

**EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI DI DINAS LALU LINTAS
ANGKUTAN JALAN KOTA SURAKARTA**



SKRIPSI

Disusun untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan dalam Memperoleh Gelar Sarjana pada Jurusan
Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Sebelas Maret Surakarta

Oleh :

DIKI ADITIYA NOVIANTO
D.1106526

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS SEBELAS MARET
SURAKARTA

2009

PERSETUJUAN

Disetujui untuk Dipertahankan di Hadapan Panitia Penguji Skripsi

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Sebelas Maret

Surakarta



Pembimbing I

Drs. Ali, M.Si

NIP. 195408301985031002

PENGESAHAN

Telah Diuji dan Disahkan oleh Panitia Penguji Skripsi

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Sebelas Maret

Surakarta

Pada hari : Senin

Tanggal : 27 Juli 2009

Panitia penguji

1. Ketua
Drs. H. Marsudi, Ms. (_____)
NIP. 195508231983031001

2. Sekretaris
Dra. Sudaryanti, M.Si (_____)
NIP. 195704261986012002

3. Penguji
Drs. Ali, M.Si (_____)
NIP. 195408301985031002

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

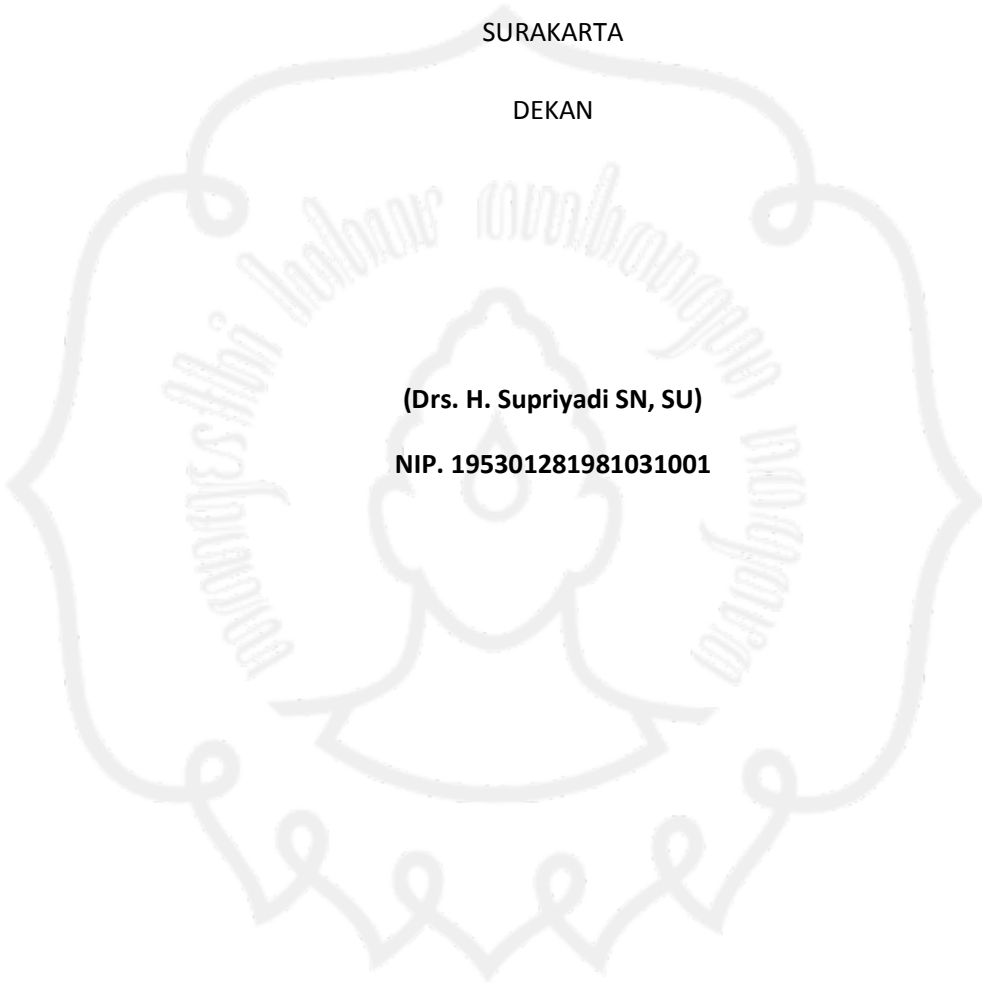
UNIVERSITAS SEBELAS MARET

SURAKARTA

DEKAN

(Drs. H. Supriyadi SN, SU)

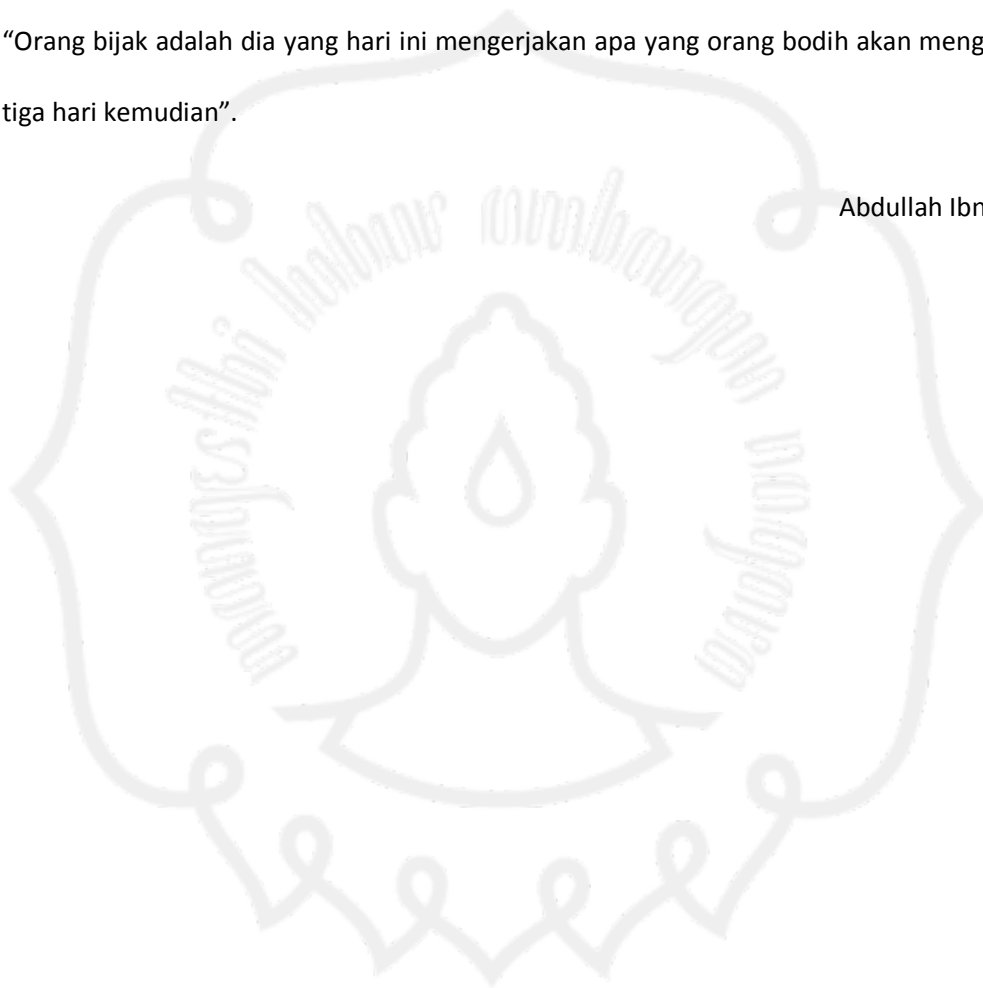
NIP. 195301281981031001



MOTTO

“Orang bijak adalah dia yang hari ini mengerjakan apa yang orang bodih akan mengerjakannya tiga hari kemudian”.

Abdullah Ibnu Mubarak



PERSEMBAHAN

Kupersembahkan karya ini kepada:

Ibu dan Ayah, atas doa restunya

Saudara-saudaraku tercinta

Rekan-rekan se angkatan

Almamater.

KATA PENGANTAR

Puji syukur dan terima kasih kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan rahmat yang telah dilimpahkan kepada kami, sehingga skripsi ini dapat selesai. Skripsi ini disusun berdasarkan syarat yang harus dipenuhi untuk meraih gelar Sarjana pada Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sebelas Maret Surakarta.

Penyusunan skripsi ini banyak mendapat bantuan dari berbagai pihak. Bantuan yang diberikan tersebut bukan hanya informasi, melainkan juga bimbingan penyelesaian, pengarahan, dan lain-lain. Oleh karena itu, sudah selayaknya apabila dalam kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terima kasih, terutama kepada:

1. Bapak Drs. Ali, M.Si, sebagai Pembimbing Skripsi, atas kerelaan dan kesabarannya dalam membimbing penulisan skripsi ini.
2. Rektor Universitas Sebelas Maret Surakarta.
3. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Sebelas Surakarta.
4. Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Sebelas Surakarta.
5. Kepala Dinas Lalu Lintas Angkutan Jalan beserta Staf yang telah membantu dalam proses pengumpulan data.
6. Semua rekan-rekan yang telah memberikan dorongan, saran, dan petunjuk sehingga dapat menambah semangat dalam penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan. Oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun sehingga dapat menambah wawasan penulis.

Akhirnya kata, penulis berharap semoga skripsi ini ada manfaatnya bagi pembaca.



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN MOTTO	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR.....	x
ABSTRAK	xi
<i>ABSTRACT</i>	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Manfaat Penelitian	10
E. Kajian Teori	10

	1. Pengertian Efektivitas Kerja	10
	2. Pandangan tentang Efektivitas Kerja	12
	3. Kinerja dan Efektivitas Kerja	14
	4. Penilaian Efektivitas Kerja Pegawai	18
	F. Kerangka Berpikir	30
	G. Metodologi Penelitian	34
	1. Tempat dan Waktu Penelitian.....	34
	2. Jenis Penelitian.....	34
	3. Sumber Data	35
	4. Teknik Sampling (Cuplikan)	36
	5. Teknik Pengumpulan Data dan Validitas	37
	6. Teknik Analisis Data	37
BAB II	DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN	39
	A. Sejarah dan Perkembangan DLLAJ Kota Surakarta	39
	B. Visi dan Misi DLLAJ Kota Surakarta.....	40
	C. Tugas dan Fungsi DLLAJ	41
	D. Struktur Organisasi.....	42
BAB III	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	45
	A. Sajian Data Hasil Penelitian	45

	1.....	Ef
	ektivitas Kerja Pegawai di DLLAJ Kota Surakarta	45
	2.....	Fa
	ktor-faktor yang Menghambat Efektivitas Kerja	72
	B. Analisis Data dan Pembahasan	77
	1.....	Ef
	ektivitas Kerja Pegawai di DLLAJ Kota Surakarta	77
	2.....	Fa
	ktor-faktor yang Menghambat Efektivitas Kerja Pegawai	86
BAB IV	PENUTUP	89
	A. Kesimpulan Penelitian	89
	B. Saran	91
	DAFTAR PUSTAKA	92

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.	Tiga Pandangan Mengenai Efektivitas Organisasi	13
Gambar 2.	Kriteria Efektivitas Organisasi	16
Gambar 3.	Proses Pengukuran Kinerja	18
Gambar 4.	Bagan Kerangka Berpikir	34
Gambar 5.	Teknik Analisis Data	38
Gambar 6.	Bagan Struktur Organisasi Dinas Lalu Lintas Angkutan Jalan Kota Surakarta	44

ABSTRAK

DIKI ADITIYA NOVIANTO. 2009. **EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI DI DINAS LALU LINTAS ANGKUTAN JALAN KOTA SURAKARTA**. Skripsi. Universitas Sebelas Maret Surakarta. Juli 2009.

Penelitian ini dilandasi adanya fenomena tentang kurang efektifnya penanganan masalah lalu lintas yang merupakan wewenang dari Dinas Lalu Lintas Angkutan Jalan. Efektivitas yang kurang tersebut dapat dilihat dari pengaturan jalan, baik arah arus lalu lintas maupun penanganan masalah lampu dan rambu-rambu lalu lintas serta banyaknya kendaraan yang kurang laik jalan yang masih lalu lalang di jalan raya. Sehubungan dengan fenomena tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui : 1) efektivitas kerja pegawai di DLLAJ Kota Surakarta dan 2) faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja pegawai di DLLAJ Surakarta.

Penelitian ini mengambil lokasi di Dinas Lalu Lintas Angkutan Jalan Kota Surakarta. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Data diperoleh dari wawancara. Sumber data diperoleh dari dokumen dan informan. Informan penelitian yaitu pimpinan dan pegawai dinas lalu lintas angkutan jalan kota surakarta dan warga masyarakat. Analisis data dilakukan dengan teknik analisis interaktif, yang meliputi pengumpulan data, penyajian data, reduksi data, dan pengambilan kesimpulan.

Hasil penelitian memberikan kesimpulan bahwa: 1) Efektivitas kerja pegawai di DLLJ Kota Surakarta cukup baik yang dilihat dari hasil kerja dan pelaksanaannya, pelaksanaan tugas mendadak, kreativitas pegawai, kepuasan kerja pegawai, dan kepuasan pengguna (masyarakat), dan 2) faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja yaitu Kepuasan kerja pegawai, tugas-tugas mendadak, komunikasi dan koordinasi antara unit pelaksana teknis, Kerjasama dalam team work maupun antar unit pelaksana atau antar bagian, kreativitas pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, sarana dan prasarana yang memadai dan sesuai dengan kebutuhan, serta dukungan masyarakat dalam bentuk penggunaan jalan sesuai dengan aturan maupun ketertiban administrasi.

ABSTRACT

DIKI ADITIYA NOVIANTO. 2009. **JOB EFEKTIVITY OF STAFF IN DINAS LALU LINTAS ANGKUTAN JALAN, SURAKARTA CITY**. Tesis. Sebelas Maret University, Surakarta. July 2009.

The research was base by fenomena of the low effectivity in handling of traffict that are authority of Dinas Lalu Lintas Angkutan Jalan. The low effectivity can be seen from regulation of way, like as traffict destination, and traffict light system, so unfitted of transportation system that still used in highway. According to the fenomena likes that, the aim of the research are to know that: 1) job effectiviy of staff in DLLAJ, Surakarta City, and 2) the factors tha influence to job effectivity of staff in DLLAJ Surakarta City.

The research was fixed of location in Dinas Lalu Lintas Angkutan Jalan, Surakarta City. The method of the researh that used is qualitative descriptive. The data was found from interview. The data source was collected from document and informan. The informan in the research that are head office and staff in Dinas Lalu Lintas Angkutan Jalan, and Surakarta citizen. The data analysis that doing by interractive analysis technique, that are data collection, data display, data reduction, and conclusion.

The result of the research giving the conclusion that: 1) job effectivity of staff in DLLAJ Surakarta City in good category that can be seen from result and process working, incidental working, staff creativity, job satisfaction, and citizen satisfaction, and 2) the factors that influence of job effectivity are job satisfaction, incidental job, communication and coordination between technical unit, coordinating in team work and between units, staff creativity in finishing of job, good fasility and fitted with needed, and support of society in form of using road was fitted with regulation and administration diciplinary.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Surakarta saat ini berkembang dengan pesat. Perkembangan kota Surakarta dapat dilihat dari pembangunan yang dilakukan oleh pemerintah kota terutama pembangunan fisik seperti jalan, gedung, pusat perbelanjaan, dan industri. Perkembangan tersebut tentunya menimbulkan dampak yang dapat bersifat positif maupun negative. Dampak yang bersifat positif tentunya akan meningkatkan taraf ekonomi sebagian besar masyarakatnya, karena akan muncul berbagai lapangan usaha baik dari sektor industri dan wiraswasta. Dari sektor pendidikan pun tentunya juga berkembang seiring dengan meningkatnya taraf ekonomi masyarakat, yaitu dengan berdirinya sekolah-sekolah baru yang menawarkan berbagai fasilitas yang modern dan tidak ketinggalan pula sekolah-sekolah yang sudah ada juga turut berkembang dengan melengkapi fasilitas dengan teknologi baru.

