

**PENGEMBANGAN KEMAMPUAN
SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK
MENGOPTIMALKAN PELAKSANAAN TUGAS
POKOK DAN FUNGSI**

**(Studi Pada Bidang Ketentraman dan Ketertiban
Satuan Polisi Pamong Praja Kota Malang)**

SKRIPSI

Diajukan untuk menempuh ujian sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

**ARIRO AMIRATMA TANTRI
NIM. 0510310015**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK
KONSENTRASI ADMINISTRASI PEMBANGUNAN
MALANG
2009**



Lebih baik berusaha dan gagal daripada tidak berusaha karena takut gagal.

TANDA PENGESAHAN

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

Hari : Jum'at
Tanggal : 6 Februari 2009
Jam : 13.00 WIB – 14.00 WIB
Skripsi atas nama : Ariro Amiratma Tantri
Judul : Pengembangan Kemampuan Sumber Daya Manusia untuk Mengoptimalkan Pelaksanaan Tugas Pokok dan Fungsi (Studi pada Bidang Ketentraman dan Ketertiban Satuan Polisi Pamong Praja Kota Malang)

dan dinyatakan LULUS
MAJELIS PENGUJI

Drs. Abdullah Said, M. Si
Ketua

Drs. Sukanto, MS
Anggota

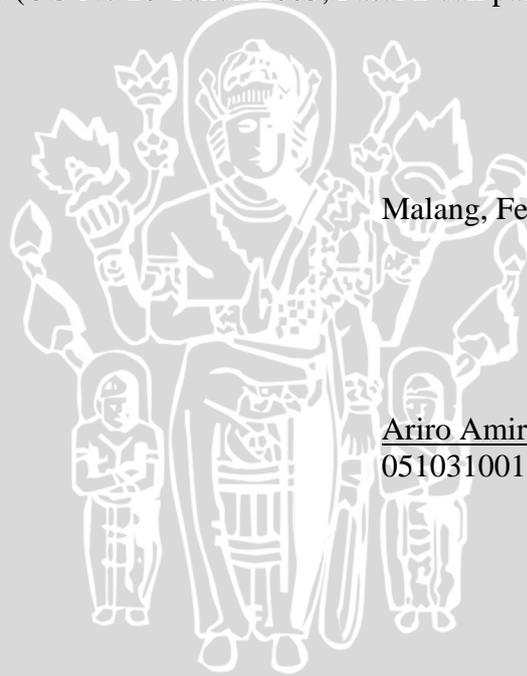
Prof. Dr. Sumartono, MS
Anggota

Drs. Dwi Sulisty, MP
Anggota

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

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

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



Malang, Februari 2009

Ariro Amiratma Tantri
0510310015

HALAMAN PERSEMBAHAN

Terselesaikannya Skripsi ini merupakan persembahan atas motivasi, semangat, dan juga perdebatan yang selama ini diberikan oleh:

1. Tuhanku, Allah SWT, yang telah membuatku ingat akan tanggung jawabku sebagai seorang manusia untuk memberikan yang terbaik atas apa yang dikerjakan. Memberiku keberanian dengan tidak membedakan manusia kecuali karena keimanan dan ketaqwaannya. Teguran-Nya saat langkah ini mulai goyah dan berputar laksana arus di satu titik kelam. Terima kasih Tuhan, atas kehidupan yang Engkau berikan pada raga ini.
2. Bapak dan Ibu, Surjono dan Maesaroh, dua orang yang merupakan satu kesatuan. Terima kasih yang tidak terhingga Riro ucapkan atas doa yang mengiringi langkah dan keputusan, atas segala semangat yang telah dilafalkan, atas kasih sayang yang tumpah hinga saat ini, atas cinta yang tidak akan pernah padam, atas pengorbanan yang diberikan, atas teguran dan arahan yang mengiringi proses pendewasaan diri. Tidak ada kata yang bisa mengungkapkan betapa berarti dan berharganya kesatuan itu selama masa hidupku.
3. Manusia-manusia dari rahim yang sama, Arisa; Amaro dan Amirtama, yang memberikan setiap warna yang dimilikinya untuk saling bertukar. Terimakasih atas segala senyum, canda, tawa, peluk, dan cium yang datang silih berganti dengan perdebatan. Suatu karunia dapat tumbuh jiwa dan raga bersama kalian.
4. Teman-teman seperjuangan:
 - a. Ulfa & Nita yang memberikan persahabatannya sebelum kita tahu arti kata sahabat.
 - b. Tita yang selalu memberikan dukungan, kritik dan semangat pada setiap langkah yang Riro ambil.
 - c. Emi, Rinda, Nike & Ikna yang bersedia menjadi tempat peristirahatan.
 - d. Ade, Nisa, Ifa & Nita yang memberikan kesenangan dan kesedihan silih berganti, akan kuanggap semua itu sebagai proses.

Kalian merupakan tahapan menuju kebijaksanaan pikiran. Terima kasih atas segala sesuatu dalam pikiran kalian yang menjadikan aku seperti sekarang. Aku pasti bisa, kita pasti bisa!

5. Teman-teman di Watumujur I/2 yang memberikan keceriaan disaat Pikiran lelah dan buntu, disaat Raga menunjukkan ketidaksanggupan, disaat Rasa merindu dan mendamba. Tetap semangat, Teman, tidak ada kesulitan yang tidak dapat terselesaikan.
6. Teman-teman Lembaga Pers Mahasiswa (LPM) Dianns yang memberikan pandangan baru akan suatu objek dan melihat masalah dari sudut pandang yang berlainan. Terima kasih atas segala ilmu, pengetahuan, dan keakraban yang telah terjalin. Riro akan merindukan saat-saat kebersamaan kita, saat dimana tidak ada batasan usia untuk belajar.
7. Teman-teman Korps Suka Rela (KSR) yang memberikan semangat dan keceriaan. Memberikan senyum, canda dan tawa yang terlengkapi dengan duka, *I love you all*.
8. Teman-teman yang tidak dapat Riro sebutkan satu persatu, terima kasih atas warna yang kalian berikan selama masa hidupku. Tanpa warna itu, pelangiku tidak akan sempurna.

Malang, Februari 2009

Penulis

RINGKASAN

Tantri, Ariro Amiratma, 2009, Pengembangan Kemampuan Sumber Daya Manusia untuk Mengoptimalkan Pelaksanaan Tugas Pokok dan Fungsi (Studi pada Bidang Ketentraman dan Ketertiban Satuan Polisi Pamong Praja Kota Malang), Drs. Abdullah Said, M.Si, Drs. Sukanto, MS.

Satuan Polisi Pamong Praja berperan besar menyelenggarakan ketertiban umum dan ketentraman masyarakat dalam rangka menegakkan peraturan daerah. Opini publik yang terbentuk mengenai Satpol PP adalah aparat pemerintah yang bertindak secara represif, militerisme dan memihak kolonialisme. Oleh sebab itulah peneliti ingin mengetahui dan menganalisis permasalahan mengenai kemampuan sumber daya manusia Satpol PP, jenis pembinaan yang diberikan kepada personil serta hasil pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dari Satpol PP.

Melalui metode deskriptif kualitatif kemudian dijabarkan cara-cara Satpol PP mengembangkan kemampuan sumber daya manusianya, program pelatihan dan pengembangan, monitoring, evaluasi dan sosialisasi kegiatan pelatihan dan pengembangan serta pencapaian dan hambatan di dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi.

Teknik pengembangan sumber daya manusia Satpol PP meliputi teknik latihan kepekaan, pembentukan tim dan konsultasi proses. Pelatihan dan pengembangan personilnya dilakukan melalui pelatihan dan ketrampilan bela diri, pelatihan huru hara, pelatihan baris berbaris, pembinaan mental dan spiritual, pelatihan jambore dan bimbingan teknis implementasi Peraturan Daerah.

Monitoring dan evaluasi dari pelatihan dan pengembangan dilakukan pada saat pelaksanaan pelatihan dan pengembangan. Sosialisasi kegiatan dilakukan melalui pengumuman maupun melalui unsur pimpinan. Hambatan di dalam pelaksanaan terbagi atas hambatan internal, misalkan saja kurangnya sarana dan prasarana operasional, dan hambatan eksternal dapat berupa kurangnya kesadaran masyarakat akan peraturan daerah yang berlaku.

Hasil pencapaian dari tugas pokok dan fungsi Satpol dapat dilihat dalam laporan kerja 2007. Di dalam satu tahun tersebut, Satpol PP menemukan sebanyak 1324 perkara pelanggaran. Pencapaian tugas pokok dan fungsi tersebut dikendalikan oleh peralatan dan perlengkapan yang kurang serta jumlah personil yang tidak sebanding dengan luas wilayah Kota Malang.

SUMMARY

Tantri, Ariro Amiratma, 2009, Development of Human Resources Capability to Optimize Implementation of Main Duty and Function (Study in Regitimation and Delicately Sector of Satuan Polisi Pamong Praja Malang City), Supervisor: Drs. Abdullah Said, M.Si, Co Supervisor: Drs. Sukanto, MS.

Satuan Polisi Pamong Praja (Satpol PP) have a role to enforce public regimentation and delicately of society in order to built territory regulation. In public opinion, Satpol PP is a government institution that act with repressive, militarism, and sold on colonialism. That is the reason researcher want to know and analysis the problems about human resources of Satpol PP, kind of training that given to each person and result from implementation of main duty and function of Satpol PP.

By using qualitative descriptive method, researcher explain the ways of Satpol PP increase the ability of human resources, training and development programs, monitoring, evaluation and socialization the activity of training and development and also attainment and obstacle implementation of main duty and function.

The technique human resources development of Satpol PP include sensitivity training technique, team building and process consultation. The training and the individual development done by martial art skill and training, disturbance training, march training, mentally and spiritual building, jambore training and technical guidance of territory regulation implementation.

Monitoring and evaluation of training and development held when training and development realized. Socialization activity held by use announcement or by the leader. Obstacle of territory regulation implementation divide into internals obstacle, for example insufficient of equipment, and externals obstacle for example less awareness from society of territory regulation that apply.

The attainment of main duty and function can see in Job Report of 2007. In that year, Satpol PP found 1324 infraction case. Attainment of main duty and function obstacle by insufficient equipment and also because of personnel amount that not enough with the wide territory of Malang City.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan, Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan masa belajarnya di Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya dan berhasil menyelesaikan skripsi yang berjudul: **Pengembangan Kemampuan Sumber Daya Manusia untuk Mengoptimalkan Pelaksanaan Tugas Pokok dan Fungsi.**

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Publik pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Penulis menyadari bahwa terselesaikannya skripsi ini tidak akan terwujud tanpa bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Orang Tua tercinta, Bpk Surjono dan Ibu Maesaroh, yang telah memberikan semangat serta dukungan.
2. Bapak Prof. DR. Suhadak, M.EC selaku dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Bapak Prof. Drs. Solichin Abdul Wahab, MA. PhD selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik.
4. Bapak Drs. Abdullah Said, M.Si selaku Ketua Pembimbing.
5. Bapak Drs. Sukanto, MS selaku Anggota Pembimbing.
6. Ibu. Rr. Diana Ina WH, M.Si selaku kepala Satuan Polisi Pamong Praja Kota Malang
7. Ibu Dra. Eny Hari Sutiarti, M.M. selaku Kepala Bagian TU Satuan Polisi Pamong Praja.Kota Malang
8. Pihak-pihak terkait yang tidak bisa disebutkan satu-persatu yang telah membantu kelancaran pembuatan skripsi ini.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang membangun sangat penulis harapkan. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, Januari 2009

Penulis

DAFTAR ISI

MOTTO
TANDA PENGESAHAN
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI
HALAMAN PERSEMBAHAN
RINGKASAN..... i
SUMMARY..... ii
KATA PENGANTAR..... iii
DAFTAR ISI..... iv
DAFTAR TABEL..... vii
DAFTAR GAMBAR..... viii
DAFTAR LAMPIRAN..... ix

BAB I PENDAHULUAN..... 16
A. Latar Belakang..... 16
B. Perumusan Masalah..... 21
C. Tujuan Penelitian..... 22
D. Kontribusi Penelitian..... 22
E. Sistematika Pembahasan..... 23

BAB II TINJAUAN PUSTAKA..... 24
A. Pengembangan Organisasi..... 24
 1. Organisasi..... 24
 1.1. Pengertian Organisasi..... 24
 1.2. Struktur Organisasi..... 24
 1.3. Bentuk Struktur Organisasi..... 27
 1.4. Desain Pekerjaan..... 28
 2. Pengembangan Organisasi..... 30
 2.1. Pengertian Pengembangan Organisasi..... 30
 2.2. Tujuan Pengembangan Organisasi..... 32
 2.3. Pendekatan Dasar Perubahan Organisasi..... 33
 2.4. Teknik Pengembangan Organisasi..... 34
B. Manajemen Sumber Daya Manusia..... 35
 1. Manajemen..... 35
 1.1. Pengertian Manajemen..... 35
 1.2. Tingkatan Manajemen..... 37
 2. Sumber Daya Manusia..... 38
 2.1. Pengertian Sumber Daya Manusia..... 38
 2.2. Proses Penyusunan Sumber Daya Manusia..... 39
 3. Manajemen Sumber Daya Manusia..... 40
 3.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia..... 40
 3.2. Ruang Lingkup Kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia..... 41
 3.3. Tantangan-Tantangan Lingkungan Eksternal..... 42
C. Pelatihan dan Pengembangan..... 43
 1. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan..... 43
 2. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan..... 44

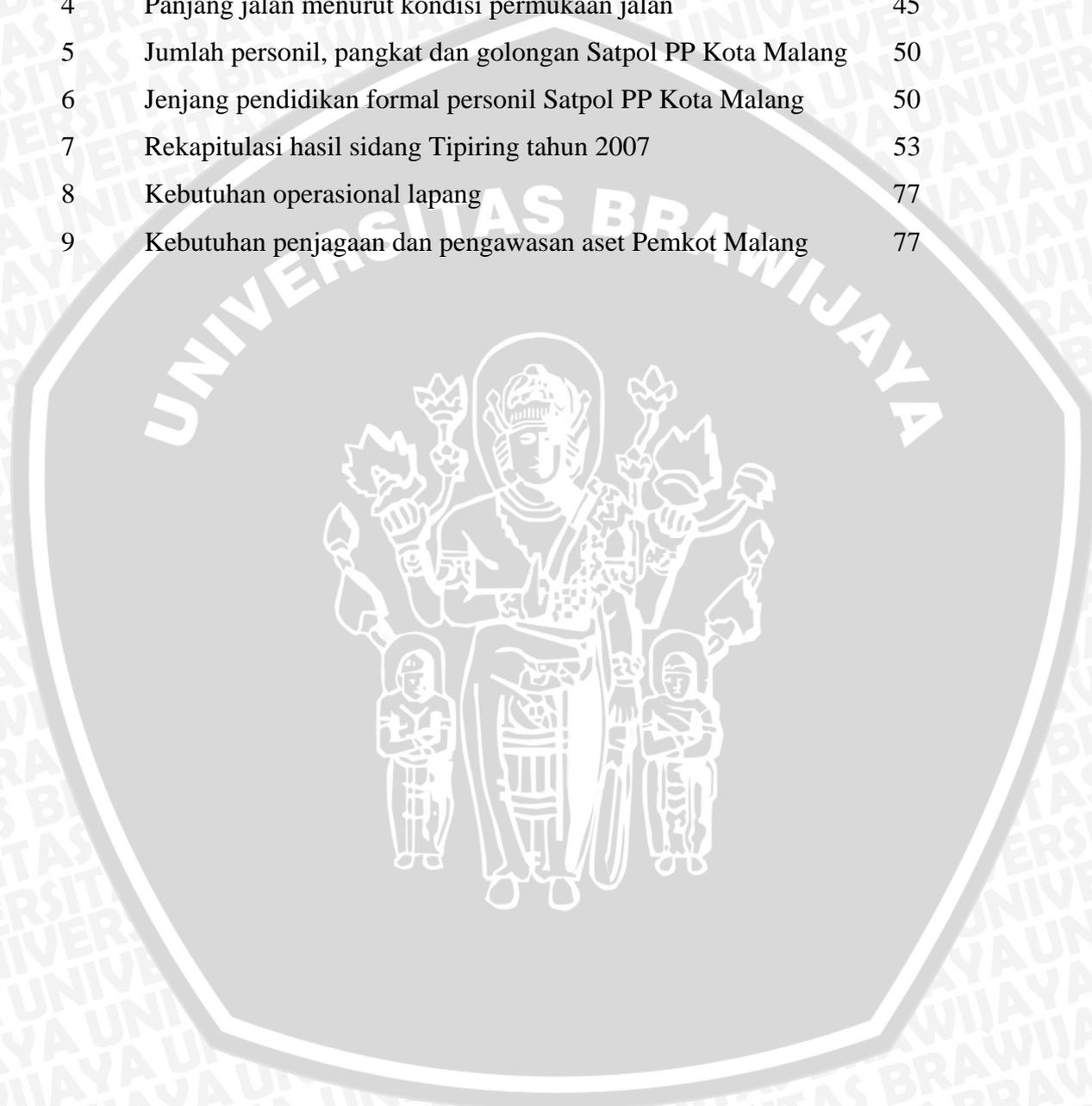
3. Pengembangan Pegawai.....	46
4. Tahap-Tahap Pelatihan.....	47
5. Jenis Pelatihan Pegawai	48
BAB III METODE PENELITIAN	50
A. Jenis Penelitian	50
B. Fokus Penelitian	50
C. Lokasi dan Situs Penelitian	51
D. Sumber Data	51
E. Teknik Pengumpulan Data.....	52
F. Instrumen Penelitian	53
G. Analisis Data.....	53
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	55
A. Gambaran Umum	55
1. Gambaran Umum Kota Malang	55
1.1. Batas Wilayah	55
1.2. Pembagian Wilayah	56
1.3. Jumlah Penduduk dan Jenis Kelamin Hasil Sensus Penduduk Tahun 2000.....	56
1.4. Perhubungan.....	57
2. Gambaran Umum Satuan Polisi Pamong Praja.....	58
2.1. Latar Belakang Terbentuk.....	58
2.2. Tugas Satuan Polisi Pamong Praja.....	59
2.3. Struktur Organisasi Satuan Polisi Pamong Praja	61
2.4. Fungsi Satuan Polisi Pamong Praja	61
2.5. Wewenang Satuan Polisi Pamong Praja	62
2.6. Kewajiban Satuan Polisi Pamong praja	62
2.7. Hak anggota Satuan Polisi Pamong Praja.....	62
2.8. Personil.....	62
2.9. Formasi Satuan Polisi Pamong Praja	64
2.10. Jenjang Karier	65
3. Gambaran Umum Bidang Ketentraman dan Ketertiban	65
4. Jumlah Pelanggaran yang Disidang	66
B. Penyajian Data Fokus	67
1. Kemampuan Sumber Daya Manusia Satuan Polisi Pamong Praja	67
1.1. Tugas Pokok dan Fungsi Bidang Ketentraman dan Ketertiban	67
1.2. Jenis Kegiatan Bidang Ketentraman dan Ketertiban.....	68
1.3. Teknik Pengembangan Kemampuan Sumber Daya Manusia Bidang Ketentraman dan Ketertiban.	73
2. Pembinaan yang Diberikan Kepada Personil Satuan Polisi Pamong Praja ..	78
2.1. Program Pelatihan dan Pengembangan.....	78
2.2. Monitoring dan Evaluasi Secara Berkala.....	85
2.3. Sosialisasi Kegiatan	86
2.4. Faktor pendukung dan penghambat	87
3. Hasil Pelaksanaan Tugas Pokok dan Fungsi Satuan Polisi Pamong Praja....	88
3.1. Pencapaian Tugas Pokok dan Fungsi.....	88
3.2. Hambatan yang Dihadapi Personil Satuan Polisi Pamong Praja	88

C. Analisis Data	90
1. Kemampuan Sumber Daya Manusia Satuan Polisi Pamong Praja	90
1.1. Tugas Pokok dan Fungsi Bidang Ketentraman dan Ketertiban	90
1.2. Jenis Kegiatan Bidang Ketentraman dan Ketertiban	91
1.3. Teknik Pengembangan Kemampuan Sumber Daya Manusia Bidang Ketentraman dan Ketertiban.	93
2. Pembinaan yang Diberikan Kepada Personil Satuan Polisi Pamong Praja ..	95
2.1. Program Pelatihan dan Pengembangan	95
2.2. Monitoring dan Evaluasi Secara Berkala	98
2.3. Sosialisasi Kegiatan	99
2.4. Faktor Pendukung dan Penghambat	100
3. Hasil Pelaksanaan tugas Pokok dan Fungsi Satuan Polisi Pamong Praja ...	102
3.1. Pencapaian Tugas Pokok dan Fungsi	102
3.2. Hambatan yang Dihadapi Personil Satuan Polisi Pamong Praja	102
BAB V PENUTUP	106
A. Kesimpulan	106
B. Saran	108
DAFTAR PUSTAKA.....	94



DAFTAR TABEL

1	Pembagian wilayah Kota Malang	43
2	Jumlah penduduk dan jenis kelamin	43
3	Jumlah penduduk berusia diatas 10 tahun yang bekerja	44
4	Panjang jalan menurut kondisi permukaan jalan	45
5	Jumlah personil, pangkat dan golongan Satpol PP Kota Malang	50
6	Jenjang pendidikan formal personil Satpol PP Kota Malang	50
7	Rekapitulasi hasil sidang Tipiring tahun 2007	53
8	Kebutuhan operasional lapang	77
9	Kebutuhan penjagaan dan pengawasan aset Pemkot Malang	77



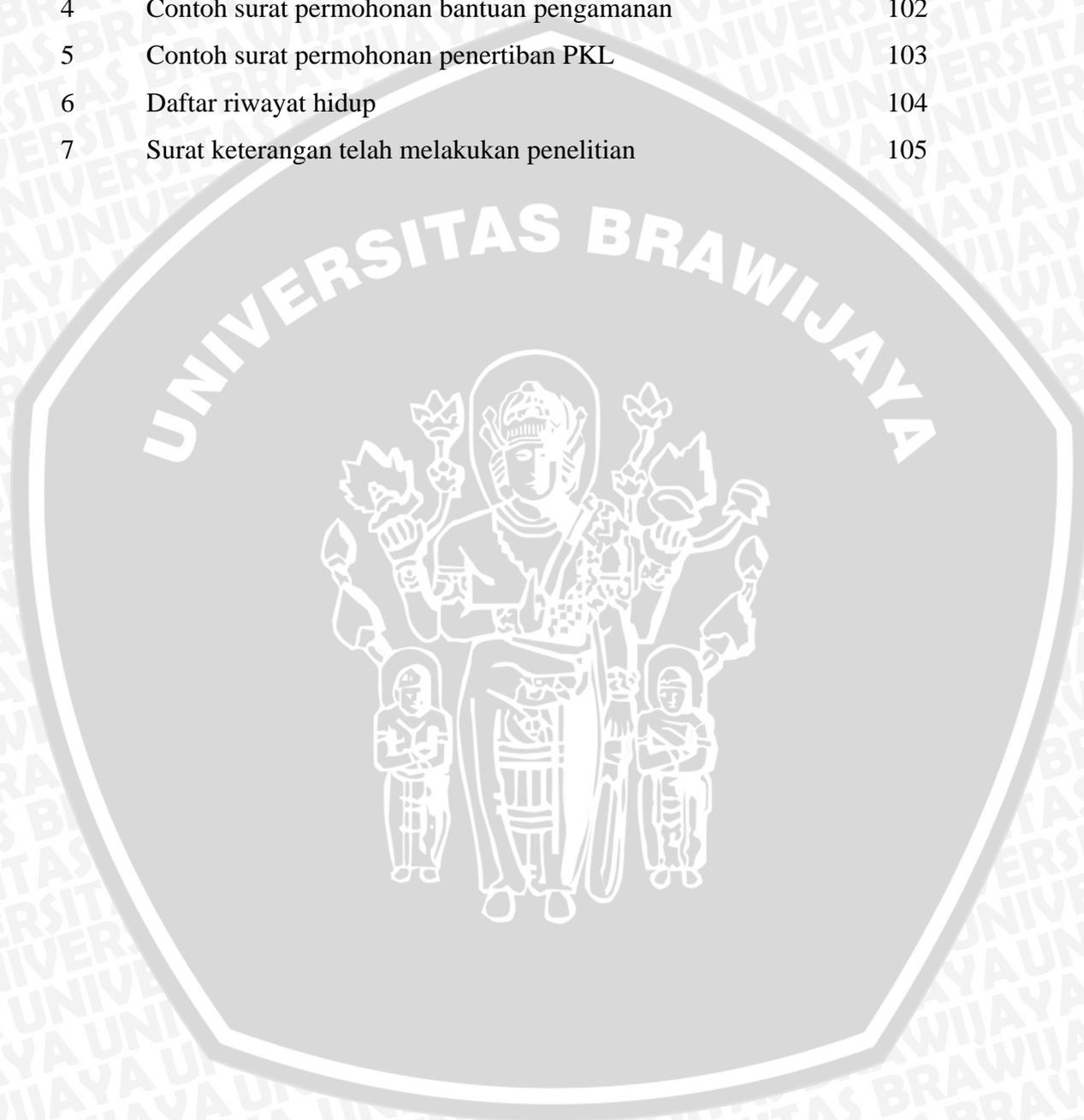
DAFTAR GAMBAR

1	Kekuatan-kekuatan perubahan eksternal dan internal	18
2	Arti manajemen	23
3	Tingkatan manajemen dalam suatu organisasi	24
4	Proses penyusunan sumber daya manusia	26
5	Struktur organisasi kantor Satpol PP Kota Malang	63
6	Struktur organisasi Bidang Ketentraman dan Bidang Ketertiban	64



DAFTAR LAMPIRAN

1	Draft wawancara pada Bidang Ketentraman dan Ketertiban	97
2	Draft wawancara seputar pelatihan dan pengembangan	99
3	Contoh surat pengaduan pembongkaran bangunan liar	101
4	Contoh surat permohonan bantuan pengamanan	102
5	Contoh surat permohonan penertiban PKL	103
6	Daftar riwayat hidup	104
7	Surat keterangan telah melakukan penelitian	105



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Semakin meningkatnya pengetahuan dan taraf hidup masyarakat, didukung dengan perkembangan teknologi, tuntutan terhadap kondisi lingkungan yang aman dan tertib menjadi suatu kebutuhan di dalam bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Oleh karena itu, penyelenggaraan pemerintahan yang baik adalah merupakan kewajiban dan salah satu fungsi dari aparatur negara sebagai abdi negara dan abdi masyarakat. Di mana pemerintah dituntut untuk dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat atau disebut juga pelayanan publik. Pemerintah dituntut untuk bisa memberikan pelayanan yang terbaik pada masyarakat dalam berbagai bidang dan penyelenggaraan pemerintah. Definisi dari pelayanan publik menurut Thoha adalah suatu usaha yang dilakukan oleh seseorang dan atau kelompok orang atau instansi tertentu untuk memberikan bantuan kemudahan kepada masyarakat dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu. (Sedarmayanti 2004:84)

Menyelenggarakan pemerintahan yang baik bukannya tanpa hambatan. Dalam prakteknya, seperti yang dikemukakan oleh Sidharta, Pohan dan Prastowo, setidaknya terdapat tiga masalah utama yang dihadapi oleh aparatur pemerintah.

Masalah tersebut adalah:

- 1) Rendahnya kualitas pelayanan publik yang dilaksanakan oleh sebagian aparatur pemerintah kita. Pemerintahan atau administrasi negara dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Kondisi ini karena di dalam kerangka hukum administrasi positif Indonesia saat ini telah diatur tentang standar minimum kualitas pelayanan, namun kepatuhan terhadap standar minimum kualitas pelayanan publik tersebut masih belum termanifestasikan dengan pelaksanaan tugas aparatur pemerintahan.
- 2) Birokrasi yang panjang (*red-type bureaucracy*) dan adanya tumpang tindih tugas dan kewenangan yang menyebabkan penyelenggaraan pelayanan publik menjadi panjang dan melalui proses yang berbelit sehingga besar kemungkinan timbul ekonomi biaya tinggi, terjadinya penyalahgunaan wewenang, korupsi, kolusi dan nepotisme, perilaku diskriminatif dan seterusnya.
- 3) Rendahnya pengawasan eksternal dari masyarakat (*social control*) terhadap penyelenggaraan pelayanan publik sehingga akibat dari ketidakjelasan standard an prosedur penyampaian keluhan pengguna jasa pelayanan publik. Karena itu tidak cukup dirasakan adanya tekanan sosial

yang memaksa penyelenggara pelayanan publik harus memperbaiki kinerja mereka.

(www.komisihukum.go.id)

Di dalam Pasal 6 ayat 1, Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan antara Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota, disebutkan bahwa: Pemerintah Daerah Provinsi dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota mengatur dan mengurus pemerintahan berdasarkan kriteria pembagian urusan pemerintahan sebagaimana dalam Pasal 4 ayat 1 menjadi kewenangannya. Terdapat 26 urusan yang wajib diselenggarakan oleh Pemerintah Daerah Provinsi dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota, yang tercantum pada pasal berikutnya yaitu pasal 27 ayat 2, menyebutkan bahwa:

Urusan wajib sebagaimana tercantum pada ayat 1 meliputi:

- a. Pendidikan.
- b. Kesehatan.
- c. Lingkungan hidup.
- d. Pekerjaan umum.
- e. Penataan ruang.
- f. Perencanaan pembangunan.
- g. Perumahan.
- h. Kepemudaan dan olah raga.
- i. Penanaman modal.
- j. Koperasi dan usaha kecil dan menengah.
- k. Kependudukan dan catatan sipil.
- l. Ketenagakerjaan.
- m. Ketahanan pangan.
- n. Pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak.
- o. Keluarga berencana dan keluarga sejahtera.
- p. Perhubungan.
- q. Komunikasi dan informatika.
- r. Pertanahan.
- s. Kesatuan bangsa dan politik dalam negeri.
- t. Otonomi daerah, pemerintahan umum, administrasi keuangan daerah, perangkat daerah, kepegawaian dan persandian.
- u. Pemberdayaan masyarakat dan desa.
- v. Sosial.
- w. Kebudayaan.
- x. Statistik.
- y. Kearsipan.
- z. Perpustakaan.

Dari Peraturan Pemerintah Nomor 38 diatas, khususnya Pasal 27 ayat 2 (t), dibentuklah organisasi perangkat daerah di masing-masing provinsi, kabupaten/kota. Pada Pasal 1 ayat 7, Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah, disebutkan bahwa: Perangkat daerah provinsi adalah unsur pembantu kepala daerah dan penyelenggaraan pemerintahan daerah yang terdiri dari sekretariat daerah, sekretariat DPRD, dinas daerah dan lembaga teknis daerah. Sedangkan pada Pasal 1 ayat 8 disebutkan bahwa: Perangkat daerah kabupaten/kota adalah unsur pembantu kepala daerah dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah yang terdiri dari sekretariat daerah, sekretariat DPRD, dinas daerah, lembaga teknis daerah, kecamatan dan kelurahan.

Masyarakat membutuhkan ketentraman dan ketertiban dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa serta bernegara. Menjadi tugas pemerintah Indonesia, khususnya pemerintah kota/kabupaten untuk memenuhi kebutuhan masyarakat tersebut, oleh karena itulah kemudian dibentuk organisasi yang bertugas menyelenggarakan ketentraman dan ketertiban dalam masyarakat. Organisasi ini dibentuk berdasarkan Pasal 8 ayat 1, Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah, yang menyebutkan bahwa: Lembaga teknis daerah merupakan unsur pendukung tugas kepala daerah. Selanjutnya pada Pasal ayat 2 disebutkan: Lembaga teknis daerah mempunyai tugas melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan pemerintah daerah yang bersifat spesifik. Bentuk dari lembaga teknis daerah terdapat pada pasal 8 ayat 4 yaitu: Lembaga teknis daerah sebagaimana dimaksud pada ayat 1, dapat berbentuk badan, kantor dan rumah sakit.

Organisasi yang bertugas melaksanakan ketentraman dan ketertiban berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007, tentang Organisasi Perangkat Daerah, dikenal sebagai Kantor Satuan Polisi Pamong Praja (Satpol PP). Dijelaskan pada Pasal 148 ayat 1, Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, bahwa: Untuk membantu kepala daerah dalam menegakkan Peraturan Daerah dan penyelenggaraan ketertiban umum dan ketentraman masyarakat dibentuk Satuan Polisi Pamong Praja. Penjabaran dari tugas Satpol PP ini adalah, pertama, penegakan peraturan daerah yang harus

ditaati oleh semua pihak dengan kewenangan prosedural, kedua, menyelenggarakan ketertiban umum dan ketentraman masyarakat.

