

# ANALISIS KINERJA ORGANISASI KELURAHAN GEDAWANG KOTA SEMARANG

Tedi Tri Ramana  
14020110130116

## ABSTRAKSI

Tujuan penelitian ini adalah untuk; menganalisis kinerja Kelurahan Gedawang; mengetahui faktor penghambat kinerja organisasi Kelurahan Gedawang; dan mengetahui faktor pendukung kinerja organisasi Kelurahan Gedawang Kota Semarang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode wawancara mendalam.

Teori yang digunakan untuk menjelaskan kinerja organisasi Kelurahan Gedawang adalah dari Bernardin, yang membagi kinerja menjadi 6 (enam) kriteria, yaitu; *Quality*, *Quantity*, *Timeliness*, *Cost-effectiveness*, *Need for supervision*, dan *Interpersonal impact*. Sedangkan narasumber yang digunakan sebanyak 5 orang, yaitu Kepala Kelurahan; Sekretaris Kelurahan; Kepala Seksi Pelayanan Umum; Kepala Seksi Kesejahteraan Masyarakat; dan Kepala Seksi Pemberdayaan Masyarakat dan Pembangunan Kelurahan Gedawang.

Hasil penelitian ini dapat dilihat dari 6 (enam) dimensi kinerja yang dipakai. Dari dimensi *quality*, kinerja aparat belum memenuhi target, namun sudah mencapai 85 persen. Dimensi *quantity* memperlihatkan bahwa dari sebanyak 43 kegiatan yang direncanakan, tercatat sebanyak 37 kegiatan yang sudah terealisasi. Dimensi *timeliness* memperlihatkan beberapa program sudah dan masih berlangsung, seperti pembuatan hutan wisata yang dilengkapi dengan mushala; dari dimensi *cost-effectiveness* terlihat dari masih kurangnya *signage* (petunjuk penjelasan tempat) di Kelurahan Gedawang, sehingga menyulitkan orang di luar Gedawang menemukan lokasi yang dimaksud. Dari dimensi *Need for supervision*, terlihat dana yang sudah dialokasikan dan sudah dibelanjakan untuk pembuatan hutan wisata, ternyata di kemudian hari mengalami ambiguitas lantaran turunya Peraturan Menteri Kehutanan yang melarang bahwa hutan wisata dan kebun binatang dikelola oleh pemerintah, padahal sudah menyerap dana yang tidak sedikit. Dari dimensi *Interpersonal impact* terlihat cukup bagus lantaran mampu menarik pihak swasta untuk turut membantu pembangunan taman bermain di Kelurahan Gedawang. Keberadaan *corporate* di Kota Semarang yang cukup banyak, khususnya di Kelurahan Gedawang, telah memberikan kontribusi positif bagi peningkatan kinerja Kelurahan Gedawang. Bantuan CSR dari perusahaan terbukti sangat membantu pembangunan sarana dan prasarana yang ada di Kelurahan Gedawang, khususnya yang berkaitan dengan perlindungan alam dan lingkungan hidup. Dukungan tersebut juga berasal dari potensi masyarakat Kelurahan Gedawang, yang masih menjunjung tinggi sikap gotong royong dalam melakukan segala aspek dan bidangnya.

**Keyword:** *Kinerja, Quality, Quantity, Timeliness, Cost-effectiveness, Need for supervision, Interpersonal impact.*

### A. Latar Belakang Masalah

Widjaja (2004:23) menyatakan, pada dasarnya di era otonomi daerah fungsi pemerintahan meliputi 3 (tiga) hal yaitu pelayanan kepada masyarakat (*service*); membuat pedoman/arah atau ketentuan kepada masyarakat (*regulation*); dan pemberdayaan (*empowering*). Selanjutnya Adisasmita (2008:48) menyatakan salah satu tugas pokok pemerintah yang terpenting adalah memberikan pelayanan umum kepada masyarakat, oleh karena itu organisasi pemerintah sering pula disebut sebagai “pelayanan masyarakat” (*public*

*service*). Otonomi Daerah yang sarat dengan isu strategi berupa kelembagaan, sumber daya manusia berupa aparatur pelaksana, jaringan kerja serta lingkungan kondusif yang terus berubah merupakan sebuah tantangan bagi Kota Semarang, dan salah satunya adalah Kelurahan Gedawang Kota Semarang untuk menanggapi serta mensiasatinya dengan tanggap dan cepat agar tidak ketinggalan dari kelurahan-kelurahan lainnya dalam memacu gerak pembangunan. Dengan demikian diperlukan kinerja yang lebih intensif dan optimal dari bagian organisasi demi optimalisasi bidang tugas yang diembannya.

Kinerja organisasi yang telah dilaksanakan dengan tingkat pencapaian tertentu tersebut seharusnya sesuai dengan misi yang telah ditetapkan sebagai landasan untuk melakukan tugas yang diemban. Sehubungan dengan tuntutan pembangunan di era otonomi, Pemerintah Kota Semarang mengambil kebijakan “Program Pemberdayaan Kelurahan”. Hal ini diperkuat dengan dikeluarkannya Instruksi Walikota Semarang Nomor. 141/1417/INST/2014, tentang Tugas dan Tanggung Jawab Camat dalam Membina dan Mengawasi Program Pemberdayaan Kelurahan di Kota Semarang; dan Instruksi Walikota Semarang Nomor:141/079/INST/2014 tentang Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Kelurahan dalam Pemberdayaan Kelurahan di Kota Semarang.

Kelurahan sebagai organisasi pemerintahan yang paling dekat dan berhubungan langsung dengan masyarakat merupakan ujung tombak keberhasilan pembangunan kota khususnya otonomi daerah, di mana kelurahan akan terlibat langsung dalam perencanaan dan pengendalian pembangunan serta pelayanan. Di samping itu peran kelurahan di atas menjembatani program-program pemerintah untuk disosialisasikan kepada masyarakat sehingga dapat dipahami dan didukung oleh masyarakat.

Mengacu kondisi di atas, dapat dimaknai bahwa perangkat kelurahan memiliki tanggungjawab yang besar dalam pencapaian hasil maksimal dari program pemberdayaan ini. Dalam rangka mewujudkan dan mencapai tujuan tersebut diperlukan kemampuan dan kinerja perangkat yang maksimal. Kinerja perangkat kelurahan menjadi faktor yang sangat penting bagi implementasi pelaksanaan pemberdayaan kelurahan ini. Hal ini sejalan dengan pendapat Harbani (2007:45) yang menyatakan bahwa persoalan utama yang dihadapi oleh pemerintah dewasa ini bukan terletak pada apa yang dikerjakan tetapi terletak pada bagaimana mengerjakannya.

