalam melaksanakan fungsinya sebagai pemberi pelayanan untuk masyarakat. Berikut merupakan susunan organisasi berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 73 tahun 2005 pasal 6 yaitu :

- (1) Kelurahan terdiri dari Lurah dan perangkat kelurahan
- (2) Perangkat kelurahan sebagai mana di maksud pada ayat (1) terdiri dari Sekretaris Kelurahan dan Seksi sebanyak banyaknya 4 (empat) Seksi serta jabatan fungsional.
- (3) Dalam melaksanakan tugasnya, Perangkat Kelurahan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) bertanggungjawab kepada Lurah.
- (4) Perangkat Kelurahan sebagaimana dimaksud pada ayat (2), diisi dari Pegawai Negeri Sipil yang diangkat oleh Sekretaris Daerah Kabupaten/Kota atas usul Camat.
- (5) Ketentuan lebih lanjut mengenai struktur organisasi dan tata kerja kelurahan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dengan Peraturan Daerah Kabupaten/Kota.

Tugas, pokok dan fungsi dari aparaturnya Kelurahan (Wahjono, 1990:93) adalah :

(a) Lurah

Lurah adalah penyelenggara dan penanggungjawab utama. Lurah bertanggungjawab kepada pejabat yang berwenang mengangkat melalui Camat. Menurut Wahjono (1990:93) fungsi dari lurah adalah:

- (1) Menggerakkan partisipasi masyarakat
- (2) Melaksanakan tugas dari pemerintahan atasannya
- (3) Melaksanakan koordinasi terhadap jalannya pemerintahan kelurahan
- (4) Melaksanakan tugas yang menjadi tanggungjawab di bidang pembangunan dan kemasyarakatan
- (5) Melaksanakan tugas-tugas dalam rangka pembinaan ketentraman dan ketertiban

(b) Sekretariat Kelurahan

Ditulis oleh Wahjono (1990:94) bahwa fungsi dari sekretariat kelurahan yaitu :

- (1) Melaksanakan urusan surat menyurat, kearsipan dan laporan
- (2) Melaksanakan urusan keuangan, urusan pemerintahan, urusan pembangunan serta urusan kemasyarakatan

(3) Melaksanakan tugas dan fungsi lurah apabila berhalangan hadir

(c) Kepala Urusan

Fungsi dari kepala urusan adalah melaksanakan urusan-urusan yang menjadi bidangnya dan juga memiliki fungsi pelayanan staff sesuai bidangnya masing-masing (Wahjono, 1990:95)

Kesimpulan yang dapat ditarik dari penjelasan diatas bahwa masing-masing aparaturn kelurahan harus saling bekerja sama dalam melaksanakan pelayanan. Peran pemimpin sangat dibutuhkan untuk memberikan arahan terhadap bawahan dan juga mendukung serta memutuskan kebijakan-kebijakan yang harus dilakukan.

### C. Pelayanan Publik

#### 1. Teori dan Konsep Pelayanan Publik

Pelayanan merupakan salah satu tugas penting yang diemban oleh pegawai pemerintahan. Menurut Sianipar dalam Rewansyah (2011:52) pelayanan adalah cara melayani, membantu menyiapkan, mengurus dan menyelesaikan keperluan/kebutuhan individu/seseorang atau sekelompok orang, artinya objek yang dilayani adalah individu, pribadi dan kelompok organisasi.

Menurut Moenir (2000:12) pelayanan adalah proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain secara langsung yang pada hakikatnya merupakan serangkaian kegiatan, karena itu pelayanan merupakan proses dan sebagai proses, pelayanan itu berlangsung secara rutin dan berkesinambungan, meliputi seluruh kehidupan orang dalam masyarakat.

Sedangkan menurut Sampara (2000:8) pelayanan adalah suatu kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antar seseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik, dan menyediakan kepuasan pelanggan. Pelayanan adalah satu kata yang mungkin selama ini banyak dipermasalahakan oleh masyarakat. Banyak warga negara Indonesia yang selalu mengeluhkan mengenai pelayanan, maka dari itu pelayanan adalah satu kata yang penting bagi semua orang. Sedangkan publik merupakan masyarakat, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa pelayanan publik adalah pelayanan atau jasa yang diberikan kepada masyarakat.

Konsep dari pelayanan memiliki macam-macam arti yaitu seni dan juga jasa. Menurut Rewansyah (2011:53) layanan sebagai keluaran pelayanan mengandung dua arti sebagai jasa (komoditi dalam arti luas) dan sebagai seni (cara). Yang dimaksud komoditi dalam arti luas merupakan komoditi yang diperjual belikan di pasar ataupun yang tidak diperjual belikan, sedangkan sebagai seni merupakan cara dari aparatur pemerintahan untuk memberikan pelayanan secara efektif sesuai dengan kondisi individu yang dilayani tersebut.

Menurut Farnham dan Norton dalam Rewansyah (2011:54) Definisi *Publik Service* di atas mengandung beberapa unsur : pertama organisasi sector publik berskala besar (negara/statal); kedua, terutama dibiayai dengan pajak dan tidak dengan pungutan dari penjualan jasa layanan kepada warga masyarakat atau kelompok (badan usaha). Pelayanan yang

diperuntukan bagi masyarakat yang masuk dalam kategori *civil service* memiliki empat unsur yaitu professional, permanen (melalui rekrutmen bukan pemilihan melalui pemilihan, melalui seleksi), dibayar dengan hasil dari penerimaan pajak bukan hasil penjualan dari sebuah pelayanan, dan ahli (menguasai bidangnya).

Menurut Syamsi (1995:4) yang dimaksud dengan pelayanan publik adalah memberikan layanan yang dilakukan oleh pemerintah sebagai penyelenggara negara untuk memenuhi kebutuhan masyarakat (publik) sesuai dengan peraturan yang berlaku. Pelayanan publik itu sendiri sebenarnya sangat berhubungan erat dengan kepentingan umum. Kepentingan pribadi dari masing-masing masyarakat yang dikumpulkan menjadi satu merupakan kepentingan umum. Kepentingan umum tersebut tidak bertentangan dengan norma atau aturan yang berlaku, serta berlandaskan hak asasi manusia.

Menurut Finer dalam Rewansyah (2011:54) karakteristik *civil service* adalah :

- (a) Pentingnya suatu pelayanan negara terhadap warga negara
- (b) Organisasi yang memiliki skala besar yang didasarkan pada kebijakan publik pada tingkat makro
- (c) Dimonopoli oleh negara dan tidak diperjualbelikan dalam arti pasar, biaya tidak dibebankan kepada konsumen atau pengguna dan juga tidak dapat diprivatisasi.
- (d) Perlakuan yang sama kepada semua warga negara

- (e) Badan usaha terbatas dimana pegawai negeri ditempatkan sebagai abdi masyarakat bukan pedagang ataupun pengusaha yang meminta imbalan dari konsumen, serta tidak bertindak sesuai kepentingan pribadi.
- (f) Pertanggungjawaban kepada publik atau kepada masyarakat yang ditempatkan sebagai konsumen
- (g) *Civil Service* berbentuk sebagai badan pemerintahan
- (h) Pengelompokan serta klasifikasi civils service
- (i) Pelayanan yang langsung dikendalikan oleh pemerintah atau negara
- (j) Pelayanan yang tulus dalam suasana yang kebersamaan
- (k) Tidak bersifat pribadi dan juga memihak

## 2. Jenis dan Kategori Pelayanan Publik

Menurut SANKRI dalam Rewansyah (2011:57) produk layanan menurut sifatnya dibedakan dalam kategori sebagai berikut :

- (a) Produk layanan privat  
Produk layanan ini memiliki sifat yang jika dimiliki secara individual maka pemilik dapat mencegah individu lain untuk menggunakannya.
- (b) Produk layanan publik  
Produk layanan publik digunakan secara kolektif bagi individual siapa saja yang ingin menggunakan dan tidak boleh ada yang mencegah sama sekali.

(c) Produk pelayanan yang disediakan oleh Negara dan swasta

Pemerintah dalam hal ini berperan untuk menetapkan persediaan produk pelayanan yang disediakan sector swasta melalui suatu proses politik.

Pelayanan publik diberikan oleh pemerintah karena pelayanan yang baik dalam hal pemerintahan merupakan hak dari semua masyarakat, sehingga hal tersebut merupakan kewajiban bagi pemerintah. Menurut Rewansyah (2011:58) bentuk pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat dapat dibedakan beberapa jenis pelayanan, yaitu :

- (a) Pelayanan pemerintah : pelayanan yang terkait dengan tugas-tugas umum pemerintahan, seperti contohnya pelayanan KTP, SIM, pajak dan juga lain sebagainya yang berhubungan dengan kependudukan.
- (b) Pelayanan pembangunan : jenis pelayanan ini berhubungan dengan penyedia sarana serta prasarana yang akan diberikan kepada masyarakat sebagai fasilitas dalam mendukung aktivitas warga negara, seperti contohnya jembatan, stasiun, terminal, rumah sakit, dan lain sebagainya.
- (c) Pelayanan utilitas : pelayanan ini berhubungan dengan utilitas masyarakat seperti contohnya penyediaan listrik, air bersih, telepon serta transportasi masal.

- (d) Pelayanan sandang, pangan dan papan : jenis pelayanan ini menyediakan kebutuhan pokok dari masyarakat yaitu beras, minyak, rumah dan juga tekstil (baju, dll)
- (e) Pelayanan kemasyarakatan : pelayanan ini ditekankan pada aktivitas-aktivitas sosial seperti contohnya pelayanan kesehatan, pendidikan, rumah jompo, panti asuhan, dan lain sebagainya.

Dilihat dari segi penyedia pelayanan, pelayanan publik terdiri dari empat kategori yaitu *government to government* atau antara instansi dengan instansi yang lain, yang kedua adalah *government to people* atau antara instansi pemerintahan kepada masyarakat, seperti contohnya pelayanan KTP, SIM dan lain sebagainya, yang ketiga adalah *company to people* yaitu layanan dari sector usaha swasta ke masyarakat, dan yang terakhir adalah *people to people* atau dari warga yang satu ke warga yang lain. Bukan hanya itu kategori pelayanan dapat juga dilihat dari proses pelaksanaannya, yaitu secara langsung dan tidak langsung.

Pada umumnya pelayanan tak langsung merupakan peranan dari instansi induk atau pembinan terhadap instansi pelaksana atau Unit Pelaksana Teknis (UPT). Peranan pejabat/instansi induk pada umumnya adalah perumusan peraturan perundang-undangan, kebijakan, pembinaan, pembuatan juklak/juknis, fasilitas dan supervise yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas pelayanan yang dilaksanakan oleh Unit Pelaksana Pelayanan atau unit bawahannya (Rewansyah, 2011:59)

Jenis pelayanan ditinjau dari sifat dan juga karakteristik menurut Rewansyah (2011:60) pelayanan dapat dikelompokkan menjadi :

(a) Pelayanan Vertikal

Konsep pelayanan vertikal dalam istilah administrasi adalah pelayanan yang terjadi antara pihak yang lebih tinggi kedudukannya dengan pihak yang kedudukannya lebih rendah, dan pihak yang dilayani memiliki kedudukan lebih tinggi karena sesuai dengan UUD 1945 rakyat adalah pemegang kedaulatan. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa pelayanan vertikal di sisi pemberi pelayanan memiliki kesempatan luas atau monopoli sedangkan penerima pelayanan kesempatannya sempit bahkan tidak memiliki kesempatan.

(b) Pelayanan Horizontal

Pelayanan horizontal merupakan bentuk pelayanan jasa publik berdasarkan pertimbangan yang bersifat *voluntary*. Contohnya adalah pelayanan yang diberikan dokter kepada pasiennya, yaitu antara pihak pemberi dan juga penerima sama-sama saling memiliki kesempatan dan pilihan yang bebas.

(c) Pelayanan Pemerintahan

Pelayanan pemerintah meliputi dua sisi yaitu : sisi individu atau pengakuan terhadap HAM, penghargaan terhadap martabat kemanusiaan, perlindungan terhadap jiwa manusia dan harta bendanya serta penerapan nilai-nilai kemanusiaan yaitu pelayanan civil, dan yang kedua adalah sisi masyarakat yang disebut sebagai pelayanan publik.

Jenis pelayanan publik yang disediakan pemerintah menurut Pasolong (2007:129) adalah sebagai berikut :

(a) Pelayanan Administratif

Adalah jenis pelayanan yang diberikan oleh unit pelayanan berupa pencatatan, penelitian, pengambilan keputusan, dokumentasi dan kegiatan tata usaha lainnya yang secara keseluruhan menghasilkan produk akhir berupa dokumen, misalnya saja sertifikasi, ijin-ijin, rekomendasi, keterangan dan lain-lain.

(b) Pelayanan Barang

Adalah jenis pelayanan yang diberikan oleh unit pelayanan berupa kegiatan penyediaan dan atau pengolahan bahan berwujud fisik termasuk distribusi dan penyampaiannya kepada konsumen langsung sebagai unit (individu) dalam suatu system. Secara keseluruhan kegiatan tersebut menghasilkan produk akhir berwujud benda atau yang dianggap benda yang memberikan nilai tambah secara langsung bagi penggunaannya, misalnya: pelayanan listrik, air bersih, dan telepon

(c) Pelayanan Jasa

Adalah jenis pelayanan yang diberikan oleh unit pelayanan berupa sarana dan prasarana serta penunjangnya. Pengoperasiannya berdasarkan suatu system pengoperasian tertentu dan pasti produk akhirnya berupa jasa yang mendatangkan manfaat bagi penerimanya secara langsung dan habis terpakai dalam jangka waktu tertentu, misalnya: pelayanan angkutan darat, laut, dan udara, pelayanan kesehatan, perbankan, dan lain-lain.

### 3. Pola dan Kualitas Pelayanan Publik

Menurut Rewansyah (2011:66) pola atau model pelayanan publik dapat dibedakan dalam lima macam pola :

- (a) Pola pelayanan teknis fungsional, yaitu pola pelayanan publik yang diberikan oleh satu instansi pemerintah sesuai dengan tugas pokok, fungsi, dan kewenangannya.
- (b) Pola pelayanan satu pintu, pola ini memberikan pelayanan publik secara tunggal oleh satu instansi pemerintah berdasarkan pelimpahan kewenangan dari instansi pemerintah terkait lainnya kepada yang bersangkutan.
- (c) Pola pelayanan satu atap, pola pelayanan ini dilakukan secara terpadu pada satu instansi pemerintah yang bersangkutan sesuai dengan kewenangan masing-masing.
- (d) Pola pelayanan terpusat, yaitu pola pelayanan publik yang dilakukan oleh satu instansi pemerintah, yang bertindak selaku koordinator terhadap pelayanan instansi pemerintah lainnya yang terkait dengan bidang pelayanan masyarakat yang masih bersangkutan.
- (e) Pola pelayanan elektronik, merupakan pola pelayanan yang menggunakan teknologi informasi dan komunikasi yang merupakan otomasi dan otomatisasi pemberian pelayanan yang bersifat *On Line Service* sehingga dapat menyesuaikan diri dengan keinginan dan kapasitas konsumen.

Menurut SANKRI dalam Rewansyah (2011:66) dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan, digunakan beberapa prinsip dalam penyediaan pelayanan publik meliputi :

- (a) Menetapkan standar pelayanan, standar yang dimaksud disini tidak hanya mengenai kulaitas produk yang baik namun juga berkaitan dengan proses atau prosedur pelayanan mengenai pemberian pelayanan yang bermutu.
- (b) Terbuka/transparan, maksud dari terbuka disini adalah terbuka terhadap kritikan, saran dan juga keluhan serta harus menyediakan instrument untuk masyarakat agar dapat menyampaikan kritik dan saran sehingga masyarakat proaktif.
- (c) Memperlakukan masyarakat secara adil, pengertian adil disini adalah proporsional sesuai dengan tarif yang dibayarkan atau sesuai dengan kemampuan masing-masing warga secara ekonomis.
- (d) Mempermudah akses, unit pelayanan yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan harus benar-benar mudah diakses oleh masyarakat.
- (e) Membenarkan sesuatu hal dalam proses pelayanan ketika hal tersebut menyimpang, setiap jajaran personil pelayanan dari seluruh tingkatan jika mengetahui ada penyimpangan harus segera membenarkan sesuai dengan kapasitasnya, dan jika itu kuasa atasan maka wajib untuk menyampaikan kepada atasan.

- (f) Menggunakan semua sumberdaya yang tersedia secara efektif dan efisien, ini merupakan criteria dari pelayanan
- (g) Selalu mencari pembaharuan dan mengupayakan peningkatan kualitas pelayanan, penyelenggara pelayanan harus melakukan perbaikan secara berkelanjutan sehingga secara responsif sesuai dengan masukan dari masyarakat dan membuat performance dari pelayanan tersebut lebih sempurna serta memuaskan.

Kualitas merupakan karakteristik dari sebuah produk atau jasa yang mempertemukan persyaratan sesuai dengan kebutuhan dari pelanggan yang menggunakannya. Menurut Garvin dalam Rewansyah (2011:68) mengelompokan pengertian kualitas dalam lima perspektif yaitu :

- (a) Trancendental approach, merupakan pendekatan kualitas dimana kualitas dapat diraskaan dan diketahui namun sulit untuk didefinisikan dan dioperasionalkan seperti contohnya kualitas suara.
- (b) Product based approach, kualitas merupakan karakteristik atau atribut yang dapat dikuantifikasikan dan dapat diukur.
- (c) User based approach, kualitas tergantung pada orang yang memandangnya, sehingga produk yang paling memuaskan masyarakat adalah yang berkualitas paling tinggi.
- (d) Manufacturing based approach, kualitas sebagai kesesuaian atau sama dengan persyaratan.
- (e) Value based approach, kualitas dilihat dari segi nilai dan harga dengan mempertimbangkan antara kinerja dan harga.

#### 4. Faktor Pendukung dan Penghambat Pelayanan

Berikut adalah faktor pendukung yang dikemukakan oleh Moenir (1995:88) yaitu :

##### (a) Faktor Kesadaran

Kesadaran adalah hasil dari suatu proses yang terkadang membutuhkan waktu cukup lama dan dalam keadaan tenang tidak dalam keadaan emosional. Dengan adanya kesadaran maka akan ditemukan suatu kebenaran yang hakiki sehingga dapat melihat yang benar dan salah. Proses dari munculnya kesadaran tersebut berbeda dari satu orang dengan yang lainnya. Jika berbicara mengenai kesadaran terutama dihubungkan dengan kemajuan seseorang di lingkungan pekerjaan, hal yang paling penting harus diketahui adalah setiap orang memiliki suatu kelebihan dari orang yang lainnya. Kesadaran dapat dikaitkan dengan pemecahan masalah, keduanya memiliki kesamaan dalam hal prosesnya. Menurut Moenir (1995:90) kesadaran berfungsi sebagai acuan dasar yang akan melandasi pada perbuatan/tindakan berikutnya. Sedangkan pemecahan masalah berfungsi sebagai alat penyelesaian pada waktu itu dan bersifat khusus. Kesadaran menyangkut pada hati nurani yang dalam.

