

**EVALUASI KEPEMIMPINAN AIRIN RACHMI DIANY (2016-2021)
TERHADAP EFEKTIVITAS KINERJA PEGAWAI DI KANTOR
WALIKOTA TANGERANG SELATAN**

Anisa Anggraeni*), Dewi Erowati**)
Email: anisaaggrn21@gmail.com

Departemen Politik dan Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas
Diponegoro, Jl Prof. H. Soedarto, SH, Tembalang, Semarang, Kotak Pos 1269
Website: <http://www.fisip.undip.ac.id/> Email: fisip@undip.ac.id

ABSTRAK

Kepemimpinan memegang peran krusial dalam membentuk arah dan kualitas kinerja aparatur sipil negara (ASN), terutama dalam lingkungan birokrasi pemerintahan yang dinamis dan kompleks. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas kepemimpinan Walikota Airin Rachmi Diany dalam meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Tangerang Selatan pada periode 2016–2021. Fokus kajian diarahkan pada tiga indikator utama motivasi dan keterlibatan pegawai, efektivitas koordinasi dan komunikasi, serta pembentukan disiplin kinerja. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan interpretatif. Teknik pengumpulan data melalui wawancara, dokumentasi dan observasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penghargaan pada masa kepemimpinan Airin Rachmi Diany bersifat simbolik dan tidak mendorong terciptanya budaya kompetisi positif antar-pegawai. Partisipasi dalam program penghargaan juga masih rendah dan didominasi oleh dinas-dinas tertentu. Ditemukan hambatan struktural yang menyebabkan informasi dari level staf ke level atas terhambat oleh jenjang birokrasi yang panjang. Skema komunikasi *bottom-up* belum berjalan secara optimal, sehingga pengambilan kebijakan seringkali tidak berbasis informasi yang lengkap. Selain itu, lemahnya koordinasi antar-unit, serta kecenderungan kerja sektoral di kalangan pegawai, turut menghambat efektivitas organisasi secara keseluruhan. Selain itu, lemahnya koordinasi antar-unit, serta kecenderungan kerja sektoral di kalangan pegawai, turut menghambat efektivitas organisasi secara keseluruhan. Ketimpangan distribusi tugas juga menjadi persoalan serius, di mana terjadi penumpukan pekerjaan pada sebagian pegawai, sementara yang lain menerima beban kerja yang minimal, sehingga menimbulkan dampak negatif terhadap produktivitas dan moral pegawai.

Kata Kunci: Kepemimpinan, efektivitas kinerja, Airin Rachmi Diany, Pemerintah Kota Tangerang Selatan

ABSTRACT

Leadership plays a crucial role in shaping the direction and quality of civil servants' performance, especially within the dynamic and complex environment of government bureaucracy. This study aims to analyze the effectiveness of Mayor Airin Rachmi Diany's leadership in improving employee performance in the South Tangerang City Government during the 2016–2021 period. The research focuses on three key indicators: employee motivation and engagement, effectiveness of coordination and communication, and the establishment of performance discipline. A qualitative method with an interpretive approach was employed, using data collected through interviews, documentation, and observation. The findings reveal that during Airin Rachmi Diany's leadership, the reward system was largely symbolic and failed to foster a positive culture of competition among employees. Participation in award programs was low and concentrated in specific departments. Structural barriers were identified, where long bureaucratic hierarchies hindered the upward flow of information, resulting in suboptimal bottom-up communication and less informed policy decisions. In addition, weak coordination between units and a siloed work culture negatively affected organizational effectiveness. A significant imbalance in task distribution was also noted, leading to workload concentration on certain employees while others had minimal responsibilities, impacting both productivity and morale. The study concludes that the leadership during the period still faced challenges in integrating adaptive and strategic civil service management policies.

Keywords: *Leadership, performance effectiveness, Airin Rachmi Diany, South Tangerang City Government*

A. LATAR BELAKANG

Peran pemimpin memiliki dampak yang signifikan pada kesuksesan suatu organisasi. Kepemimpinan adalah unsur kunci dalam efisiensi organisasi, karena tingkat kualitas organisasi tercermin dalam kerja sama antara anggota organisasi dan pemimpinnya. Selain itu, seorang pemimpin juga menciptakan kondisi transformasional (Yulianti, dkk., 2018: 15), yang berarti bahwa pemimpin memotivasi bawahannya untuk mencapai kinerja yang lebih baik sesuai dengan harapan mereka, dengan meningkatkan nilai tugas melalui dorongan untuk berkorban demi kepentingan organisasi, dan seiring dengan itu, memperbaiki tingkat kebutuhan bawahannya.

Hal ini terbukti dari strategi kepemimpinan perempuan yaitu Airin Rachmi Diany yang menjabat sebagai Walikota Tangerang Selatan. Airin Rachmi Diany dan Wakilnya, Benyamin Davnie mulai menjabat sebagai Walikota dan Wakil

Walikota Tangerang Selatan pada tanggal 20 April 2011 dan berakhir pada 20 April 2016. Namun, Airin Rachmi Diany mencalonkan diri kembali bersama dengan wakilnya, Benyamin Davnie sebagai petahana dan terpilih kembali dalam Pilkada kedua, menjalani masa jabatan dari 20 April 2016 hingga 20 April 2021. Airin Rachmi Diany, yang telah menjabat sebagai pemimpin selama dua periode, mengungkapkan bahwa selama 10 tahun masa pemerintahannya, Kota Tangerang Selatan berhasil menghadapi dan menyelesaikan berbagai tantangan, rintangan, dan permasalahan. Selama periode tersebut, Kota Tangerang Selatan berhasil meraih sejumlah pencapaian yang membanggakan. Dikutip dari siaran pers, Jumat, 27 November 2020, Airin memaparkan, selama proses pembangunan Kota Tangerang Selatan, berbagai peningkatan dalam parameter makro terus tercapai. Indeks Pembangunan Manusia, pertumbuhan ekonomi, harapan hidup,

pendapatan per individu, daya beli, dan rata-rata lama pendidikan terus menunjukkan tren peningkatan (Prihana, 2021:2).