Saat ini, pemerintah kelurahan dihadapkan pada masalah-masalah yang sangat pelik dan kompleks yang bersifat multidimensional, baik menyangkut masalah sosial, ekonomi, politik, budaya bahkan perilaku manusia yang menuntut adanya perubahan yang mendasar. Untuk menghadapi situasi yang demikian, perangkat pemerintah kelurahan pada Kelurahan Gedawang khususnya dituntut untuk selalu meningkatkan kualitas baik kemampuan, keterampilan, kreativitas, keteladanan maupun profesionalitas. Hal itu penting agar dalam menjalankan roda pemerintahan dapat berjalan dengan baik sesuai dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasinya, yakni dalam rangka pencapaian Visi Kota Semarang yaitu “Mewujudkan Pemerintahan yang Semakin Handal Untuk Meningkatkan Pelayanan Publik”.

Penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi Kelurahan Gedawang Kota Semarang masih dihadapkan pada berbagai kendala yang multidemensi, di antaranya aspek teknis operasional, aspek institusional, aspek pembiayaan, aspek pengaturan, dan aspek peran serta masyarakat. Masalah pokok dalam teknis operasional antara lain, masih kurangnya sarana dan prasarana peralatan kerja yang memadai, sehingga cukup mengganggu kelancaran kerja, penataan administrasi yang masih kurang baik, dan kurangnya kebersihan, keamanan, dan keindahan di lingkungan Kelurahan Gedawang.

Masalah yang berkaitan dengan aspek institusi di antaranya masalah kemampuan dari sumber daya manusia. Berdasarkan survey diketahui jumlah aparat yang

berpendidikan SLTA lebih dominan serta kurangnya pelatihan dan pendidikan teknis fungsional yang seharusnya diikuti oleh aparat. Selain itu, masih terdapatnya kendala kurangnya sarana pendukung teknologi seperti komputer yang tersambung dengan jaringan internet. Hal ini tentu saja akan menghambat dalam proses penyelesaian pekerjaan dan menyebabkan kurangnya perolehan informasi secara cepat yang akan mempengaruhi kinerja dari organisasi. Terakhir apabila dilihat dari persepsi masyarakat, permasalahan umumnya muncul dari kurangnya peranan pemerintah kelurahan dalam melaksanakan kegiatan ekonomi kerakyatan yang dapat menunjang peningkatan penghasilan warga.

Kinerja organisasi merupakan gambaran mengenai hasil kerja organisasi dalam mencapai tujuannya yang tentu saja akan dipengaruhi oleh kinerja sumber daya manusia yang berkualitas. Banyak organisasi yang berhasil karena ditopang oleh kinerja sumber daya manusia, tetapi tidak sedikit organisasi yang gagal karena faktor kinerja sumber daya manusia. Menurut Bastian (2001:34), kinerja organisasi merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas-tugas dalam suatu organisasi dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi tersebut. Pengukuran terhadap kinerja suatu organisasi harus merefleksikan tujuan dan misi dari organisasi yang bersangkutan. Hal ini selaras dengan adanya fenomena bahwa di era reformasi sekarang ini, kinerja pemerintah kelurahan mendapat sorotan tajam dari masyarakat. Dengan adanya kebebasan dalam menyampaikan pendapat, banyak ditemukan kritikan yang pedas terhadap kinerja pemerintah kelurahan, baik itu secara langsung (melalui forum resmi atau bahkan demonstrasi) maupun secara tidak langsung (melalui tulisan atau surat pembaca pada media massa). Kritikan tersebut tanpa terkecuali mulai dari pemerintah pusat sampai ke pemerintahan terendah yaitu pemerintah kelurahan.

Berdasarkan observasi yang dilakukan selama ini, pelayanan yang diberikan pemerintah Kelurahan Gedawang Kota Semarang terlihat masih adanya keluhan yang disampaikan masyarakat baik secara langsung maupun tidak langsung. Indikasi tersebut terlihat dari masih kurangnya disiplin kerja dari pegawai kelurahan, serta masih kurangnya sarana kerja yang memadai. Pelayanan yang berkualitas seringkali sulit dicapai karena aparat tidak selalu memahami bagaimana cara memberikan pelayanan yang baik, hal ini terjadi disebabkan oleh masih rendahnya kemampuan profesional aparat dilihat dari latar belakang pendidikan dan etos kerja sumber daya manusia (aparat kelurahan) serta kewenangan yang dimiliki oleh aparat yang bersangkutan.

Beberapa permasalahan yang telah dikemukakan di atas merupakan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi apabila hal tersebut dibiarkan begitu saja tentunya akan memberikan dampak yang negatif pada hasil kerja yang diberikan organisasi. Dengan hasil kerja yang kurang baik, tentunya akan menyebabkan Kelurahan Gedawang Kota Semarang tidak akan dapat mencapai visi dan misinya. Fenomena ini memperlihatkan bahwa kinerja yang kurang sesuai dengan harapan masyarakat serta visi dan misi Kota Semarang yang bertujuan menciptakan pelayanan publik yang handal.

Beberapa permasalahan yang telah dikemukakan di atas merupakan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi apabila hal tersebut dibiarkan begitu saja tentunya akan memberikan dampak yang negatif pada hasil kerja yang diberikan organisasi. Dengan hasil kerja yang kurang baik, tentunya akan menyebabkan Kelurahan Gedawang tidak akan dapat mencapai visi dan misinya. Dengan demikian penulis tertarik mengambil judul **“ANALISIS KINERJA ORGANISASI KELURAHAN GEDAWANG KOTA SEMARANG”**

## **B. Perumusan Masalah**

Permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kinerja organisasi Kelurahan Gedawang Kota Semarang?

2. Faktor apa yang menjadi penghambat kinerja organisasi Kelurahan Gedawang Kota Semarang?
3. Faktor apa yang menjadi pendukung kinerja organisasi Kelurahan Gedawang Kota Semarang?

### C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis kinerja Kelurahan Gedawang Kota Semarang.
2. Mengetahui faktor penghambat kinerja organisasi Kelurahan Gedawang Kota Semarang.
3. Mengetahui faktor pendukung kinerja organisasi Kelurahan Gedawang Kota Semarang.

### D. Kerangka Pemikiran Teoritis

#### 1. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja merupakan terjemahan dari *performance* diartikan sebagai penampilan, unjuk kerja, atau prestasi. Dalam kamus *illustrated oxford dictionary*, istilah ini menunjukkan "*the execution of fulfillment of a duty*" (pelaksanaan atau pencapaian dari suatu tugas), atau *a person's achievement under test condition etc* (pencapaian seseorang ketika diuji, dan sebagainya). Dewasa ini, kinerja diartikan pemanfaatan sumberdaya secara efisien dan efektif untuk mencapai hasil. (Keban, 2004:41). Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.