##### (b) Faktor Aturan

Aturan merupakan suatu perangkat penting dalam segala hal dan tindakan seseorang. Dalam sebuah organisasi aturan kerja dibuat oleh manajemen sebagai pihak yang berwenang dalam mengatur segala sesuatu di organisasi. Maka dari itu setiap aturan menyangkut langsung maupun tidak langsung kepada seseorang. Menurut Moenir (1995:91) pertimbangan pertama manusia sebagai subjek aturan ditujukan kepada hal-hal penting, yaitu:

- a. Kewenangan
- b. Pengetahuan dan Pengalaman
- c. Kemampuan Bahasa
- d. Pemahaman oleh Pelaksana
- e. Disiplin dalam Pelaksanaan (disiplin waktu, disiplin kerja)

(c) Faktor Organisasi

Organisasi pelayanan sebenarnya tidak jauh berbeda dengan organisasi pada umumnya. Perbedaannya terletak pada penerapan dikarenakan sasaran pelayanan ditujukan secara khusus kepada masyarakat yang memiliki kehendak kompleks atau bermacam-macam. Organisasi yang dimaksud disini harus mampu menghasilkan pelayanan yang memadai. Menurut Moenir (1995:98) organisasi pelayanan yang dimaksud disini ialah mengorganisir fungsi pelayanan baik dalam bentuk struktur

maupun mekanismenya yang berperan dalam mutu dan kelancaran pelayanan.

#### (d) Faktor Pendapatan

Pendapatan harus memenuhi kebutuhan hidup untuk dirinya sendiri ataupun untuk keluarga. Dengan kemajuan teknologi yang sangat pesat dapat mempengaruhi kebutuhan hidup yang juga semakin meningkat sedangkan pendapatan tetap dan tidak mengalami kenaikan. Menurut Moenir (1995:110) dalam mengukur kebutuhan hidup dengan pendapatan, ada dua metode pendekatan, pertama pendapatan memenuhi kebutuhan fisik minimum (KFM) dan yang kedua pendapatan memenuhi kebutuhan hidup minimum (KHM).

##### (1) Kebutuhan Fisik Minimum

KFM memiliki dua pengertian, yang pertama adalah KFM terbatas hanya pada pemenuhan 2 komponen saja yaitu sandang dan pangan, sedangkan pengertian kedua adalah KFM terdiri dari sandang, pangan, dan papan. Untuk mencapai KFM lebih mudah pada pengertian yang pertama dari pada pengertian yang kedua.

##### (2) Kebutuhan Hidup Minimum

KHM lebih tinggi derajatnya dari pada KFM, karena meliputi kebutuhan-kebutuhan fisik atau material serta

kebutuhan rohani. Dalam masyarakat yang sudah modern seperti saat ini orang tidak hanya berpikir mengenai sandang, pangan, dan papan namun juga berpikir mengenai pendidikan dan lain sebagainya.

(e) Faktor Kemampuan dan Keterampilan

Kemampuan merupakan sebuah kata yang dapat diartikan sebagai dapat melakukan tugas ataupun pekerjaan sehingga menghasilkan barang/jasa. Sedangkan ketrampilan adalah kemampuan melaksanakan tugas dengan menggunakan anggota badan serta peralatan kerja yang tersedia. Seperti diketahui bahwa orang bekerja selalu menggunakan paling tidak 4 unsur yang ada pada setiap orang yaitu otot, saraf, perasaan, dan pikiran (Moenir, 1995:117). Dengan adanya kemampuan serta ketrampilan yang baik maka dapat diciptakan kepuasan bagi masyarakat dan juga pekerjaan dapat terlaksana dengan baik.

(f) Faktor Sarana Pelayanan

Sarana disini merupakan semua jenis peralatan, perlengkapan, dan juga fasilitas lain yang menunjang. Fungsi sarana pelayanan tersebut adalah :

- (1) Mempercepat proses pelaksanaan pekerjaan sehingga menghemat waktu
- (2) Meningkatkan produktivitas baik barang maupun jasa

- (3) Kualitas produk yang lebih baik atau terjamin
- (4) Ketepatan susunan dan stabilitas ukuran terjamin
- (5) Lebih mudah serta sederhana dalam gerak pelakunya
- (6) Timbul rasa nyaman bagi orang yang memiliki kepentingan
- (7) Timbul rasa puas sehingga mengurangi rasa emosional

Sedangkan menurut Hasyim (2006:47) kurangnya kondisi-kondisi yang mendukung pelayanan akan menghambat kegiatan pelayanan, baik dari sisi internal maupun eksternal organisasi. Selain itu juga ada hal-hal yang lain seperti :

- (1) Terdapat konteks monopolistik, tidak ada dorongan yang kuat untuk meningkatkan kualitas ataupun pemerataan pelayanan oleh pemerintah
- (2) Adanya tekanan dari lingkungan karena faktor lingkungan sangat mempengaruhi kinerja sebuah organisasi pelayanan dalam interaksi antara lingkungan dengan organisasi publik.

### BAB III METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan oleh penulis adalah jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dengan tidak menggunakan data statistik. Dengan penelitian deskriptif akan mampu menggambarkan serta memecahkan masalah yang terjadi secara lebih sistematis, faktual dan juga akurat. Penelitian ini menggunakan kerangka berpikir yang dapat menjelaskan tentang cara berpikir dari penulis serta perilaku peneliti terhadap ilmu atau teori tersebut. Penelitian secara deskriptif mempelajari masalah yang ada dalam masyarakat dalam suatu kondisi dan situasi tertentu.

Penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif merupakan penelitian yang mengungkapkan fakta ataupun realita yang ada tentang sebuah objek, gejala, keadaan dengan cara menggambarkan serta menguraikan sehingga dapat diambil sebuah kesimpulan. Data yang sudah diperoleh dari penelitian dipaparkan secara deskriptif sehingga permasalahan yang terjadi dapat dilihat tidak hanya secara umum namun dapat dilihat juga secara mendalam. Melalui pendekatan ini penulis dapat menghasilkan output penelitian berupa analisis dari gaya kepemimpinan dalam mendukung pelayanan masyarakat di Kelurahan Kasin, Kota Malang.

Penelitian yang dilaksanakan menggunakan pendekatan kualitatif untuk lebih mengetahui gaya kepemimpinan yang ada di Kelurahan Kasin secara lebih detail. Pendekatan kualitatif dianggap sesuai dengan penelitian ini dikarenakan penelitian dilakukan secara langsung dengan cara melihat realita yang terjadi di lapangan yaitu Kelurahan Kasin.

## **B. Fokus Penelitian**

Fokus penelitian adalah sebagai pusat perhatian yang digunakan untuk membatasi suatu permasalahan yang diteliti agar tidak terjadi pembiasan dalam mempresepsikan dan mengkaji masalah yang diteliti (Moleong, 2007:7). Fokus penelitian merupakan tahapan awal dari lingkup permulaan sebagai wilayah dari penjelasan umum pada tahap pertama sebuah penelitian sehingga penulis dapat memperoleh gambaran umum mengenai subjek atau situasi yang diteliti.

Penetapan fokus penelitian merupakan satu hal yang juga sangat penting karena berkaitan dengan data yang dikumpulknsn, diolah serta dianalisis. Penetapan fokus penelitian ini berdasarkan dengan peraturan perundangan yang berlaku, maka penulis menetapkan fokus penelitian sebagai berikut :

1. Kepemimpinan lurah dalam mendukung pelayanan masyarakat di Kelurahan Kasin Kota Malang
  - (a) Gaya kepemimpinan lurah dalam mendukung pelayanan masyarakat

- (b) Cara komunikasi lurah kepada masyarakat dan juga bawahan dalam mendukung pelayanan masyarakat
- (c) Cara pengambilan keputusan dalam mendukung pelayanan masyarakat
- (d) Pembagian tugas pada setiap bawahan dalam mendukung pelayanan masyarakat

## 2. Faktor pendukung dan penghambat dalam pelayanan publik di Kelurahan Kasin Kota Malang

### C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian merupakan letak dimana penelitian tersebut akan dilaksanakan untuk mendapatkan data ataupun informasi yang dibutuhkan yang sesuai dengan permasalahan yang diambil oleh penulis. Lokasi penelitian adalah Kelurahan Kasin, Kota Malang. Kelurahan Kasin dipimpin oleh seorang lurah yang memiliki inovasi-inovasi baru dalam hal pelayanan sehingga sesuai dengan pokok bahasan yang diambil oleh peneliti.

Sedangkan situs penelitian merupakan tempat atau peristiwa yang didalamnya peneliti dapat mengamati keadaan serta situasi sebenarnya yang ada di dalam objek penelitian tersebut sehingga akan didapatkan data yang valid, akurat, dan juga benar-benar diperlukan oleh penulis. Situs dalam penelitian ini adalah lurah, staff/karyawan, masyarakat, lembaga masyarakat dan juga Kelurahan Kasin itu sendiri. Kepemimpinan yang dilaksanakan oleh Lurah Kasin memiliki inovasi yang belum dilaksanakan

di kelurahan lain. Sehingga Kelurahan Kasin mendapatkan penghargaan secara nasional.

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

Sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain menurut Lofland dalam Moleong (2002:112). Dalam penelitian ini maka penulis menggunakan sumber data sebagai berikut :

##### **1. Data Primer**

Data primer merupakan kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati atau diwawancarai dan digunakan sebagai data utama dalam sebuah penelitian. Menurut Moleong (2002:157) sumber data primer ini dicatat melalui catatan tertulis atau melalui perekaman video/audio tapes, pengambilan foto atau film. Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari :

- (a) Lurah Kelurahan Kasin
- (b) Staff/Karyawan di Kantor Kelurahan Kasin
- (c) Ketua RW di Kelurahan Kasin
- (d) Lembaga Kemasyarakatan di Kelurahan Kasin
- (e) Warga Kelurahan Kasin

##### **2. Data Sekunder**

Data sekunder adalah data yang diperoleh bukan dari sumbernya langsung melainkan dari pihak-pihak lain yang terkait, ataupun

diperoleh dari satu pihak yang melewati pihak lain sehingga bukan penulis langsung yang memperoleh. Data sekunder yang dimaksud dalam penelitian ini adalah peraturan-peraturan yang ada di Kelurahan Kasin dan juga buku-buku ilmiah yang berkaitan dengan fokus penelitian yang diambil oleh penulis. Data sekunder adalah sebagai data pelengkap serta penunjang dalam sebuah karya tulis.

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

Pengumpulan data adalah sebuah bagian penting dari penelitian karena berisi mengenai pengumpulan data yang akan digunakan penulis dalam membuat sebuah karya tulis. Pengumpulan data ini diharapkan akan memperoleh data primer dan juga data sekunder yang akan digunakan penulis dalam melengkapi karya tulisnya. Dari data yang sudah diperoleh maka penulis akan menganalisa data tersebut sehingga akan tercipta sebuah karya tulis yang isinya dapat dipertanggungjawabkan.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik pengumpulan data berikut ini :

#### **1. Wawancara**

Wawancara merupakan usaha untuk mengumpulkan informasi yang dilakukan dengan cara percakapan. Menurut Moleong (2002:135) percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (interviewer) yang mengajukan pertanyaan dan yang mewawancarai (interviewee) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.

Wawancara ini dilakukan secara lisan kepada responden, dalam penelitian ini adalah pemimpin perempuan itu sendiri dan sebagai informan adalah staff/karyawan sebagai pihak yang merasakan langsung kepemimpinan tersebut.

Wawancara itu sendiri dilakukan untuk memperoleh data yang sebenarnya karena didapat dari pihak yang terkait langsung. Dalam penelitian ini yang digunakan adalah teknik wawancara untuk memperoleh data secara lebih valid atau akurat sehingga harus didapatkan dari informan yang benar-benar mengerti serta menguasai permasalahan yang sedang diamati oleh penulis. Informan dalam penelitian ini adalah Lurah Kelurahan Kasin, Staff/Karyawan Kelurahan Kasin dan juga masyarakat di Kelurahan Kasin.

## **2. Observasi**

Observasi merupakan cara pengumpulan data dengan cara terjun langsung atau masuk kedalam situasi dan kondisi yang ada dilapangan. Observasi dilakukan untuk mendapatkan data secara lebih valid karena penulis melihat secara langsung fenomena yang ada di lapangan atau di lokasi penelitian sehingga dapat mengungkapkan data secara lebih tepat. Menurut Guba dan Lincoln dalam Moleong (2002:125) teknik pengamatan didasarkan atas pengamatan secara langsung, memungkinkan melihat dan mengamati sendiri, kemudian mencatat perilaku dan kejadian sebagaimana terjadi pada keadaan sebenarnya.

Observasi sendiri dapat dilakukan secara langsung maupun tidak langsung. Dalam penelitian ini penulis menggunakan observasi secara langsung yaitu dengan mendatangi lokasi penelitian yakni Kelurahan Kasin. Observasi yang dilakukan secara langsung adalah cara untuk memperlancar dan juga mempermudah penulis dalam pengumpulan data untuk penelitian.

### **3. Dokumentasi**

Dokumentasi adalah mengabadikan berbagai data yang diperoleh selama melakukan penelitian. Penulis dalam penelitian ini melakukan dokumentasi berupa pengarsipan dokumen terkait pelaksanaan kebijakan, merekam proses wawancara dengan berbagai pihak terkait dan juga mengambil foto situasi dan juga kondisi yang ada di tempat penelitian. Dengan cara tersebut penulis akan lebih mudah dalam membuat karya tulis karena data sudah tersedia sehingga dapat dianalisis.

### **F. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian merupakan alat bantu yang digunakan untuk mempermudah penulis dalam melakukan penelitian. Menurut Sugiyono dalam Silvia (2014:58) penelitian kualitatif instrumennya adalah orang atau human instrument, yaitu penulis itu sendiri. Agar menjadi instrumen, peneliti harus memiliki bekal teori dan juga wawasan yang luas sehingga dapat bertanya, menganalisa, dan juga mengkontruksi suatu situasi sosial

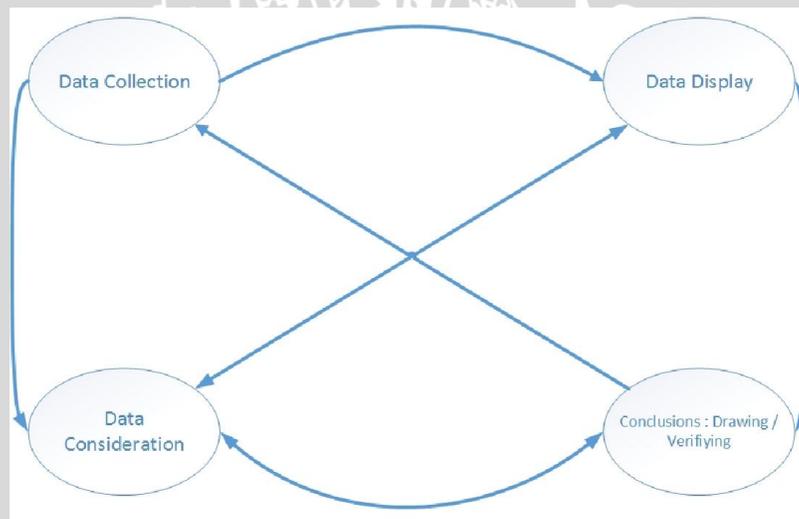
yang ada di lapangan atau di tempat penelitian. Penulis dapat menganalisa secara lebih jelas dan juga lebih bermakna.

Instrumen yang digunakan oleh penulis adalah menggunakan panca indera yang dimiliki sendiri untuk melihat, mengamati dan juga merasakan fenomena-fenomena yang ada di tempat penelitian terutama yang berhubungan dengan fokus penelitian yang diambil. Penulis secara langsung terjun ke lapangan dan mengumpulkan data. Peneliti menggunakan pedoman wawancara (*interview guide*), adalah daftar pertanyaan yang akan diajukan kepada responden ataupun informan untuk memperoleh data yang diinginkan sehingga dapat melengkapi data penelitian. Catatan lapangan (*field note*) adalah yang digunakan penulis untuk mencatat berbagai macam hal yang telah dilihat, didengar, dialami, serta dipikirkan dalam rangka untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan. Alat tulis menulis dan perangkat pembantu lainnya seperti komputer untuk memperoleh data atau informasi mengenai situs yang dipergunakan dalam penelitian.

#### **G. Analisis Data**

Analisis data merupakan pengorganisasian dan mengurutkan data yang diperoleh ke dalam kelompok tertentu. Penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif analisis data dilakukan sejak awal penelitian dan juga selama penelitian dilaksanakan. Aktifitas dan analisis data dengan pendekatan kualitatif dilakukan secara interaktif, dilakukan secara terus-menerus dan berulang sampai tuntas sehingga datanya jenuh.

Ukuran kejenuhan data yang diteliti dapat ditandai dengan tidak diperolehnya lagi data atau informasi yang baru. Analisis data jenis apapun sebenarnya melibatkan cara tertentu untuk menemukan hasil yaitu dengan pengujian secara sistematis. Analisis data yang digunakan didalam penelitian ini menggunakan analisis model interaktif yang dikembangkan lebih lanjut oleh Miles, Hubberman, dan Saldana, yaitu menggunakan pengumpulan data (*data collection*), kondensasi data (*data condensation*), penyajian data (*data display*), serta penarikan kesimpulan dan verifikasi (*concluding drawing/verification*). Seperti tertera pada gambar berikut :



Gambar 1 Komponen Analisis Data Model Interaktif

Sumber: Miles, Huberman dan Saldana (2014)

1. *Data Collection* (Pengumpulan Data)

Pengumpulan data dilakukan peneliti dengan cara mewawancarai beberapa informan di Kelurahan Kasin yakni lurah, staff jajar

kelurahan dan juga warga. Selain itu data didapat dari bukti-bukti empiris yang ada di Kelurahan Kasin.

## 2. *Data Condensation* (Kondensasi Data)

Peneliti menyederhanakan hasil dari wawancara dengan informan yang ada di Kelurahan Kasin yakni lurah, staff kelurahan dan juga warga.

Bukti-bukti empiris yang didapat di Kelurahan Kasin digunakan sebagai penunjang informasi yang diperoleh melalui wawancara. Data kondensasi merupakan bentuk analisis yang mempertajam fokus, mengevaluasi, dan juga mengatur data.

## 3. *Data Display* (Penyajian Data)

Penyajian data adalah proses pengumpulan informasi yang didapat, disusun berdasarkan kategori yang ada atau dikelompokkan sesuai dengan apa yang diperlukan. Kategori didapat dari hasil penelitian di Kelurahan Kasin yang ternyata memiliki suatu permasalahan yang sangat menarik. Penyajian data yang sering dilakukan adalah dengan teks naratif.

## 4. *Drawing/Verifying Conclusions* (Penarikan Kesimpulan/Verifikasi)

Penarikan kesimpulan/verifikasi ini adalah proses perumusan dari sebuah hasil penelitian yang diungkapkan menggunakan kalimat yang jelas serta mudah dipahami. Kesimpulan yang diperoleh peneliti berasal dari data yang diberikan informan serta bukti empiris yang ada. Proses verifikasi didapatkan karena proses gaya kepemimpinan yang dilakukan Lurah Kasin terlihat langsung pada saat penelitian.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum

##### 1. Letak Geografis

Kasin adalah sebuah kelurahan yang terletak di Kota Malang lebih tepatnya Kecamatan Klojen. Kelurahan Kasin memiliki luas 132 km<sup>2</sup>. Kelurahan Kasin memiliki ketinggian 444 meter di atas permukaan laut. Batas wilayah dari Kelurahan Kasin adalah :

- (a) Sebelah Utara : Kelurahan Kauman
- (b) Sebelah Selatan : Kelurahan Ciptomulyo
- (c) Sebelah Barat : Kelurahan Sukun
- (d) Sebelah Timur : Kelurahan Sukoharjo

Topografi Kelurahan Kasin secara garis besar merupakan dataran tinggi. Mengenai tipe tanah, Kelurahan Kasin memiliki tipe tanah alluvial kelabu kehitaman. Keadaan higrologi Kelurahan Kasin termasuk dalam daerah yang cukup subur di Kota Malang karena dilalui beberapa sungai besar yaitu sungai kasin dan juga sungai ketapang. Sedangkan iklim di Kelurahan Kasin berkisar antara 24,3° - 32,2° C dengan curah hujan rata-rata 1887,98 mm/tahun.