Perkembangan ekonomi masyarakat juga mempengaruhi perkembangan di bidang lain, seperti meningkatnya arus lalu lintas di jalan raya. Arus lalu lintas akan meningkat seiring dengan meningkatnya sektor industri dan wiraswasta. Dari sektor tersebut, faktor transportasi akan sangat dibutuhkan oleh pengelola industri baik untuk mendatangkan bahan mentah, mengirim hasil industri, dan transportasi karyawan, baik yang dikelola oleh manajemen industri maupun secara individu para karyawannya. Selain itu, meningkatnya taraf ekonomi masyarakat meningkatkan

pula daya beli masyarakat akan kebutuhannya. Termasuk di dalamnya adalah kebutuhan transportasi bagi setiap keluarga untuk melakukan aktivitas sehari-hari. Karena itulah, dengan perkembangan kota Surakarta tersebut akan menimbulkan dampak pada sektor transportasi.

Meningkatnya kebutuhan transportasi masyarakat, baik dari sektor industri maupun individu, diperlukan sarana transportasi yang lancar. Selain kendaraan baik kendaraan roda dua maupun roda empat, sarana jalan raya juga perlu ditingkatkan kemampuannya untuk dapat menampung perkembangan jumlah kendaraan yang ada di jalan raya. Namun perlu diingat bahwa peningkatan kemampuan jalan tidak dapat dilakukan begitu saja dalam waktu yang singkat, karena memerlukan dana yang cukup besar serta perencanaan yang matang. Untuk itu, sebelum pemerintah mampu meningkatkan kapasitas jalan raya, arus kendaraan di jalan raya perlu diatur sedemikian rupa sehingga dapat mengurangi kemacetan.

Penanganan masalah kelancaran arus lalu lintas merupakan tanggung jawab pemerintah sebagai penyelenggara pemerintahan. Pemerintah memiliki sebuah lembaga yang ditugaskan untuk mengatur masalah lalu lintas di wilayah kerjanya. Lembaga yang mengatur lalu lintas tersebut dikenal dengan sebutan Dinas Lalu Lintas Angkutan Jalan atau sering terdengar disingkat dengan singkatan DLLAJ. Lembaga DLLAJ memiliki tugas untuk mengatur lalu lintas agar arus lalu lintas dapat berjalan dengan lancar, disamping tugas-tugas lainnya seperti mengontrol kelayakan kendaraan angkut.

Kinerja dari DLLAJ dapat terlihat dari kelancaran arus lalu lintas yang ada di wilayah kerjanya. Di wilayah Surakarta, kinerja DLLAJ Kota Surakarta dapat dilihat dari arus lalu lintas di jalan-jalan di wilayah kota Surakarta. Saat ini, kota Surakarta merupakan kota yang memiliki penduduk yang cukup padat, yang tentunya juga mempengaruhi kepadatan arus lalu lintas. Kepadatan arus lalu lintas tersebut tentunya akan mengakibatkan kelancaran arus lalu lintas menjadi terganggu. Untuk menangani masalah kelancaran arus lalu lintas yang terganggu tersebut, maka kinerja DLLAJ sangat penting. Kinerja DLLAJ yang tinggi tentunya dapat dilihat dengan lancarnya arus lalu lintas jalan.

Hasil pengamatan tentang arus lalu lintas di sebagian wilayah kota Surakarta menemukan adanya fenomena-fenomena yang menunjukkan kinerja lembaga yang kurang maksimal. Kinerja lembaga yang kurang maksimal tentunya disebabkan oleh kinerja para pegawainya yang juga tidak maksimal. Kinerja yang tidak maksimal menunjukkan bahwa efektivitas kerja pegawai juga tidak maksimal.

Fenomena tentang arus lalu lintas jalan di wilayah kota Surakarta akhir-akhir ini terlihat banyak yang mengalami kemacetan, terutama pada jam-jam tertentu. Penulis mengamati hal tersebut di beberapa tempat di wilayah Surakarta antara lain yaitu di jembatan penghubung antara Kandang sapi dengan Mojosongo. Pada beberapa bulan yang lalu, daerah tersebut cukup padat sekitar jam 06.00 hingga menjelang jam 07.00, sehingga sering macet. Menurut penulis, kemacetan disebabkan oleh banyaknya kendaraan yang bertujuan untuk mengantarkan anak-anak sekolah dan juga anak-anak sekolah yang berangkat. Ditambah lagi dengan

adanya pasar Mojsongo tentunya akan menambah jumlah kendaraan yang digunakan oleh masyarakat yang beraktivitas di pasar, baik berjualan maupun berbelanja. Namun dua bulan terakhir ini sudah ada penambahan jembatan baru di sebelahnya, sehingga saat ini, arus kendaraan juga sudah lancar, meskipun juga masih padat.

Kemacetan juga dapat dilihat di tempat lain, seperti di daerah Ngemplak, yang juga mengalami kepadatan yang cukup tinggi pada jam sebelum masuk sekolah. Kendaraan yang melewati tempat tersebut juga kebanyakan anak-anak sekolah, baik yang berangkat dengan kendaraan sendiri atau diantar. Di tambah lagi, dengan adanya kendaraan besar dari arah Purwodadi yang sebagian melalui Ngemplak, serta bus dari arah terminal menuju ke kota-kota Surabaya, Sragen, Tawangmangu, dan daerah selatan seperti Wonogiri hingga Ponorogo dan Pacitan, semuanya melalui Ngemplak.

Dua contoh tempat yang mengalami kemacetan tersebut memang layak karena jika dilihat dari tata kota, dua tempat tersebut merupakan akses menuju kota dari daerah kelurahan Mojosongo dan sekitarnya. Sedangkan daerah mojosongo merupakan daerah perumahan yang sekarang juga berkembang dengan pesat dengan adanya beberapa perumahan baru seperti perumahan Wonorejo, perumahan Solo Elok, perumahan Puncaksolo, dan beberapa perumahan lainnya. Perkembangan perumahan di daerah Mojosongo tentunya menambah jumlah penduduk. Bertambahnya jumlah penduduk di daerah Mojosongo akan menambah jumlah kendaraan yang melalui daerah jembatan Kandang sapi dan Ngemplak.

Kemacetan yang terjadi di beberapa tempat tersebut juga telah ditangani oleh DLLAJ dengan membuat rambu-rambu lalu lintas serta pemasangan lampu pengatur lalu lintas. Pemasangan rambu-rambu lalu lintas bukan berarti tanpa efek samping. Kebijakan DLLAJ dalam memasang rambu termasuk pemasangan lampu pengatur arus lalu lintas juga belum tentu dapat mengurangi kemacetan dan juga dapat menimbulkan efek samping. Salah satunya pemasangan lampu lalu lintas di dekat Terminal Induk Tirtonadi, yang mengatur arus lalu lintas di sekitar terminal dan yang menuju ke arah Purwodadi. Menurut penulis dan pendapat dari beberapa orang yang saya dengar, pemasangan lampu lalu lintas di daerah tersebut malah menimbulkan kemacetan. Selain itu, ada dampak yang cenderung negatif dari pemasangan lampu tersebut, yaitu resiko jembatan yang tidak kuat menahan beban berhenti di atas jembatan. Jika lampu dari arah utara sedang merah sedangkan arus lalu lintas dari utara padat yang dapat terdiri dari kendaraan besar, maka beban yang berhenti di atas jembatan dapat saja melebihi kekuatan jembatan yang sudah berumur panjang tersebut. Jadi suatu saat akan dapat menimbulkan kelebihan beban yang dapat menimbulkan kerusakan pada jembatan.

Selain kondisi jalan yang tidak mampu menampung jumlah kendaraan pada jam-jam tertentu, perilaku masyarakat dalam menggunakan jalan juga perlu dipertanyakan. Kesadaran masyarakat dalam menggunakan jalan raya di Indonesia pada umumnya cenderung rendah. Hal ini juga menjadi salah satu penyebab kemacetan arus lalu lintas. Kesadaran masyarakat yang rendah dalam menggunakan jalan raya dapat dilihat dari kedisiplinan di jalan raya. kedisiplinan yang sering

terlihat yaitu melanggar lampu merah, melanggar marka jalan, tidak menggunakan kendaraan dengan benar seperti tidak menggunakan lampu sein ketika akan membelok, dan banyak pelanggaran-pelanggaran kecil lainnya. Kurangnya kesadaran masyarakat dalam menggunakan jalan raya juga menjadi masalah tersendiri, yang dapat menyebabkan arus lalu lintas semakin semrawut. Penanganan masalah kesadaran masyarakat terhadap ketertiban dalam menggunakan jalan raya perlu dicari jalan keluarnya. Untuk masalah tersebut, sebenarnya sudah ada pihak yang bertanggung jawab, yaitu kepolisian lalu lintas.

Kebijakan DLLAJ yang telah diterapkan belum tentu dapat menyelesaikan permasalahan. Hal ini dapat dikarenakan para pegawai yang tidak maksimal dalam menjalankan tugasnya. Termasuk para pengambil kebijakan juga kurang maksimal dalam mengkaji setiap permasalahan yang timbul, kurangnya pertimbangan dalam menentukan kebijakan dan pertimbangan efek samping yang juga perlu diperhatikan. Jadi, kebijakan yang telah diterapkan oleh DLLAJ juga sepenuhnya dapat menyelesaikan permasalahan.

Selain femonema di jalan raya tersebut, beberapa fenomena lain juga sering terlihat. Misalnya saja kelayakan jalan untuk kendaraan angkutan umum baik angkutan barang maupun orang. Kelayakan jalan untuk kendaraan juga dapat menambah permasalahan, bahkan permasalahan tersebut menjadi meluas. Misalnya saja kendaraan yang sudah berumur dan tidak layak jalan, namun masih memperoleh ijin jalan, dapat menimbulkan kecelakaan yang dapat merenggut jiwa manusia. Kecelakaan dapat terjadi karena rem yang tidak berfungsi dengan baik atau body

kendaraan yang sudah lapuk, tentunya kendaraan tersebut tidak memperoleh ijin jalan. Selain itu, dampak lain seperti polusi juga akan muncul karena kondisi mesin kendaraan yang tidak dapat memenuhi batas minimal.

Uji kelayakan kendaraan atau “keur” merupakan uji untuk mengetahui kelayakan kendaraan untuk digunakan di jalan. Jika uji kelayakan tidak dilakukan dengan baik, maka akan banyak kendaraan yang tidak layak jalan, namun masih saja berlalu lalang di jalan raya. Hal ini selain menambah kepadatan juga dapat menimbulkan efek samping seperti kecelakaan dan polusi. Banyaknya kendaraan yang sudah “uzur” namun masih saja terlihat di jalan raya tentunya hal ini menunjukkan bahwa para pegawai di DLLAJ tidak melakukan tugasnya sesuai dengan prosedur yang berlaku. Keadaan tersebut bukan sepenuhnya kelalaian petugas di DLLAJ, akan tetapi perilaku masyarakat juga berperan banyak. Sebagian dari masyarakat yang mengajukan pemeriksaan kendaraan seringkali menampilkan kendaraan yang layak jalan seperti mengganti ban dengan ban yang lebih baik agar lolos dari pemeriksaan, pada hal bukan ban miliknya sendiri.

Berdasarkan fenomena-fenomena tersebut di atas, dapat diketahui bahwa perlu adanya peningkatan kinerja pada pegawai sehingga pegawai dapat memiliki kinerja yang maksimal. Dengan kata lain bahwa para pegawai masih belum dapat melaksanakan tugasnya secara efektif, yaitu pelaksanaan tugas sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan menghasilkan kinerja yang benar-benar maksimal dan bermanfaat. Kurang efektifnya kinerja pegawai dapat disebabkan oleh berbagai faktor, antara lain kemampuan sumber daya manusia yang terbatas dan keterbatasan

sumber daya lainnya seperti dana dan peralatan kerja. Beberapa keterbatasan tersebut tentunya akan menjadi penyebab efektivitas kerja pegawai juga tidak maksimal.

Kondisi pegawai yang belum maksimal di lapangan berawal dari kinerja pegawai di dalam organisasi. Pegawai yang bekerja di dalam organisasi, atau biasa disebut dengan staf merupakan pegawai yang mengendalikan pekerjaan yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Pegawai di jalan sebenarnya hanya pelaksana saja, akan tetapi yang penting adalah pegawai yang menjadi staf dalam organisasi. Kinerja pegawai staf sangat menentukan hasil pelaksanaan di lapangan. Karena itulah maka, fenomena yang terlihat di jalan merupakan efek dari kinerja staf pegawai di dalam organisasi.

Fenomena sebagaimana diungkapkan di atas tidak hanya menjadi beban DLLAJ saja. DLLAJ merupakan lembaga yang menangani masalah aturan jalan, namun tidak memiliki kewenangan untuk mengadakan atau merencanakan fasilitas jalan. Karena itu, juga perlu dipertimbangkan pembangunan yang dilakukan oleh pemerintah dalam meningkatkan kapasitas jalan.

Kapasitas jalan dan perkembangan jumlah kendaraan di jalan merupakan salah satu faktor luar yang dapat mempengaruhi efektivitas kerja pegawai DLLAJ Kota Surakarta. Perkembangan jalan dan perkembangan jumlah kendaraan yang tidak seimbang menjadikan jalan semakin tidak dapat melayani arus lalu lintas. Karena itu, hal yang terjadi adalah kemacetan di jalan raya terutama pada jam-jam sibuk seperti jam berangkat sekolah dan jam berangkat kerja. Sedangkan jam pulang

mungkin akan lebih longgar karena pada umumnya, para pelajar atau pekerja pulang tidak selalu bersama-sama sebagaimana ketika masuk sekolah atau masuk kerja.

Berdasarkan berbagai fenomena tersebut menambah beban DLLAJ untuk dapat menjalankan tugasnya dengan lebih baik lagi. DLLAJ harus memiliki perencanaan dan strategi tersendiri dalam menjalankan tugasnya sebagai penanggungjawab kelancaran arus lalu lintas dengan kondisi yang semakin padat. Oleh karena itulah, maka penelitian ini dilakukan di Kantor DLLAJ Surakarta dengan alasan adanya fenomena kinerja pegawai yang belum maksimal. Karena itu, penelitian ini akan terfokus pada efektivitas kerja pegawai di Kantor DLLAJ Kota Surakarta.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penelitian ini memiliki permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah efektivitas kerja pegawai di DLLAJ Kota Surakarta?
2. Apakah faktor-faktor yang menghambat efektivitas kerja pegawai di DLLAJ Surakarta?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimanakah efektivitas kerja pegawai di DLLAJ Kota Surakarta.
2. Untuk mengetahui faktor-faktor yang menghambat efektivitas kerja pegawai di DLLAJ Surakarta.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memiliki manfaat, antara lain adalah:

1. Dapat menjadi wawasan bagi peneliti untuk memahami efektivitas kerja pegawai dan faktor-faktor yang dapat mempengaruhinya.
2. Dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi DLLAJ untuk meningkatkan efektivitas kerja pegawai dan mengambil kebijakan-kebijakan.
3. Dapat digunakan oleh peneliti yang akan datang sebagai inspirasi untuk melakukan penelitian tentang efektivitas kerja khususnya dan sumber daya manusia pada umumnya.