Keberhasilan Airin dalam meraih berbagai keberhasilan bagi Kota Tangerang Selatan tentunya tak lepas dari kinerja para birokrasi yang bekerja dibawah kepemimpinannya. Motivasi dan alasan yang mendorong kinerja birokrasi yang tinggi tidak muncul secara kebetulan, tetapi terkait dengan gaya kepemimpinan yang menetapkan arahan dan memberi dorongan. Gaya kepemimpinan ini merupakan metode yang digunakan pemimpin untuk membimbing dan mengarahkan birokrasi agar menghasilkan kinerja yang berkualitas. Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja birokrasi adalah dengan menginspirasi semangat kerja mereka. Semangat yang tinggi akan mendorong birokrasi untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dengan baik dan tepat waktu. Gaya kepemimpinan yang tepat sangat penting untuk meningkatkan

kinerja birokrasi. Kesalahan dalam menetapkan gaya kepemimpinan dapat berdampak buruk, seperti penurunan kinerja, absensi tinggi, dan perputaran birokrasi yang tidak stabil. Oleh karena itu, pemimpin harus memilih dengan bijak gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi di organisasi.

Untuk itu, peneliti akan mengkaji lebih lanjut terkait kepemimpinan Airin Rachmi Diany dalam memajukan Kota Tangerang Selatan dalam bidang birokrasi. Peneliti akan berfokus pada kepemimpinan Airin Rachmi Diany selama periode kedua masa jabatannya sebagai Walikota Tangerang Selatan (2016–2021) dengan tujuan utama untuk mengidentifikasi dan menganalisis efektivitas kinerja pegawai dalam mencapai berbagai tujuan pemerintahan daerah. Periode kedua kepemimpinan Airin menunjukkan peningkatan signifikan dalam efektivitas birokrasi dan respons terhadap kebutuhan masyarakat melalui reformasi berbasis teknologi dan inovasi layanan publik.

Sedangkan, pada periode pertama Airin berfokus membangun fondasi birokrasi, terutama melalui pembenahan struktur pemerintahan dan pengembangan SDM pegawai agar mampu bekerja lebih efektif.

Selama periode kedua, Airin menghadapi tantangan besar berupa pandemi Covid-19 yang menuntut perubahan cepat dalam sistem pelayanan dan respons birokrasi. Kebijakan yang diterapkan di masa krisis ini menekankan pada efektivitas pegawai dalam menjalankan layanan publik yang adaptif serta kemampuan dalam menjaga keseimbangan antara kebutuhan layanan kesehatan dan stabilitas ekonomi daerah. Peran penting birokrasi dalam respons pandemi menjadi alasan yang kuat bagi peneliti untuk lebih memilih periode kedua sebagai fokus, karena situasi ini menyediakan data yang relevan dalam melihat kemampuan adaptasi pegawai dan keberhasilan kebijakan pimpinan dalam menghadapi kondisi darurat. Sedangkan, pada periode pertama situasi stabil sehingga

kinerja pegawai lebih berfokus pada pembangunan sistem yang berkelanjutan. Tidak banyak tantangan besar di bidang kesehatan atau ekonomi yang memerlukan respons cepat dari pegawai.

Secara keseluruhan, memilih periode kedua kepemimpinan Airin sebagai fokus penelitian memberikan kesempatan untuk mengevaluasi Kepemimpinan Airin Rachmi Diany pada peningkatan efektivitas kinerja pegawai/ birokrasi di Kantor Walikota Tangerang Selatan. Periode ini menawarkan konteks yang lebih dinamis dengan berbagai indikator kinerja yang lebih signifikan, baik dari segi prestasi layanan publik, maupun kualitas respons pegawai terhadap situasi krisis. Pada periode ini, reformasi menjadi lebih mendalam dengan pemanfaatan teknologi digital untuk mendukung pelayanan publik. Kecepatan dan efisiensi ini meningkatkan kepuasan warga dan mendorong pegawai untuk bekerja lebih produktif dalam memberikan pelayanan. Data-data ini dapat menjadi acuan yang kuat bagi peneliti

dalam menilai dan keberhasilan kebijakan pemerintah daerah dalam meningkatkan efektivitas kinerja pegawai serta memahami strategi Airin Rachmi Diany mengatasi persoalan yang dapat mempengaruhi kualitas birokrasi di tingkat daerah. Oleh karena itu, masalah yang dikaji dalam penelitian ini adalah Bagaimana kepemimpinan Airin Rachmi Diany dalam meningkatkan efektivitas kinerja pegawai di kantor Walikota Tangerang Selatan tahun 2016-2021 dan apa saja kendala yang dihadapi dalam meningkatkan efektivitas kinerja pegawai serta cara mengatasinya.

B. METODE PENELITIAN

Metode yang diambil dalam pendekatan ini adalah metode kualitatif dengan pendekatan interpretative. Menurut Bogdan dan Taylor (1992), Penelitian kualitatif adalah suatu metode yang menghasilkan informasi deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan yang diperoleh dari informan/narasumber, serta melibatkan observasi terhadap perilaku yang dapat diamati (Pahleviannur. dkk, 2022:9). Dalam penelitian ini, peneliti akan menguraikan, menganalisis, dan

mengevaluasi kepemimpinan Walikota Tangerang Selatan, Airin Rachmi Diany, selama periode kedua, yakni 2016-2021. Penelitian ini juga akan menginvestigasi sejauh mana kemampuan kepemimpinan Airin Rachmi Diany dalam meningkatkan efektivitas kinerja pegawai dan mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat menghambat atau mendorong efektivitas kinerja pegawai di kantor Walikota Tangerang Selatan.