## 2. Karakteristik Penduduk

Penduduk Kelurahan Kasin berjumlah 15.597 orang dengan jumlah Kepala Keluarga 3.437 KK terhitung per bulan Desember 2015, dan terdiri dari jumlah penduduk laki-laki 7.414 orang dan penduduk perempuan berjumlah 8.174 orang, yang tersebar di wilayah RW. I sampai dengan RW. XI, dengan jumlah 96 RT, dimana penduduk perempuan lebih banyak daripada penduduk laki-laki. Hal ini mengasumsikan bahwa penduduk di Kelurahan Kasin lebih banyak perempuan dari pada tenaga kerja laki-laki. Berikut tabel dari kelompok umur di Kelurahan Kasin :

Tabel 1 Jumlah Penduduk Kelurahan Kasin

a.	Usia 0-15	4385 orang
b.	Usia 15-65	9501 orang
c.	Usia 65 ke atas	1711 orang

Sumber : *Buku Monografi Kelurahan Kasin 2015*

Apabila dilihat dari komposisi penduduk menurut kelompok umur, Kelurahan Kasin termasuk dalam wilayah yang sangat potensial karena jumlah penduduk Kelurahan Kasin banyak yang berumur antara 15 - 65 tahun, ini menunjukkan bahwa usia pekerja atau produktif. Dibawah ini merupakan data mengenai mata pencaharian penduduk Kelurahan Kasin :

Tabel 2 Mata Pencaharian Penduduk Kelurahan Kasin

No.	Mata Pencaharian	Jumlah
1.	Pegawai Negeri Sipil	225 orang
2.	ABRI	54 orang
3.	Swasta	1585 orang
4.	Wiraswasta/Pedagang	6953 orang
5.	Tani	1 orang
6.	Pertukangan	75 orang
7.	Pensiunan	91 orang
8.	Pemulung	11 orang
9.	Jasa	55 orang

*Sumber: Buku Monografi Kelurahan Kasin 2015*

Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa sebagian besar penduduk Kelurahan Kasin memiliki mata pencaharian sebagai pedagang atau wiraswasta. Kelurahan Kasin merupakan salah satu kelurahan yang letaknya sangat strategis sehingga banyak penduduk baru yang berdatangan. Hal tersebut dipengaruhi oleh fungsi kawasan Kelurahan Kasin yaitu sebagai kawasan perdagangan, maka dari itu sebagian besar penduduk Kelurahan Kasin berprofesi sebagai pedagang. Berikut adalah tingkat pendidikan warga Kelurahan Kasin :

Tabel 3 Tingkat Pendidikan Masyarakat Kelurahan Kasin

No.	Pendidikan	Jumlah
1.	Sekolah Dasar	4152 orang

2.	SMP	3244 orang
3.	SMU/SMA	8467 orang
4.	Akademi/D1-D3	1726 orang
5.	Sarjana	669 orang
6.	Pasca Sarjana	6 orang
7.	Pondok Pesantren	50 orang
8.	Pendidikan Keagamaan	5 orang
9.	Sekolah Luar Biasa	2 orang
10.	Kursus Ketrampilan	4 orang

*Sumber: Buku Monografi Kelurahan Kasin 2015*

Dari data di atas dapat dilihat bahwa sebagian besar masyarakat Kelurahan Kasin merupakan lulusan sekolah menengah atas (SMA). Sedangkan untuk mayoritas masyarakat di Kelurahan Kasin memang termasuk dalam masyarakat yang berpendidikan.

### 3. Profil Aparat Pemerintahan Kelurahan

Sesuai dengan kelurahan pada umumnya Kelurahan Kasin dipimpin oleh seorang lurah dan dibantu oleh beberapa pegawai kelurahan yang lain. Kelurahan Kasin memiliki jumlah pegawai sebanyak 10 orang, seluruh pegawai berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS). Sesuai dengan Peraturan Walikota Nomor 71 Tahun 2008 tentang Uraian Tugas, Pokok, Fungsi Dan Tata Kerja Kelurahan maka berikut merupakan tugas, pokok, dan fungsi dari pegawai di Kelurahan Kasin :

(a) Lurah

Lurah memiliki tugas sebagai berikut :

- (1) Penyusunan dan pelaksanaan Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja (Renja);
- (2) Pelaksanaan kegiatan pemerintahan kelurahan;
- (3) Penyelenggaraan kegiatan peningkatan kesejahteraan masyarakat;
- (4) Pengkoordinasian kegiatan pembangunan;
- (5) Pemberdayaan masyarakat;
- (6) Pelayanan masyarakat;
- (7) Penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban umum;
- (8) Pemeliharaan sarana dan prasarana pelayanan umum;
- (9) Pembinaan lembaga kemasyarakatan;
- (10) Pelaksanaan penerapan dan penegakkan peraturan perundang-undangan di kelurahan;
- (11) Pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM);
- (12) Penyusunan dan pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP);
- (13) Pelaksanaan fasilitasi pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dan/atau pelaksanaan pengumpulan pendapat pelanggan secara periodik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas layanan;
- (14) Pengelolaan pengaduan masyarakat;
- (15) Pengelolaan administrasi umum, meliputi penyusunan

program, ketatalaksanaan, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, rumah tangga, perlengkapan, kehumasan, keputakaan dan kearsipan;

(16) Penyampaian data hasil pembangunan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui website pemerintah daerah;

(17) Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;

(18) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai tugas dan fungsinya.

(b) Sekretaris Kelurahan

Seorang sekretaris kelurahan mempunyai tugas sebagai berikut :

(1) Pelaksanaan penyusunan Rencana Strategis dan Rencana Kerja (Renja);

(2) Pelaksanaan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) dan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA);

(3) Penyusunan Penetapan Kinerja (PK);

(4) Penyusunan dan pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP);

(5) Pelaksanaan dan pembinaan ketatausahaan, ketatalaksanaan dan kearsipan;

(6) Pengelolaan urusan kehumasan, keprotokoleran dan keputakaan;

(7) Pelaksanaan administrasi dan pembinaan kepegawaian;

- (8) Pengelolaan anggaran dan retribusi;
- (9) Pelaksanaan administrasi keuangan dan pembayaran gaji pegawai;
- (10) Pelaksanaan verifikasi Surat Pertanggungjawaban (SPJ) keuangan;
- (11) Pelaksanaan inventarisasi aset/kekayaan daerah yan ada di kelurahan;
- (12) Pelaksanaan urusan rumah tangga dan perlengkapan;
- (13) Pelaksanaan fasilitasi pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dan/atau pelaksanaan pengumpulan pendapat pelanggan secara periodik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas layanan;
- (14) Penyampaian data hasil pembangunan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui website pemerintah daerah;
- (15) Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- (16) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Lurah sesuai tugas dan fungsinya.

(c) Kepala Seksi Pemerintahan, Ketentraman dan Ketertiban Umum

Kepala Seksi Pemerintahan, Ketentraman dan Ketertiban Umum memiliki tugas sebagai berikut :

- (1) Pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka perencanaan

- program dan kegiatan pemerintahan, ketentraman dan ketertiban umum di tingkat kelurahan;
- (2) Pelaksanaan kegiatan pemerintahan kelurahan;
  - (3) Penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban umum kelurahan;
  - (4) Penyusunan monografi kelurahan;
  - (5) Pelaksanaan pembinaan perlindungan masyarakat (LINMAS);
  - (6) Pelaksanaan pencegahan dan penanggulangan bencana alam dan pengungsi;
  - (7) Pengkoordinasian penerapan dan penegakkan peraturan perundang-undangan;
  - (8) Fasilitasi kegiatan organisasi sosial dan kemasyarakatan;
  - (9) Pelaksanaan administrasi dan registrasi pertanahan;
  - (10) Pelaksaaan pemberian pengantar untuk pemberian pertimbangan teknis ijin keramaian di wilayah kelurahan;
  - (11) Pemantauan dan pelaporan pelaksanaan perijinan di wilayah kelurahan;
  - (12) Pemantauan terhadap perkembangan kegiatan pedagang kaki lima (PKL) di wilayah kelurahan;
  - (13) Pengkoordinasian penyelenggaraan kerjasama dengan perangkat daerah maupun kelompok masyarakat di tingkat kelurahan
  - (14) Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;

(15) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Lurah sesuai tugas dan fungsinya.

(d) Kepala Seksi Pemberdayaan Masyarakat dan Pembangunan

Kepala Seksi Pemberdayaan Masyarakat dan Pembangunan memiliki tugas sebagai berikut :

- (1) Pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka perencanaan program dan kegiatan pemberdayaan masyarakat dan pembangunan di tingkat kelurahan;
- (2) Pelaksanaan program bidang pemberdayaan masyarakat dan pembangunan di kelurahan;
- (3) Pelaksanaan pengawasan dan pengendalian program bidang pemberdayaan masyarakat;
- (4) Pelaksanaan pembinaan dan pengembangan ketenagakerjaan dan perburuhan di wilayah kerjanya;
- (5) Penyusunan profil kelurahan;
- (6) Pembinaan dan pengembangan serta pemantauan kegiatan perindustrian, perdagangan, kepariwisataan, perkoperasian, usaha kecil menengah, dan golongan ekonomi lemah di wilayah kerjanya;
- (7) Fasilitasi pembangunan partisipatif;
- (8) Pelaksanaan pembinaan lingkungan hidup;
- (9) Fasilitasi pengajuan proyek-proyek pembangunan oleh masyarakat;

- (10) Pelaksanaan pengembangan perekonomian kelurahan di wilayah kerjanya;
- (11) Pemberian pengantar pertimbangan teknis atas usaha informal dan/atau pedagang kaki lima;
- (12) Perkoordinasian upaya peningkatan partisipasi dan swadaya masyarakat dalam bidang pembangunan, peningkatan kualitas lingkungan dan permukiman;
- (13) Pengkoordinasian kegiatan kelompok jabatan fungsional;
- (14) Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- (15) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Lurah sesuai tugas dan fungsinya.

(e) Kepala Seksi Kesejahteraan Masyarakat

Kepala Seksi Kesejahteraan Masyarakat memiliki tugas sebagai berikut :

- (1) Pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka perencanaan program dan kegiatan kesejahteraan masyarakat di tingkat kelurahan;
- (2) Pelaksanaan program bidang kesejahteraan masyarakat;
- (3) Pelaksanaan pemberian bantuan sosial, pembinaan kepemudaan dan olahraga serta peningkatan sarana perempuan;
- (4) Pelaksanaan pembinaan kehidupan keagamaan, pendidikan, kebudayaan, kesenian dan kesehatan masyarakat;

- (5) Pemantuan dan pelaporan terjadinya kerawanan sosial, wabah penyakit menular dan kesehatan masyarakat;
- (6) Pelaksanaan administrasi dan pemberian pertimbangan teknis nikah, talak, cerai, rujuk (NTCR);
- (7) Pelaksanaan pemberian pengantar bepergian haji;
- (8) Pelaksanaan pengawasan atas kondisi terjadinya rawan pangan;
- (9) Pelaksanaan pemberian pertimbangan teknis status sosial;
- (10) Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- (11) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Lurah sesuai tugas dan fungsinya.

(f) Kepala Seksi Pelayanan Umum

Kepala Seksi Pelayanan Umum memiliki tugas sebagai berikut :

- (1) Pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka perencanaan program dan kegiatan peningkatan kualitas pelayanan umum di tingkat kelurahan;
- (2) Pelaksanaan pelayanan masyarakat berupa pemberian pengantar penerbitan Kartu Tanda Penduduk, Kartu Susunan Keluarga dan keterangan penduduk lainnya;
- (3) Pelaksanaan pemberian pengantar dan legalisasi surat atau surat keterangan yang dibutuhkan masyarakat;
- (4) Pelaksanaan pemberian pengantar untuk pengurusan Surat Keterangan Catatan Kepolisian (SKCK);

- (5) Pelaksanaan pemantauan pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum;
- (6) Pelaksanaan pungutan atas Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) di wilayah kerjanya;
- (7) Pelaksanaan administrasi kependudukan;
- (8) Pengelolaan pengaduan masyarakat;
- (9) Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- (10) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Lurah sesuai tugas dan fungsinya.

## **B. Penyajian Data Fokus Penelitian**

### **1. Kepemimpinan Lurah Kelurahan Kasin Kota Malang dalam Mendukung Pelayanan Masyarakat**

Pemimpin adalah seseorang yang memiliki tanggungjawab penuh terhadap keberlangsungan atau berjalannya suatu organisasi. Kepemimpinan merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk memberikan pengaruh kepada orang lain sehingga berjalan sesuai dengan apa yang diinginkan demi mencapai tujuan bersama. Dalam memberikan pengaruh kepada orang lain seorang pemimpin memiliki strategi tersendiri dan menerapkan gaya tersendiri sesuai dengan lingkungan sekitar. Gaya kepemimpinan tersebut diterapkan pada organisasi serta masyarakat yang berada di bawah kepemimpinannya. Seorang pemimpin diharapkan mampu bekerjasama dengan masyarakat dalam rangka mencapai tujuan

bersama. Lebih lanjut untuk mengetahui gaya kepemimpinan lurah dalam mendukung pelayanan masyarakat, peneliti menyajikan sebagai berikut :

**(a) Gaya Kepemimpinan Lurah Kelurahan Kasin Kota Malang dalam Mendukung Pelayanan Masyarakat**

Gaya kepemimpinan dapat dilihat dari bagaimana seorang pemimpin bersikap, berkomunikasi dan juga dalam melaksanakan tugas serta kewajibannya. Dalam hal ini gaya kepemimpinan seorang lurah dilihat dari bagaimana ia dalam melaksanakan tugas serta kewajibannya yang tertulis dalam tupoksi maupun tidak. Gaya kepemimpinan diperlukan untuk menciptakan suatu lingkungan kerja yang kondusif sehingga dapat menghasilkan produktivitas yang tinggi. Situasi serta kondisi warga Kelurahan Kasin yang *multi etnis* membuat pemimpin harus bisa bersikap sesuai dengan keadaan masyarakatnya. Lurah Kelurahan Kasin yaitu Ibu Yuyun Nanik Ekowati memiliki tanggung jawab sebagai pelayan masyarakat dan harus memberikan yang terbaik kepada masyarakat, berikut adalah kutipan wawancara dengan Ibu Yuyun :

“...kita tidak boleh *stagnant*, karena kita disini selaku apa saya terutama lurah merupakan aparat yang selain bertugas untuk melakukan tugas saya sehari-hari tetapi juga sebagai pelayan masyarakat sehingga khusus untuk peningkatan pelayanan ini secara optimal setiap saat pasti kita ada beberapa inovasi-inovasi yang mendukung” (hasil wawancara 13 April 2016 pukul 14.00 di Kelurahan Kasin)

Kutipan wawancara diatas menunjukkan bahwa Ibu Yuyun sebagai Lurah merasa memiliki tanggung jawab penuh dalam pelayanan kepada masyarakat serta tidak dapat *stagnant*. Berawal dari tanggung jawab tersebut Ibu Yuyun mencetuskan berbagai macam inovasi baru seperti contohnya fasilitas ambulans gratis di setiap RW dan juga pengadaan repiter sehingga masing-masing RW jika terjadi sesuatu di lingkungan mereka bisa menghubungi melalui HT.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti, selain inovasi-inovasi yang diciptakan oleh Ibu Yuyun, sebagian besar dan hampir keseluruhan mengatakan bahwa kepemimpinan dari Lurah Kelurahan Kasin sangat baik serta disiplin tinggi. Seperti yang dikatakan oleh Bapak Cholid selaku Ketua RW 9 Kelurahan Kasin :

“...kepemimpinanya itu gerak cepet, terus disiplin orangnya, kemudian tertib administrasi lah itu rapi sekali. Kebetulan kurang dari 2 tahun bu lurah menjabat di kelurahan kasin ini itu dapat gelar otonomi award kemarin 2015 terus sekarang juara bertahan. Salah satu dari 8 kategori yang dilombakan itu kelurahan kasin 4 masuk nominasi sehingga menyabet juara umum. Ya itu juga nggak terlepas dari kerjasama bu lurah dengan warga” (hasil wawancara tanggal 6 April 2016, pukul 15.30 di Rumah Bapak Cholid, Embong Arab Gg. Sumber Harum)

Selain itu menurut salah satu warga Kelurahan Kasin, gaya kepemimpinan Lurah sangat baik. Lurah mendukung program-program yang ada di kelurahan serta memberikan banyak inovasi kepada masyarakatnya. Ibu Ratna Simon selaku warga Kelurahan Kasin menyatakan bahwa :

“Kalo menurut saya kepemimpinannya bu lurah sekarang baik sekali karena dia mendukung semua program yang ada di kelurahan, jadi disini ada 18 kelembagaan semua didukung oleh bu lurah dan sekarang kita sering membuat inovasi baru juga perbaikan-perbaikan di kelurahan, ruangan-ruangan banyak yang diperbaiki, fasilitas-fasilitas umum seperti ada badminton dibawah terus tk.” (hasil wawancara tanggal 06 April 2016, pukul 09.45)

Ibu Nis selaku Kasi Pelayanan Umum di Kelurahan Kasin menambahkan bahwa Lurah Kasin dekat dengan warga. Lurah lebih mementingkan kepentingan warga dan tidak mendahulukan urusan di kantor. Berikut yang disampaikan oleh Ibu Nis selaku Kasi Pelayanan Umum Kelurahan Kasin :

“...kerjasamanya bagus. Bu lurah banyak diluar, kan menang menang lomba itu jadi di luar. Dekat dengan warga bu lurah, kita kadang-kadang di *pending-pending* untuk masyarakat.” (hasil wawancara tanggal 06 April 2016, pukul 10.15 di Kelurahan Kasin)

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan dari Lurah Kelurahan Kasin merupakan gaya kepemimpinan demokratis. Lurah sebagai seorang pemimpin mampu mengajak masyarakat dan dekat dengan masyarakat. Lurah Kasin membiasakan untuk fleksibel namun tetap disiplin tinggi kepada bawahan serta warganya dan juga memiliki berbagai inovasi yang belum ada di lingkungan lain sehingga mampu mencapai sebagai juara dalam lomba Otonomi Award yang diadakan oleh Radar Malang.

**(b) Cara Komunikasi Lurah Kelurahan Kasin Kota Malang dalam Mendukung Pelayanan Masyarakat**

Komunikasi merupakan salah satu unsur pendukung dalam memimpin sebuah organisasi. Lurah Kasin sebagai pemimpin melakukan komunikasi yang baik dengan warga dan bawahannya. Sehingga informasi-informasi mengenai program yang dilakukan oleh Kelurahan dapat tersampaikan kepada warga dengan baik. Ibu Yuyun selaku Lurah Kasin selalu mengadakan pertemuan dengan perwakilan-perwakilan masyarakat seperti Ketua RW secara resmi maupun tidak, seperti kutipan wawancara berikut ini :

“Kalo komunikasi dengan warga yang jelas kita selalu menjalin komunikasi terutama warga diwakili oleh para ketua RW, bapak ibu RW komunikasi kita selalu *intens* karena kita sering mengadakan pertemuan-pertemuan dengan RW RW yang ada. Jadi intinya untuk ke RW itu kita memang kalo di kelurahan tidak harus satu bulan, biasanya kalo sedang ada agenda-agenda tertentu sebulan bisa lebih dari dua kali untuk melakukan rapat, ini lagi mau saya gagas program tahunan tiap bulan sambang ke RW gantian. Jadi selama ini sering tapi tidak resmi saya sering kalo ada persoalan-persoalan langsung turun” (hasil wawancara 13 April 2016 pukul 14.00 di Kelurahan Kasin)

Komunikasi yang diterapkan oleh Lurah Kasin Ibu Yuyun adalah dengan mengundang serta mengadakan pertemuan-pertemuan dengan wakil warga yaitu Ketua RW baik secara resmi pertemuan di Kelurahan maupun Ibu Yuyun yang langsung turun secara tidak resmi berkunjung ke RW RW. Komunikasi secara musyawarah yang

dilaksanakan Lurah Kasin ini dianggap efektif untuk dekat dengan warga Kelurahan Kasin melalui RW setempat.