E. Kajian Teori

1. Pengertian Efektivitas Kerja

Suatu perusahaan atau instansi selalu berusaha agar karyawan yang terlibat di dalamnya dapat mencapai efektivitas kerja. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya dimulai dari keberhasilan masing-masing karyawan yang bersangkutan. Dengan kata lain efektivitas suatu organisasi atau perusahaan

dapat tercapai apabila masing-masing karyawan dapat tepat mencapai sasaran yang dikehendaki.

Efektivitas kerja merupakan salah satu tujuan dari setiap pelaksanaan pekerjaan. Efektivitas kerja dapat dicapai jika pelaksanaan kerja sesuai dengan syarat-syarat yang diperlukan oleh pekerjaan tersebut. Syarat-syarat pelaksanaan kerja sudah ditetapkan dalam setiap perencanaan pekerjaan. Dengan adanya syarat-syarat tersebut, maka pembagian kerja akan lebih mudah dilakukan. Pembagian kerja tentunya terkait dengan kemampuan kerja setiap pegawai atau bagian. Dengan demikian pimpinan akan lebih mudah menyerahkan wewenangnya kepada setiap pegawai. Untuk memahami tentang efektifitas kerja, maka perlu memahami dulu tentang pengertian efektivitas kerja.

T. Hani Handoko (2003: 7) mengemukakan bahwa “efektifitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan”. Menurut Peter Druker bahwa “efektivitas melakukan pekerjaan yang benar (*doing the right things*), sedang efisiensi adalah melakukan pekerjaan dengan benar (*doings things right*). Mendasarkan pada pemahaman tentang efektivitas dan efisiensi tersebut, maka efektivitas berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Suatu pekerjaan dapat saja dilakukan dengan efisien, namun jika tidak sesuai dengan tujuan, maka pekerjaan tersebut akan sia-sia. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa efisiensi berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan itu sendiri, sedangkan efektivitas berkaitan dengan pencapaian tujuan.

Berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan, Moekijat (1992: 108) mengemukakan bahwa “Efektivitas kerja adalah sebagai salah satu kemampuan / keadaan berhasilnya suatu kerja yang dilakukan oleh manusia untuk memberikan guna yang diharapkan”. Sedangkan Sondang P. Siagian (1994: 151) memberikan pengertian bahwa “Efektivitas kerja berarti penyelesaian pekerjaan tepat pada waktunya”. Artinya penggunaan waktu yang tepat dalam menyelesaikan pekerjaan, bukan penggunaan biaya yang diperlukan. Demikian untuk mencapai efektivitas kerja perlu adanya penggunaan waktu yang sebaik-baiknya.

Pengertian tentang efektivitas juga dikemukakan oleh seorang ahli yang dikutip oleh Manahan P Tampubolon (2007: 75) bahwa “Yang kami artikan dengan efektivitas ... adalah pencapaian sasaran yang telah disepakati secara bersama, serta tingkat pencapaian sasaran itu menunjukkan tingkat efektivitas”. Berdasarkan pada pernyataan tersebut bahwa efektivitas terkait dengan pencapaian sasaran atau tujuan. Setiap pekerjaan yang dilakukan oleh individu, kelompok, maupun organisasi memiliki tujuan tertentu. Tingkat pencapaian tujuan tersebutlah yang akan disebut dengan tingkat efektivitas.

Berdasarkan pada pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa efektivitas kerja adalah penyelesaian pekerjaan yang dilakukan seseorang atau sekelompok orang sesuai dengan waktu dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2. Pandangan tentang Efektivitas

Efektivitas merupakan pencapaian suatu kegiatan sesuai dengan rencana. Suatu pekerjaan dikatakan efektif apabila dapat mencapai tujuan sebagaimana

yang direncanakan dengan menggunakan segala sumber daya yang telah direncanakan pula. Suatu pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang, akan menunjang pencapaian tujuan secara kelompok. Hal ini dikarenakan setiap organisasi terbagi menjadi beberapa bagian atau kelompok. Sementara itu, pencapaian tujuan kelompok akan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Karena itulah maka efektivitas dalam sebuah organisasi dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 1. Tiga Pandangan Mengenai Efektivitas Organisasi



Sumber : Manahan P. Tampubolon (2007: 74)

Berdasarkan gambar di atas, maka jelaslah bahwa hubungan efektivitas individu, efektivitas kelompok, dan efektivitas organisasi. Efektivitas individu akan mendukung efektivitas kelompok, dan efektivitas kelompok akan mendukung efektivitas organisasi. Dengan demikian, pencapaian tujuan organisasi tergantung pada efektivitas kelompok. Demikian pula efektivitas kelompok tergantung dari efektivitas individu.

Sementara itu dalam pandangan organisasi sebagaimana dikemukakan oleh Manahan P. Tampubolon (2004: 75) bahwa “pendekatan tujuan dalam organisasi dimaksudkan untuk mengevaluasi efektivitas, dan gagasan bahwa organisasi maupun kelompok dan individu itu harus dievaluasi dari segi pencapaian tujuan yang telah diterima umum secara luas”. Dari pendapat tersebut

menunjukkan bahwa efektivitas dalam organisasi berkaitan dengan pencapaian tujuan. Pencapaian tujuan sebagaimana yang dimaksudkan meliputi pencapaian tujuan individu, tujuan kelompok, dan tujuan organisasi. Karena itu, dalam organisasi akan selalu dilakukan evaluasi terhadap pencapaian tujuan yang diawali dengan evaluasi terhadap pencapaian tujuan secara individu, atau dengan kata lain dapat disebutkan efektivitas kerja setiap pegawai.

3. Kinerja dan Efektivitas

Efektivitas memiliki pengertian sebagaimana dikemukakan di atas, yaitu penyelesaian pekerjaan yang dilakukan seseorang atau sekelompok orang sesuai dengan waktu dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut pengertian tersebut, penyelesaian pekerjaan terkait dengan kinerja, baik secara individual, kelompok, maupun secara organisasional. Pengertian kinerja sebagaimana dikemukakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2004: 67) adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Demikian pula dikemukakan oleh Yeremias T. Keban (2008: 209) bahwa “istilah kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang sering diartikan oleh para cendekiawan sebagai penampilan, unjuk kerja, atau prestasi”. Dikemukakan pula dalam Kamus Illustrated Oxford Dictionary dalam Yeremias T. Keban (2008: 606) istilah kinerja menunjukkan “*the execution or fulfillment of a duty*” (pelaksanaan atau pencapaian dari suatu tugas) atau “*a person’s achievement under test condition etc*” (pencapaian hasil dari seseorang ketika

diuji, dsb). Berdasarkan pengertian tentang kinerja tersebut, dan dibandingkan dengan pengertian efektivitas kerja, maka dapat disimpulkan bahwa efektivitas kerja berkaitan erat dengan kinerja. Baik efektivitas maupun kinerja dapat terjadi pada individu pegawai, kelompok atau tim kerja, maupun dalam organisasi secara keseluruhan. Dapat dikemukakan bahwa antara efektivitas kerja dengan kinerja memiliki cara pandang yang berbeda. Efektivitas kerja lebih tertuju pada pencapaian tujuan atau pada pekerjaannya, sedangkan kinerja lebih tertuju pada pelaksanaannya (sumber daya manusia).

Sebagaimana dikemukakan bahwa antara kinerja dengan efektivitas kerja merupakan hal yang berkaitan. Namun demikian keduanya tetap memiliki perbedaan, yaitu terletak pada cara pandang. Untuk lebih memahami keterkaitan antara efektivitas kerja dengan kinerja, dapat dijelaskan dalam pendekatan penilaian kinerja. Disebutkan Oleh Yeremias T. Kaban (2008: 222) bahwa

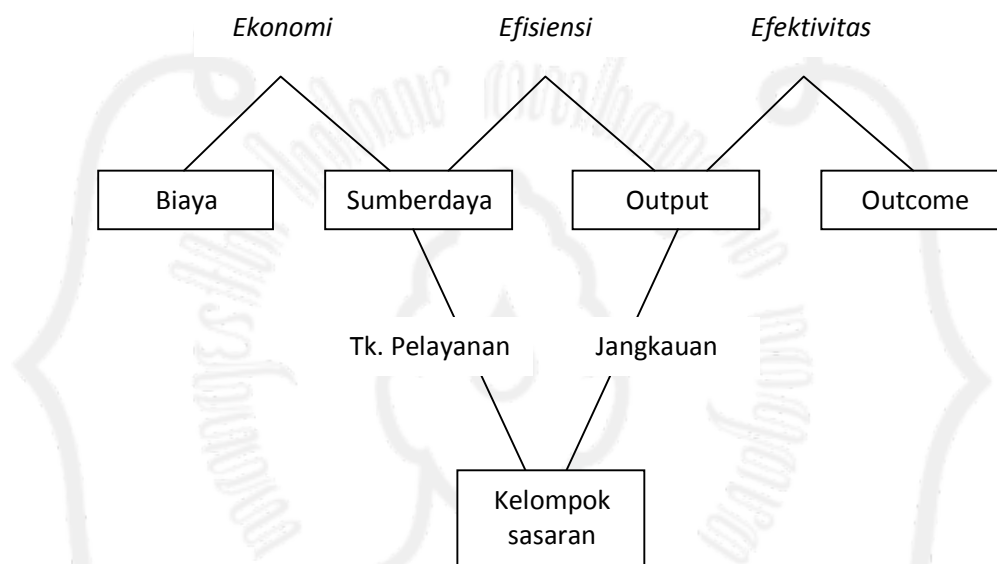
Parameter utama yang sering digunakan dalam menilai perilaku adalah biaya (uang, waktu, tenaga, dan energi) yang dikeluarkan di dalam proses dibandingkan dengan hasil yang dicapai atau dikenal dengan kriteria “efisiensi”, yaitu perbandingan terbaik antara hasil dengan biaya yang dikeluarkan.

Kemudian disebutkan pula bahwa:

Di dalam pendekatan hasil, yang dinilai adalah ketepatan hasil sesuai dengan harapan atau rencana atau yang secara populer disebut dengan kriteria efektivitas. Dalam hal ini parameter yang digunakan adalah hasil apa dan berapa yang dapat dinikmati, siapa yang mengambil manfaat, dan berapa yang dapat menikmati hasil tersebut, kapan dinikmati, dan dimana dapat dinikmati” (Yeremias T. Kaban, 2008: 222).

Pernyataan tersebut berdasarkan pendapat dari Henderson-Stewart yang mendekati kinerja dari empat titik pengukuran mulai dari biaya, sumberdaya, output, sampai outcome, yang digambarkan sebagai berikut:

Gambar 3. Proses Pengukuran Kinerja



(Henderson-Stewart dalam Yeremias T Kaban, 2008: 223)

Berdasarkan gambar tersebut, jelas nampak bahwa efektivitas merupakan bagian dari kinerja. Dari perspektif efektivitas, maka efektivitas merupakan penilaian kinerja dengan pendekatan hasil, yang menilai ketepatan hasil sesuai dengan harapan atau rencana. Sedangkan masalah biaya, waktu, maupun tenaga terkait dengan efisiensi maupun dari segi ekonomisnya. Dapat dijelaskan dari gambar di atas bahwa penilaian kinerja meliputi indikator biaya dan sumber daya yang disebut sebagai ekonomi, antara sumber daya dengan output disebut

efisiensi, dan antara output dengan outcome disebut dengan efektivitas. Selanjutnya antara sumber daya dengan output juga digunakan indikator tingkat pelayanan dan jangkauan terhadap kelompok sasaran .

Model penilaian kinerja yang lain dikemukakan oleh Christopher Pollit dan Geert Bouckaert (2000: 12-13) yaitu model input/output. Dalam model tersebut parameter penilaian kinerja terdiri atas 1) *relevance*, yaitu mengukur keterkaitan atau relevansi antara kebutuhan dengan tujuan yang dirumuskan, 2) efisiensi yaitu perbandingan antara input dengan output, 3) efektivitas yaitu tingkat kesesuaian antara tujuan dengan intermedian *outcomes (result)* dan *final outcomes (impact)*, dan 4) *utility and sustainability* yaitu mengukur kegunaan dan keberlanjutan antara kebutuhan dengan *final outcomes (impacts)*.

Uraian tentang penilaian kinerja sebagaimana di atas memperjelas posisi efektivitas kerja dalam kinerja. Dapat dikatakan bahwa efektivitas kerja merupakan bagian dari penilaian kinerja. Efektivitas kerja lebih tertuju pada kesesuaian antara hasil dengan rencana dan sedikit meluas ke arah manfaat. Sementara itu, untuk menilai kinerja individu, menurut Yeremias T. Keban (2008: 226) disebutkan:

Terdapat 2 aspek penilaian yaitu 1) fokus penilaian di mana penilaian dapat bersifat *person-oriented* atau *work-oriented*, dan 2) jenis-jenis kriteria, di mana aspek kinerja yang dinilai dapat berupa kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan supervisi, dan pengaruh antar personal.

Bila dikaitkan beberapa pendapat di atas, penilaian terhadap kinerja secara individu tersebut salah satunya adalah penilaian yang bersifat *work-*

oriented atau berorientasi pada pekerjaan. Orientasi pada pekerjaan ini cenderung mengarah pada efektivitas sebagaimana beberapa pendapat di atas, yaitu pencapaian hasil berdasarkan rencana atau tujuan yang ditetapkan.

4. Efektivitas Kerja Pegawai

Sebagaimana dikemukakan di atas bahwa efektivitas dalam organisasi diawali dengan efektivitas individu, efektivitas kelompok, dan kemudian efektivitas organisasi. Efektivitas organisasi memiliki kriteria tersendiri dan berbeda dengan efektivitas kelompok maupun efektivitas individu. Menurut Manahan P. Tampubolon (2007: 77) dinyatakan bahwa “konsep mengenai efektivitas organisasi ini disandarkan pada teori sistem, tetapi ditambahkan dengan suatu hal baru, yakni dimensi waktu”. Secara garis besar, efektivitas organisasi tersebut dapat digambarkan sebagaimana terlihat di bawah ini:

Gambar 2. Kriteria Efektivitas Organisasi

		WAKTU	
	JANGKA PENDEK	JANGKA MENENGAH	JANGKA PANJANG
KRITERIA	PRODUKSI EFISIENSI KEPUASAN	Dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan	Dapat hidup terus

Berdasarkan gambar di atas, maka dapat diketahui bahwa efektivitas organisasi memiliki tiga kriteria, yaitu jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Pada kriteria jangka pendek, efektivitas meliputi bidang produksi, efisiensi, dan kepuasan. Pada kriteria jangka menengah, efektivitas organisasi

dapat dilihat dari kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan. Sedangkan kriteria jangka panjang dari efektivitas organisasi dapat dilihat dari kemampuannya untuk mempertahankan kehidupan organisasi.

Berkaitan dengan efektivitas organisasi, bahwa efektivitas organisasi berawal dari efektivitas sumber daya manusia secara individu dalam organisasi. Sumber daya manusia dalam organisasi dikelompokkan dalam dua kategori, yaitu kelompok pimpinan dan kelompok bawahan. Baik pimpinan maupun bawahan merupakan pegawai dalam sebuah organisasi. Setiap pegawai dalam organisasi, memiliki jenis pekerjaan yang berbeda-beda. Karena itu, secara spesifik setiap jenis pekerjaan memiliki ukuran yang berbeda. Meskipun demikian, pelaksanaan pekerjaan secara umum memiliki kriteria-kriteria yang sama. Menurut Soekidjo Notoatmodjo (2003: 128) disebutkan bahwa penilaian manajemen sumber daya manusia diperlukan kriteria, yakni kriteria manfaat dan kriteria biaya.