Subjek dalam penelitian ini adalah beberapa birokrat yang pernah bekerja dibawah kepemimpinan Airin Rachmi Diany di Kantor Walikota Tangerang Selatan, pegawai yang bekerja di kantor Walikota Tangerang Selatan selama masa kepemimpinan Airin Rachmi Diany periode 2016-2021 dan masyarakat Kota Tangerang Selatan yang pernah bersinggungan dengan pegawai Kantor Walikota Tangerang Selatan dan/atau pelayanan publik yang ada di Kota Tangerang Selatan. Penentuan jumlah informan dalam penelitian ini bersifat fleksibel, dimana peneliti memiliki fleksibilitas untuk menambah atau mengurangi jumlah informan selama proses penelitian, tergantung pada evaluasi kecukupan informasi yang telah diperoleh.

Pengumpulan data dapat diperoleh dari observasi, wawancara, dokumentasi dan triangulasi (Subagja, 2018:76). Proses wawancara menggunakan pertanyaan

terbuka yang dirancang untuk mendapatkan informasi yang mendalam dan dilakukan secara informal tanpa terstruktur secara ketat. Wawancara mendalam ini dapat dilaksanakan pada waktu dan situasi tertentu yang dianggap paling sesuai untuk memperoleh data yang rinci, jujur, dan mendalam (Adhitya, 2010:32).

Peneliti melakukan wawancara kepada Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM), Sekretariat Daerah (Setda) Pemerintah Kota Tangerang Selatan dan Masyarakat Kota Tangerang Selatan. Dimana informan yang akan diwawancarai yaitu para pegawai yang pernah bekerja dibawah kepemimpinan Airin periode kedua (2016-2021) dan masyarakat yang pernah bersinggungan langsung dengan pegawai Walikota Tangerang Selatan dan/atau pelayanan publik di lingkup Pemerintah Kota Tangerang Selatan.

Dalam penelitian ini observasi terfokus pada bagaimana efektivitas itu dijalankan selama periode kepemimpinan tersebut dengan merujuk pada hasil wawancara dan juga kegiatan yang berlangsung selama di Kantor Walikota Tangerang Selatan. Dokumentasi dilakukan untuk mendukung validitas dan keandalan penelitian, memfasilitasi analisis data, memberikan landasan bagi temuan dan kesimpulan, serta memungkinkan peneliti

mengikuti metodologi secara sistematis untuk penelitian lanjutan. Kendati demikian, peneliti akan mengambil dokumentasi berupa gambar dan/atau arsip yang sesuai dengan tema penelitian.

C. HASIL PEMBAHASAN

Pemimpin tertinggi dalam pemerintahan Kota Tangerang Selatan (Tangsel) diemban oleh seorang Walikota yang bertanggung jawab atas kebijakan dan pembangunan di daerah tersebut. Airin Rachmi Diany tercatat sebagai pemimpin pertama yang menjabat sebagai Walikota Tangerang Selatan. Ia memimpin selama dua periode berturut-turut bersama wakilnya, Benyamin Davnie, yang turut berperan dalam berbagai program pembangunan kota. Setelah masa kepemimpinan Airin berakhir, Benyamin Davnie melanjutkan estafet kepemimpinan dengan naik jabatan menjadi Walikota Tangerang Selatan. Ia resmi menjabat sejak 26 April 2021 dengan didampingi wakilnya, Pilar Saga Ichsan, untuk melanjutkan berbagai program dan kebijakan yang telah dirintis sebelumnya.

Meski terbilang usia Kota Tangsel masih belia, pada masa kepemimpinan Airin kota ini menoreh berbagai prestasi yang gemilang. Dalam perjalanan pembangunan Kota Tangerang Selatan, berbagai peningkatan dalam indikator makro terus dicapai. Dalam media pemberitaan Tempo.co, Airin menyampaikan bahwa indeks pembangunan manusia, laju pertumbuhan ekonomi, angka harapan hidup, pendapatan per kapita, daya beli masyarakat, serta angka harapan lama sekolah mengalami tren yang semakin membaik.

Selain itu, ia juga menekankan bahwa anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) terus mengalami kenaikan setiap tahunnya. Bahkan, meskipun dihadapkan pada berbagai tantangan, kerja sama, kerja keras, dan kerja cerdas yang dilakukan telah menghasilkan berbagai prestasi di tingkat provinsi maupun nasional. Lebih lanjut, Airin menegaskan bahwa hal yang lebih penting dalam pembangunan adalah bagaimana menata dan mengembangkan

kota agar semakin maju serta memberikan kesejahteraan bagi masyarakat. Menurutnya, upaya tersebut harus didukung dengan evaluasi terhadap program yang telah, sedang, dan akan dijalankan. Ia juga menambahkan bahwa pencapaian dan penghargaan yang diperoleh seharusnya meningkatkan rasa syukur sekaligus menjadi dorongan untuk terus bekerja lebih keras, cerdas, tuntas, dan ikhlas dalam membangun Kota Tangerang Selatan.

Selain itu, profesionalisme dan dedikasi para aparatur sipil negara (ASN) turut menjadi faktor penting dalam menjaga efektivitas pemerintahan. Melalui sinergi antara pemimpin daerah dan para birokrat, berbagai tantangan yang muncul dapat diatasi dengan solusi yang tepat dan terukur. Inovasi dalam pelayanan publik, efisiensi dalam pengelolaan anggaran, serta transparansi dalam administrasi menjadi aspek krusial yang terus ditingkatkan demi menciptakan tata kelola pemerintahan yang

baik dan berorientasi pada kesejahteraan masyarakat.