Kemampuan yang dimiliki oleh Lurah Kasin dalam berkomunikasi dengan warga memberikan pengaruh kepada tingkat partisipasi warga terhadap pelaksanaan pelayanan yang ada di Kelurahan Kasin. Komunikasi yang baik dapat memberikan keefektifan sebuah organisasi karena akan terjalin sebuah hubungan yang baik antara pemimpin dengan bawahan maupun dengan warganya. Menurut Bapak Cholid selaku Ketua RW 9 Kelurahan Kasin :

“Komunikasi bu lurah sama warga bagus, mangkanya salah satunya itu keunggulannya sehingga kita di kelurahan kasin ini kemaren bisa juara karena kepemimpinan bu lurah dengan masyarakat RT RW itu sama nyambung, kerjasamanya bagus ya. Termasuk indikasi komunikasi yang baik antara lurah dengan warga itu kan setiap tahun ada program musrembangkel ya, nah itu sebelumnya mesti diawali dengan pra musrembangkel. Itu diharapkan di RW RW itu diadakan pra musrembangkel, di RW itu sudah mengusulkan, menyampaikan aspirasi semua di RW untuk nanti dibawa ke musrembangkel.” (hasil wawancara tanggal 6 April 2016, pukul 15.30 di Rumah Bapak Cholid, Embong Arab Gg. Sumber Harum)

Hubungan yang baik melalui komunikasi juga dilakukan dengan jajaran aparat Kelurahan Kasin. Jajaran aparat dianggap sebagai mitra kerja oleh Ibu Yuyun selaku Lurah Kasin. Koordinasi serta evaluasi setiap bulan dianggap penting bagi Ibu Yuyun demi tercapainya pelayanan yang maksimal untuk masyarakat. Berikut kutipan wawancara dengan Ibu Yuyun mengenai komunikasi dengan bawahan di Kelurahan Kasin :

“Intinya kita semua disini, saya sebagai lurah memang pimpinan tapi yang jelas kita menganggap mereka mitra kerja saya, staff yang ada saya optimalkan, SDM yang ada dioptimalkan sesuai kemampuannya masing-masing dan selalu ada koordinasi, baik dari saya langsung ke bawah maupun dari bawah ke saya. Kalo rapat minimal satu bulan sekali pasti saya kumpulkan untuk koordinasi dan evaluasi terkait apa persoalan-persoalan yang ada maupun evaluasi terkait mungkin ada keluhan-keluhan yang disampaikan masyarakat” (hasil wawancara 13 April 2016 pukul 14.00 di Kelurahan Kasin)

Kutipan diatas menjelaskan bahwa Lurah Kasin Ibu Yuyun dalam mengadakan rapat bertujuan untuk mengetahui keluhan-keluhan yang ada di masyarakat. Proses komunikasi yang dilakukan oleh Lurah Kasin dengan bawahan dianggap sangat baik, yaitu pengadaan rapat yang dilaksanakan secara rutin. Seperti pernyataan yang diberikan oleh Bapak Faried selaku Sekretaris Kelurahan Kasin berikut ini :

“Baik, kita secara rutin mengadakan rapat kita membahas banyak hal mulai dari pelayanan dan hal hal lain tentang tugas kita masing-masing sesuai tupoksi di tiap-tiap seksi, nah segala bentuk permasalahan kita selesaikan disitu bersama-sama. Tidak selalu sebulan sekali, tetapi rutin jika dibutuhkan bahkan bisa sebulan dua kali.” (hasil wawancara tanggal 31 Maret 2016, pukul 08.30 di Kelurahan Kasin)

Selain itu menurut salah satu warga Kelurahan Kasin yaitu Ibu Ratna Simon, Lurah Kasin selalu mengajak masyarakatnya untuk berpartisipasi dalam berbagai hal.

“Jadi sekarang itu yang diberdayakan memang masyarakat jadi bukan hanya perangkat kelurahan aja. Misalnya ada lomba-lomba gitu masyarakat selalu dilibatkan, jadi aktif. Karang taruna kalo dulu kan mati sekarang udah hidup lagi, ya gak mati tapi sempet ndak berjalan tapi sekarang sudah diberdayakan.” (hasil wawancara tanggal 06 April 2016, pukul 09.45)

Ditambahkan oleh Ibu Nis selaku Kasi Pelayanan Umum di Kelurahan Kasin bahwa :

“Baik semua, komunikasinya juga baik ya kita saling kerjasama lah. Kita semua bisa kok mbak, seandainya minta surat apa apa kita semua. Kerjasamanya bagus...” (hasil wawancara tanggal 06 April 2016, pukul 10.15 di Kelurahan Kasin)

Dapat ditarik kesimpulan dari berbagai hasil wawancara di atas bahwa Lurah Kasin memiliki cara komunikasi yang baik dengan bawahan maupun warga sekitar. Komunikasi dilakukan dua arah yaitu dengan cara musyawarah atau rapat yang diadakan secara rutin. Cara tersebut dianggap Lurah Kasin sebagai cara yang efektif untuk menyelesaikan sebuah permasalahan yang terjadi di Kelurahan Kasin

### **(c) Cara Pengambilan Keputusan Lurah Kelurahan Kasin Kota Malang dalam Mendukung Pelayanan Masyarakat**

Pengambilan keputusan adalah salah satu tugas terpenting yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam sebuah organisasi. Lurah sebagai pemimpin dan juga sebagai koordinator di wilayah kerja kelurahan serta memperoleh pelimpahan sebagian urusan otonomi daerah dan juga tugas umum pemerintahan. Sebagai seorang pemimpin, lurah memiliki kewajiban untuk pengambilan keputusan baik di dalam maupun diluar organisasi. Lurah sebagai pemimpin yang memiliki wewenang dalam pengambilan keputusan setiap program mengenai pelayanan yang dilakukan oleh kelurahan. Setiap keputusan

yang dihasilkan oleh lurah diharapkan agar seluruh warga mampu ikut serta dalam pelaksanaan dan perwujudan tujuan bersama.

Selama pengambilan keputusan harus dipertimbangkan mengenai segala macam aspek yang mungkin akan menimbulkan konflik internal maupun eksternal. Pencegahan dari masalah yang akan timbul tersebut Lurah Kasin menggunakan cara musyawarah dan mengundang semua elemen yang dibutuhkan seperti aparat kelurahan dan juga tokoh-tokoh masyarakat. Ibu Yuyun selalu membedakan antara persoalan masyarakat atau persoalan jajaran aparat Kelurahan Kasin seperti kutipan wawancara berikut ini :

“Kita lihat-lihat pokok persoalan kalo persoalan itu memang melibatkan masyarakat pastinya untuk pengambilan keputusan kita mengajak masyarakat dan juga lembaga-lembaga masyarakat yang ada di kelurahan. Kalo persoalan-persoalan yang terkait internal di jajaran saya pastinya kita ajak rapat” (hasil wawancara 13 April 2016 pukul 14.00 di Kelurahan Kasin)

Ibu Yuyun selaku Lurah Kasin selalu melakukan komunikasi dua arah termasuk dalam pengambilan keputusan. Pernyataan tersebut didukung oleh Bapak Cholid selaku Ketua RW 9 di Kelurahan Kasin dalam kutipan wawancara berikut ini :

“Iya memang, contoh awalnya lomba itu kan memang semua ya semua kelurahan gitu. Nah begitu ada informasi mau lomba itu, bu lurah mengumpulkan RW kemudian lembaga yang ada di kelurahan seperti LPMK, BKM, PKK, semua itu dikumpulkan kemudian ya musyawarah lah untuk kerjasama dalam lomba yang akan dihadapi itu.” (hasil wawancara tanggal 6 April 2016, pukul 15.30 di Rumah Bapak Cholid, Embong Arab Gg. Sumber Harum)

Selain itu kelurahan yang memiliki fungsi sebagai pelayan masyarakat diakui tidak bisa lepas dari lembaga sosial masyarakat

yang ada di bawah naungan kelurahan. Lurah Kasin disini mengajak para tokoh masyarakat untuk ikut andil dalam segala hal yang berkaitan mengenai pengambilan keputusan. Dikatakan oleh Bapak Faried selaku Sekretaris Lurah di Kelurahan Kasin sebagai berikut :

“Iya betul, istilahnya ikut. Iya bersama-sama. Yang terpenting adalah mengajak tokoh masyarakat jika kita bicara mengenai fungsi kelurahan. Kita sangat membutuhkan mereka, kita ada lembaga sosial kemasyarakatan yang isinya tokoh2, kita memang tidak bisa dipisahkan dari mereka karena kita satu kesatuan mulai dari LPMK, KIM (Kelompok Informasi Masyarakat), FPRB (Forum penanggulangan resiko bencana), poskeskel, dll.” (hasil wawancara tanggal 31 Maret 2016, pukul 08.30 di Kelurahan Kasin)

Menurut salah satu warga yaitu Ibu Ratna Simon, selaku Lurah Kasin Ibu Yuyun Nanik Ekowati selalu mengikutsertakan tokoh masyarakat dalam pengambilan keputusan. Bahkan selalu diadakan rapat meskipun tidak ada program baru. Seperti yang dikatakan oleh Ibu Ratna Simon selaku warga Kelurahan Kasin sebagai berikut :

“Oiya selalu ada rapat. Untuk sekarang LPMK nya kan lembaga tertinggi di kelurahan seperti DPR nya, jadi bu lurah selalu koordinasi dengan LPMK nya. Bukan waktu ada program saja memang selalu satu bulan sekali kita ada pertemuan apalagi kalo mau ada event-event kita lebih banyak ya...”(hasil wawancara tanggal 06 April 2016, pukul 09.45)

Menurut Ibu Yuyun selaku Lurah Kasin dalam pengambilan keputusan yang terpenting adalah tidak gegabah dalam mengambil langkah. Seperti yang dikatakan dalam kutipan wawancara berikut ini :

“Kita dalam mengambil keputusan tidak boleh gegabah intinya itu kita kan harus memandang keputusan yang kita ambil itu pokok persoalannya seperti apa kemudian kita tarik kesimpulannya benang merahnya dimana baru kita lakukan pengambilan

keputusan” (hasil wawancara 13 April 2016 pukul 14.00 di Kelurahan Kasin)

Hasil yang dapat disimpulkan dari beberapa kutipan wawancara tersebut adalah Lurah selaku pemilik wewenang di Kelurahan Kasin menggunakan jalan musyawarah dalam setiap pengambilan keputusan.

Lurah mengajak aparat kelurahan dan juga seluruh tokoh masyarakat yang dibutuhkan seperti RT, RW, dan juga lembaga sosial masyarakat yang hubungannya sangat erat dengan kelurahan. Selain itu yang terpenting adalah dalam pengambilan keputusan tidak dapat secara gegabah, harus berhati-hati sehingga tidak menimbulkan konflik baru.

#### **(d) Pembagian Tugas kepada bawahan di Kelurahan Kasin Kota Malang dalam Mendukung Pelayanan Masyarakat**

Tugas dari aparat yang ada di kelurahan sudah tertulis sesuai dengan tupoksi yang ada. Penyesuaian tugas yang diberikan dengan tupoksi yang ada diharapkan tidak menimbulkan kecemburuan sosial diantara aparat kelurahan. Menurut Bapak Faried selaku sekretaris di Kelurahan Kasin, dalam pembagian tugas di Kelurahan Kasin sudah merata dan sesuai dengan tupoksi, mengenai tugas lain yang tidak tertulis di tupoksi sudah terbagi rata. Berikut kutipan wawancara dengan Bapak Faried :

“...setiap jabatan struktural punya tupoksi masing-masing. Kita pasti ada tambahan pekerjaan lain krna pada tahun 2011 sudah menjadi SKPD artinya kita harus memenuhi banyak hal seperti renstra dll, itu terbagi rata di semua seksi. Sudah sesuai dengan porsinya, dan kita tidak terkendala krna hampir semua seksi

lengkap tidak ada yang kosong.” (hasil wawancara tanggal 31 Maret 2016, pukul 08.30 di Kelurahan Kasin)

Dari kutipan wawancara tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa Ibu Yuyun Nanik Ekowati selaku Lurah Kasin dalam pembagian tugas selalu sesuai dengan tupoksi dan peraturan yang berlaku. Pembagian tugas diluar tupoksi diberikan secara merata kepada seluruh aparat kelurahan yang ada.

Tabel 4 Jenis Pelayanan di Kelurahan Kasin

No.	Bidang	Jenis Pelayanan
1.	Pemerintahan, Ketentraman, dan Ketertiban Umum	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pelaksanaan pembinaan perlindungan masyarakat (LINMAS)</li> <li>- pemberian pengantar untuk pemberian pertimbangan teknis ijin keramaian di wilayah kelurahan</li> <li>- pemantauan terhadap perkembangan kegiatan pedagang kaki lima (PKL) di wilayah kelurahan</li> </ul>
2.	Pemberdayaan Masyarakat dan Pembangunan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pembinaan dan juga pengembangan ketenagakerjaan dan perburuhan di wilayah kelurahan</li> <li>- pembinaan dan pengembangan serta pemantauan kegiatan perindustrian, perdagangan, kepariwisataan, perkoperasian, usaha kecil menengah, dan golongan ekonomi lemah di wilayah kelurahan</li> <li>- memberikan pembinaan lingkungan hidup</li> <li>- fasilitasi pengajuan proyek-proyek pembangunan oleh masyarakat</li> <li>- pemberian pengantar pertimbangan teknis atas usaha informal dan/atau pedagang kaki lima</li> <li>- perkoordinasian upaya peningkatan partisipasi dan swadaya masyarakat dalam bidang pembangunan, peningkatan kualitas</li> </ul>

		lingkungan dan permukiman
3.	Kesejahteraan Masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pemberian bantuan sosial, pembinaan kepemudaan dan olahraga serta peningkatan sarana perempuan</li> <li>- pembinaan kehidupan keagamaan, pendidikan, kebudayaan, kesenian dan kesehatan masyarakat</li> <li>- pemantuan dan pelaporan terjadinya kerawanan sosial, wabah penyakit menular dan kesehatan masyarakat</li> <li>- pelaksanaan administrasi dan pemberian pertimbangan teknis nikah, talak, cerai, rujuk (NTCR)</li> <li>- pemberian pengantar bepergian haji</li> </ul>
4.	Pelayanan Umum	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pemberian pengantar penerbitan Kartu Tanda Penduduk (KTP), Kartu Susunan Keluarga (KK) dan keterangan penduduk lainnya</li> <li>- pemberian pengantar dan legalisasi surat atau surat keterangan yang dibutuhkan masyarakat</li> <li>- pungutan atas Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) di wilayah</li> <li>- administrasi kependudukan (surat pindah, SKCK, dan lain-lain)</li> </ul>

*Sumber : Profil Kelurahan Kasin*

## **2. Faktor Pendukung dan Penghambat Pelaksanaan Pelayanan Masyarakat di Kelurahan Kasin Kota Malang**

Pelaksanaan program ataupun kegiatan yang ada di kelurahan pasti tidak terlepas dari adanya faktor-faktor pendukung sehingga tujuan dari organisasi ataupun lembaga tersebut dapat tercapai. Faktor pendukung

tidak terlepas dari adanya faktor-faktor penghambat yang terjadi dalam pelaksanaannya. Faktor pendukung digunakan untuk memaksimalkan pelayanan sehingga dapat terwujud tujuan yang diinginkan. Faktor pendukung tersebut harus ditingkatkan dalam hal kualitas maupun kuantitas. Sedangkan untuk faktor-faktor penghambat, pemimpin harus mampu mengantisipasi hambatan-hambatan yang terjadi dengan berbagai cara yang sesuai dengan undang-undang yang berlaku. Sehingga tetap akan tercapai tujuan yang diinginkan oleh organisasi ataupun lembaga.

**(a) Faktor Pendukung Pelaksanaan Pelayanan Masyarakat di Kelurahan Kasin Kota Malang**

Faktor Pendukung merupakan faktor yang dapat membantu pelaksanaan kelancaran suatu kegiatan sehingga dapat dengan mudah dalam pencapaian tujuan. Faktor pendukung tersebut berasal dari dalam (internal) dan juga luar (eksternal) organisasi, dalam hal ini adalah dari dalam dan luar Kelurahan Kasin. Berikut merupakan faktor-faktor pendukung internal dan juga eksternal pelaksanaan pelayanan di Kelurahan Kasin.

**(1) Internal**

Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam suatu organisasi. Faktor pendukung internal dalam pelaksanaan pelayanan di Kelurahan Kasin menurut Ibu Yuyun selaku Lurah Kasin adalah

aparat dan juga sarana prasarana yang memadai. Seperti kutipan wawancara berikut ini :

“Yang jelas kalo faktor pendukung pelaksanaan pelayanan yang pertama adalah SDM kami, SDM saya yang melakukan pelayanan dan juga sarana prasarana yang ada itu sarana pendukungnya..”  
(hasil wawancara 13 April 2016 pukul 14.00 di Kelurahan Kasin)

Senada dengan yang dikatakan oleh Ibu Yuyun menurut Bapak Faried selaku Sekretaris di Kelurahan Kasin, aparat di Kelurahan Kasin sangat menyesuaikan dengan keadaan ataupun kondisi yang ada. Aparat di Kelurahan Kasin berasal dari latar belakang yang berbeda karena sebelum ditempatkan di Kelurahan Kasin banyak yang dulunya bekerja di Kominfo, Pemkot, Disperindag dan sebagainya. Kesiapan dari aparat kelurahan memang dibutuhkan mengingat fungsi dari kelurahan itu sendiri adalah sebagai pemberi pelayanan kepada masyarakat. Berikut adalah kutipan wawancara dengan Bapak Faried selaku Sekretaris Kelurahan Kasin sebagai berikut :

“...Kalo kita bicara kelurahan, pejabat kita ditunjuk oleh walikota, tentunya kita berangkat dari karakter yang berbeda sebelumnya, ada yang dari keuangan, saya dari disperindag, ada yang dari kominfo nah itu sebetulnya itu kelebihannya kalo kita bicara kelurahan artinya apa, kita sebetulnya sudah siap dari awal sebelum kita ditempatkan di kelurahan dari penguasaan IT kita sudah siap, pengetahuanpun kita sudah siap.” (hasil wawancara tanggal 31 Maret 2016, pukul 08.30 di Kelurahan Kasin)

Aparat yang menguasai IT tersebut dengan kata lain dapat megoperasikan komputer dengan baik sehingga hal tersebut sangat mendukung keberlangsungan pelayanan yang ada di Kelurahan Kasin. pelayanan yang diberikan oleh Kelurahan Kasin dapat dilakukan

dengan cepat sesuai dengan SOP. Masyarakat tidak perlu menunggu terlalu lama seperti keluhan pelayanan di Kelurahan pada umumnya. Lalu latar belakang yang berbeda membuat aparat Kelurahan Kasin justru bekerja sama dengan baik seperti yang dikatakan oleh Ibu Nis selaku Kasi Pelayanan Umum seperti berikut :

“Baik semua, komunikasinya juga baik ya kita saling kerjasamalah. Kita semua bisa kok mbak, seandainya minta surat apa apa kita semua. Kerjasamanya bagus...” (hasil wawancara tanggal 06 April 2016, pukul 10.15 di Kelurahan Kasin)

Meskipun aparat di Kelurahan Kasin semua sudah menguasai IT namun tetap saja hal lain seperti surat pindah dan lain-lain harus di tanda tangani secara manual. Apabila Lurah ataupun Sekretaris Kelurahan Kasin sedang berada di luar kantor dikarenakan ada undangan yang harus didatangi seperti rapat dengan walikota maka Kasi Pelayanan Umum harus mengatasinya seperti kutipan wawancara dengan Ibu Nis berikut ini :

“...Yang nggak harus bu lurah atau pak sekretaris bisa, diberi wewenang untuk tanda tangan tapi kalo selain itu ya ndak berani seperti surat pindah karena itu sudah diluarnya. Tapi cepet kalo tak telpon gitu, aku nyusul kesana. Jadi kalo dua dua nya tidak ada disusul mbak dibawa, soalnya kasian orangnya menunggu, sejam dua jam kasian” (hasil wawancara tanggal 06 April 2016, pukul 10.15 di Kelurahan Kasin)

Pelayanan di Kelurahan Kasin selalu mengutamakan kepuasan masyarakat. Selain itu aparat yang selalu memberikan informasi kepada RT ataupun RW dianggap penting. Kelurahan Kasin memiliki forum masyarakat yang diberi nama KIM (Kelompok Informasi

Masyarakat) yang digunakan untuk memberikan informasi secara langsung kepada RW sehingga RW dapat langsung menyampaikan kepada warga. Masyarakat mendukung penuh keberadaan KIM karena dianggap sangat mempermudah dalam hal pemberian informasi.