Kriteria manfaat (*benefit criteria*) memiliki indikator produktivitas dan kualitas. Indikator produktivitas terdiri dari: peningkatan prestasi kerja, penurunan absensi karyawan, dan penurunan rotasi tenaga kerja. Indikator kualitas kerja terdiri dari: peningkatan partisipasi kerja, peningkatan kepuasan kerja, penurunan stress, penurunan jumlah kecelakaan kerja, dan penurunan jumlah karyawan sakit. Kriteria biaya (*cost criteria*) ditetapkan secara lebih spesifik untuk setiap jenis kegiatan, terdiri dari biaya pelatihan, supervisi, pembelian peralatan penanganan, pemindahan sumber daya, dan sebagainya.

Kriteria manfaat (*benefit criteria*) memiliki indikator produktivitas dan kualitas.

a. Produktivitas dapat dilihat dari:

1) Peningkatan prestasi kerja

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2004: 67) disebutkan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Prestasi kerja merupakan hasil dari pelaksanaan pekerjaan yang dapat dilihat dari segi kuantitas maupun kualitas. Untuk dapat mengetahui prestasi kerja pegawai maka dilakukan penilaian. Disebutkan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2004: 69) bahwa penilaian prestasi kerja adalah “suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya”. Dengan demikian, penilaian prestasi kerja pegawai dilakukan oleh pimpinannya. Karena itu, untuk dapat mengetahui prestasi kerja pegawai dapat diketahui dari hasil penilaian yang dilakukan oleh pimpinan.

Penilaian prestasi kerja dilakukan dalam berbagai cara. Menurut Moekijat (1997: 97) disebutkan bahwa praktek yang umum dengan memberikan beberapa macam formulir atau skala penilaian, yang dimaksudkan untuk menjuruskan perhatian penilai kepada sifat-sifat

khusus dari karyawan dan pekerjaannya”. Lebih lanjut dinyatakan pula bahwa “untuk tujuan tersebut, alat penilaian atau skala penilaian yang biasa mencatat 5 sampai 30 kualitas, sifat atau ciri dan mencatat pendapat penilai mengenai tingkat, kepada mana masing-masing hal ini diterapkan kepada masing-masing orang yang dinilai”. Berdasarkan pendapat tersebut, maka penilaian terhadap prestasi kerja dilakukan oleh penilai dengan menggunakan formulir penilaian dengan tujuan agar penilai terfokus pada poin-poin penilaian yang telah ditetapkan.

2) Penurunan absensi karyawan,

Absensi karyawan atau pegawai adalah kehadiran atau ketidakhadiran pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Pegawai-pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.

3) Penurunan rotasi tenaga kerja

Rotasi tenaga kerja disebut juga tingkat perputaran tenaga kerja. Rotasi tenaga kerja dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Bagi pegawai yang sudah merasa cocok dengan jenis pekerjaan tertentu, dapat merasakan ketidakpuasan jika harus mengalami rotasi, karena harus menyesuaikan dengan pekerjaan barunya. Bila rotasi dikehendaki oleh pegawai, lebih dikarenakan pegawai merasa tidak puas dengan

pekerjaannya. Adanya rasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya, maka rotasi tenaga kerja dapat mempengaruhi efektivitas kerja pegawai.

b. Kualitas kerja dapat dilihat dari:

a. Peningkatan partisipasi kerja

Partisipasi adalah keterlibatan emosi dan mental pegawai dalam situasi kelompok yang menggiatkan mereka untuk menyumbang pada tujuan kelompok serta bertanggungjawab terhadap hal tersebut (Keith Davis dalam Anwar Prabu Mangkunegara, 2004: 113). Dari pengertian tersebut terdapat tiga aspek dalam partisipasi kerja, yaitu keterlibatan emosi dan mental pegawai, motivasi untuk menyumbang, dan penerimaan tanggung jawab.

Berpartisipasi berarti melibatkan diri baik dari segi fisik maupun psikis. Karena itu, pegawai yang berpartisipasi dalam kegiatan akan terlihat dari perilaku pegawai tersebut. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2004: 113) disebutkan bahwa “pegawai yang mempunyai partisipasi yang tinggi akan nampak dalam perilakunya yaitu aktivitas kerja yang kreatif dan semangat kerja yang tinggi. Sedangkan bagi pimpinan, partisipasinya terlihat dari aktivitas dalam memberikan informasi, penjelasan petunjuk kerja, empati, dan simpati kepada bawahannya”. Dari pendapat tersebut jelas bahwa partisipasi kerja menuntut seseorang untuk kreatif dan bersemangat tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya.

b. Peningkatan kepuasan kerja

Kepuasan kerja menurut Wekley dan Yuki dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2004: 117) didefinisikan sebagai “cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya”. Kepuasan kerja merupakan sesuatu yang dirasakan pegawai tentang diri atau pekerjaannya. Kepuasan kerja tersebut didukung oleh banyak faktor seperti upah, kesempatan berkarir, kepemimpinan, dan banyak hal lain. Kepuasan kerja akan diperoleh pegawai bila berbagai hal tersebut sesuai dengan apa yang diinginkan yang tentunya disesuaikan dengan pekerjaannya.

Kepuasan kerja dapat diukur melalui berbagai cara. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2004: 126) disebutkan bahwa “mengukur kepuasan kerja dapat digunakan skala indeks deskripsi jabatan, skala kepuasan kerja berdasarkan ekspresi wajah, dan kuesioner kepuasan kerja Minnesota”. Berbagai cara tersebut dapat digunakan oleh pimpinan dalam usaha mengetahui kepuasan kerja pegawai. Pengukuran kepuasan kerja dengan skala indeks dikembangkan oleh Smith, Kendall, dan Hulin. Dalam penggunaannya, pegawai ditanya mengenai pekerjaan maupun jabatannya yang dirasakan baik dan buruk. Pengukuran ini meliputi lima area yaitu kerja, pengawasan, upah, promosi, dan *co-worker*.

Pengukuran kepuasan kerja dengan ekspresi wajah dikembangkan oleh Kunin. Skala ini terdiri dari seri gambar wajah-wajah orang mulai dari sangat gembira, gembira, netral, cemberut, dan sangat cemberut.

Dalam penilaian ini, pegawai diminta untuk memilih ekspresi wajah yang sesuai dengan kondisi pekerjaan yang dirasakan.

Pengukuran kepuasan kerja dengan kuesioner Minnesota dikembangkan oleh Weiss, Dawis, dan England. Dalam skala ini terdiri dari pekerjaan yang dirasakan sangat tidak puas, tidak puas, netral, memuaskan, dan sangat memuaskan. Dalam kuesioner ini pegawai diminta untuk mengisi atau memilih satu alternatif jawaban yang sesuai dengan kondisi pekerjaannya.

c. Penurunan stress

Stress kerja adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stress kerja dapat dilihat dari *simptom*, antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat, dan mengalami gangguan pencernaan (Anwar Prabu Mangkunegara, 2004: 157).

Stress memiliki akibat-akibat tertentu, menurut Sopiah (2007: 91) “dapat dilihat dari tiga aspek, yaitu fisik, psikis, dan perilaku”. Secara fisik, akibat stress antara lain adalah ada sejumlah penyakit seperti penyakit jantung, bisul, tekanan darah tinggi, sakit kepala, gangguan tidur, tambah sakit jika sedang menderita sakit. Akibat stress secara psikis dapat dilihat dari adanya ketidakpuasan kerja, depresi, keletihan, kemurungan, dan kurang bersemangat. Dari perilaku, akibat stress dapat

dilihat dari kinerja rendah, naiknya tingkat kecelakaan kerja, salah mengambil keputusan, tingkat absensi yang tinggi, dan agresi di tempat kerja.

d. Penurunan jumlah kecelakaan kerja dan jumlah karyawan sakit

Kecelakaan kerja merupakan resiko dari pelaksanaan suatu pekerjaan. Kecelakaan kerja berkaitan dengan keselamatan kerja pegawai. Sebagaimana dikemukakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2004: 161) bahwa “keselamatan mencakup kedua istilah resiko keselamatan dan resiko kesehatan”. Keselamatan kerja menunjukkan kondisi yang aman atau selamat dari penderitaan, kerusakan atau kerugian di tempat kerja. Keselamatan kerja sering dalam lingkungan pekerjaan disebabkan oleh berbagai faktor. Faktor yang dapat menjadi penyebab kecelakaan kerja dapat berasal dari manusia atau sarana kerja. Faktor yang berasal dari manusia dikarenakan rendahnya konsentrasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sehingga menimbulkan kelalaian dalam bekerja. Hal ini disebabkan oleh berbagai hal yang dapat berkaitan pula dengan kepuasan kerja. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin tinggi jumlah kecelakaan kerja maka semakin tidak efektif pelaksanaan pekerjaan. Sebaliknya bila sedikit tingkat kecelakaan kerja maka semakin efektif pelaksanaan kerja.

Sementara itu, kesehatan kerja menunjukkan pada kondisi yang bebas dari gangguan fisik, mental, emosi atau rasa sakit yang disebabkan

oleh lingkungan kerja. Gangguan-gangguan yang muncul dalam lingkungan kerja dapat menimbulkan terganggunya kesehatan pegawai. Dengan kata lain, berbagai gangguan di lingkungan kerja dapat menyebabkan sakit. Semakin tinggi gangguan yang muncul, maka semakin banyak karyawan yang sakit. Sebaliknya, semakin rendah gangguan di lingkungan kerja akan menjadikan semakin jarang pegawai atau karyawan yang sakit. Keadaan karyawan yang sakit dapat mempengaruhi pelaksanaan kerja, sehingga dapat mengganggu tercapainya efektivitas kerja pegawai.

c. Kriteria biaya

Kriteria biaya (*cost criteria*) diterapkan secara lebih spesifik untuk setiap jenis kegiatan, yang dapat terdiri dari bentuk biaya pelatihan, supervisi, pembelian peralatan penanganan, pemindahan sumber daya, dan sebagainya. Kriteria biaya dalam pengukuran efektivitas kerja tersebut dinamakan akuntansi sumber daya manusia. Disebutkan oleh Sadili Samsudin (2006: 314) bahwa “akuntansi sumber daya manusia merupakan suatu upaya untuk menyediakan informasi yang akan menolong manajer mengambil keputusan yang akurat seputar perekrutan, pengangkatan, pelatihan kerja, penyeliaan, pengevaluasian, pengembangan, dan pergantian personalia”. Jadi dalam kaitannya dengan biaya, efektivitas kerja pegawai dapat dilihat dari segi penggunaan biaya untuk berbagai hal.

Lebih lanjut dikemukakan pula bahwa “tujuan akuntansi sumber daya manusia adalah untuk melaporkan estimasi akurat dari nilai aset manusianya di dalam perusahaan” (Sadili Samsudin, 2006: 315). Biaya-biaya yang digunakan untuk informasi bagi manajer meliputi: a. perekrutan dan pengadaan, b. pelatihan dan orientasi formal, c. pelatihan dan orientasi informal, d. pengalaman, dan e. pengembangan. Disebutkan pula oleh Sadili Samsudin (2006: 315) bahwa “ada dua cara untuk mengukur biaya melalui akuntansi sumber daya manusia, yaitu sebagai biaya historis atau sebagai biaya pengganti”. Biaya historis bersifat paralel dengan praktek akuntansi yang berlaku. Biaya-biaya ini terdiri dari biaya perolehan dan biaya pembelanjaan dan setiap jenis tersebut terdiri dari biaya langsung dan biaya tidak langsung. Sementara itu, biaya pengganti merupakan biaya yang ditanggung oleh perusahaan atau organisasi bilamana seseorang melakukan pemutusan hubungan kerja. Pemutusan hubungan kerja tersebut berkaitan dengan biaya pengadaan yang dikeluarkan oleh perusahaan, kinerja pegawai, dan waktu yang diperlukan untuk memperoleh pengembalian dari biaya yang dikeluarkan perusahaan. Biaya penggantian ini merupakan resiko perusahaan bilamana pegawai melakukan pemutusan hubungan kerja. Karena itulah, maka biaya-biaya tersebut juga menjadi indikator yang dapat dipergunakan untuk mengukur efektivitas kerja pegawai.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli tentang penilaian efektivitas sumber daya manusia dapat diidentifikasi banyaknya indikator yang digunakan untuk

menilai efektivitas kerja pegawai terdiri dari: prestasi kerja, tingkat absensi, rotasi tenaga kerja, partisipasi kerja, kepuasan kerja, stress kerja, kecelakaan kerja, kesehatan pegawai, dan biaya yang digunakan. Namun secara umum dapat dikatakan bahwa efektivitas kerja pegawai dapat dilihat dari hasil pekerjaan yang sesuai dengan harapan. Artinya, pelaksanaan setiap pekerjaan sesuai dengan rencana yang dibuat. Rencana yang disusun telah terinci mengenai jumlah tenaga kerja yang diperlukan, besarnya biaya pelaksanaan kerja termasuk biaya akomodasi, waktu penyelesaian pekerjaan juga telah dibatasi, dan hasil pekerjaan secara spesifik juga telah tertulis dengan jelas baik dari segi kuantitas maupun kualitas.

Sehubungan dengan banyaknya indikator tersebut, tidak semuanya dapat diberlakukan dalam semua jenis organisasi. Karena itu, penelitian ini menggunakan sebagian dari indikator tersebut yaitu hasil kerja, jumlah pegawai, waktu, biaya, kepuasan kerja, dan kepuasan dari pengguna. Penggunaan indikator untuk mengetahui efektivitas kerja tersebut karena beberapa indikator jarang terjadi di Dinas Lalu Lintas Angkutan Jalan, seperti rotasi kerja, stress kerja, kecelakaan kerja, dan kesehatan pegawai. Rotasi kerja yang dilakukan di DLLAJ lebih tertuju untuk penyamarataan tugas atau keadilan, stress kerja lebih dikarenakan masalah pribadi bukan pekerjaan, kecelakaan kerja bukan karena pelaksanaan kerja, dan kesehatan pegawai merupakan faktor umum yang tidak disebabkan oleh karena melaksanakan tugasnya.

Untuk memperjelas tentang penilaian dari indikator-indikator tersebut, dapat diperjelas mengenai kriteria pekerjaan yang dapat dilakukan secara efektif.

a. Hasil kerja

Hasil kerja dapat dinilai dari kesesuaian tujuan dengan perencanaan. Hasil kerja yang disebut efektif adalah hasil kerja yang sesuai dengan tujuan sebagaimana direncanakan. Hasil kerja tersebut dapat dilihat dari segi kuantitas maupun kualitas.

b. Jumlah pegawai

Jumlah pegawai termasuk bagian dari penilaian efektivitas kerja, terutama pekerjaan yang dilakukan oleh tim kerja. Pekerjaan yang memerlukan lebih dari satu pegawai juga telah ditetapkan. Jika jumlah tenaga kerja yang diperlukan sesuai dengan rencana, maka pekerjaan tersebut dapat dikatakan efektif.

c. Waktu

Efektivitas dari segi waktu yang digunakan untuk menyelesaikan tugas pekerjaan. Penyelesaian tugas yang efektif dari segi waktu berarti waktu yang digunakan sesuai dengan perkiraan atau perencanaan.

d. Biaya

Efektivitas dari segi biaya yaitu pegawai tidak menambah anggaran pelaksanaan pekerjaan. Biaya yang sudah ditetapkan dalam melaksanakan mencukupi untuk digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan.

e. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja dapat dilihat dari perilaku pegawai seperti bersemangat dalam bekerja, selalu riang, tidak memperlumahkan waktu kerja, besarnya gaji, dan selalu berusaha mengerjakan tugas dengan lebih baik.

f. Kepuasan dari pengguna

Efektivitas pekerjaan dapat dilihat dari kepuasan dari pengguna. Suatu pekerjaan dikatakan efektif apabila pengguna jasa / pelayanan merasa puas. Rasa puas pengguna dapat dilihat dari ada atau tidaknya keluhan/ pengaduan dari pengguna terhadap lembaga.