Namun, efektivitas kerja birokrasi tidak hanya ditentukan oleh komitmen individu pegawai atau koordinasi antari-instansi semata. Ada berbagai faktor pendukung yang harus tersedia agar roda pemerintahan dapat berjalan secara optimal. Efektivitas birokrasi sangat bergantung pada motivasi dan keterlibatan pegawai. Sebuah organisasi pemerintahan tidak akan dapat mencapai tujuannya jika para pegawainya bekerja tanpa semangat, merasa tidak dihargai, atau tidak memiliki dorongan untuk berkontribusi secara maksimal. Kepemimpinan yang mampu memberikan apresiasi terhadap pencapaian individu dan tim, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, menjadi kunci dalam membangun motivasi yang berkelanjutan. Tidak hanya itu, sistem penghargaan yang adil dan mekanisme pengembangan karir yang jelas juga berperan penting dalam meningkatkan loyalitas serta produktivitas pegawai.

Untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan Airin Rachmi Diany dalam meningkatkan efektivitas kinerja pegawai di kantor Walikota Tangerang Selatan tahun 2016-2021 dan apa saja kendala yang dihadapi dalam meningkatkan efektivitas kinerja pegawai serta cara mengatasinya, digunakan tiga indikator utama yang menunjukkan tantangan serta pencapaian selama masa kepemimpinannya: (1) motivasi dan keterlibatan pegawai, (2) komunikasi dan koordinasi, serta (3) pembentukan disiplin kinerja.

1) Motivasi dan keterlibatan Pegawai

Pada masa kepemimpinan Airin, sistem penghargaan bagi pegawai lebih berorientasi pada unit kerja atau instansi, bukan individu. Hal ini mencerminkan pendekatan birokrasi yang lebih menitikberatkan pencapaian kolektif dibandingkan apresiasi terhadap kontribusi personal. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, kebijakan semacam ini dapat berdampak pada motivasi kerja individu ASN. Tanpa adanya sistem

penghargaan yang menyoroti kinerja personal, pegawai yang memiliki inisiatif tinggi atau menunjukkan kinerja unggul merasa kurang dihargai secara langsung. Akibatnya, insentif untuk berinovasi dan meningkatkan kualitas kerja secara individual menjadi lemah, karena keberhasilan lebih dilihat sebagai capaian institusi secara keseluruhan.

Ketiadaan penghargaan individu juga dapat menciptakan kecenderungan budaya kerja yang lebih pasif dan birokratis. Pegawai ASN mungkin lebih fokus menjalankan tugas administratif rutin tanpa terdorong untuk menunjukkan kinerja di luar standar yang ditetapkan. Efektivitas kerja dalam organisasi pemerintahan yang idealnya ditopang oleh individu-individu berprestasi menjadi kurang optimal karena tidak adanya mekanisme yang memberi apresiasi secara personal. Selain itu, tanpa adanya sistem penghargaan berbasis individu, sulit bagi pemerintah daerah untuk mengidentifikasi dan mengembangkan talenta-talenta unggul di

lingkup ASN. Dengan demikian, meskipun secara institusional tetap ada peningkatan kinerja, inovasi yang muncul dari inisiatif individu berpotensi terhambat karena kurangnya pengakuan dan apresiasi yang layak.

Ketidakseimbangan dalam pemberian apresiasi terhadap kinerja pegawai berpotensi menurunkan efektivitas organisasi serta melemahkan daya saing daerah dalam merealisasikan program-program strategis yang membutuhkan keterlibatan aktif dan semangat kerja tinggi dari seluruh aparatur. Ketika bentuk penghargaan tidak diberikan secara merata atau hanya menyasar kelompok tertentu, bahkan disampaikan dalam bentuk yang kurang berdampak secara psikologis maupun profesional, hal ini dapat menimbulkan ketidakpuasan, menurunnya moral kerja, serta melemahkan rasa keadilan di antara pegawai. Kondisi tersebut mencerminkan bahwa sistem pengakuan dan apresiasi terhadap pencapaian kinerja ASN masih bersifat

sporadis, tidak terstruktur dengan baik, dan belum menjadi bagian integral dari manajemen sumber daya manusia di lingkungan birokrasi. Hal ini menunjukkan perlunya pembenahan agar sistem penghargaan menjadi lebih adil, transparan, dan berbasis kinerja individual secara objektif.

Meskipun tidak dapat disangkal bahwa terdapat sejumlah pegawai yang mengalami peningkatan, baik dalam bentuk kenaikan jenjang karir, Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP), maupun bentuk pengakuan lainnya, kondisi faktual di lapangan masih menunjukkan adanya ketimpangan dalam distribusi penghargaan. Banyak pegawai belum memperoleh apresiasi yang sepadan dengan kontribusi nyata yang telah mereka berikan.

Sistem penghargaan dan apresiasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Tangerang Selatan belum sepenuhnya mampu mendorong motivasi kerja secara menyeluruh. Hal ini tampak dari masih terbatasnya bentuk penghargaan

yang diberikan secara personal dan signifikan, serta minimnya dampak langsung terhadap semangat kerja ASN.

Sistem penghargaan yang lebih banyak bersifat kolektif kepada institusi atau unit kerja, bukan individu, menunjukkan bahwa pendekatan motivasional yang diterapkan masih bersifat simbolik dan administratif. Selain itu, masih rendahnya partisipasi aktif dari berbagai dinas dalam program penghargaan menunjukkan belum optimalnya internalisasi sistem apresiasi sebagai bagian dari manajemen kinerja. Dominasi dinas tertentu dalam pencapaian penghargaan juga berimplikasi pada ketimpangan motivasional antar-unit kerja.

