

EFEKTIVITAS ORGANISASI KELURAHAN KEMUNING KOTA BANJARBARU DALAM MENGMPLEMENTASIKAN PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 96 TAHUN 2012 MENUJU PEMERINTAHAN GOOD GOVERNANCE

Muhammad Noorhani

Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Achmad Yani Banjarmasin
Jl. Ahmad Yani Km 5,5 Komplek Stadion Lambung Mangkurat, Banjarmasin
e-mail : harudi2924@gmail.com

Abstract: The goal to be achieved in this research is to know the effectiveness of Kemuning Banjarbaru Urban Village Organization in implementing Government Regulation No. 96 Year 2012. This research uses descriptive method, primary data digging tool in the form of interview, while secondary data obtained through direct observation and documentary. Data analysis using qualitative descriptive technique. The results of this study conclude that the effectiveness of Kelurahan Kemuning Kota Banjarbaru is still not optimal. The obstacles that occur so that the effectiveness is less than optimal is on the indicators of mutual trust and communication between employees and leaders there has been a deviation, causing unbalance between plans and budgets that have been set.

Keywords : *organizational effectiveness Government Regulation implementation, Kelurahan Kemuning*

Abstrak: Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui efektivitas organisasi Kelurahan Kemuning Kota Banjarbaru dalam mengimplementasikan Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2012. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif, alat penggali data primer berupa wawancara, sedangkan data sekunder diperoleh melalui observasi langsung dan dokumenter. Analisis data menggunakan teknik deskriptif kualitatif. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa efektivitas Kantor Kelurahan Kemuning Kota Banjarbaru masih belum optimal, Hambatan yang terjadi sehingga efektivitas kurang optimal adalah penyalahgunaan kepercayaan oleh lurah oleh pegawai sehingga berdampak pada ketidaksesuaian antara rencana dan anggaran yang telah ditetapkan.

Kata kunci: *efektivitas organisasi, implementasi Peraturan Pemerintah, Kelurahan Kemuning*

Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan komponen utama suatu organisasi yang menjadi perencana dan pelaku aktif dalam setiap aktivitas organisasi. Mereka mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status dan latar belakang pendidikan, usia, jenis kelamin, serta berbagai macam karakter lainnya yang dibawa ke dalam suatu organisasi sehingga tidak seperti mesin, uang dan material, yang sifatnya pasif dan dapat

dikuasai dan diatur sepenuhnya dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Sumber daya manusia baik yang menduduki posisi pimpinan maupun bawahan merupakan faktor terpenting dalam setiap organisasi instansi pemerintah. Hal ini karena berhasil tidaknya suatu organisasi sebagian besar dipengaruhi oleh faktor manusia selaku pelaksana pekerjaan.

Organisasi merupakan suatu kumpulan orang-orang yang saling bekerjasama dengan memanfaatkan fasilitas yang ada untuk

mencapai tujuan yang telah direncanakan. Tujuan organisasi adalah tercapainya suatu tujuan dimana individu-individu tidak dapat mencapainya sendiri. Dengan adanya sekelompok orang yang bekerja sama secara kooperatif dan dikoordinasikan dapat mencapai hasil yang lebih dari pada dilakukan oleh satu orang. Dengan demikian tiang dasar dalam pengorganisasian yaitu prinsip pembagian kerja. Dalam mencapai tujuan organisasi banyak faktor yang mempengaruhinya diantaranya kualitas sumber daya manusia atau pegawai, metode kerja, lingkungan kerja dan fasilitas-fasilitas yang menunjang tercapainya tujuan.

Salah satu hal yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan pekerjaan yaitu terwujudnya efektivitas kerja yang positif. Untuk mewujudkan efektivitas kerja yang positif tentunya bukan merupakan usaha yang mudah, karena dipengaruhi beberapa faktor diantaranya lingkungan kerja, tata ruang kantor, suasana kerja, gaya kepemimpinan dan komunikasi baik intern maupun ekstern dan lain sebagainya. Berkaitan dengan hal tersebut dalam penelitian ini hanya akan membahas tentang efektivitas kerja pegawai yang mencerminkan efektivitas organisasi secara keseluruhan dalam mengimplementasikan Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2012 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik pada Kelurahan Kemuning Kota Banjarbaru.

Kelurahan Kemuning Kota Banjarbaru merupakan instansi pemerintah yang berperan dalam mengembangkan, meningkatkan kualitas dan mengkoordinasi berbagai macam masalah yang berkaitan dengan pelayanan publik. Di lembaga inilah aktivitas para pegawai diharapkan mampu berperan dalam mewujudkan suatu pola kerja yang dinamis serta mampu mengatasi segala permasalahan yang berhubungan dengan kualitas pelayanan terhadap masyarakat Kelurahan Kemuning Kota Banjarbaru sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2012.

Kelurahan Kemuning Kota Banjarbaru merupakan salah satu unsur pemerintahan daerah dimana keberadaannya adalah merupakan penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan dan pelaksanaan masyarakat secara berdaya guna dan berhasil

guna. Di lembaga inilah semestinya para pegawai bekerja secara optimal demi kemajuan kualitas pelayanan terhadap masyarakat Kelurahan Kemuning Kota Banjarbaru. Namun berdasarkan observasi yang dilakukan, ternyata masih cukup banyak terjadi yaitu masih rendahnya efektivitas kerja pegawai. Hal tersebut dibuktikan dengan banyaknya pegawai yang tidak tepat waktu pada saat masuk kantor, menunda pelaksanaan tugas kantor, keluar kantor pada saat jam kantor dan kekurangefisienan dalam pemanfaatan sarana kantor. Permasalahan-permasalahan tersebut tentunya berpengaruh terhadap efektivitas organisasi sebagai Kelurahan Kemuning Kota Banjarbaru. Karena efektivitas berkenaan dengan derajat pencapaian tujuan organisasi, baik seberapa jauh rencana dapat dilaksanakan dan seberapa jauh tujuan dapat tercapai.

Apabila efektivitas kerja pegawai kurang optimal tentunya tujuan organisasi yang telah ditetapkan juga tidak akan dapat tercapai dengan baik. Dua hal inilah yang perlu mendapatkan perhatian dari Kelurahan Kemuning agar dapat sedini mungkin mengantisipasi dan berupaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada pada instansi tersebut. Bagaimana mungkin tujuan yang ditetapkan dapat tercapai, apabila banyak pegawai yang kurang peduli dengan tanggung jawabnya sehingga efektivitas kerja kurang optimal yang berakibat pada kurang optimalnya efektivitas organisasi itu sendiri.

Perubahan yang ditimbulkan oleh pembangunan dapat berakibat semakin meningkatnya tuntutan kebutuhan baik kualitas maupun kuantitas yang harus dipenuhi dan ditanggapi secara serius oleh pihak Kelurahan Kemuning Kota Banjarbaru, terutama yang berkaitan dengan pengimplementasian Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2012 yang berkaitan dengan pelayanan publik yang dilakukan.

Adanya perubahan-perubahan berbagai hal tersebut menuntut organisasi Kelurahan Kemuning Kota Banjarbaru dalam mengimplementasikan Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2012 untuk mampu beradaptasi, sebab organisasi yang mampu beradaptasi tetap akan bertahan dalam

persaingan informasi yang sangat berpengaruh terhadap sumber daya manusia.

Dalam melakukan kegiatan operasional sehari-hari didapati beberapa kendala berkaitan dengan efektivitas kerja pegawai antara lain banyak pekerjaan yang penyelesaiannya sering tertunda dan kurangnya tingkat produktivitas kerja pegawai. Banyak faktor yang memberikan pengaruh terhadap suatu efektivitas kerja pegawai, namun secara garis besar terdapat dua faktor dominan yang berpengaruh terhadap suatu efektivitas kerja pegawai yaitu faktor lingkungan kerja dan faktor individu. Jadi untuk melihat bentuk efektivitas kerja pegawai pada Kelurahan Kemuning Kota Banjarbaru, maka kedua hal tersebut menjadi perhatian utama dalam pengembangan sumber daya manusia pada Kelurahan Kemuning Kota Banjarbaru.

Pada dasarnya untuk melihat sejauhmana peranan sumber daya manusia pada Kelurahan Kemuning Kota Banjarbaru, maka dapat dilihat dari hasil efektivitas kerja seorang pegawai yang ada dalam organisasi tersebut. Untuk dapat melahirkan sumber daya manusia yang berkualitas tidak diperlukan bibit sumber daya manusia yang handal, melainkan perlu suatu proses yang mendukung terwujudnya sumber daya manusia yang produktif sesuai dengan yang diharapkan.