Dalam literatur manajemen sumber daya manusia, kinerja diartikan sebagai "*...the record of outcomes produces on a specifred job function or activity during a specified time period....*" (Bernardin & Russel dalam Keban 2004:48). Gomes dalam Mangkunegara (2010:59) mengemukakan definisi kinerja sebagai "ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas". Selanjutnya, definisi kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2010:60) bahwa "kinerja pegawai (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".

Dalam pandangan Keban (2004:37) kinerja dapat diartikan sebagai pencapaian hasil yang dapat dinilai menurut pelaku, yaitu hasil yang diraih oleh individu (kinerja individu) atau kelompok (kinerja kelompok) atau institusi (kinerja organisasi) dan oleh suatu program atau kebijakan (kinerja program/kebijakan). Kinerja kelompok menggambarkan sampai seberapa jauh suatu kelompok telah melaksanakan kegiatan-kegiatan pokoknya sehingga mencapai hasil sebagaimana ditetapkan oleh institusi. Kinerja institusi berkenaan dengan sampai seberapa jauh suatu institusi telah melaksanakan semua kegiatan pokok sehingga mencapai visi atau misi institusi.

Terkait dengan konsep kinerja, Rummler dan Brache dalam Sudarmanto (2009:10) mengemukakan 3 (tiga) level *kinerja*, yaitu:

- a. Kinerja organisasi, merupakan pencapaian hasil (*outcome*) pada level atau unit analisis organisasi. Terkait dengan tujuan organisasi, rancangan organisasi, dan manajemen organisasi;
- b. Kinerja proses, kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk atau pelayanan. Dipengaruhi oleh tujuan proses, rancangan proses, dan manajemen proses;

- c. Kinerja individu/pekerjaan, pencapaian atau efektifitas pada tingkat pegawai atau pekerjaan. Dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan, rancangan pekerjaan dan manajemen pekerjaan serta karakteristik individu.

Pencapaian hasil dapat dinilai menurut pelaku, yaitu hasil yang diraih oleh individu (kinerja individu), oleh kelompok (kinerja kelompok), oleh institusi (kinerja organisasi) oleh suatu kebijakan atau suatu program (kinerja program/kebijakan). Kinerja individu menggambarkan sampai seberapa jauh seseorang telah melaksanakan tugas pokoknya sehingga dapat memberikan hasil yang ditetapkan oleh kelompok atau institusi. Kinerja kelompok menggambarkan sampai seberapa jauh suatu kelompok telah melaksanakan kegiatan-kegiatan pokoknya sehingga mencapai hasil sebagaimana ditetapkan oleh institusi. Kinerja institusi berkenaan dengan sampai seberapa jauh suatu institusi telah melaksanakan semua kegiatan pokok sehingga mencapai visi atau misi institusi. Kinerja program atau kebijakan berkenaan dengan sampai seberapa jauh kegiatan-kegiatan dalam program atau kebijakan telah dilaksanakan sehingga dapat mencapai tujuan program atau kebijakan tersebut. Selama ini masih sering terjadi perbedaan pemahaman mengenai konsep kinerja. Di satu sisi, ada pemahaman konsep kinerja yang lebih memfokuskan pada konteks organisasi, tetapi di sisi lain ada yang lebih memfokuskan pada konteks individu atau sumber daya manusia. Bahkan, pencampuradukan pemahaman sering terjadi. Pada penelitian konsep kinerja ditekankan pada kinerja organisasi.

## 2. Tujuan Kinerja

Tujuan dan sasaran kinerja disusun bersumber pada visi, misi, dan rencana strategis suatu organisasi. Kinerja suatu organisasi, tim, atau individu dilakukan untuk mencapai tujuan dan sasaran tertentu. Tujuan dan sasaran kinerja tidak lain adalah untuk menjamin agar proses kinerja dapat berlangsung seperti diharapkan dan tercapainya prestasi kerja tinggi.

Tujuan mengalir dari atas ke bawah, sedangkan tanggung jawab bergerak dari bawah ke atas. Tujuan di atas memberikan inspirasi untuk penetapan tujuan di bawahnya. Sementara itu, tanggung jawab dilakukan secara berjenjang dari bawah ke atas. Tujuan di tingkat bawah memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan jejaring di atasnya:

- a. *Corporate level*, merupakan tingkatan dimana tujuan dihubungkan dengan maksud, nilai-nilai dan rencana strategis dari organisasi secara menyeluruh untuk dicapai.
- b. *Senior management level*, merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkat ini mendefinisikan kontribusi yang diharapkan dari tingkat manajemen senior untuk mencapai tujuan organisasi.
- c. *Business-unit, functional* atau *departement level*, merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkatan ini dihubungkan dengan tujuan organisasi, target, dan proyek yang harus diselesaikan oleh unit bisnis, fungsi atau departemen.
- d. *Team level*, merupakan tingkatan di mana tujuan ditingkat tim dihubungkan dengan maksud dan akuntabilitas tim, dan kontribusi yang diharapkan tim.
- e. *Individual level*, tingkatan dimana tujuan dihubungkan pada akuntabilitas pelaku, hasil utama, atau tugas pokok yang mencerminkan pekerjaan individual dan fokus pada hasil yang diharapkan untuk dicapai dan kontribusinya pada kinerja tim, departemen atau organisasional.

## 3. Penilaian Kinerja

Davis dalam Mangkunegara (2010:68) berpendapat bahwa “faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor

motivasi (*motivation*)". Faktor kemampuan, secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan realiti. Sedangkan faktor motivasi, diartikan suatu sikap pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasi.

Dalam rangka peningkatan kinerja, terdapat 7 (tujuh) langkah yang dapat dilakukan sebagai berikut:

- a. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja;
  - b. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan;
  - c. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun pegawai;
  - d. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan;
  - e. Melakukan rencana tindakan;
  - f. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum;
  - g. Mulai dari awal apabila perlu.
4. Indikator Kinerja Organisasi

Indikator kinerja dipakai untuk aktivitas yang hanya dapat ditetapkan secara kualitatif atas dasar perilaku yang dapat diamati. Indikator kinerja juga mengajukan sudut pandang prospektif (harapan ke depan) daripada retrospektif (melihat ke belakang). Hal ini menunjukkan jalan pada aspek kinerja yang perlu diobservasi. Bastian (2001:34) mengemukakan definisi kinerja organisasi sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi tersebut. Oleh karena itu, pengukuran terhadap kinerja suatu organisasi harus merefleksikan tujuan dan misi dari organisasi sehingga akan berbeda satu dengan yang lainnya. Perbedaan tujuan dan misi inilah yang mengakibatkan kesulitan dalam pengukuran kinerja organisasi. Tujuan dan misi organisasi publik bersifat multidimensional meskipun demikian, penilaian terhadap kinerja organisasi publik merupakan kegiatan sangat penting. Penilaian tersebut bukan hanya sebagai input bagi perbaikan kinerja organisasi selanjutnya namun juga digunakan sebagai ukuran keberhasilan organisasi dalam kurun waktu tertentu.