Fakta bahwa sebagian pegawai tetap menunjukkan komitmen kerja tinggi meskipun tanpa insentif atau apresiasi formal menunjukkan adanya potensi budaya kerja yang kuat. Namun, tanpa adanya sistem penghargaan yang adil dan merata, potensi tersebut dapat terhambat atau bahkan menurun akibat rasa

ketidakadilan dan demotivasi. Ketimpangan dalam distribusi penghargaan juga memperkuat kesan bahwa sistem insentif belum sepenuhnya digunakan sebagai alat strategis dalam penguatan kinerja ASN.

2) Komunikasi dan Koordinasi

Pada masa kepemimpinan Airin Rachmi Diany, komunikasi terbuka menjadi salah satu pilar utama dalam membangun efektivitas kerja, koordinasi lintas sektor, dan harmonisasi hubungan antar-lembaga di lingkungan Pemerintah Kota Tangerang Selatan. Prinsip ini diwujudkan melalui pendekatan komunikasi dua arah yang berjalan secara simultan, baik dalam forum-forum formal seperti rapat koordinasi dan evaluasi kinerja, maupun dalam bentuk komunikasi informal yang lebih cair dan humanis. Pendekatan ini memungkinkan dialog antara pimpinan dan bawahan terjadi tanpa sekat, sehingga jalur penyampaian ide, masukan, dan kritik menjadi lebih dinamis

dan responsif terhadap perubahan kebutuhan organisasi.

Namun, dalam praktiknya, efektivitas komunikasi dan koordinasi belum sepenuhnya optimal. Hambatan struktural menjadi salah satu isu utama yang menghambat proses *bottom-up communication*. Informasi dari pegawai level bawah seringkali harus melewati jenjang birokrasi yang panjang sebelum sampai kepada pimpinan, sehingga memperlambat pengambilan keputusan. Padahal, dalam lingkungan organisasi modern, kecepatan dan ketepatan arus informasi merupakan kunci dalam respons terhadap isu-isu strategis dan pelayanan publik yang dinamis (Daft, 2016).

Selain itu, terdapat persoalan serius dalam hal sinkronisasi informasi antar-unit kerja. Koordinasi lintas sektor belum berjalan selaras, ditandai dengan informasi yang sering kali hanya diterima sebagian pihak dan tidak tersebar secara menyeluruh di seluruh perangkat daerah. Hal ini menyebabkan pelaksanaan kebijakan kerap

kali tidak seragam dan pengambilan keputusan kurang berbasis pada informasi yang utuh.

Faktor individu pegawai juga menjadi penentu dalam efektivitas koordinasi. Masih ditemukan kecenderungan kerja sektoral dan minimnya inisiatif untuk menjalin komunikasi lintas bidang. Hal ini menandakan rendahnya kesadaran kolektif terhadap pentingnya kerja kolaboratif dalam lingkungan birokrasi.

Dengan demikian, meskipun terdapat langkah positif dalam pembangunan komunikasi terbuka selama masa kepemimpinan Airin, hambatan struktural, ketidaksinkronan informasi, serta budaya kerja individualistik masih menjadi tantangan utama yang perlu diatasi. Diperlukan penguatan sistem koordinasi berbasis teknologi informasi, pelatihan komunikasi lintas sektor, serta reformasi struktur komunikasi organisasi agar tercipta pola komunikasi dan koordinasi yang efektif, cepat, dan responsif dalam

mendukung kinerja birokrasi yang berkelanjutan.

3) Pembentukan Disiplin Kinerja

Selama masa kepemimpinan Airin, kedisiplinan kerja tidak hanya diterapkan dalam hal jam masuk dan pulang, tetapi juga dalam pemantauan kinerja harian. Evaluasi rutin dilakukan untuk memastikan bahwa setiap pegawai bekerja sesuai dengan target dan standar yang telah ditentukan. Dalam beberapa kesempatan, pemantauan ini juga dilakukan melalui sistem elektronik yang terintegrasi, sehingga laporan kehadiran dan produktivitas pegawai dapat dipantau secara transparan.

Setiap pegawai di lingkungan pemerintahan Kota Tangerang Selatan telah memiliki *time-table* atau *timeline* kerja masing-masing yang membantu mereka dalam mengatur dan menyelesaikan tugas dengan tepat waktu. Sistem ini diterapkan agar pekerjaan dapat terorganisir dengan baik, terutama dalam membedakan tugas yang memiliki *deadline* dan yang tidak. Pekerjaan yang bersifat *deadline* cenderung lebih terkendali karena adanya mekanisme kontrol yang sudah berjalan secara sistematis. Pengawasan lebih ketat dilakukan untuk memastikan bahwa tugas-tugas yang memiliki batas waktu dapat

diselesaikan sesuai target. Proses ini didukung oleh sistem pemantauan yang memungkinkan atasan untuk mengevaluasi progres kerja secara berkala, sehingga apabila terdapat kendala, langkah-langkah penyelesaian dapat segera diambil. Selain itu, *deadline* yang jelas juga mendorong pegawai untuk lebih fokus dan efisien dalam menyelesaikan tugas mereka.

Di sisi lain, pekerjaan yang tidak memiliki *deadline* sering kali menghadapi tantangan tersendiri. Karena tidak ada batas waktu yang mengikat, pengelolaannya sangat bergantung pada peran atasan dalam mengarahkan, memantau, dan memastikan tugas tersebut tetap dikerjakan dengan optimal. Tanpa pengawasan yang baik, tugas-tugas yang tidak memiliki *deadline* berisiko tertunda atau bahkan terabaikan. Oleh karena itu, penting bagi atasan untuk menerapkan strategi pengelolaan yang tepat, seperti memberikan target progres berkala, mengadakan evaluasi rutin, dan memastikan bahwa setiap pegawai tetap memiliki tanggung jawab yang jelas terhadap tugasnya.