Banyak faktor yang mendorong peningkatan efektivitas kerja pegawai antara lain besar kecilnya jumlah gaji, pendidikan dan pelatihan, disiplin kerja, lingkungan dan iklim kerja, teknologi, manajemen, dan kesempatan berprestasi. Dalam hal ini termasuk didalamnya kepemimpinan yang dilakukan oleh atasannya kepada bawahannya. Karena segenap pegawai pemerintah harus tetap dibina secara terarah dan terus-menerus melalui pembinaan profesionalisme kerja agar efektivitas organisasi Kelurahan Kemuning Kota Banjarbaru tetap meningkat secara optimal dalam mengimplementasikan Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2012 sebagai tugas pokok sehari-hari.

Dengan adanya fenomena di atas, sering terjadi keluhan masyarakat terhadap perilaku aparat, dan berbagai pandangan di atas sering

menyudutkan aparat. Selain itu juga mempersulit perannya untuk mampu bekerja lebih efektif. Jika keadaan ini terus berkembang, maka efektivitas organisasi Kelurahan Kemuning Kota Banjarbaru tidak akan dapat tercapai secara optimal dan akan mengakibatkan menurunnya kualitas maupun kuantitas kerja pegawai serta tingkat efisiensi menjadi rendah. Di samping itu menimbulkan ketidakpuasan dari para pegawai yang melaksanakan dan akan berakibat pada ketidakpuasan masyarakat karena tidak dapat menerima pelayanan yang optimal dari aparat yang bersangkutan pada Kelurahan Kemuning Kota Banjarbaru, dan pada akhirnya dampaknya adalah bahwa Kelurahan Kemuning Kota Banjarbaru tidak mampu mengimplementasikan Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2012 dalam memberikan pelayanan publik yang prima.

Pada Kantor Kelurahan Kemuning Kota Banjarbaru, berdasarkan hasil observasi sementara banyak kekurangan yang terjadi dan tidak sesuai dengan harapan, yaitu masih rendahnya efektivitas kerja pegawai, serta kurang efisiennya dalam sistem kerja yang dilakukan. Hal ini perlu sekali dikoordinasikan dengan seluruh pegawai oleh pimpinan yang bersangkutan agar rendahnya kinerja tersebut tidak terus terjadi dan tentunya hal ini dapat berpengaruh terhadap efektivitas organisasi.

Dari uraian di atas penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut tentang efektivitas organisasi Kelurahan Kemuning Kota Banjarbaru dalam mengimplementasikan Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2012. Karena efektivitas organisasi ini berkenaan dengan derajat pencapaian tujuan organisasi, baik seberapa jauh rencana dapat dilaksanakan dan seberapa jauh tujuan dapat dicapai.

Masalah pokok dalam penelitian ini adalah belum efektifnya organisasi Kelurahan Kemuning Kota Banjarbaru dalam menjalankan tugas-tugasnya untuk mengimplementasikan Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2012. Bila suatu sasaran atau tujuan telah tercapai sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya. Jadi kalau sasaran atau tujuan itu tidak diselesaikan

sesuai dengan waktu yang telah ditentukan maka pekerjaan itu tidak efektif.

Kajian Literatur

Konsep efektivitas adalah merupakan suatu konsep yang sangat penting dalam teori organisasi, karena kemampuannya dalam memberikan gambaran mengenai keberhasilan organisasi. Dalam teori organisasi sendiri dinyatakan bahwa suatu tujuan atau sasaran yang telah tercapai sesuatu dengan rencana disebut efektif. Makin rasional suatu organisasi makin besar upayanya pada kegiatan yang mengarah pada tujuan. Selain itu bila makin besar kemajuan yang diperoleh, maka organisasi tersebut makin efektif pula.

Soekanto (2003) menyatakan efektivitas berasal dari kata *effectiveness* yang berarti taraf sampai yaitu sejauh mana suatu kelompok mencapai tujuannya. Artinya bahwa suatu usaha yang dilakukan oleh suatu organisasi dikatakan efektif apabila usaha itu dapat mencapai tujuan yang dikehendaki. Menurut Syamsi (2003) bahwa kata efektif ini diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia "berhasil guna". Setiap instansi menghendaki agar mencapai tujuannya. Pengertian efektif tidak sama dengan efisien (berdaya guna) karena dalam pengertian efisien itu harus dipertimbangkan juga besarnya pengorbanan untuk mencapai usaha yang diinginkan, sedangkan efektif yang ditetapkan oleh para ahli administrasi bahwa efektivitas kata efektif berarti terjadinya suatu efek atau akibat yang dikehendaki dalam suatu perbuatan. Setiap pekerjaan yang efisien tentu juga efektif, karena dilihat dari segi hasil, tujuan atau akibat yang dikehendaki dengan perbuatan itu telah tercapai bahkan secara maksimal (mutu dan jumlah), sebaliknya dari segi usaha, efek yang diharapkan juga telah berhasil dicapai dan bahkan dengan unsur-unsur usaha secara maksimal. Setiap pekerjaan yang efektif belum tentu efisien karena hasilnya dapat dicapai tetapi dengan penghamburan materiil yang dapat berupa pikiran, tenaga, waktu dan benda. Selanjutnya efektivitas harus dimulai atas tujuan yang bisa dilaksanakan dan bukan atas konsep tujuan yang maksimum.

Ditambahkan oleh Soekarno (2006)

bahwa efektivitas ialah pencapaian tujuan akan hasil yang dikehendaki tanpa menghiraukan faktor-faktor tenaga, waktu, biaya, pikiran, alat-alat dan lain sebagainya telah digunakan. Dengan demikian maka dalam pengertian efektivitas yang diutamakan atau dipentingkan adalah semata-mata hasil atau tujuan yang dikehendaki tanpa memperdulikan faktor-faktor yang telah dikeluarkan betapapun besarnya.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa efektivitas adalah pencapaian sasaran yang telah disepakati atas usaha bersama. Tingkat pencapaian sasaran itu menunjukkan tingkat efektivitas. Efektivitas adalah suatu ukuran keberhasilan atau kegagalan dari organisasi dalam mencapai suatu tujuan.

The Liang Gie (2007) menyatakan efektivitas suatu keadaan yang terjadi sebagai akibat yang dikehendaki. Kalau seorang melakukan sesuatu perbuatan dengan maksud tertentu dan memang dikehendakinya, maka orang itu dikatakan efektif bila menimbulkan akibat atau mempunyai maksud sebagaimana yang dikehendaki. Tujuan atau sasaran berguna dalam menentukan perkembangan organisasi yang mana hal tersebut dikarenakan sasaran adalah suatu keadaan atau kondisi yang ingin dicapai oleh organisasi. Sasaran adalah sangat penting karena pertama, alasan organisasi sebab tanpa sasaran yang sesungguhnya organisasi tidak diperlukan. Kedua, sasaran penting untuk mendukung proses manajemen dalam memberikan pengakuan, menentukan arah bagi pengembangan organisasi, kriteria untuk mengukur *performance* organisasi serta mengurangi ketidakpastian.

Disebutkan oleh Huseini (2007) pada organisasi pemerintah atau organisasi yang tidak berorientasi keuangan, tujuan atau sasaran seringkali tidak mudah diukur, karena kejelasan tujuan atau sasaran menjadi penting. Sasaran organisasi diklasifikasikan menjadi dua jenis yaitu sasaran resmi yang biasa tertulis pada akte pendirian organisasi dan sasaran aktual yaitu dalam praktek diakui oleh organisasi. Sedangkan Siagian (2005) menyatakan secara sederhana dapat dikatakan bahwa efektivitas kerja berarti penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditetapkan, artinya apakah pelaksanaan

sesuatu tugas dinilai baik atau tidak tergantung pada bilamana tugas itu diselesaikan dan terutama menjawab pertanyaan bilamana cara melaksanakan dan berapa biaya yang telah dikeluarkan untuk itu.

Kondisi yang efektif tidak akan datang dengan sendirinya, melainkan melalui suatu proses yang panjang dan terus-menerus. Pekerjaan yang dilaksanakan tidak akan berjalan sesuai dengan rencana apabila tidak dilakukan secara terarah dan sistematis. Pada dasarnya pengertian efektivitas yang umum menunjukkan pada taraf tercapainya hasil, sering atau senantiasa dikaitkan dengan pengertian efisien, meskipun, sebenarnya ada perbedaan diantara keduanya. Efektivitas menekankan pada hasil yang dicapai, sedangkan efisiensi lebih melihat pada bagaimana cara mencapai hasil yang dicapai itu dengan membandingkan antara *input* dan *outputnya*. Istilah efektif dan efisien merupakan dua istilah yang saling berkaitan dan patut dihayati dalam upaya untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Tentang arti dari efektif maupun efisien terdapat beberapa pendapat.