Ada dua hal yang terkait dengan aspek keluaran (hasil pekerjaan), yaitu: kualitas hasil, kuantitas keluaran, dan dua hal yang terkait dengan aspek perilaku individu, yaitu: penggunaan waktu dalam bekerja dan kerjasama. Bernardin dalam Sudarmanto (2009:16) ada 6 (enam) kriteria dasar untuk mengukur kinerja:

- a. *Quality*, terkait dengan proses/hasil mendekati sempurna dalam memenuhi maksud dan tujuan;
- b. *Quantity*, terkait dengan jumlah satuan yang dihasilkan;
- c. *Timeliness*, terkait dengan waktu dalam menyelesaikan aktifitas;
- d. *Cost-effectiveness*, terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi;
- e. *Need for supervision*, terkait dengan kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaan;
- f. *Interpersonal impact*, terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan kerjasama.

#### **E. Fenomena Penelitian**

Fenomena mengenai kinerja organisasi Kelurahan Gedawang akan dilihat berdasarkan kriteria kinerja sebagaimana dirumuskan oleh Bernardin dalam Sudarmanto (2009), yang meliputi:

1. *Quality*, terkait dengan proses/hasil mendekati sempurna dalam memenuhi maksud dan tujuan. Kualitas kerja merupakan tingkat ketuntasan yang berhasil dilaksanakan oleh organisasi berdasarkan tupoksi yang ditetapkan;
2. *Quantity*, terkait dengan jumlah satuan yang dihasilkan. Kuantitas pekerjaan merupakan jumlah pekerjaan yang berhasil diselesaikan oleh organisasi sesuai batasan tupoksi yang ditetapkan;
3. *Timeliness*, terkait dengan waktu dalam menyelesaikan aktifitas. Batas waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai tupoksi yang ditetapkan;
4. *Cost-effectiveness*, terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi. Tingkat penggunaan sumber-sumber daya organisasi yang dikerahkan untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai tupoksi yang ditetapkan;
5. *Need for supervision*, terkait dengan kemampuan organisasi dalam menyelesaikan pekerjaan, sesuai dengan ukuran dan batasan tupoksi yang telah ditetapkan;
6. *Interpersonal impact*, terkait dengan kemampuan organisasi dalam meningkatkan kerjasama. Tingkat kemampuan organisasi dalam rangka melaksanakan kerja sama dengan pihak lain, agar memperoleh efisiensi dan efektivitas dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan;

## **F. Metode Penelitian**

### 1. Tipe Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Bogdan dan Taylor dalam Moleong (2002:7) mendefinisikan “metodologi kualitatif” sebagai prosedur penelitian yang dihasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.

### 2. Situs Penelitian

Oleh karena tipe penelitian ini adalah kualitatif, teknik pengambilan sampel yang dipilih adalah sistem *purposive sample*, yaitu sampel yang didasarkan atas tujuan tertentu. Di sini peneliti memilih organisasi Kelurahan Gedawang Kota Semarang untuk dijadikan situs penelitian.

### 3. Subjek Penelitian

Narasumber atau informan adalah orang yang dapat memberikan informasi-informasi utama yang dibutuhkan dalam penelitian. Prastowo (2012:27) berpendapat narasumber atau informan inilah yang disebut sebagai subyek penelitian. Narasumber atau informan dalam penelitian ini antara lain:

- a. Kepala Kelurahan Gedawang Kota Semarang;
- b. Sekretaris Kelurahan Gedawang Kota Semarang;
- c. Kepala Seksi Pelayanan Umum Kelurahan Gedawang Kota Semarang;.
- d. Kepala Seksi Kesejahteraan Masyarakat Kelurahan Gedawang;
- e. Kepala Seksi Pemberdayaan Masyarakat dan Pembangunan Kelurahan Gedawang;

### 4. Jenis Data

Data adalah semua hasil observasi atau pengukuran yang telah dicatat untuk suatu keperluan tertentu (Soeratno dan Arsyad, 2008:41). Data pada penelitian ini menggunakan data kualitatif, yang berupa misalnya wawancara, analisis dokumen, diskusi terfokus, atau observasi yang telah dituangkan dalam catatan lapangan (transkrip).

### 5. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini dibedakan menjadi 2 (dua) jenis yaitu:

#### a. Sumber Data Primer

Sumber data penelitian adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya. Data primer didapat dari wawancara terhadap informan, yakni aparat Kelurahan

Gedawang Kota Semarang; dan observasi lapangan yang dilakukan di Kelurahan Gedawang Kota Semarang;

b. Sumber Data Sekunder

Data sekunder adalah informasi yang telah dikumpulkan pihak lain. Dalam hal ini peneliti tidak bertindak langsung memperoleh data dari sumbernya, tetapi peneliti bertindak sebagai pemakai data.

6. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah cara yang dipakai untuk mengumpulkan informasi atau pengumpulan data pada penelitian kualitatif yang utama adalah observasi, wawancara, dokumentasi dan gabungan antara ketiganya atau triangulasi (Sugiyono, 2009:49). Triangulasi teknik menurut Bungin (2005:65) berarti peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama. Peneliti menggunakan observasi wawancara dan dokumentasi untuk sumber data yang sama secara serempak. Triangulasi sumber berarti, untuk mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama.

7. Analisis Data

Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, selanjutnya mengadakan reduksi data yang dilakukan dengan cara membuat abstraksi. Abstraksi yang sudah terbentuk disusun dalam satuan-satuan yang kemudian satuan-satuan tersebut dikategorisasikan pada langkah berikutnya. Kategori-kategori itu dilakukan sambil membuat koding. Tahap terakhir dari analisis data ini ialah mengadakan pemeriksaan keabsahan data (Moleong, 2004:14).