Selain peran atasan, efektivitas penyelesaian pekerjaan yang tidak memiliki *deadline* juga bergantung pada inisiatif dan kedisiplinan pegawai itu sendiri. Pegawai yang memiliki etos kerja tinggi cenderung mampu mengatur ritme kerja mereka secara mandiri, memastikan

bahwa setiap tugas tetap berjalan meskipun tidak terikat oleh batas waktu tertentu. Namun, bagi pegawai yang kurang disiplin, sistem pemantauan yang lebih ketat mungkin diperlukan untuk memastikan pekerjaan tetap berjalan sesuai rencana. Dengan sistem timeline yang sudah diterapkan, pemerintahan Kota Tangerang Selatan berupaya menciptakan lingkungan kerja yang lebih terstruktur dan efisien. Baik tugas yang memiliki *deadline* maupun yang tidak, keduanya tetap harus dikelola dengan baik agar kinerja pegawai tetap optimal dan pelayanan kepada masyarakat dapat berjalan dengan maksimal.

Namun, disiplin kinerja ASN pada kenyataannya masih bersifat parsial. Tugas-tugas yang tidak memiliki tenggat waktu yang jelas cenderung tidak dikelola secara optimal. Pengelolaan pekerjaan tanpa *deadline* lebih bergantung pada inisiatif dan kemampuan manajerial dari pimpinan unit kerja masing-masing, sehingga terjadi perbedaan disiplin antar-unit. Hal ini memperlihatkan adanya ketidak-konsistenan dalam penerapan standar kinerja di lingkungan Pemkot Tangerang Selatan.

Kendala lain yang ditemukan adalah distribusi beban kerja yang tidak merata. Beberapa pegawai mengalami penumpukan pekerjaan yang berlebihan, sementara sebagian lainnya justru memiliki beban

kerja yang ringan atau tidak signifikan. Ketimpangan ini tidak hanya memengaruhi produktivitas organisasi secara keseluruhan, tetapi juga berpotensi menimbulkan demoralisasi pegawai yang merasa bahwa kontribusinya tidak sebanding dengan perlakuan yang diterima.

Selain itu, beberapa faktor eksternal juga turut mempengaruhi kedisiplinan kinerja, seperti bencana alam, keterlambatan koordinasi dengan instansi pusat, atau hambatan administratif yang berada di luar kendali internal. Dalam hal ini, kedisiplinan tidak hanya ditentukan oleh kepatuhan individu, tetapi juga dipengaruhi oleh sistem manajemen tugas dan struktur organisasi yang mampu atau tidak mampu merespons dinamika eksternal dengan cepat dan tepat. Maka dari itu, pembentukan disiplin kinerja harus didukung oleh sistem pembagian tugas yang proporsional, mekanisme evaluasi yang objektif, serta lingkungan kerja yang mendukung kepatuhan dan tanggung jawab secara berkelanjutan.

Dengan demikian, meskipun terdapat fondasi awal dalam membentuk kedisiplinan kerja pada masa kepemimpinan Airin, tantangan dalam sistem manajemen tugas dan ketidakseimbangan beban kerja perlu segera diatasi. Reformasi struktur kerja dan penerapan sistem monitoring yang

terintegrasi sangat diperlukan guna mendorong ASN untuk bekerja secara disiplin, profesional, dan berorientasi pada hasil.

D. PENUTUP

Kesimpulan

Dalam indikator Motivasi dan Keterlibatan Pegawai, Airin menerapkan sistem *reward and punishment* dalam bentuk tambahan penghasilan pegawai (TPP) berdasarkan kinerja. Namun, penghargaan ini tidak menjangkau semua pegawai karena masih banyak yang tidak mendapatkan TPP dan tetap harus bekerja, bahkan sampai ada yang *overtime* dan tidak mendapatkan penghasilan tambahan. Pun penghargaan pada masa kepemimpinan Airin belum ada ukuran yang jelas hanya diberikan kepada unit kerja, bukan individu. Ketidakseimbangan dalam pemberian apresiasi berpotensi menurunkan motivasi pegawai, terutama bagi mereka yang telah memberikan kontribusi signifikan tetapi tidak mendapatkan pengakuan yang setimpal. Baru pada masa kepemimpinan Benyamin Davnie di tahun 2023, penghargaan individu pegawai mulai diterapkan dengan adanya program ASN Berprestasi yang dapat memberikan penghargaan atas nama individu pegawai.

Airin menerapkan budaya kerja yang menekankan pada kedisiplinan dan tanggung jawab, dengan slogan "Bekerja Cerdas, Bekerja Keras, Bekerja Tuntas, dan Bekerja Ikhlas". Upaya ini didukung dengan kegiatan apel kesadaran setiap bulan di tanggal 17, yang bertujuan menanamkan rasa kebersamaan dan nasionalisme di kalangan pegawai. Namun, efektivitasnya masih dipertanyakan karena tidak adanya sistem pengukuran yang jelas terhadap implementasi budaya kerja ini dalam perubahan karakter ASN.

Dalam indikator Komunikasi dan Koordinasi, Airin menerapkan komunikasi terbuka dengan pegawai, baik dalam forum formal maupun informal. Pimpinan aktif melakukan kontrol dan memastikan seluruh unit kerja dapat bekerja sama dalam mencapai target. Namun, ego sektoral dan sikap saling lempar tanggung jawab masih menjadi hambatan yang cukup signifikan dalam efektivitas koordinasi di tingkat operasional. Selain itu juga terdapat kendala dengan instansi lain karena komunikasi yang tidak baik atau tidak terjalin sehingga menghambat tugas yang harus diselesaikan. Untuk itu diperlukannya tetap menjaga relasi baik dengan subjek atau objek terkait demi terciptanya hubungan kerja yang baik agar pekerjaan menjadi mudah dan lancar, baik di dalam maupun diluar jam kerja.