F. Kerangka Berpikir

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka dapat disusun kerangka berpikir tentang efektivitas kerja pegawai. Efektivitas kerja merupakan tercapainya tujuan suatu pekerjaan. Setiap pekerjaan memerlukan faktor-faktor tertentu agar pekerjaan tersebut dapat dilaksanakan sesuai dengan perencanaan dan dapat mencapai tujuannya. Faktor-faktor terlaksananya suatu pekerjaan terutama adanya sumber daya manusia (SDM) sebagai faktor terpenting. Selain faktor sumber daya manusia, sumber daya lainnya juga diperlukan baik berupa biaya, waktu, jumlah pegawai, yaitu faktor yang dapat dilihat secara fisik. Kemudian faktor lain yang bersifat psikis antara lain adalah adanya kepuasan kerja pegawai dan kepuasan pengguna jasa (bagi organisasi pelayanan).

Suatu pekerjaan memerlukan biaya untuk pelaksanaannya, baik biaya yang berkaitan dengan pekerjaan (biaya langsung) dan biaya-biaya lain yang mendukung pelaksanaan pekerjaan (biaya tidak langsung) yang sering disebut dengan biaya akomodasi. Kebutuhan biaya tersebut sudah ditentukan sejak pekerjaan direncanakan. Penetapan besarnya biaya tentunya didasarkan pada pengalaman sebelumnya dan pertimbangan kebutuhan harga-harga di pasaran. Jika pelaksanaan pekerjaan memerlukan biaya sebagaimana perencanaan, maka suatu pekerjaan dapat dikatakan efektif, yaitu memerlukan biaya sesuai dengan perencanaan.

Faktor lainnya adalah waktu pelaksanaan pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki target waktu tertentu, baik dalam ukuran hari ataupun minggu. Pekerjaan yang dapat dilaksanakan sesuai dengan target waktu yang telah ditentukan, maka pelaksanaan pekerjaan tersebut dapat dikatakan efektif. Karena itu, suatu pekerjaan dikatakan efektif apabila pelaksanaannya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

Dari segi jumlah pegawai, setiap pekerjaan memerlukan jumlah pegawai tertentu. Setiap jenis pekerjaan ada yang memerlukan satu orang pelaksana, namun terkadang ada pekerjaan yang harus dilakukan secara berkelompok. Karena itu, pekerjaan yang dilakukan secara berkelompok dapat dikatakan efektif apabila jumlah pegawai yang diperlukan sesuai dengan pelaksanaannya. Artinya jika pekerjaan yang dilakukan secara berkelompok memerlukan tambahan pegawai ketika dilaksanakan, maka pekerjaan tersebut dapat dikatakan tidak efektif.

Efektivitas kerja pegawai juga dilihat dari hasil kerjanya. Hasil kerja yang sesuai dengan tujuan dari segi kuantitas maupun kualitas merupakan hasil dari

pelaksanaan kerja yang efektif. Setiap pekerjaan memiliki target dari segi kuantitas dan kualitas. Jika secara kuantitas hasil pekerjaan telah sesuai dengan rencana, maka pekerjaan tersebut dapat dikatakan efektif. Demikian pula jika kualitas dari hasil pekerjaan telah sesuai dengan yang diharapkan, maka pekerjaan tersebut dikatakan sebagai pekerjaan yang efektif.

Hasil pelaksanaan kerja pegawai juga dapat dikatakan efektif bila dapat memberikan kepuasan, baik kepuasan pegawai itu sendiri maupun kepuasan pengguna atau konsumen. Target suatu pekerjaan secara non fisik dapat menimbulkan kepuasan bagi pegawai itu sendiri, dan terutama adalah kepuasan dari konsumen atau pengguna. Jika dari pegawai memiliki rasa puas dengan hasil pekerjaannya, maka pekerjaan dapat dikatakan efektif. Demikian juga bila hasil kerja pegawai dapat memberikan kepuasan kepada pengguna, maka pekerjaan tersebut telah dilakukan secara efektif.

Berbagai faktor di atas, merupakan faktor yang mendukung tercapainya efektivitas kerja. Namun, pencapaian efektivitas kerja tentunya akan sulit dipenuhi apabila ada faktor penghambatnya. Faktor-faktor penghambat tersebut dapat berasal dari berbagai sumber baik yang bersifat internal maupun eksternal. Beberapa faktor yang dapat menghambat efektivitas kerja pegawai antara lain tingkat absensi, kecelakaan kerja, ketidakdisiplinan kerja, dan faktor eksternal lainnya. Tingkat absensi tentunya akan mengurangi waktu kerja. Karena itu, pelaksanaan kerja menjadi tidak efektif apabila waktu kerja berkurang banyak. Karena itu, tingkat

absensi harus ditekan seminimal mungkin agar tidak mengganggu pencapaian efektivitas kerja.

Kecelakaan kerja juga dapat menghambat pencapaian efektivitas kerja. Kelalaian pegawai dalam melaksanakan tugas dapat menyebabkan kecelakaan kerja. Kecelakaan kerja dapat menyebabkan berkurangnya waktu kerja maupun kerusakan pada sarana kerja. Karena itu, kecelakaan kerja juga dapat menjadi penghambat pencapaian efektivitas kerja.

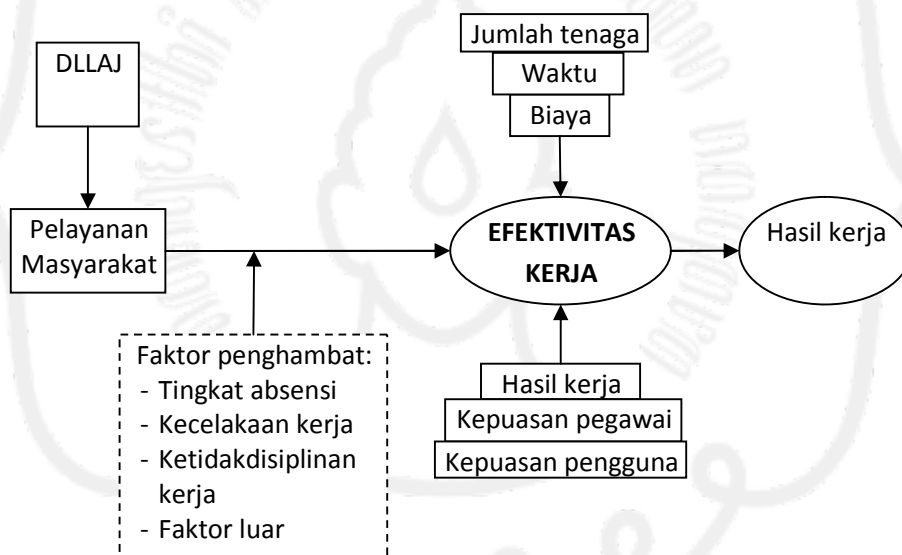
Ketidaksiplinan pegawai dalam bekerja secara jelas dapat menyebabkan rendahnya efektivitas kerja. Penggunaan sarana yang tidak sesuai dengan petunjuk maupun pelaksanaan kerja yang tidak mengikuti pedoman kerja juga menjadikan pekerjaan tidak dapat diselesaikan secara efektif. Karena itulah, maka kedisiplinan kerja pegawai harus dijaga agar tingkat pelanggaran disiplin kerja dapat ditekan seminim mungkin.

Faktor luar atau faktor eksternal juga dapat menyebabkan efektivitas kerja dapat terganggu. Situasi lingkungan yang berubah, budaya kerja yang kurang baik, faktor cuaca dan faktor-faktor lainnya juga dapat menghambat pelaksanaan pekerjaan. Terutama bagi pelaksanaan pekerjaan yang ada di lapangan atau di luar kantor, maka faktor luar menjadi lebih dominan dalam mempengaruhi pelaksanaan kerja. Jika situasi lingkungan tidak sesuai dengan perkiraan, maka pelaksanaan kerja dapat mempengaruhinya. Misalnya dalam memperbaiki lampu lalu lintas, jika ternyata waktu yang direncanakan sedang hujan, maka perbaikan lampu tersebut

tentunya tidak dapat dilaksanakan. Dengan demikian jelas bahwa faktor eksternal atau faktor luar tersebut sangat mempengaruhi efektivitas kerja.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dikatakan bahwa efektivitas kerja pegawai di DLLAJ Surakarta dapat dilihat dari sudut pandang biaya, waktu, jumlah tenaga, hasil kerja, kepuasan pegawai, dan kepuasan pengguna. Efektivitas kerja tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 4. Bagan Kerangka Berpikir



G. Metodologi Penelitian

1. Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian dilaksanakan di Dinas Lalu Lintas Angkutan Jalan, Kota Surakarta. Penelitian dilakukan pada bulan Februari sampai April 2009.

2. Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk penelitian deskriptif kualitatif, yaitu suatu bentuk penelitian dengan berdasarkan informasi yang berupa kata-kata dari responden yang kemudian dianalisis menjadi sebuah informasi yang bermakna dan memiliki arti.

Sebagai penelitian deskriptif, penelitian ini berisikan deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis faktual, akurat mengenai fakta-fakta serta hubungan antara fenomena yang diselidiki. Ciri-ciri penelitian yang bersifat deskriptif adalah:

- a. Memusatkan diri pada pemecahan-pemecahan masalah yang ada pada masa sekarang, pada masalah-masalah yang aktual.
- b. Data yang dikumpulkan mula-mula disusun, dijelaskan, dan kemudian dianalisa. (Sutrisno Hadi, 2002: 54)

3. Sumber Data

Lofland & Lofland menyebutkan bahwa “sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata, tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain”(Moleong, 2001: 112). Sesuai dengan pendapat tersebut, maka dalam penelitian ini peneliti menggunakan sumber data sebagai berikut:

a. Informan

Informan merupakan sumber data yang dipilih dan digunakan dalam penelitian kualitatif, karena dapat memberikan informasi berupa kata-kata

dan tindakan, dan merupakan sumber data yang utama. Sumber data utama dicatat melalui catatan tertulis. Dalam penelitian ini, peneliti memilih informan atau orang-orang yang dianggap mengetahui dengan baik dan benar tentang masalah yang diteliti. Dalam penelitian ini peneliti harus mampu memilih informan yang mempunyai sikap obyektif serta mau dengan sukarela memberikan informasi-informasi yang diperlukan oleh peneliti. Sehingga informan merupakan tumpuan pengumpulan data bagi peneliti dalam mengungkapkan permasalahan penelitian dalam hal ini meliputi:

- 1) Para pegawai Dinas Lalu Lintas Angkutan Jalan Kota Surakarta.
- 2) Para pimpinan di Dinas Lalu Lintas Angkutan Jalan Kota Surakarta.
- 3) Masyarakat pengguna layanan Dinas Lalu Lintas Angkutan Jalan Kota Surakarta

b. Lokasi dan peristiwa

Lokasi dan peristiwa yang dipilih dalam penelitian ini adalah Dinas Lalu Lintas Angkutan Jalan Kota Surakarta dan berbagai peristiwa yang terjadi di tempat tersebut, yaitu efektivitas kerja para pegawai di Dinas Lalu Lintas Angkutan Jalan Kota Surakarta.

4. Teknik Sampling (Cuplikan)

Teknik sampling yang digunakan mengikuti penelitian kualitatif, dimana pada penelitian kualitatif tidak ada sampel acak, tetapi sampel bertujuan atau *purposive sampling*. Hal ini dilakukan karena dipandang mampu menangkap

kedalaman informasi dalam menghadapi realitas jamak. Menurut Husaini Usman dan Setiadi Akbar (2002: 47) “teknik sampling bertujuan digunakan apabila anggota sampel yang dipilih secara khusus berdasarkan tujuan penelitiannya”. Jadi dengan sampling ini peneliti dapat mencapai tujuan yang sesuai dengan permasalahan penelitian dengan memilih sekelompok subjek atau informan yang dapat memberikan informasi yang sesuai dengan tujuan penelitian.

Sesuai dengan keadaan populasi yang ada, maka pengambilan sampel dalam penelitian ini diambil dari pegawai DLLAJ Surakarta yang bertugas di lapangan dan yang menjadi staf kantor, serta para kepala bagian. Berdasarkan penggolongan tersebut, maka pada penelitian ini menetapkan jumlah sampel sebanyak 6 orang dari kriteria-kriteria yang telah ditetapkan tersebut.

5. Teknik Pengumpulan Data dan Validitas

Sesuai dengan bentuk penelitian kualitatif dan juga jenis sumber data yang dimanfaatkan, maka teknik pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Pengamatan, yaitu usaha memperoleh data dengan melakukan pengamatan secara langsung pada kegiatan tata usaha di dalam kantor DLLAJ dan kegiatan di luar (lapangan).
- b. Wawancara, yaitu mengadakan tanya jawab langsung kepada pihak-pihak terkait yang dapat memberikan informasi. Wawancara dilakukan terhadap pegawai dan kepala bagian.

Guna menjamin dan mengembangkan validitas data yang dikumpulkan dalam penelitian ini, teknik pengembangan validitas data yang biasa digunakan dalam penelitian kualitatif yaitu teknik triangulasi, juga akan digunakan pada penelitian ini. Selain itu, data base akan tetap disimpan agar dapat ditelusuri kembali bila dikehendaki. Triangulasi dilakukan dengan cara menanyakan satu masalah terhadap beberapa orang sehingga akan diperoleh informasi yang sama atau hampir sama yang menjadi dasar dalam membuat kesimpulan penelitian.

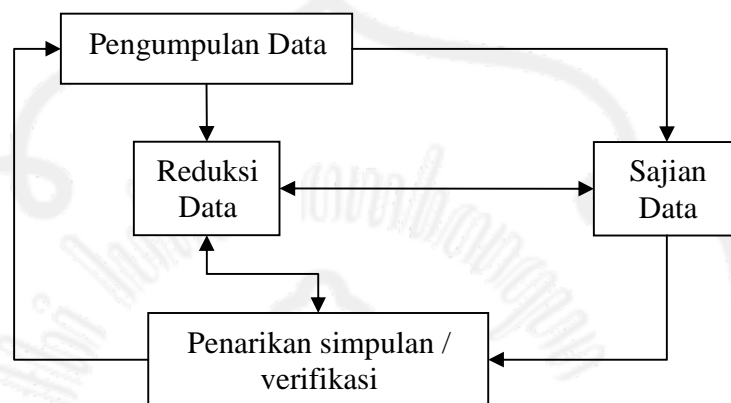
6. Teknik Analisis Data

Unit analisis dalam penelitian ini adalah tiap bagian. Karena penelitian akan dilakukan dalam satu kantor dengan beberapa bagian, maka teknik analisis yang akan digunakan adalah analisis antar kasus. Pada tiap kasusnya proses analisisnya akan dilakukan dengan menggunakan model analisis interaktif, yang meliputi tiga komponen analisis yang terdiri dari reduksi data, sajian data, dan penarikan simpulan. Reduksi data adalah membuat semacam rangkuman dari informasi yang diperoleh. Reduksi data dilakukan dengan membuat abstraksi. Abstraksi merupakan usaha membuat rangkuman yang inti, proses, dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada di dalamnya. Sajian data adalah menyajikan data yang sejenis sehingga membentuk informasi yang saling terkait dan mendukung. Dalam sajian data disertai dengan penjelasan-penjelasan sehingga dari informasi yang tersusun tersebut akan memperjelas bagi pembaca untuk memahaminya. Verifikasi atau penarikan kesimpulan adalah mengambil kesimpulan berdasarkan sajian data. Dari berbagai

informasi yang tersusun dalam sajian data yang disertai dengan penjelasan akan mempermudah dalam memberikan kesimpulan.