Berdasarkan tugas tersebut, terlihat jelas bahwa Satpol PP memiliki wilayah tugas mulai dari pendekatan, pengayoman, pencegahan hingga penindakan bagi pelanggaran Perda. Masalahnya proses pemberdayaan personel petugas ketentraman ketertiban Satpol PP lebih diarahkan kepada peningkatan kemampuan dan keterampilan fisik sebagaimana bentuk pelatihan penanganan huru-hara dengan polisi dan TNI dibanding untuk pemberdayaan SDM pada kemampuan *skill* manajerial. Seharusnya Satpol PP diberikan peningkatan kualitas pemahaman mengenai indikator aspek hukum khususnya yang bersumber dari peraturan daerah, persepsi hukum dan akibat-akibat hukum dari tindakan lapangan.

Banyak sekali ragam bentuk kekerasan yang dilakukan oleh oknum aparat Satpol PP. Pemukulan, pengeroyokan, penangkapan dan pembuangan ke hutan hingga pengrusakan merupakan penyimpangan yang kerap muncul sebagai berita. Misalkan saja penangkapan 20 gelandangan dan pengemis berusia lanjut yang terjaring razia Satuan Polisi Pamong Praja di Nganjuk, Jawa Timur. Pada tanggal 6 februari 2008 Satpol PP yang telah merazia 20 gelandangan dan pengemis tersebut bukannya membawa mereka ke panti rehabilitasi untuk dilatih, tetapi justru dibuang ke pinggir hutan. Kasus lainnya, terjadi di Pasar Barito Jakarta, dimana Satpol PP memaksa pedagang meninggalkan lokasi pasar dengan cara menendang, memukuli pedagang serta melakukan pengrusakan terhadap kios-kios bunga dan ikan hias. Oknum Satpol PP juga melakukan pengrusakan terhadap akuarium, bunga-bunga serta beberapa harta benda lainnya seperti meja, kursi. Dalam melakukan pengrusakan ini, Satpol PP melakukannya secara membabi buta sehingga membuat pedagang yang ingin menyelamatkan harta bendanya merasa takut. Bahkan ada pula pedagang yang diamankan serta sempat mengalami pemukulan. (Sebaran Surat Aliansi Rakyat Miskin, 10 April 2008)

Contoh-contoh diatas menunjukkan lemahnya kualitas sumber daya manusia dalam tubuh Satpol PP. Beberapa orang menganggap lemahnya kualitas sumber daya manusia dalam tubuh Satpol PP tidak lepas dari sisi faktor penunjang seperti sarana dan prasarana yang tidak memadai dan perlu ditingkatkan sesuai dengan kebutuhan saat ini. Berkaitan dengan sarana dan prasarana yang diperlukan oleh petugas Satpol PP, terdapat keinginan dari petugas Satpol PP akan ijin penggunaan senjata api seperti di Indramayu atau Bandung. Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) No.35 Tahun 2005 Pasal 1 disebutkan bahwa:

- (1) Senjata api yang digunakan oleh Polisi Pamong Praja adalah senjata api dengan kaliber dibawah standar Kepolisian Republik Indonesia.
 - a. Untuk senjata genggam jenis Revolver sejenisnya dengan menggunakan peluru tajam, peluru karet dan peluru hampa dengan kaliber 32;
 - b. Untuk senjata bahu/laras panjang dengan peluru tajam, peluru karet dan peluru hampa dengan kaliber 22 dan bukan termasuk jenis senapan serbu.
- (2) Senjata dengan tabung gas:
 - a. Jenis Revolver dengan kaliber 5 mm dan 5.5 mm yang tidak mematikan;
 - b. Jenis Laras Panjang/Bahu menggunakan peluru tajam, hampa dan karet dengan kaliber 22 yang tidak mematikan.
- (3) Ketentuan senjata api sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2), dengan standar Kepolisian Republik Indonesia, akan diatur setelah mendapat Rekomendasi dari Kepolisian Republik Indonesia Cq. Mabes Polri/Polda setempat.

Peraturan di atas menjadikan Satpol PP menjadi satu-satunya petugas di lingkungan Pemkot yang berhak menggunakan senjata. Hal ini dipandang perlu bagi unsur pimpinan sebagai salah satu kebutuhan fasilitas menghadapi ancaman dalam pelaksanaan tugas.

Sebenarnya, kebutuhan akan fasilitas tugas-tugas dilapangan sesungguhnya cukup sederhana seperti keperluan petugas Satpol PP akan alat kelengkapan misalkan helm pengaman, tameng/perisai pelindung yang sangat diperlukan manakala Satpol PP harus berhadapan dengan massa. Tidak jarang keperluan yang sederhana itu malah menimbulkan keberingasan dan bahkan kerusuhan yang dapat membahayakan petugas Satpol PP sendiri.

Surat Keputusan Walikota Malang Nomor 26 Tahun 2001 Bab II Pasal 3 (1) yang mengemukakan bahwa: Kantor Satuan Polisi Pamong Praja mempunyai tugas pokok melaksanakan tugas meliputi bidang ketentraman dan ketertiban, mengawasi ketaatan masyarakat terhadap Peraturan Daerah dan Keputusan Walikota.

Berdasarkan Surat Keputusan Walikota Malang diatas, pelaksanaan ketentraman dan ketertiban di Satpol PP di tangani oleh bidang ketentraman dan ketertiban. Aparat yang berada dalam bidang ini adalah mereka yang berhubungan secara langsung dengan masyarakat. Pemberian pendidikan dan latihan yang memiliki unsur militeristik akan memberikan kesan bahwa pemberdayaan personil Satpol PP diarahkan pada peningkatan kemampuan serta ketrampilan fisik. Hal

seperti ini seperti penegasan bahwa Satpol PP adalah suatu organisasi yang sejenis dengan TNI-Polri. Padahal massa yang dihadapi oleh Satpol PP adalah masyarakat kecil yang *notabene* tidak tahu sama sekali hal-hal yang berbau militerisme. Ditambah pula dengan pemberian senjata api, apakah memang diperlukan dalam tugas Satpol PP menggunakan senjata api. Mengingat, sekali lagi, bahwa massa yang dihadapi oleh Satpol PP adalah masyarakat kecil yang tidak tahu sama sekali hal-hal yang berbau militerisme.

Dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya tentu peran dari pimpinan sangat besar. Sifat-sifat dari pimpinan akan mempengaruhi perilaku dari pimpinan tersebut sehingga perilaku-perilaku tertentu akan muncul dalam situasi kelompok maupun dimana dia berada. Apalagi dalam bidang ketentraman serta ketertiban, pimpinan sangat berperan untuk mengawasi dan mengarahkan bawahan agar terjamin pelaksanaan tugas. Pimpinan juga menentukan tindakan yang akan diikuti dan dilaksanakan oleh bawahannya.

Bawahan yang mengikuti seorang pimpinan pasti memiliki motif tertentu dalam pelaksanaan tugas yang diberikan padanya. Bahkan seorang pimpinan dapat pula membuat seorang bawahan menghalalkan segala cara agar terpenuhinya tugas dari pimpinan. Pelatihan dan pengembangan yang diberikan organisasi kepada personil Satpol PP tentu bertujuan agar personil dapat melaksanakan tanggung jawabnya secara profesional. Personil pastilah memiliki motivasi dalam mengikuti pelatihan dan pengembangan yang diberikan oleh organisasi. Motivasi inilah yang akan mendorong seseorang dalam mengikuti pelatihan dan pengembangan secara baik. Sehingga dalam pelaksanaan tugas pokok serta fungsi, Satpol PP akan terus berupaya mengikuti petunjuk-petunjuk dari pelatihan-pelatihan yang telah diterimanya selama ini.

Oleh sebab itulah maka penulis tertarik untuk lebih mengkaji lebih jauh mengenai **Pengembangan Kemampuan Sumber Daya Manusia untuk Mengoptimalkan Pelaksanaan Tugas Pokok dan Fungsi (Studi pada Bidang Ketentraman dan Ketertiban Satuan Polisi Pamong Praja Kota Malang).**

B. Perumusan Masalah

Satuan Polisi Pamong Praja berperan besar menyelenggarakan ketertiban umum dan ketentraman masyarakat dalam rangka menegakkan peraturan daerah.

Opini publik yang terbentuk mengenai Satuan Polisi Pamong Praja adalah aparat pemerintah yang bertindak secara represif, militerisme dan memihak kolonialisme.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah yang dapat disusun adalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana kemampuan sumber daya manusia Satuan Polisi Pamong Praja Kota Malang?
- b. Bagaimana bentuk pembinaan yang harus diberikan kepada personil Satuan Polisi Pamong Praja Kota Malang?
- c. Bagaimanakah hasil pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Satuan Polisi Pamong Praja Kota Malang?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mendiskripsikan dan menganalisa kemampuan sumber daya manusia Satuan Polisi Pamong Praja Kota Malang.
- b. Untuk mendiskripsikan dan menganalisa jenis pembinaan yang telah dilakukan dan seharusnya dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan kualitas personil yang bertugas secara langsung dilapangan.
- c. Untuk mendiskripsikan dan menganalisa hasil pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Satuan Polisi Pamong Praja Kota Malang.

D. Kontribusi Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

- a. Manfaat Praktis
 1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan evaluasi dan sumbangan pemikiran bagi Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Malang dalam mengembangkan kualitas personilnya.
 2. Sebagai informasi bagi masyarakat serta Pemerintah Kota Malang untuk mengambil kebijakan yang terkait dengan tugas dari Satuan Polisi Pamong Praja.
- b. Manfaat Teoritis
 1. Sebagai pengembangan keilmuan khususnya Administrasi Publik.

2. Sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya yang melakukan penelitian yang sama dengan penelitian ini.

E. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan dalam skripsi ini merupakan gambaran susunan skripsi secara singkat. Hal ini dimaksudkan agar masalah yang dibahas dapat dimengerti dengan jelas dan benar serta menjadi gambaran menyeluruh mengenai isi penulisan. Adapun sistematika pembahasan dalam skripsi ini meliputi:

Bab I: PENDAHULUAN

Bab ini akan menjelaskan mengenai latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi pembahasan serta sistematika pembahasan.

Bab II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini akan mengemukakan teori-teori yang berkaitan dengan permasalahan atau pertanyaan penelitian yaitu: teori manajemen sumberdaya manusia, teori mengenai pelatihan dan pengembangan pegawai.

Bab III: METODE PENELITIAN

Bab ini akan menjelaskan bagaimana penelitian untuk skripsi ini dilakukan. Termasuk didalamnya adalah Jenis Penelitian, Fokus Penelitian, Pemilihan Lokasi dan Situs Penelitian, Sumber Data, Pengumpulan Data, Instrumen Penelitian serta Metode Analisis.

Bab IV: HASIL DAN PEMBAHASAN

Dikemukakan dalam bab ini mengenai Penyajian Data yang menggambarkan sejumlah variabel atau masalah penelitian yang mencerminkan karakteristik dari permasalahan yang menjadi tujuan penelitian. Bab ini juga akan memaparkan hasil Analisis dan Interpretasi.

Bab V: PENUTUP

Pada bagian akhir dari skripsi, peneliti akan memberikan Kesimpulan dari hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan serta pemberian Saran yang mungkin dapat dipergunakan oleh Kantor Satpol PP untuk kemajuan di masa mendatang.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengembangan Organisasi

1. Organisasi

1.1. Pengertian Organisasi

Organisasi berasal dari istilah Yunani, organon, atau dari istilah Latin, organum, yang dapat diartikan sebagai alat, bagian, anggota atau badan. Berikut akan dijelaskan beberapa pengertian organisasi yang lazim digunakan.

Siagian mendefinisikan bahwa organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan, dalam ikatan mana terdapat seorang/beberapa orang yang disebut atasan dan seorang/sekelompok orang yang disebut bawahan. (Indrawijaya 1986:3) Selanjutnya Prof. Dr. Prajudi Atmosudirdjo mengemukakan bahwa organisasi adalah struktur tata pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang-orang pemegang posisi yang bekerja sama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai suatu tujuan tertentu. (Indrawijaya 1986:4)

Terdapat pula penulis yang mengemukakan bahwa terdapat tiga ciri dari sebuah organisasi. Ciri-ciri tersebut meliputi:

- a. Adanya sekelompok orang-orang.
- b. Antar hubungan terjadi dalam suatu kerjasama yang harmonis.
- c. Kerjasama didasarkan atas hak, kewajiban atau tanggung jawab masing-masing orang untuk mencapai tujuan. (Manullang 1985:68)

Dari penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa organisasi dalam arti badan merupakan sekelompok orang yang bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan atau beberapa tujuan tertentu. Organisasi dalam arti bagan atau struktur adalah gambaran secara skematis tentang hubungan-hubungan, kerjasama dari orang-orang yang terdapat dalam rangka usaha mencapai sesuatu tujuan.

1.2. Struktur Organisasi

Di dalam struktur organisasi didefinisikan cara tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal. Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan

di antara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. (Handoko, 1984:169)

Robbins dalam bukunya menjelaskan bahwa terdapat enam unsur kunci yang diperlukan dalam merancang struktur organisasi. Keenam unsur kunci itu adalah:

- a. Spesialisasi kerja.
- b. Departementalisasi.
- c. Rantai komando.
- d. Rentang kendali.
- e. Sentralisasi dan desentralisasi.
- f. Formalisasi. (Robbins, 2006:586)

Berikut akan dijelaskan mengenai:

a. Spesialisasi kerja

Spesialisasi kerja digunakan untuk mendiskripsikan sampai sejauh mana tugas dalam organisasi dipecah-pecah menjadi pekerjaan-pekerjaan yang terpisah. Suatu pekerjaan yang dipecah-pecah itu di kerjakan oleh orang-orang yang berbeda sehingga menyebabkan individu berspesialisasi dalam mengerjakan bagian kegiatan tertentu dan bukannya keseluruhan kegiatan.

b. Departementalisasi

Setelah pekerjaan dibagi-bagi dalam spesialisasi kerja, maka perlu dikelompokkan pekerjaan-pekerjaan yang hampir sama untuk dikoordinasikan. Dasar yang dipakai dalam mengkoordinasi inilah yang disebut dengan departementalisasi. Cara yang lazim digunakan dalam mengelompokkan kegiatan adalah menurut fungsi yang dijalankan.

c. Rantai komando

Dimaksudkan dengan rantai komando adalah garis wewenang yang tidak terputus yang terentang dari puncak organisasi ke eselon terbawah dan memperjelas tingkatan hierarki. Rantai komando ini menunjukkan wewenang seseorang dalam organisasi, dimana wewenang ini mengacu ke hak-hak inheren dalam diri seseorang untuk memberikan perintah dan mengharapkan perintah tersebut untuk dipatuhi.

Untuk mempermudah koordinasi, posisi manajerial diberi tempat dalam rantai komando, dan tiap manajer diberi derajat wewenang agar mampu memenuhi tanggung jawabnya. Asas kesatuan komando membantu

mengamankan konsep garis wewenang yang tidak terputuskan. Kesatuan ini menyatakan bahwa seseorang seharusnya mempunyai satu dan hanya satu atasan yang kepadanya ia bertanggung jawab langsung. Jika kesatuan komando ini putus, bawahan mungkin harus berurusan dengan tuntutan atau prioritas beberapa atasan yang berkonflik. (Robbins, 2006:590)

d. Rentang kendali

Rentang kendali menjelaskan berapa banyak bawahan yang dapat diatur secara efektif dan efisien oleh manajer sehingga manajer dapat memimpin, membimbing dan mengawasi. Rentang kendali yang lebar memang akan lebih efisien dalam hal biaya, namun dilain pihak akan mengurangi keefektifan. Hal ini disebabkan karena bila rentang kendali terlalu lebar, kinerja karyawan menjadi korban karena manajer tidak lagi memiliki waktu untuk memberikan kepemimpinan serta dukungan. Rentang kendali yang kecil memudahkan manajer untuk melakukan pengendalian yang ketat. Bukan berarti rentang kendali kecil tidak memiliki kekurangan, rentang kendali yang kecil menambah tingkat-tingkat manajemen sehingga membutuhkan biaya yang lebih besar, rentang kendali ini membuat komunikasi vertikal dalam organisasi menjadi lebih rumit sehingga memperlambat proses pengambilan keputusan, rentang kendali yang kecil mendorong penyeliaan yang ketat dan cenderung berlebihan sehingga tidak mendorong otonomi karyawan.

e. Sentralisasi dan desentralisasi

Sentralisasi mengacu pada tingkat pengambilan keputusan dimana dipusatkan pada titik tunggal dalam organisasi. Pengambilan keputusan ini mencakup wewenang formal yaitu hak-hak yang melekat dalam posisi seseorang. Bisa dikatakan bahwa manajemen puncak mengambil keputusan utama organisasi dengan hanya sedikit atau bahkan tanpa masukan sama sekali dari personil tingkat lebih bawah, organisasi ini tersentralisasikan. Kebalikannya, makin banyak personil bawahan memberikan masukan atau diberikan keleluasaan untuk mengambil keputusan, makin ada desentralisasi dalam organisasi tersebut.

f. Formalisasi

Unsur terakhir dalam merancang struktur organisasi adalah formalisasi. Ini mengacu pada tingkat dimana pekerjaan di dalam organisasi itu dibakukan. Jika pekerjaan itu sangat formal maka pelaksana pekerjaan itu mempunyai

kuantitas keleluasaan yang minimum mengenai apa yang harus dikerjakan, kapan harus dikerjakan dan bagaimana seharusnya ia mengerjakannya. Apabila formalisasi rendah, perilaku kerja relatif tidak terprogram dan para karyawan mempunyai banyak kebebasan untuk menjalankan keleluasaan dalam bekerja.

1.3. Bentuk Struktur Organisasi

Menurut Robbins terdapat tiga bentuk struktur organisasi yang lazim digunakan. Bentuk struktur organisasi yang lazim digunakan meliputi:

a. Struktur sederhana.

Struktur ini tingkat departementalisasinya rendah, rentang kendalinya lebar, wewenangnya dipusatkan pada tangan satu orang dan formalisasinya kecil. Struktur sederhana merupakan organisasi yang "datar" biasanya hanya mempunyai dua atau tiga tingkat vertikal, dalam ikatan kelompok buruh yang longgar dan satu individu yang dalam tangannya wewenang (otoritas) pengambilan keputusan dipusatkan.

Kekuatan struktur sederhana terletak pada kesederhanaannya. Cepat, luwes, dan tidak mahal penyelenggaraannya, serta tanggung jawabnya jelas. Kelemahan utamanya adalah sulit mempertahankan sesuatu yang lain dari pada organisasi yang kecil. Formalisasinya yang rendah dan sentralisasinya yang tinggi cenderung menciptakan beban informasi yang berlebihan dan akhir-akhirnya dapat terhenti karena eksekutif tunggalnya mencoba terus mengambil semua keputusan.

b. Birokrasi.

Birokrasi dicirikan oleh tugas-tugas operasi yang sangat rutin yang dicapai melalui spesialisasi, aturan dan pengaturan yang sangat formal, tugas-tugas yang dikelompokkan ke dalam departemen-departemen fungsional, wewenang terpusat, rentang kendali yang sempit dan pengambilan keputusan yang mengikuti komando.

Kekuatan utama birokrasi terletak pada kemampuannya menjalankan kegiatan terbakukan secara efisien. Meresapnya peraturan dan ketetapan menggantikan kebijaksanaan manajerial. Operasi yang dibakukan, disertai formalitas tinggi, memungkinkan dipusatkannya pengambilan keputusan. Oleh sebab itu, pengambil keputusan yang inovatif dan berpengalaman tidak terlalu dibutuhkan pada tingkat dibawah eksekutif senior.

Kelemahan dari birokrasi adalah fakta bahwa spesialisasi menciptakan konflik sub unit. Tujuan unit fungsional dapat mengesampingkan tujuan keseluruhan organisasi itu. Kelemahan besar lainnya dari birokrasi adalah sesuatu yang kita semua alami ketika suatu saat harus berurusan dengan orang-orang yang bekerja dalam organisasi ini: perhatian yang berlebihan pada pematuhan aturan-aturan. Bila muncul kasus yang tidak cocok dengan aturan itu, tidak ada ruang untuk modifikasi. Birokrasi dapat efisien hanya sejauh karyawannya menghadapi masalah-masalah yang pernah dijumpai sebelumnya, yang untuk itu aturan keputusan terprogram telah ditetapkan.

c. Struktur matriks.

Struktur matriks menciptakan dua garis wewenang, gabungan departementalisasi produk dan fungsional. Kekuatan matriks terletak pada kemampuannya mempermudah koordinasi ketika organisasi itu mempunyai keanekaragaman aktivitas yang rumit dan saling bergantung. Matriks mempermudah alokasi yang efisien atas para spesialis. Matriks mampu memanfaatkan skala ekonomi dengan memberikan ke organisasi baik sumber daya yang terbaik maupun cara yang efektif yang mampu memastikan bahwa penyebaran sumber daya itu efisien.

Kelemahan utama matriks terletak pada kebingungan yang diciptakan, kecenderungan menciptakan perebutan kekuasaan, dan stress yang diderita para individu. (Robbins, 2006:595-599)

1.4. Desain Pekerjaan

Desain pekerjaan adalah proses penentuan tugas tertentu yang harus dikerjakan, dengan metode tertentu dan bagaimana keterkaitannya dengan tugas/pekerjaan lain. Menurut Hackman dan Oldham, setiap pekerjaan dapat dideskripsikan ke dalam lima dimensi pekerjaan inti. Kelima dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Keanekaragaman ketrampilan
Sejauh mana pekerjaan itu menuntut keragaman kegiatan yang berbeda sehingga pekerja itu dapat menggunakan sejumlah ketrampilan dan bakat yang berbeda.
- b. Identitas tugas
Sejauh mana pekerjaan itu menuntut diselesaikannya seluruh potongan kerja secara utuh dan dapat dikenali.
- c. Pentingnya tugas
Sejauh mana pekerjaan itu mempunyai dampak yang cukup besar pada kehidupan atau pekerjaan orang lain.
- d. Otonomi
Sejauh mana pekerjaan itu memberikan kebebasan, ketidaktergantungan dan keleluasaan yang cukup besar ke individu dalam menjadwalkan pekerjaan itu dan dalam menentukan prosedur yang digunakan menyelesaikan pekerjaan itu.
- e. Umpan balik
Sejauh mana pelaksanaan kegiatan pekerjaan yang dituntut oleh pekerjaan itu menghasilkan perolehan atas informasi yang langsung dan jelas oleh individu mengenai keefektifan kinerjanya. (Robbins, 2006:639)

Desain pekerjaan dapat dilihat dari:

- a. Uraian jabatan (*job description*)
- b. Spesifikasi jabatan (*job spesification*) atau persyaratan jabatan (*job requirement*).

(<http://www.library.usu.ac.id/download/ft/industri-sugih2.pdf>)

berikut akan dijelaskan mengenai kedua hal diatas:

a. Uraian jabatan (*job description*)

Uraian jabatan adalah suatu catatan yang sistematis tentang tugas dan tanggung jawab suatu jabatan tertentu, yang ditulis berdasarkan fakta-fakta yang ada. Penyusunan uraian jabatan ini adalah sangat penting, terutama untuk menghindarkan terjadinya perbedaan pengertian, untuk menghindari terjadinya pekerjaan rangkap, serta untuk mengetahui batas-batas tanggung jawab dan wewenang masing-masing jabatan.

Hal-hal yang perlu dicantumkan dalam uraian jabatan pada umumnya meliputi :

- a. Identifikasi jabatan, yang berisi informasi tentang nama jabatan, bagian dan nomor kode jabatan dalam suatu perusahaan.
- b. Ikhtisar jabatan, yang berisi penjelasan singkat tentang jabatan tersebut; yang juga memberikan suatu definisi singkat yang berguna sebagai tambahan atas informasi pada identifikasi jabatan, apabila nama jabatan tidak cukup jelas.
- c. Tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Bagian ini adalah merupakan inti dari Uraian Jabatan dan merupakan bagian yang paling sulit untuk dituliskan secara tepat. Untuk itu, bisa dimulai menyusunnya dengan mencoba menjawab pertanyaan-pertanyaan tentang apa dan mengapa suatu pekerjaan dilaksanakan dan bagaimana cara melaksanakannya.
- d. Pengawasan yang harus dilakukan dan yang diterima. Bagian ini menjelaskan nama-nama jabatan yang ada diatas dan di bawah jabatan ini, dan tingkat pengawasan yang terlibat.
- e. Hubungan dengan jabatan lain. Bagian ini menjelaskan hubungan vertikal dan horizontal jabatan ini dengan jabatan-jabatan lainnya dalam hubungannya dengan jalur promosi, aliran serta prosedur kerja.
- f. Mesin, peralatan dan bahan-bahan yang digunakan.
- g. Kondisi kerja, yang menjelaskan tentang kondisi fisik lingkungan kerja dari suatu jabatan. Misalnya panas, dingin, berdebu, bising dan lain-lain terutama kondisi kerja yang berbahaya.

b. Spesifikasi jabatan (*job specification*) atau persyaratan jabatan (*job requirement*)

Spesifikasi jabatan adalah persyaratan minimal yang harus dipenuhi oleh orang yang menduduki suatu jabatan, agar ia dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik. Spesifikasi jabatan ini dapat disusun secara bersama-sama dengan Uraian Jabatan, tetapi dapat juga di susun secara terpisah. Beberapa hal yang pada umumnya dimasukkan dalam Spesifikasi Jabatan adalah:

- a. Persyaratan pendidikan, latihan dan pengalaman kerja.
- b. Persyaratan pengetahuan dan ketrampilan.
- c. Persyaratan fisik dan mental.
- d. Persyaratan umur dan jenis kelamin.

(<http://www.library.usu.ac.id/download/ft/industri-sugih2.pdf>)

2. Pengembangan Organisasi

2.1. Pengertian Pengembangan Organisasi

Terdapat beberapa definisi mengenai pengembangan organisasi. Seperti yang dikemukakan oleh Bennis:

Organization development is a response to change, a complex education strategy intended to change beliefs, values, and structure of organizations so that can better adapt to new technologies, markets and challenges, dizzying rate of change itself.

Pengembangan organisasi adalah suatu jawaban terhadap perubahan, suatu strategi pendidikan yang kompleks yang diharapkan untuk merubah kepercayaan, sikap, nilai dan susunan organisasi sehingga organisasi dapat lebih baik dalam menyesuaikan dengan teknologi, pasar dan tantangan yang baru serta perputaran yang cepat dari perubahan itu sendiri. (Sutarto, 1991:355)

Definisi lain mengenai pengertian pengembangan organisasi dikemukakan oleh Beckhard, yang menyatakan bahwa:

Organization development is an effort (1) planned, (2) organization wide, and (3) managed from the top, to (4) increase organization effectiveness and health through (5) planned intervention in the organization's process, using behavioral-science knowledge.

Pengembangan organisasi adalah suatu usaha (1) berencana, (2) meliputi organisasi secara keseluruhan, dan (3) diurus dari atas, untuk (4) meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi melalui (5) pendekatan berencana dalam proses organisasi, dengan memakai pengetahuan ilmu perilaku. (Sutarto, 1991:355)

Pengembangan organisasi juga diartikan oleh French dan Bell, bahwa pengembangan organisasi adalah:

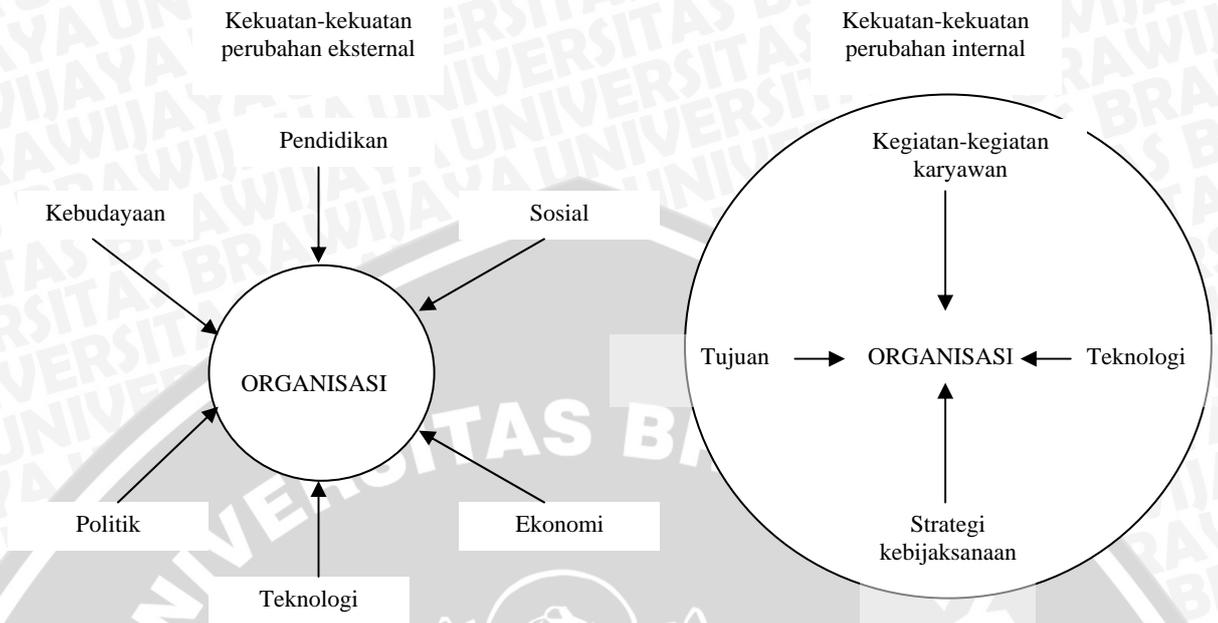
...a long effort to improve an organization's problem-solving and renewal processes, particularly through a more effective and collaborative management of organization culture – with the assistance of a change agent, or catalyst, and the use of the theory and technology of applied behavior science, including action research.

... Usaha jangka panjang untuk menyempurnakan proses pemecahan masalah dan pembaharuan organisasi, khususnya melalui manajemen yang lebih efektif dan kerjasama budaya organisasi – dengan memberi tempat khusus pada budaya tim kerja formal – dengan bantuan dari agen perubahan, atau “katalisator” dan memakai teori serta teknologi ilmu perilaku terapan, termasuk riset tindakan. (Sutarto, 1991:356)

Ketiga definisi para ahli mengenai pengembangan organisasi tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa pengembangan organisasi adalah proses dari beberapa rangkaian kegiatan penyempurnaan yang dilakukan oleh suatu organisasi, dimana kegiatan tersebut telah direncanakan untuk memecahkan berbagai masalah yang timbul karena perubahan serta menyesuaikan diri dengan perubahan dengan menerapkan ilmu perilaku yang dilakukan oleh pejabat dari dalam organisasi itu sendiri maupun dengan bantuan ahli dari luar organisasi. Pengembangan organisasi merupakan suatu perubahan berencana bukan perubahan yang tidak terkendalikan yang memerlukan dukungan dari pimpinan.

Perubahan yang terjadi dalam organisasi disebabkan oleh banyak faktor. Faktor-faktor ini ada yang berasal dari dalam organisasi, ada pula yang berasal dari luar organisasi (dapat dilihat pada gambar 1). Berbagai faktor dalam lingkungan eksternal menentukan kemampuan dari organisasi untuk menarik sumber daya manusia dan bahan baku yang dibutuhkan. Di samping itu, faktor dalam lingkungan internal mempengaruhi cara organisasi dalam melaksanakan kegiatan-kegiatannya.

Gambar 1. Kekuatan-kekuatan perubahan eksternal dan internal



Sumber : Siagian, 2007:114

Organisasi bergantung dan harus berinteraksi dengan lingkungan eksternal untuk dapat terus bertahan. Sumber daya fisik, keuangan dan manusia didapatkan dari luar. Oleh sebab itulah segala sesuatu yang berhubungan dengan dunia luar dapat mempengaruhi kegiatan operasi organisasi dan menyebabkan tekanan perubahan. Perubahan organisasi terjadi karena adanya perubahan dalam berbagai variabel eksternal seperti kebudayaan, pendidikan, sosial, teknologi, pasar maupun politik. Berbagai kekuatan eksternal ini, mulai dari kemajuan teknologi sampai perubahan pola kehidupan masyarakat, dapat menekan organisasi untuk mengubah tujuan, struktur dan metode operasinya.