Seperti yang dikatakan oleh Ibu Ratna Simon sebagai salah satu warga

Kelurahan Kasin :

“...juga ada di facebook apa, kita kan dari KIM ini kan kita punya website sendiri juga. Jadi informasi-informasi apa yang ada di kelurahan kasin kita masukan disitu. Karena kita gunakan fasilitas yang ada ya kan...” (hasil wawancara tanggal 06 April 2016, pukul 09.45)

Selain itu menurut Ketua RW 9 Kelurahan Kasin Bapak Cholid, informasi yang ada di Kelurahan Kasin dapat diakses dengan mudah, seperti pada kutipan wawancara berikut ini :

“...program itu langsung nyentuh ya apa tersampaikan ke warga. Terutama ini yang saya rasakan informasi, ada program tentang apa itu kita RW itu diberikan informasi sehingga kita bisa mengakses seperti itu” (hasil wawancara tanggal 6 April 2016, pukul 15.30 di Rumah Bapak Cholid, Embong Arab Gg. Sumber Harum)

Dari hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa aparat di Kelurahan Kasin sangat membantu pelaksanaan pelayanan. Latar belakang yang berbeda justru merupakan nilai tambah dari Kelurahan Kasin karena aparat sudah siap dalam melaksanakan segala macam tugas sesuai dengan tupoksi. Inovasi yang diberikan oleh Lurah maupun aparat Kelurahan Kasin lainnya dianggap mampu memberikan

kemudahan pelayanan kepada warga karena sudah dirasakan secara langsung oleh masyarakat.

Selain aparatur, sarana dan prasarana yang dimiliki oleh Kelurahan Kasin merupakan salah satu faktor yang mendukung pelaksanaan pelayanan. Peralatan dan juga perlengkapan kerja sangat berpengaruh besar dalam kelancaran pekerjaan. Keberlangsungan sebuah pelayanan ditunjang dengan sarana dan prasarana yang ada di Kelurahan Kasin, saat ini Kelurahan Kasin menggunakan model pelayanan *Front Office* yaitu dengan sistem seperti bank, serta disediakan lapangan badminton dan sekolah PAUD (Pendidikan Anak Usia Dini). Selain itu sarana yang ada di Kelurahan Kasin mendukung pekerjaan para aparatur. Seperti yang dikatakan oleh Sekretaris Kelurahan Kasin Bapak Faried berikut ini :

“Jadi gini dek, jumlah personil kita 10 orang ya. Semua menguasai IT, mau tidak mau, bisa tidak bisa itu tuntutan kemudian fasilitas yang kita miliki super lengkap satu orang memegang satu komputer atau satu laptop dan semua bisa menggunakan. Sejak menjadi SKPD kita dituntut untuk bisa menggunakan ya jadi segala sesuatunya memang harus bisa...” (hasil wawancara tanggal 31 Maret 2016, pukul 08.30 di Kelurahan Kasin)

Berikut adalah daftar inventaris yang ada di Kelurahan Kasin :

Tabel 5 Sarana Kelurahan Kasin

No	Nama	Banyak
1	Tanah seluas	812.5 m <sup>2</sup>
2	Gedung kantor Kelurahan	625 m <sup>2</sup>
3	Motor	4 Unit
4	Komputer/laptop	9 Unit

5	LCD dan layar	1 Buah
6	Meja kerja	12 Buah
7	Rak	1 Buah
8	Rak buku	2 Buah
9	Kursi lipat	25 Buah
10	Kursi plastik	70 Buah
11	Papan data	6 Buah
12	Jam dinding	2 Buah
13	Filling cabinet	1 Buah
14	Lambang garuda	1 Buah
15	Foto presiden dan wapres	1 Pasang
16	Mesin ketik	2 Buah
17	Peta Wilayah	1 Buah
18	Pesawat telepon	1 Buah
19	Almari	7 Buah
20	Tiang bendera	1 Buah
21	Televisi	3 Buah
22	Sound System	2 Unit
23	Printer	3 Unit

Sumber : *Buku Monografi Kelurahan Kasin 2015*

Ditambahkan oleh Ibu Ratna sebagai salah satu warga di Kelurahan Kasin sebagai berikut :

“...perbaikan-perbaikan di kelurahan, ruangan-ruangan banyak yang diperbaiki, fasilitas-fasilitas umum seperti ada badminton dibawah teras TK...” (hasil wawancara tanggal 06 April 2016, pukul 09.45)

Berikut adalah daftar sarana dan prasarana di Kelurahan Kasin :

Tabel 6 Prasarana Kelurahan Kasin

a	Kantor Kelurahan		:	permanen				
b	Prasarana Kesehatan		:					
1)	Puskesmas		:	ada (Postu Bareng)				
2)	UKBM ( Posyandu )		:	19 buah				
3)	Poliklinik /Balai Pel. masyarakat		:	2 buah				

c	Prasarana Pendidikan			:					
	1)	Gedung Sekolah PAUD		:	9	buah			
	2)	Gedung Sekolah TK		:	7	buah			
	3)	Gedung Sekolah SD		:	6	buah			
	4)	Gedung Sekolah SLTP		:	5	buah			
	5)	Gedung Sekolah SMU		:	6	buah			
	6)	Gedung Perguruan Tinggi		:	1	buah			
d	Prasarana Ibadah			:					
	1)	Masjid		:	11	buah			
	2)	Mushola		:	16	buah			
	3)	Gereja		:	8	buah			
	4)	Pura		:	-				
	5)	Vihara		:	-				
	6)	Klenteng		:	-				
d	Prasarana Umum			:					
	1)	Olahraga		:	6	buah			
	2)	Kesenian / budaya		:	1	buah			
	3)	Balai Pertemuan		:	12	buah			
	4)	Lainnya		:	-	buah			

Sumber : Buku Monografi Kelurahan Kasin 2015

## (2) Eksternal

Faktor Eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar organisasi, dalam hal ini adalah diluar Kelurahan Kasin itu sendiri.

Faktor internal dianggap penting dalam pelaksanaan pelayanan di Kelurahan Kasin, tidak jauh beda dengan faktor eksternal. Faktor eksternal merupakan pengaruh penting karena pelayanan itu sendiri ditujukan kepada masyarakat. Pelaksanaan pelayanan di Kelurahan Kasin terdiri dari berbagai macam kegiatan, seperti contohnya

pelayanan pembuatan SKCK, Surat Pindah dilakukan dengan sistem *Front Office*, kegiatan lain seperti Kelurahan Siaga yang memiliki beberapa posyandu di masing-masing RW serta Sekolah PAUD yang terdiri dari 9 Pos PAUD.

Pelaksanaan dari kegiatan tersebut tidak hanya dilaksanakan oleh aparat Kelurahan Kasin sendiri namun juga didukung oleh warga yang memiliki kesadaran untuk membangun lingkungannya menjadi lebih baik. Kerjasama yang baik antara warga dan aparat merupakan salah satu keunggulan dari Kelurahan Kasin. Masyarakat dianggap penting oleh aparat Kelurahan Kasin demi berlangsungnya semua program dengan baik, seperti yang dituturkan oleh Sekretaris Kelurahan Kasin Bapak Faried berikut ini :

“...yang terpenting adalah mengajak tokoh masyarakat jika kita bicara mengenai fungsi kelurahan. Kita sangat membutuhkan mereka, kita ada lembaga sosial kemasyarakatan yang isinya tokoh-tokoh, kita memang tidak bisa dipisahkan dari mereka karena kita satu kesatuan mulai dari LPMK, KIM (kelompok informasi masyarakat), FPRB (Forum penanggulangan resiko bencana), poskeskel, dan lain-lain” (hasil wawancara tanggal 31 Maret 2016, pukul 08.30 di Kelurahan Kasin)

Kutipan wawancara diatas membuktikan bahwa masyarakat dianggap penting bagi aparat Kelurahan Kasin. Masyarakat adalah bagian dari keberlangsungan setiap kegiatan yang diadakan oleh Kelurahan Kasin. Warga dapat membantu kegiatan dengan berbagai cara contohnya adalah dengan mengikuti atau berpartisipasi sebagai pengurus di 18 lembaga kemasyarakatan yang didirikan oleh

Kelurahan Kasin. Berikut adalah data tentang lembaga kemasyarakatan yang ada di Kelurahan Kasin :

Tabel 7 Lembaga Kemasyarakatan Kelurahan Kasin

No	Nama	Jumlah
1)	LPMK	23 orang
2)	BKM	15 orang
3)	TP PKK	24 orang
4)	Kader Lingkungan	15 orang
5)	Karang Taruna	15 orang
6)	Karang Wredha	16 orang
7)	Kelompok Informasi Masyarakat (KIM)	26 orang
8)	Satgas Linmas	35 orang
9)	Baitul Maal	12 orang
10)	Koperasi Wanita	20 orang
11)	Forum Pokja Kota Sehat	21 orang
12)	Kelurahan Siaga	18 orang
13)	Pos Kesehatan Kelurahan (Poskeskel)	12 orang
14)	Gabungan Kelompok Tani (Gapoktan)	15 orang
15)	Pemberdayaan Perempuan pengembang Ekonomi Lokal (P3EL)	12 orang
16)	Forum Pengurangan Risiko Bencana	25 orang
17)	Babinsa	1 orang
18)	Babinkamtibmas	1 orang
19)	Paguyuban Posyandu	19 orang

Sumber : Buku Monografi Kelurahan Kasin 2015

Dari data diatas dapat diketahui bahwa masyarakat Kelurahan Kasin aktif dalam mengikuti kegiatan kelembagaan yang dinaungi oleh Kelurahan Kasin. Ditambahkan oleh Bapak Faried bahwa partisipasi

warga Kelurahan Kasin sangat besar dalam setiap kegiatan yang ada, seperti pada kutipan wawancara berikut ini :

“...Kita punya keunggulan, krna partisipasi masyarakat sangat besar dan luar biasa karena pada dasarnya kita selalu berkomunikasi dengan mereka dan hampir semua kegiatan mereka kita libatkan seperti karang taruna, contoh kemaren saat acara Pekan Panutan PBB, semua panitia dari masyarakat, kelurahan hanya sebagai penasehat dan pelindung. Partisipasinya luar biasa...” (hasil wawancara tanggal 31 Maret 2016, pukul 08.30 di Kelurahan Kasin)

Partisipasi lain yang diberikan warga Kelurahan Kasin yaitu dengan mengikuti kegiatan pra musrembangkel dan juga musrembangkel. Diturunkan oleh Bapak Cholid selaku Ketua RW 9 Kelurahan Kasin bahwa setiap tahunnya diadakan musrembangkel di Kelurahan, namun sebelumnya diadakan pra musrembangkel di setiap RW. Seperti dalam kutipan wawancara berikut ini :

“...setiap tahun ada program musrembangkel ya, nah itu sebelumnya mesti diawali dengan pra musrembangkel. Itu diharapkan di RW RW itu diadakan pra musrembangkel, di RW itu sudah mengusulkan, menyampaikan aspirasi semua di RW untuk nanti dibawa ke musrembangkel. Jadi tepat sasaran lah, selama ini dana hibah atau yang lain yang dari pemkot itu tepat sasaran karena memang usulan itu dari bawah. Setelah dari pra musrembangkel yang dilaksanakan RW kemudian di musrembangkel itu tinggal pematangan saja” (hasil wawancara tanggal 6 April 2016, pukul 15.30 di Rumah Bapak Cholid, Embong Arab Gg. Sumber Harum)

Kutipan wawancara diatas dapat diketahui bahwa dukungan dari warga tersebut dapat berupa masukan atau saran dan kritik dan juga ikut sertanya warga dalam lembaga kemasyarakatan yang ada di Kelurahan Kasin. Partisipasi warga dalam mengeluarkan pendapat saat

pra musrebangkel dinilai sudah efektif karena program yang dilakukan dapat langsung tepat sasaran. Selain itu partisipasi warga dalam pengikutsertaan di lembaga-lembaga kemasyarakatan seperti tercantum dalam tabel diatas juga dianggap penting. Berikut adalah kutipan wawancara dengan salah satu warga Kelurahan Kasin, Ibu Ratna Simon :

“Waduh saya ya? Banyak. Saya juga mencakup di posyandu, tapi saya juga di KB, terus saya juga sebagai wartawan di kominfo mungkin baru tau disini ada KIM itu ya. Kebetulan saya kepengurusan disitu, setiap RW ada wartawan ya...” (hasil wawancara tanggal 06 April 2016, pukul 09.45)

Ibu Ratna Simon sebagai salah satu warga di Kelurahan Kasin yang memiliki kepedulian untuk setiap kegiatan yang diberikan oleh Kelurahan Kasin. Selain menjadi bagian dari posyandu, KB dan juga KIM, Ibu Ratna Simon juga termasuk dalam kepengurusan Kelurahan Siaga Aktif. Kelurahan Kasin tentunya mendukung setiap kegiatan warga yang dianggap baik bagi keberlangsungan Kelurahan itu sendiri selanjutnya.

Lembaga kemasyarakatan yang dimiliki Kelurahan Kasin salah satunya adalah FPRB (Forum Pengurangan Resiko Bencana) yang bergerak di bidang lingkungan. Bapak Cholid selaku Ketua RW 9 Kelurahan Kasin ikut serta dalam kepengurusan dan juga memiliki terobosan baru dalam hal lingkungan yaitu pembuatan lubang biopori plus. Berikut adalah kutipan dari wawancara dengan Bapak Cholid :

“Kalo di RW sini kebetulan saya juga sebagai kader lingkungan yang dekat dengan kelurahan itu ada program biopori plus atau biopori *three in one*. Jadi kalo selama ini biopori itu fungsinya untuk peresapan aja ini *three in one* jadi ada tiga fungsi...” (hasil wawancara tanggal 6 April 2016, pukul 15.30 di Rumah Bapak Cholid, Embong Arab Gg. Sumber Harum)

Bapak Cholid memiliki terobosan baru yaitu pembuatan lubang biopori plus yang sudah dilaksanakan dalam kurun waktu satu tahun. Lubang biopori ini tidak hanya berfungsi sebagai resapan air saja namun memiliki tiga fungsi sehingga disebut lubang biopori *three in one*.

Berikut adalah penjelasan dari Bapak Cholid :

“Yang pertama untuk peresapan itu sendiri, yang kedua itu lubang biopori bisa untuk membuang sampah organik, sampah-sampah dapur itu bisa kita buang di lubang itu, kemudian fungsi yang ketiga itu untuk bisa sebagai tempat komposer. Jadi satu lubang itu untuk peresapan, untuk buang sampah organik, yang ketiga untuk komposer itu. Sebetulnya sini ndak sering banjir cuman ada genangan-genangan sedikit, dengan adanya biopori plus itu air langsung habis” (hasil wawancara tanggal 6 April 2016, pukul 15.30 di Rumah Bapak Cholid, Embong Arab Gg. Sumber Harum)

Lubang biopori tersebut dimaksudkan untuk mengatasi genangan-genangan yang ada di RW 9 dikarenakan lingkungannya yang terdiri dari gang-gang kecil. Lubang biopori tersebut murni terobosan baru dari Bapak Cholid selaku Ketua RW 9 Kelurahan Kasin, dimaksudkan untuk membantu warganya dalam hal pembuangan sampah dan peresapan air. Setiap lubang biopori yang dibuat dapat menampung sampah dapur sebanyak 3,5 kilogram, di RW 9 sudah memiliki 100 lubang biopori sehingga dapat disimpulkan bahwa lubang biopori dapat mengurangi sampah dapur sebanyak 350 kilogram dan diubah menjadi pupuk kompos.

Terobosan dari Bapak Cholid ini termasuk dalam bentuk partisipasi warga tentang kepedulian akan lingkungan di Kelurahan Kasin. Dukungan dari Kelurahan juga dibutuhkan dalam pelaksanaan lubang biopori ini, salah satunya adalah Kelurahan Kasin menghubungkan antara Bapak Cholid dan juga DKP Kota Malang selaku yang bertanggungjawab atas kebersihan di Kota Malang. Partisipasi warga yang sangat bagus ini jelas memberikan dampak baik bagi Kelurahan Kasin, karena lingkungan yang ada menjadi nyaman dan layak untuk ditinggali tanpa kuatir adanya sampah serta genangan air yang dapat menyebabkan nyamuk.

Masyarakat yang aktif merupakan salah satu keuntungan bagi Kelurahan Kasin karena terobosan baru seperti yang dicetuskan oleh Bapak Cholid memudahkan kerja dari aparat Kelurahan itu sendiri. Kelurahan Kasin sebagai lembaga pemerintahan yang dekat dengan warga hanya perlu memberi dukungan dan juga masukan untuk warganya. Partisipasi dari warga tersebut dianggap penting bagi Kelurahan Kasin karena kondisi wilayah yang luas terkadang membuat aparat tidak dapat melihat titik-titik yang dibutuhkan perubahan di dalamnya.

Pemaparan serta kutipan wawancara diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa partisipasi warga di Kelurahan Kasin sangat baik. Warga yang mengikuti kelembagaan dibawah naungan Kelurahan

Kasin terhitung aktif. Bukan hanya itu, warga juga memiliki terobosan baru yang sangat membantu kehidupan warga lain seperti pembuatan lubang biopori plus yang dapat mengurangi jumlah sampah dapur di RW 9 Kelurahan Kasin. Kelurahan Kasin menyambut dengan baik partisipasi warga tersebut dan memberi dukungan.