Adapun proses tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 5. Teknik Analisis Data



Sumber: Sutopo, 2002: 96

BAB II

DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN

A. Sejarah dan Perkembangan DLLAJ Surakarta

Sejak zaman kolonial hingga tahun 1951 pemerintah belum memiliki perundang-undangan lalu lintas secara nasional, sehingga undang-undang yang mengatur jalan dan lalu lintas kendaraan didasarkan pada perundang-undangan yang dibuat oleh Pemerintah Belanda. Undang-undang lalu lintas kendaraan di Indonesia yang pertama adalah *motor reglement* pada tahun 1917, dalam hal pengaturan pengujian kendaraan bermotor dipercayakan kepada pemerintah lokal sesuai dengan kebutuhan setempat.

Pada tahun 1933 *motor reglement* diganti dengan undang-undang lalu lintas jalan atau *wogver keersordonnatie* (*Stattblods* 1933 no 86) dimana telah ditentukan keharusan pengujian di seluruh negeri bagi setiap bus, mobil, gerobag, kereta gandengan, kereta tempelan dan kendaraan penumpang umum. Kemudian undang-undang ini diikuti dengan peraturan pelaksanaan pemerintah (*Wogverkeerding*) tanggal 15 Agustus 1936 (*staatblads* 1936 no 451).

Pada tahun 1951 pemerintah Indonesia telah meninjau kumpulan undang-undang lalu lintas jalan dan *wogverkeersverrordening* tahun 1936, diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia dan telah dikeluarkan sebagai peraturan pemerintah no 28 tahun 1951 tentang lalu lintas jalan (lembaran negara no. 114) kemudian keputusan direktur perhubungan dan irigasi (*worger keersbesluit-ven w*) tanggal 26 September

1936 juga diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia sebagai Keputusan Menteri Perhubungan no 2441/ment, tanggal 1 Juli 1951 (lembaran negara no. 144).

Pada tahun 1965 Undang-Undang Lalu Lintas Jalan no 7 tahun 1951 untuk pertama kalinya diganti dengan undang-undang baru yaitu Undang-Undang no 3 tahun 1965 (lembaran negara no 25 tahun 1965) yang secara khusus mencabut undang-undang yang lama. Dengan dikeluarkannya Undang-Undang no 3 tahun 1965 tentang lalu lintas dan angkutan jalan raya tersebut, segala peraturan lalu lintas jalan lama tidak berlaku lagi. Namun dari pasal 36 Undang-Undang no 3 tahun 1965 ada keputusan-keputusan tentang lalu lintas jalan yang akan terus berlaku sampai dirubah atau diganti dengan peraturan-peraturan yang dikeluarkan berdasarkan undang-undang tersebut.

B. Visi dan Misi DLLAJ Kota Surakarta

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, Dinas Lalu Lintas Angkutan Jalan (DLLAJ) Kota Surakarta mempunyai visi dan misi yang tercantum dalam renstra (rencana strategi).

Visi DLLAJ Kota Surakarta, yaitu:

“terwujudnya lalu lintas angkutan jalan yang selamat, aman, cepat, lancar, tertib, teratur, dan nyaman serta efisien yang mampu memadukan moda transportasi sebagai pendorong, penggerak, dan penunjang pembangunan sektor transportasi yang berwawasan lingkungan di Kota Surakarta”.

Sedangkan misinya yaitu:

1. Menyelenggarakan transportasi yang handal, terpadu, dan terjangkau oleh daya beli masyarakat guna meningkatkan mobilitas orang, barang, dan jasa.
2. Mewujudkan moda transportasi yang memenuhi persyaratan teknik dan laik jalan.
3. Menyelenggarakan management dan rekayasa lalu lintas serta bimbingan keselamatan dan ketertiban lalu lintas.
4. Meningkatkan kesadaran hukum masyarakat sektor transportasi.

C. Tugas dan Fungsi DLLAJ

Dinas lalu lintas angkutan jalan mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang lalu lintas angkutan jalan dan mempunyai fungsi antara lain:

1. Penyelenggaraan tata usaha dinas
2. Penyusunan rencana program pengendalian evaluasi dan pelaporan
3. Penyelenggaraan manajemen dan rekayasa lalu lintas serta bimbingan keselamatan dan ketertiban lalu lintas.
4. Pengaturan angkutan orang dan angkutan barang
5. Pembinaan usaha sarana dan prasarana teknis kendaraan dan bengkel
6. Penyelenggaraan uji kendaraan
7. Penyelenggaraan penyuluhan
8. Pembinaan jabatan fungsional
9. Pengelolaan Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD)

D. Struktur Organisasi

Susunan dan struktur organisasi di Dinas Lalu Lintas Angkutan Jalan (DLLAJ) Kota Surakarta diatur dalam peraturan daerah Kota Surakarta no 6 tahun 2001 tentang susunan organisasi dan tata kerja perangkat daerah Kota Surakarta. Adapun struktur organisasi pada Dinas Lalu Lintas Angkutan jalan Kota Surakarta adalah sebagai berikut:

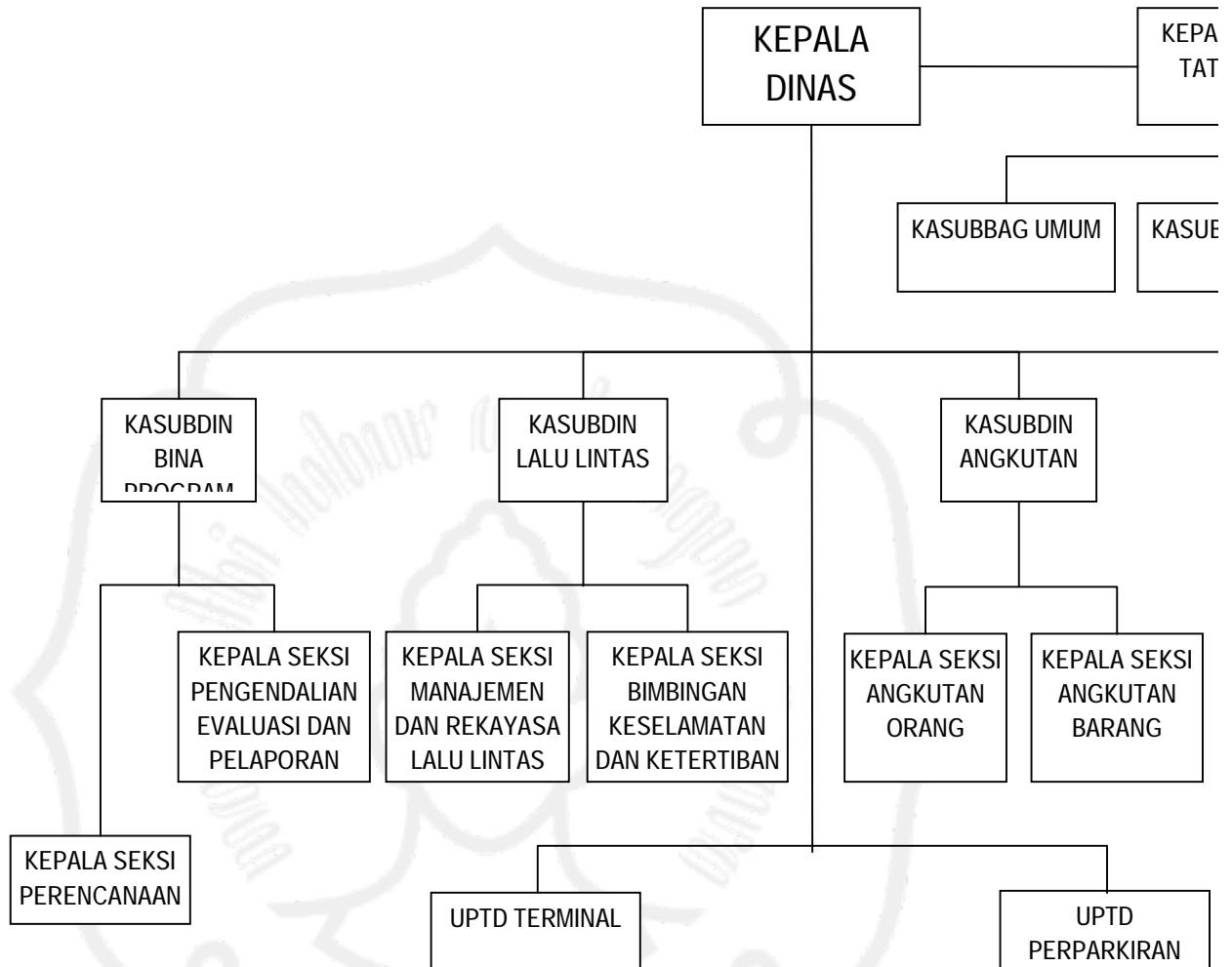
1. Kepala Dinas
2. Bagian tata usaha, terdiri dari:
 - a. Sub bagian umum
 - b. Sub bagian kepegawaian
 - c. Sub bagian keuangan
3. Sub Dinas Bina Program, terdiri dari:
 - a. Seksi perencanaan
 - b. Seksi pengendalian evaluasi dan pelaporan
4. Sub Dinas Lalu Lintas, terdiri dari:
 - a. Seksi manajemen dan rekayasa lalu lintas
 - b. Seksi bimbingan keselamatan dan ketertiban
5. Sub Dinas Angkutan, terdiri dari:
 - a. Seksi angkutan orang
 - b. Seksi angkutan barang
6. Sub Dinas Teknik Sarana dan Prasarana, terdiri dari:
 - a. Seksi teknik kendaraan dan bengkel

- b. Seksi uji kendaraan
- 7. Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD), terdiri dari:
 - a. Unit pelaksana teknis dinas terminal
 - b. Unit pelaksana teknis dinas perparkiran.





**STRUKTUR ORGANISASI DINAS LALU LINTAS ANGKUTAN JALAN KOTA
SURAKARTA**



Gambar 6. Bagan Struktur Organisasi Dinas Lalu Lintas Angkutan Jalan Kota

Surakarta

BAB III

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Sajian Data Hasil Penelitian

Sajian data hasil penelitian atau display data merupakan sajian data yang dapat diperoleh dari hasil penelitian melalui wawancara dan observasi. Penelitian ini memperoleh data dari nara sumber, yaitu pegawai di Dinas Lalu Lintas Angkutan Jalan atau DLLAJ Kota Surakarta. Sajian data dalam penelitian ini disusun berdasarkan kelompok masalah sebagaimana telah dikemukakan pada bab I, yaitu tentang efektivitas kerja pegawai yang dilihat dari segi hasil kerja, jumlah pegawai, waktu pelaksanaan pekerjaan, biaya, kepuasan kerja, dan kepuasan pengguna.

1. Efektivitas Kerja Pegawai di DLLAJ Kota Surakarta

Sajian data tentang efektivitas kerja pegawai dalam penelitian ini yaitu:

a. Pelaksanaan dan Hasil Kerja

Hasil kerja yang dimaksudkan dalam penelitian ini meliputi pelaksanaan tugas pekerjaan, hasil kerja secara kuantitas, dan secara kualitas.

1) Pelaksanaan tugas pekerjaan

Pelaksanaan tugas pekerjaan yang dimaksudkan adalah bagaimana tugas pekerjaan dilaksanakan oleh pegawai. Menurut informasi dari Kasubdin Lalu Lintas menyatakan bahwa :

Tugas yang diberikan kepada saya, kami jalankan sesuai dengan fungsi dan tanggung jawab saya sebagai karyawan di Dinas Perhubungan Kota Surakarta.

Tanggung jawab kami sebagai pelayan masyarakat dapat dilihat dari kelancaran arus lalu lintas. Akhir-akhir ini DLLAJ menurunkan petugas di setiap tempat yang rawan macet untuk mengatur arus lalu lintas, selain ada petugas dari kepolisian.

Berdasarkan informasi tersebut, bahwa pegawai atau karyawan melaksanakan tugas sesuai dengan fungsi dan tanggung jawabnya. Fungsi dan tanggung jawab yang dimaksud tentunya sesuai dengan deskripsi jabatan setiap pegawai. Pelaksanaan tugas dengan tanggung jawab tentunya membawa hasil sebagaimana yang diharapkan atau sesuai dengan target yang telah ditentukan.

Informasi tersebut menunjukkan bahwa DLLAJ menurunkan petugas untuk mengatur arus lalu lintas di setiap tempat yang rawan macet, yaitu di perempatan atau persimpangan lainnya. Menurut pengamatan penulis, meskipun ada lampu lalu lintas, tetapi ada petugas yang menjaga di tempat tersebut baik dari pihak kepolisian maupun dari DLLAJ. Selain itu, di tempat-tempat yang tidak ada lampu lalu lintas dan tempat tersebut merupakan tempat persimpangan jalan atau daerah dekat dengan sekolah ditempatkan petugas yang jaga. Namun penempatan petugas terutama pada jam-jam sibuk lalu lintas, yaitu jam sekolah dan jam kantor. Mengenai jaminan kelancaran arus lalu lintas, Kasubdin Lalu lintas menyatakan lebih lanjut bahwa:

Kelancaran arus lalu lintas tidak hanya menjadi tanggung jawab DLLAJ saja, tetapi juga menjadi tanggung jawab masyarakat pengguna jalan. Jadi, masyarakat juga memiliki tanggung jawab dalam menjaga arus lalu lintas.

Berdasarkan pernyataan tersebut bahwa DLLAJ sebagai pelayan masyarakat tentunya tidak dapat melaksanakan tugasnya secara maksimal. Meskipun bertanggung jawab terhadap kelancaran arus lalu lintas, namun tanpa adanya kerjasama antara DLLAJ dengan masyarakat tentunya tugas DLLAJ tidak dapat dilaksanakan secara maksimal.

Pelaksanaan tugas di lapangan tentunya memerlukan dukungan dari kegiatan manajemen di dalam kantor. Kegiatan manajemen di kantor merupakan kegiatan yang menggerakkan pegawai untuk dapat melaksanakan tugasnya. Kelancaran pelaksanaan tugas di lapangan juga didukung oleh kelancaran tugas di dalam kantor. Mengenai kelancaran tugas di dalam kantor, informasi dari Kasubag Umum sebagai berikut:

Saya melaksanakan tugas sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan saya. Oleh karena itu, saya dapat melaksanakan tugas pekerjaan saya secara optimal.

Kalau saya merasakan bahwa bidang pekerjaan saya saat ini sesuai dengan kemampuan yang saya peroleh dari pendidikan. Jenis-jenis pekerjaan saya sebagian besar telah saya pelajari ketika saya sekolah dan kuliah.

Maksud dari sesuai dengan latar belakang pendidikan adalah bahwa tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya sesuai

dengan kemampuan. Tugas pekerjaan yang dibebankan kepadanya sesuai dengan kemampuan yang diperoleh dari pendidikannya. Jadi, informasi tentang pekerjaan yang sesuai dengan latar belakang pendidikan dapat dikatakan bahwa bidang kerja pegawai sesuai dengan kemampuannya.

Informasi senada dengan informasi sebelumnya yang dikemukakan Kasubag Umum, menyatakan bahwa:

Pelaksanaan tugas pekerjaan selama ini sudah sesuai dengan perencanaan, yaitu sesuai dengan tugas pokok dan fungsi serta petunjuk atasan.