Pengertian efektif dan efisien jika dikaitkan dengan sistem kerjasama seperti dalam organisasi perusahaan atau lembaga pemerintahan, maka efektivitas dari usaha kerjasama (antar individu) dan berhubungan dengan pelaksanaan yang dapat mencapai suatu tujuan dalam suatu sistem, dan hal itu ditentukan dengan suatu pandangan dapat memenuhi kebutuhan sistem itu sendiri. Sedangkan efisiensi dari suatu kerjasama dalam suatu sistem (antar individu) adalah hasil gabungan efisiensi dari upaya yang dipilih masing-masing individu. Efisien tetapi tidak efektif berarti baik dalam memanfaatkan sumberdaya tetapi tidak mencapai sasaran. Sebaliknya, efektif tetapi tidak efisien berarti dalam mencapai sasaran menggunakan sumber daya berlebihan atau lazim dikatakan ekonomi biaya tinggi. Tetapi yang paling parah adalah tidak efisien dan juga tidak efektif, artinya ada pemborosan sumber daya tanpa mencapai sasaran atau penghambur-hamburan sumber daya. Efisien harus selalu bersifat kuantitatif dan dapat diukur, sedangkan efektif mengandung pula pengertian kualitatif. Efektif lebih mengarah

ke pencapaian sasaran. Efisien dalam menggunakan masukan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi, yang merupakan tujuan dari setiap organisasi apapun bidang kegiatannya.

Efektivitas organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam setiap usaha kerja sama pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, yang seperti kita ketahui bahwa pencapaian tujuan organisasi ini adalah sesuatu yang diidam-idamkan oleh setiap organisasi. Masalah efektivitas itu bukanlah timbul begitu saja atau timbul secara sembarangan. Efektivitas itu timbul diantaranya karena adanya kepemimpinan, komunikasi dan koordinasi yang baik di dalam suatu organisasi.

Di dalam melakukan pekerjaan, pada hakekatnya para pegawai memerlukan rasa aman, yang mempunyai kaitan dengan jaminan masa depan, suasana organisasi yang memberikan kesempatan untuk berkembang, tanpa adanya ancaman-ancaman, hubungan antara atasan dan bawahan yang manusiawi. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa efektivitas kinerja organisasi merupakan susunan dari beberapa orang secara rapi yang menggambarkan seluruh siklus input-proses-output untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Jarang sekali individu bekerja sendirian atau terpisah dengan orang lain dalam organisasi. Itulah pentingnya efektivitas kinerja organisasi yang dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya iklim organisasi dan etos kerja. Perlu diketahui bahwa efektivitas organisasi terdiri dari individu dan kelompok, karena itu efektivitas organisasi terdiri dari efektivitas individu dan kelompok. Namun demikian, efektivitas organisasi adalah lebih banyak dari jumlah efektivitas individu dan kelompok, sehingga organisasi bisa efektif jika mampu mendapatkan hasil karya yang lebih tinggi tingkatannya dari pada jumlah hasil karyanya setiap bagiannya. Sebenarnya alasan bagi organisasi sebagai alat untuk melaksanakan pekerjaan masyarakat adalah bahwa organisasi itu dapat melakukan pekerjaan lebih banyak dari pada yang mungkin dilakukan.

Organisasi terdiri dari individu dan kelompok, karena itu efektivitas organisasi

terdiri dari efektivitas individu dan kelompok. Namun demikian, efektivitas kinerja organisasi lebih banyak dari jumlah efektivitas individu dan kelompok. Organisasi mampu mendapatkan hasil kinerja untuk lebih tinggi tingkatannya dari pada jumlah hasil kinerja setiap bagiannya. Sebenarnya, alasan bagi organisasi sebagai alat untuk melaksanakan pekerjaan masyarakat adalah bahwa organisasi itu dapat melakukan pekerjaan masyarakat adalah bahwa organisasi itu dapat melakukan pekerjaan yang lebih banyak dari pada yang mungkin dilakukan oleh individu. Efektivitas adalah pencapaian sasaran yang telah disepakati atas usaha bersama. Tingkat pencapaian sasaran itu menunjukkan tingkat efektivitas. Gagasan bahwa organisasi maupun kelompok dan individu itu harus dievaluasi dari segi pencapaian tujuan, telah diterima umum secara luas. Pendekatan tujuan menunjukkan bahwa organisasi dibentuk dengan tujuan tertentu, bekerja secara rasional dan berusaha mencapai tujuan tertentu yakni prinsip dasar dari masyarakat Eropa sekarang ini.

Bahwa yang harus diketahui dalam kerjasama individu dalam kelompok adalah maksud dan kerjasama tersebut harus jelas cara untuk pencapaiannya. Bila usaha kelompok dapat tercapai maka orang-orang kelompok itu harus tahu atau mengetahui apakah yang akan diharapkan dalam penyelesaiannya sudah dapat terlaksana dengan efektif atau belum. Kriteria efektivitas yang dapat digunakan untuk mengukur pelaksanaan pembangunan atau pelaksanaan suatu program pemerintah dapat dilihat dari segi upaya, pengaruh, hasil yang memadai, penggunaan biaya yang efektif dan proses.

Pada dasarnya menurut Indrawijaya (2009) efektivitas meliputi 3 macam, yaitu :

1. Efektivitas individu yaitu efektivitas yang menekankan pada hasil karya yang dicapai dan dilakukan oleh setiap individu. Efektivitas individu dapat dilakukan sebagai penilaian berupa besarnya nilai upah yang diberikan pada seseorang, penilaian promosi dan penilaian insentif kerja.
2. Efektivitas kelompok yaitu efektivitas yang terdapat dalam organisasi karena orang-orang di dalam organisasi itu perlu

bekerja sama di dalam unit kerja, di dalam kelompok tertentu. Efektivitas di dalam kelompok ini ditekankan kepada jumlah hasil kerja yang disumbangkan anggota kelompok atau dengan kata lain hasil dari pada jumlah proses kerja kelompok.

3. Efektivitas organisasi yaitu efektivitas organisasi akan lebih banyak dari jumlah efektivitas individu dan kelompok karena pengaruh kerjasama, koordinasi dan keterampilan yang terjadi dalam organisasi.

Dari pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa efektivitas adalah suatu usaha atau tindakan yang berhasil guna yang dilakukan dengan memanfaatkan waktu dan cara sebaik-baiknya untuk pencapaian tujuan atau sasaran-sasarannya melalui prestasi orang-orang yang bekerja dalam organisasi sehingga memberikan hasil yang memuaskan. Pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya maksudnya bila sasaran atau tujuan yang telah tercapai sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya adalah efektif dan sebaliknya tujuan atau sasaran itu tidak selesai dengan waktu yang telah ditetapkan maka pekerjaan itu tidak efektif.

Efektivitas merupakan keberhasilan dalam mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Siagian (2005) mengatakan bahwa “pengembangan organisasi yang tepat adalah upaya yang menjadikan seluruh organisasi sebagai sasarannya. Efektivitas pengembangan organisasi menuntut penggunaan aneka ragam teknik.” Selain itu untuk mengukur efektivitas tidaknya pengembangan organisasi yang dilakukan, maka sebenarnya pengembangan organisasi adalah suatu proses kemampuan suatu organisasi, sehingga mencapai dan mempertahankan suatu tingkat optimum prestasi yang diukur berdasarkan efisiensi, produktivitas dan kepuasan kerja.”

Pada dasarnya perubahan organisasi merupakan upaya terencana dari manajemen untuk meningkatkan seluruh kinerja individu, kelompok dan organisasi dengan mengubah struktur, perilaku dan proses. Dalam pelaksanaannya apabila perubahan tersebut

diimplementasikan dengan benar, individu dan kelompok dalam suatu organisasi akan memberikan kinerja yang lebih efektif. Komitmen meningkatkan kinerja pengelolaan organisasi merupakan potensi meraih keberhasilan.

Dalam hal faktor-faktor variabel yang mempengaruhi kinerja organisasi Prawirosentono (2009) mengemukakan empat faktor, yaitu efektivitas dan efisiensi, otoritas dan tanggung jawab, disiplin serta inisiatif.