## **G. Hasil Penelitian dan Pembahasan**

1. Kinerja Organisasi Kelurahan Gedawang Kota Semarang

Dari hasil penelitian mengenai produktifitas kerja aparat Kelurahan Gedawang, diketahui produktivitas aparat cukup baik di mana aparat dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat cukup cepat dan tepat yaitu sesuai dengan prosedur yang berlaku. Prosedur tetap pelayanan yaitu berdasarkan SOP (Standart Operating Procedur) administrasi di Kelurahan Gedawang se-Kota Semarang, sehingga aparat dapat menyelesaikan tugas pekerjaan dengan cukup baik. Akan tetapi hal tersebut tidak didukung dengan mencari alternatif pola kerja terbaik untuk mempercepat proses penyelesaian pekerjaan, yang mana aparat dalam bertugas hanya berdasarkan prosedur yang berlaku. Sehingga banyak pelayanan kepada masyarakat yang menjadi tertunda dikarenakan kurangnya berkas, seperti halnya dalam pengurusan pembuatan KTP baru dan perpanjangan yang salah satu syarat yang jarang dipenuhi masyarakat yaitu fotocopy tanda lunas PBB tahun yang berjalan. Ditunjang sebagian besar petugas dalam mempergunakan fasilitas kerja sebagai pendukung pelaksanaan kegiatan yaitu mengalami kesulitan terutama dalam penggunaan komputer. Hal ini disebabkan kurangnya pelatihan untuk meningkatkan keterampilan petugas, padahal aparat mampu belajar dengan cepat dalam mempelajari bidang pekerjaannya.

Aparat dalam memberikan pelayanan publik seringkali masih menerapkan standar nilai atau norma pelayanan secara sepihak, seperti pemberian pelayanan yang hanya berdasarkan pada juklak (petunjuk dan pelaksanaan) sehingga kecenderungan yang terjadi adalah lemahnya komitmen aparat untuk akuntabel terhadap masyarakat yang dilayaninya. Selama ini aparat telah terbiasa lebih mementingkan kepentingan pimpinan daripada kepentingan masyarakat pengguna jasa. Aparat tidak pernah merasa bertanggungjawab kepada publik, melainkan bertanggung jawab kepada pimpinan atau atasannya.

Dari hasil penelitian mengenai *quality* atau kualitas kerja aparat Kelurahan Gedawang, diketahui aparat kurang taat di mana masih terdapat tarif pelayanan dengan besarnya biaya disesuaikan dengan kemampuan masyarakat. Padahal sebagaimana diketahui berdasarkan SOP tidak dikenakan retribusi untuk semua pelayanan di Kelurahan Gedawang. Ditambah pula petugas dalam memberikan pelayanan tidak tepat waktu, di mana petugas bekerja lebih lama dari ketentuan hari kerja pelayanan berdasarkan SOP. Hal ini dikarenakan kurang terampilnya petugas dalam mengolah berkas menggunakan komputer dan aparat yang menangani bidang pelayanan yang diminta masyarakat terkadang sedang tidak ada di kantor atau cuti. Adapun tata cara pelayanan di Kantor Kelurahan Gedawang yaitu sesuai dengan prosedur yang berlaku, pertama masyarakat menuju ke loket pelayanan umum dengan wajib membawa surat pengantar yang ditandatangani dan di stample oleh RT dan RW setempat, Foto Copy KTP (yang masih berlaku), Foto Copy Kartu Keluarga (KK), serta dokumen lain sesuai dengan keperluan pemohon dan persyaratan yang diperlukan. Kemudian Kasi Pelayanan Umum menerima berkas yang dibawa oleh warga sesuai dengan yang diperlukan oleh orang tersebut. Kasi Pelayanan Umum atau stafnya akan bertanya kepada warga atau masyarakat yang datang ke loket pelayanan apa keperluan orang tersebut, dan memandu apabila masih ada dokumen yang kurang lengkap kemudian merujuk pada bagian yang menangani permohonan masyarakat .

Pelayanan publik oleh aparatur pemerintah dewasa ini masih banyak dijumpai kelemahan sehingga belum dapat memenuhi kualitas yang diharapkan masyarakat. Hal ini ditandai dengan masih adanya berbagai keluhan masyarakat yang disampaikan melalui media massa, sehingga dapat menimbulkan citra yang kurang baik terhadap aparatur pemerintah. Mengingat fungsi utama pemerintah adalah melayani masyarakat maka pemerintah perlu terus berupaya meningkatkan kualitas pelayanan.

Sehubungan dengan efektifitas pelayanan dan efisiensi kerja, dalam hal ini terkait dengan *quantity* atau kuantitas kerja maka dapat disimpulkan bahwa prosedur yang biasanya ditempuh secara berliku-liku dengan biaya yang tinggi yang umumnya melesukan keghairahan dan kadang-kadang mematikan kreativitas tersebut perlu ditinjau dan ditata ulang menjadi prosedur yang sederhana dan tidak bertele-tele sehingga memberikan kemudahan. Adapun waktu yang dibutuhkan dalam pelayanan yang sangat penting untuk diketahui, waktu pelayanan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah tenggang waktu yang dihabiskan oleh masyarakat untuk mendapatkan pelayanan.

Dari hasil penelitian mengenai kedisiplinan aparat Kelurahan Gedawang yang terkait dengan *timeliness* atau batas waktu kerja diketahui rendahnya tingkat kedisiplinan aparat terlihat dari aparat yang masuk kerja siang (lewat dari jam 08.00 WIB) dan pulanginya awal (sebelum jam 15.00 WIB) dari ketentuan masuk kerja jam 08.00 WIB dan jam pulang 15.00 WIB. Adapun proses pelayanan di Kantor Kelurahan Gedawang yaitu kurang transparans, di mana para aparat lebih mengutamakan keluarga dekat dalam memberikan pelayanan. Sehingga hasil pelayanan di Kantor Kelurahan Gedawang masih kurang maksimal dengan banyaknya keluhan dari masyarakat.

Kedisiplinan merupakan salah satu tolak ukur untuk menilai kinerja aparat kelurahan dalam menjalankan tugas-tugasnya khususnya dalam melayani masyarakat. Seorang aparat yang memiliki kedisiplinan yang tinggi secara otomatis akan memiliki rasa tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaan yang diembannya sehingga mereka mampu menempatkan dirinya sebagai seorang pelayan yang baik yang senantiasa memberikan teladan terhadap masyarakat yang dilayaninya. Dalam rangka usaha untuk

mencapai tujuan Nasional, diperlukan adanya Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur Aparatur Negara, Abdi Negara, dan Abdi masyarakat yang penuh dedikasi, kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar Tahun 1945, Negara, dan Pemerintah serta yang bersatu padu, bermental baik, berwibawa, berdayaguna, berhasilguna, bersih, bermutu tinggi, dan sadar akan tanggungjawabnya untuk menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan. Untuk membina Pegawai Negeri Sipil yang demikian itu, antara lain diperlukan adanya Peraturan Disiplin yang memuat pokok-pokok kewajiban, larangan, dan sanksi apabila kewajiban tidak ditaati, atau larangan dilanggar.

Kedisiplinan memegang peranan yang amat penting dalam pelaksanaan kerja pegawai. Seorang pegawai yang mempunyai tingkat kedisiplinan yang tinggi akan tetap bekerja dengan baik walaupun tanpa diawasi oleh atasan. Seorang pegawai yang disiplin tidak akan mencuri waktu kerja untuk melakukan hal-hal yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan.