**(b) Faktor Penghambat Pelaksanaan Pelayanan Masyarakat di Kelurahan Kasin Kota Malang**

Pelaksanaan kegiatan di setiap tempat pasti memiliki kendala tersendiri, begitu pula dengan Kelurahan Kasin. Pelaksanaan pelayanan di Kelurahan Kasin memiliki faktor-faktor penghambat yang mempengaruhi. Faktor penghambat tersebut memberikan kendala yang mempengaruhi berlangsungnya pelayanan itu sendiri. Faktor penghambat tersebut terdiri dari faktor internal dan juga eksternal, sama seperti faktor pendukung yang juga terdiri dari internal dan eksternal. Berikut adalah faktor penghambat internal dan juga eksternal pelaksanaan pelayanan di Kelurahan Kasin :

**(1) Internal**

Faktor penghambat internal adalah faktor penghambat yang berasal dari dalam lingkungan tersebut. Faktor penghambat pelaksanaan pelayanan yang berasal dari dalam lingkungan kerja Kelurahan Kasin menurut Ibu Yuyun selaku Lurah Kasin adalah anggaran yang tidak

mumpuni untuk melaksanakan pelayanan prima. Seperti kutipan wawancara berikut ini :

“...anggaran yang tersedia itu saya kira sebenarnya untuk menciptakan pelayanan prima yang kita harus istilahnya biar lengkap banget itu kita agak kurang karena memang dana yang ada dibagi selain untuk fasilitas tapi juga untuk pembangunan...” (hasil wawancara 13 April 2016 pukul 14.00 di Kelurahan Kasin)

Kutipan wawancara di atas menjelaskan bahwa anggaran dari pemerintah tidak banyak sehingga hal tersebut menghambat pelaksanaan pelayanan prima. Ibu Yuyun selaku Lurah Kasin sebenarnya memiliki berbagai inovasi untuk menciptakan pelayanan prima namun anggaran yang didapat dirasa belum mencukupi. Ibu Yuyun mengharapkan adanya tambahan anggaran untuk menciptakan pelayanan yang lebih baik dari sekarang seperti pada kutipan wawancara berikut ini :

“...Ya kalo ke depan ada tambahan anggaran mungkin kita bisa alokasikan lebih untuk meningkatkan pelayanan...” (hasil wawancara 13 April 2016 pukul 14.00 di Kelurahan Kasin)

Kutipan wawancara diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor penghambat internal yang ada di Kelurahan Kasin hanya masalah anggaran dari pusat. Namun hingga saat ini permasalahan tersebut tidak terlalu memberatkan kinerja aparaturnya termasuk Lurah Kasin Ibu Yuyun.

## (2) Eksternal

Faktor penghambat eksternal merupakan faktor penghambat yang berasal dari luar lingkungan. Faktor penghambat pelaksanaan pelayanan di Kelurahan Kasin lebih banyak jika dibandingkan dengan faktor penghambat eksternal. Meskipun warga Kelurahan Kasin memiliki tingkat partisipasi yang tinggi namun masih ada beberapa masyarakat yang sedikit tidak peduli dengan semua kegiatan ataupun program yang ada di lingkungannya. Kelurahan Kasin terletak di tengah kota yang mayoritas penduduknya *multi etnis* sehingga karakter setiap warganya berbeda-beda. Keadaan masyarakat kota yang *multi etnis* tersebut mengharuskan aparat kelurahan dituntut untuk memiliki cara yang berbeda-beda setiap warganya. Perbedaan tersebut bukan berarti pelaksanaan pelayanan dibedakan, hanya saja cara untuk melayaninya yang sedikit berbeda seperti cara bicara dan sebagainya. Berikut kutipan wawancara dengan Bapak Faried selaku Sekretaris Kelurahan Kasin :

“...karakteristik masyarakat di kasin unik, kita majemuk, tentunya menghadapi masyarakat dengan berbagai karakter. Menghadapi satu dengan yang lainnya tidak akan sama. Kita dalam memberikan pelayanan tidak dibedakan, nah semua sama...” (hasil wawancara tanggal 31 Maret 2016, pukul 08.30 di Kelurahan Kasin)

Keadaan seperti yang digambarkan oleh Bapak Faried tersebut mengharuskan aparat Kelurahan Kasin untuk lebih mengerti karakter warga. Keadaan warga Kelurahan Kasin yang *multi etnis* tersebut memunculkan satu masalah baru tentang banyaknya calo. Calo dibayar oleh para warga yang tidak memiliki banyak waktu untuk mengurus surat-surat, hal ini dikarenakan warga tidak mengetahui pelaksanaan pelayanan secara langsung. Selama ini pelayanan di kelurahan dianggap lama, berbelit-belit dan mahal. Sehingga warga Kelurahan

Kasin yang tidak memiliki banyak waktu karena bekerja lebih memilih untuk membayar calo jika akan mengurus surat-surat di kelurahan.

Kutipan wawancara dengan Ibu Yuyun di bawah ini menunjukkan jika masih ada warga yang memakai jasa calo dalam mengurus surat-surat di Kelurahan Kasin :

“...faktor penghambatnya memang calo, jasa calo itu. Untuk pelayanan kan disini daerah perkotaan kan jadi masih ada orang-orang sebagai calo pelayanan walaupun sedikit demi sedikit sudah berkurang, dengan pelayanan yang cepat dan tidak berbelit-belit masyarakat nyaman sedikit-sedikit masyarakat tahu dan lama-lama mungkin nanti akan nggak ada. Jadi masyarakat yang kerja yang mau praktisnya aja memakai jasa calo” (hasil wawancara 13 April 2016 pukul 14.00 di Kelurahan Kasin)

Jasa calo ini dianggap sangat mengganggu pelaksanaan pelayanan karena jika ada kekurangan data maka lebih susah untuk memproses sehingga dibutuhkan waktu yang lama. Seperti yang dikatakan oleh Ibu Nis selaku Kasi Pelayanan Umum di Kelurahan Kasin berikut ini :

“Faktor penghambatnya kadang itu nama salah, terus ktp nya ndak sama, kk nya ndak sama, kan kita harus ada dasarnya ya itu harus memperbarui lagi itu yang harus bener gimana..” (hasil wawancara tanggal 06 April 2016, pukul 10.15 di Kelurahan Kasin)

Hal-hal seperti yang dikatakan oleh Kasi Pelayanan Umum tersebut merupakan salah satu contoh yang membuat pelaksanaan pelayanan untuk pengurusan surat prosesnya dianggap lama oleh masyarakat. Adanya calo di Kelurahan Kasin mulai dikurangi sedikit demi sedikit. Selain itu menurut salah satu warga Kelurahan Kasin yaitu Ibu Ratna Simon, masih ada masyarakat yang mengikuti

lembaga-lembaga kemasyarakatan Kelurahan Kasin namun terkadang tidak mau bekerja jika tidak ada honorarium. Seperti kutipan wawancara berikut ini :

“...kalo disini kan kita sebutnya kerja sosial, tapi ada juga orang-orang yang kalo ada duitnya mau kalo nggak ada duitnya mereka nggak mau kerja. Kadang ada yang tidak puas dengan apa yang kita kerjakan, mereka yang tidak puas itu kebanyakan ngomong aja tapi kalo suruh kerja ndak mau ya kan gitu itu...” (hasil wawancara tanggal 06 April 2016, pukul 09.45)

Kutipan wawancara yang tertera diatas dapat disimpulkan bahwa masih banyak warga Kelurahan Kasin yang tidak terlalu peduli dengan kegiatan maupun program dari kelurahan. Selain itu dari banyaknya masyarakat yang mengikuti lembaga-lembaga kemasyarakatan ternyata masih ada yang bekerja dengan setengah hati, serta keadaan Kelurahan Kasin yang memiliki warga *multi etnis* mengharuskan aparat untuk menyesuaikan. Berbagai permasalahan yang diungkapkan tersebut, adanya calo adalah masalah yang saat ini coba diselesaikan oleh Kelurahan Kasin.

### C. Pembahasan

#### 1. Kepemimpinan Lurah Kelurahan Kasin Kota Malang dalam Mendukung Pelayanan Masyarakat

Pemimpin adalah seseorang yang memiliki pengaruh penting dalam sebuah organisasi. Pelaksanaan program atau kegiatan di kelurahan merupakan tanggung jawab dari seorang Lurah. Seperti yang dikatakan oleh Mohyi (2013:165) bahwa kepemimpinan adalah kegiatan

mempengaruhi, mengorganisir, menggerakkan, mengarahkan atau mempengaruhi orang lain (bawahan) untuk melaksanakan suatu dalam rangka mencapai tujuan. Teori tersebut menunjukkan bahwa pemimpin memiliki tanggung jawab yang besar terhadap keberlangsungan sebuah organisasi ataupun lembaga, dalam hal ini adalah seorang Lurah. Kelurahan memiliki fungsi sebagai pemberi pelayanan kepada masyarakat, maka dari itu Lurah memiliki peran penting dalam mendukung pelaksanaan pelayanan. Lebih lanjut untuk mengetahui gaya kepemimpinan seorang lurah dalam pelaksanaan pelayanan adalah sebagai berikut :

**(a) Gaya Kepemimpinan Lurah Kelurahan Kasin Kota Malang dalam Mendukung Pelayanan Masyarakat**

Pelaksanaan program ataupun kegiatan merupakan tanggung jawab penuh seorang pemimpin dalam sebuah organisasi maupun lembaga. Lurah memiliki tugas penting dalam mendukung pelayanan untuk masyarakat, khususnya dalam hal ini adalah masyarakat Kelurahan Kasin. Cara seorang pemimpin dalam melaksanakan setiap tanggung jawabnya merupakan suatu hal yang dianggap penting. Gaya kepemimpinan yang dilaksanakan oleh seorang pemimpin harus sesuai dengan kondisi yang ada sehingga tidak bisa hanya menggunakan satu gaya saja. Hal tersebut dikarenakan dalam situasi yang berbeda pemimpin harus mampu menyesuaikan.

Pemimpin harus mampu melihat dan mengerti setiap situasi yang ada di masyarakat sehingga pelaksanaan pelayanan dapat memberikan rasa puas. Pemimpin dituntut untuk mampu memberikan pengaruh terhadap bawahannya sehingga bertindak sesuai dengan kehendaknya untuk mencapai sebuah tujuan bersama. Lurah Kelurahan Kasin dalam hal ini harus sangat mengerti dan mampu melihat kondisiarganya dan juga dapat memberikan pengaruh terhadap bawahannya. Lurah bertindak sebagai pemimpin formal harus memiliki sikap yang cepat tanggap dengan keadaan yang ada lingkungannya.

Gaya kepemimpinan yang dilaksanakan oleh Lurah Kasin merupakan gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan yang dilaksanakan sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Rivai dalam Dimiyati (2014:74) yaitu

Kepemimpinan demokratis ditandai dengan adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Di bawah kepemimpinan demokratis, bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja, dan dapat mengarahkan diri sendiri.

Dikatakan juga dalam teori yang dikemukakan oleh Rewansyah (2011:143) bahwa gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran tercapai. Gaya kepemimpinan yang dilaksanakan oleh Lurah Kasin menitik beratkan pada kerjasama dengan bawahan serta masyarakatnya. Lurah Kasin selama ini selalu mengajak bawahan serta masyarakatnya untuk ikut andil dalam setiap kegiatan maupun

program yang ada di Kelurahan Kasin. Sehingga tercipta sebuah kerjasama yang bagus antara pimpinan, bawahan serta masyarakatnya.

Gaya kepemimpinan demokratis merupakan gaya kepemimpinan yang mengutamakan musyawarah di setiap jenjang atau masing-masing unit yang ada di sebuah lembaga ataupun organisasi. Gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh Lurah Kasin selalu mengutamakan kepentingan masyarakat, terbukti dengan beliau turun langsung dan dekat dengan masyarakat. Selain itu sesuai dengan tupoksi yang tertulis dalam Peraturan Walikota Nomor 71 Tahun 2008 tentang tupoksi kelurahan, pasal 3 ayat (3) poin P dituliskan bahwa salah satu tugas dari lurah adalah menyampaikan data hasil pembangunan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui website. Gaya kepemimpinan demokratis tersebut dinilai cocok untuk masyarakat Kelurahan Kasin karena memiliki latar belakang yang berbeda-beda atau dapat dikatakan *multi etnis*.

#### **(b) Cara Komunikasi Lurah Kelurahan Kasin Kota Malang dalam Mendukung Pelayanan Masyarakat**

Komunikasi merupakan unsur penting untuk seorang pemimpin dalam memimpin organisasi maupun lembaganya. Komunikasi yang penting tersebut mengharuskan seorang pemimpin memiliki kemampuan komunikasi yang baik terhadap bawahannya. Dalam konteks ini pemimpin yaitu lurah harus memiliki komunikasi yang

baik dengan bawahan serta masyarakatnya. Komunikasi tersebut sangat dibutuhkan untuk keefektifan koordinasi dalam sebuah organisasi. Komunikasi yang dilakukan bukan hanya antara pemimpin dengan bawahannya saja namun juga dengan masyarakat yang dipimpinya, yaitu masyarakat di Kelurahan Kasin.

Pelaksanaan komunikasi dengan masyarakat mungkin terbilang sulit karena masyarakat terdiri dari berbagai macam elemen. Pemimpin yang baik adalah yang mampu menempatkan diri serta beradaptasi sesuai dengan lingkungannya. Komunikasi adalah sebuah cara dari seorang pemimpin untuk dapat meningkatkan kualitas dari organisasi yang dipimpinya.

Menurut Rivai dan Mulyadi (2009:336) komunikasi merupakan pengiriman dan juga penerimaan pesan serta berita antara dua orang ataupun lebih sehingga pesan yang disampaikan tersebut dapat dipahami. Komunikasi merupakan proses dari seseorang menyampaikan informasi dalam hal ini untuk mencapai tujuan bersama dalam sebuah organisasi.

Komunikasi juga sebagai proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang kepada orang lain. Selain itu komunikasi diartikan sebagai proses penyampaian informasi atau pengiriman dari seseorang kepada orang lain. (Rivai dan Mulyadi, 2009:336)

Sejalan dengan pendapat Rivai serta Mulyadi, Lurah Kasin melakukan komunikasi yang baik dengan bawahan serta warga Kelurahan Kasin. Lurah Kasin telah melaksanakan tugasnya sebagai

pemimpin dalam berkomunikasi yaitu mengirim dan juga memberikan informasi. Komunikasi yang dilakukan oleh Lurah Kasin merupakan komunikasi dua arah. Hal tersebut terbukti dengan adanya musyawarah bersama setiap tahun yang dilaksanakan Kelurahan Kasin. Lurah Kasin mengadakan musyawarah satu tahun sekali untuk mengetahui keluhan apa saja yang dirasakan oleh warga Kelurahan Kasin.

Selain itu komunikasi juga dilaksanakan secara tidak formal yaitu dengan berkunjung ke RW setempat jika ada yang perlu dibahas atau dibicarakan. Komunikasi yang baik dilakukan oleh Lurah Kasin dalam rangka mendekati diri dengan warga Kelurahan Kasin melalui perwakilan yaitu Ketua RW masing-masing. Pelaksanaan musyawarah diharapkan menjadi jembatan antara warga sekitar dan pemimpin, dalam hal ini adalah Lurah Kasin. Kemampuan yang dimiliki oleh Lurah Kasin dalam berkomunikasi dengan warga memberikan pengaruh kepada tingkat partisipasi warga terhadap pelaksanaan pelayanan yang ada di Kelurahan Kasin saat ini.

Selain dengan warga setempat, Lurah Kasin juga memilih komunikasi dua arah dengan bawahan atau aparat kelurahan yang lainnya. Lurah Kasin mengadakan rapat rutin setiap bulan dan setiap dibutuhkan, sehingga dalam kurun waktu sebulan dapat diadakan rapat dua kali jika ada yang penting untuk dibicarakan bersama. Sesuai dengan tupoksi dari lurah menurut Peraturan Walikota Nomor 71

Tahun 2008 tentang Uraian Tugas, Pokok, Fungsi Dan Tata Kerja Kelurahan pasal (3) poin Q yakni lurah harus mengadakan evaluasi tentang pelaksanaan tupoksi. Komunikasi yang dilakukan oleh Lurah Kasin ini bertujuan untuk membuat bawahannya sebagai mitra kerja untuk mencapai tujuan bersama. Komunikasi melalui rapat yang diadakan setiap bulan bertujuan untuk mengevaluasi kegiatan apa saja yang sudah dilaksanakan masing-masing unit serta mengkoordinasi jika ada keluhan-keluhan selama pelaksanaan pelayanan.

### **(c) Cara Pengambilan Keputusan Lurah Kelurahan Kasin Kota Malang dalam Mendukung Pelayanan Masyarakat**

Administrasi memiliki fungsi menentukan arah dan tujuan dari sebuah organisasi. Dikatakan oleh Henry dalam Pasolong (2013:19) yaitu salah satu ruang lingkup administrasi publik merupakan organisasi publik. Maka dari itu dalam administrasi publik diupayakan tercapainya suatu tujuan sesuai dengan apa yang sudah direncanakan. Pencapaian tujuan secara efektif dan efisien tersebut dibutuhkan sebuah wadah yakni organisasi serta seorang pemimpin yang mampu mengambil keputusan sesuai dengan yang telah direncanakan. Pengambilan keputusan merupakan salah satu unsur penting bagi seorang pemimpin di dalam sebuah organisasi.

Pemimpin memiliki peran yang sangat besar dalam sebuah organisasi pada saat pengambilan keputusan. Sehingga pengambilan

keputusan dan juga tanggung jawab mengenai keputusan tersebut adalah tugas dari seorang pemimpin. Pengambilan keputusan dilakukan seorang pemimpin dengan cara yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Dikatakan oleh Etzioni dalam Wahab (2008:17) yaitu

Melalui proses pembuatan keputusanlah komitmen-komitmen masyarakat yang acapkali masih kabur dan abstrak, sebagaimana nampak dalam nilai-nilai dan tujuan-tujuan masyarakat, diterjemahkan oleh para aktor (politik) ke dalam komitmen-komitmen yang lebih spesifik menjadi tindakan-tindakan dan tujuan-tujuan yang konkrit.

Sejalan dengan teori yang diungkapkan oleh Etzioni mengenai pengambilan keputusan diatas, Lurah Kasin menggunakan cara musyawarah setiap satu tahun sekali yaitu Musrembangkel dan diawali dengan adanya pra musrembangkel. Pra musrembangkel dilaksanakan di setiap RW sehingga masing-masing warga dapat menyampaikan keluhannya. Setelah itu dalam acara musrembangkel setiap RW harus menjelaskan keluhan warga tersebut kepada pihak kelurahan dalm hal ini khususnya adalah Lurah Kasin. Lurah Kasin menggunakan cara tersebut untuk mengetahui keluhan masyarakat secara lebih dekat dan nyata.

Setiap pengambilan keputusan yang berkaitan dengan masyarakat Lurah Kasin selalu mengajak warganya untuk berkontribusi. Dikatakan oleh Rivai dalam Dimiyati (2014:74) bahwa kepemimpinan yang demokratis ditandai adanya struktur yang dalam pengembangannya

menggunakan pendekatan pengambilan keputusan secara kooperatif. Sesuai dengan teori diatas Lurah Kasin sudah melakukan cara tersebut saat pengambilan keputusan untuk mengikuti Lomba Otonomi Award yang diadakan oleh Radar Malang pada tahun 2015. Lurah Kasin mengajak seluruh lembaga masyarakat yang ada di Kelurahan Kasin dan juga seluruh RW untuk berunding dalam rangka pengikutsertaan lomba tersebut.

Setiap pengambilan keputusan yang dilakukan oleh Lurah Kasin jika hal tersebut berkaitan dengan warga maka langsung mengundang perwakilannya yakni RW setempat untuk membicarakan secara bersama-sama. Hal tersebut sesuai dengan Peraturan Walikota Nomor 71 Tahun 2008 tentang tupoksi kelurahan, pasal 3 ayat (3) poin E yaitu pemberdayaan masyarakat. Apabila ada permasalahan dalam jajaran pemerintahan Kelurahan Kasin maka Lurah Kasin mengadakan musyawarah yang dihadiri oleh seluruh aparat kelurahan. Hal tersebut menunjukkan bahwa Lurah Kasin menggunakan gaya kepemimpinan demokratis, yakni mengikutsertakan seluruh lapisan yang ada. Dengan gaya kepemimpinan demokratis tersebut Lurah Kasin melaksanakan program ataupun kegiatan yang berkaitan dengan pelayanan selalu mengutamakan kepuasan masyarakat.