Pengukuran efektivitas organisasi dapat diukur dengan ukuran efektivitas yang univariasi dan ukuran efektivitas yang multivariasi. Sebagian dari daftar ukuran univariasi adalah sebagai berikut efektivitas keseluruhan kualitas, produktivitas, kesiagaan, efisiensi, laba atau penghasilan, pertumbuhan, pemanfaatan lingkungan, stabilitas perputaran atau keluar masuknya pekerja, kemangkiran. Kecelakaan, semangat kerja, motivasi konflik, keluwesan adaptasi dan penilaian oleh pihak luar.

Fandi Tjiptono (2002) menyebutkan dalam sasaran penilaian kerja ada empat aspek efektivitas kinerja yang dapat diukur, yaitu kecepatan, kualitas, layanan dan nilai. Dalam pandangan Keban (1995) bahwa pengukuran efektivitas kinerja birokrasi pemerintahan ditentukan oleh indikator kuantitas, kualitas dan efisiensi pelayanan.” Sedangkan dalam mengembangkan sistem pengukuran efektivitas kerja dapat juga berdasarkan indikator proses dan hasil, efisiensi dan efektivitas serta hasil program dan hasil kebijakan.

Dalam melakukan pengukuran terhadap efektivitas kerja Pegawai Negeri Sipil atas keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya dapat digunakan alat ukur seperti kesetiaan, prestasi kerja, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan. Hal ini berlaku umum bagi pegawai baik yang memangku jabatan struktural, fungsional maupun yang tidak memangku dalam jabatan apapun.

Cris Argyris (2003) menyatakan sebagai komponen yang dapat menunjukkan efektivitas organisasi dapat dilihat pada wawancara dengan anggota organisasi, yaitu:

1. Perhatian atasan terhadap karyawan.

2. Semangat, kerjasama dan loyalitas kelompok kerja.
3. Saling percaya dan komunikasi antara pegawai dan pimpinan.
4. Desentralisasi dalam pengambilan keputusan.
5. Adanya komunikasi vertikal dan horizontal yang lancar dalam organisasi.
6. Adanya upaya dan individu maupun keseluruhan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.
7. Adanya sistem imbalan yang merangsang pimpinan untuk mengusahakan terciptanya kelompok-kelompok kerja yang efektif serta performance dan pengembangan pegawai.
8. Organisasi dan bagian-bagian bekerjasama secara baik, dan konflik yang terjadi diselesaikan dengan acuan kepentingan organisasi.

Kemudian ditambahkan oleh Rolfah (2006) yang menyatakan sasaran yang berupa efektivitas dan diantara sasaran yang berfokus pada aspek internal dan eksternal, yaitu :

1. Efektivitas internal, yaitu menunjukkan besarnya perolehan pegawai yang bekerja dalam suatu organisasi, sehingga bidang sasaran ini dianggap identik dengan pengukuran efektivitas organisasi, menurut pendekatan proses. Ukuran-ukuran yang digunakan berhubungan dengan kepuasan dan motivasi pegawai.
2. Efektivitas eksternal, yaitu menggambarkan kemampuan organisasi untuk memberikan rasa puas pada setiap *element constituency*, sehingga bidang sasaran ini identik dengan pengukuran efektivitas organisasi melalui pendekatan *constituency*.

Dari pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa efektivitas adalah usaha atau tindakan yang berhasil guna yang dilakukan dengan memanfaatkan waktu dan cara sebaik-baiknya untuk pencapaian tujuan atau sasaran-sasarannya melalui prestasi orang-orang yang bekerja dalam organisasi sehingga memberikan hasil yang memuaskan. Pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah

ditentukan sebelumnya maksudnya bila sasaran atau tujuan yang telah tercapai sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya adalah efektif dan sebaliknya tujuan atau sasaran itu tidak selesai dengan waktu yang telah ditetapkan maka pekerjaan itu tidak efektif.

Efektivitas adalah sesuatu yang dapat diukur dan dapat dilihat yang mempengaruhi kinerja suatu program. Efektivitas merupakan hasil akhir dari pelaksanaan suatu kegiatan. Sedangkan kerja adalah kegiatan melakukan sesuatu yang dikerjakan oleh seseorang ataupun kelompok.

Gie (2007) menyebutkan pengertian kerja merupakan keseluruhan pelaksanaan aktivitas-aktivitas jasmani dan rohani yang dilakukan oleh manusia untuk mencapai tujuan tertentu. Terutama yang berhubungan dengan kelangsungan hidup. Efektivitas kerja adalah bila suatu sasaran atau tujuan telah tercapai sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya. Jadi kalau sasaran atau tujuan tersebut tidak diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, maka pekerjaan itu tidak efektif. Ditambahkan oleh Siagian (2005) bahwa efektivitas kerja diartikan sebagai penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditetapkan, artinya apakah pelaksanaan sesuatu tugas dinilai baik atau tidak tergantung pada bilamana tugas itu diselesaikan dan terutama menjawab pertanyaan bilamana cara melaksanakan dan berapa biaya yang telah dikeluarkan untuk itu.

Kondisi kerja yang efektif tidak akan datang dengan sendirinya, melainkan melalui suatu proses yang panjang dan terus-menerus. Pekerjaan yang dilaksanakan tidak akan berjalan sesuai dengan rencana apabila tidak dilakukan secara terarah dan sistematis. Gie (2007) menyebutkan pengertian efektivitas kerja sebagai terjadi suatu efek atau akibat yang dikehendaki dalam suatu perbuatan. Dalam hubungan ini kalau kita menghendaki suatu perbuatan yang efektif maka perlu adanya penyempurnaan. Jadi efektivitas kerja adalah hasil penyempurnaan dari suatu efek atau perbuatan yang dikehendaki dalam suatu perbuatan yang efektif maka perlu adanya penyempurnaan. Jadi efektivitas

kerja yang dikehendaki dalam suatu pekerjaan. Dalam pengertian tersebut terkandung makna adanya ukuran kesesuaian antara yang diharapkan dengan apa yang sebenarnya terjadi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa efektivitas kerja dalam arti yang lebih terperinci merupakan segenap kejadian memperbaiki pelaksanaan kerja apapun dengan maksud untuk senantiasa mendapatkan ketepatan kerja yang berhubungan dengan menghemat pikiran, tenaga, waktu, uang dan benda.

Dengan demikian maka dapat diketahui bahwa efektivitas kerja ditandai oleh beberapa unsur yang terdiri dari:

1. untuk meningkatkan efektivitas kerja tentunya merupakan usaha untuk mencapai Efektivitas kerja merupakan wujud tindakan yang mengakibatkan suatu pekerjaan dapat dikatakan efektif.
2. Efektivitas kerja harus mencerminkan penghematan dari segi pikiran, tenaga, waktu, ruang dan benda.
3. Efektivitas kerja meliputi unsur pimpinan dan bawahan yang melakukan kegiatan kerjasama dalam rangka mencapai tujuan.

Upaya ketiga hak tersebut di atas, sehingga apabila hambatan dalam pelaksanaan pekerjaan untuk mewujudkan tujuan organisasi relatif kecil.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tipe deskriptif. Untuk memperoleh data-data dan informasi yang diperlukan, maka sebagai informannya adalah pegawai yang ada pada Kelurahan Kemuning Kota Banjarbaru yang tugas pokoknya memberikan pelayanan publik pada masyarakat sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2012, yaitu Lurah, Sekretaris, Seksi Kesejahteraan Sosial, Seksi Pemerintahan, Seksi Pembangunan, dan Tata Usaha,

Teknik wawancara merupakan penggali data utama untuk memperoleh data dengan mengadakan tanya jawab secara langsung yang memfokuskan pada pertanyaan yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Wawancara ini dilakukan kepada pegawai Kelurahan Kemuning Kota Banjarbaru yang

mengetahui tentang aktivitas instansi dalam mengimplementasikan Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2012 yang sedang dibahas. Kemudian teknik pendukung berupa observasi langsung dimana peneliti melakukan pengamatan dan pencatatan terhadap gejala yang nampak maupun hal-hal yang berhubungan dengan masalah aktivitas instansi dalam mengimplementasikan Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2012 yang dibahas penelitian ini, dan selanjutnya untuk melengkapi data digunakan teknik dokumentasi pada instansi yang bersangkutan.