Dari aspek kreativitas terkait dengan *cost-effectiveness*, hasil penelitian memperlihatkan bahwa aparat kelurahan Gedawang cukup positif, terbukti aparat dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, walaupun masih berpegang pada SOP yang berlaku, namun ketika ada fenomena unik dan menarik yang masih sumir menurut SOP, beberapa aparat berhasil mampu menjembatannya dengan melakukan langkah taktis dan strategis, demi terciptanya pelayanan kepada masyarakat yang prima dan dapat diandalkan .

Dari hasil penelitian juga di dapati fenomena *need for supervision*, hal ini sebagaimana dapat di lihat dari aparat Kelurahan Gedawang dalam melakukan pembangunan taman bermain dan hutan wisata, di mana kedua sarana dan prasarana publik tersebut dirasakan sangat tepat untuk kondisi geografis Kelurahan Gedawang. Dalam hal ini wacana yang kemudian telah direalisasikan dikatakan oleh Kepala Seksi Pemberdayaan Masyarakat dan Pembangunan tersebut sangat sesuai dengan pengertian Wright dalam Wibisono (2011:102) yang memberikan batasan mengenai ekowisata sebagai *Ecotourism is an enlightening nature travel experience that contributes to conservation of ecosystem, while respecting the integrity of host communities*. Sementara itu, Higin dalam Wibisono (2011:67) yang memberikan batasan bahwa *ecotourism is responsible travel to natural areas which conserves the environment and improves welfare of local people*.

Ekowisata merupakan perjalanan wisata yang memberikan pengalaman dan pencerahan (pengetahuan); kepada masyarakat tentang lingkungan alam, memberikan kontribusi terhadap kelestarian ekosistem, menghormati integritas masyarakat lokal sebagai tuan rumah, serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat lokal. Oleh karena itu, konsep ekowisata terutama dilakukan di kawasan-kawasan alam, kawasan panorama indah, kawasan terbuka hijau, dan lain sebagainya.

Paradigma pendekatan rekreasi dan pariwisata yang berorientasi pada kelestarian alam dan budaya semacam inilah yang masih sangat langka dikembangkan di kota-kota di Indonesia, termasuk Semarang. Namun demikian, secara bertahap, sesuai dengan kemampuan dan dana yang terbatas diusahakan untuk mewujudkan adanya suatu obyek bermain dan ruang terbuka hijau yang layak dan mampu menawarkan kenyamanan secara umum. Terdapat beberapa taman bermain dan ruang terbuka hijau di Kelurahan Gedawang, yang bukan saja dapat dijadikan tujuan rekreasi yang murah, namun sekaligus memberikan pengetahuan kepada generasi sekarang mengenai betapa asri dan indahnya Kota Semarang. Munculnya perasaan akan kesadaran akan masalah lingkungan hidup, diharapkan akan mampu menghasilkan spirit kecintaan warga

masyarakat terhadap Kota Semarang, yang akhirnya bermuara tercintanya rasa nasionalisme terhadap bangsa Indonesia, di tengah pertikaian ras dan ideologi akhir-akhir ini. Dengan demikian, elemen rekreasi dan kesadaran lingkungan hidup tersebut, menurut Kepala Kelurahan “dapat dianggap sebagai *entry point* terhadap munculnya spirit dan semangat nasionalisme warga masyarakat Kelurahan Gedawang, khususnya, dan cinta tanah air pada umumnya.

Dari hasil penelitian mengenai tanggung jawab aparat Kelurahan Gedawang dalam hal ini terkait dengan *interpersonal impact*, diketahui para aparat bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas yang diemban, sesuai dengan bidang pekerjaan masing-masing. Adapun pembagian tugas di Kelurahan Gedawang dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat sudah cukup jelas dengan adanya struktur organisasi, agar setiap petugas mengetahui pembagian aktivitas kerja melalui tugas dan tanggung jawab masing-masing serta menunjukkan bagaimana tingkatan aktivitas kerja berdasarkan masing-masing bidang yang diemban. Ditunjang Lurah dan staf Kelurahan Gedawang berusaha untuk memajukan Kelurahan Gedawang agar lebih baik lagi.

Tugas pokok atau tanggung jawab aparat kelurahan ada tiga fungsi hakiki yaitu pelayanan, pemberdayaan dan pembangunan. Oleh karena itu, organisasi pemerintah sering pula disebut sebagai pelayanan masyarakat (*public service*). Dalam kenyataan belum semua aparatur pemerintah menyadari arti pentingnya kerja aparatur kepada masyarakat. Sehingga muncul ungkapan kalau dapat dipersulit mengapa dipermudah, yang beredar di kalangan aparatur pemerintah menunjukkan bahwa mereka umumnya belum sadar mengenai posisi tanggung jawab sebagai pelayanan. Pelayanan dapat diberikan secara optimal apabila aparatur sendiri sadar akan tugas dan fungsinya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat. Oleh karena itu seluruh jajaran aparatur pemerintah harus dapat menciptakan kondisi yang mampu mendorong timbulnya kreativitas prakarsa kerja aparatur dalam seluruh proses pengembangan masyarakat. Adapun perangkat Kelurahan sebagai aparatur yang mempunyai tugas dan fungsi dalam pelayanan umum harus dapat meningkatkan mutu dan kualitas kinerja kerja aparatur, akan tetapi untuk mencapai mutu dan pelayanan yang baik diperlakukan berbagai upaya dalam rangka meningkatkan kerja aparatur lurah sebagai perangkat pemerintah Kelurahan. Oleh sebab itu, sebagai aparatur harus mempunyai kewajiban, serta tanggung jawab dalam menyelenggaraan pemerintahan, terutama menyangkut pelayanan kepada masyarakat dinilai dapat memberikan keputusan apabila aparatur pemerintah dapat mengetahui, dan memahami, serta berusaha memenuhi kebutuhan masyarakat akan kerja aparatur. Namun demikian untuk mewujudkan hal tersebut, tidaklah mudah. Menurut Robbins (2007:57) kemampuan berarti kapasitas seseorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan. Lebih lanjut Robbin menyatakan bahwa kemampuan (*ability*) adalah sebuah penilaian terkini atas apa yang dapat dilakukan seseorang.

Dewasa ini masyarakat sudah paham mengenai kinerja pemerintah, baik itu berupa sikap dan perilaku aparat sendiri maupun kemampuan dalam melakukan pelayanan. Penelitian di lapangan membuktikan bahwa pada kinerja aparat telah mendapat respon yang beragam, baik itu melalui media massa maupun secara langsung. Beberapa warga masyarakat mengungkapkan bahwa mereka sering salah menafsirkan penjelasan dari aparat kelurahan, padahal menurut mereka dalam memberikan pelayanan publik aparat butuh kemampuan aparat agar tercipta suasana yang kondusif dan pelayanan publik dapat secara efektif dan efisien terlaksana.