**(d) Pembagian Tugas kepada bawahan di Kelurahan Kasin Kota Malang dalam Mendukung Pelayanan Masyarakat**

Tugas dari aparat yang ada di kelurahan sudah tertulis sesuai dengan tupoksi yang ada. Penyesuaian tugas yang diberikan dengan tupoksi yang ada diharapkan tidak menimbulkan kecemburuan sosial diantara aparat kelurahan. Tugas yang tertera di dalam tupoksi sudah jelas dan menjadi acuan Lurah Kasin dalam membagi setiap pekerjaan kepada bawahannya. Aparat yang ada dimaksimalkan kinerjanya oleh Lurah Kasin dengan cara membagi tugas sesuai dengan unit dan kemampuan dari masing-masing orang. Pembagian tugas selalu dilakukan Lurah Kasin secara merata jika tugas tersebut merupakan tugas tambahan yang tidak tercantum di dalam tupoksi.

Tugas yang diberikan oleh Lurah Kasin disesuaikan dengan kemampuan dari bawahan itu sendiri. Tingkat pendidikan bawahan yang berbeda-beda harus diperhitungkan juga demi tercapainya tugas-tugas yang tidak tertera dalam tupoksi yang ada di undang-undang. Lurah Kasin melaksanakan serta membagi tugas dari para bawahan sesuai dan berpedoman pada Peraturan Walikota Nomor 71 Tahun 2008 tentang Uraian Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Kelurahan. Sehingga pembagian tugas untuk bawahan tidak akan melenceng dari peraturan maupun undang-undang yang berlaku.

Masing-masing bidang di kelurahan memiliki tugasnya tersendiri untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Tugas-tugas tersebut

tertulis di dalam tupoksi yang disesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki oleh staff atau pegawai di bidang tertentu. Jenis pelayanan di kelurahan sangat banyak dan dibutuhkan pegawai ataupun staff yang terpercaya dalam pelaksanaannya. Pemimpin dibutuhkan demi tercapainya tujuan dari organisasi tersebut sehingga dapat mengendalikan staff agar bekerja sesuai dengan yang tertulis di dalam tupoksi.

## **2. Faktor Pendukung dan Penghambat Pelaksanaan Pelayanan Masyarakat di Kelurahan Kasin Kota Malang**

Setiap pelaksanaan program ataupun kegiatan di sebuah organisasi pasti tidak terlepas dari adanya faktor pendukung serta penghambat. Begitu juga dengan pelaksanaan pelayanan di Kelurahan Kasin. Jenis pelayanan yang beraneka ragam menimbulkan berbagai macam keadaan dapat terjadi. Dari keadaan-keadaan yang terjadi tersebut maka munculah faktor pendukung dan juga faktor penghambat dalam pelaksanaan pelayanan masyarakat di Kelurahan Kasin. Faktor pendukung merupakan hal yang harus dipertahankan untuk mewujudkan sebuah pelayanan yang semakin baik. Sedangkan faktor penghambat merupakan suatu tantangan bagi sebuah organisasi terutama untuk pemimpin.

**(a) Faktor Pendukung Pelaksanaan Pelayanan Masyarakat di Kelurahan Kasin Kota Malang**

Faktor pendukung merupakan salah satu yang membantu dalam pelaksanaan pelayanan. Faktor pendukung pelaksanaan pelayanan di Kelurahan Kasin meliputi faktor eksternal dan juga faktor internal. Faktor-faktor tersebut sangat mempengaruhi serta dianggap mampu mendorong penerapan pelaksanaan pelayanan di Kelurahan Kasin. Faktor pendukung pelaksanaan pelayanan di Kelurahan Kasin adalah :

**(1) Sarana dan Prasarana**

Menurut Moenir (2008:119) yang dimaksud dengan sarana pelayanan adalah semua jenis peralatan, perlengkapan kerja serta fasilitas lain yang memiliki fungsi sebagai alat utama/pembantu dalam pelaksanaan suatu pekerjaan dan juga memiliki fungsi sosial dalam rangka kepentingan orang-orang yang memiliki hubungan dengan organisasi itu. Sarana dan prasarana merupakan faktor penting dalam sebuah organisasi, karena hal tersebut adalah alat utama pendukung pelaksanaan program maupun kegiatan. Pelaksanaan pelayanan juga tidak terlepas dari dukungan sarana serta prasarana yang ada.

Sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Moenir diatas Kelurahan Kasin telah memiliki sarana dan prasarana yang lengkap untuk pelaksanaan pelayanan. Sarana dan prasarana tersebut sangat membantu aparat maupun masyarakat yang membutuhkan. Salah satunya adalah pengadaan repiter di Kelurahan Kasin sehingga

masing-masing RW dapat melaporkan kejadian apapun melalui HT. HT tersebut merupakan salah satu upaya Kelurahan Kasin untuk membantu dan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Sehingga setiap kejadian yang terjadi di Kelurahan Kasin dapat dipantau oleh semua *stakeholder* yang ada.

Pengadaan repiter di Kelurahan Kasin tersebut sangat membantu masyarakat jika ada keluhan ataupun kejadian yang butuh penanganan cepat. Selain itu di Kelurahan Kasin juga menyediakan TK gratis bagi warganya yang memang benar-benar tidak mampu untuk memberikan biaya sekolah bagi anak mereka. Hal-hal tersebut sudah menunjukkan bahwa di Kelurahan Kasin sudah disediakan berbagai macam sarana dan prasarana pendukung yang memberikan dampak baik bagi pelaksanaan pelayanan.

#### (2) Sumber Daya Manusia (Aparat)

Selain faktor pendukung berupa sarana dan prasarana, sumber daya manusia (SDM) yaitu aparat yang ada di Kelurahan Kasin juga memiliki andil dalam pelaksanaan pelayanan. Manusia merupakan unsur paling penting dalam keberhasilan sebuah organisasi. Menurut Susanto dalam Tangkilisan (2005:189) bahwa aset di dalam sebuah organisasi yang paling penting dan juga harus diperhatikan oleh manajemen yaitu manusia (sumber daya manusia). Manusia merupakan unsur utama dari pelaksanaan pelayanan di sebuah organisasi.

Menurut Moenir (1995:91) pertimbangan pertama manusia sebagai subjek aturan ditujukan kepada hal-hal penting, yaitu:

- a. Kewenangan
- b. Pengetahuan dan Pengalaman
- c. Kemampuan Bahasa
- d. Pemahaman oleh Pelaksana
- e. Disiplin dalam Pelaksanaan (disiplin waktu, disiplin kerja)

Sesuai dengan teori diatas bahwa SDM merupakan satu faktor penting juga dalam pelaksanaan pelayanan di Kelurahan Kasin. SDM yang dalam hal ini adalah aparat Kelurahan Kasin sangat membantu pelaksanaan pelayanan. Aparat di Kelurahan Kasin memiliki kemampuan yang bagus dan kerjasama yang tinggi. Selain itu Lurah Kasin juga menerapkan kedisiplinan untuk semua aparat sesuai dengan teori yang disebutkan oleh Moenir diatas. Pemimpin didukung oleh aparat yang memiliki kemampuan serta ketrampilan yang baik dapat mewujudkan tujuan bersama.

Adanya aparat yang memiliki kemampuan yang baik tersebut sangat membantu pelaksanaan pelayanan, seperti contohnya untuk pelayanan tentang pembuatan KK ataupun KTP semua aparat Kelurahan Kasin dapat mengatasinya. Saat bagian pelayanan umum ada tugas diluar maka unit lain dapat membantu dalam pelaksanaan pelayanan umum tersebut. Maka dari itu waktu pelayanan juga dapat dipercepat meskipun bagian pelayanan umum sedang tidak ada di tempat.

### (3) Partisipasi Masyarakat

Partisipasi masyarakat adalah unsur penting dalam sebuah organisasi maupun lembaga yang memiliki model demokrasi. Partisipasi merupakan aktivitas seorang individu maupun kelompok yang melibatkan diri dalam sebuah kegiatan. Masyarakat merupakan bagian penting dalam keberlangsungan setiap kegiatan di sebuah organisasi. Partisipasi masyarakat menurut Isbandi (2007:27) adalah keikutsertaan masyarakat dalam sebuah proses identifikasi masalah dan potensi masyarakat, pemilihan dan juga pengambilan keputusan mengenai alternatif solusi untuk menangani masalah, pelaksanaan dalam upaya mengatasi masalah serta keterlibatan masyarakat dalam suatu proses mengevaluasi adanya perubahan yang terjadi.

Bentuk partisipasi dari masyarakat beraneka ragam sesuai dengan kemampuan dan juga kemauan dari diri mereka sendiri. Bentuk partisipasi masyarakat yang dituturkan oleh Dusseldorp dalam Mardikanto dan Soebianto (2012:84) yaitu :

- a. Menjadi anggota kelompok-kelompok masyarakat
- b. Melibatkan diri pada kegiatan diskusi kelompok
- c. Melibatkan diri pada kegiatan-kegiatan organisasi untuk menggerakkan pasrtisipasi masyarakat lainnya
- d. Menggerakkan sumber daya masyarakat
- e. Mengambil bagian dalam proses pengambilan keputusan
- f. Memanfaatkan hasil-hasil yang dicapai dari kegiatan masyarakatnya

Partisipasi adalah bentuk dari kontribusi warga untuk ikut membantu kegiatan maupun program yang diadakan oleh kelurahan.

Partisipasi dari masyarakat ini memiliki tujuan untuk mewujudkan

suatu pelayanan yang baik bagi lingkungan sekitar. Masyarakat di Kelurahan Kasin dianggap memiliki partisipasi yang tinggi dikarenakan memenuhi beberapa bentuk partisipasi masyarakat yang dikatakan oleh Dusseldrop dalam Mardikanto dan Soebianto diatas.

Mengenai partisipasi yang dilakukan oleh masyarakat Kelurahan Kasin salah satunya adalah ikut sertanya masyarakat dalam kegiatan pra musrembangkel yang dilaksanakan di setiap RW. Kegiatan ini dilakukan sebagai cara Lurah dalam mendekati diri dengan warga sehingga dapat mendengarkan keluhan warga melalui perwakilan masing-masing RW. Keluhan dan juga berbagai permasalahan warga nantinya akan disampaikan RW ke dalam forum musrembangkel yang dilaksanakan oleh Kelurahan Kasin setiap satu tahun sekali. Melalui kegiatan ini warga dapat dengan bebas menyampaikan berbagai bentuk keluhan dan juga kritik saran mengenai pelaksanaan kegiatan di Kelurahan Kasin termasuk pelaksanaan pelayanan.

Selain ikut serta dalam kegiatan yang diadakan oleh kelurahan, warga juga memiliki andil besar dalam salah satu terobosan untuk peningkatan pelayanan di Kelurahan Kasin. Terobosan tersebut diciptakan oleh Bapak Cholid yakni pembuatan lubang biopori plus atau biopori *three in one* yang tidak hanya untuk peresapan air namun juga sebagai tempat sampah untuk sampah organik dan sebagai komposer yang menghasilkan pupuk kompos dalam jangka waktu

yang tidak lama. Partisipasi dari Bapak Cholid tersebut sangat didukung oleh Kelurahan Kasin karena dianggap membantu Kelurahan Kasin dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat tentang penanganan resapan air dan sampah organik.

Tidak berhenti sampai disitu warga Kelurahan Kasin memiliki tingkat partisipasi tinggi mengenai keikutsertaan dalam lembaga-lembaga kemasyarakatan yang saat ini sudah berjumlah 18 kelembagaan. Lembaga tersebut sangat membantu Kelurahan Kasin dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam bentuk langsung maupun tidak langsung.

#### **(b) Faktor Penghambat Pelaksanaan Pelayanan Masyarakat di Kelurahan Kasin Kota Malang**

Faktor penghambat merupakan kendala bagi seorang pemimpin dalam pelaksanaan setiap kegiatan. Faktor penghambat ini sebagai tantangan bagi seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya. Kendala-kendala yang terjadi harus segera ditangani oleh pemimpin demi berjalannya sebuah pelayanan yang memberikan kepuasan kepada masyarakat.

##### **(1) Anggaran dari Pusat**

Anggaran atau dana finansial adalah unsur terpenting dalam pelaksanaan kegiatan maupun program. Begitu pula dengan pelaksanaan pelayanan di Kelurahan Kasin yang membutuhkan biaya

yang tidak sedikit. Untuk mewujudkan sebuah pelayanan prima bagi masyarakat dibutuhkan berbagai inovasi sehingga dapat mempermudah warga. Inovasi tersebut tidak lepas dari adanya dana yang diberikan pemerintah pusat kepada Kelurahan Kasin. Anggaran dana yang diberikan oleh pemerintah pusat dianggap kurang untuk menciptakan sebuah pelayanan prima.

Lurah Kasin sebagai penanggung jawab dalam setiap kegiatan yang diadakan mengeluhkan mengenai dana anggaran yang diberikan pemerintah pusat kepada Kelurahan Kasin. Untuk pelaksanaan pelayanan pada umumnya memang anggaran tersebut sudah mencukupi namun untuk menciptakan sebuah pelayanan prima dianggap masih kurang. Sampai saat ini hambatan mengenai anggaran di Kelurahan Kasin adalah kendala yang dirasa menjadi penghalang pelaksanaan pelayanan prima.

## (2) Masyarakat

Kendala lain yang dianggap sangat mengganggu pelaksanaan pelayanan di Kelurahan Kasin adalah adanya calo untuk mengurus surat-surat di unit pelayanan umum. Pelaksanaan pelayanan di kelurahan khususnya mengenai pelayanan administrasi penduduk memang merupakan salah satu hal yang sangat sensitif bagi masyarakat. Masyarakat kebanyakan menganggap pelayanan di kelurahan terlalu berbelit dan lama.

Masyarakat Kelurahan Kasin yang dianggap memiliki partisipasi tinggi ternyata masih ada diantaranya yang tidak mengikuti program secara baik. Calo yang ada di Kelurahan Kasin sangat mengganggu pelaksanaan pelayanan dikarenakan waktu pelaksanaan pelayanan terhambat jika ada surat ataupun syarat-syarat yang kurang. Keberadaan calo yang selama ini membuat pelaksanaan pelayanan mengenai surat menyurat terhambat.

Keadaan masyarakat Kelurahan Kasin yang *multi etnis* membuat aparat kelurahan harus mengerti cara menghadapi keadaan masing-masing orang. Banyaknya warga Kelurahan Kasin yang bekerja dan tidak memiliki banyak waktu menyebabkan munculnya calo. Keadaan *multi etnis* tersebut juga sedikit mempengaruhi dikarenakan tidak sedikit warga yang arogan, yakni menganggap pelayanan di kelurahan selalu membutuhkan waktu lama serta biaya yang tidak sedikit. Padahal untuk pelayanan di Kelurahan Kasin tidak dipungut biaya dan menggunakan sistem *front office*

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian dan juga pembahasan yang dilakukan oleh peneliti maka kesimpulan yang dapat ditarik dari fokus penelitian yang ada adalah sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan yang dilaksanakan Lurah Kasin adalah gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan Lurah Kasin menitik beratkan pada kerjasama dengan bawahan serta masyarakatnya. Lurah Kasin selama ini selalu mengajak bawahan serta masyarakatnya untuk ikut andil dalam setiap kegiatan maupun program yang ada di Kelurahan Kasin. Sehingga tercipta sebuah kerjasama yang bagus antara pimpinan, bawahan serta masyarakatnya.
2. Lurah Kasin melakukan komunikasi yang baik dengan bawahan serta warga Kelurahan Kasin. Lurah Kasin telah melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin dalam berkomunikasi yaitu mengirim dan juga memberikan informasi. Komunikasi yang dilakukan oleh Lurah Kasin merupakan komunikasi dua arah. Hal tersebut terbukti dengan adanya musyawarah bersama setiap tahun yang dilaksanakan Kelurahan Kasin untuk mengetahui keluhan apa saja

yang dirasakan oleh warga. Selain itu setiap satu bulan sekali Lurah Kasin mengadakan rapat evaluasi dan koordinasi dengan aparat kelurahan lainnya. Tidak berhenti disitu Lurah Kasin juga menggunakan cara yang tidak formal yakni berkunjung ke masing-masing RW apabila ada yang harus segera dibicarakan. Cara komunikasi yang dilakukan oleh Lurah Kasin mengacu pada model komunikasi dua arah.

3. Setiap pengambilan keputusan yang dilakukan oleh Lurah Kasin jika hal tersebut berkaitan dengan warga maka langsung mengundang perwakilannya yakni RW setempat untuk membicarakan secara bersama-sama. Apabila ada permasalahan dalam jajaran pemerintahan Kelurahan Kasin maka Lurah Kasin mengadakan musyawarah yang dihadiri oleh seluruh aparat kelurahan. Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh Lurah Kasin menggunakan pendekatan kooperatif.
4. Tugas yang tertera di dalam tupoksi sudah jelas dan menjadi acuan Lurah Kasin dalam membagi setiap pekerjaan kepada bawahannya. Aparat yang ada dimaksimalkan kinerjanya oleh Lurah Kasin dengan cara membagi tugas sesuai dengan unit dan kemampuan dari masing-masing orang. Pembagian tugas selalu dilakukan Lurah Kasin secara merata jika tugas tersebut merupakan tugas tambahan yang tidak tercantum di dalam tupoksi.

5. Faktor pendukung dan juga penghambat dari pelaksanaan pelayanan di Kelurahan Kasin terdiri dari faktor internal serta eksternal. Berikut adalah penjelasannya :

(a) Faktor pendukung internal adalah sarana prasarana dan juga SDM yang ada di Kelurahan Kasin. Pengadaan repiter di Kelurahan Kasin sangat membantu masyarakat jika ada keluhan ataupun kejadian yang butuh penanganan cepat. Selain itu di Kelurahan Kasin juga menyediakan TK gratis bagi warganya yang memang benar-benar tidak mampu untuk memberikan biaya sekolah bagi anak mereka. Hal-hal tersebut sudah menunjukkan bahwa di Kelurahan Kasin sudah disediakan berbagai macam sarana dan prasarana pendukung yang memberikan dampak baik bagi pelaksanaan pelayanan. Aparat di Kelurahan Kasin memiliki kemampuan yang bagus dan kerjasama yang tinggi. Hal tersebut sangat membantu pelaksanaan pelayanan, seperti contohnya untuk pelayanan tentang pembuatan KK ataupun KTP semua aparat Kelurahan Kasin dapat mengatasinya.

(b) Faktor pendukung eksternal adalah partisipasi masyarakat yang besar di Kelurahan Kasin. Partisipasi yang dilakukan oleh masyarakat Kelurahan Kasin salah satunya adalah ikut sertanya masyarakat dalam kegiatan pra musrebangkel yang dilaksanakan di setiap RW. Selain itu salah satu warga

Kelurahan Kasin memiliki terobosan baru yaitu pembuatan lubang biopori *three in one* yang sangat berguna bagi kenyamanan lingkungan. Tidak berhenti sampai disitu warga Kelurahan Kasin memiliki tingkat partisipasi tinggi mengenai keikutsertaan dalam lembaga-lembaga kemasyarakatan yang saat ini sudah berjumlah 18 kelembagaan.