Kekuatan-kekuatan perubahan dapat juga berasal dari dalam organisasi. Kekuatan ini berasal dari faktor-faktor seperti tujuan organisasi, strategi kebijaksanaan, teknologi baru serta sikap dan perilaku pegawai. Dimana antara faktor eksternal dan internal ini saling mempengaruhi dan pada akhirnya berdampak pula pada kegiatan organisasi.

2.2. Tujuan Pengembangan Organisasi

Tujuan pengembangan organisasi secara umum ialah untuk meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Pencapaian efektivitas tersebut dapat menggunakan beberapa cara sebagai berikut:

- a. Meningkatkan keharmonisan hubungan kerja antara pimpinan dengan staf anggota organisasi.
- b. Meningkatkan kemampuan memecahkan persoalan organisasi secara lebih terbuka.
- c. Peningkatan keterbukaan dan komunikasi.
- d. Peningkatan semangat kerja para anggota organisasi dan juga kemampuan mengendalikan diri sendiri.

2.3. Pendekatan Dasar Perubahan Organisasi

Masalah perubahan dalam pengembangan organisasi dapat dicari jalan keluarnya dengan melalui salah satu atau kombinasi lebih dari satu pendekatan dasar yang dikenal dalam teori pengembangan organisasi. Leavitt menyatakan bahwa organisasi dapat diubah melalui perubahan struktur, teknologi atau orang-orangnya. (Siagian, 2007:128)

Berikut akan dijelaskan ketiga perubahan struktur tersebut:

a. Pendekatan Struktur

Perubahan struktur organisasi menyangkut pengaturan kembali berbagai sistem internal seperti hubungan tanggung jawab dan wewenang, sistem komunikasi, aliran kerja, ukuran dan komposisi kelompok kerja maupun hierarki manajerial. Menurut Leavitt, dalam Siagian, usaha-usaha untuk melakukan perubahan organisasi melalui perubahan struktur dibagi menjadi tiga kelompok. Kelompok pertama adalah perubahan-perubahan struktural yang diciptakan melalui aplikasi prinsip-prinsip perancangan organisasi klasik. Teori-teori klasik menekankan pentingnya penciptaan pembagian kerja dan garis wewenang yang tepat.

Perubahan yang kedua adalah perubahan organisasi melalui desentralisasi. Pendekatan ini menekankan penciptaan satuan-satuan organisasi yang lebih kecil dan dapat berdiri sendiri. Penciptaan satuan-satuan organisasi yang lebih kecil tersebut akan meningkatkan motivasi anggota satuan-satuan tersebut dan membantu memusatkan perhatian mereka pada kegiatan-kegiatan berprioritas tinggi.

Pendekatan perubahan struktural yang ketiga adalah perbaikan prestasi organisasi melalui modifikasi aliran kerja dalam organisasi. Pendekatan ini

berdasarkan atas pemikiran bahwa aliran kerja yang tepat dan pengelompokan keahlian akan menyebabkan perbaikan produktivitas secara langsung dan cenderung memperbaiki semangat dan keputusan kerja.

b. Pendekatan Teknologikal

Seringnya perubahan teknologi diperkenalkan dalam organisasi tanpa rencana perubahan unsur-unsur organisasi. Padahal perubahan teknologi seringkali tidak cocok dengan struktur organisasi. Hal ini tidak jarang menimbulkan penurunan produktivitas, terjadi lebih banyak kecelakaan kerja dan tingkat perputaran karyawan yang tinggi.

Apabila pendekatan struktural dan teknologi digabungkan, hal ini dimaksudkan untuk memperbaiki prestasi maupun teknologinya. Misalkan saja pengenalan teknologi baru yang diikuti pengorganisasian kembali bagian-bagian kelompok menjadi kelompok-kelompok yang lebih kecil.

c. Pendekatan Orang

Pendekatan ini bermaksud untuk mengubah secara langsung perilaku karyawan melalui pemusatan pada ketrampilan, sikap, persepsi pengharapan mereka sehingga mereka akan melaksanakan tugas dengan lebih efektif. (Siagian, 2007:129-131)

2.4. Teknik Pengembangan Organisasi

Di dalam kegiatan pengembangan organisasi dikenal adanya beberapa macam teknik. Teknik tersebut antara lain:

a. Latihan kepekaan (*sensitivity training*)

Merupakan teknik latihan dalam kelompok dengan maksud untuk mempertajam daya peka, kecepatan bereaksi, mempertajam perasaan dalam menghadapi berbagai masalah yang timbul. Kelompok kepekaan ini ada tiga macam, yaitu kelompok tidak kenal, kelompok semi kenal dan kelompok kenal. Kelompok tidak kenal merupakan peserta pelatihan yang berasal dari bermacam-macam organisasi dan mereka tidak saling mengenal. Kelompok semi kenal adalah kelompok dimana peserta pelatihan berasal dari organisasi yang sama tetapi lain satuan sehingga ada sebagian yang telah saling mengenal dan sebagian belum mengenal.

Kelompok kenal adalah peserta pelatihan yang berasal dari satuan yang sama sehingga mereka telah mengenal satu sama lain.

b. Latihan jaringan (*grid training*)

Teknik jaringan mengenal adanya dua macam perilaku pemimpin, yaitu perilaku pemimpin yang perhatian pada hasil dan perilaku pimpinan yang perhatian pada orang. Cara menggunakan jaringan manajerial bagi pengembangan organisasi adalah memakai daftar pertanyaan guna menentukan gaya yang sedang dianut.

c. Umpan balik survey (*survey feedback*)

Wujudnya berupa usaha pengumpulan data dari para anggota organisasi yang berhubungan dengan sikap, tingkah laku, hubungan motivasi, kepuasan kerja serta berbagai perasaan lain. Data yang terkumpul kemudian diberikan kembali untuk didiskusikan sehingga dapat diperoleh kesimpulan perlu tidaknya dilakukan perubahan.

d. Konsultasi proses (*proses consultation*)

Merupakan seperangkat kegiatan dari konsultan untuk memberikan bantuan kepada para anggota organisasi dalam merasakan, mengerti, dan bertindak terhadap peristiwa-peristiwa tentang proses yang terjadi.

e. Perdamaian pihak ketiga (*third-party peacemaking*)

Teknik ini digunakan untuk menganalisa sebab-sebab terjadinya pertentangan dan usaha menyelesaikan pertentangan tersebut dengan bantuan pihak ketiga.

f. Pembentukan tim (*team building*)

Pembentukan tim dimaksudkan agar dapat menyesuaikan dengan masalah yang timbul yang perlu dipecahkan. Tim dapat berubah sesuai dengan masalah yang timbul. (Sutarto, 1991:357-360)

B. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Manajemen

1.1. Pengertian Manajemen

Manajemen telah banyak disebut sebagai "seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain." Definisi ini, yang dikemukakan oleh Mary Parker Follet, mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi

melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan pekerjaan yang diperlukan. Dengan kata lain seseorang melakukan suatu pekerjaan tidak dengan tangannya sendiri. Manajemen memang bisa berarti seperti itu, namun bisa juga berarti lebih dari itu. Pengertian dari manajemen begitu luas, sehingga dalam kenyataannya tidak ada definisi yang digunakan secara konsisten oleh semua orang. Seperti yang dikemukakan oleh Stoner bahwa: Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. (Handoko: 1990:8)

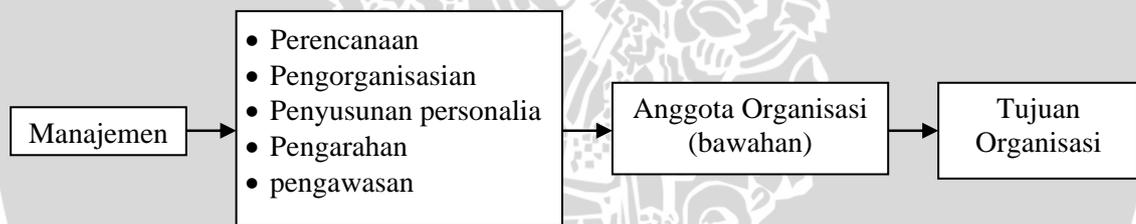
Definisi Stoner menyebutkan bahwa manajemen adalah merupakan suatu proses dan bukanlah seni. Manajemen sebagai seni diartikan bahwa manajemen merupakan kemampuan dan ketrampilan pribadi. Proses yang dimaksud Stoner adalah cara sistematis untuk melakukan pekerjaan. Manajemen diartikan sebagai suatu proses karena semua manajer, tanpa memperdulikan kecakapan atau ketrampilan khusus mereka, harus melaksanakan kegiatan-kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan-tujuan yang mereka inginkan.

Proses dari kegiatan manajer paling tidak terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Di dalam perencanaan seorang manajer menetapkan apa yang akan dilakukan oleh pegawai. Perencanaan berarti bahwa manajer memikirkan kegiatan-kegiatan yang akan mereka lakukan. Kegiatan perencanaan ini didasarkan pada metode dan logika bukan hanya berdasarkan dugaan atau firasat. Pengorganisasian merupakan kegiatan manajer dalam mengkoordinasikan sumber daya manusia dan sumber daya material dari organisasi. Pengorganisasian meliputi proses perancangan dan penugasan kelompok kerja. Pengkoordinasian merupakan hal yang sangat vital bagi manajer karena bila organisasi semakin terkoordinasi dan terintegrasi maka akan semakin efektif pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Pengarahan berarti bahwa manajer mengarahkan, memimpin dan mempengaruhi para bawahan. Manajer tidak melakukan kegiatan sendiri melainkan menyelesaikan tugas melalui orang lain, manajer tidak sekedar memberikan perintah tetapi juga menciptakan iklim yang dapat membantu bawahan dapat melakukan pekerjaan secara baik. Pengawasan berarti manajer berupaya untuk menjamin bahwa organisasi bergerak ke arah

tujuan-tujuannya. Bila beberapa bagian dari organisasi berada pada jalur yang salah, maka tugas manajer untuk membetulkannya. Terdapat pula unsur penyusunan personalia serta pengawasan dalam manajemen. Penyusunan personalia meliputi proses penarikan, seleksi, pengembangan, pemberian kompensasi dan penilaian prestasi kerja. Pengarahan meliputi proses motivasi, kepemimpinan, integrasi dan pengelolaan konflik

Uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pada dasarnya manajemen dapat didefinisikan sebagai bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan (*actuating*) dan kepemimpinan (*leading*) dan pengawasan (*controlling*). Berikut merupakan gambar dari fungsi manajemen:

Gambar 2. Arti manajemen



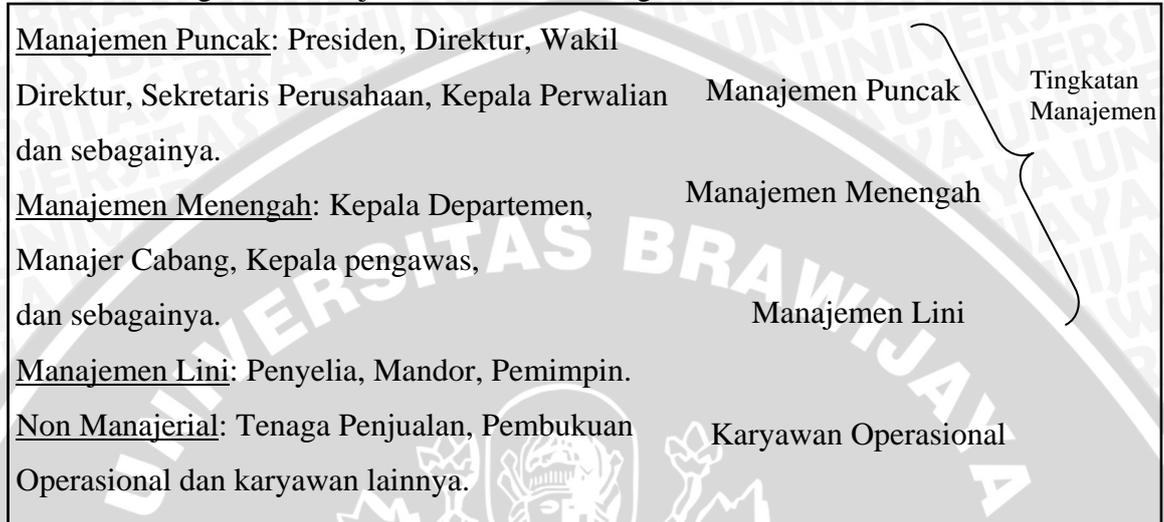
Sumber: Handoko, 1990:10

1.2. Tingkatan Manajemen

Tingkatan manajemen dalam organisasi akan membagi manajer menjadi tiga golongan yang berbeda. Tingkatan tersebut adalah tingkatan manajemen lini, manajemen menengah serta manajemen puncak. Manajemen lini merupakan tingkatan yang paling rendah dalam organisasi. Di dalam tingkatan ini seorang manajer memimpin dan mengawasi tenaga-tenaga operasional. Orang yang menduduki manajemen lini disebut dengan kepala atau pimpinan, mandor dan penyelia. Manajemen menengah dapat meliputi beberapa tingkatan dalam suatu organisasi. Seorang manajer menengah membawahi dan mengarahkan kegiatan-kegiatan para manajer lainnya dan terkadang juga karyawan operasional. Sebutan lain bagi manajer menengah adalah manajer departemen, kepala pengawas dan sebagainya. Tingkatan tertinggi dalam manajemen adalah manajemen puncak.

Manajemen puncak bertanggung jawab atas keseluruhan manajemen organisasi. Sebutan bagi manajemen puncak adalah direktur, presiden, kepala divisi, dan sebagainya. Tingkatan-tingkatan manajemen dalam organisasi dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 3: Tingkatan manajemen dalam suatu organisasi



Sumber: Handoko, 1990:18

Perbedaan tingkat manajemen akan membedakan pula fungsi-fungsi manajemen. Terdapat dua fungsi utama manajemen, yaitu manajemen administratif dan manajemen operatif. Manajemen operatif lebih berurusan dengan penetapan tujuan dan kemudian perencanaan, penyusunan kepegawaian dan pengawasan kegiatan-kegiatan yang terkoordinasi untuk mencapai tujuan. Manajemen operatif mencakup kegiatan memotivasi, supervisi dan komunikasi dengan karyawan untuk mengarahkan mereka agar mencapai hasil-hasil secara efektif. Tingkatan manajemen rendah adalah mereka yang banyak melakukan fungsi manajemen operatif, begitu pula sebaliknya, semakin tinggi tingkatan manajemen maka akan menjadi lebih terlibat dengan manajemen administratif.

2. Sumber Daya Manusia

2.1. Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber daya pernah didefinisikan sebagai alat mencapai tujuan atau kemampuan memperoleh keuntungan dari kesempatan tertentu. Perkataan sumber daya sendiri tidak menunjukkan sesuatu benda melainkan kepada suatu fungsi dimana suatu benda atau suatu substansi dapat berperan dalam suatu proses atau

operasi. Dimaksud operasi adalah suatu fungsi operasional untuk mencapai tujuan tertentu, seperti memenuhi kepuasan.

Penjelasan diatas menimbulkan kesimpulan bahwa pengertian sumber daya timbul dari interaksi antara manusia yang selalu mencari alat untuk mencapai tujuan dan sesuatu diluar manusia (alam). Zimmerman menyatakan bahwa *resources are not, they become* yang berarti sumber daya berkembang dan mengkerut secara dinamis menurut irama kegiatan dan kebutuhan manusia. (Martoyo, 1998:6)

Faktor yang menentukannya adalah dunia industri dan perkembangan teknologi, dimana di dalamnya peranan dari sumber daya manusia sangatlah penting dan tidak dapat diabaikan. Hal tersebut dikarenakan manusialah yang akan menentukan tujuan dunia industri dan juga perkembangan teknologi untuk dapat tercapai dengan baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia merupakan hasil akal budinya disertai pengetahuan serta pengalaman yang dikumpulkan dengan sabar melalui jerih payah dan perjuangan berat.

2.2. Proses Penyusunan Sumber Daya Manusia

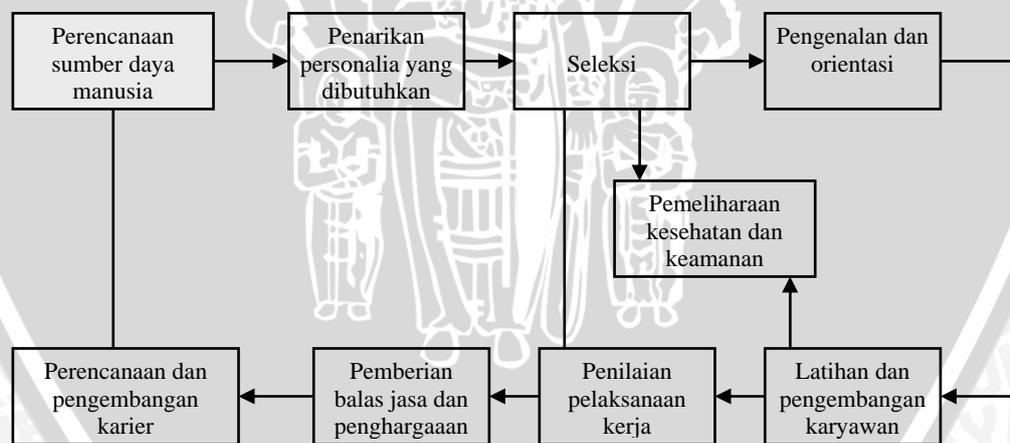
Proses ini dapat dipandang sebagai serangkaian kegiatan yang dilaksanakan terus menerus untuk menjaga pemenuhan kebutuhan personalia organisasi dengan orang-orang yang tepat. Tepat dalam posisi serta tepat dalam waktu atau dikenal dengan istilah *the right man in the right place*. Penyusunan sumber daya manusia ini dilaksanakan dalam dua tipe lingkungan yang berbeda. Pertama disebut dengan istilah lingkungan eksternal yang meliputi seluruh faktor di luar organisasi yang secara langsung atau tidak langsung mempengaruhinya. Tipe kedua, lingkungan internal, yang terdiri dari unsur-unsur dalam organisasi. Langkah-langkah penyusunan sumber daya manusia ini mencakup:

1. Perencanaan sumber daya manusia, yang merancang untuk menjamin ke-*ajeg*-an dan pemenuhan kebutuhan personalia organisasi.
2. Penarikan, yang berhubungan dengan pengadaaan calon-calon personalia segaris dengan rencana sumber daya manusia.
3. Seleksi, mencakup penilaian dan pemilihan diantara calon-calon personalia.

4. Pengenalan dan orientasi, yang dirancang untuk membantu individu-individu yang terpilih menyesuaikan diri dengan lancar dalam organisasi.
5. Latihan dan pengembangan, program ini bertujuan meningkatkan kemampuan perseorangan dan kelompok untuk mendorong efektivitas organisasi.
6. Penilaian pelaksanaan kerja, dilakukan dengan membandingkan antara pelaksanaan kerja perseorangan dan standar-standar atau tujuan-tujuan yang dikembangkan bagi posisi tersebut.
7. Pemberian balas jasa dan penghargaan, yang disediakan bagi karyawan sebagai kompensasi pelaksanaan kerja dan sebagai motivasi bagi pelaksanaan di waktu yang akan datang.
8. Perencanaan dan pengembangan karier, yang mencakup transfer (promosi, demosi atau lateral), penugasan kembali, pemecatan, pemberhentian atau pensiun. (Handoko, 1990:234-235)

Supaya lebih jelas, maka berikut akan diberikan gambar mengenai proses penyusunan sumber daya manusia.

Gambar 4. Proses penyusunan sumber daya manusia



Sumber: Handoko, 1990:235

3. Manajemen Sumber Daya Manusia

3.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Flippo mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut: Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan,

pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu. (Handoko, 1985:3)

Sedangkan French mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi dan masyarakat. (Handoko, 1985:3)

Berdasarkan dua definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang berkesinambungan antara penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Bidang sumber daya manusia atau disebut juga dengan personalia memiliki dua fungsi pokok. Dimana fungsi pertama berkaitan dengan fungsi kedua. fungsi tersebut adalah:

- a. Untuk menjalin kerjasama dengan pengembangan dan administrasi berbagai kebijaksanaan yang mempengaruhi orang-orang yang membentuk organisasi.
- b. Untuk membantu para manajer mengelola sumber daya manusia. (Handoko, 1985:4)

3.2. Ruang Lingkup Kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Telah disebutkan diatas bahwa definisi sumber daya manusia mengemukakan fungsi-fungsi personalia, yaitu meliputi penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumberdaya manusia. Kegiatan personalia dilakukan untuk memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Setelah organisasi merancang kembali pekerjaan-pekerjaan, berbagai upaya dibuat untuk mengestimasi kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia dalam organisasi di waktu yang akan datang. Kegiatan perencanaan itu disebut dengan istilah perencanaan sumber daya manusia.

Berdasarkan informasi analisis pekerjaan serta kebutuhan akan pegawai di masa mendatang, kegiatan penarikan dilakukan untuk mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi. Pelamar-pelamar tersebut kemudian disaring melalui proses seleksi. Pegawai yang telah diseleksi ini umumnya jarang ada yang

sesuai secara tepat dengan kebutuhan organisasi. Oleh sebab itulah kemudian mereka harus dilatih agar dapat melaksanakan pekerjaan organisasi secara efektif.

Rencana-rencana sumber daya manusia ini kemudian menuntut permintaan-permintaan baru terhadap organisasi. Permintaan ini kemudian dipenuhi melalui penarikan para pegawai tambahan dan melalui pengembangan para pegawai yang ada sekarang. Proses pengembangan ini mengajarkan berbagai macam ketrampilan baru kepada pegawai dengan tujuan agar pegawai tidak ketinggalan jaman dan tentu saja untuk pengembangan karier pribadi mereka. Sejalan dengan perubahan tersebut, organisasi dapat saja melakukan kegiatan transfer pegawai, promosi, demosi, pemberhentian dan bahkan pemecatan.

Pemeriksaan terhadap kegiatan diatas dinilai melalui prestasi kerja pegawai. Kegiatan ini tidak hanya dapat mengevaluasi kerja pegawai tetapi juga dapat menunjukkan seberapa baik kegiatan personalia telah dilakukan. Prestasi kerja pegawai yang jelek bisa berarti kegiatan-kegiatan seleksi, latihan atau pengembangan perlu ditinjau ulang kembali, bisa juga perlu peninjauan ulang mengenai motivasi dan kepuasan kerja pegawai.

Pegawai yang melakukan kegiatan dengan baik pantas mendapatkan kompensasi dengan adil dan layak. Bentuk kompensasi dapat berupa pengupahan dan penggajian atau dapat juga berupa asuransi atau rekreasi. Balas jasa dari organisasi terhadap pegawai dapat juga berupa pelayanan pegawai, seperti penciptaan kondisi kerja yang nyaman dan aman serta sehat.

Apabila kegiatan-kegiatan manajemen personalia tidak memuaskan kebutuhan-kebutuhan dari pegawai, sangat besar kemungkinan pegawai berkumpul dan melakukan kegiatan kolektif seperti serikat pekerja. Hal ini akan mengakibatkan manajemen personalia menghadapi masalah baru, hubungan serikat pegawai dan manajemen. Jalan keluar dari tuntutan-tuntutan pegawai tersebut adalah dengan merundingkan perjanjian kerja.

3.3. Tantangan-Tantangan Lingkungan Eksternal

Organisasi selalu dikelilingi oleh suatu lingkungan eksternal yang terdiri dari berbagai varibel yang tidak dapat dikendalikan. Hal ini menyebabkan organisasi harus memilih antara memonitor perubahan variabel-variabel lingkungan dan bereaksi terhadapnya atau mengantisipasi perubahan-perubahan

apa yang akan terjadi dan merencanakan berbagai tanggapannya. Beberapa tantangan eksternal yang dihadapi organisasi antara lain mencakup teknologi, peraturan pemerintah, sosial budaya, perubahan-perubahan dalam pasar tenaga kerja, kondisi perekonomian, kondisi geografis, faktor-faktor demografis serta kegiatan-kegiatan pesaing.

Menghadapi tantangan-tantangan eksternal, manajemen personalia dapat mengambil langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Memonitor lingkungan.
Bagian personalia perusahaan harus selalu mengamati perubahan-perubahan lingkungan yang terjadi. Informasi lingkungan perlu senantiasa dikumpulkan dari berbagai sumber untuk mengidentifikasi variabel-variabel lingkungan yang kritis bagi organisasi.
- b. Mengevaluasi dampak perubahan.
Atas dasar informasi perubahan lingkungan yang diperoleh, bagian personalia kemudian menganalisa dampaknya terhadap organisasi sekarang dan di waktu yang akan datang. Manajer personalia perlu mendiagnosa pengaruh kejadian-kejadian sekarang pada kegiatan-kegiatan personalia di masa mendatang.
- c. Mengambil tindakan-tindakan proaktif.
Setelah perubahan-perubahan diidentifikasi dan dampaknya dievaluasi, bagian personalia mengimplementasikan berbagai teknik dan pendekatan yang membantu organisasi mencapai sasaran-sasaran yang ditetapkan.
- d. Mendapatkan dan menganalisa umpan balik.
Berbagai hasil kegiatan-kegiatan personalia proaktif selanjutnya dievaluasi untuk mengetahui apakah sasaran-sasaran yang diinginkan tercapai. (Handoko, 1985:12-13)

C. Pelatihan dan Pengembangan

1. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan adalah proses sistematis pengubahan perilaku pegawai dalam suatu arah untuk meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Pelatihan dan pengembangan penting bagi organisasi karena keduanya wajib digunakan organisasi untuk mempertahankan, menjaga, memelihara pegawai publik dalam organisasi sekaligus meningkatkan keahlian para pegawai untuk kemudian dapat meningkatkan produktivitasnya. (Sulistiyani, 2003:175)

Pelatihan dimulai dengan orientasi proses dimana pegawai diberi informasi dan pengetahuan tentang kepegawaian, organisasi dan harapan-harapan akan pencapaian suatu hasil atau tujuan tertentu. Diciptakan dalam pelatihan suatu suasana dimana pegawai dapat mempelajari dan memperoleh sikap, keahlian dan

perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan kepegawaian. Pelatihan juga memberikan instruksi kepada pegawai untuk mengembangkan keahlian-keahlian yang dapat langsung dipakai oleh pegawai.

Henry Simamora menjelaskan perbedaan pelatihan dan pengembangan yaitu:

...bahwa pelatihan (*training*) diarahkan untuk membantu pegawai menunaikan kepegawaian mereka saat ini secara lebih baik, sedangkan pengembangan (*development*) adalah mewakili suatu investasi yang berorientasi ke masa depan dalam diri pegawai. Pelatihan mempunyai fokus yang agak sempit dan harus memberikan keahlian-keahlian yang bakal memberikan manfaat bagi organisasi secara cepat. Pengembangan didasarkan pada kenyataan bahwa seorang pegawai akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dan sukses di posisi yang ditemuinya selama karier. (Sulistiyani, 2003:176)

Dijelaskan diatas bahwa pelatihan dibutuhkan pegawai untuk melakukan kegiatan kepegawaiannya dengan lebih baik. Pelatihan dibutuhkan pegawai untuk jangka waktu pendek sehingga memiliki fokus yang lebih sempit. Berbeda dengan pengembangan yang lebih berorientasi ke depan dan dalam jangka waktu panjang, di dalam pengembangan pegawai akan diberi keahlian, pengetahuan serta kemampuan yang kemungkinan akan dibutuhkan pegawai untuk kedudukan yang akan ditemuinya selama kariernya.

2. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

Tujuan pelatihan dan pengembangan menurut Henry Simora meliputi:

- a. Memperbaiki kinerja.
- b. Memutakhirkan keahlian para pegawai sejalan dengan kemajuan teknologi.
- c. Mengurangi waktu belajar bagi pegawai baru supaya menjadi kompeten dalam pegawai.
- d. Membantu memecahkan masalah persoalan operasional.
- e. Mempersiapkan pegawai untuk promosi.
- f. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi. (Sulistiyani, 2003:176)

Bila suatu organisasi melaksanakan pelatihan dan pengembangan maka dapat memperoleh manfaat berupa peningkatan kualitas dan produktifitas, menciptakan sikap dan loyalitas kepada organisasi, kerjasama antar pegawai yang lebih baik dan lain-lain.

Banyak faktor yang akan mempengaruhi kualitas dari pelatihan organisasi. Faktor tersebut meliputi kemampuan dari penatar untuk merencanakan, mengorganisasi, menyelenggarakan dan mengevaluasi program pelatihan. Oleh sebab itulah pilihan terhadap penatar harus benar-benar diperhatikan. Pelatihan terhadap pegawai tidak selamanya sukses, terdapat pula kegagalan yang disebabkan oleh kesalahan manusia atau *human error*. Kegagalan tersebut dapat dikarenakan pelatih atau penatar yang kurang kompeten, metode yang digunakan tidak sesuai maupun keterbatasan fasilitas maupun situasi. Kegagalan yang dimaksudkan diatas disebabkan oleh karena:

- a. Kegagalan penatar untuk memotivasi partisipan (pegawai yang ditatar).
- b. Kinerja pegawai tidak dievaluasi begitu pegawai telah kembali ke pekerjaannya.
- c. Tidak ada atau kurangnya dukungan manajemen, penatar harusnya mendapatkan komitmen manajemen terhadap program pelatihan.
- d. Kurangnya suasana yang kondusif di lingkungan kerja/peran pimpinan kurang mendukung hasil program.
- e. Pelatihan belaka tidak akan pernah cukup untuk menyebabkan perbaikan kinerja yang dapat diverifikasi. (Sulistiyani, 2003:178)

Kegagalan penatar bisa terjadi karena partisipan tidak termotivasi untuk memusatkan perhatian mereka. Pada saat partisipan tidak memperhatikan, mereka tidak akan dapat belajar sehingga mereka tidak dapat merubah perilaku kepegawaian mereka. Disebutkan pula diatas bahwa kinerja pegawai yang tidak dievaluasi begitu telah kembali kepekerjaannya dapat pula menjadi penyebab kegagalan. Hal tersebut dapat terjadi karena program pelatihan diadakan karena adanya kebutuhan untuk meningkatkan kinerja, sehingga harusnya pada akhirnya evaluasi diperlukan dalam hubungannya untuk dapat mencapai tujuan program latihan. Bila evaluasi selalu dilakukan setelah pelatihan diselenggarakan maka tidak akan terjadi pelatihan yang tidak menggantikan kinerja pegawai yang diperbaiki.

Perlu diketahui, meskipun menjadi peran dari pengelola untuk memberikan suasana yang kondusif untuk perbaikan dalam organisasi, gelombang penolakan untuk berubah mungkin saja ada. Transfer pelatihan akan sulit untuk terjadi bila penolakan untuk berubah itu tidak dapat teratasi. Oleh sebab itulah perlu untuk pegawai baru menghadapi kekuatan penolakan untuk berubah tersebut.

3. Pengembangan Pegawai

Melalui pengembangan pegawai yang ada, organisasi akan mengurangi ketergantungan pada penarikan pegawai-pegawai baru. Bila pegawai dapat dikembangkan secara tepat, lowongan pekerjaan akan lebih mungkin dipenuhi terlebih dahulu secara internal. Promosi dan transfer juga menunjukkan kepada pegawai bahwa mereka mempunyai kesempatan berkarier. Selain itu, pengembangan akan menyebabkan kontinuitas operasi-operasi dan semakin besarnya keterikatan antara pegawai dengan organisasi.

Pengembangan pegawai juga merupakan suatu cara untuk menghadapi tantangan yang dihadapi oleh banyak organisasi besar. Tantangan ini meliputi:

- a. Keusangan pegawai.
- b. Perubahan-perubahan sosial teknologi.
- c. Perputaran tenaga kerja. (Handoko, 1985:85)

Keusangan pegawai terjadi bila seorang pegawai tidak lagi mempunyai pengetahuan maupun kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan dengan efektif. Keusangan dapat disebabkan karena diri individu maupun karena kegagalan dalam mengadopsi teknologi baru, prosedur baru maupun perubahan-perubahan lainnya. Dimana semakin cepat perubahan lingkungan terjadi maka semakin besarlah kemungkinan pegawai menjadi usang. Tanda-tanda dari pegawai yang telah usang dapat berupa sikap yang kurang tepat, prestasi menurun atau prosedur-prosedur kerja yang ketinggalan jaman. Organisasi cenderung menghindari untuk memberhentikan pegawai yang telah usang. Mereka lebih memilih untuk memindahkan pegawai yang bersangkutan ke pekerjaan yang lain. Lebih baik lagi bila organisasi mengadakan program pengembangan tambahan.