Dari penelitian di Kelurahan Gedawang dapat disimpulkan bahwa kemampuan aparat akan menentukan kinerja organisasi. Dengan kata lain semakin tinggi kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya maka semakin tinggi kinerja pegawai. Sehingga hendaknya pemerintah Kelurahan Gedawang, melakukan kegiatan/pelatihan keterampilan bagi aparat. Dengan maksud agar supaya dari hasil pelatihan tersebut diharapkan dapat meningkatkan kemampuan/keterampilan mereka dalam berbagai aspek yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya.

## 2. Faktor Penghambat Kinerja Organisasi Kelurahan Gedawang

Kurangnya sumber daya manusia dan kurangnya sumber dana bagi kelangsungan pembangunan dan pelayanan publik di Kelurahan Gedawang hampir terjadi dan dirasakan pada seluruh kelurahan dan desa di seluruh Indonesia. Kelemahan dalam aspek sumber daya manusia, aparat kelurahan, tidak terlepas dari beban kerja di kelurahan yang bersangkutan yang disesuaikan dengan jumlah penduduk yang harus dilayani. Beberapa kali usulan penambahan aparat di Kelurahan Gedawang belum dipenuhi oleh Pemerintah Kota Semarang, lantaran dengan sumber daya manusia yang ada saja dinilai masih memadai untuk berlangsungnya kinerja organisasi. Justru menurut pandangan Pemerintah Kota Semarang, pada aspek kualitas kerja yang sebenarnya perlu ditingkatkan, bukan dengan menambahkan jumlah aparat. Sebagai misal, apabila Sekretaris dan beserta 4 (empat) Kepala Seksi yang ada mampu mengoperasikan sarana dan prasarana kerja yang tersedia, maka anggapan mengenai beban kerja yang berlebihan tersebut kurang beralasan. Oleh karena rata-rata aparat masih kurang familiar dengan sarana teknologi dan internet yang kontemporer, suda barang tentu akan mengganggu kelancaran kinerja organisasi. Untuk itu, beberapa kali pula aparat kelurahan dikirim untuk mengikuti pelatihan dan pendidikan dalam hal standar operasionalisasi peralatan kerja, namun secara empiris hasilnya masih kurang memadai. Hal ini diduga karena kurang kondusifnya tingkat pendidikan aparat yang mayoritas SMA, sehingga mereka ini kurang fasih dan kurang expert dalam mengoperasikan komputer. Terlebih lagi, ketika aparat masih menduduki bangku SMA dahulu, mereka tidak pernah mendapatkan pelajaran ilmu komputer dan internet.

Sejalan dengan adanya *goodwill* Pemerintah Kota Semarang untuk mengatasi hambatan tersebut, yaitu dengan diselenggarakannya pelatihan dan pendidikan sistem informasi bagi semua perangkat dan aparat kelurahan di Kota Semarang, lambat lain permasalahan kurang expert-nya sumber daya manusia di masing-masing kelurahan dapat teratasi, walaupun tidak secara langsung mampu mengentaskan semua permasalahan yang muncul di masyarakat, namun setidaknya dapat meningkatkan kecepatan dan kepedulian aparat dan perangkat dalam melayani warga masyarakat.

Hal ini sejalan dengan pendapat Bastian (2001:34) bahwa kinerja organisasi merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas-tugas dalam suatu organisasi dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi tersebut. Dengan demikian, pengukuran terhadap kinerja suatu organisasi harus merefleksikan tujuan dan misi dari organisasi yang bersangkutan. Hal ini selaras dengan adanya fenomena bahwa di era reformasi sekarang ini, kinerja pemerintah kelurahan mendapat sorotan tajam dari masyarakat, sehingga untuk mengurangi sorotan negatif terhadap kinerja organisasi kelurahan, maka upaya peningkatan kualitas sumber daya perangkat kelurahan mutlak dilakukan.

Keluhan masyarakat terhadap *attitude* dan pelayanan pemerintah Kelurahan Gedawang terhadap masyarakat merupakan hal yang sudah dimaklumi. Pelayanan publik oleh aparat pemerintah dewasa ini masih banyak dijumpai kelemahan sehingga belum dapat memenuhi kualitas yang diharapkan masyarakat. Hal ini

ditandai dengan masih adanya berbagai keluhan masyarakat yang disampaikan melalui media massa, sehingga dapat menimbulkan citra yang kurang baik terhadap aparat pemerintah. Mengingat fungsi utama pemerintah adalah melayani masyarakat maka pemerintah perlu terus berupaya meningkatkan kualitas pelayanan. Salah satunya adalah pelayanan kartu tanda penduduk atau KTP. Padahal dalam menunjukkan kinerja pelayanan pada masyarakat seharusnya disesuaikan dengan prosedur dan janji Pegawai Negeri, sehingga tidak ada lagi embel-embel uang pelicin dan sebagainya. Hal ini menunjukkan tidak adanya komitmen moral aparat dan kurangnya profesionalisme aparat dalam menjalankan kinerjanya dalam melayani masyarakat. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa, pada prinsipnya setiap pelayanan umum ini senantiasa harus selalu ditingkatkan kinerjanya sesuai dengan keinginan masyarakat pengguna jasa.

### 3. Faktor Pendukung Kinerja Organisasi Kelurahan Gedawang

Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa faktor yang menjadi pendukung kinerja aparat kelurahan ini adalah struktur organisasinya. Hal ini terbukti dengan adanya struktur dan tata kerja sebagaimana tertuang dalam Peraturan Daerah Kota Semarang Nomor 30 Tahun 2005 Tentang Pembentukan Susunan Organisasi dan Tata Kerja Kelurahan, Pasal 6, semua aparat mampu bekerja sesuai tugas dan tanggungjawab yang diberikan dan diamanahkan. Segala aktivitas organisasi selalu mengacu pada struktur organisasi yang ada, sehingga mampu meminimalisir terjadi tumpang tindih pekerjaan antar masing-masing seksi dan urusan.

Dari ketaatan terhadap struktur organisasi tata kerja tersebut, secara langsung akan berdampak pada terciptanya iklim organisasi yang nyaman dan kondusif, sehingga mendorong munculnya semangat kerjasama, disiplin, responsif, terbuka, efektif dan efisien. Walaupun capaian kinerja organisasi selama ini belum bisa dikatakan optimal, namun setidaknya berdasarkan capaian beberapa indikator kinerja di atas merupakan preseden positif bagi terciptanya kinerja organisasi kelurahan Gedawang secara lebih baik dan berkesinambungan, di masa mendatang. Adanya bantuan CSR secara nyata dari perusahaan yang berlokasi di Kelurahan Gedawang ternyata mampu pula membantu kelancaran pembangunan dan kesejahteraan warga masyarakat. Hal ini seperti diamanahkan dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas, bahwa setiap persero wajib memberikan sebagian kecil keuntungannya bagi kelangsungan pembangunan di lokasi di mana persero tersebut didirikan.