- (c) Faktor penghambat internal adalah dana finansial dari pemerintah pusat yang dirasa kurang. Untuk pelaksanaan pelayanan pada umumnya memang anggaran tersebut sudah mencukupi namun untuk menciptakan sebuah pelayanan prima dianggap masih kurang. Sampai saat ini hambatan mengenai anggaran di Kelurahan Kasin adalah kendala yang dirasa menjadi penghalang pelaksanaan pelayanan prima.
- (d) Faktor penghambat eksternal adalah adanya calo untuk pelayanan surat menyurat di bagian unit pelayanan umum. Masyarakat Kelurahan Kasin yang dianggap memiliki partisipasi tinggi ternyata masih ada diantaranya yang tidak mengikuti program secara baik. Calo yang ada di Kelurahan Kasin sangat mengganggu pelaksanaan pelayanan dikarenakan waktu pelaksanaan pelayanan terhambat jika ada surat ataupun syarat-syarat yang kurang. Keberadaan calo yang selama ini membuat pelaksanaan pelayanan mengenai surat menyurat terhambat.

## B. Saran

Dari penelitian yang sudah dilakukan maka berikut ini merupakan saran ataupun rekomendasi yang dapat diberikan penulis yang diharapkan mampu membawa dampak positif untuk kebaikan bersama. Adapun saran-saran tersebut adalah sebagai berikut :

1. Pemimpin yaitu lurah harus tetap berupaya untuk mewujudkan tujuan bersama sesuai dengan visi dan misi yang ada. Tetap mengoptimalkan kinerja meskipun banyak kendala. Untuk lebih mendekatkan diri dengan warga sehingga persoalan-persoalan yang terjadi dapat cepat ditangani melalui pendekatan kooperatif.
2. Bagi masyarakat untuk lebih menyesuaikan diri dengan kegiatan-kegiatan yang ada. Peduli dengan kegiatan maupun program yang diperuntukan bagi warga. Meninggalkan kebiasaan mengurus surat di kelurahan dengan menggunakan jasa calo karena sebenarnya lebih merugikan.
3. Penelitian selanjutnya diharapkan lebih detail dalam melakukan penelitian, yaitu dengan menambah indikator-indikator yang mempengaruhi gaya kepemimpinan.

## DAFTAR PUSTAKA

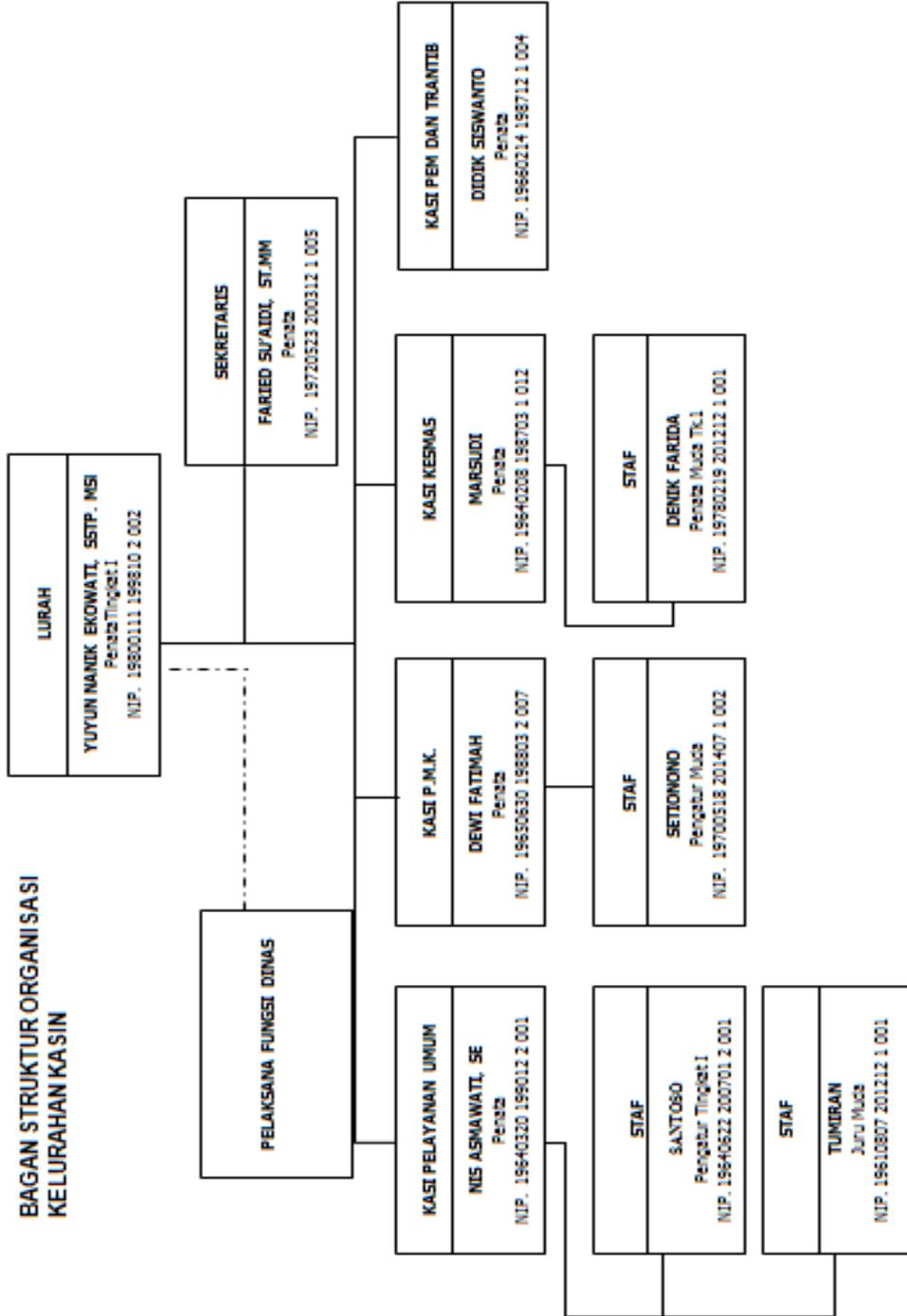
- Aprilianti, Silvia. 2014. *Gaya Kepemimpinan Lurah sebagai Upaya Peningkatan Partisipasi Masyarakat dalam Pembangunan*. Skripsi tidak diterbitkan. Malang: Universitas Brawijaya
- Dimiyati, H.A Hamdan. 2014. *Model Kepemimpinan & Sistem Pengambilan Keputusan*. Bandung: Pustaka Setia
- Djatmika, S.H. 1995. *Hukum Kepegawaian*. Jakarta: Djambatan
- Hasyim, Abdullah. 2006. *Upaya Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Pemerintah Kelurahan dalam Memberikan Pelayanan kepada Masyarakat*. Skripsi tidak diterbitkan. Malang: Universitas Brawijaya
- Isbandi, Rukminto Adi. 2007. *Perencanaan Partisipatoris Berbasis Aset Komunitas: Dari Pemikiran Menuju Penerapan*. Depok: FISIP UI Press
- Jumhur, Muhammad Ikhtiar dan Nurhayani. 2013. *Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan di Puskesmas Wara Selatan Kota Palopo*. Jurnal AKK, Vol. 2 No. 2
- Kahar, Irawaty A. 2008. *Konsep Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi pada Perpustakaan Perguruan Tinggi*. Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi, Vol. 4 No. 1.
- Kartono, kartini. 2005. *Pemimpin dan Kepemimpinan : apakah pemimpin abnormal itu?*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kelurahan Kasin. 2016. *Tupoksi Kelurahan Kasin*. Diakses pada tanggal 15 Januari 2016 (<http://kelkasin.malangkota.go.id/profil/tupoksi/>)
- Lukman, Sampara, dan Sugiyanto. 2000. *Pengembangan Pelaksanaan Pelayanan Prima (Bahan Ajar Diklatpim Tingkat III)*. Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.
- Miles, B Mathew , A. Michael Huberman and Johanny Saldana. 2014. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook Third Edition*. Thousand Oaks CA: Sage Publication.
- Moenir. 1995. *Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara
- \_\_\_\_\_. 2000. *Manajemen Pelayanan Umum*. Jakarta: Bumi Aksara
- \_\_\_\_\_. 2008. *Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Moleong, Lexy. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Mohyi. Ach. 2013. *Teori dan Perilaku Organisasi*. Malang: UMM Press

- P. Siagian, Sondang. 1996. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Pasolong, Harbani. 2007. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta
- \_\_\_\_\_. 2013. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta
- Pujosumedi. 2010. *Organisasi dan Kepemimpinan*. Jakarta: Uhamk Press
- Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 8 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kecamatan dan Kelurahan
- Peraturan Pemerintah Nomor 73 Tahun 2005 tentang Kelurahan
- Peraturan Walikota Malang Nomor 71 Tahun 2008 tentang Tugas, Pokok, dan Fungsi Kelurahan
- Peraturan Walikota Malang Nomor 3 Tahun 2012 tentang Pelimpahan Sebagian Kewenangan Walikota kepada Camat dan Lurah
- Rewansyah, Asmawi. 2011. *Kepemimpinan Dalam Pelayanan Publik*. Jakarta: STIA-LAN
- Rivai, Veithzal. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Grasfindo Persada
- Sholehuddin. 2008. *Kepemimpinan Pemuda Dalam Berbagai Perspektif*. Tangerang: PT. Nusantara Lestari Ceria Pratama
- Soliha, Euis dan Hersugondo. 2008. *Kepemimpinan yang Efektif dan Perubahan Organisasi*. Vol. 7 No. 2. Fakultas Ekonomi Universitas Stikubank Semarang
- Staff Redaksi Radar Malang. 2015. *Kelurahan Kasin dan Kecamatan Klojen Terbaik 2015*. Diakses melalui <http://radarmalang.co.id/kelurahan-kasin-dan-kecamatan-klojen-terbaik-2015-13643.htm>. diakses pada tanggal 15 Januari 2016)
- Susilo dan Durrotun Nafisah. 2006. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan*. Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi, Vol. 3 No. 2
- Syamsi, Ibnu. 1995. *Pengambilan Keputusan Pelayanan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Tangkilisan, Hessel. 2005. *Manajemen Publik*. Jakarta: Grasindo
- Toha, Miftah. 2003. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Gravindo

- Totok Mardikanto dan Poerwoko Soebianto. 2010. *Pemberdayaan Masyarakat dalam Perspektif Kebijakan Publik*. Jakarta: PT. Gramedia
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah
- Veithzal Rivai, Deddy Mulyadi. 2009. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Depok: Rajawali Press
- Wahab, S.A. 2008. *Analisis Kebijaksanaan (dari Formulasi ke Implementasi)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahjono. 1990. *Himpunan Peraturan Perundang-Undangan Tentang Pembinaan Pemerintah Desa dan Kelurahan*. Jakarta
- Widhiarianti, Lusya. 2012. *Gaya Kepemimpinan Perempuan dalam Pengambilan Keputusan Publik*. Skripsi tidak diterbitkan. Malang: Universitas Brawijaya
- Winardi. 2000. *Asas-asas Manajemen*. Bandung: Mandar Maju



Lampiran 1 Struktur Organisasi Kelurahan Kasin



Lampiran 2 Daftar Hadir Musrembangkel

**DAFTAR HADIR**  
**PESERTA RAPAT MUSRENBANG KELURAHAN**

TANGGAL :

NO.	NAMA	ALAMAT	TANDA TANGAN
1	Fitri	Arif Margono 8/35	1
2	Ehwanah Insan	Jl. Enggano 2	2
3	Widowasi	Jl. Nusa Barong 4.	3
4	Aswari	Jl. Paternan 4	4
5	Tripti Sugeng	" Gendug 4	5
6	ALBAR NOER.F	Jl. Kumudu Jomb	6
7	CHOIKU ARIET	Jl. Ternate 1/3.	7
8	Haryanto	Jl. Kalimantan Jawa 6B	8
9	Dandy S	Jl. Yulio usun 6.6	9
10	B. Puji hestari	Mlari 2.	10
11	Ariani B.U	Jl. Raas 2	11
12	Daniel Cikal	Taman. Rizen	12
13	B. Djuna	Jl. Karimunjawa 5	13
14	B. YUSAMA	Jl Kalimantan No 70	14
15	B. Ratna.	Jl karimunjawa 7	15
16	T. Hwa Sien	Jl. Sempu 1. mlg	16
17	M. S anoy	Jl. Ruyat 11	17
18	DAMAT	Jalan II/104 mlg	18
19	Taufiq.H	Samaran	19
20	M. Zamri	Jl. Arif Margono 8B	20
21	Yozak. S	Jl. Arif Margono 1/16	21
22	CHOLIP	PIERRE TENDAN 5/40	22
23	M.A. DUS	MUSRENBANG	23
24	Sabri A	P. Tondolan 1/24	24
25	Siauni	A-1. Suryani 3/36	25

No.	NAMA	ALAMAT	
26	Imam Harbani	Sambutan RW04	26
27	TARUOS	Sambutan.	27
28	Eko Waluyud	Arif MARGONO RT 03	28
29	Sholih Mimi	Sambutan RW04	29
30	MESYANTO	—/— RW04	30
31	M. Julardi	— RW 9	31
32	SUPARMIN	SAMBUTAN RW04.	32
33	SUKRI		33
34	M. CHOIRUL	Arif marsono 6/1999	34
35	P. Sodik	Jl MADURA NO 16	35
36	Indira	Dinar PU PPM	36
37	Duyung	Jl. Yulius Usman	37
38	STANOJI	JAGALAN RW 09	38
39	DINDANG. L	KCOJEC	39
40	LTA	KASIN 204	40
41	L. Hidayah	SIAGA (BEL. KASIN)	41
42	ULTAH Ariani	Jl. AISURYANI 3/371	42
43	Bagus SP	Jl. AI SURYANI 3/365	43
44	SUKO-M	SI-HACMANA 1/15	44
45	ENDEI Sukoco.	Jl. Yulius Usman	45
46	A Bsh	Jl. A MARGONO	46
47	Edi L	Jl. Julius Usman	47
48	Yono	Jl. MUSHKAMBING 2/40	48
49	Wahyuni	OL. YULIUS USMAN 2/280	49
50	KARTONO	Jl. SAPTUA	50

No.	NAMA	ALAMAT	TANDA TANGAN
51	HARI BUDIARTO	Jl. A. MARGAWA 4/1555	51
52	Moh. Nurbaiti	Jl. A. WEGANA 8/096	52
53	YON MARIYONO	BABINGA	53
54	Sulikan	Halmahera 92/44	54
55	Luriah	K.P. Rendean 2-32	55
56	RACHMADI	Jl. HALMAHERA 4/44	56
57	Laila Faridha	Jl. K.P. Rendean I/12	57
58	TIIS KHOIRUNNISHA	KEC. KLOJEN	58
59	Adro	Jl. RMA 2	59
60	Reni. E	Kasin Krauat 13/26	60
61	Zaw	Kasin Krauat A	61
62	B. Jodie	Bongan	62
63	Mahmudah	Jalan Usman	63
64	Zhrani	Brigen Kotono	64
65	Choiriyah	Jalan Usman 01/349	65
66	Yani Lasmuningtari	Bangka	66
67	Reno. G.	Sambutan	67
68	Lili mariyah	Syarif Alwari	68
69	Maulodiamah	Jagalan 2/	69
70	Sai D	Kasin	70
71	MARBOI	Kerobombang	71
72	SANTOSI	Kasin	72
73	Setio	Kasin	73
74	Jumiron	Kasin	74
75	N. Asmawati	Kasin	75

### Lampiran 3 Fungsi Lubang Biopori Plus



Lampiran 4 Penghargaan yang diraih Kelurahan Kasin



## Lampiran 5 Interview Guide

### Lurah :

1. Bagaimana cara kepemimpinan yang dilaksanakan ibu selama ini untuk mendukung pelaksanaan pelayanan?
2. Bagaimana komunikasi yang ibu jalin dengan bawahan?
3. Apakah selama ini ibu sering melakukan komunikasi langsung dengan masyarakat?
4. Apakah dalam pengambilan keputusan ibu mengajak bawahan atau tokoh-tokoh masyarakat?
5. Bagaimana cara ibu untuk meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pelaksanaan pelayanan?
6. Apakah masyarakat menyambut dengan baik program-program pelayanan yang diberikan kelurahan?
7. Bagaimana cara ibu dalam mengambil keputusan untuk mendukung pelayanan di kelurahan?
8. Apakah masyarakat dan bawahan mendukung pelaksanaan program-program pendukung pelayanan di kelurahan?
9. Bagaimana cara ibu untuk mengajak masyarakat berperan aktif dalam mengeluarkan ide ataupun gagasan dalam mendukung pelayanan?
10. Apa saja faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan pelayanan?
11. Adakah strategi yang dilakukan untuk membuat program kerja dalam rangka peningkatan pelayanan untuk masyarakat?

### Staff Kelurahan :

1. Bagaimana kepemimpinan yang diterapkan bu lurah selama ini dalam mendukung pelayanan masyarakat?
2. Bagaimana komunikasi dengan bawahan?
3. Apakah bu lurah mengikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan mengenai pelaksanaan pelayanan?
4. Bagaimana cara bu lurah untuk membagi tugas kepada aparatur di kelurahan?
5. Apa saja faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan pelayanan?

### Masyarakat :

1. Bagaimana kepemimpinan bu lurah selama ini dalam mendukung pelaksanaan pelayanan?
2. Apakah bu lurah sering berkomunikasi langsung dengan masyarakat?
3. Apakah bu lurah mengikutsertakan tokoh-tokoh masyarakat dalam pengambilan keputusan?

4. Apakah anda tau mengenai program dalam hal pelayanan?
5. Apakah bu lurah mendengarkan aspirasi atau ide dari masyarakat dan bawahan dalam pelaksanaan pelayanan?
6. Apa saja peran aktif bapak/ibu dalam pelaksanaan pelayanan di kelurahan?
7. Apa saja faktor penghambat dan pendukung pelaksanaan pelayanan?
8. Bagaimana tanggapan mengenai program-program kelurahan dalam hal pelayanan?
9. Apa saran dan kritik untuk kepemimpinan ibu lurah saat ini?

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



Lampiran 6 Surat Keterangan Penelitian



**PEMERINTAH KOTA MALANG  
KECAMATAN KLOJEN  
KELURAHAN KASIN**

Jl. Nusakambangan No.1 Telp. (0341) 325985 Malang - 65117

**SURAT KETERANGAN**

NOMOR : 517/ 97 /35.73.02.1006/2016

Yang bertanda tangan dibawah ini Kepala Kelurahan Kasin Kecamatan Klojen Kota Malang menerangkan bahwa Mahasiswa :

Nama : **NINING SUKMANINGTYAS**  
NIM : 125030100111142  
Fakultas : Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang  
Jurusan : Administrasi Publik

Telah melaksanakan penelitian di wilayah Kelurahan Kasin Kecamatan Klojen Kota Malang Pada Tanggal 3 Maret s/d 3 Mei 2016

Demikian Surat Keterangan ini dibuat dan dipergunakan sebagaimana mestinya.



**FARIED SU'AIDEST. MM**  
Penata Tk.1  
Nip. 19720523 200312 1 005



**CURRICULUM VITAE**

Nama : Nining Sukmaningtyas Subyakto  
Nomor Induk Mahasiswa : 125030100111142  
Tempat dan Tanggal Lahir : Madiun, 14 April 1993  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Agama : Islam  
Alamat Asal : Jl. Trunolantaran 14 B, Kota Madiun  
Alamat Malang : MT Hariyono No 139  
No. Telepon : 085608059917  
Email : [sukmanining2@gmail.com](mailto:sukmanining2@gmail.com)  
Pendidikan : SD Negeri 02 Klegan (2000-2006)  
SMP Negeri 2 Kota Madiun (2006-2009)  
SMA Negeri 1 Kota Madiun (2009-2012)  
S1 Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu  
Administrasi Universitas Brawijaya (2012-2016)  
Pengalaman Organisasi : Kepala Departemen PKA Lembaga Kesenian  
SSM Fakultas Ilmu Administrasi (2014-2015)  
Pengalaman Non Formal : Magang di Bidang Pelayanan Umum Kecamatan  
Klojen, Kota Malang