Lancar dalam melaksanakan tugas bagi saya sebagai pekerja bidang administrasi yaitu dapat melayani kebutuhan masyarakat dengan cepat. Misalnya dalam mengoreksi isian formulir, dapat segera saya selesaikan tanpa harus menunggu waktu.

Berdasarkan pernyataan tersebut bahwa pelaksanaan tugas pekerjaan selama ini lancar, sesuai dengan tugas pokok dan fungsi serta petunjuk atasan. Jadi, berdasarkan ketiga informasi di atas bahwa pelaksanaan tugas pegawai tidak mengalami kendala atau lancar-lancar saja, sesuai dengan tugas pokok dan fungsi, petunjuk atasan, atau sesuai dengan deskripsi jabatan masing-masing. Dengan demikian lebih jelas bahwa kelancaran dalam melaksanakan tugas yaitu dalam melayani kebutuhan masyarakat dalam kaitannya dengan perijinan sarana angkutan jalan raya. Pelayanan terhadap perijinan dapat dilakukan dengan cepat. Pelayanan yang lebih cepat merupakan pelaksanaan tugas sesuai dengan perencanaan maupun tugas pokok

dan fungsi dalam melayani masyarakat. Sehubungan dengan hal tersebut, salah satu warga masyarakat menyatakan bahwa:

Pengurusan kir sekarang lebih cepat. Tidak banyak antrian seperti dulu dan tidak perlu menunggu waktu yang lama. Biasanya memerlukan waktu dua sampai tiga, sekarang bisa lebih cepat. Kadang-kadang sehari bisa selesai. Apalagi jika sedang tidak banyak yang antri.

Dari pendapat tersebut menunjukkan bahwa pengurusan perijinan untuk angkutan jalan sekarang cenderung lebih cepat. Hal ini tentunya dipengaruhi oleh banyak hal. Selain peningkatan sumber daya manusia, dukungan peralatan yang canggih pun menjadikan pelaksanaan kerja pegawai menjadi lebih cepat. Terutama sistem komputerisasi menjadikan setiap pekerjaan administratif menjadi lebih mudah.

Sementara itu, informasi dari Kasubdin Teknik Sarana dan Prasarana menyatakan sebagai berikut:

Dalam melaksanakan tugas pekerjaan sering mengalami “*overload*”, maksudnya tugas-tugas di luar tupoksi atau perintah atasan banyak dan tidak bisa diprediksi / direncanakan dan bersifat mendadak.

Tugas-tugas yang mendadak sering membuat kami bingung. Namun kami segera dapat menentukan pekerjaan mana yang harus didahulukan. Apalagi pimpinan juga memberi petunjuk untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut sesegera mungkin. Tugas tersebut misalnya saya diminta untuk membetulkan lampu lalu lintas yang mati.

Informasi tersebut menunjukkan bahwa adanya tugas-tugas di luar deskripsi jabatan atau tugas pokok dan fungsi (tupoksi). Tugas-tugas di luar perencanaan menurut informasi tersebut banyak. Tugas-

tugas tersebut menjadikan pelaksanaan tugas menjadi *overload*. Dengan kata lain dapat dinyatakan bahwa tugas-tugas di luar tupoksi dapat mengganggu pelaksanaan tugas yang direncanakan sebelumnya. Tugas di luar tupoksi tersebut merupakan tugas yang muncul berkaitan dengan adanya permasalahan yang muncul dan di luar rencana. Jadi, tugas yang datangnya tidak direncanakan pada umumnya harus diselesaikan terlebih dahulu. Tugas tersebut biasanya dari pimpinan yang meminta untuk diselesaikan karena sesuatu hal.

Sesuai dengan informasi di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa pelaksanaan tugas pegawai di Dinas Lalu Lintas Angkutan Jalan Kota Surakarta sudah sesuai dengan perencanaan yang tertuang dalam tugas pokok dan fungsi maupun perintah atasan. Tugas-tugas tertentu yang diperintahkan pimpinan dapat dikatakan menjadi prioritas untuk diselesaikan terlebih dahulu.

2) Hasil kerja secara kuantitas dan kualitas

Setiap tugas pekerjaan tentunya ada hasilnya. Hasil pelaksanaan tugas pekerjaan dapat dilihat dari segi kuantitas atau jumlah dan kualitas atau mutu. Demikian pula di Dinas Lalu Lintas Angkutan Jalan Kota Surakarta, pelaksanaan tugas pegawai dapat dilihat dari segi kuantitas maupun kualitas.

Hasil penelitian tentang hasil tersebut, salah satunya dikemukakan oleh Kasubdin Lalu Lintas yang menyatakan sebagai berikut:

Menyangkut hasil dari pekerjaan ada yang sesuai dengan rencana dan juga ada yang tidak sesuai.

Tugas di jalan raya yang tidak sesuai dengan rencana misalnya ketika sedang terjadi kemacetan, namun terkadang sulit untuk diselesaikan segera, sehingga kemacetan menjadi bertambah.

Dari informasi tersebut menunjukkan bahwa setiap pekerjaan terkadang dapat diselesaikan sesuai dengan rencana, namun juga terkadang tidak. Bagi petugas lapangan, perencanaan yang dilakukan mungkin tidak terinci secara tertulis. Namun memiliki tujuan yaitu menguraikan kemacetan lalu lintas secepat mungkin. Mengenai hal tersebut, tentunya ada kendala-kendala dalam pelaksanaannya. Kendala tersebut menurut Kasubdin Lalu Lintas menyatakan sebagai berikut:

Yang menjadi kendala biasanya non teknis mengingat di jalan raya banyak pihak yang mempunyai kepentingan yang berbeda-beda. Kendala non teknis tersebut misalnya ada kecelakaan yang menyebabkan jalan menjadi terganggu.

Dari informasi tersebut dapat diketahui bahwa kendala selalu muncul di jalan raya. Hal ini dikarenakan pengguna jalan raya adalah banyak orang yang masing-masing memiliki kepentingan yang tidak sama. Sehingga adanya hal tersebut memunculkan permasalahan tersendiri yang terkadang di luar dugaan. Alasan tersebut memang layak bagi pegawai yang bertugas di bagian lalu lintas, yaitu bagian yang langsung berhadapan dengan orang banyak di jalan raya.

Sementara itu, informasi yang diberikan oleh Kasubdin Teknik Sarana Dan Prasarana menyebutkan sebagai berikut:

Hasil pekerjaan selama ini menurut saya lebih dari rencana. Sedangkan dari segi mutu hasil pekerjaan juga lebih baik dari standar yang telah ditentukan.

Pekerjaan yang dapat diselesaikan lebih cepat dari rencana misalnya dalam menyelesaikan ijin layak jalan bagi kendaraan roda empat, yang direncanakan selesai dalam dua hari, dapat diselesaikan dalam satu hari.

Dari informasi tersebut terlihat bahwa baik dari segi kuantitas maupun kualitas, hasil pekerjaan dapat lebih baik dari rencana. Artinya standar kerja yang ditentukan oleh pimpinan di bawah kemampuan pegawai. Jadi, pekerjaan yang dapat diselesaikan lebih cepat dari rencana, yaitu penyelesaian pekerjaan yang tadinya diselesaikan dalam waktu dua hari, ternyata dapat diselesaikan dalam waktu satu hari. Pekerjaan yang dapat dikatakan lebih dari rencana tentunya dari segi jumlah maupun mutu. Mengenai hal tersebut, Kasubdin Teknik Sarana dan Prasarana menambahkan:

Beberapa pekerjaan yang memiliki mutu lebih baik dari rencana seperti penyelesaian perbaikan rambu-rambu lalu lintas yang dapat diselesaikan dengan lebih cepat dari rencana.

Jadi dapat dikatakan bahwa penyelesaian tugas yang lebih dari rencana terlihat dari waktu penyelesaian dan penggunaan bahan dan alat. Penggunaan bahan yang sesuai dengan rencana serta penggunaan alat tanpa harus mengulang dua kali merupakan bagian dari mutu pekerjaan. Terkait dengan informasi di atas, yaitu tentang penyelesaian pekerjaan lebih cepat, maka termasuk melaksanakan tugas lebih dari rencana.

Informasi lain disampaikan oleh Kasubbag Umum, yang menyatakan bahwa:

Hasil kerja saya sudah memenuhi jumlah atau kuantitas sesuai dengan rencana. Demikian juga dengan hasil kerja secara kualitas, saya dapat mengerjakan tugas sesuai dengan mutu atau kualitas yang diharapkan.

Dari segi kuantitas, pekerjaan saya dapat lebih cepat penyelesaiannya, yang berarti berkas yang saya selesaikan lebih banyak. Sedangkan dari segi mutu, saya tidak banyak melakukan kesalahan dalam menyelesaikan berkas-berkas tersebut.

Jadi, yang dimaksud dengan kuantitas hasil kerja administrasi yaitu dapat menyelesaikan banyak berkas dalam waktu yang lebih cepat. Sedangkan dari segi kualitas yaitu jika penyelesaian pekerjaan dapat diselesaikan tanpa melakukan kesalahan. Dari informasi tersebut berarti terdapat nilai efisiensi baik dari segi waktu maupun material.

Dari pegawai lain dapat diperoleh informasi sebagaimana dikemukakan oleh Kasubdin Angkutan yang menyatakan bahwa:

Mengenai kuantitas hasil pekerjaan, saya dapat melaksanakan dengan baik, namun dari segi kualitas, hasil pekerjaan saya belum sesuai dengan harapan.

Dari segi kuantitas, saya dapat menyelesaikan pekerjaan lebih banyak. Artinya formulir-formulir yang harus saya periksa dapat segera saya selesaikan dalam waktu yang lebih cepat.

Untuk masalah kualitas, saya memang masih belum baik. Terkadang ada formulir yang tidak terkontrol. Formulir yang tidak terkontrol biasanya dikembalikan lagi untuk saya periksa ulang.

Jadi, menurut Kasubdin Angkutan, kuantitas hasil pekerjaan dapat dilihat dari banyaknya formulir-formulir yang dapat diselesaikan dalam waktu yang lebih cepat. Kecepatan dalam memeriksa formulir tidak diimbangi dengan kualitas, yaitu terjadi kesalahan dalam mengoreksi formulir sehingga harus dilakukan pemeriksaan ulang.

Dari informasi-informasi tersebut agak berbeda dari informasi yang pertama. Pada informasi pertama, pegawai dapat mengerjakan pekerjaan melebihi target atau rencana. Sedangkan informasi kedua dan ketiga menyebutkan dapat mengerjakan pekerjaan sesuai dengan rencana. Lain lagi dari informasi yang keempat menyebutkan bahwa pegawai tersebut mengerjakan pekerjaan agak baik dari segi kualitas, yang berarti belum sesuai dengan yang diharapkan.

Lebih lanjut tentang kualitas yang tidak sesuai dengan rencana, Kasubdin Angkutan menyatakan:

Untuk pekerjaan administratif, segi kualitas memang agak sulit dikatakan. Namun dari hasil pekerjaan dapat dilihat seperti adanya salah ketik yang tidak diketahui, atau salah koreksi terhadap formulir yang harus disesuaikan dengan keadaan nyata.

Informasi tersebut menunjukkan bahwa kualitas pekerjaan administratif yang dinilai dari segi kualitas dapat dilihat dari hasil pekerjaan seperti kesalahan ketik yang tidak diketahui. Meskipun demikian, penyelesaian pekerjaan yang lebih cepat dari waktu cukup menunjukkan bahwa pelaksanaan kerja pegawai lebih baik dari

rencana. Mengenai kesalahan ketik atau kesalahan pemeriksaan formulir tersebut, salah satu warga masyarakat yang kebetulan tidak sempat menyebutkan namanya, yang sedang mengurus perijinan di DLLAJ menyatakan:

Kalau hanya salah ketik saya kira tidak masalah, asal tidak menyebabkan sesuatu yang fatal. Yang penting urusan tersebut segera selesai akan lebih baik begitu. Namun jika ada salah pemeriksaan antara isian formulir dengan keadaan sebenarnya dapat merugikan salah satu pihak.

Jadi, menurut masyarakat bahwa pengurusan ijin yang lebih cepat adalah lebih baik, meskipun ada kesalahan ketik yang tidak berarti. Sedangkan jika ada salah pemeriksaan, maka dapat menimbulkan kerugian. Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa hasil kerja secara kuantitas telah dilaksanakan oleh pegawai di DLLAJ, sedangkan kualitas pekerjaan kurang menjadi perhatian.

b. Jumlah Pegawai

1) Kebutuhan pegawai

Pelaksanaan kerja dalam organisasi memerlukan tenaga kerja manusia atau dikenal dengan sebutan Sumber Daya Manusia (SDM). Kebutuhan tenaga kerja setiap jenis pekerjaan berbeda-beda, tergantung dari volume pekerjaan tersebut. Pekerjaan-pekerjaan yang ada di DLLAJ Kota Surakarta juga memiliki volume yang berbeda-beda. Karena itu, setiap jenis pekerjaan memerlukan jumlah pegawai yang berbeda pula. Mengenai kebutuhan pegawai setiap pekerjaan, Kasubdin Lalu Lintas menyatakan bahwa:

Jumlah pegawai tidak menjadi masalah selama segala sarana dan prasarana terpenuhi. Adanya alat bantu kerja seperti komputer, pekerjaan yang semestinya dilakukan oleh lebih dari satu orang, dapat dilakukan sendirian.

Berdasarkan informasi tersebut, maka dapat diketahui bahwa pekerjaan-pekerjaan yang semestinya memerlukan banyak pegawai, dapat diselesaikan oleh satu pegawai namun dengan syarat ada alat bantu atau teknologi. Jadi, alat bantu sangat penting bagi tercapainya efisiensi terutama efisiensi tenaga kerja. Mengenai alat bantu yang mengalami gangguan, Kasubdin Teknik Sarana dan Prasarana menyatakan bahwa:

Jika komputer mengalami gangguan, kami melaporkan kepada pimpinan. Biasanya jika mengalami gangguan segera dipanggilkan teknisi. Jika kerusakan ringan, maka segera dapat diperbaiki, namun bila agak berat, terpaksa menggunakan komputer lain dan bergantian dengan pegawai lain.

Kerusakan peralatan kerja saat ini, terutama komputer hampir dipastikan akan terjadi. Bahkan kerusakan tersebut tidak dapat dikenali gejalanya, sehingga ketika sedang digunakan, tiba-tiba langsung rusak. Hal ini memang wajar untuk peralatan seperti komputer, dapat mengalami gangguan setiap saat. Gangguan tersebut dapat diantisipasi dengan tersedianya perangkat komputer yang lebih dari satu. Hanya saja tentu jika salah satu komputer mengalami gangguan, penyelesaian pekerjaan juga menjadi terganggu. Meskipun

ada komputer lain, namun karena ada pegawai yang menggunakan sehingga terkadang bergantian.

Informasi dari pegawai lainnya dikemukakan oleh Kasubdin Teknik Sarana dan Prasarana yang menyatakan bahwa:

Selama ini saya tidak mengalami hambatan dalam melaksanakan pekerjaan. Pekerjaan-pekerjaan yang biasa saya lakukan terkadang cukup dilakukan sendirian, namun juga terkadang memerlukan tambahan pegawai.

Informasi dari pegawai lain yang senada dengan informasi sebelumnya dikemukakan oleh Kasubbag Umum yang menyatakan bahwa:

Dalam beberapa hal, tugas pekerjaan saya cukup dilakukan secara individu. Meskipun dilaksanakan secara sendirian, tugas pekerjaan tersebut dapat dilaksanakan secara tepat waktu.