Perubahan-perubahan sosial teknologi menjadi tantangan bagi organisasi dalam mempertahankan sumber daya manusia yang efektif. Dimana pegawai dituntut untuk selalu menyesuaikan dengan perkembangan teknologi. Perputaran pegawai, pegawai keluar dari perusahaan untuk bekerja diperusahaan lain, menjadi tantangan khusus bagi pengembangan pegawai. Kegiatan perputaran tersebut tidak dapat diperkirakan, sehingga kegiatan pengembangan harus mempersiapkan setiap saat mengganti pegawai yang keluar.

4. Tahap-Tahap Pelatihan

Barnardin dan Russel menyatakan bahwa terdapat tiga tahap aktifitas dalam pelatihan. Tahapan tersebut mencakup:

- a. Penilaian kebutuhan (*need assesment*).
- b. Pengembangan program pelatihan (*development*).
- c. Evaluasi program pelatihan (*evaluation*). (Sulistiyani, 2003:178)

Penilaian kebutuhan bertujuan untuk mengumpulkan informasi yang menentukan dibutuhkan atau tidakkah program pelatihan. Tujuan dari pengembangan program pelatihan adalah untuk merancang lingkungan pelatihan dan metode-metode pelatihan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan pelatihan. Evaluasi program pelatihan dilakukan untuk menguji dan menilai apakah program-program pelatihan yang telah dijalani secara efektif mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Di dalam penentuan kebutuhan pelatihan, perlu dilakukan penilaian kebutuhan secara sistematis serta objektif. Penilaian tersebut dilakukan melalui tiga tipe analisis yaitu analisis organisasional, analisis kepegawaian serta analisis individu.

Analisis organisasional digunakan untuk menjawab permasalahan mengenai penekanan pelatihan yang seharusnya dilakukan, faktor-faktor yang seharusnya dilakukan dan faktor yang mempengaruhi. Analisis pegawai digunakan untuk memecahkan permasalahan mengenai apa yang seharusnya dipelajari dalam pelatihan sehingga para peserta pelatihan dapat menjalankan tugasnya dengan memuaskan. Analisis individu digunakan untuk menjawab permasalahan mengenai siapa yang membutuhkan pelatihan dalam perusahaan dan tipe-tipe khusus pelatihan yang dibutuhkan.

Bernardin dan Russel, mengklasifikasikan metode pelatihan atas dua kategori yaitu:

- a. *Informational methods*.
- b. *Experimental methods*. (Sulistiyani, 2003:179)

Informational methods merupakan metode pelatihan yang menggunakan pendekatan dengan satu arah. Dikatakan satu arah karena informasi disampaikan oleh para pelatih kepada peserta pelatihan saja. Metode seperti ini lebih cocok bila

digunakan untuk mengajarkan materi faktual, materi keterampilan dan materi sikap. Metode yang mengutamakan komunikasi yang luas, flexibel, lebih dinamis merupakan jenis metode *experimental*. Metode ini menginginkan kedinamisan, keluwesan serta fleksibilitas antara pelatih maupun sesama peserta pelatihan dan langsung menggunakan alat-alat yang tersedia. Metode ini cocok digunakan untuk mengajarkan kemampuan kognitif dan fisik serta kecakapan.

Tahap terakhir dari pelatihan adalah evaluasi. Dimana evaluasi ini digunakan menguji efektivitas penyelenggaraan pelatihan. Penilaian efektivitas pelatihan menggunakan beberapa indikator yang meliputi:

- a. Reaksi, seberapa baik peserta menyenangi latihan.
- b. Belajar, seberapa jauh para peserta mempelajari fakta-fakta, prinsip-prinsip dan pendekatan-pendekatan dalam sebuah latihan.
- c. Hasil-hasil, seberapa jauh perilaku pegawai berubah karena pelatihan.
- d. Hasil-hasil, apakah ada kenaikan produktivitas atau penurunan yang telah dicapai.
- e. Efektivitas biaya, untuk mengetahui besarnya biaya yang dihabiskan dalam program pelatihan dan apakah besarnya biaya pelatihan sebanding dengan tujuan program pelatihan. (Sulistiyani, 2003:179)

5. Jenis Pelatihan Pegawai

Menurut Jucius, pelatihan atau *training* pegawai meliputi:

- a. *On the job training* (Pelatihan ditempat kerja).
Metode ini menyarankan perlunya latihan pada tenaga kerja baru. Latihan dilakukan ditempat kerja, sedangkan pelatihan tersebut terselenggara melekat dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya. Latihan tidak diselenggarakan secara khusus dan terpisah dari proses bekerja. Pemberi latihan adalah pegawai yang sudah cukup lama dan berpengalaman dibidangnya. Kelebihan dari metode ini adalah lebih hemat waktu dan pegawai baru maupun pelatih tidak meninggalkan tugas. Akan tetapi metode ini juga mempunyai kelemahan yaitu pelatih kurang konsentrasi di dalam memberikan pelatihan karena kesibukan-kesibukannya.
- b. *Vestibule training*.
Metode pelatihan ini berupa kursus singkat yang direkayasa sehingga kondisi dan fasilitas kursus mendekati situasi kerja yang sebenarnya. Kursus dilakukan secara terpisah dengan tempat kerja dan memerlukan instruktur khusus. Kelebihan metode ini adalah bahwa kursus dapat diikuti oleh peserta yang berjumlah relatif banyak, tentu saja disesuaikan dengan kemampuan dan fasilitas yang tersedia.
- c. *Apprenticeship training* (magang).
Pegawai baru dimagangkan pada seseorang yang ahli dalam bidang tertentu. Para magang bekerja dan berlatih di bawah pengawasan langsung ahli tersebut. Biasanya metode ini digunakan untuk jenis pekerjaan yang memerlukan *skill* tinggi.

- d. *Internship training*.
Program pelatihan yang dilakukan sebuah lembaga pendidikan dengan instansi lain seperti perusahaan, instansi pemerintah, untuk memberikan latihan kepada para siswa atau mahasiswa. Peserta pelatihan yang lulus dengan predikat baik dapat memperoleh kesempatan bekerja pada instansi atau perusahaan tersebut.
- e. *Learner training* (training siswa).
Kadang-kadang perusahaan dihadapkan dengan permasalahan banyaknya tumpukan tugas yang perlu segera diselesaikan. Sedangkan jenis pekerjaan tersebut merupakan pekerjaan yang memerlukan tenaga kerja setengah terampil, dalam jangka pendek. Oleh karena itu perusahaan mengirimkan sejumlah tenaga kerja yang ada untuk mengikuti pelatihan pada sekolah-sekolah kejuruan tertentu.
- f. *Outside course*.
Merupakan metode *training* yang dilakukan oleh suatu lembaga profesional bekerjasama dengan suatu perusahaan tertentu.
- g. *Retraining and upgrading*.
Metode *training* ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas keterampilan pegawai untuk mengantisipasi kondisi lingkungan yang senantiasa berubah dan berkembang. Dengan demikian kebutuhan tenaga kerja yang sesuai perkembangan teknologi dan lingkungan dapat terpenuhi. (Jucius, 1970:298)

Kebutuhan ketrampilan maupun keahlian dalam organisasi publik untuk menyelenggarakan pelayanan masyarakat tidak begitu jelas. Pelatihan diatas dalam beberapa kasus dapat digunakan dalam organisasi publik untuk memberdayakan pegawainya. Misalkan saja *on the job training* atau magang yang dapat digunakan khususnya untuk bidang-bidang pekerjaan yang memerlukan keahlian serta ketrampilan yang tinggi. Cara seperti ini dianggap lebih efektif dan efisien karena pegawai baru diserahkan kepada pegawai yang benar-benar ahli dibidangnya. Dengan demikian diharapkan proses transformasi tidak terbatas pada ilmu, ketrampilan dan keahlian saja melainkan juga pengalaman dan kasus-kasus yang aktual. Selain itu, pelatihan ini akan menghadapkan pegawai baru pada pekerjaan yang nyata sehingga latihan yang dilakukan sekaligus merupakan penyelesaian pekerjaan.

Selain *on the job training* dan magang, metode pelatihan lain juga dapat diterapkan dalam organisasi publik. Akan tetapi untuk memberikan pelatihan kepada pegawai baru yang terpisah dan berlangsung di luar lingkungan pekerjaan, tentu saja memerlukan biaya yang relatif tinggi dan pengorbanan yang banyak.



BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Dalam melakukan penelitian permasalahan yang ada di dalam masyarakat, peneliti dapat menggunakan satu alternatif penelitian dari berbagai macam metodologi penelitian yang ada. Metode penelitian ini dapat digunakan dalam pengumpulan data dan penemuan data, analisis data serta interpretasi data sehingga dapat dikatakan bahwa metode penelitian memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan arah kegiatan untuk memudahkan peneliti mencapai tujuan.

Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Pada penelitian kualitatif yang terpenting adalah kedalaman penghayatan terhadap interaksi antar konsep yang sedang dikajinya secara empiris. (Faisal, 1981:12) Bisa dikatakan bahwa metode kualitatif ini berusaha untuk memahami serta menafsirkan makna dari suatu peristiwa interaksi tingkah laku antar manusia dalam situasi tertentu menurut perspektif peneliti sendiri.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif adalah suatu penelitian yang dilakukan untuk memperoleh gambaran objek yang diteliti sebagaimana adanya tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku umum.

Pada penelitian ini penulis menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif untuk mengetahui dan mendeskripsikan secara terperinci upaya Kantor Satpol PP dalam mengoptimalkan kemampuan personil.

B. Fokus Penelitian

Penentuan fokus suatu penelitian mempunyai dua tujuan yaitu, pertama, penetapan fokus untuk membatasi studi yang berarti bahwa dengan adanya fokus penentuan tempat penelitian menjadi layak, kedua, penetapan fokus secara efektif menetapkan kriteria untuk menyaring informasi yang mengalir masuk. (Moleong, 1993:237) untuk itulah fokus dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan sumber daya manusia Satuan Polisi Pamong Praja Kota Malang, melalui:
 - a. Tugas pokok dan fungsi Bidang Ketentraman dan Ketertiban

- b. Jenis kegiatan Bidang Ketentraman dan Ketertiban
 - c. Teknik pengembangan kemampuan sumber daya manusia Bidang Ketentraman dan Ketertiban.
2. Pembinaan personil yang bertugas secara langsung dilapangan, melalui:
 - a. Program pelatihan dan pengembangan
 - b. Monitoring dan evaluasi secara berkala
 - c. Sosialisasi kegiatan
 - d. Faktor pendukung dan penghambat
 3. Hasil pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Satuan Polisi Pamong Praja, meliputi:
 - a. Pencapaian tugas pokok dan fungsi
 - b. Hambatan yang dihadapi personil Satuan Polisi Pamong Praja

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Dimaksudkan dengan lokasi penelitian ini adalah tempat dimana peneliti melakukan penelitian terhadap objek yang akan diteliti. Lokasi penelitian disini adalah di Kota Malang. Alasan dipilihnya Kota Malang sebagai lokasi penelitian ialah disamping karena kepala Satuan Polisi Pamong Praja Kota Malang adalah seorang wanita, Satuan Polisi Pamong Praja Kota Malang sudah bertaraf nasional. (www.pemkotmalang.ac.id)

Situs penelitian itu sendiri menunjukkan dimana sebenarnya peneliti menangkap keadaan dari objek yang diteliti. Maka situs dari penelitian ini adalah Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Jln. Simpang Majapahit No.1 Malang.

D. Sumber Data

Sumber data merupakan asal data diperoleh atau didapatkan. Keberadaan data adalah untuk dapat menjadikan sumber informasi yang disajikan sebagai pokok kajian atau sebagai bahan pokok untuk dapat mengetahui permasalahan yang diteliti. Adapun sumber dan jenis data dalam penelitian ini adalah:

1. Data primer, yaitu data yang diperoleh dengan melakukan pengamatan atau data yang diperoleh langsung dari informan yang digunakan sebagai pendukung dalam melakukan analisis. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari Kepala Seksi Ketentraman dan

Ketertiban, Staff Tata Usaha, Staff Administrasi Umum, Kepala Seksi Ketertiban.

2. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari dokumen-dokumen, arsip-arsip yang tersedia di Kantor Satpol PP Kota Malang yang terkait dengan pengembangan personil. Data tersebut meliputi Rencana Kerja Tahunan 2007, Laporan Kerja Tahun 2007, Peraturan Perundang-undangan, Peraturan Walikota Malang.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

1. Wawancara/ *interview*

Sumber informasi dari wawancara berupa orang atau dikenal dengan istilah responden. Pada metode ini, peneliti berhadapan langsung dengan responden dan melakukan tanya jawab secara lisan. Pertanyaan-pertanyaan dimaksudkan untuk merekam informasi yang diperlukan dan sesuai dengan tujuan penelitian. (Faisal, 1981:42)

Peneliti melakukan wawancara dengan Kepala Seksi Ketentraman dan Ketertiban, Staf Tata Usaha, Staf Administrasi Umum, Kepala Seksi Ketertiban.

2. Observasi

Metode ini menggunakan pengamatan atau penginderaan langsung terhadap suatu benda, kondisi, situasi, proses atau perilaku. (Faisal, 2001:52)

Dimana penampakan-penampakan tersebut diamati oleh peneliti dan direkam. Peneliti melakukan observasi dengan datang dan ikut langsung dalam kegiatan yang dilakukan oleh Satpol PP Kota Malang. Kegiatan yang telah diikuti adalah pelatihan bela diri, pelatihan huru-hara, bimbingan teknis serta kegiatan operasi rutin.

3. Dokumentasi

Sumber informasi berupa bahan-bahan tertulis atau tercatat. Pada metode ini, petugas pengumpulan data tinggal mentransfer bahan-bahan tertulis yang relevan pada lembaran-lembaran isian yang telah disiapkan untuk itu, atau merekam sebagaimana adanya. (Faisal, 1981:43)

Dokumentasi kegiatan peneliti berupa lembar kuesioner yang telah diisi, rekaman wawancara, serta foto.

F. Instrumen Penelitian

Dalam mengumpulkan data penelitian diperlukan alat atau instrumen penelitian. Alat yang digunakan dalam mengumpulkan data meliputi:

1. Wawancara/*interview*

Alat yang digunakan oleh peneliti dalam melakukan wawancara berupa pedoman wawancara serta alat perekam berupa *Hand Phone* merk SE tipe W200i.

2. Observasi

Alat yang digunakan peneliti dalam observasi berupa alat tulis, alat perekam dan alat foto berupa kamera digital Panasonic tipe DMC-LC43.

3. Dokumentasi

Alat yang digunakan dalam dokumentasi berupa kamera digital Panasonic tipe DMC-LC43.

G. Analisis Data

Analisis pada penelitian kualitatif fokusnya pada penunjukkan makna, deskripsi, penarikan dan penempatan data pada konteksnya masing-masing dan seringkali melukiskan didalam kata-kata daripada di dalam angka-angka (faisal, 1981:256)

Analisa data kualitatif terdiri dari tiga kegiatan, yaitu:

1. Reduksi data.

Merupakan suatu kegiatan untuk merangkum, mengikhtisarkan atau menyeleksi data yang terekam dari hasil wawancara, observasi atau dari sejumlah dokumen yang masing-masing dimasukkan ke dalam kategori tertentu.

2. Display data.

Adalah penyajian data ke dalam sejumlah kategori yang sesuai yang akhirnya akan memudahkan dalam rangka menuturkan, menyimpulkan dan mengintrepetasikan data. Selain itu, display data juga berfungsi sebagai daftar yang bisa secara cepat menunjukkan cakupan data yang telah dikumpulkan.

3. Penarikan kesimpulan.

Dalam kegiatan ini peneliti dapat mengambil kesimpulan-kesimpulan tertentu dari hasil pemahaman dan pengertian.



BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum

1. Gambaran Umum Kota Malang

1.1. Batas Wilayah

Kota Malang adalah sebuah kota besar nomor dua di Jawa Timur. Kota ini memiliki berbagai macam predikat, diantaranya kota pelajar, kota industri dan kota wisata. Besarnya potensi ini menjadikan kota Malang sangat strategis bagi berbagai kegiatan.

Luas kota Malang adalah 110.05 Km², terletak antara 112.06°-112° Bujur Timur dan 7.06°-8.02° Lintang Selatan. Ketinggian kota ini antara 440-667 meter dari permukaan laut menyebabkan kota Malang memiliki hawa sejuk dan kering dengan kelembaban 72% dan suhu rata-rata 24.13° Celcius.

Kota Malang merupakan kota di dataran tinggi yang dikelilingi oleh banyak gunung:

- a. Gunung Arjuna di sebelah Utara.
- b. Gunung Tengger di sebelah Timur.
- c. Gunung Kawi di sebelah Barat.
- d. Gunung Kelud di sebelah Selatan.

Kota Malang juga memiliki pegunungan. Pegunungan yang berada di wilayah kota Malang adalah Pegunungan Buring yang terletak di Kecamatan Kedungkandang. Selain itu, kota Malang juga dilalui oleh beberapa sungai yaitu:

- a. Sungai Brantas : Melalui Kecamatan Kedungkandang, Kecamatan Blimbing, Kecamatan Klojen dan Kecamatan Lowokwaru.
- b. Sungai Amprong: Melalui Kecamatan Kedungkandang.
- c. Sungai Bango : Melalui Kecamatan Kedungkandang.

Ditinjau dari segi administratif kota Malang memiliki batas-batas sebagai berikut:

- a. Utara : Kecamatan Singosari.
- b. Selatan : Kecamatan Tajinan dan Kecamatan Pakisaji.
- c. Timur : Kecamatan Pakisaji dan Kecamatan Tumpang.
- d. Barat : Kecamatan Wagir, Kecamatan DAU.

1.2. Pembagian Wilayah

Pembagian wilayah kota Malang secara administratif di bagi menjadi lima kecamatan. Kelima kecamatan tersebut memiliki luas daerah yang tidak sama antara satu dengan lainnya (dapat dilihat pada Tabel 1)

Tabel 1. Pembagian wilayah Kota Malang

Kecamatan	Luas Kecamatan (KM ²)	Persentase terhadap luas Kota (%)
Kedungkandang	39,89	36,24
Sukun	20,97	19,05
Klojen	8,83	8,02
Blimbing	17,77	16,15
Lowokwaru	22,60	20,53
Total	110,06	100,00

Sumber: BPS Kota Malang Tahun 2007

1.3. Jumlah Penduduk dan Jenis Kelamin Hasil Sensus Penduduk Tahun 2000

Penduduk Kota Malang berjumlah 756.982 orang dengan jumlah laki-laki sebanyak 375.103 orang dan jumlah perempuan 381.879 orang. Dilihat dari penyebaran di antara lima kecamatan tersebut yang paling banyak penduduknya adalah kecamatan Lowokwaru (168.570 orang), kemudian Sukun (162.094 orang) selanjutnya Blimbing (158.556 orang), Kedungkandang (150.262 orang) dan yang terakhir Klojen (117.500 orang). Jumlah penduduk tersebut dapat dilihat pada tabel 2 dibawah ini.

Tabel 2. Jumlah penduduk dan jenis kelamin

Kecamatan	Laki-Laki (orang)	Perempuan (orang)	Jumlah (orang)
Kedungkandang	74.546	75.716	150.262
Sukun	80.695	81.399	162.094
Klojen	55.850	61.650	117.500
Blimbing	78.514	80.042	158.556
Lowokwaru	85.498	83.072	168.570
Total	375.103	381.879	756.982

Sumber: BPS Kota Malang Tahun 2007

Penduduk usia 10 tahun ke atas yang bekerja berdasarkan lapangan usaha tercatat paling banyak menyerap tenaga kerja adalah sektor Perdagangan, Jasa-jasa dan Industri, masing masing sebesar 33,87 persen; 29,57persen dan 18,99 persen. Berikut merupakan jumlah penduduk berusia diatas 10 tahun yang bekerja dengan lapangan pekerjaan yang utama:

Tabel 3. Jumlah penduduk berusia diatas 10 tahun yang bekerja

Lapangan Usaha Utama	Jumlah Tenaga Kerja (orang)	Persentase (%)
Pertanian	6,595	1,80
Pertambangan & Penggalian	1,263	0,35
industri	69,512	18,99
Listrik,Gas & Air	2,018	0,55
Konstruksi	16,657	4,55
Perdagangan	123,974	33,87
Angkutan dan Komunikasi	17,975	4,91
Keuangan	15,397	4,21
Jasa-jasa	108,226	29,57
Lainnya	4,419	1,21
Total	366,036	100,00

Sumber: BPS Kota Malang Tahun 2007

1.4. Perhubungan

Sarana penunjang yang paling penting dalam menunjang segala kegiatan adalah jalan yang ada. Berdasarkan pemerintahan yang mengelola jalan dibagi menjadi tiga yaitu jalan negara, jalan provinsi dan jalan kota. Keadaan jalan dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Panjang jalan menurut kondisi permukaan jalan

Klasifikasi	Status Jalan (Km)					
	Negara		Provinsi		Kota	
	2006	2007	2006	2007	2006	2007
1. Jenis Permukaan						
• Aspal	7.08	7.08	48.95	48.95	895.60	1407.80
• Kerikil	-	-	-	-	38.90	-
• Tanah	-	-	-	-	-	-
• Tidak dirinci	-	-	-	-	-	-
Jumlah	7.08	7.08	48.95	48.95	935.40	1407.80
2. Kondisi Jalan						
• Baik	7.08	7.08	44.95	44.95	660.60	1133.00
• Sedang	-	-	4.00	4.00	97.20	97.20
• Rusak	-	-	-	-	96.00	96.00
• Rusak berat	-	-	-	-	81.60	81.60
Jumlah	7.08	7.08	48.95	48.95	935.40	1407.80
3. Kelas jalan						
• Kelas I	7.08	7.08	48.95	48.95	186.50	297.69
• Kelas II	-	-	-	-	182.90	295.27
• Kelas III	-	-	-	-	180.60	296.81
• Kelas IIIA	-	-	-	-	160.50	211.56
• Kelas IIIB	-	-	-	-	126.90	160.98
• Kelas IIIC	-	-	-	-	98	145.49
• Tidak dirinci	-	-	-	-	-	-
Jumlah	7.08	7.08	48.95	48.95	935.40	1407.80

Sumber: BPS 2007

2. Gambaran Umum Satuan Polisi Pamong Praja

2.1. Latar Belakang Terbentuk

Keberadaan Satpol PP telah ada sejak masa kolonial VOC. Tahun 1860 menduduki Batavia dibawah pimpinan Gubernur Jendral Pieter Both, bahwa pembentukan ini dikarenakan kebutuhan untuk memelihara ketentraman dan ketertiban penduduk pada waktu kota Batavia sedang mendapat serangan secara sporadis dari pasukan lokal dan tentara Inggris serta meningkatnya gangguan penduduk yang berupa pencurian, perampokan dan perkelahian. Menyikapi hal ini VOC membentuk *bailluw*, semacam polisi yang merangkap jaksa dan hakim yang bertugas menangani perselisihan hukum yang timbul antara VOC dan warga serta menjaga ketertiban dan ketentraman warga.

Pada masa pasca Raaffles, *bailluw* dikembangkan dengan dibentuk satuan lainnya yang disebut *bestuurs politie* atau Polisi Pamong Praja yang bertugas membantu Pemerintah di tingkat Kawedanan untuk tugas ketertiban dan ketentraman/keamanan.

Selanjutnya menjelang akhir era kolonial dalam hal ini pada masa penjajahan Jepang, organisasi kepolisian mengalami perubahan besar dan dalam prakteknya menjadi tidak jelas, dimana secara struktural Satuan Kepolisian dan Polisi Pamong Praja bercampur baur peran fungsi dengan kemiliteran.

Pada masa kemerdekaan yang tepatnya setelah Proklamasi Kemerdekaan pada 18 Agustus 1945, Polisi Pamong Praja tetap menjadi bagian Organisasi Kepolisian karena belum ada secara definitif mengalami beberapa kali pergantian nama namun tugas dan fungsinya sama. Pada tahun 1950 secara konstitusional ditetapkan dengan Surat Keputusan Menteri Dalam negeri Nomor Up. 32/2/21 tanggal 3 Maret 1950 secara resmi dengan sebutan Satuan Polisi Pamong Praja.

2.2. Tugas Satuan Polisi Pamong Praja

Berdasarkan Peraturan Daerah Kota Malang, Satpol PP mempunyai tugas pokok sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Peraturan Daerah yang mengacu pada ketentuan pokok mengenai peranan dan tugas serta fungsi Satuan Polisi Pamong Praja Kota Malang tertuang dalam Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 7 Tahun 2006 Tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas Pokok, fungsi dan Struktur Organisasi, Pakaian Dinas, Perlengkapan dan Peralatan Satuan Polisi Pamong Praja.

Dalam Bab III Pasal 4 Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 7 Tahun 2006 Tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas Pokok, fungsi dan Struktur Organisasi, Pakaian Dinas, Perlengkapan dan Peralatan Satuan Polisi Pamong Praja dikemukakan tentang tugas Pokok Satpol PP Kota Malang yaitu: Satuan Polisi Pamong Praja mempunyai tugas pokok memelihara dan menyelenggarakan ketentraman dan ketertiban umum, menegakkan Peraturan Daerah, Peraturan Walikota dan Keputusan Walikota.

Pelaksanaan tugas pengawasan dan penegakan Peraturan Daerah dan Peraturan Walikota dibutuhkan kesiapan dari anggota Satpol PP. Kegiatan yang dilaksanakan terkait dengan tugas Satpol PP meliputi:

- a. Penguasaan Peraturan Daerah dan Peraturan Walikota.

Di dalam penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban umum serta dalam upaya menegakkan Peraturan Daerah serta Keputusan Walikota Malang maka seluruh personil Satpol PP diberikan bekal tentang materi ketertiban

umum dan penegakkan Peraturan Daerah. Materi yang diberikan berupa pembinaan dan penyuluhan serta dialog. Selain materi tersebut diberikan pula buku saku dimana di dalam buku tersebut tertuang Peraturan Daerah dan Keputusan Walikota Malang.

b. Pembinaan staf secara berkala.

Pembinaan staf dilakukan minimal seminggu sekali melalui pembinaan fisik dan spiritual dan dilaksanakan setiap minggu dua kali yang meliputi:

1. Pelaksanaan lari pagi yang dilaksanakan setiap hari Selasa setelah apel pagi dengan menempuh jarak 2 s/d 4 kilometer.
2. Pembekalan bela diri dan pelatihan huru hara bagi seluruh anggota polisi pamong praja yang dilaksanakan setiap hari Kamis selama satu jam.
3. Pembinaan spiritual dilaksanakan dengan memberikan siraman/pencerahan/ceramah rohani dan maupun pengajian umum untuk anggota Satpol PP dengan mendatangkan pembicara yang dilaksanakan satu bulan sekali pada hari Sabtu.

c. Pengawasan melekat.

Pengawasan ini dilaksanakan secara bertahap yakni pada waktu pelaksanaan kegiatan, dan setelah melaksanakan kegiatan dengan mengakomodasi dan menganalisa sarana serta faktor yang mempengaruhi kinerja pelaksanaan ketertiban umum.

d. Evaluasi kerja.

Evaluasi kinerja Satpol PP kota Malang diadakan secara rutin dan periodik. Evaluasi ini meliputi pengawasan dilapangan, operasional dan penindakan.

e. Menindaklanjuti pengaduan masyarakat.

Satpol PP menampung dan menindaklanjuti pengaduan masyarakat dengan melakukan penyidikan terhadap semua informasi yang masuk.

f. Aktif mencari sasaran.

Di dalam melaksanakan pengawasan ketentraman dan ketertiban umum serta turut menciptakan penegakan Peraturan Daerah dan Keputusan Walikota Malang, maka seluruh anggota Satpol PP harus mawas diri dan

tanggap pada lingkungan sekitar. Apabila ditemukan pelanggaran di lingkungan sekitar agar melaporkan pelanggaran tersebut.

g. Melakukan tindakan tegas.

Satpol PP haruslah tidak ragu-ragu dalam memberikan tindakan sesuai ketentuan yang berlaku seperti pemotongan reklame besar, penurunan reklame dan sebagainya. (Laporan Kerja Satpol PP Kota Malang Tahun 2007)

2.3. Struktur Organisasi Satuan Polisi Pamong Praja

Struktur organisasi dari Satpol PP adalah sebagai berikut:

- a. Kepala
- b. Sub Bagian Tata Usaha
- c. Bidang Operasional dan Pengawasan
- d. Bidang Penyidikan dan Penuntutan
- e. Bidang Ketentraman dan Ketertiban
- f. Kelompok Jabatan Fungsional Penyidik Pegawai Negeri Sipil

2.4. Fungsi Satuan Polisi Pamong Praja

Dalam melaksanakan tugas Satpol PP menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

1. Penyusunan rencana dan program kegiatan pembinaan ketentraman dan ketertiban.
2. Penyusunan pedoman dan petunjuk operasional penertiban Peraturan Daerah dan Keputusan Kepala Daerah.
3. Pelaksanaan Pengawasan dan pelaksanaan terhadap Peraturan Daerah, Keputusan Kepala Daerah dan Ketentuan perundang-undangan lainnya.
4. Pelaksanaan pengembangan kapasitas yang meliputi pembinaan personil, ketatalaksanaan, sarana dan prasarana kerja Satpol PP.
5. Pelaksanaan ketentraman dan ketertiban masyarakat sesuai dengan program, pedoman dan petunjuk teknis.
6. Pelaksanaan administrasi umum meliputi, penyusunan program dan ketatausahaan, keuangan/anggaran, kepegawaian, perlengkapan dan peralatan serta pembinaan organisasi dan ketatalaksanaan.
7. Koordinasi dengan Instansi/unit kerja terkait.

8. Pelaksanaan pengawasan dan pengendalian terhadap segala usaha dan kegiatan pelaksanaan tugas pokok.

2.5. Wewenang Satuan Polisi Pamong Praja

Untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi, Satpol PP memiliki wewenang sebagai berikut:

- a. Melakukan tindakan penertiban terhadap warga masyarakat yang melaksanakan ketentuan dalam Peraturan Daerah dan Keputusan Kepala Daerah.
- b. Melakukan tindakan represif *non* yustisial terhadap anggota masyarakat yang tidak melaksanakan kewajiban sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

2.6. Kewajiban Satuan Polisi Pamong praja

Untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi serta wewenang, Satpol PP berkewajiban:

- a. Bertanggung jawab kepada Kepala Wilayah.
- b. Menjunjung tinggi norma hukum, norma agama dan norma-norma sosial lainnya serta hak asasi manusia.
- c. Menyerahkan penanganannya kepada penyidik yang berwenang apabila didapati satu peristiwa yang diduga merupakan perbuatan tindakan pidana.

2.7. Hak anggota Satuan Polisi Pamong Praja

Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, wewenang dan kewajiban, Satpol PP memiliki hak:

- a. Memiliki hak kepegawaian sebagaimana dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil lainnya.
- b. Berhak mendapatkan uang saku, perlengkapan kerja dan sarana lainnya.
- c. Memiliki hak-hak lain sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

2.8. Personil.

- a. Jumlah

Jumlah Karyawan dan Karyawati Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Malang adalah 167 (seratus empat puluh tujuh) Personil yang terdiri dari:

Tabel 5. Jumlah personil, pangkat dan golongan pada Satpol PP Kota Malang

No.	Pangkat	Gol Ruang	Jumlah (orang)
1.	Pembina Tk. I	IV / b	1
	Pembina	IV / a	-
2.	Penata Tk. I	III / d	3
	Penata	III / c	2
	Penata Muda Tk. I	III / b	14
	Penata Muda	III / a	20
3.	Pengatur Tk I	II / d	11
	Pengatur	II / c	8
	Pengatur Muda Tk. I	II / b	18
	Pengatur Muda	II / a	37
4.	Juru Tk. I	I / d	6
	Juru	I / c	1
	Juru Muda Tk. I	I / b	-
	Juru Muda	I / a	-
5.	PTT / Sukwan		46
Jumlah			167

Sumber: Laporan Kerja Satpol PP Kota Malang Tahun 2007

- b. Jenjang pendidikan formal personil Kantor Satpol PP Kota Malang
 Pendidikan formal merupakan syarat untuk dapat menjadi personil Satpol PP. Jenjang pendidikan ini juga akan mempengaruhi jenjang karier seseorang di dalam struktur organisasi. Berikut merupakan tabel mengenai jenjang pendidikan formal pada Satpol PP Kota Malang.