## H. Kesimpulan

### 1. Kinerja Organisasi Kelurahan Gedawang Kota Semarang

Temuan penelitian ini adalah bahwa dalam melakukan pelayanan kepada masyarakat, dapat dilihat dari 6 (enam) dimensi kinerja yang dipakai ukuran. Dari dimensi *quality*, kinerja aparat belum memenuhi target sebagaimana diharapkan. Dimensi *quantity* memperlihatkan bahwa dari sebanyak 43 kegiatan yang direncanakan, tercatat sebanyak 37 kegiatan yang sudah terealisasi. Dimensi *timeliness* memperlihatkan beberapa program sudah dan masih berlangsung, seperti pembuatan hutan wisata yang dilengkapi dengan mushala, lapangan tenis dan volley, gudang alat, serta rumah pekerja; dari dimensi terlihat dari masih kurangnya *signage* (petunjuk penjelasan tempat) di Kelurahan Gedawang, sehingga menyulitkan orang di luar Gedawang menemukan lokasi yang dimaksud. Dari dimensi *Need for supervision*, terlihat dana yang sudah dialokasikan dan sudah dibelanjakan untuk pembuatan hutan wisata, ternyata di kemudian hari mengalami ambiguitas lantaran turunya Peraturan Menteri Kehutanan yang melarang bahwa hutan wisata dan kebun binatang dikelola

oleh pemerintah, padahal sudah menyerap dana yang tidak sedikit. Dari dimensi *Interpersonal impact* terlihat cukup bagus lantaran mampu menarik pihak swasta untuk turut membantu pembangunan taman bermain di Kelurahan Gedawang. Keberadaan *corporate* di Kota Semarang yang cukup banyak, khususnya di Kelurahan Gedawang, telah memberikan kontribusi positif bagi peningkatan kinerja Kelurahan Gedawang. Bantuan CSR dari perusahaan terbukti sangat membantu pembangunan sarana dan prasarana yang ada di Kelurahan Gedawang, khususnya yang berkaitan dengan perlindungan alam dan lingkungan hidup. Dukungan tersebut juga berasal dari potensi masyarakat Kelurahan Gedawang, yang masih menjunjung tinggi sikap gotong royong dalam melakukan segala aspek dan

## 2. Hambatan-hambatan yang Dihadapi Organisasi Kelurahan Gedawang

Pelayanan publik oleh aparatur pemerintah dewasa ini masih banyak dijumpai kelemahan sehingga belum dapat memenuhi kualitas yang diharapkan masyarakat. Hal ini ditandai dengan masih adanya berbagai keluhan masyarakat yang disampaikan melalui media massa, sehingga dapat menimbulkan citra yang kurang baik terhadap aparatur pemerintah. Mengingat fungsi utama pemerintah adalah melayani masyarakat maka pemerintah perlu terus berupaya meningkatkan kualitas pelayanan.

Sehubungan dengan efektifitas pelayanan dan efisiensi kerja maka dapat disimpulkan bahwa prosedur yang biasanya ditempuh secara berliku-liku dengan biaya yang tinggi yang umumnya melesukan keghairahan dan kadang-kadang mematikan kreativitas tersebut perlu ditinjau dan ditata ulang menjadi prosedur yang sederhana dan tidak bertele-tele sehingga memberikan kemudahan. Adapun waktu yang dibutuhkan dalam pelayanan yang sangat penting untuk diketahui, waktu pelayanan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah tenggang waktu yang dihabiskan oleh masyarakat untuk mendapatkan pelayanan. Dengan demikian kelemahan pokok sehingga menjadi hambatan tercapainya kinerja organisasi adalah kurang profesionalnya aparat dalam melakukan tugas dan tanggungjawabnya dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.

## 3. Pendukung Kinerja Organisasi Kelurahan Gedawang

Pendukung pokok yang mendasar bagi kelancaran pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi di Kelurahan Gedawang adalah pada struktur organisasi sebagaimana tertuang dalam Peraturan Daerah Kota Semarang Nomor 30 Tahun 2005 Tentang Pembentukan Susunan Organisasi dan Tata Kerja Kelurahan, Pasal 6, semua aparat mampu bekerja sesuai tugas dan tanggungjawab yang diberikan dan diamanahkan. Segala aktivitas organisasi selalu mengacu pada struktur organisasi yang ada, sehingga mampu meminimalisir terjadi tumpang tindih pekerjaan antar masing-masing seksi dan urusan, walaupun dalam tataran praktis kelebihan dalam hal struktur organisasi ini belum berlangsung optimal, namun secara konkrit sudah terbangun iklim organisasi yang kondusif yang ditandai dengan adanya spirit kerjasama, koordinasi, disiplin pada aturan dan ketaatan pada prosedur, merupakan preseden positif bagi pencapaian kinerja organisasi di Kelurahan Gedawang di masa mendatang.

Keberadaan *corporate* di Kota Semarang yang sangat banyak, khususnya di Kelurahan Gedawang, setidaknya telah memberikan kontribusi positif bagi peningkatan kinerja Kelurahan Gedawang. Kucuran dana CSR dari *corporate* terbukti sudah sangat membantu pembangunan sarana dan prasarana yang ada di Kelurahan Gedawang, khususnya yang berkaitan dengan perlindungan alam dan lingkungan hidup. Dukungan tersebut juga berasal dari potensi masyarakat Kelurahan Gedawang, yang masih menjunjung tinggi sikap gotong royong dalam melakukan segala aspek dan bidangnya.

## **I. Daftar Pustaka**

- Adisasmita, Rahardjo. 2008. *Manajemen Pemerintahan Daerah*. Graha Ilmu, Jakarta.
- Bastian, Indra. 2001. *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Erlangga. Jakarta.
- Bungin, Burhan. 2005. *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. PT. RajaGrafindo Persada. Jakarta.
- Harbani, Pasolong. 2007. *Kepemimpinan Birokrasi*. CV. Alfabeta. Bandung.
- Keban, T. Yeremias. 2004. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Isu*. Gava Media. Yogyakarta.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2010. *Evaluasi Kinerja SDM Edisi pertama*. PT. Refika Aditama. Bandung.
- Robbins, Stephen P. 2007. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies Applications*. New Jersey: A Simon and Schuster Company.
- Sudarmanto, Gunawan. 2009. *Manajemen Kinerja: Falsafah Teori dan Penerapannya*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Widjaja. 2004. *Penyelenggaraan Otonomi di Indonesia*. Gramedia Pustaka, Jakarta.