Dalam indikator Pembentukan Disiplin Kinerja, Airin dikenal dengan pendekatan tegasnya dalam memastikan pegawai menyelesaikan tugas sesuai *deadline*. Namun, implementasi di tingkat unit kerja masih bervariasi tergantung pada gaya kepemimpinan masing-masing pimpinan unit. Sehingga, menciptakan perbedaan dalam kedisiplinan kinerja antar unit kerja. Pegawai yang bekerja di unit dengan pimpinan yang lebih santai mungkin merasa kurang termotivasi untuk bekerja sesuai dengan *deadline*, karena mereka merasa bahwa pimpinan mereka tidak terlalu memperhatikan waktu dan hasil kerja. Selain itu, pembagian tugas yang tidak merata atau tidak proporsional juga menjadi masalah dalam penyelesaian tugas tepat waktu. Ketika beban kerja tidak dibagi secara adil, beberapa pegawai mungkin merasa terbebani, sementara yang lainnya merasa tugas mereka lebih ringan. Hal ini dapat menyebabkan ketidakadilan dalam pencapaian target dan menurunkan semangat kerja. Permasalahan/ hambatan seperti ini kembali lagi kepada pimpinan di unit kerja masing-masing dalam mendistribusikan dan mengatur pekerjaan yang sifatnya tanpa *deadline*, ini bisa dilakukan dengan skala prioritas.

Secara keseluruhan, efektivitas kinerja pegawai di masa kepemimpinan Airin periode kedua (2016-2021) dapat

dikatakan cukup efektif, meskipun tidak sepenuhnya sempurna. Tantangan terkait dengan koordinasi antar unit kerja, penghargaan yang masih bersifat kolektif, kedisiplinan pegawai menunjukkan bahwa ada ruang untuk perbaikan.

Meskipun demikian, upaya yang telah dilakukan selama periode kedua menunjukkan adanya kemajuan yang signifikan dibandingkan dengan periode pertama, dan banyak dari perbaikan yang dilakukan memberikan dampak positif terhadap efektivitas kinerja pegawai. Sehingga, meskipun belum sepenuhnya efektif dalam semua aspek, secara keseluruhan kepemimpinan Airin periode kedua dapat dianggap efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai, dan memberikan dasar yang kuat untuk perbaikan lebih lanjut pada masa kepemimpinan berikutnya.

Saran

Untuk meningkatkan efektivitas kinerja pegawai di Pemkot Tangerang Selatan, diperlukan langkah-langkah strategis yang mencakup reformasi birokrasi, perbaikan sistem penghargaan, serta penguatan budaya kerja yang lebih positif. Struktur birokrasi yang masih kaku perlu disederhanakan agar pengambilan

keputusan dapat berlangsung lebih cepat dan responsif terhadap permasalahan di lapangan. Salah satu kendala utama dalam birokrasi adalah panjangnya jalur komunikasi, di mana informasi harus melewati banyak jenjang sebelum sampai ke pengambil keputusan utama. Akibatnya, proses administrasi sering mengalami keterlambatan yang berdampak pada kualitas pelayanan publik. Oleh karena itu, digitalisasi dalam sistem koordinasi antar-OPD harus diperkuat agar efektivitas komunikasi dan pemantauan kinerja pegawai dapat berjalan lebih efisien.

Dalam hal motivasi dan keterlibatan pegawai, salah satu tantangan terbesar yang dihadapi Pemkot Tangsel adalah rendahnya semangat kerja di kalangan pegawai akibat sistem penghargaan yang kurang transparan. Banyak pegawai yang hanya bekerja sebatas memenuhi kewajiban tanpa ada dorongan untuk meningkatkan kualitas kerja. Oleh karena itu, pemimpin daerah harus membangun budaya kerja yang lebih positif dan kompetitif. Program seperti

penghargaan untuk pegawai berprestasi, kesempatan *mentoring* dengan pejabat senior, serta sistem insentif berbasis kinerja dapat membantu meningkatkan motivasi pegawai. Selain itu, perlu ada perbaikan dalam sistem promosi jabatan agar lebih berbasis meritokrasi, menghindari praktik yang dapat menimbulkan ketidakpuasan di antara pegawai.

Dari segi komunikasi dan koordinasi, Pemkot Tangsel harus meningkatkan keterbukaan dalam menyampaikan kebijakan serta memastikan bahwa koordinasi antar-unit berjalan secara efektif. Salah satu cara yang dapat diterapkan adalah melalui sistem pelaporan digital yang memungkinkan eskalasi permasalahan secara lebih cepat, sehingga tidak ada lagi kebuntuan dalam koordinasi antar-unit kerja. Selain itu, pemimpin harus lebih aktif dalam memberikan arahan yang jelas kepada pegawai serta menciptakan budaya kerja yang mendorong komunikasi terbuka di antara semua tingkatan organisasi.

Dari aspek disiplin kerja, kepemimpinan Airin yang tegas dalam menegakkan aturan sangat berpengaruh terhadap penyelesaian tugas sesuai *deadline*. Pemkot Tangsel harus menerapkan sistem pemantauan kinerja yang lebih ketat, di mana setiap pegawai memiliki target kerja yang jelas dan dapat diukur. Pemberian sanksi yang proporsional bagi pegawai yang tidak memenuhi target kerja juga perlu ditegakkan agar budaya disiplin semakin tertanam dalam lingkungan birokrasi.

Selain itu, perlu ada perhatian terhadap budaya kerja yang tidak seragam dan gaya kepemimpinan yang bervariasi di tiap OPD. Setiap OPD memiliki karakteristik kerja yang berbeda, dengan pemimpin yang menerapkan pendekatan kepemimpinan yang beragam. Ada pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan tegas dan disiplin, tetapi ada pula yang lebih fleksibel dan terbuka terhadap diskusi. Perbedaan ini dapat menjadi kekuatan jika dikelola dengan

baik, tetapi juga bisa menjadi sumber ketidakefektifan jika tidak ada standarisasi dalam proses kerja. Oleh karena itu, Pemkot Tangsel perlu merancang pedoman kerja yang lebih terstruktur, tetapi tetap memberikan ruang bagi setiap OPD untuk menyesuaikan dengan dinamika internal mereka.