Tabel 6. Jenjang pendidikan formal personil Satpol PP Kota Malang

PENDIDIKAN	PNS (orang)	PTT (orang)	JUMLAH (orang)
SD	21	3	24
SMP	6	12	18
SMA	69	30	99
Sarjana Muda	2	-	2
Sarjana	21	1	22
Pasca Sarjana	2	-	2
JUMLAH	121	46	167

Sumber: Laporan Kerja Satpol PP Kota Malang Tahun 2007

c. Pemberdayaan Personil

Dalam upaya pengembangan Sumber Daya Satuan Polisi Pamong Praja Kota Malang, maka personil Polisi Pamong Praja dibekali dengan dengan berbagai macam ketrampilan dan pembinaan serta pendidikan dan pelatihan yang meliputi :

- Ketrampilan dan pembinaan
- Pendidikan dan Latihan.
- Mengirimkan Personil

d. Penyidik Pegawai Negeri Sipil

Saat ini Kantor Satuan Polisi Pamong Praja memiliki Penyidik Pegawai Negeri Sipil sejumlah 21 (dua puluh satu) personil.

(Laporan Kerja Satpol PP Kota Malang Tahun 2007)

2.9. Formasi Satuan Polisi Pamong Praja

a. Jumlah personil Satpol PP pada setiap wilayah adalah sebagai berikut:

- 1) Pada setiap kantor Gubernur Kepala Daerah Tingkat II ditempatkan delapan regu Satpol PP atau menurut kebutuhan.
- 2) Pada setiap kantor Bupati atau Walikota Kepala Daerah Tingkat II dan Kantor Walikota Kepala Daerah Tingkat II dan Kantor Walikota atau wilayah kota daerah Khusus Ibukota Jakarta ditempatkan enam regu Satpol PP atau menurut kebutuhan.
- 3) Pada setiap kantor wilayah administratif ditempatkan empat regu Satpol PP atau menurut kebutuhan.
- 4) Pada setiap kantor camat penetapan Satpol PP berlaku sesuai dengan kebutuhan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No.62/MENPAN/1985 dan No.63/MENPAN/1985

Pengisian personil diatas adalah mereka yang telah menjadi Pegawai Negeri Sipil pada tingkat wilayah masing-masing dengan persyaratan sebagai berikut:

- 1) Untuk anggota minimal berijazah SLTA/ sederajat atau Golongan II/a.
- 2) Untuk kepala Satpol PP minimal berijazah Sarjana Muda/ sederajat atau Golongan II/c.
- 3) Sehat jasmani dan rohani menurut keterangan dokter.
- 4) Tinggi badan minimal 160 cm.

- 5) Berkelakuan baik.
 - 6) Umur minimal 20 tahun.
 - 7) Lulus ujian saringan masuk Satpol PP.
 - 8) Wajib mengikuti pendidikan Satpol PP.
- b. Apabila diantara anggota Satpol PP tersebut ada yang pindah, pensiun atau meninggal dunia, maka formasi lowong tersebut diajukan agar segera diisi.
- c. Kepala Wilayah mengatur penempatan Satpol PP pada kantor-kantor Pembantu Gubernur, Pembantu Bupati, Perwakilan Kecamatan dan Unit-unit organisasi pemerintahan lainnya yang dianggap perlu dilingkungan wilayah kerjanya sesuai dengan kebutuhan.

2.10. Jenjang Karier

- a. Selain pendidikan dan pelatihan dasar bagi Satpol PP perlu juga dibekali pengetahuan melalui pendidikan dan pelatihan mengenai hal-hal yang berkaitan langsung dengan bidang tugasnya.
- b. Bagi setiap personil Satpol PP yang telah mencapai pangkat maksimum dan memenuhi persyaratan agar dipromosikan untuk menjabat sesuatu pada jabatan pada unit lain yang dapat mengharuskan kenaikan pangkatnya pada jabatan baru tersebut.
- c. Anggota Satpol PP yang telah berusia 48 tahun agar dimutasikan ke unit lain kecuali yang masih mampu melaksanakan tugasnya.
- d. Dalam melaksanakan pendidikan dan pengusulan kenaikan pangkat terhadap Penyidik Pegawai Negeri Sipil (PPNS), hendaknya diprioritaskan dan anggota Satpol PP di setiap tingkat wilayah pemerintahan .

Dalam menyampaikan usul pengangkatan PPNS kepada Menteri Kehakiman melalui Menteri Dalam Negeri, agar tembusan antara lain disampaikan kepada Direktur Jenderal Pemerintahan Umum dan Otonomi Daerah (PUOD) agar keperluan pembinaan lebih lanjut.

3. Gambaran Umum Bidang Ketentraman dan Ketertiban

Susunan struktur organisasi Satpol PP dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi dibagi dalam tiga bidang. Bidang tersebut adalah bidang ketentraman dan ketertiban, bidang operasional dan pengawasan serta bidang penyidikan dan

penindakan. Bidang ketentraman dan ketertiban sebagai unsur pelaksana terdiri dari dua seksi yaitu:

- a. Seksi ketentraman.
- b. Seksi ketertiban.

Masing-masing seksi dipimpin oleh kepala seksi yang dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya berada dibawah dan bertanggung jawab kepada kepala bidang. Seksi ketentraman melaksanakan tugas pokok pemeliharaan dan penyelenggaraan ketentraman daerah. Sedangkan seksi ketertiban melaksanakan tugas pokok pemeliharaan dan penyelenggaraan ketertiban umum. Bentuk dari Bidang Ketentraman dan Ketertiban ini dapat dilihat pada gambar 6.

4. Jumlah Pelanggaran yang Disidang

Dalam pencapaian Tugas Pokok dan Fungsi hasil yang dicapai dalam kegiatan dan Program Kerja Tahun 2007 (dapat dilihat Tabel 7). Satpol PP dapat memberikan kontribusi pada kas negara melalui Kejaksaan Negeri Malang dari hasil denda.

Tabel 7. Rekapitulasi hasil Sidang Tindak Pidana Ringan tahun 2007

Bulan	Jumlah Perkara	Jumlah Denda (Rp)
Januari	178	22.600.000
Februari	107	7.500.000
Maret	74	9.150.000
April	135	10.500.000
Mei	133	59.265.000
Juni	105	9.050.000
Juli	144	20.825.000
Agustus	127	21.875.000
September	91	10.500.000
Oktober	63	13.500.000
November	118	33.250.000
Desember	49	8.275.000
Jumlah	1324	226.290.500

Sumber: Laporan Kerja Satpol Kota Malang PP Tahun 2007

B. Penyajian Data Fokus

1. Kemampuan Sumber Daya Manusia Satuan Polisi Pamong Praja

1.1. Tugas Pokok dan Fungsi Bidang Ketentraman dan Ketertiban

Bidang ketentraman dan ketertiban memiliki tugas pokok pemeliharaan dan penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban umum. Bidang ketentraman dan ketertiban mempunyai fungsi:

- a. Pelaksanaan pemeliharaan dan penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban umum.
- b. Penyiapan dan pelaksanaan rutin patroli wilayah dalam rangka pemeliharaan ketentraman dan ketertiban umum.
- c. Pelaksanaan penertiban terhadap pelanggaran Peraturan Daerah, Peraturan Walikota dan Keputusan Walikota.
- d. Pelaksanaan koordinasi dengan Perangkat Daerah dan/atau Instansi Terkait.
- e. Penyiapan dan pelaksanaan kesamaptaan.
- f. Pelaksanaan pengamanan aset tertentu milik Pemerintah Daerah.
- g. Pengamanan bukti pelanggaran.
- h. Pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM)
- i. Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi.
- j. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Satuan sesuai tugas dan fungsinya. (Pasal 10 ayat 2 Peraturan Walikota Malang No.15 Tahun 2008)

Bidang ketentraman dan ketertiban di Satpol PP terdiri dari dua seksi yaitu seksi ketentraman dan ketertiban. Dimana seksi-seksi ini dipimpin oleh Kepala Seksi yang dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bidang. Seksi ketentraman mempunyai fungsi:

- a. Pelaksanaan penjagaan dan pengamanan lingkungan Balai Kota.
- b. Pelaksanaan penjagaan dan pengamanan lingkungan Gedung Dewan Perwakilan Rakyat Daerah.
- c. Pelaksanaan penjagaan dan pengamanan lingkungan Sekretaris Daerah.
- d. Pelaksanaan penjagaan dan pengamanan Rumah Jabatan Walikota, Wakil Walikota dan Rumah Dinas Pimpinan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah.
- e. Pelaksanaan pengamanan kantor, gedung, rumah dinas dan aset Pemerintah Daerah yang dipandang perlu.
- f. Pelaksanaan pengamanan pejabat dan atau tamu yang dipandang perlu dalam kegiatan di Pemerintah Daerah.
- g. Penyiapan bahan koordinasi dengan Polresta dan atau Perangkat Daerah/Instansi terkait.
- h. Penganalisaan peristiwa atau kejadian yang menyangkut ketentraman dan ketertiban umum.
- i. Pelaksanaan kesamaptaan.
- j. Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi.

- k. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai tugas dan fungsinya. (Pasal 12 ayat 2 Peraturan Walikota Malang No.15 Tahun 2008)

Seksi ketertiban melaksanakan tugas pokok pemeliharaan dan penyelenggaraan ketertiban umum. Dalam melaksanakan tugas pokok tersebut, seksi ketertiban mempunyai fungsi:

- a. Pelaksanaan pemeliharaan dan penyelenggaraan ketertiban umum.
- b. Pelaksanaan rutin patroli wilayah.
- c. Pelaksanaan penertiban terhadap pelanggaran Peraturan Daerah, Peraturan Walikota dan Keputusan Walikota.
- d. Pelaksanaan kesamaptaan.
- e. Pelaksanaan pengamanan lingkungan perkantoran Pemerintah Daerah dari kegiatan unjukrasa.
- f. Pengamanan bukti pelanggaran.
- g. Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi.
- h. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai tugas dan fungsinya. (Pasal 13 ayat 2 Peraturan Walikota Malang No.15 Tahun 2008)

1.2. Jenis Kegiatan Bidang Ketentraman dan Ketertiban

Pada bidang ketentraman dan ketertiban terdapat dua kegiatan utama yang dilaksanakan. Kegiatan tersebut meliputi kegiatan yang berkaitan dengan urusan operasional dan kegiatan yang berhubungan dengan urusan pen jagaan gedung.

Kegiatan yang berhubungan dengan urusan operasional antara lain:

- a. Pelaksanaan operasional Pekerja Seks Komersial (PSK)

Kegiatan operasi PSK dilaksanakan bekerja sama dengan Dinas Sosial dan Polresta Malang dalam bentuk operasi rutin dan insidental. Hasil operasi ini akan mendapatkan pembinaan dari Kantor Satpol PP, untuk penanganan lebih lanjut diserahkan pada Kantor Sosial dan Satuan Bimbingan Masyarakat.

- b. Pelaksanaan operasional gelandangan, pengemis dan anak jalanan

Kegiatan ini bekerja sama dengan Dinas Sosial dimana gelandangan, pengemis dan anak jalanan tersebut akan dibina.

- c. Pelaksanaan operasional Pedagang Kaki Lima (PKL)

Kegiatan pelaksanaan operasional pedagang kaki lima oleh Satpol PP dalam penataan dan penertiban para PKL sehingga tercipta lingkungan yang sehat. Kegiatan penertiban dilakukan terhadap para PKL yang

melanggar Perda Kota Malang No. 1 Tahun 2000 Tentang Pengaturan dan Pembinaan PKL di Wilayah Kota Malang dan Keputusan Walikota mengenai lokasi yang dilarang untuk dipergunakan dalam berjualan.

d. Pelaksanaan pengamanan kegiatan insidentil

Pengamanan kegiatan ini antara lain:

- 1) Pengamanan hari besar agama dan nasional
- 2) Pengamanan pembangunan gedung
- 3) Pengamanan yang diminta oleh Dinas yang bersangkutan
- 4) Pengamanan Pasar Tugu
- 5) Pengamanan acara musik, dan sebagainya.

e. Pemberkasan pelanggaran

Merupakan kegiatan melengkapi berkas pelanggaran Peraturan Daerah dan Keputusan Walikota Malang untuk diteruskan kepada seksi penyidikan dan penuntutan agar diikutkan dalam gelar sidang Tipiring. (Laporan Kerja Satpol PP Kota Malang Tahun 2007)

Sedangkan gedung yang dijaga oleh Satpol PP merupakan gedung yang merupakan aset dari Pemerintah Kota Malang. Gedung yang mendapat pengamanan dari Satpol PP meliputi:

- a. Gedung Balaikota Malang (Sekretariat).
- b. Gedung DPRD Kota Malang.
- c. Gedung Dharma Wanita.
- d. Rumah Dinas Walikota Malang.
- e. Rumah Dinas Ketua DPRD Kota Malang.
- f. Gedung BAPERTUKDA (Badan Pelaksana Rehabilitasi Daerah).
- g. Gedung Bawasda Kota Malang. (Laporan Kerja Satpol PP Kota Malang Tahun 2007)

Dasar dari kegiatan diatas adalah:

- a. Peraturan Daerah Kota Malang No. 8 Tahun 2005 Tentang Larangan Tempat Pelacuran dan Perbuatan Cabul.
- b. Peraturan Daerah Kotamadya Daerah Tingkat II Malang No. 11 Tahun 1984 Tentang Kebersihan dan Ketertiban Umum di Wilayah Kotamadya Daerah Tingkat II Malang.

- c. Keputusan Gubernur Jawa Timur No. 49 Tahun 2003 Tentang Ketentuan-Ketentuan Umum dalam Pemeliharaan Ketentraman dan Ketertiban Umum di Jawa Timur.
- d. Peraturan Daerah Kota Malang No. 1 Tahun 2000 Tentang Pengaturan dan Pembinaan Pedagang Kaki Lima di Wilayah Kota Malang.
- e. Keputusan Walikota Malang No. 580 Tahun 2000 Tentang Penetapan Lokasi Usaha Pedagang Kaki Lima di Kota Malang. (Laporan Kerja Satpol PP Kota Malang Tahun 2007)

Di dalam melaksanakan tugas menjaga ketentraman dan ketertiban di Kota Malang, serta menegakkan Peraturan Daerah dan Keputusan Walikota Malang terdapat dua pola tindakan yang dilakukan oleh Satpol PP. Sebagaimana yang dikatakan oleh Bapak Imam Wahyudi selaku Staf Administrasi Umum bahwa:

”Terdapat dua pola tindakan yang mendasari kegiatan yang dilakukan oleh Satpol PP dalam menjalankan tugasnya. Tindakan yang dilakukan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi Satpol PP adalah tindakan preventif dan tindakan represif.” (Wawancara dengan Bapak Imam Wahyudi pada hari Sabtu, 8 November 2008 Pukul 09.05 WIB)

Terdapat beberapa tindakan Satpol PP yang dikategorikan sebagai tindakan preventif. Tindakan ini merupakan tindakan pencegahan terjadinya pelanggaran hukum, seperti yang dikemukakan oleh Pak Imam Wahyudi bahwa:

”Tindakan preventif yang dilakukan oleh Satpol PP dalam rangka pencegahan pelanggaran hukum yaitu pengarahan langsung, pemantauan atau pengawasan lapangan serta peringatan dan penghalauan. Pengarahan langsung Pengarahan langsung ditujukan kepada masyarakat luas untuk mengetahui secara dini pelanggaran di wilayah Kota Malang. Pengarahan ini dilaksanakan melalui media massa dan media elektronik, maupun dari anggota Satpol PP secara langsung. Pemantauan dan pengawasan lapangan dilakukan oleh anggota Satpol PP sendiri maupun dari regu dan seksi yang membidangi, sedangkan peringatan dan penghalauan merupakan tindakan preventif yang ditujukan untuk mencegah pelanggaran yang lebih luas.” (Wawancara dengan Bapak Imam Wahyudi pada hari Sabtu, 8 November 2008 Pukul 09.05 WIB)

Selanjutnya, Pak Imam wahyudi mengatakan bahwa peringatan dan penghalauan tersebut dilakukan terhadap beberapa unsur di dalam masyarakat. Berikut merupakan hasil wawancaranya:

” ...tindakan penghalauan ini dilakukan terhadap PKL, berupa peringatan dan penghalauan kepada PKL untuk mencegah menjamurnya PKL di tempat-tempat yang dilarang. Penanggulangan banjir, dimana peringatan banjir

dilakukan pada penduduk di sekitar sungai serta peringatan kepada penduduk yang menutup saluran pembuangan air. Kemudian di tempat-tempat hiburan yaitu bila saat setelah dilakukan pemantauan tempat hiburan malam, apabila ditemukan pelanggaran maka tempat hiburan tersebut akan mendapat peringatan. Ada pula peringatan mengenai minuman keras yang biasanya dilakukan di tempat-tempat keramaian, seperti acara *southern* kemarin atau konser-konser yang biasanya diadakan di Rampal. Kemudian ada pula peringatan dan penghalauan PSK, anjal dan pengemis, mereka yang tertangkap biasanya diberi pembinaan dahulu dengan dinas yang terkait.” (Wawancara dengan Bapak Imam Wahyudi pada hari Sabtu, 8 November 2008 Pukul 09.05 WIB)

Telah disebutkan diatas bahwa selain tindakan preventif, terdapat pula tindakan represif yang dilakukan oleh Satpol PP dalam menegakkan Peraturan Daerah dan Keputusan Walikota Malang. Tindakan ini dilaksanakan dalam upaya pelaksanaan ketentraman dan ketertiban masyarakat. Seperti yang dikemukakan oleh Bapak Imam Wahyudi bahwa:

”Tindakan represif yang dilakukan oleh Satpol PP di dalam menjaga ketentraman dan ketertiban antara lain pelaksanaan operasi atau razia, penghentian atau pembongkaran bangunan, pembongkaran reklame, penurunan spanduk dan umbul-umbul.” (Wawancara dengan Bapak Imam Wahyudi pada hari Sabtu, 8 November 2008 Pukul 09.05 WIB)

Dijelaskan kemudian oleh Bapak Imam Wahyudi mengenai pelaksanaan operasi atau razia bahwa:

”Pelaksanaan operasi atau razia ini untuk selanjutnya ditindak dengan penyidikan dan sidang Tipiring. Pelaksanaan operasi atau razia merupakan tindakan yang dilakukan bila tindakan preventif masih didapati tindak pelanggaran. Misalkan saja anak jalanan yang telah mendapatkan pembinaan, peringatan dan penghalauan masih ditemukan pelanggaran, maka akan dilakukan penyidikan untuk diajukan dalam sidang Tipiring.” (Wawancara dengan Bapak Imam Wahyudi pada hari Sabtu, 8 November 2008 Pukul 09.05 WIB)

Tindakan penghentian dan pembongkaran bangunan tidak semata-mata langsung dilakukan. Pihak yang terkait telah diberitahu terlebih dahulu mengenai bangunan yang tidak sesuai tempatnya tersebut. Seperti yang dikemukakan oleh Bapak Imam Wahyudi, berikut:

”...tindakan ini dilakukan dengan menghentikan kegiatan atau membongkar bangunan. Penghentian ini dilaksanakan setelah pemilik atau pengelola bangunan yang didapati melanggar ketentuan yang berlaku dan telah mendapat peringatan dan sidang Tipiring tetapi masih tetap dilakukan

pembangunan.” (Wawancara dengan Bapak Imam Wahyudi pada hari Sabtu, 8 November 2008 Pukul 09.05 WIB)

Sedangkan pembongkaran reklame dan penurunan spanduk atau umbul-umbul dilakukan secara langsung tanpa pemberitahuan kepada pihak yang bersangkutan. Tindakan ini biasanya merupakan permintaan dari dinas terkait misalkan dari Dinas Perijinan, seperti yang dinyatakan oleh Bapak Imam Wahyudi, bahwa:

”Pembongkaran reklame dilaksanakan apabila didapati pemasangan reklame yang menyalahi dan melanggar ketentuan perundangan yang berlaku sedangkan penurunan spanduk dan umbul-umbul dilakukan bila dalam pemantauan dan pengawasan di wilayah Kota Malang ditemukan reklame yang tidak memiliki ijin dari Kepala Daerah, dipasang di kawasan tertib lalu lintas dan daerah bebas reklame, ijin habis dan reklame tidak diturunkan. Biasanya kalau yang berhubungan dengan reklame ini merupakan terusan dari dinas terkait misalnya Dinas Perijinan. Kita tahunya reklame yang ada tulisan tanggalnya sudah melebihi batas kita angkut.” (Wawancara dengan Bapak Imam Wahyudi pada hari Sabtu, 8 November 2008 Pukul 09.05 WIB)

Di dalam penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban diperlukan pula koordinasi dengan dinas-dinas lain yang terkait. Satpol PP tidak dapat melaksanakan penertiban tanpa adanya bantuan dari pihak lain sebagai bagian dari suksesnya kegiatan penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban. Koordinasi antar unit kerja terkait atau instansi terkait akan melancarkan keberhasilan ketentraman dan ketertiban masyarakat Kota Malang. Berikut merupakan instansi yang membantu penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban yang dilaksanakan oleh Satpol PP:

- a. Polresta dalam bidang keamanan terpadu, PPNS serta anak jalanan.
- b. Kodim dalam bidang keamanan terpadu.
- c. Kejaksaan Negeri dalam pelaksanaan Sidang Tindak Pidana Ringan.
- d. Pengadilan Negeri dalam pelaksanaan Sidang Tindak Pidana Ringan.
- e. Dinas perijinan dalam bidang perijinan.
- f. Dinas Kimpraswil dalam bidang pembangunan.
- g. Dinas Pendapatan Daerah dalam bidang Pendapatan Asli Daerah (PAD).
- h. Dinas Pengawasan Bangunan dan Lingkungan dalam bidang bangunan dan lingkungan hidup.
- i. Diknas dalam bidang anak jalanan.
- j. Dinas Pertamanan dalam bidang taman kota dan penghijauan.

- k. Bagian sosial dalam bidang PSK, anak jalanan, gelandangan dan pengemis.
- l. Bagian hukum dalam bidang Sidang Tindak Pidana Ringan.
- m. Bagian lingkungan hidup dalam bidang lingkungan hidup.
- n. Camat dan Lurah dalam bidang ketentraman dan ketertiban di Wilayah.
(Laporan Kerja Satpol PP Kota Malang Tahun 2007)

1.3. Teknik Pengembangan Kemampuan Sumber Daya Manusia Bidang Ketentraman dan Ketertiban.

Pemberian pelatihan dan pengembangan yang diberikan organisasi Satpol PP kepada anggotanya menunjukkan bahwa organisasi mengalami perubahan. Dimana organisasi bermaksud untuk mengubah secara langsung perilaku karyawan melalui pemusatan pada ketrampilan, sikap, persepsi pengharapan mereka sehingga mereka akan melaksanakan tugas dengan lebih efektif. Organisasi Satpol PP menggunakan beberapa teknik dalam mengembangkan organisasi. Teknik yang digunakan oleh organisasi Satpol PP berupa teknik kepekaan, konsultasi proses serta pembentukan tim.

Bentuk dari latihan kepekaan adalah program pelatihan jambore. Pelatihan jambore membentuk kelompok semi kenal, dimana peserta latihan berasal dari organisasi yang sama tetapi lain daerah. Peserta jambore merupakan perwakilan dari seluruh Satpol PP Jawa Timur dan dilaksanakan secara rutin setiap tahunnya. Kelompok dalam pelatihan jambore ini merupakan kelompok semi kenal karena ada sebagian peserta pelatihan yang telah ikut pelatihan jambore sebelumnya sehingga telah mengenal anggota Satpol PP yang berasal dari daerah lain. Pelatihan ini dimaksudkan agar peserta pelatihan dapat mempertajam daya peka, kecepatan reaksi dan mempertajam perasaan dalam menghadapi berbagai masalah yang timbul.

Latihan kepekaan lainnya, dengan kelompok saling kenal, adalah pelatihan yang rutin dilaksanakan setiap minggunya oleh Satpol PP. Latihan kepekaan itu meliputi pelatihan dan ketrampilan bela diri, pelatihan huru hara, pelatihan baris berbaris, serta pembinaan mental spiritual. Peserta latihan rutin ini merupakan kelompok saling kenal karena peserta berasal dari satuan yang sama sehingga mereka telah mengenal satu sama lain.

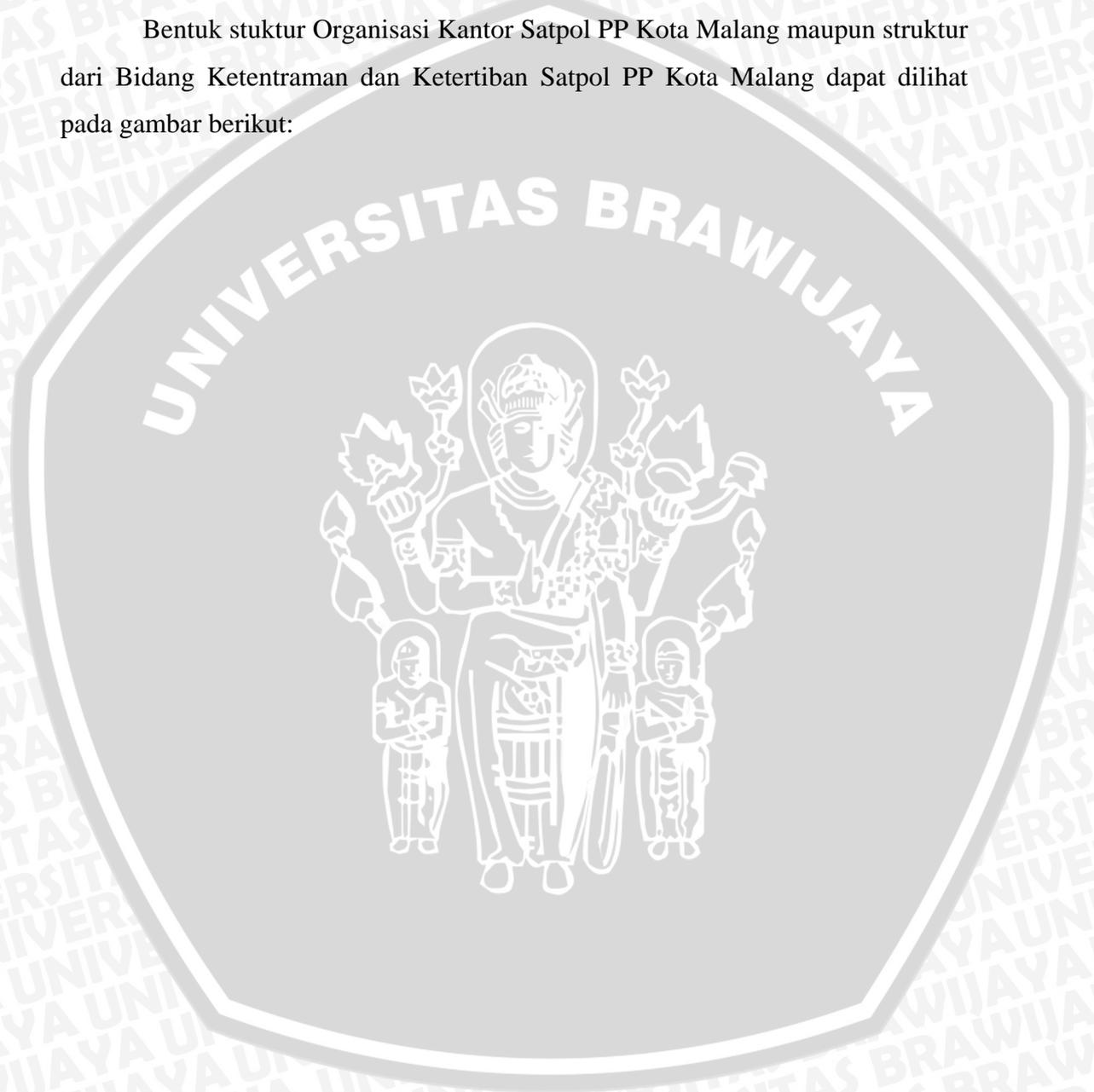
Konsultasi proses berarti seperangkat kegiatan dari konsultan untuk memberikan bantuan kepada anggota organisasi dalam merasakan, mengerti, dan bertindak terhadap peristiwa-peristiwa yang terjadi dalam kegiatan organisasi. Peristiwa-peristiwa tersebut dapat berupa ketidaktahuan atau ketidakmengertian personil Satpol PP mengenai Peraturan Daerah atau Peraturan Walikota Malang yang dapat menghambat keterlaksanaan tugas. Oleh sebab itu kemudian organisasi Satpol PP memerlukan konsultasi proses dalam penyelenggaraan tugas pokok dan fungsinya. Bentuk dari konsultasi proses yang dilakukan oleh organisasi Satpol PP berupa bimbingan teknis.

Teknik pengembangan organisasi diatas digunakan oleh tim dalam struktur organisasi dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Imam Wahyudi, bentuk dari tim dapat dilihat pada gambar lima dimana terlihat pada Bidang Ketentraman dan Ketertiban. Tim Bidang Ketentraman dan Ketertiban dibagi dalam beberapa pleton atau regu. Setiap pleton atau regu tersebut memiliki tanggung jawab tersendiri yang merupakan tugas dari pleton atau regu untuk dilaksanakan.

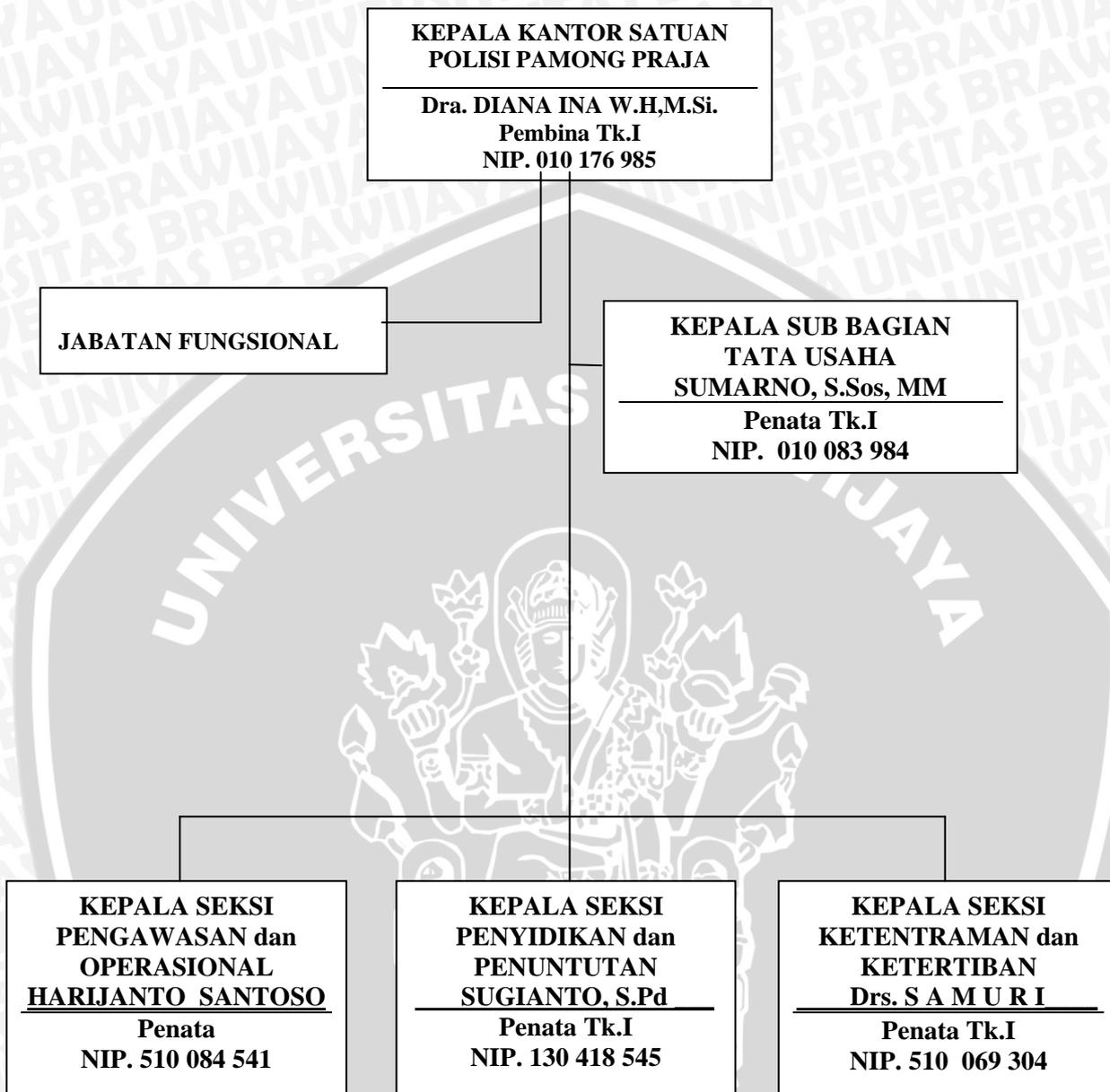
Kepala Bidang Ketentraman dan Ketertiban bertanggung jawab kepada Kepala Satpol PP dalam melaksanakan tugasnya. Kepala Bidang Membawahi Staff Administrasi Umum, Kepala Seksi Ketertiban dan Kepala Seksi Ketentraman. Kepala Seksi Ketertiban membentuk lima tim di dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi Seksi Ketertiban. Tim, atau yang disebut dengan pleton, secara bergantian melakukan kegiatan sesuai dengan tupoksinya yaitu antara lain: pemeliharaan dan penyelenggaraan ketertiban umum, patroli wilayah secara rutin, penertiban terhadap pelanggaran Peraturan Daerah, Peraturan Walikota dan Keputusan Walikota, pengamanan lingkungan perkantoran Pemerintah Daerah dari kegiatan unjuk rasa, serta pengamanan bukti pelanggaran. Setiap kegiatan tersebut dipimpin oleh Kepala Seksi Ketertiban, apabila Kepala Seksi berhalangan hadir maka digantikan oleh Komandan Pleton. Komandan Pleton ini berada pada urutan paling atas dari struktur pleton. Praja di dalam kasi ketertiban bertugas menjaga jalannya pelaksanaan tugas pokok dan fungsi. Praja dalam pelaksanaan tugasnya menggunakan kendaraan berupa sepeda motor.