Pada tahap analisis, informasi atau data yang diperoleh peneliti dikumpulkan dan dianalisis secara deskriptif kualitatif yaitu menggambarkan atau menjelaskan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya tentang efektivitas organisasi Kelurahan Kemuning Kota Banjarbaru dalam mengimplementasikan Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2012 ketika memberikan pelayanan publik.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Setelah melewati serangkaian proses reduksi data dan Analisa secara mendalam, maka dapat dibuat inti pembahasan pada penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

1. Perhatian Atasan Terhadap Bawahan

Lurah selaku pimpinan sering memberikan perhatian yang besar terhadap kelangsungan kehidupan organisasi Kelurahan Kemuning, dan juga keberlangsungan aktivitas kerja pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dengan memberikan perhatian yang baik pada pegawai maka Lurah setiap saat dapat mengetahui apa dan bagaimana permasalahan yang muncul pada saat pegawai sedang bertugas.

Dengan demikian sebagai pimpinan instansi telah melakukan berbagai cara untuk menunjukkan perhatiannya kepada bawahan agar semua bawahannya dapat bekerja dengan semua daya dan kemampuannya untuk keperluan dan pencapaian misi dan visi Kantor Kelurahan Kemuning Kota Banjarbaru. Karena apa yang dilakukan oleh Lurah semata-mata untuk memperbaiki tingkat produktivitas

pegawai, memperbaiki kualitas kehidupan kerja serta meyakinkan bahwa organisasi Kelurahan Kemuning Kota Banjarbaru telah memenuhi aspek-aspek legal sebagai organisasi pemerintah yang telah melakukan fungsi dan peranannya sebagai Kelurahan Kemuning Kota Banjarbaru di mata masyarakat.

Dalam mewujudkan kondisi kerja agar dapat mencapai misi dan visi sebagai Kantor Kelurahan Kemuning Kota Banjarbaru, yaitu terwujudnya pelayanan prima yang efektif dan efisien sebagai sebuah amanah dan menyelenggarakan penyediaan sarana dan prasarana pendukung untuk pelayanan publik, maka Lurah Kemuning memberikan kebebasan dalam mengambil keputusan yang berhubungan dengan penyelesaian pekerjaannya melayani masyarakat, selama hal itu tidak menyimpang dari aturan-aturan kepegawaian dan Undang-Undang yang berlaku.

Biasanya untuk perbaikan kualitas kompetensi pegawai dan lingkungan kerja serta kondisi fisik maupun psikis pegawai atau pekerjaan itu sendiri, Bapak Lurah mengarahkan pada tiga kegiatan, yaitu, *pertama* penentuan, merancang dan mengimplementasikan program pelatihan dan pengembangan SDM guna meningkatkan kompetensi dan kinerja pegawai. *Kedua*, memperbaiki kualitas lingkungan kerja, khususnya melalui kualitas kehidupan kerja dan program-program perbaikan produktivitas. Dan yang *ketiga*, adalah memperbaiki kondisi fisik dan psikis kerja maupun pekerjaan guna memaksimalkan kesehatan dan keselamatan pegawai itu sendiri.

Kemudian setelah hal tersebut dilakukan, maka selanjutnya adalah pencapaian efektivitas hubungan kerja sehingga produktivitas kerja pegawai dapat tercapai. Hal ini dengan mengakui dan menaruh rasa hormat terhadap hak-hak pegawai. Melakukan pertimbangan dan menetapkan prosedur dalam menyeimbangkan antara kebutuhan organisasi dengan kebutuhan pegawai itu sendiri. Selanjutnya melakukan evaluasi secara kontinyu dari setiap kebijakan dan implementasi

berdasarkan setiap kegiatan-kegiatan semua pegawai.

2. Semangat, Kerjasama Dan Loyalitas Kelompok Kerja

Pada dasarnya organisasi pemerintah bukan saja mengharapkan pegawainya mampu, cakap dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Kemampuan, kecakapan dan keterampilan pegawai tidak ada artinya bagi organisasi, jika mereka tidak mau bekerja keras dengan mempergunakan kemampuan, kecakapan dan keterampilan yang dimilikinya untuk mencapai misi dan visi yang telah ditetapkan.

Kerja keras sangat diperlukan untuk melayani masyarakat dalam mendapatkan surat-surat kependudukannya. Hal ini mutlak dilakukan karena setiap masyarakat memiliki keinginan masing-masing, dan tidak dapat ditolak. Kita sebagai abdi masyarakat dan abdi negara harus terus menjunjung tinggi good governance seperti yang dicanangkan oleh pemerintah. Melayani masyarakat tidak seperti melayani pembeli dalam berdagang di pasar. Kalau dipasar ditentukan oleh harga yang berlaku, maka selesailah sudah pelayanan. Tetapi kalau di Kantor Kelurahan Kemuning Kota Banjarbaru ini, bukan harga yang menentukan tetapi bagaimana petugas kelurahan melayani keinginan masyarakat tersebut. Dan hal ini telah diatur oleh adanya susunan organisasi dan tata kerja di Kelurahan Kemuning Kota Banjarbaru serta Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang pemerintahan daerah. Jadi pegawai Kelurahan Kemuning Kota Banjarbaru tidak bisa main-main dalam bekerja. Kalau melanggar maka sanksi harus diterima dengan hati yang ikhlas.

Karena begitu pentingnya peningkatan kinerja pegawai ini, maka pemerintah telah mengaturnya dalam PP nomor 100 tahun 2000 tentang pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural dan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian. Oleh sebab itu maka kita sebagai pegawai

mutlak memperhatikan segala peraturan yang ditetapkan pemerintah, selama kita menjabat sebagai abdi masyarakat dan abdi negara.

Pegawai Kelurahan Kemuning Kota Banjarbaru diwajibkan untuk selalu bekerja keras dalam menjalankan semua tugas dan wewenangnya sesuai dengan jabatan masing-masing.

Sistem pelayanan yang dilakukan pegawai kepada masyarakat Kemuning Kota Banjarbaru seharusnya selalu mengacu pada peraturan Nomor 96 Tahun 2012 yang telah ditetapkan, yang mana pegawai di tuntutan untuk melayani masyarakat dengan baik dan benar serta mampu memanfaatkan dan memberdayakan semua sumber daya yang telah tersedia dengan sebaiknya. Dalam rangka menunjang pelaksanaan tugas yang sangat kompleks maka para pegawai harus mampu mendukung setiap kebijakan Lurah yang berlaku untuk memberikan pelayanan masyarakat yang optimal dengan melakukan efektivitas kerja yang baik sesuai dengan kemampuan masing-masing.

Oleh sebab itu motivasi penting dilakukan, karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu pegawai mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Kenapa motivasi dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai ? Dalam konteks khusus produktivitas kerja diartikan sebagai output seorang pegawai, sebuah output proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana output tadi harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur melalui perbandingan dengan standar yang telah ditentukan. Produktivitas kerja menunjukkan seberapa jauh tingkat kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi dan juga dapat berarti sebuah prestasi kerja. Prestasi kerja di sini dimaksudkan dalam menyelenggarakan sesuatu kegiatan. Sebagai tingkat pencapaian hasil dan juga merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi berupa misi dan visi yang telah ditetapkan. Sebagai tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama

periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama dalam suatu organisasi, dalam penelitian ini adalah Kantor Kelurahan Kemuning Kota Banjarbaru. Karena merupakan wujud hasil kerja yang dilakukan seorang pegawai sebagai dasar penelitian dan penilaian bagi pimpinan yang bersangkutan yang dapat dijadikan kekuatan penting untuk mempengaruhi perilaku pegawai yang bersangkutan. Tolok ukur dari produktivitas kerja ini adalah tuntutan pekerjaan yang menggambarkan hasil yang diinginkan untuk dicapai. Seberapa jauh seseorang mampu melakukan pekerjaan dan dibandingkan dengan hasil yang ingin dicapai dalam kegiatan tersebut. Oleh sebab itu dalam proses mencapai tolok ukur dari produktivitas kerja yang ditetapkan diperlukan kemampuan kerja yang optimal dari setiap pegawai yang berwenang untuk melaksanakan kegiatan yang dimaksud. Untuk menjaga atau menciptakan kemampuan kerja yang optimal tersebut diperlukan suatu motivasi yang sesuai dan tepat dengan situasi dan kondisi yang ada. Motivasi di sini merupakan hasrat atau keinginan seseorang meningkatkan upaya untuk mencapai target atau hasil kerja.