Secara keseluruhan, peningkatan efektivitas kinerja pegawai di Pemkot Tangsel memerlukan upaya yang menyeluruh, baik dari sisi reformasi birokrasi, sistem penghargaan yang lebih adil, peningkatan fasilitas kerja, maupun penguatan budaya kerja yang lebih positif. Dengan adanya komitmen dari pemerintah daerah dalam menciptakan sistem kerja yang lebih efisien dan adil, serta kesadaran pegawai untuk terus meningkatkan kualitas kerja mereka, efektivitas kinerja birokrasi dapat meningkat secara signifikan. Jika budaya kerja yang tidak seragam dan gaya kepemimpinan yang bervariasi dapat dikelola dengan baik, maka produktivitas pegawai akan lebih optimal, yang pada

akhirnya akan meningkatkan kualitas pelayanan publik secara keseluruhan.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Adistia, Krisma. (2022). Analisis Efektivitas Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di Masa Pandemi Covid-19 (Studi pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Magelang). *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah* Vol 5 No. 1. https://www.researchgate.net/publication/358380705_Analisis_Efektivitas_Kepemimpinan_terhadap_Kinerja_Pegawai_di_Masa_Pandemi_Covid_19_Studi_pada_Dinas_Perindustrian_dan_Perdagangan_Kota_Magelang.
- Andriliani., dkk. (2021). Kepemimpinan Walikota Perempuan di Kota Tangerang Selatan 2011-2019. *Janitra (Jurnal Administrasi Pemerintahan)* Volume 1, Nomor 1. Diakses 10 November 2023.
- Azrial., dkk. (2024). Analisis Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Karyawan. e- ISSN: 3025-2822; p-ISSN: 3025-2814. https://etheses.iainponorogo.ac.id/11517/1/210716053_Ramadhan%20Rio%20Cahyo%20Saputro.pdf. Diakses 23 Oktober 2024.
- Beritabanten.com. Berhasil Bangun Infrastruktur Tangsel, Airin Diminta Aplikasikan Hal Sama Di Banten Selatan Jika Terpilih Jadi Gubernur. <https://beritabanten.com/berhasil-bangun-infrastruktur-tangsel-airin-diminta-aplikasikan-hal-sama-di-banten-selatan-jika-terpilih-jadi-gubernur/> #!. Dipublikasikan 28

- November 2022. Diakses 24 Januari 2025.
- Deliksatu.com. ASN DPMPTSP Tangsel Raih Penghargaan dari Wakil Wali Kota: Cinta Sofia Jadi Teladan, Kadis Maulana Prayoga Beri Apresiasi. <https://deliksatu.com/2025/04/26/asn-dpmptsp-tangsel-raih-penghargaan-dari-wakil-wali-kota-cinta-sofia-jadi-teladan-kadis-maulana-prayoga-beri-apresiasi/>. Dipublikasikan 26 April 2025. Diakses 28 April 2025.
- Detiknews.com. Pemkot Tangsel Meraih 2 Penghargaan di Ajang Badan Kepegawaian Nasional (BKN) Award 2023. <https://news.detik.com/berita/d-6759790/pemkot-tangsel-raih-2-penghargaan-di-ajang-bkn-award-2023>. Dipublikasikan 07 Juni 2023. Diakses 21 April 2025.
- Faraz, Nahiyah Jaidi. (2013). Kepemimpinan Perempuan. <https://id.scribd.com/document/394825216/kepemimpinan-perempuan-pdf>. Diakses
- Haniah Hanafie. (2014). Implementasi Reformasi Birokrasi Bidang Sumber Daya Manusia (SDM) Di Kota Tangerang Selatan (Tangsel). <https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/31702/3/Haniah%20Hanafie.pdf>. Diakses 26 April 2024.
- Hardiyansyah. (2018). Kualitas Pelayanan Publik. Yogyakarta: Gava Media.
- Hijaubintaro.id. Pemkot Tangsel Serahkan Penghargaan Satya Lencana Karya Satya. <https://hijaubintaro.id/2019/09/pemkot-serahkan-penghargaan-satya-lencana-karya-satya/>. Dipublikasikan 16 September 2019. Diakses 21 April 2025.
- Husain, Bachtiar Arifudin. (2022). Analisis Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Karyawan pada PT. Nuslima Kelola Sarana Tangerang Selatan. JIIP- Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan (2614-8854) Volume 5. <http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=2477032&val>. Diakses 23 Oktober 2024.
- KabarTangsel.com. Walikota Tangerang Selatan (Tangsel) Airin Rachmi Diany menilai kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat) Sumber Daya Manusia (SDM) amat penting untuk reformasi birokrasi dan tata kelola pemerintahan. <https://kabartangsel.com/walikota-tangsel-airin-rachmi-diany-peningkatan-sdm-asn-penting-untuk-reformasi-birokrasi/>. Dipublikasikan 24 Juli 2019. Diakses 24 Januari 2025.
- Lintasnews.co.id. Puluhan ASN di Tangerang Selatan Dapat Pelatihan Kepemimpinan. <https://lintasnews.co.id/puluhan-asn-di-tangerang-selatan-dapat-pelatihan-kepemimpinan/>. Dipublikasikan 13 April 2021. Diakses 21 April 2025.
- Muhamadong., dkk. (2019). Efektivitas Kepemimpinan Perempuan Pertama Sebagai Pejabat Politik Level Tertinggi di Kabupaten Bima. Jurnal Administrasi Negara ISSN 2085-1804 Vol. 16 No. 2. Diakses 9 Desember 2023.