Kepala Seksi Ketentraman membawahi lima tim dimana masing-masing tim memiliki tugas yang berbeda. Tim provoost merupakan tim dengan kendaraan sepeda motor yang mengamankan dan mengawasi tugas tim lain. Keempat tim lainnya bertugas menjaga dan mengawasi rumah dinas Walikota, pengamanan Balaikota, pengamanan DPRD serta pengamanan rumah dinas Ketua DPRD.

Bentuk stuktur Organisasi Kantor Satpol PP Kota Malang maupun struktur dari Bidang Ketentraman dan Ketertiban Satpol PP Kota Malang dapat dilihat pada gambar berikut:

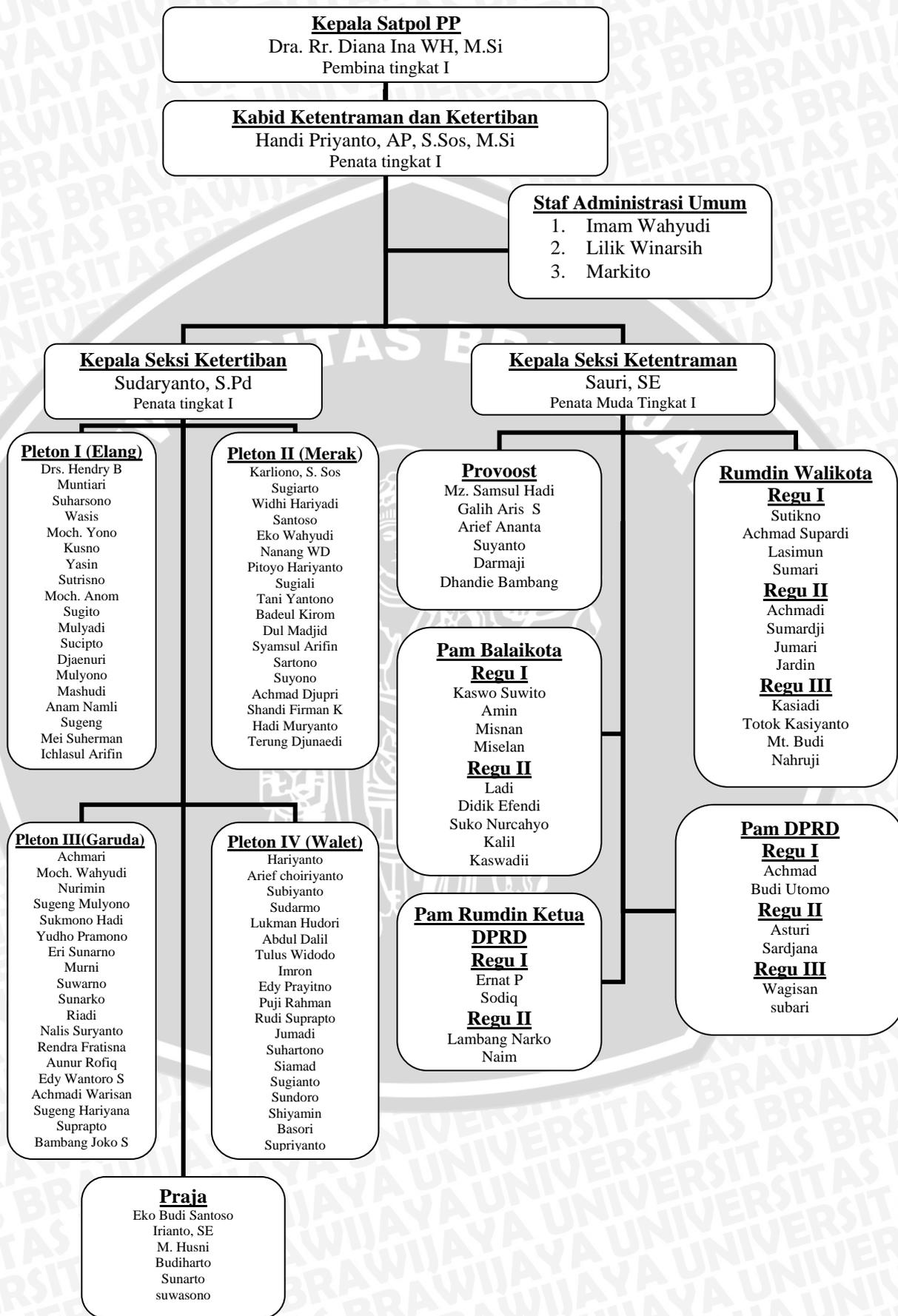


Gambar 5. Struktur Organisasi Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Malang



Sumber : Laporan Kerja Satpol PP Kota Malang Tahun 2007

Gambar 6. Struktur organisasi Bidang Ketentraman dan Ketertiban Satpol PP



Sumber: Bidang Tramtib Satpol PP Kota Malang Tahun 2008

2. Pembinaan yang Diberikan Kepada Personil Satuan Polisi Pamong Praja

2.1. Program Pelatihan dan Pengembangan

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya Satpol PP membekali personilnya dengan pelatihan dan pembinaan. Pada Bidang Ketentraman dan Ketertiban pembinaan ini lebih diarahkan pada peningkatan mental dan fisik. Pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh Satpol PP, sebagaimana yang dikemukakan oleh Bapak Choiril Anwar selaku staff Sub Bagian Tata Usaha, meliputi:

”Pelatihan yang diberikan kepada anggota Satpol PP seperti yang, *Mbak*, lihat di rencana kerja kita ada pelatihan dan ketrampilan bela diri, pelatihan huru hara, pelatihan baris berbaris, pembinaan mental dan spiritual, pelatihan pemadam kebakaran, pelatihan jambore, bimbingan teknis implementasi Peraturan Daerah.” (Wawancara dengan Bapak Choiril Anwar pada hari Kamis, 13 November 2008 pukul 14.15 WIB)

Pelatihan dan pengembangan diatas merupakan pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh Satpol PP pada tahun 2007. Pelatihan tersebut dilakukan dalam rentang waktu satu tahun. Berikut akan dijelaskan mengenai pelatihan dan pengembangan yang diberikan kepada Satpol PP berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Choiril Anwar.

a. Pelatihan dan Ketrampilan Bela Diri

Bela diri yang diberikan pada anggota Satpol PP adalah jenis bela diri karate serta bela diri militer. Peserta dari pelatihan dan ketrampilan bela diri ini adalah semua anggota Satpol PP, mulai dari tingkat pimpinan atas sampai staf. Seperti yang dikemukakan oleh Bapak Choiril Anwar bahwa:

”..jenis pelatihan dan ketrampilan bela diri yang diberikan kepada anggota Satpol PP ini adalah jenis bela diri karate dan bela diri militer. Semua mengikuti latihan ini, *mbak*, tidak terkecuali. Mulai dari tingkatan paling atas sampai tingkatan paling bawah mengikuti pelatihan bela diri.” (Wawancara dengan Bapak Choiril Anwar pada hari Kamis, 13 November 2008 pukul 14.15 WIB)

Satpol PP mendatangkan pelatih dari KONI (Komite Olahraga Nasional Indonesia) cabang Malang untuk olah raga karate sedangkan untuk bela diri militer didatangkan pelatih dari KODIM (Komando Distrik Militer) serta BRIMOB (Brigadir Mobil). Seperti yang dikemukakan Bapak Choiril Anwar sebagai berikut:

”Untuk pelatihnya kita mendatangkan pelatih dari KONI dan dari KODIM atau BRIMOB. Dari KONI melatih bela diri sedangkan KODIM atau BRIMOB melatih bela diri militer, pelatihnya biasanya minimal dua orang, *Mbak*, dan dilaksanakan di halaman depan itu, setiap selesai apel pagi, *yah*, sekitar jam delapanan. *Enggak* lama-lama, satu jam *aja udah* pada capek semua itu. Pelatihan ini rutin, selang seling dengan pelatihan-pelatihan yang lain sehingga tidak menimbulkan kejenuhan. Kalau latihannya *gitu-gitu aja kan juga bikin bosan, Mbak.*” (Wawancara dengan Bapak Choiril Anwar pada hari Kamis, 13 November 2008 pukul 14.15 WIB)

Berdasarkan cuplikan wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan ketrampilan bela diri ini dilaksanakan di halaman depan Kantor Satpol PP, Jalan Simpang Majapahit 1 Malang. Pihak dari bela diri karate maupun bela diri militer menurunkan minimal dua anggotanya untuk melatih anggota Satpol PP. Pelatihan rutin dilakukan seminggu dua kali setelah apel pagi dengan waktu rata-rata satu jam setiap pertemuannya.

Tujuan diadakan latihan rutin bela diri ini, disamping karena kebutuhan akan perlindungan diri juga untuk menjaga kesehatan anggota Satpol PP. Diadakannya pelatihan bela diri merupakan respon dari bentrok yang terkadang mewarnai pekerjaan dari Satpol PP dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Bapak Choiril Anwar dalam wawancaranya:

”Pelatihan ini tentu saja disamping untuk menjaga kesehatan juga untuk melindungi diri. Pekerjaan kita tidak dapat dipungkiri sering kali ada benturan-benturan dengan masyarakat secara langsung. Jadi pelatihan ini dapat digunakan bila memang diperlukan di dalam tugas untuk melindungi anggota Satpol PP dari ancaman tugas.” (Wawancara dengan Bapak Choiril Anwar pada hari Kamis, 13 November 2008 pukul 14.15 WIB)

Dari cuplikan wawancara di atas, adanya masyarakat yang terkadang menggunakan kekerasan menjadikan pelatihan ini harus dipelajari oleh anggota Satpol PP.

b. Pelatihan Huru Hara

Pelatihan diberikan kepada anggota Satpol PP dengan tujuan agar Satpol PP dapat melindungi diri dari amuk massa. Pelatihan memberikan pengetahuan kepada anggota untuk menggunakan tameng, tongkat karet dan tongkat kejut serta melindungi diri saat terjepit di tengah massa. Peserta pelatihan ini adalah seluruh anggota Satpol PP dengan pelatih dari BRIMOB, seperti yang dikemukakan oleh Bapak Choiril Anwar:

”Pelatihan huru hara ini diberikan kepada anggota dengan tujuan agar anggota Satpol PP ini dapat melindungi diri dari amuk massa. Pelatihan yang diberikan antara lain cara menggunakan tameng, tongkat karet, tongkat kejut juga pengetahuan bila ada anggota yang terjepit di tengah massa. Pelatihnya didatangkan dari BRIMOB karena mereka biasa menghadapi massa yang jumlahnya besar.” (Wawancara dengan Bapak Choiril Anwar pada hari Kamis, 13 November 2008 pukul 14.15 WIB)

Pelatihan dilakukan selama satu jam di halaman depan kantor Satpol PP. Pelatihan dilaksanakan seminggu dua kali berselang-seling dengan pelatihan baris berbaris. Pelatihan ini baru ada tahun 2007 silam karena organisasi Satpol PP merasa bahwa dengan semakin mudahnya masyarakat menyuarakan pendapatnya maka perlu bagi Satpol PP dibekali ketrampilan huru hara, seperti yang dikemukakan oleh Bapak Choiril Anwar berikut:

”Jam dan waktu pelatihannya sama dengan pelatihan-pelatihan yang lain, sesudah apel pagi sekitar jam delapan selama satu jam dan dilaksanakan selang seling. Pelatihan huru-hara ini baru ada tahun kemarin, tahun 2007, karena sekarang kan jaman demokrasi, *Mbak*, masyarakat bisa dengan mudah menyuarakan pendapatnya. Kalau dulu mereka *kan* masih *mikir-mikir* kalau mau demo, sekarang tinggal lapor ke Polisi *aja* sudah bisa demo besoknya. Demo kan juga tidak selalu damai, untuk mengantisipasinya maka kita mengadakan pelatihan huru hara ini. Hasilnya, sekarang telah ada pasukan khusus dari kita yang akan diterjunkan bila ada demo yang anarkis.” (Wawancara dengan Bapak Choiril Anwar pada hari Kamis, 13 November 2008 pukul 14.15 WIB)

Petikan wawancara diatas memperlihatkan bahwa pelatihan huru hara ini tidak terlepas dari sikap masyarakat yang tidak selalu menyuarakan pendapatnya secara damai. Tidak jarang masyarakat menggunakan kekerasan dalam menyuarakan pendapatnya, sehingga perlu bagi Satpol PP untuk mengantisipasi keadaan tersebut. Pelatihan huru hara ini menghasilkan pasukan khusus huru hara dimana pasukan khusus ini akan dikeluarkan pada saat terjadi amuk massa yang tidak dapat ditangani oleh Satpol PP. Sampai saat ini, pasukan khusus ini belum pernah diterjunkan di lapangan, seperti hasil wawancara berikut ini:

”...sampai saat ini pasukan khusus ini belum diterjunkan, karena sampai saat ini demo di kota Malang cenderung aman. Nanti kalau ada demo yang melibatkan massa yang banyak dan berpotensi terjadinya huru-hara, maka pasukan khusus huru hara inilah yang akan diterjunkan.” (Wawancara dengan Bapak Choiril Anwar pada hari Kamis, 13 November 2008 pukul 14.15 WIB)

c. Pelatihan Baris Berbaris

Satpol PP mendatangkan pelatih dari KODIM untuk mengajarkan cara baris berbaris yang baik dan benar. Dari wawancara sebelumnya diketahui bahwa tempat pelatihan ini adalah sama dengan pelatihan huru hara serta bela diri, yaitu di halaman depan kantor Satpol PP dengan alokasi waktu satu jam setelah apel pagi. Tugas pokok dan fungsi dari Satpol PP semi militer, terdapat agenda kegiatan seperti upacara, pengamanan serta patroli. Kegiatan upacara membutuhkan sikap dari pelatihan baris berbaris. Oleh sebab itulah perlu adanya pelatihan baris berbaris sehingga anggota Satpol PP mengetahui sikap dan gerakan baris berbaris yang sempurna. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Bapak Choiril Anwar berikut:

”Satpol PP *kan* tugas pokok dan fungsinya semi militer, hal ini karena dulu antara Satpol PP dan Polisi jadi satu. Kemudian terdapat pula acara-acara yang membutuhkan gerakan baris berbaris yang sempurna. Misalkan saja pada waktu upacara kemerdekaan Indonesia, *kan nggak* bagus, *Mbak*, kalau dari barisan Satpol PP barisannya *menceng*. Jadi pelatihan ini diperlukan disamping untuk itu, juga dapat melatih disiplin seseorang.” (Wawancara dengan Bapak Choiril Anwar pada hari Kamis, 13 November 2008 pukul 14.15 WIB)

Dari wawancara diatas maka diketahui bahwa pengadaan pelatihan baris berbaris ini selain agar anggota Satpol PP mengetahui cara baris berbaris yang benar juga dapat melatih kedisiplinan dari anggota Satpol PP. Selain digunakan pada saat upacara, pelatihan ini juga berguna pada saat diadakan lomba baris berbaris serta pada saat HUT Satpol PP.

d. Pembinaan Mental Spiritual

Bentuk dari pembinaan mental spiritual ini berupa ceramah keagamaan. Pembinaan dilaksanakan sebulan sekali pada saat akhir bulan. Bertempat di ruang sidang Satpol PP mendatangkan penceramah agama untuk memberikan pengetahuan keagamaan kepada seluruh jajaran anggota Satpol PP. Pembinaan ini menghabiskan waktu selama satu jam dengan maksud agar anggota Satpol PP dapat meningkatkan rasa ketaqwaan kepada Tuhan YME, seperti yang dikemukakan oleh Bapak Choiril Anwar berikut ini:

”Pembinaan ini berupa pemberian ceramah keagamaan, dan dilaksanakan setiap sebulan sekali biasanya pada minggu terakhir. Lamanya sama seperti pelatihan yaitu selama satu jam setiap pertemuannya. Tujuan dari pembinaan

mental spiritual ini adalah agar meningkatkan rasa ketaqwaan dan keimanan sehingga Satpol PP selalu ingat kepada Tuhan sehingga tidak melanggar norma agama.” (Wawancara dengan Bapak Choiril Anwar pada hari Kamis, 13 November 2008 pukul 14.15 WIB)

Ceramah yang dilakukan selama ini hanya mengundang pemuka agama Islam saja sehingga ceramah yang disampaikan bersifat lebih umum. Anggota Satpol PP yang beragama *non* Islam mengikuti ceramah agama karena apa yang disampaikan oleh pemuka agama Islam lebih ditekankan pada pelaksanaan kinerja Satpol PP, hal ini diungkapkan Bapak Choiril dalam wawancaranya sebagai berikut:

”Selama ini pembinaan mental spiritual ini hanya mendatangkan pemuka agama Islam saja karena di ambil mayoritasnya. Ceramahnya biasanya hal-hal yang umum *aja* yang menyangkut pelaksanaan tugas dari Satpol PP itu sendiri sehingga yang *non* Islam dapat pula ikut serta. Untungnya mereka yang *non* memiliki solidaritas dan toleransi sehingga tidak ada masalah.” (Wawancara dengan Bapak Choiril Anwar pada hari Kamis, 13 November 2008 pukul 14.15 WIB)

Dari wawancara diatas diketahui bahwa keikutsertaan anggota Satpol PP yang beragama *non* Islam ini tidak terlepas dari rasa toleransi dan solidaritas dalam pribadi personil Satpol PP. Melalui pembinaan mental spiritual akan memunculkan rasa ketaqwaan dan keimanan yang membuat anggota Satpol PP akan selalu ingat pada Tuhan pada saat menegakkan tugas pokok dan fungsi.

e. Pelatihan Jambore

Pelatihan jambore adalah sebuah pelatihan yang diberikan kepada anggota Satpol PP untuk memberikan pengetahuan kepada anggota Satpol PP mengenai cara bertahan hidup (*survival*), halang rintang, hingga baris berbaris. Pelatihan ini secara rutin dilaksanakan setiap tahunnya di daerah Selorejo, Ngantang. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Bapak Choiril Anwar berikut ini:

”Pelatihan ini merupakan pelatihan mengenai *survival*, halang rintang, termasuk olah raga serta baris berbaris pula. Pelatihan Jambore ini diikuti oleh Satpol PP seluruh Jawa Timur, kabupaten atau kota biasanya mengirim 15 orang dengan pelatih dari KODIM atau orang yang pernah dikirim Jambore sebelumnya. Tujuan dari pelatihan Jambore ini adalah untuk menjalin keakraban dan kerjasama antar anggota Satpol PP Jawa Timur. Pelatihan sering dilaksanakan di Selorejo dengan alokasi waktunya maksimal tiga hari setiap tahunnya. Biasanya Jambore ini pada bulan Agustus, September atau Oktober.” (Wawancara dengan Bapak Choiril Anwar pada hari Kamis, 13 November 2008 pukul 14.15 WIB)

Berdasarkan Laporan Kerja Satpol PP Tahun 2007, pelatihan Jambore dilaksanakan pada bulan Agustus, tepatnya pada hari tanggal 28-30 Agustus 2007 bertempat di Taman Wisata Selorejo Kecamatan Ngantang Kabupaten Malang. Pada pelatihan Jambore tahun 2007 ini Satpol PP mengirimkan 15 personilnya. Pelatihan ini diikuti tidak hanya oleh Satpol PP kota Malang saja, melainkan perwakilan dari Satpol PP seluruh Jawa Timur. Selama tiga hari peserta akan diberikan pelatihan serta perlombaan antar regu. Dimana dengan adanya jambore ini akan menjalin keakraban serta kerjasama yang solid antara anggota Satpol PP seluruh Jawa Timur.

f. Bimbingan Teknis

Merupakan suatu pembinaan dengan mengundang nara sumber yang berkompeten terhadap peraturan daerah maupun perundang-undangan untuk memberikan penjelasan secara detail terhadap Peraturan Daerah dan Undang-Undang yang akan ditegakkan. Pengadaan bimbingan teknis akan mengurangi ketidaktahuan yang dapat menghambat pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, seperti yang diungkapkan oleh Bapak Choiril Anwar sebagai berikut:

”...bimbingan teknis mengundang nara sumber yang berkompeten terhadap Peraturan Daerah atau orang yang dapat memberikan penjelasan detail terhadap Peraturan Daerah yang ditegakkan. Misalkan bagian hukum karena membuat perijinan yang melibatkan dinas terkait. Bimbingan teknis ini juga merupakan sarana memberikan penjelasan secara detail tentang masalah implementasi di lapangan.” (Wawancara dengan Bapak Choiril Anwar pada hari Kamis, 13 November 2008 pukul 14.15 WIB)

Terdapat contoh ketidaktahuan yang dapat menghambat pelaksanaan tugas, seperti yang diungkapkan oleh Bapak Choiril Anwar berikut ini:

”...contoh adalah pada pada operasi minuman beralkohol, dimana personil yang tidak tahu dan tidak paham dengan Perda Nomor 5 Tahun 2006 Tentang Pengawasan, Pengendalian dan Pelarangan Penjualan Minuman Beralkohol tentu akan bingung dengan jenis minuman beralkohol yang dapat disita dan yang tidak dapat disita.” (Wawancara dengan Bapak Choiril Anwar pada hari Kamis, 13 November 2008 pukul 14.15 WIB)

Tidak semua anggota Satpol PP dapat mengikuti bimbingan ini, hanya Penyelidik Pegawai Negeri Sipil (PPNS) serta beberapa anggota Satpol PP saja yang dapat mengikuti bimbingan teknis ini. Bimbingan dilaksanakan oleh lembaga/dinas yang terkait dengan materi bimbingan, misalkan saja dinas

perijinan, kejaksaan dan sebagainya. Berikut merupakan petikan wawancara dengan Bapak Choiril Anwar:

”Peserta adalah PPNS berjumlah 21 orang dan beberapa anggota Satpol PP. Umumnya dari Satpol PP adalah unsur pimpinan yang mengikuti bimbingan teknis ini. Mengambil tempat di lingkungan kantor Pemerintah Kota, bimbingan teknis biasanya dilaksanakan selama kurang lebih tiga hari. Adanya bimbingan teknis ini akan mensinkronisasikan kendala di lapangan dan meminimalisasi ketidaktahuan akan Peraturan Daerah.” (Wawancara dengan Bapak Choiril Anwar pada hari Kamis, 13 November 2008 pukul 14.15 WIB)

Wawancara diatas dapat diketahui bahwa tempat penyenggaraan bimbingan teknis di lingkungan kantor pemerintah kota maksimal selama tiga hari. Tujuan dari pelaksanaan bimbingan teknis ini adalah untuk mensinkronisasi Peraturan Daerah maupun per-Undang-Undangan dengan dinas terkait sehingga hambatan yang terjadi dilapang dapat teratasi. Selain itu, dengan pengadaan bimbingan teknis akan memberikan wawasan terhadap implementasi Peraturan Daerah dan per-Undang-Undangan.

Berdasarkan Laporan Kerja Satpol PP Kota Malang tahun 2007, telah dilaksanakan bimbingan teknis sebanyak tiga kali. Pelaksanaan bimbingan teknis ini dilaksanakan pada bulan Juni, Juli-Agustus, November-Desember bertempat di Kantor Satpol PP Kota Malang. Di dalam bimbingan teknis ini, organisasi Satpol PP mengundang nara sumber yang berkompeten untuk memberikan penjelasan yang detail mengenai Peraturan Daerah maupun per-Undang-Undangan. Nara sumber disini dapat disebut dengan istilah konsultan yaitu orang yang memberikan penjelasan mengenai permasalahan yang timbul dalam proses kegiatan organisasi.

Jenis pelatihan dan pengembangan yang diberikan kepada personil Satpol PP tentu saja memiliki kesan yang berbeda bagi tiap individu. Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan tersebut dapat memberikan kepuasan kepada personil, maupun sebaliknya, ketidakpuasan terhadap pelatihan dan pengembangan tersebut. Dari hasil wawancara secara dengan beberapa responden. alasan ketidakpuasan terhadap pelatihan dan pengembangan tersebut dikarenakan antara lain:

- a. Pelatihan dan pengembangan tersebut belum mencakup keseluruhan dalam menunjang tugas.

- b. Keterbatasan waktu.
- c. Keadaan lapang yang tidak sesuai dengan teori. (wawancara secara acak pada anggota Satpol PP pada hari Jumat dan Sabtu tanggal 21-22 November 2008)

Responden yang merasa puas dengan pelatihan dan pengembangan tersebut dikarenakan pelatihan dan pengembangan tersebut:

- a. Merupakan bekal pengetahuan mengenai peraturan yang berlaku.
- b. Menambah wawasan untuk tindakan kedepan yang lebih baik.
- c. Sesuai dengan tupoksi. (Wawancara secara acak pada anggota Satpol PP pada hari Jumat dan Sabtu tanggal 21-22 November 2008)

2.2. Monitoring dan Evaluasi Secara Berkala

Berdasarkan pengamatan dari peneliti, monitoring dan evaluasi selalu dilakukan pada saat dan setelah pelaksanaan pelatihan dan pengembangan. Pada waktu pelaksanaan pelatihan dan pengembangan bentuk dari monitoring berupa absensi yang mewajibkan bagi peserta pelatihan dan pengembangan untuk mengisi absensi tersebut. Monitoring tersebut bertujuan agar peserta mengikuti program pelatihan dan pengembangan secara penuh sehingga tujuan pelatihan dan pengembangan dapat tercapai. Mengingat kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan, maka tidak hanya organisasi yang aktif melainkan juga dari personil Satpol PP, seperti yang diungkapkan oleh Bapak Imam Wahyudi berikut ini:

”Monitoring ini bertujuan agar anggota Satpol PP mengikuti kegiatan pelatihan secara penuh untuk mencapai tujuan dari pelatihan tersebut. Oleh sebab itulah maka perlu disiplin dari anggota Satpol PP.” (Wawancara dengan Bapak Imam Wahyudi pada hari Sabtu, 8 November 2008 pukul 09.15 WIB)

Monitoring kegiatan pelatihan dan pengembangan juga dilakukan pada saat akhir tahun. Pimpinan mengadakan rapat untuk mengambil kebijakan terkait dengan pelatihan dan pengembangan tahun berikutnya. Rapat pimpinan ini membahas pelatihan dan pengembangan yang telah dilaksanakan akankah dilaksanakan pada tahun berikutnya, hal ini seperti yang dikemukakan oleh Bapak Imam Wahyudi sebagai berikut:

”Monitoring dan evaluasi pada akhir tahun untuk memutuskan apakah perlu dilanjutkan atau tidak, efektif atau tidak karena berkaitan dengan anggaran dan rencana kerja tahunan dari Satpol PP. Dari pimpinan yang mengadakan

rapat tersebut kemudian diambil kebijakan mengenai pelatihan dan pengembangan pegawai pada tahun berikutnya. Bila pelatihan tersebut menunjukkan hasil positif bagi pelaksanaan tugas Satpol PP maka bisa saja pelatihan tersebut diadakan lagi tahun depan, begitu pula sebaliknya.” (Wawancara dengan Bapak Imam Wahyudi pada hari Sabtu, 8 November 2008 pukul 09.15 WIB)

Berdasarkan wawancara diatas dapat diketahui bahwa evaluasi juga dilakukan setelah pelaksanaan pelatihan dan pengembangan. Evaluasi berguna untuk mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan. Apabila dengan diadakannya pelatihan dan pengembangan tersebut kinerja dari personil Satpol PP mengalami kemajuan maka pelatihan dan pengembangan tersebut dapat diagendakan dalam Rencana Kerja Tahunan Satpol PP. Namun apabila pelaksanaan pelatihan dan pengembangan tersebut tidak sesuai dengan hasil yang diharapkan maka bisa saja pelatihan dan pengembangan tersebut diganti dengan pelatihan dan pengembangan yang lain dan bahkan dapat pula ditiadakan.

2.3. Sosialisasi Kegiatan

Organisasi Satpol PP selalu memberikan sosialisasi kegiatan kepada personil. Sosialisasi kegiatan merupakan informasi kepada anggota Satpol PP mengenai agenda organisasi. Telah ditentukan siapa saja personil yang akan mengikuti pelatihan dan pengembangan. Personil yang ditunjuk oleh organisasi Satpol PP untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan harus mau dan bersedia untuk mengikuti program pelatihan dan pengembangan. Hal ini seperti dikemukakan oleh Bapak Imam Wahyudi berikut ini:

”Setiap anggota Satpol PP pasti mengetahui bila ada pelatihan dan pengembangan. Pada pelatihan tertentu, peserta pelatihan dengan penunjukkan. Dimana organisasi memilih orang yang bisa dan mampu untuk mengikuti pelatihan yang diberikan. Meskipun peserta pelatihan kadangkala dipilih oleh organisasi, sampai saat ini belum ada yang menolak untuk ditugaskan. *Ya itu, mbak*, ini juga karena disiplin yang tinggi pada atasan.” (Wawancara dengan Bapak Imam Wahyudi pada hari Sabtu, 8 November 2008 pukul 09.15 WIB)

Cuplikan wawancara diatas memberikan penjelasan kepada kita bahwa organisasi Satpol PP memilih peserta pelatihan dan pengembangan berdasarkan kualifikasi personil Satpol PP. Personil Satpol PP yang ditunjuk mengikuti pelatihan dan pengembangan sampai saat ini belum ada yang menolak untuk

mengikuti pelatihan dan pengembangan yang diadakan. Hal tersebut tidak lepas dari kedisiplinan serta loyalitas anggota Satpol PP kepada organisasi.

2.4. Faktor pendukung dan penghambat

a. Faktor Pendukung

Faktor yang mendukung terlaksananya pelatihan dan pengembangan organisasi Satpol PP menurut wawancara dengan Bapak Imam Wahyudi adalah:

”Ya itu tadi, *Mbak*, tidak ada yang menolak bila ditunjuk untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan. Hal ini sangat melancarkan program-program yang telah disusun.” (Wawancara dengan Bapak Imam Wahyudi pada hari Sabtu, 8 November 2008 Pukul 09.15 WIB)

Dari wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa salah satu faktor yang mendukung terlaksananya pelatihan dan pengembangan dalam Organisasi Satpol PP adalah keinginan dari organisasi dan keinginan dari personil untuk meningkatkan pengetahuan. Keinginan organisasi itu terlihat dari kegiatan pelatihan yang digunakan untuk meningkatkan sumber daya manusia. Keinginan dari personil terlihat dengan tidak adanya penolakan atas penunjukkan dari organisasi untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan.

b. Faktor Penghambat

Faktor yang menghambat terlaksananya pelatihan dan pengembangan organisasi Satpol PP berdasarkan wawancara dengan Bapak Imam Wahyudi berikut adalah:

”Penghambatnya anggaran dana dan peralatan serta perlengkapan yang kurang. Anggaran dana yang minim ini menjadi penyebab pelatihan dan pengembangan terganggu. Hambatan ini menyebabkan pelatihan dan pengembangan tidak dapat diikuti oleh seluruh personil, sedangkan peralatan yang kurang ini tidak lepas pula dari anggaran dana yang minim. Selain itu, pelatihan yang diberikan juga cenderung ke teori dan bukan praktek.” (Wawancara dengan Bapak Imam Wahyudi pada hari Sabtu, 8 November 2008 Pukul 09.15 WIB)

Wawancara diatas menunjukkan bahwa anggaran dana merupakan masalah utama di dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh Satpol PP.