Sebagai pendekatan mendasar terhadap peningkatan produktivitas kerja pegawai ini adalah tentang faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu sebagai pegawai, yang menyebabkan bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Faktor ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilakunya. Motivasi seseorang dalam organisasi bergantung pada harapannya, seseorang akan memiliki motivasi tinggi untuk berprestasi (produktivitas kerja) dalam organisasi apabila berkeyakinan bahwa dari prestasi tersebut akan mendapat ganjaran yang setimpal dengan tingginya prestasi kerja yang dicapai. Indikator-indikator tentang

harapan ini meliputi hal-hal yang diinginkan oleh para pegawai yang terdiri dari kondisi kerja yang baik, perasaan ikut terlibat, pendisiplinan yang bijaksana, penghargaan penuh atas penyelesaian pekerjaan, loyalitas atasan terhadap pegawai, pemahaman yang simpatik atas persoalan-persoalan pribadi dan jaminan pekerjaan.

3. Saling Percaya Dan Komunikasi Antara Pegawai Dan Pimpinan

Salah satu hal yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan pekerjaan yaitu terwujudnya efektivitas kerja yang positif. Untuk mewujudkan efektivitas kerja yang positif tentunya bukan merupakan usaha yang mudah, karena dipengaruhi beberapa faktor diantaranya lingkungan kerja, tata ruang kantor, suasana kerja, gaya kepemimpinan dan komunikasi baik intern maupun ekstern dan lain sebagainya.

Dalam suatu organisasi atau instansi, seperti Kantor Kelurahan Kemuning Kota Banjarbaru, kepemimpinan Lurah berkaitan dengan pengarahan kepada pegawai untuk melakukan pekerjaan. Ini menjadi bagian penting dalam memahami perilaku kerja pegawai. Beberapa penelitian telah memperlihatkan bahwa tidak ada "satu cara terbaik untuk memimpin bawahan. Ini tergantung pada pemimpinnya, bawahan, dan situasi yang ada.

Pemimpin yang baik pasti akan mendapatkan hasil pekerjaan lebih banyak dari bawahannya dengan sikap sebagai pemimpin yang baik. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang sesuai, mereka tidak hanya melihat posisinya sebagai pemimpin yang menghendaki segalanya telah dilakukan, tetapi mereka harus pula bekerja dalam struktur yang ada secara efektif.

Gaya kepemimpinan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Setiap pemimpin bisa mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda antara yang satu dengan yang lain, dan tidak mesti suatu gaya kepemimpinan

lebih baik atau lebih jelek dari pada gaya kepemimpinan yang lainnya.

Macam gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi dapat membantu menciptakan efektivitas kerja yang positif bagi pegawai. Adanya gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi maka pegawai akan lebih semangat dalam menjalankan tugas dan kewajibannya dan mempunyai harapan terpenuhinya kebutuhan.

Selain gaya kepemimpinan, komunikasi intern juga mempunyai peranan yang sangat penting dalam mewujudkan efektivitas kerja yang positif. Komunikasi intern adalah proses penyampaian pesan-pesan yang berlangsung antar anggota organisasi, dapat berlangsung antara pimpinan dengan bawahan, pimpinan dengan pimpinan, maupun bawahan dengan bawahan.

Komunikasi intern akan lebih efektif, jika berbagai faktor yang mendukung keberhasilan dapat digunakan secara bersama-sama. Faktor-faktor tersebut diantaranya berusaha memperoleh umpan balik, menggunakan bahasa yang benar dengan diikuti gerakan badan untuk memperjelas isi pesan, dan bila perlu dilakukan pengulangan dalam hal penyampaian, menempatkan diri baik sebagai penyampai maupun penerima. Adanya komunikasi intern pada sebuah instansi, maka koordinasi dan kerjasama dalam melaksanakan pekerjaan bisa berjalan dengan baik.

Dalam sebuah organisasi atau instansi, peran kepemimpinan merupakan faktor yang sangat berpengaruh terhadap terciptanya efektivitas kerja. Bahkan sekarang ini bisa dikatakan bahwa kemajuan yang dicapai dan kemunduran yang dialami oleh Kelurahan Kemuning Kota Banjarbaru, sangat ditentukan oleh peranan pemimpinnya yang dapat dilihat dari gaya kepemimpinannya. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai peranan yang sangat penting dalam mencapai efektivitas kerja. Jika seorang pemimpin mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat dan sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada, maka

para pegawai pun akan dapat bekerja dengan nyaman dan semangat yang tinggi. Selain gaya kepemimpinan, komunikasi intern juga merupakan faktor yang berpengaruh terhadap efektivitas kerja. Komunikasi yang efektif akan tercapai jika informasi, ide, pesan-pesan maupun gagasan disampaikan dengan jelas, dipersepsi, dimengerti dan dilaksanakan sama dengan maksud si pengirim pesan. Oleh sebab itu, masa depan Kelurahan Kemuning Kota Banjarbaru ini tergantung dari bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan serta kelancaran komunikasi intern yang dilakukan.

Dari uraian tersebut dapat diketahui bahwa peranan Lurah Kemuning Kota Banjarbaru dalam menciptakan pola kerja yang efektif sangat menentukan sekali. Artinya bagaimana Lurah Kemuning Kota Banjarbaru memimpin pegawainya melalui gaya kepemimpinan dan bentuk komunikasi intern yang diterapkan sehingga pegawai yang bersangkutan mau bekerja dengan kesungguhan hati sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara bersama-sama.

Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi dua arah secara timbal balik mempunyai peranan yang sangat penting, sehingga efektivitas komunikasi dalam organisasi Kelurahan Kemuning Kota Banjarbaru akan memberikan akibat positif yang besar. Jika komunikasi intern berjalan secara efektif dalam suatu organisasi, maka efektivitas kerja akan dapat terwujud. Dengan adanya gaya kepemimpinan dan komunikasi intern yang baik, diharapkan efektivitas kerja dapat terwujud dengan baik. Karena efektivitas menunjukkan seberapa jauh rencana dapat dilaksanakan dan seberapa jauh hasil pelaksanaannya. Dengan terciptanya efektivitas kerja yang kondusif maka pelaksanaan pelayanan publik terhadap masyarakat dapat dikendalikan sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2012 tersebut.

4. Adanya Upaya Dan Individu Maupun Keseluruhan Organisasi Untuk Mencapai Tujuan Yang Telah Direncanakan.

Dalam usaha mencapai efektivitas kerja, maka Kantor Kelurahan Kemuning Kota Banjarbaru telah melakukan berbagai macam usaha yang pada intinya mencakup keempat fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Keempat fungsi tersebut dilaksanakan Kantor Kelurahan Kemuning Kota Banjarbaru dengan maksud untuk mempersatukan usaha dan setiap individu atau unit kerja yang ada dalam organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka diperlukan koordinasi.

Seharusnya dalam berkoordinasi ini selayaknya dilakukan secara adil dan merata sehingga beban kerja yang ada dapat diselesaikan dengan lebih efektif karena pelaksanaannya mencukupi, artinya saling bekerja sama satu sama lain, bukan dilakukan oleh orang tertentu saja, sehingga ia memerlukan waktu kerja yang lebih lama dibandingkan dikerjakan dalam bentuk kelompok. Lurah mengaku sering mengkoordinasikan masalah ini dengan semua pegawai, sehingga tunggakan kerja dapat terus dihindari dari waktu ke waktu. Terutama sekali petugas yang melayani langsung masyarakat dalam mendapatkan surat-surat kependudukan. Mereka harus berkoordinasi dengan baik dengan bagian lain sehingga arus administrasi dan birokrasi yang berlaku tidak terhambat serta tidak terjadinya tumpang-tindih pekerjaan diantara pegawai. Saya tahu mereka ingin menyelesaikan pekerjaan mereka dengan waktu yang secepat dan semampunya, tapi kita tidak boleh melupakan prosedur dan tanggung jawab masing-masing pegawai. Karena hal ini sudah diatur oleh adanya tata kerja serta susunan organisasi yang dikuatkan dengan adanya Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004. Tetapi dengan demikian semua pegawai sudah melakukan koordinasi kerja dengan optimal, tinggal lingkungan kerja saja yang membentuk pola kerja yang bagaimana. Artinya kita sudah melakukan kegiatan dengan semampunya, dan hasilnya juga diharapkan dapat seoptimal mungkin.