3. Hasil Pelaksanaan Tugas Pokok dan Fungsi Satuan Polisi Pamong Praja

3.1. Pencapaian Tugas Pokok dan Fungsi

Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan oleh organisasi kepada personil Satpol PP sedikit banyak meningkatkan kemampuan dan ketrampilan personil. Anggota Satpol PP menjadi lebih terampil dalam menghadapi berbagai persoalan yang terjadi lapang. Satpol PP secara rutin berpatroli dalam rangka memelihara ketentraman dan ketertiban sehingga latihan rutin juga diperlukan untuk mengimbangnya.

Hasil pencapaian dari tugas pokok dan fungsi Satpol dapat dilihat pada Tabel 7 yaitu rekapitulasi hasil sidang Tindak Pidana Ringan tahun 2007. Selama satu tahun tersebut, Satpol PP menemukan sebanyak 1324 perkara pelanggaran yaitu pada bulan Januari sebanyak 178 perkara, Februari 107 perkara, Maret 74 perkara, April 135 perkara, Mei 133 perkara, Juni 105 perkara, Juli 144 perkara, Agustus 127 perkara, September 91 perkara, Oktober 63 perkara, November 118 perkara dan Desember 49 orang.

Dari sidang Tipiring tersebut Satpol PP dapat memberikan kontribusi pada kas negara melalui Kejaksaan Negeri Malang dari hasil denda sebanyak 223.290.500 rupiah. Perincian dari denda tersebut adalah pada bulan Januari denda sebanyak 11.600.000 rupiah, Februari denda sebanyak 7.500.000 rupiah, Maret denda sebanyak 9.150.000 rupiah, April denda sebanyak 10.500.000 rupiah, Mei denda sebanyak 59.265.000 rupiah, Juni denda sebanyak 9.050.000 rupiah, Juli denda sebanyak 20.825.000 rupiah, Agustus denda sebanyak 21.875.000 rupiah, September denda sebanyak 10.500.000 rupiah, Oktober denda sebanyak 13.500.000 rupiah, November denda sebanyak 33.250.000 rupiah dan Desember denda sebanyak 8.275.000 rupiah.

Anggota Satpol PP memperoleh bekal pengetahuan dan ketrampilan yang menjadikan terlaksananya tugas pokok dan fungsi secara utuh. Dengan kata lain, pelatihan dan pengembangan mensukseskan tercapainya tugas pokok dan fungsi organisasi Satpol PP, khususnya bidang ketentraman dan ketertiban.

3.2. Hambatan yang Dihadapi Personil Satuan Polisi Pamong Praja

Terdapat hambatan yang menjadikan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dari Satpol PP, khususnya Bidang Ketentraman dan Ketertiban, tidak berjalan

dengan lancar. Hambatan tersebut berasal dari dalam Organisasi Satpol PP sehingga dapat disebut dengan hambatan internal. Hambatan internal tersebut berupa:

a. Faktor penghambat yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi berupa kekurangan perlengkapan dan peralatan. Kekurangan tersebut meliputi sarana operasional lapangan yaitu:

1. Mobil operasional kepala kantor.
2. Mobil patroli.
3. Sepeda motor.
4. Helm.
5. *Stick*.
6. Jas hujan.
7. Senter besar.
8. Senter lalu lintas.

Kekurangan dalam perlengkapan komunikasi yaitu:

1. *Handy talky*.
2. Pesawat RIG.
3. *Megaphone*.

b. Personil yang melaksanakan pengawasan dan penegakkan Peraturan Daerah tidak sebanding dengan luas wilayah Kota Malang.

1) Kebutuhan operasional lapangan dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 8. Kebutuhan operasional lapang

Personil	Sekarang (orang)	Kebutuhan (orang)
Pleton I	63	99
Pleton II	63	99
Pleon III	63	99

(Laporan Kerja Satpol PP Kota Malang Tahun 2007)

2) Kebutuhan personil penjagaan dan pengawasan aset Pemerintah Kota Malang dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 9. Kebutuhan penjagaan dan pengawasan aset Pemkot Malang

Gedung	Sekarang (orang)	Kebutuhan (orang)
Balaikota	8	15
Provoost	6	12
DPRD Kota Malang	10	15
Gedung Dharma Wanita	1	6
BAPERTUKDA	1	3
Rumah Dinas Walikota	8	12
Rumah Dinas Ketua DPRD	4	6
Jumlah	38	69

Sumber: Laporan Kerja Satpol PP Kota Malang Tahun 2007)

Selain kekurangan berupa sarana dan prasarana diatas masih terdapat kendala yang menjadi penghambat terlaksananya tugas pokok dan fungsi dari Satpol PP. Kendala tersebut berasal dari luar Organisasi Satpol PP sehingga dapat disebut dengan hambatan eksternal. Hambatan eksternal tersebut berupa:

- a. Masyarakat semakin kritis dengan kondisi yang dihadapi sehingga mencari celah dalam kelemahan Peraturan Daerah.
- b. Masyarakat kurang sadar akan Peraturan daerah yang berlaku.
- c. Kurangnya pengertian dan pemahaman masyarakat pada tugas pokok dan fungsi Satpol PP yang bukan hanya dalam pelaksanaan ketertiban umum dan ketentraman masyarakat melainkan juga pengawasan dan penegakan Peraturan Daerah serta keputusan Walikota Malang.
- d. Terdapat oknum yang mem-*back up* kegiatan yang melanggar Peraturan Daerah.
- e. Keberanian pelanggar Peraturan Daerah terutama PKL untuk melawan petugas.(Laporan Kerja Satpol PP Kota Malang Tahun 2007)

C. Analisis Data

1. Kemampuan Sumber Daya Manusia Satuan Polisi Pamong Praja

1.1. Tugas Pokok dan Fungsi Bidang Ketentraman dan Ketertiban

Satpol PP merupakan lembaga teknis daerah yang berbentuk kantor. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 Tentang Organisasi

Perangkat Daerah disebutkan dalam Pasal 8 ayat (4) Lembaga teknis daerah dapat berbentuk badan, kantor dan rumah sakit. Dimana pada ayat (3) disebutkan bahwa lembaga teknis daerah ini bertugas:

- a. Merumuskan kebijakan teknis sesuai dengan lingkup tugasnya.
- b. Memberikan dukungan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah sesuai dengan lingkup tugasnya.
- c. Pembinaan dan pelaksanaan tugas sesuai dengan lingkup tugasnya.
- d. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh gubernur sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Bentuk struktur dari organisasi Satpol PP sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 Tentang Organisasi Perangkat Daerah Pasal 26 ayat (3) Kantor terdiri dari satu Subbagian Tata Usaha dan paling banyak tiga Seksi. Dapat dibuktikan pada gambar 5 tentang struktur organisasi Satpol PP Kota Malang. Dimana pada gambar tersebut dapat dilihat bahwa hanya terdapat satu Subbagian Tata Usaha dan tiga seksi yaitu Seksi Pengawasan dan Operasional, Seksi Penyidikan dan Penuntutan serta Seksi Ketentraman dan Ketertiban.

Tugas pokok dan fungsi Satpol PP telah diatur di dalam Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 7 tahun 2008 Tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi, Susunan Organisasi, Pakaian Dinas, Perlengkapan Lapangan dan Peralatan Satuan Polisi Pamong Praja serta diatur pula di dalam Peraturan Walikota Malang Nomor 15 Tahun 2008 Tentang Uraian Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Satuan Polisi Pamong Praja.

1.2. Jenis Kegiatan Bidang Ketentraman dan Ketertiban

Bidang ketentraman dan ketertiban memiliki dua kegiatan utama yang harus dilaksanakan. Kegiatan tersebut berupa kegiatan yang berkaitan dengan urusan operasional dan kegiatan yang berhubungan dengan urusan penjagaan gedung. Kegiatan yang dilakukan oleh bidang ketentraman dan ketertiban antara lain:

- a. Pelaksanaan operasional Pekerja Seks Komersial (PSK)

Kegiatan operasional ini dilaksanakan oleh Satpol PP Kota Malang bekerja sama dengan Dinas Sosial dan Polresta Malang dalam bentuk operasi rutin dan insidental. Hasil dari operasi PSK ini akan mendapatkan

pembinaan dari Kantor Satpol PP. Selanjutnya PSK tersebut ditangani oleh Dinas Sosial dan Satuan Bimbingan Masyarakat. Pada saat tertentu PSK yang tertangkap diikutkan pada Sidang Tindak Pidana Ringan (Tipiring) yang dilaksanakan oleh PPNS.

- b. Pelaksanaan operasional gelandangan, pengemis dan anak jalanan
Pelaksanaan operasional ini tidak berbeda jauh dengan operasional PSK. Dimana Satpol PP bekerja sama dengan Dinas Sosial dan Satuan Bimbingan Masyarakat apabila terdapat gelandangan, pengemis maupun anak jalanan yang tertangkap. Mereka hanya diberi pembinaan sebelum dikembalikan kepada masyarakat.
- c. Pelaksanaan operasional Pedagang Kaki Lima (PKL)
Kegiatan pelaksanaan operasional PKL dilakukan oleh Satpol PP dalam rangka penataan dan penertiban PKL. Penertiban dilakukan terhadap PKL yang melanggar Perda Kota Malang No. 1 Tahun 2000 Tentang Pengaturan dan Pembinaan PKL di wilayah Kota Malang dan Keputusan Walikota mengenai lokasi yang dilarang untuk dipergunakan dalam berjualan. Penertiban ini diharapkan dapat menciptakan lingkungan yang bersih, sehat dan sesuai dengan tata kota.
- d. Pengamanan kegiatan insidental
Terdapat kegiatan insidental yang melibatkan oleh Satpol PP dalam rangka pengamanan ketertiban serta ketentraman. Kegiatan tersebut antara lain:
 - 1) Pengamanan hari besar agama dan nasional, misalkan pengamanan Sholat Idul Fitri, pengamanan Gereja, pengamanan upacara hari Kemerdekaan Indonesia dan sebagainya.
 - 2) Pengamanan pembangunan gedung, misalkan pengamanan pembangunan MOG, pengamanan pembangunan stadion Gajayana dan sebagainya
 - 3) Pengamanan yang diminta oleh Dinas yang bersangkutan, misalnya pengamanan Malang Tempo Doloe, pengamanan pencabutan reklame yang telah habis ijinnya dan sebagainya.
 - 4) Pengamanan Pasar Tugu
 - 5) Pengamanan acara musik, dan sebagainya.

e. Pemberkasan pelanggaran

Merupakan kegiatan melengkapi berkas pelanggaran Peraturan Daerah untuk kemudian diteruskan kepada seksi penyidikan dan penuntutan agar diikutkan dalam sidang Tipiring.

Satpol PP menggunakan dua pola tindakan dalam mengawasi dan melaksanakan ketentraman dan ketertiban di Kota Malang. Pola tindakan tersebut adalah:

a. Tindakan preventif

Tindakan preventif merupakan tindakan yang dilakukan oleh Satpol PP dalam rangka mencegah timbulnya gangguan ketentraman dan ketertiban. Pencegahan tersebut dilakukan untuk menghilangkan kesempatan atau peluang pelanggaran hukum. Kegiatan ini dimaksudkan agar masyarakat dapat mengetahui jenis kegiatan yang dianggap melanggar ketentraman dan ketertiban di Kota Malang

b. Tindakan represif

Tindakan represif merupakan tindakan tegas yang dilakukan oleh Satpol PP sebagai tindakan tegas atas pelanggaran ketentraman dan ketertiban. Kegiatan ini dilakukan dalam upaya membuat dan menumbuhkan kesadaran hukum mengenai Peraturan Daerah dan Keputusan Walikota Malang. Tindakan ini dilakukan apabila tindakan preventif tidak mendapat tanggapan dari masyarakat.

1.3. Teknik Pengembangan Kemampuan Sumber Daya Manusia Bidang Ketentraman dan Ketertiban.

Setiap organisasi pasti mengalami perubahan, tidak terkecuali organisasi Satpol PP ini. Dalam menghadapi perubahan tersebut, Satpol PP membekali anggotanya dengan ketrampilan-ketrampilan yang dapat digunakan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi mereka. Selain pelatihan ketrampilan yang rutin dilaksanakan setiap seminggu dua kali secara bergantian, anggota dari Satpol PP juga diberikan ketrampilan untuk mengembangkan kemampuan sumber daya manusianya.

Terdapat beberapa teknik yang digunakan organisasi Satpol PP dalam menghadapi perubahan. Teknik tersebut meliputi teknik latihan kepekaan,

pembentukan tim dan konsultasi proses. Telah disebutkan diatas bahwa teknik kepekaan merupakan teknik latihan dengan maksud mempertajam daya peka, kecepatan reaksi, mempertajam perasaan dalam menghadapi berbagai masalah yang timbul. Bentuk dari pelatihan kepekaan ini berupa pelatihan dan ketrampilan bela diri, pelatihan huru hara, pelatihan baris berbaris, pembinaan mental spiritual serta pelatihan jambore. Dengan pelatihan-pelatihan di atas, menyebabkan anggota Satpol PP akan memiliki kepekaan menghadapi keadaan di lingkungan kerjanya, cepat bereaksi apabila terdapat masalah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya, dan terasah perasaannya dengan pengalaman yang dihadapinya dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.

Teknik lain yang digunakan adalah pembentukan tim, khususnya bidang ketentraman dan ketertiban, dimana organisasi memecah anggotanya dalam beberapa kelompok. Bidang ketentraman dan ketertiban dibagi dalam dua seksi, yaitu seksi ketentraman dan seksi ketertiban. Kedua seksi ini membagi anggotanya dalam beberapa tim untuk memudahkan pembagian pekerjaan dalam setiap seksi. Seksi ketentraman dan seksi ketertiban masing-masing memiliki lima tim yang memiliki tanggung jawab yang tidak sama satu dengan lainnya. Perbedaan tanggung jawab karena setiap tim memiliki keahlian dan ketrampilan yang tepat dengan pelaksanaan kerja yang dihadapi.

Di dalam menghadapi perubahan organisasi Satpol PP juga menggunakan konsultasi proses. Teknik ini bertujuan untuk memberikan bantuan kepada anggota Satpol PP dalam merasakan, mengerti, dan bertindak terhadap peristiwa-peristiwa yang dihadapinya. Bentuk dari konsultasi proses dalam organisasi Satpol PP adalah bimbingan teknis. Bimbingan teknis ini mendatangkan nara sumber yang berkompeten terhadap peraturan daerah. Kegiatan bimbingan teknis yang dilakukan misalnya mengenai minuman beralkohol, pemasangan reklame, bangunan liar dan sebagainya. Satpol PP mengundang nara sumber yang berkompeten di bidang hukum, bidang sosial, dinas perijinan serta pihak-pihak lain yang terkait untuk memberikan penjelasan secara detail mengenai materi bimbingan teknis.

Dari tiga stuktur organisasi yang dijelaskan oleh Robbins, organisasi Satpol PP ini cenderung mengarah kepada struktur organisasi birokrasi dari pada

struktur sederhana *maupun* struktur matrik. Hal ini dikarenakan dalam pelatihan dan pengembangan yang diberikan menciptakan spesialisasi khususnya pada Bidang Ketentraman dan Ketertiban. Tugas-tugas operasi Bidang Ketentraman dan Ketertiban sangat rutin yaitu pada Bidang Ketentraman mengurus pelanggaran Peraturan Daerah sedangkan Bidang Ketentraman mengurus penjagaan dan pengawasan aset Pemerintah Kota Malang. Aturan-aturan dalam organisasi sangat formal dengan wewenang pada satu orang yaitu pada Kepala Bidang Ketertiban dan Kepala Bidang Ketentraman.

2. Pembinaan yang Diberikan Kepada Personil Satuan Polisi Pamong Praja

2.1. Program Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan ketrampilan bela diri, pelatihan huru hara serta pelatihan baris berbaris, merupakan latihan rutin selama dua minggu sekali dilakukan secara bergantian. Hal ini dimaksudkan karena pelatihan ini berkaitan erat dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi mereka dalam menegakkan ketentraman dan ketertiban sehari-hari. Terdapat pula pembinaan mental dan spiritual bagi anggota Satpol PP yang dilakukan sebulan sekali. Pembinaan ini dimaksudkan untuk mengisi rohani dari anggota Satpol PP. Selain itu, jenis pelatihan dan pengembangan yang diagendakan setiap tahun yaitu pelatihan jambore serta bimbingan teknis. Berikut merupakan analisis terhadap program pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh Satpol PP:

a. Pelatihan dan Ketrampilan Bela Diri

Pelatihan dan ketrampilan bela diri bukan dimaksudkan agar Satpol PP dapat langsung menggunakan kekerasan dalam melakukan tugasnya. Pemberian ketrampilan ini selain untuk melindungi diri juga dimaksudkan untuk menjaga stamina tubuh. Bela diri ini akan melindungi Satpol PP apabila ada masyarakat yang secara spontan menggunakan kekerasan saat dilaksanakan penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban. Hal ini berarti bahwa pelatihan bela diri dimaksudkan sebagai reaksi atas aksi masyarakat yang terkadang bertindak nekad dan memilih jalur-jalur kekerasan. Bela diri ini juga dimaksudkan untuk menjaga stamina tubuh. Selama satu jam anggota Satpol PP harus mengolah tubuhnya untuk mendapatkan stamina yang sempurna. Kesehatan dan stamina sangat penting bagi Satpol PP dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Hal tersebut karena

beban kerja yang berat, yaitu berhadapan langsung dengan masyarakat, mengharuskan kondisi tubuh yang *fit* dan prima untuk dapat mengambil keputusan saat menghadapi masalah saat terjun langsung di masyarakat.

Saat peneliti mengikuti kegiatan dari Satpol PP selama dua hari berturut-turut keahlian dalam bela diri tidak digunakan. Satpol PP cenderung menggunakan cara persuasif untuk memperingatkan pelanggar. Disamping itu, pelanggar juga dapat diajak bekerja sama sehingga tidak terjadi bentrokan yang berarti.

b. Pelatihan Huru Hara

Pelatihan huru hara dilakukan bukan tanpa sebab. Pelatihan ini merupakan pengembangan organisasi dalam mempersiapkan anggotanya untuk menghadapi masalah yang lebih kompleks di kemudian hari. Era reformasi memberikan kemudahan dan kebebasan bagi masyarakat dalam menyuarakan aspirasinya, menyuarakan pendapatnya. Marak terlihat demonstrasi-demonstrasi yang dilakukan oleh berbagai kalangan dan lapisan masyarakat Indonesia. Tidak menutup kemungkinan demonstrasi tersebut akan berakhir dengan kekacauan dan kericuhan. Pelatihan huru hara dimaksudkan untuk menghadapi situasi yang kacau dan ricuh tersebut. Meskipun seluruh anggota Satpol PP mengikuti pelatihan huru hara namun tidak semua akan diterjunkan bila terdapat situasi kacau dan ricuh tersebut. Oleh karena itulah dalam pelatihan huru hara ini dibentuk tim khusus yang anggota terpilih untuk menghadapi situasi yang kacau dan ricuh tersebut. Namun hingga saat ini tim khusus ini belum pernah diterjunkan untuk mengatasi demonstrasi yang anarkis. Hal tersebut bukan dikarenakan tim yang belum siap melainkan karena demonstrasi di Kota Malang belum sampai terjadi secara anarkis.

c. Pelatihan Baris Berbaris

Pelatihan baris berbaris adalah pelatihan yang diberikan untuk memberikan kedisiplinan kepada anggota Satpol PP. Di dalam latihan ini mereka diberikan pengetahuan mengenai cara baris berbaris yang benar. Upaya yang dilakukan sehingga pelatihan ini tidak dianggap remeh adalah dengan pengadaan lomba baris berbaris pada saat Hari Ulang Tahun (HUT) Satpol PP. Pelatihan baris-berbaris ini merupakan dasar dari pelatihan huru hara. Pelatihan baris-

berbaris berkaitan dengan pelatihan huru hara karena memiliki gerakan dasar yang sama.

Satpol PP mendatangkan pelatih dari KODIM untuk mengajarkan cara baris berbaris yang baik dan benar. Pelatihan dilaksanakan dua kali seminggu bergantian dengan pelatihan huru hara. Tempat pelatihan ini sama dengan pelatihan huru hara serta bela diri, yaitu di halaman depan kantor Satpol PP dengan alokasi waktu satu jam setelah apel pagi.

d. Pembinaan Mental dan Spiritual

Pembinaan mental dan spiritual merupakan jenis pengembangan personil yang diarahkan untuk meningkatkan rasa ketaqwaan kepada Tuhan YME. Adanya jenis pembinaan ini akan membuat Satpol PP mengingat kaidah-kaidah agama dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Apabila seorang Satpol PP mengingat Tuhan dan kaidah-kaidah agama maka akan dapat meminimalisir tindak kekerasan yang terjadi pada saat melaksanakan tugas pokok dan fungsi.

Satpol PP hanya mengundang penceramah dari agama Islam, padahal terdapat pula anggota yang beragama *non* Islam. Hal ini seakan-akan terdapat diskriminasi dalam pembinaan mental dan spiritual. Walaupun materi yang diceramahkan adalah materi umum tapi untuk mereka yang beragama *non* Islam ceramah tersebut tidak menarik untuk didengarkan.

Salah satu hal yang menjadikan ceramah tersebut tidak menarik bagi anggota Satpol PP *non* Islam adalah bahwa dalam setiap ceramah pasti akan mengikutkan ayat-ayat kitab suci. Alangkah lebih menarik bila ayat-ayat kitab suci itu berasal dari pemuka agama/kitab suci mereka sendiri. Sehingga pembinaan mental dan spiritual ini akan lebih mengakar dalam jiwa mereka dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi.

e. Pelatihan Jambore

Pelatihan ini diadakan setiap tahunnya dengan tujuan mempererat solidaritas antar anggota Satpol PP. Pelatihan ini bagus karena selain mempererat solidaritas dengan Satpol PP dari daerah lain, dapat pula meningkatkan ketangkasan dan ketrampilan individu karena pelatihan ini memberikan pengetahuan kepada anggota Satpol PP mengenai cara bertahan hidup (*survival*), halang rintang, hingga baris berbaris.

Pengadaan latihan ini dapat menjadikan Satpol PP yang mengikutinya menjadi lebih produktif. Dikatakan produktif karena selain menjalani pelatihan mereka juga mendapatkan pengetahuan dan rileksasi. Sehingga pada saat mereka masuk kerja lagi mereka menjadi lebih bersemangat dalam melaksanakan tanggung jawabnya.

f. Bimbingan Teknis

Bimbingan teknis ini sangat diperlukan oleh Satpol PP. Dengan adanya bimbingan ini, mereka dapat mengetahui batasan-batasan wewenang mereka dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Mereka mengetahui batasan-batasan tersebut melalui sumber yang berkompeten dengan materi bimbingan teknis, bisa dari dinas perizinan, bagian hukum, kepolisian dan sebagainya. Di dalam bimbingan teknis ini, organisasi Satpol PP mengundang nara sumber yang berkompeten untuk memberikan penjelasan yang detail mengenai peraturan daerah maupun perundang-undangan. Nara sumber disini dapat disebut dengan konsultan yaitu orang yang memberikan penjelasan mengenai permasalahan yang timbul dalam proses kegiatan organisasi

Apabila Satpol PP mengetahui batasan tersebut maka bila terjadi pelanggaran akan memudahkan koordinasi dengan dinas terkait di lingkungan Pemerintah Kota Malang. Selain itu, apabila akan melakukan patroli, Satpol PP dapat menghubungi dinas terkait. Dapat dicontohkan apabila Satpol PP akan melaksanakan patroli ketentraman dengan sasaran gelandangan dan pengemis maka Satpol PP akan berkoordinasi dengan Dinas Sosial dalam memberikan pembinaan terhadap gelandangan dan pengemis tersebut.

2.2. Monitoring dan Evaluasi Secara Berkala

Setiap kegiatan di lapang selalu dimonitoring oleh pimpinan. Seorang pimpinan tidak secara langsung melaksanakan monitoring pegawai ketentraman dan ketertiban. Disini seorang pimpinan akan menunjuk seorang anggotanya untuk menjadi komandan dalam pleton. Komandan pleton bertugas untuk mengawasi kegiatan ketentraman dan ketertiban yang dilakukan. Komandan pleton dipilih berdasarkan tingkat pendidikan serta pengalamannya di dalam organisasi Satpol PP sehingga komandan dapat menguasai medan dan melaksanakan tugas pokok dan fungsi bidang ketentraman dan ketertiban dengan

baik dan lancar. Setelah pelaksanaan kegiatan ketentraman dan ketertiban, komandan pleton melaporkan kepada pimpinan bagaimana kendala serta hasil yang dicapai dalam kegiatan ketentraman dan ketertiban. Seorang komandan pleton dalam memimpin dibantu oleh wakil komandan pleton. Wakil komandan pleton inilah akan menggantikan memimpin pleton apabila Komandan pleton berhalangan hadir.

Selain monitoring dan evaluasi saat kegiatan operasional, dilakukan pula monitoring dan evaluasi pada saat pelatihan dan pengembangan. Pada waktu pelaksanaan pelatihan dan pengembangan bentuk dari monitoring berupa absensi yang mewajibkan bagi peserta pelatihan dan pengembangan untuk mengisi absensi tersebut. Hal tersebut dilakukan agar personil Satpol PP mengikuti program pelatihan dan pengembangan secara menyeluruh sehingga tercapailah tujuan pelatihan dan pengembangan tersebut.

Pada akhir tahun, pimpinan mengadakan monitoring kegiatan pelatihan dan pengembangan. Monitoring tersebut berupa rapat yang bertujuan untuk mengambil kebijakan terkait dengan pelatihan dan pengembangan pada tahun berikutnya. Pada rapat ini dilihat hasil pelaksanaan pelatihan dan pengembangan yang telah dilakukan selama setahun kebelakang. Apabila pelatihan dan pengembangan tersebut dapat meningkatkan kinerja dari Satpol PP maka pelatihan dan pengembangan tersebut akan dilakukan pada tahun kedepan.

Apabila setelah dievaluasi sedemikian rupa pelaksanaan pelatihan dan pengembangan tersebut tidak sesuai dengan hasil yang diharapkan maka bisa saja pelatihan dan pengembangan tersebut diganti dengan pelatihan dan pengembangan yang lain dan bahkan dapat pula ditiadakan. Dengan demikian evaluasi ini berguna untuk mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan.

2.3. Sosialisasi Kegiatan

Meskipun anggota Satpol PP mengetahui adanya pelatihan yang akan dilaksanakan oleh organisasi, di dalam kondisi tertentu pimpinan melakukan penunjukkan kepada anggota Satpol PP untuk mengikuti kegiatan pelatihan dan pengembangan. Hal ini umumnya dikarenakan pelatihan dan pengembangan tersebut merupakan undangan dari dinas lain yang meminta Organisasi Satpol PP

untuk mengirimkan anggotanya dalam pelatihan yang diadakan oleh dinas tersebut. Dapat dicontohkan adalah adanya permintaan kepada organisasi untuk mengirimkan anggotanya untuk mengikuti pelatihan pemadam kebakaran dari Dinas Pemadam Kebakaran. Sehingga walaupun tidak semua anggota Satpol PP dapat mengikuti pelatihan tersebut, mereka memahami bahwa anggota yang sesuai kualifikasilah yang akan diikutkan dalam pelatihan tersebut.

Contoh lainnya adalah kegiatan pelatihan jambore. Peserta pelatihan jambore ini ditunjuk oleh pimpinan untuk mewakili organisasi Satpol PP Kota Malang. Setiap anggota Satpol PP mengetahui bahwa akan ada penunjukkan wakil peserta dari Satpol PP Kota Malang. Penunjukkan anggota Satpol PP yang mewakili pelatihan jambore berdasarkan atas kemampuan fisik dan mental untuk dapat bertahan di alam bebas. Tentu tidak mungkin organisasi Satpol PP menunjuk dan mengirimkan anggotanya yang rentan terhadap kondisi di alam bebas.

2.4. Faktor Pendukung dan Penghambat

a. Faktor Pendukung

Organisasi yang ingin berkembang dan meningkatkan sumber daya manusianya akan berusaha mengadakan pelatihan dan pengembangan bagi anggotanya. Keinginan organisasi Satpol PP ini didukung pula dengan keinginan dari personil Satpol PP untuk mengembangkan kemampuan diri.

Apabila ada anggota yang tidak ingin mengembangkan diri, mereka tetap akan mengikuti pelatihan dan pengembangan karena perintah pimpinan. Walaupun hasil akhir pelatihan dan pengembangan ini tidak akan sama dengan personil yang memang ingin berkembang secara individu. Hal ini dapat terbukti melalui wawancara oleh peneliti bahwa seluruh responden akan mengikuti pelatihan yang diberikan oleh organisasi Satpol PP kepada mereka.

b. Faktor Penghambat

Anggaran dana menjadi penghambat utama dalam mengadakan program pelatihan dan pengembangan. Tanpa adanya anggaran dana, pelatihan dan pengembangan tidak akan dapat berjalan. Satpol PP setiap akhir tahun mengajukan anggaran dana kepada pemerintah untuk membiayai seluruh kegiatannya selama satu tahun, termasuk untuk kegiatan pelatihan dan

pengembangan. Apabila pengajuan dana tersebut disetujui maka akan dapat dilaksanakan pelatihan dan pengembangan kepada anggota Satpol PP. Begitu pula sebaliknya, bila anggaran dana yang diperoleh tidak memungkinkan diadakan pelatihan dan pengembangan maka rencana tersebut akan ditunda untuk kemudian diajukan lagi tahun berikutnya atau rencana pelatihan dan pengembangan tersebut dibatalkan.

Kekurangan ini dapat dilihat pada saat pelatihan huru hara, dimana Satpol PP hanya memiliki 31 buah rompi, 31 tameng, 31 helmet, 31 tongkat karet dan dua tongkat kejut untuk berlatih. Padahal peralatan tersebut digunakan berlatih seluruh anggota Satpol PP. Terlihat mencolok ketidakseimbangan jumlah peralatan dan perlengkapan dengan jumlah anggota Satpol PP yang mencapai 167 orang.

Sebenarnya dari pihak Satpol PP sendiri juga menginginkan peralatan dan perlengkapan yang dapat digunakan seluruh anggota dalam pelatihan dan pengembangan. Keinginan ini berbentrok dengan anggaran dana yang diperoleh dari pemerintah. Anggaran dana memang merupakan hal yang vital untuk jalannya suatu organisasi. Bila anggaran ini terbatas, maka berpengaruh pada keterbatasan organisasi dalam mengembangkan kualitas personil.

Hambatan-hambatan tersebut dapat menjadikan pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan menjadi kurang maksimal. Oleh sebab itu diperlukan cara untuk mengembalikan semangat anggota Satpol PP mengikuti pelatihan dan pengembangan.

Apabila sarana dan prasarana yang ada dirasa kurang memadai maka perlu dibenahi. Pembenahan sarana dan prasarana tersebut dapat dengan menambah peralatan dan perlengkapan baru maupun memperbaiki sarana dan prasarana yang rusak. Pelatihan yang cenderung kearah teori juga merupakan hambatan yang dirasakan. Hal seperti ini dapat diatasi dengan memberikan contoh kejadian yang pernah dialami di lapang, sehingga tidak berkesan hanya teori saja. Kejenuhan juga dialami oleh anggota Satpol PP dalam melaksanakan pelatihan dan pengembangan. Perlu diadakan relaksasi untuk mengatasi kejenuhan tersebut, kegiatan relaksasi dapat berupa kegiatan liburan bersama-sama, kegiatan *out bond* dan sebagainya.

3. Hasil Pelaksanaan tugas Pokok dan Fungsi Satuan Polisi Pamong Praja

3.1. Pencapaian Tugas Pokok dan Fungsi

Pencapaian tugas pokok dan fungsi dari Satpol PP dapat dibuktikan dengan banyaknya kasus yang dapat mereka tangani selama tahun 2007. Tabel 7 mengenai rekapitulasi hasil Sidang Tindak Pidana Ringan Tahun 2007 menunjukkan hasil pencapaian tugas pokok dan fungsi dari Satpol PP. Jumlah perkara yang mencapai 1324 dengan total denda sebesar 226.290.500 rupiah telah memberikan kontribusi kepada kas negara.

Apabila dihitung secara kasar maka dalam satu bulan terdapat 110 pelanggaran yang terjadi di Kota Malang. Banyaknya pelanggaran seharusnya tidak lantas membuat Satpol PP bangga, hal ini karena banyaknya pelanggaran menunjukkan bahwa masih rendahnya kesadaran masyarakat untuk melaksanakan ketentraman dan ketertiban dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Meskipun tidak dapat dipungkiri bahwa jumlah denda tersebut juga memberikan kontribusi kepada negara.

3.2. Hambatan yang Dihadapi Personil Satuan Polisi Pamong Praja

Terdapat dua jenis hambatan yang dihadapi personil Satpol PP didalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Hambatan tersebut berupa hambatan yang berasal dari dalam organisasi, disebut juga hambatan internal, dan hambatan yang berasal dari luar organisasi, disebut juga hambatan eksternal. Kedua jenis hambatan ini sangat berpengaruh terhadap lancarnya ketentraman dan ketertiban umum yang diselenggarakan oleh Satpol PP.

Hambatan internal dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi adalah:

- a. Disebutkan bahwa faktor yang menghambat terlaksananya tugas pokok dan fungsi dari Satpol PP adalah peralatan dan perlengkapan yang kurang. Peralatan dan perlengkapan yang kurang tersebut meliputi kekurangan dari sarana prasarana operasional lapangan dan sarana komunikasi. Kekurangan sarana prasarana berupa sarana operasional lapangan yaitu:
 - a. Mobil operasional kepala kantor.
 - b. Mobil patroli.
 - c. Sepeda motor.

- d. Helm.
- e. *Stick*.
- f. Jas hujan.
- g. Senter besar.
- h. Senter lalu lintas.

Kekurangan dalam sarana prasarana komunikasi yaitu:

1. *Handy talky*.
2. Pesawat RIG.
3. *Megaphone*.

Upaya yang dapat dilakukan dalam mengatasi hambatan di atas adalah dengan mengalokasikan dana untuk membeli peralatan dan perlengkapan yang dibutuhkan. Apabila pelaksanaan tugas pokok dan fungsi diimbangi dengan sarana dan prasarana yang memadai maka akan melancarkan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dari Satpol PP, khususnya Bidang Ketentraman dan Ketertiban umum.

- b. Jumlah personil yang tidak sesuai dalam pengawasan Penegakkan peraturan Daerah. Disebutkan di dalam Laporan Kerja Satpol PP Tahun 2007 bahwa kekurangan personil tersebut meliputi personil di tingkat lapang dan personil yang menjaga serta mengawasi aset pemerintah. Pada tabel 8 disebutkan bahwa personil yang dibutuhkan dalam operasi lapang adalah 63 orang sedangkan kebutuhan yang diperlukan adalah 99 personil sehingga terdapat kekurangan sejumlah 33 personil. Pada tahun 2008 terdapat perubahan jumlah personil operasi lapang dari Satpol PP, dapat dilihat pada gambar 5, dimana pada Bidang Ketertiban terdapat empat pleton dan praja yang berisi 81 personil Satpol PP.

Pada tabel 9 disebutkan bahwa kebutuhan personil untuk penjagaan dan pengawasan aset Pemerintah Kota Malang 69 personil, sedangkan jumlah personil pada tahun 2007 baru ada 38 personil. Kekurangan personil penjagaan dan pengawasan aset pemerintah adalah 31 orang. Berdasarkan struktur organisasi Bidang Ketentraman dan Ketertiban, gambar 5, jumlah personil bidang ketentraman adalah 37 personil.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pada bidang ketertiban telah melakukan perubahan dengan meningkatkan jumlah personil sesuai kebutuhan. Kebutuhan personil yang berhasil ditingkatkan sejumlah 19 orang sehingga menjadi 81 personil. Meskipun jumlah personil ini belum sesuai dengan kebutuhan organisasi yaitu 99 orang tetapi hal ini jauh lebih baik bila dibandingkan dengan Bidang Ketentraman. Bidang Ketentraman yang bertugas menjaga dan mengawasi aset daerah, berdasarkan struktur organisasi Bidang Ketentraman dan Ketertiban tahun 2008, hanya berjumlah 37 personil. Jumlah personil ini lebih sedikit dari tahun 2007 yaitu 38 orang. Dengan demikian kekurangan personil untuk menjaga dan mengawasi aset Pemerintah Kota Malang adalah 32 personil.

Berdasarkan Laporan Kerja Satpol PP Kota Malang Tahun 2007 menyebutkan bahwa hambatan eksternal yang dihadapi Satpol PP dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya meliputi:

- a. Masyarakat semakin kritis dengan kondisi yang dihadapi sehingga mencari celah dalam kelemahan Peraturan Daerah.
- b. Masyarakat kurang sadar akan Peraturan daerah yang berlaku.
- c. Kurangnya pengertian dan pemahaman masyarakat pada tugas pokok dan fungsi Satpol PP yang bukan hanya dalam pelaksanaan ketertiban umum dan ketentraman masyarakat melainkan juga pengawasan dan penegakan Peraturan Daerah serta keputusan Walikota Malang.
- d. Terdapat oknum yang mem-*back up* kegiatan yang melanggar Peraturan Daerah.
- e. Keberanian pelanggar Peraturan Daerah terutama PKL untuk melawan petugas.

Kegiatan sosialisasi Peraturan Daerah dapat dilakukan untuk memberikan pengertian dan pemahaman kepada masyarakat sehingga menimbulkan kesadaran dari masyarakat. Kesadaran masyarakat akan Peraturan Daerah akan menurunkan tingkat pelanggaran terhadap Peraturan Daerah yang berlaku. Selain dengan sosialisasi, pelanggaran oleh masyarakat dapat diturunkan dengan pemberian sanksi yang lebih berat. Sanksi berupa denda yang dijatuhkan kepada pelanggar

selama ini masih terlalu sedikit nominalnya sehingga masyarakat menganggap sebelah mata.

Apabila terdapat oknum yang ketahuan mem-*back up* pelanggaran haruslah diberikan sanksi seberat-beratnya. Hal tersebut karena oknum tersebut selain merugikan daerah juga mengesankan premanisme di dalam birokrasi. Upaya yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan penghargaan kepada siapa saja yang dapat memberikan informasi mengenai oknum pemerintah yang membelakangi pelanggaran Peraturan Daerah.

Di dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi apabila terdapat pelanggar yang melawan petugas maka petugas dapat melakukan upaya pembelaan. Pembelaan oleh Satpol PP ini telah diberikan dalam program pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan secara rutin. Aksi perlawanan inilah yang menjadi latar belakang diadakannya pelatihan dan pengembangan oleh organisasi Satpol PP.



BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Bidang ketentraman dan ketertiban memiliki tugas pokok pemeliharaan dan penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban umum. Bidang ketentraman dan ketertiban mempunyai fungsi:

- a. Pelaksanaan pemeliharaan dan penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban umum.
- b. Penyiapan dan pelaksanaan rutin patroli wilayah dalam rangka pemeliharaan ketentraman dan ketertiban umum.
- c. Pelaksanaan penertiban terhadap pelanggaran Peraturan Daerah, Peraturan Walikota dan Keputusan Walikota.
- d. Pelaksanaan koordinasi dengan Perangkat Daerah dan/atau Instansi Terkait.
- e. Penyiapan dan pelaksanaan kesamaptaan.
- f. Pelaksanaan pengamanan aset tertentu milik Pemerintah Daerah.
- g. Pengamanan bukti pelanggaran.
- h. Pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM)
- i. Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi.
- j. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Satuan sesuai tugas dan fungsinya. (Pasal 10 ayat 2 Peraturan Walikota Malang No.15 Tahun 2008)

Bidang Ketentraman dan Ketertiban memiliki dua kegiatan utama yang dilaksanakan berkaitan dengan Tupoksi. Kegiatan tersebut yaitu kegiatan operasional dan kegiatan penjagaan gedung. Kegiatan operasional meliputi kegiatan operasional PSK, anjal dan gepeng, pedagang kaki lima, pengamanan kegiatan insidentil serta pemberkasan pelanggaran. Gedung yang dijaga oleh Bidang Ketertiban dan Ketentraman yaitu gedung Balaikota Malang, gedung DPRD Kota Malang, gedung Dharma Wanita, Rumah Dinas Walikota Malang, Rumah Dinas Ketua DPRD Kota Malang, gedung BAPERTUKDA, serta gedung Bawasda Kota Malang.

Organisasi Satpol PP menggunakan beberapa teknik dalam mengembangkan organisasi. Teknik yang digunakan oleh organisasi Satpol PP berupa teknik kepekaan, konsultasi proses serta pembentukan tim. Pelatihan dengan teknik kepekaan dimaksudkan agar peserta pelatihan dapat mempertajam daya peka, kecepatan reaksi dan mempertajam perasaan dalam menghadapi

berbagai masalah yang timbul. Konsultasi proses berarti seperangkat kegiatan dari konsultan untuk memberikan bantuan kepada anggota organisasi dalam merasakan, mengerti, dan bertindak terhadap peristiwa-peristiwa yang terjadi dalam kegiatan organisasi. Di dalam pelaksanaan Tupoksi digunakan oleh tim dalam struktur organisasi dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi.

Pembinaan Bidang Ketentraman dan Ketertiban lebih diarahkan pada peningkatan mental dan fisik. Pelatihan yang diberikan antara lain:

- a. Pelatihan dan ketrampilan bela diri.
- b. Pelatihan huru hara.
- c. Pelatihan baris berbaris.
- d. Pembinaan mental dan spiritual
- e. Pelatihan jambore.
- f. Bimbingan teknis implementasi Peraturan Daerah.

Kegiatan pelatihan dan pengembangan diatas diawasi dengan menggunakan absensi. Dimana di setiap kegiatan selalu dilaksanakan absensi untuk melihat kedisiplinan pegawai dalam pelatihan dan pengembangan. Selain pengawasan juga dilakukan evaluasi di setiap akhir pelaksanaan kegiatan, sehingga kesalahan di dalam kegiatan ini dapat segera diatasi.

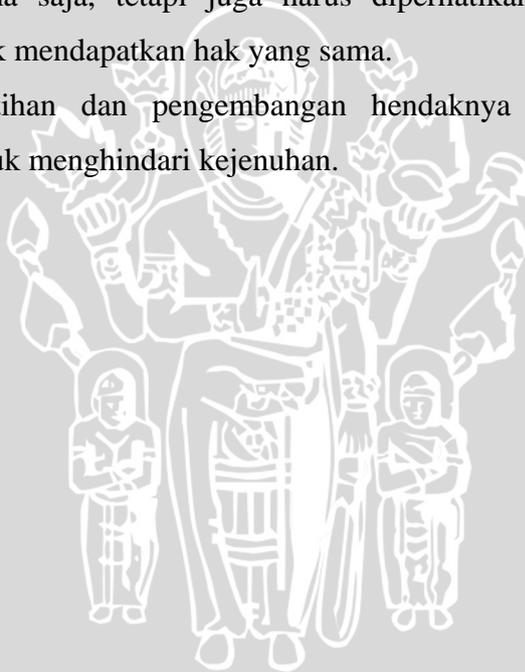
Program pelatihan dan pengembangan ini selalu disosialisasikan terlebih dahulu sebelum dilaksanakan. Sosialisasi bertujuan agar terciptanya transparansi di dalam tubuh organisasi. Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan bukannya tanpa hambatan. Hambatan utama yang dihadapi oleh organisasi adalah dalam pendanaan. Dimana pendanaan ini menyebabkan banyaknya perlengkapan dan peralatan yang kurang memadai.

Hasil pencapaian dari tugas pokok dan fungsi Satpol dapat dilihat dalam laporan kerja 2007. Di dalam satu tahun tersebut, Satpol PP menemukan sebanyak 1324 perkara pelanggaran. Pencapaian tugas pokok dan fungsi tersebut dikendalai oleh peralatan dan perlengkapan yang kurang serta jumlah personil yang tidak sebanding dengan luas wilayah Kota Malang.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan dalam rangka pengembangan kemampuan sumber daya manusia. Saran yang diberikan antara lain:

1. Penambahan anggaran untuk menunjang pencapaian tugas pokok dan fungsi.
2. Penyesuaian peralatan dan perlengkapan dengan jumlah personil yang membutuhkan.
3. Pemberian sanksi yang lebih tegas kepada personil Satpol PP yang tidak mengikuti pelatihan dan pengembangan.
4. Pembinaan mental dan spiritual hendaknya tidak hanya dari mayoritas pemeluk agama saja, tetapi juga harus diperhatikan pemeluk agama minoritas untuk mendapatkan hak yang sama.
5. Program pelatihan dan pengembangan hendaknya dilakukan secara bergantian untuk menghindari kejenuhan.



DAFTAR PUSTAKA

- BPS Kota Malang. *Kota Malang dalam Angka 2007*. 2008. Malang: BPS
- Faisal, Sanapiah. 1981. *Dasar dan Tehnik Penelitian Keilmuan Sosial*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Hadi, Sutrisno. 1983. *Metodologi Research 1*. Jogjakarta: Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi Universitas Gajah Mada.
- 1983. *Metodologi Research 2*. Jogjakarta: Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi Universitas Gajah Mada
- Handoko, T Hani. 1985. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jogjakarta: Liberty Yogyakarta.
- 1990. *Manajemen*. Jogjakarta : BPFE
- Indrawijaya, Adam. 1986. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Sinar Baru
- Manullang. 1985. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Robbin, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks
- Siagian, Sondang. 2007. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sedarmayanti. 2004. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Jogjakarta: Mandar Maju.
- Sulistiyani, Ambar Teguh; Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Jogjakarta: Graha Ilmu.
- Supardi; Syaiful Anwar. 2004. *Dasar-Dasar Perilaku Organisasi*. Jogjakarta: UII Press
- Susilo, Martoyo. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jogjakarta: BPFE.
- Sutarto. 1991. *Dasar-Dasar Organisasi*. Jogjakarta: Gadjah Mada University Press.

Internet

- Pohan, Sidharta, Prastowo Legal. 2005. *Masalah Utama yang Dihadapi Aparatur Pemerintahan Kita*, diakses pada tanggal 15 Agustus 2008 dari <http://www.komisihukum.go.id/newletter.php?act=detil&id=86-31>

Pujangkoro, Sugih Arto. 2004. “*Analisis Jabatan*”, diakses pada tanggal 17 Desember 2008 dari <http://www.library.usu.ac.id/download/ft/industri-sugih2.pdf>

Mulyana, Imam. 2007. “*Efisiensi Job Design*”, diakses pada tanggal 17 Desember 2008 dari <http://id.shvoong.com/business-management/management/1698716-efisiensi-job-design/>

Sekarbumi, Ananda. 2008. “*Staffing: Analisa Pekerjaan dan Deskripsi Jabatan*”, diakses pada tanggal 17 Desember 2008 dari <http://www.anandasekarbumi.files.wordpress.com/2008/04/sap4msdm08.pp>

Wikipedia. 2008. “*Polisi Pamong Praja*”, diakses pada tanggal 14 Oktober 2008 dari http://id.wikipedia.org/wiki/Polisi_Pamong_Praja

Satpol PP. 2008. “*Tugas Pokok dan Fungsi Satpol PP*”, diakses pada tanggal 14 Oktober 2008 dari <http://satpol.malangkota.go.id/tupoksi.php>

Sebaran Surat Aliansi Rakyat Miskin, 10 April 2008. “*Rekaman Tindak Kekerasan Satpol PP*”, diakses pada tanggal 15 Agustus 2008 dari http://www.lintasberita.com/story/title/Rekaman_tindak_kekerasan_satpol_pp

Undang-Undang

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004. *Pemerintah Daerah*.

Peraturan Daerah

Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 7 Tahun 2008. *Pembentukan, kedudukan, tugas pokok, fungsi, susunan Organisasi, pakaian dinas, perlengkapan lapang dan peralatan satuan polisi pamong praja*.

Peraturan Walikota Malang Nomor 15 Tahun 2008. *Uraian tugas pokok, fungsi dan tata kerja satuan polisi pamong praja*.

Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007. *Pembagian Urusan Pemerintahan antara Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota*.

Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007. *Organisasi Perangkat Daerah*.

Surat Keputusan Walikota Malang Nomor 26 Tahun 2001.

Lampiran 1. Pertanyaan pada Bidang Tramtib.

1. Dimanakah kedudukan Satuan Polisi Pamong Praja di dalam Pemerintahan Kota Malang?
2. Bagaimanakah bentuk struktur organisasi dari Satuan Polisi Pamong Praja?
3. Bagaimanakah gambaran umum dari Satuan Polisi Pamong Praja, khususnya bidang ketentraman dan ketertiban?
4. Apa sajakah perlengkapan dan peralatan yang digunakan Satuan Polisi Pamong Praja dalam menjalankan tugasnya khususnya personil yang bekerja di bidan ketentraman dan ketertiban?
5. Cara kerja dari Satuan Polisi Pamong Praja:
 - a. Bagaimanakah cara kerja dari Satuan Polisi Pamong Praja?
 - b. Bagaimanakah cara kerja bidang ketentraman dan ketertiban Satuan Polisi Pamong Praja?
6. Rencana dan program kegiatan:
 - a. Pedoman apakah yang digunakan dalam pembuatan rencana dan program kegiatan?
 - b. Berapa lama jangka waktu yang digunakan untuk merencanakan program kegiatan dan melaksanakan program kegiatan tersebut?
7. Pedoman dan petunjuk operasional penertiban:

Apakah yang digunakan sebagai acuan dalam penyusunan pedoman dan petunjuk operasional penertiban terhadap Peraturan Daerah dan Keputusan Kepala Daerah?
8. Pelaksanaan pengawasan dan pelaksanaan terhadap penertiban Peraturan Daerah:
 - a. Bagaimanakah cara pengawasan terhadap pelaksanaan penertiban peraturan daerah?
 - b. Kapan pelaksanaan pengawasan dan pelaksanaan terhadap penertiban Perda dilakukan?
 - c. Apakah sanksi yang diberikan jika ditemukan pelanggaran?
9. Koordinasi dengan instansi dan unit kerja terkait:
 - a. Apa sajakah instansi yang terkait dengan pekerjaan Satuan Polisi Pamong Praja khususnya pada kegiatan lapang?
 - b. Bagaimana bentuk koordinasi yang dilakukan sehubungan dengan pelaksanaan program kegiatan, khususnya program lapang?
 - c. Kapankah kegiatan koordinasi tersebut dilakukan?
10. Seperti apakah tuntutan pelayanan yang muncul dari masyarakat terhadap kinerja dari Satuan Polisi Pamong Praja?

11. Pembinaan personil:

- a. Apa sajakah jenis program pelatihan yang telah diberikan selama ini oleh organisasi kepada personil di bidang ketentraman dan ketertiban? (dalam jangka waktu satu tahun terakhir)
- b. Apa sajakah program pengembangan yang dilakukan oleh organisasi dalam memberikan pembinaan kepada personil di bidang ketentraman dan ketertiban? (dalam jangka waktu satu tahun terakhir)
- c. Apakah dilakukan monitoring dan evaluasi berkala sesudah dilaksanakan kegiatan pelatihan-pengembangan?
- d. Bagaimanakah bentuk monitoring serta evaluasi tersebut?
- e. Apakah ukuran/standar yang digunakan dalam menentukan keberhasilan suatu pelatihan kepada personil di bidang ketentraman dan ketertiban?
- f. Apakah ukuran/standar yang digunakan dalam memilih personil yang akan diberikan pelatihan maupun pengembangan?
- g. Bagaimanakah cara organisasi mensosialisasikan program pelatihan dan pengembangan?
- h. Kapan program pelatihan dan pengembangan dirasa perlu dilakukan oleh organisasi dalam meningkatkan kualitas personil?
- i. Apakah faktor yang menjadi penghambat pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan dalam organisasi Satuan Polisi Pamong Praja?
- j. Apakah faktor yang menjadi pendukung pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan dalam organisasi Satuan Polisi Pamong Praja?

12. Hasil pelaksanaan tugas&fungsi:

- a. Apakah program kegiatan Satuan Polisi Pamong Praja selalu dapat berjalan sesuai dengan target (waktu dan tujuan)? Jika tidak maka apakah kendalanya?
- b. Hambatan apa sajakah yang menghalangi lancarnya pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dari Satuan Polisi Pamong Praja?
- c. Bagaimanakah cara untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut?

Wawancara dengan Bapak Imam wahyudi
Hari Sabtu, 8 November 2008
Pukul 09.15 WIB

Lampiran 2. Daftar Pertanyaan Seputar Jenis Pelatihan dan Pengembangan Personil (Berdasarkan Rencana Kerja Tahunan Periode 2007).

1. Pelaksanaan Pelatihan dan Keterampilan Bela Diri bagi Anggota Satpol PP:

- a. Bagaimanakah bentuk pelatihan dan keterampilan bela diri ini?
- b. Siapakah yang menjadi peserta pelatihan?
- c. Siapakah yang ditunjuk sebagai pelatih?
- d. Apakah tujuan diadakan pelatihan dan keterampilan bela diri bagi anggota Satpol PP?
- e. Dimanakah pelatihan dan keterampilan ini dilaksanakan?
- f. Berapa lama waktu yang dibutuhkan dalam latihan dan keterampilan bela diri?
- g. Seberapa sering diadakan pelatihan dan keterampilan bela diri ini?
- h. Mengapa pelatihan seperti ini dirasa perlu untuk dilaksanakan?
- i. Kejadian apa yang menjadi penyebab dilaksanakannya pelatihan ini?
- j. Kapan pelatihan ini digunakan di lapangan?

2. Pelatihan Huru Hara bagi Anggota Satpol PP:

- a. Bagaimanakah bentuk pelatihan huru hara ini?
- b. Siapakah yang menjadi peserta pelatihan dan siapa pula yang ditunjuk sebagai pemberi materi?
- c. Apakah tujuan diadakan pelatihan huru hara ini?
- d. Dimanakah pelatihan ini diadakan?
- e. Berapa lama waktu pelatihan?
- f. Seberapa sering diadakan latihan huru hara ini?
- g. Mengapa pelatihan ini dirasa perlu bagi personil Satpol PP?
- h. Kejadian apa yang menjadikan pelatihan huru hara ini dilakukan?
- i. Kapan pelatihan ini digunakan oleh personil?

3. Pelatihan PBB:

- a. Bagaimanakah bentuk pelatihan PBB?
- b. Siapakah yang menjadi peserta dan siapa yang ditunjuk sebagai pelatih PBB?
- c. Apakah tujuan diadakan pelatihan PBB?
- d. Dimanakah diadakan pelatihan?
- e. Berapa lama waktu pelatihan?
- f. Seberapa sering pelatihan PBB ini dilakukan?
- g. Mengapa pelatihan ini dirasa perlu bagi personil Satpol PP?
- h. Kejadian apa yang menjadi dasar pelatihan PBB ini?
- i. Kapan pelatihan ini digunakan oleh personil?

4. Pembinaan mental spiritual bagi Anggota Satpol PP

- a. Bagaimanakah bentuk pembinaan mental spiritual?
- b. Siapakah yang menjadi peserta dan siapa yang ditunjuk sebagai pembina mental spiritual?
- c. Apakah tujuan diadakan pembinaan mental spiritual?

- d. Dimanakah diadakan pembinaan mental spiritual?
- e. Berapa lama waktu pembinaan mental spiritual?
- f. Seberapa sering pembinaan mental spiritual ini dilakukan?
- g. Mengapa pembinaan mental spiritual ini dirasa perlu bagi personil Satpol PP?
- h. Kejadian apa yang menjadi dasar pembinaan mental spiritual ini?
- i. Kapan pembinaan mental spiritual ini digunakan oleh personil?

5. Pelatihan Jambore:

- a. Bagaimanakah bentuk pelatihan jambore?
- b. Siapakah yang menjadi peserta dan siapa yang ditunjuk sebagai pelatih jambore?
- c. Apakah tujuan diadakan pelatihan jambore?
- d. Dimanakah diadakan pelatihan jambore?
- e. Berapa lama waktu pelatihan jambore?
- f. Seberapa sering pelatihan jambore ini dilakukan?
- g. Mengapa pelatihan jambore ini dirasa perlu bagi personil Satpol PP?
- h. Kejadian apa yang menjadi dasar pelatihan jambore ini?
- i. Kapan pelatihan jambore ini digunakan oleh personil?

7. Bimbingan teknis implementasi perda:

- a. Bagaimanakah bentuk bimbingan teknis implementasi perda?
- b. Siapakah yang menjadi peserta dan siapa yang ditunjuk sebagai pembimbing?
- c. Apakah tujuan diadakan bimbingan teknis implementasi perda?
- d. Dimanakah diadakan bimbingan teknis implementasi perda?
- e. Berapa lama waktu bimbingan teknis implementasi perda?
- f. Seberapa sering bimbingan teknis implementasi perda ini dilakukan?
- g. Mengapa bimbingan teknis implementasi perda ini dirasa perlu bagi personil Satpol PP?
- h. Kejadian apa yang menjadi dasar bimbingan teknis implementasi perda ini?
- i. Kapan bimbingan teknis implementasi perda ini digunakan oleh personil?

Wawancara dengan Bpk. Choiril Anwar
Hari Kamis, 13 November 2008
Pukul 14.15 WIB

Lampiran 3. Contoh surat permohonan pembongkaran bangunan liar.

Kepada
Yth. Bapak Camat Klojen
di
Malang

Dengan hormat,

Dengan ini kami melaporkan bahwa seorang yang bernama WAGIMAN alias SUMARTO, mendirikan dan menggunakan bangunan dari dinding triplek atap asbes gelombang tanpa seijin kami sebagai pemilik tanah yang sah di Jl. Bromo 43 B Malang.

1. Hal tersebut sangat mengganggu kegiatan kami karena letaknya dimuka rumah
2. Bangunan liar tersebut melanggar garis sepadan

Untuk itu mohon dengan hormat dibongkar.

Demikian laporan kami sebelum dan sesudahnya kami ucapkan terima kasih.

Malang, 3 Nopember 2008
Hormat Kami,



S. DARMANI

Tembusan :

Yth. Sdr. Satuan Polisi Pamong Praja
Kota Malang

Lampiran 4. Contoh surat permohonan bantuan pengamanan.



PEMERINTAH KOTA MALANG
BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH

Jl. Tugu Nomor 1 Telepon Telp. 328829
MALANG

Kode Pos 65119

Malang, 10 Nopember 2008

Nomor : 800/ 1648 /35.73.403/2008

Sifat : Penting

Lampiran : -

Perihal : Bantuan Pengamanan

Kepada

Yth. Sdr. Kepala Satpol PP Kota Malang

di

MALANG

Berdasarkan Pengumuman Walikota Malang Nomor 4 Tahun 2008 tanggal 7 Nopember 2008 tentang Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil Daerah di lingkungan Pemerintah Kota Malang Formasi Tahun 2008, bahwa pendaftaran pelamar Calon Pegawai Negeri Sipil Daerah Pemerintah Kota Malang akan dilaksanakan pada tanggal 13 s/d 20 Nopember 2008.

Sehubungan dengan hal tersebut untuk kelancaran kegiatan dimaksud mohon agar dapatnya diberikan bantuan pengamanan selama kegiatan berlangsung.

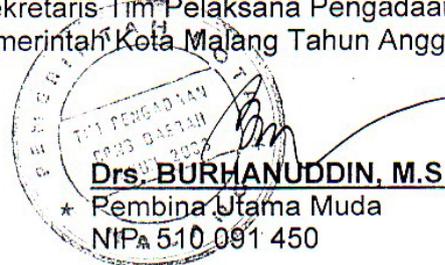
Demikian untuk menjadikan periksa dan atas kerjasama yang baik diucapkan terima kasih.

a.n. WALIKOTA MALANG
Kepala Badan Kepegawaian Daerah
Selaku

Sekretaris Tim Pelaksana Pengadaan CPNSD
Pemerintah Kota Malang Tahun Anggaran 2008

Drs. BURHANUDDIN, M.Si

* **Rembina Utama Muda**
NIPa 510.091.450



Lampiran 5. Contoh surat permohonan penertiban PKL.

Malang, 24 Oktober 2008

Kepada Yth.

Kepala Satuan Polisi Pamong Praja Kota

Malang

Di

MALANG

Dengan hormat,

Diberitahukan bahwa saya H.M SUKARDI sebagai pemilik tanah dan rumah di Jl. Kelud 51 Malang (sertifikat No.1095 / terlampir).

Bahwa pada tanggal 9 September 2008 beberapa warga Rt 06 Rw 08 Kelurahan Kauman mengirimkan surat kepada Bapak Lurah yang isinya keberatan bahwa saya menutup saluran dan pembuatan pagar, dalam permasalahan ini saya sanggup membongkar dan memindah pagar di maksud sesuai dengan permintaan warga.

Sehubungan saya akan membongkar dan memindah pagar tersebut di atas ada PKL yang memakai / menempati saluran dan tanah saya sehingga saya tidak dapat segera memulai.

Untuk itu saya mohon bantuan Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Malang untuk membantu menyelesaikan permasalahan di maksud.

Demikian atas bantuan semua pihak di ucapkan banyak terima kasih.

Hormat saya



H.M SUKARDI

Tembusan :

1. Bapak Lurah Kauman Kota Malang
2. Bapak Ketua Rt.06 Rw.08 Kelurahan Kauman Kota Malang
3. Bapak Ketua Rw 08 Kelurahan Kauman Kota Malang

Lampiran 6.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Ariro Amiratma Tantri
Nomor Induk Mahasiswa : 0510310015
Tempat dan tanggal lahir : Madiun, 24 November 1986
Pendidikan Formal :

1. MI Islamiyah Madiun Tamat tahun 1999
2. SMP Negeri 4 Madiun Tamat tahun 2002
3. SMA Negeri 3 Madiun Tamat tahun 2005

Pengalaman Kerja:

1. Magang pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang selama satu bulan, 2008.
2. Peer Tutor mahasiswa Jepang pada Indonesian Studies Program, STIE Malangkunceswara Malang selama satu bulan, 2007.

Organisasi:

1. 2005-2006 : Staf Magang LPM DIANNS FIA Unibraw
2. 2006-2007 : Pimpinan Redaksi Mading LPM DIANNS FIA Unibraw
3. 2008-2009 : Korps Suka Rela Universitas Brawijaya Malang

Lampiran 7. Surat keterangan telah melakukan penelitian.



PEMERINTAH KOTA MALANG
SATUAN POLISI PAMONG PRAJA

Jl. Simpang Majapahit No. 1 Telp. (0341) 353939, Fax (0341) 331133

E - Mail : polpp_kotamalang@yahoo.co.id

MALANG

Kode Pos 65119

SURAT KETERANGAN

Nomor : 0721/1362/35.73.504/2008

1. Yang bertanda tangan di bawah ini :

- a. Nama : Dra. ENY HARI SUTIARNY, M.M.
- b. NIP : 010 238 963
- b. Jabatan : Kepala Bagian Tata Usaha
Satuan Polisi Pamong Praja Kota Malang

Dengan ini menerangkan bahwa :

- a. Nama : ARIRO AMIRATMA TANTRI
- b. NIM : 0510310015
- c. Jurusan : Administrasi Publik
- d. Fakultas : Ilmu Administrasi
- e. Universitas : Universitas Brawijaya Malang

2. Telah melaksanakan survey / research mulai tanggal 1 Nopember s/d 1 Desember 2008 di Satuan Polisi Pamong Praja Kota Malang, dengan Judul :

" Pengembangan Kemampuan Organisasi Dalam Pembinaan Untuk Mengoptimalkan Pelaksanaan Tugas Pokok dan Fungsi ".

3. Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dipergunakan seperlunya.

Malang, 3 Desember 2008

A.n. KEPALA SATUAN POLISI PAMONG PRAJA
Kepala Bagian Tata Usaha



Dra. ENY HARI SUTIARNY, M.M.

Pembina
NIP 010 238 963