Koordinasi di sini adalah usaha untuk mengharmoniskan atau mensekresikan seluruh kegiatan sehingga dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Koordinasi merupakan salah satu fungsi manajemen untuk melakukan berbagai kegiatan agar tidak terjadi kekacauan, perpecahan, kekosongan kegiatan, dengan jalan menghubungkan, menyatukan dan menyelaraskan pekerjaan bawahan sehingga terdapat kerjasama yang terarah dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Usaha yang dapat dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut antara lain dengan memberi instruksi/perintah, mengadakan pertemuan dan memberikan penjelasan, bimbingan atau nasihat. Penetapan mekanisme dalam suatu kegiatan sangat penting untuk mengkoordinasi pekerjaan atau mengorganisasi satu kesatuan yang harmonis.

Pada waktu individu-individu dalam Kantor Kelurahan Kemuning Kota Banjarbaru melaksanakan aktivitas sendiri, tujuan organisasi secara menyeluruh mungkin akan terabaikan atau mungkin timbul konflik diantara anggota. Mekanisme pengkoordinasian memungkinkan anggota organisasi untuk tetap mengarahkan aktivitasnya kearah pencapaian tujuan organisasi dan mengurangi ketidakefisienan serta konflik yang merusak. Pengkoordinasian dimaksudkan agar pimpinan mengkoordinir sumber daya manusia dan sumber daya lain yang dimiliki organisasi tersebut. Kekuatan suatu organisasi tergantung pada kemampuannya untuk menyusun berbagai sumber dayanya dalam mencapai suatu tujuan. Hal yang tidak kalah penting untuk diperhatikan oleh Kantor Kelurahan Kemuning Kota Banjarbaru adalah hubungan antara pimpinan dengan pegawai.

Kepemimpinan adalah suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Kepemimpinan adalah bagian penting dari manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan

merupakan kemampuan yang dimiliki seorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi sikap pegawai, apabila pimpinan kurang memberikan pengarahan dan bimbingan kepada pegawai sehingga tumbuh hubungan kerja yang bersifat kaku dan akan terjadi suasana kerja yang kurang menyenangkan. Tingkat efektivitas kerja hendaknya mendapat perhatian yang lebih dari segenap unsur operasional Kelurahan Kemuning Kota Banjarbaru. Oleh karena itu kesempurnaan sistem koordinasi diharapkan mampu menjadikan tingkat efektivitas kerja karyawan menjadi tinggi. Unsur yang menunjang efektivitas dari sudut pencapaian tujuan bukan hanya mempertimbangkan sasaran, organisasi, tetapi juga mekanismenya mempertahankan diri dalam kualitas pelayanan publik.

Kebutuhan akan perubahan dan perbaikan bagi pegawai sudah jelas, yaitu introspeksi yang obyektif, keterusterangan mengenai kekurangan, dan kesiapan untuk melakukan perubahan dan perbaikan. Sehubungan dengan hal tersebut Kantor Kelurahan Kemuning Kota Banjarbaru harus benar-benar memperhatikan kualitas pelayanan yang dihasilkan. Sebab hal ini mempunyai arti penting bagi Kantor Kelurahan Kemuning Kota Banjarbaru, karena kelebihan atau keunggulan merupakan salah satu persaingan yaitu persaingan kualitas pelayanan dengan kelurahan lain.

Dengan adanya koordinasi yang efektif maka diharapkan pegawai dapat meningkatkan efektifitas kerjanya yang pada akhirnya kualitas pelayanan pada masyarakat yang diharapkan Kantor Kelurahan Kemuning Kota Banjarbaru akan mencapai suatu keberhasilan yang sesuai dengan keinginan.

5. Adanya Sistem Imbalan Yang Merangsang Pimpinan Untuk Mengusahakan Terciptanya Kelompok Kerja Yang Efektif Serta Performance Dan Pengembangan Pegawai.

Ada berbagai bentuk penghargaan yang dapat diberikan oleh seorang pimpinan kepada bawahannya (pegawai yang lebih rendah pangkat dan jabatannya) berdasarkan hasil aktivitasnya yang dinilai memiliki makna yang baik atau bersifat melebihi dari yang lain sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan.

Pemberian penghargaan oleh pimpinan ini dapat berupa lisan maupun tertulis, berupa uang maupun berupa barang atau jasa. Berupa lisan adalah berupa pujian secara langsung atau memberikan pengakuan secara tertulis bahwa yang bersangkutan dapat dijadikan sebagai suri teladan atau contoh bagi yang lainnya agar dapat berlaku baik dan disiplin sesuai dengan yang dicapai oleh orang yang berprestasi tersebut. Secara tertulis dapat juga berupa piagam penghargaan, sertifikat, surat keterangan resmi, pengumuman secara terbuka terhadap prestasi yang dicapai.

Imbalan atau insentif merupakan pemberian penghargaan dari pimpinan dalam bentuk uang atas kesediaan pegawai dalam melakukan suatu tugas penting yang menyangkut kepentingan instansi atau menunjang misi dan visi instansi pada waktu tertentu. Biasanya insentif ini besarnya uang yang diserahkan untuk pegawai yang bersangkutan sudah diatur atau ditetapkan berdasarkan peraturan yang berlaku, tergantung kondisi keuangan yang ada.

Pemberian insentif ini dimaksudkan untuk memotivasi pegawai agar mereka semakin giat meningkatkan produktivitas kerja mereka sehingga dapat mencapai sasaran tugas dengan baik dan benar. Tetapi jumlah insentif ini bervariasi jumlahnya karena tidak semua instansi memiliki dana untuk keperluan tersebut. Walaupun ada dana persediaan, juga harus menunggu persetujuan dari pimpinan instansi yang bersangkutan. Begitu pula yang terjadi pada Kantor Kelurahan Kemuning Kota Banjarbaru, pemberian insentif kepada pegawai harus melalui persetujuan dulu dari Lurah dengan terlebih dahulu mempertimbangkan kondisi keuangan yang ada.

Sebenarnya pemberian insentif ini bertujuan untuk memberikan motivasi kepada pegawai yang bersangkutan agar dapat melakukan suatu pekerjaan yang dinilai penting bagi instansi. Hanya saja kegiatan ini jarang dilakukan karena anggaran yang tersedia pada instansi kelurahan sangat terbatas. Kecuali kalau kita berkoordinasi dengan pihak kecamatan, sehingga akan mendapatkan subsidi dalam kegiatan yang dimaksud. Tetapi hal ini juga tidak bisa ditetapkan jumlah bantuan dana yang dimaksud.

Biasanya insentif ini besarnya tidak tetap tergantung pada dana yang tersedia, dan juga pihak kelurahan tidak bisa menjanjikan dengan pasti. Hal ini dimaksudkan agar pegawai tidak berharap dengan pemberian insentif ini. Kalau ada kami serahkan tapi kalau tidak ada minimal kami usahakan dana dari lain yang tidak mengganggu aktivitas pembiayaan kegiatan lain.

Dengan adanya pemberian insentif tadi, maka kinerja pegawai tetap terpelihara dengan baik, seperti adanya pelaksanaan pendataan untuk program baru E-KTP atau KTP elektronik. Semua pegawai bekerja keras mengumpulkan data-data kependudukan agar semua penduduk yang berada dilingkungan kerja kami terdata dengan benar dan mendapatkan KTP semua. Hal ini memerlukan kerja ekstra karena waktu pendataan telah diatur oleh pihak kecamatan. Maka untuk memotivasi semua pegawai saya harus memberikan insentif agar mereka melakukan tugas-tugasnya tetap dalam kondisi yang optimal sehingga tujuan instansi untuk melayani penduduk dapat tercapai dengan baik dan benar.

Dari penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa pada Kantor Kelurahan Kemuning Kota Banjarbaru juga diberikan insentif bagi pegawainya dalam membantu meningkatkan kesejahteraan pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan kewajibannya agar dengan baik dan benar. Tetapi hal ini tergantung pada kondisi keuangan yang dimiliki oleh Kantor Kelurahan Kemuning Kota Banjarbaru. Walaupun bersifat jarang serta jumlah

yang bervariasi, tetapi hal ini tetap dilakukan Lurah untuk memotivasi dan menghargai komitmen pegawai dalam menyelesaikan peranan dan fungsi Kantor Kelurahan Kemuning Kota Banjarbaru sebagai tempat melayani masyarakat di wilayah Kemuning Kota Banjarbaru.

Sebenarnya imbalan ini tidak hanya berwujud uang insentif saja, melainkan juga dalam bentuk lain seperti kemudahan dalam meningkatkan pendidikan, mengikuti pelatihan, melakukan studi banding, piknik bersama, pemberian promosi jabatan, kenaikan gaji berkala, pemberian sertifikat atau piagam penghargaan dan sebagainya yang kesemuanya mendidik pegawai agar bekerja dengan giat dalam mencapai misi dan visi Kelurahan Kemuning Kota Banjarbaru dalam memberikan pelayanan kepada publik.

Selain pemberian insentif tersebut, sesuai dengan peraturan pemerintah, bagi pegawai yang ingin melanjutkan pendidikan agar setingkat lebih tinggi, maka mereka terlebih dahulu mengajukan keinginan tersebut kepada pimpinannya sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Tetapi tidak semua pegawai mendapatkan ijin belajar sesuai yang diharapkan, karena adanya berbagai faktor, seperti jam kerja waktunya bersamaan dengan jam sekolah yang akan diikuti, ilmu yang dipelajari tidak sesuai dengan profesi yang ditekuni, dan berbagai faktor lain yang tidak bisa disebutkan satu per satu karena banyaknya. Oleh sebab itu ada pengecualian yaitu apabila pegawai yang bersangkutan menunjukkan suatu prestasi yang menggembirakan, maka pimpinan akan memberikan suatu penghargaan berupa kemudahan dalam mendapatkan ijin untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, misalnya S1, S2 atau S3 sesuai dengan profesi yang ada, serta waktunya harus disesuaikan dengan jam kerja.

6. Organisasi Dan Bagian-Bagian Bekerjasama Secara Baik Dan Konflik Yang Terjadi Diselesaikan Dengan Acuan Kepentingan Organisasi.

Suasana kerja pegawai di sini seperti anda lihat secara langsung, keadaannya baik-baik saja. Artinya dapat berjalan dengan baik dan lancar. Hal ini karena masing-masing pegawai memiliki tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Oleh sebab itu antar bagian telah bekerja sama dengan baik dan tertib sesuai dengan arus administrasi yang berlaku. Sehingga sepengetahuan saya belum pernah terjadi konflik yang serius antara pegawai-pegawai yang ada. Karena kami sangat menghindari perselisihan diantara rekan kerja. Semua berusaha agar kegiatan dapat terus berjalan dengan baik dan benar, sedangkan berbagai kendala yang dihadapi selalu kami musyawarahkan dengan pimpinan dalam rapat intern yang diadakan setiap setengah bulan yaitu pada hari Jum'at pagi. Walaupun waktunya singkat tetapi cukup untuk membahas segala aspek yang dinilai dapat menghambat kegiatan Kelurahan Kemuning Kota Banjarbaru dalam memberikan pelayanan yang optimal kepada semua masyarakat Kemuning Kota Banjarbaru. Dan kami berharap agar hal ini dapat terus dipelihara dengan baik, sehingga waktu yang akan datang dapat tetap optimal dengan kondisi lingkungan kerja yang lebih baik lagi.

Suasana kerja yang baik ini diharapkan akan meningkatkan produktivitas kerja yang tinggi bagi setiap pegawai. Disamping itu, pegawai juga akan merasakan kedekatan hubungan serta empati dari sesama pegawai. Sebaliknya, dalam lingkungan kerja yang tidak nyaman bisa menurunkan semangat dan produktivitas kerja.

Produktivitas menggambarkan efektivitas kerja. Untuk itu, aspek adaptasi menjadi salah satu faktor yang harus diperhatikan dalam melakukan upaya memperbaiki dan meningkatkan efektivitas kerja. Jika sampai tingkatan tertentu organisasi tersebut tidak dapat atau tidak beradaptasi, maka kelangsungan hidupnya dalam bahaya.

Setiap persoalan yang ditimbulkan oleh pekerjaan, hendaknya bisa dikomunikasikan dengan atasan dengan demikian rentang kendali manajemen akan

berjalan dengan baik. Berbagai cara bisa dilakukan untuk memecahkan setiap persoalan secara bersama-sama misalnya diskusi dan melakukan pertemuan mingguan atau bulanan untuk setiap pegawai serta atasan pada masing-masing unit yang dipimpinnya. Dari pertemuan yang dilakukan diharapkan dapat mencari solusi, menjawab setiap permasalahan, keluhan-keluhan, kendala-kendala yang ditemui dan dihadapi. Serta apa yang menjadi harapan atasan pada bawahannya dalam melaksanakan pekerjaan.

Atasan hendaknya juga mampu menambah pengetahuan, wawasan dan kemampuan manajerialnya melalui berbagai media. Kelurahan Kemuning Kota Banjarbaru diupayakan untuk memperhatikan penempatan setiap Kepala Seksi yang menjadi atasan bagi pegawai dibawahnya. Dengan demikian diharapkan setiap atasan dapat menjalankan fungsi monitoring dan evaluasinya serta adanya tindak lanjut dalam memecahkan setiap persoalan yang muncul agar tidak sampai mengganggu pelayanan. Adanya rentang kendali seperti ini akan menimbulkan hubungan kerja yang baik antar sesama rekan kerja, atasan atau pimpinan.

Kesimpulan

Efektivitas Kantor Kelurahan Kemuning Kota Banjarbaru masih belum optimal. Berdasarkan hasil penelitian, maka hal ini ditandai dengan adanya beberapa permasalahan, seperti kurangnya perhatian atasan terhadap bawahan, kurangnya semangat, kerjasama dan loyalitas kelompok kerja, kurangnya saling percaya dan komunikasi antara pegawai dan pimpinan, kurangnya upaya dan individu maupun keseluruhan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan, sistem imbalan yang kurang, pimpinan mengusahakan mengusahakan terciptanya kelompok kerja yang efektif serta *performantion* dan pengembangan pegawai, organisasi dan bagian-bagian kurang bekerjasama secara baik dan konflik yang terjadi diselesaikan dengan tidak mengacu pada kepentingan organisasi.

Hambatan yang terjadi sehingga efektivitas Kantor Kelurahan Kemuning Kota Banjarbaru kurang optimal adalah pada indikator saling percaya dan komunikasi antara pegawai dan pimpinan telah terjadi penyimpangan, yaitu kepercayaan Lurah tersebut disalahgunakan sebagian pegawai dengan tidak tepat waktu pada saat masuk kantor akibatnya koordinasi kerja kurang lancar sehingga mengakibatkan pelaksanaan kegiatan kurang terarah, karena terlambat datang mengakibatkan penundaan terhadap penyelesaian tugas-tugas, sehingga untuk menyelesaikannya diperlukan waktu tambahan di luar jam kerja. Hal inilah yang disebut boros terhadap waktu. Dalam penyelesaian tugas di luar jam kerja, tentu saja perlu adanya tenaga pelaksana, perlu adanya biaya operasional, kemudian keluar kantor pada saat jam kerja masih berlangsung, serta pemanfaatan sarana kantor yang kurang efisien, dari kekurangan yang telah disebutkan di atas, maka pada akhirnya adalah berdampak pada penundaan pelaksanaan kegiatan berikutnya sehingga tidak sesuai lagi dengan rencana dan anggaran yang telah ditetapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Cris Argyris, 2003. *Organisasi dan Manajemen Dalam Pespektif Desentralisasi*, CV Bahagia, Pekalongan
- Fandi Tjiptono, 2002. *Penilaian Kinerja Pegawai*, CV Surya Kencana, Surabaya
- Huseini dan Lubis, 2007. *Organisasi dan Birokrasi di Indonesia*, PT Gunung Agung, Jakarta
- Indrawijaya, 2009. *Perilaku Organisasi dan Birokrasi di Indonesia*, PT Gunung Agung, Jakarta
- Keban, 1995. *Penilaian Kinerja Pegawai dan Produktivitas*, CV. Amelia, Bandung
- Kilman Rolfah, 2006. *Penilaian Dalam Performance Pegawai*, CV Rineka Cipta, Jakarta
- Prawiro Sentono, 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CV Abdi Persada Sentosa, Jakarta
- Sondang P. Siagian, 2005. *Manajemen Personalia*, CV Rajawali Press, Jakarta
- Syamsi, 2003. *Pencapaian Kinerja Pegawai*, CV Rineka Cipta, Jakarta
- Soerjono Soekanto, 2003. *Efektivitas Kerja dan Motivasi*, PT Gunung Agung, Jakarta
- Soekarno, 2006. *Produktivitas Kerja Pegawai dan Permotivasi*, CV Rosdia Karya, Jakarta
- The Liang Gie, 2007. *Sumber Daya Manusia*, PT Elekomputindo, Jakarta