Dari kedua informasi tersebut menunjukkan bahwa pekerjaan-pekerjaan yang menjadi tanggung jawab pegawai dapat dilaksanakan sesuai dengan volume pekerjaan. Beberapa jenis pekerjaan dapat dilakukan secara sendirian. Namun juga ada pekerjaan-pekerjaan yang memerlukan bantuan dari pegawai lain untuk pekerjaan tertentu yang menurut pegawai tidak dapat dilakukan sendirian.

Mengenai jenis pekerjaan yang dilakukan secara berkelompok, informasi dari Kasubdin Teknik Sarana dan Prasarana, menyatakan bahwa:

Pekerjaan-pekerjaan yang memerlukan kerja kelompok antara lain dalam mengecek keadaan fisik kendaraan dengan formulir

yang telah diisi. Dalam hal ini mencocokkan isian dengan keadaan yang sebenarnya. Untuk pekerjaan jenis ini mau tidak mau harus dilakukan oleh dua orang.

Jika ada pegawai yang tidak masuk, kami biasanya kerja lebih keras, karena pekerjaan harus sesegera mungkin diselesaikan. Jika tidak segera selesai, pekerjaan dapat menumpuk dan tentunya menjadi tanggungan hari berikutnya.

Jadi, pekerjaan-pekerjaan tertentu tidak dapat dilakukan sendirian. Lebih lanjut tentang jumlah pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dikatakan bahwa, jika ada pegawai yang tidak masuk, pegawai harus bekerja lebih keras. Hal ini berarti bahwa jika jumlah pegawai masuk semua, pekerjaan dapat dilakukan sesuai porsi tenaga yang ada. Artinya pegawai bekerja apa adanya tanpa harus “ngoyo”. Jika jumlah pegawai sesuai rencana tentunya pegawai tidak kelelahan. Selain itu, pekerjaan dapat tertunda dan menjadi pekerjaan pada keesokan harinya.

Untuk tugas lapangan, jumlah tenaga juga sudah ditetapkan. Sehubungan dengan hal tersebut, jika ada pegawai yang tidak masuk secara mendadak, Kasubdin Lalu Lintas menyatakan:

Jika ada pegawai yang tidak masuk, maka jika pekerjaan masih dapat dikerjakan oleh pegawai yang ada, ya tidak perlu ditambah. Tetapi jika diperkirakan kurang, pimpinan menambah personil dari kelompok lain yang diperkirakan tidak menjadi masalah jika anggota kelompoknya dikurangi.

Dari bagian lapangan memberikan informasi bahwa jika ada pegawai yang tidak masuk, maka harus dilakukan pengaturan ulang. Pengaturan ulang tersebut dimaksudkan untuk menentukan jumlah

pegawai dalam mengerjakan tugas kelompok dengan pertimbangan kuantitas pekerjaan. Jika sekiranya masih cukup mampu untuk melaksanakan tugas, maka tidak perlu ditambah. Sedangkan jika diperkirakan pelaksanaan tugas akan terganggu jika personelnnya kurang, dapat diambilkan dari kelompok lain yang masih mampu melaksanakan tugas meskipun anggota kelompoknya berkurang.

2) Tanggung jawab

Setiap pegawai memiliki tugas sendiri-sendiri. Masing-masing pegawai tersebut bertanggung jawab terhadap pelaksanaan tugasnya. Tugas yang menjadi tanggung jawab pegawai ada yang bersifat individual, yaitu tugas yang dilaksanakan sendiri. Namun ada juga tugas yang bersifat kelompok yang dikerjakan bersama-sama. Mengenai tanggung jawab terhadap pelaksanaan kerja tersebut, diperoleh informasi-informasi sebagai berikut:

Informasi dari Kasubdin Lalu Lintas menyatakan bahwa:

Semua pekerjaan yang diberikan kepada pekerja atau tim harus dilaksanakan dengan penuh tanggungjawab. Jumlah pegawai dalam tim masih memerlukan tambahan, namun harus memiliki *skill* atau kemampuan untuk bekerja.

Sebagai petugas, tentunya setiap pegawai memiliki kemampuan yang berbeda-beda. Jika di lapangan memerlukan tambahan personel, maka memerlukan tambahan pegawai yang dari bagian lapangan, bukan dari bagian administrasi.

Lebih lanjut tentang masalah skill, tentunya setiap pegawai sudah memiliki keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan. Yang dimaksud *skill* menurut informasi tersebut adalah kemampuan sesuai

dengan bidang tugasnya. Seorang petugas lapangan tidak dapat digantikan dengan petugas dari bagian administrasi.

Sementara itu, informasi lainnya dikemukakan oleh Kasubbag Umum yang menyatakan sebagai berikut:

Ada beberapa pelaksanaan tugas pekerjaan yang harus dilakukan dengan bagian lain. Misalnya harus melakukan koordinasi dengan UPTD Terminal atau UPTD Perparkiran.

Untuk pengecekan keadaan yang sebenarnya di unit pelaksana teknis, terkadang kami datang ke tempat tersebut atau mengutus salah satu pegawai mendatanginya. Namun terkadang kami menggunakan telepon saja.

Sebagai penanggung jawab, kami menggunakan berbagai cara agar pelaksanaan pekerjaan dapat lebih efisien. Terkadang datang langsung, namun terkadang hanya lewat telepon.

Jadi, selain kerjasama tim atau kelompok kerja, juga ada beberapa pekerjaan yang memerlukan koordinasi dari unit lain. Bagian administrasi sebagai bagian yang menangani pencatatan tentunya harus banyak melakukan koordinasi dengan unit-unit lain yang terkait, terutama unit pelaksana teknis. Bagian administrasi harus mendapatkan informasi dari unit pelaksana teknis untuk mengetahui secara jelas tentang pelaksanaan kerja unit pelaksana teknis. Dengan mengetahui pelaksanaan kerja unit, maka bagian administrasi akan memiliki dokumen kerja setiap unit pelaksana teknis yang nantinya menjadi bahan laporan kepada pimpinan.

Mengenai pengecekan pada unit pelaksana teknis, bahwa untuk kebenaran informasi dari unit pelaksana teknis, maka beliau mendatangi Unit Pelaksana Teknis atau mengutus salah satu pegawai,

selain dengan berkomunikasi melalui telepon. Jadi, alasan menggunakan berbagai cara adalah untuk pelaksanaan pekerjaan secara efisien. Hal tersebut memang benar, jika selalu dilakukan dengan mendatangi tempat, maka banyak waktu yang terbuang. Sedangkan jika hanya melalui telepon saja, maka fungsi kontrol kurang efektif. Karena itu, dengan menggunakan berbagai cara, maka fungsi kontrol tetap efektif.

c. Waktu Pelaksanaan Pekerjaan

Pelaksanaan kerja memerlukan waktu penyelesaian tersendiri. Setiap jenis pekerjaan diberi waktu untuk dapat menyelesaikannya. Penetapan waktu tersebut merupakan program yang telah ditetapkan sebagai rencana kegiatan. Mengenai waktu pelaksanaan tugas, Kasubdin Lalu Lintas menyatakan bahwa:

Waktu pelaksanaan tugas sudah ditentukan. Namun bila ada pekerjaan lain yang harus segera diselesaikan, maka pelaksanaan pekerjaan sebelumnya dapat ditunda meskipun melewati batas waktu.

Jika memang pekerjaan yang direncanakan harus juga selesai, sedangkan tugas mendadak juga harus segera selesai, saya meminta pegawai lain membantu saya, sehingga saya dapat mengerjakan tugas mendadak, namun juga dapat mengawasi pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya. Sehingga dua pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dalam waktu yang hampir bersamaan.

Keadaan tersebut tentunya akan menimbulkan permasalahan jika dua pekerjaan harus segera diselesaikan. Jika hal tersebut terjadi, tugas mendadak terhadap menjadi permasalahan tersendiri. Meskipun

demikian, tetap ada jalan keluarnya yaitu dengan tambahan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan di bawah pengawasan dari petugas yang bertanggung jawab.

Informasi tersebut menunjukkan bahwa meskipun pekerjaan sudah ditentukan waktunya. Namun bila ada pekerjaan-pekerjaan yang harus segera diselesaikan, maka pekerjaan lain dapat ditunda. Pekerjaan-pekerjaan yang harus segera diselesaikan tersebut tentunya pekerjaan yang di luar perencanaan karena ada insiden tertentu, atau pekerjaan yang tadinya direncanakan dikerjakan belakangan, namun karena sesuatu hal harus selesai terlebih dahulu. Jika kedua pekerjaan harus diselesaikan, maka diperlukan tambahan pegawai untuk membantu agar kedua pekerjaan dapat selesai dalam waktu yang hampir bersamaan.

Lebih lanjut dari informasi di atas, Kasubdin Lalu Lintas juga mengatakan bahwa:

Tidak semua pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan rencana, karena adanya kendala dalam pekerjaannya. Jika ada kendala, maka penyelesaikan di bidang teknis dapat diatasi dengan melihat pedoman. Namun bila kendalanya bersifat kebijakan, maka perlu minta petunjuk kepada pimpinan.

Kendala teknis yang saya maksudkan seperti lampu lalu lintas mati mendadak atau komputer di kantor yang terganggu. Sedangkan kendala yang bersifat kebijakan misalnya jika ada tiang lampu yang roboh tertabrak mobil atau sebab lainnya.

Kendala yang dikemukakan tersebut merupakan kendala yang bersifat teknis. Jika ada kendala teknis, maka dapat dilihat pedoman pelaksanaan pekerjaan. Sedangkan bila kendalanya memerlukan kebijakan pimpinan, maka pelaksanaan kerja menunggu petunjuk dari

pimpinan. Informasi tersebut juga menunjukkan bahwa tidak semua rencana kerja dapat diselesaikan sesuai dengan rencana semula. Ada beberapa pekerjaan yang mengalami gangguan teknis, ataupun memerlukan kebijakan dari pimpinan dalam menyelesaikannya.

Informasi lain dikemukakan oleh Kasubdin Teknik Sarana dan Prasarana menyatakan bahwa:

Setiap pekerjaan telah ditargetkan waktunya, namun ada juga yang terlambat. Keterlambatan tersebut disebabkan adanya kendala seperti bersamaan waktu, perlu koordinasi dengan instansi lain, sarana tidak maksimal.

Jadi, semua rencana pekerjaan belum tentu dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, karena ada beberapa kendala seperti bersamaan waktunya dengan pekerjaan lain, perlu mengadakan koordinasi dengan instansi lain dan hal tersebut tentunya tergantung dari instansi lain tersebut, yang terkadang tidak dapat diperkirakan waktunya. Kendala lain jika ada sarana kerja yang mengalami gangguan seperti komputer rusak mendadak.

Informasi yang senada dengan pernyataan di atas dikemukakan oleh Kasubag Umum yang menyatakan bahwa:

Secara umum saya dapat melaksanakan tugas pekerjaan sesuai target waktu, namun terkadang ada sedikit keterlambatan yang disebabkan karena perlu koordinasi dengan bagian lain.

Kendala dalam koordinasi dengan bagian lain dapat diatasi dengan cara meningkatkan komunikasi antar bagian.

Informasi di atas sesuai dengan informasi sebelumnya bahwa tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan rencana karena

adanya kendala, terutama bila pekerjaan tersebut memerlukan koordinasi dengan bagian atau instansi lain. Untuk mengatasi kendala dalam masalah koordinasi dapat diatasi dengan meningkatkan komunikasi antar bagian. Dengan demikian, koordinasi antara instansi juga dapat diatasi dengan meningkatkan komunikasi.

Sementara itu, informasi yang dikemukakan oleh Kasubdin Angkutan menyatakan bahwa:

Dalam menyelesaikan pekerjaan saya sudah tepat waktu, sesuai dengan rencana. Kami menggunakan prosedur kerja yang sudah ditetapkan dan sebagian menggunakan prosedur sendiri.

Prosedur sendiri maksud saya adalah menggunakan cara-cara yang tidak sesuai dengan ketentuan yang ada. Tetapi hanya untuk hal-hal yang kecil saja. Sedangkan untuk hal yang besar jelas tidak mungkin.

Jika saya menggunakan cara saya sendiri, pekerjaan menjadi lebih cepat selesai.

Menurut informasi tersebut prosedur sendiri yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan adalah prosedur yang ringan. Sedangkan untuk prosedur yang berat atau besar jelas tidak mungkin menggunakan prosedur sendiri. Lebih lanjut tentang hasil pekerjaan dengan prosedur sendiri, bahwa cara yang digunakan tersebut dapat menjadikan pekerjaan lebih cepat selesai.

Dengan demikian menunjukkan bahwa pelaksanaan pekerjaan pegawai di DLLAJ Kota Surakarta sebagian besar telah sesuai dengan rencana. Di antara pegawai ada yang menggunakan kreativitas sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan. Penggunaan cara sendiri tersebut juga menjadikan pekerjaan lebih cepat terselesaikan. Kemudian berkaitan

dengan masalah munculnya kendala, beberapa kendala dapat diatasi oleh pegawai dengan cara-cara yang dapat mendukung pencapaian tujuan dengan baik, seperti meningkatkan komunikasi dan menggunakan prosedur tambahan yang dibuat sendiri (kreativitas pegawai).

d. Biaya

Pelaksanaan tugas pekerjaan di dalam organisasi telah dianggarkan jumlah biaya yang diperlukan, baik untuk operasional maupun biaya akomodasi. Mengenai biaya yang sudah dianggarkan dalam rencana, Kasubdin Lalu Lintas menyatakan bahwa:

Mengenai biaya yang diperlukan, tidak ada masalah karena anggaran sudah direncanakan sebelumnya. Jika ada kelebihan, dilaporkan kepada pimpinan.

Demikian pula menurut Kasubdin Teknik Sarana dan Prasarana menyatakan bahwa :

Biaya atau anggaran berbasis kinerja, tidak ada kelebihan dan tidak kurang.

Dari kedua informasi tersebut menunjukkan bahwa biaya sudah ditetapkan dalam perencanaan. Penetapan biaya didasarkan pada kinerja, sehingga anggaran biaya sudah sesuai dengan kebutuhan. Namun jika ada kelebihan, tetap dilaporkan kepada pimpinan. Mengenai hal tersebut, Kepala Sub Dinas Program menyatakan:

Selama ini, laporan tentang keuangan cukup baik. Berbagai pengeluaran dilaporkan sesuai dengan bukti pengeluaran uang. Termasuk sisa anggaran juga dilaporkan meskipun tergolong kecil.

Berdasarkan informasi tersebut menunjukkan bahwa laporan penggunaan biaya dilakukan dengan baik, yaitu dengan melaporkan penggunaan dana disertai dengan bukti-bukti pengeluaran uang. Selain itu, jika ada sisa dana juga dilaporkan meskipun tergolong kecil.

Informasi yang lain dikemukakan oleh Kasubbag Umum yang menyatakan bahwa:

Pelaksanaan tugas di sekretariat, yaitu sub bagian umum dan kepegawaian, biayanya sudah dianggarkan dalam 1 tahun.

Dari informasi tersebut bahwa anggaran biaya pelaksanaan pekerjaan sudah dianggarkan secara periodik, yaitu dalam 1 tahun. Dengan demikian, pegawai harus dapat memperkirakan kebutuhan biaya pelaksanaan pekerjaan selama 1 tahun, sehingga pada akhir tahun anggaran, jumlah kebutuhan biaya sesuai dengan anggaran.

Demikian pula informasi dari Kasubbag Angkutan, bahwa:

Anggaran biaya yang ditetapkan sudah sesuai dengan pelaksanaan kerja. Jumlah anggaran tersebut sudah cukup untuk melaksanakan pekerjaan.

Dari beberapa informasi tersebut jelas menunjukkan bahwa penggunaan biaya dalam pelaksanaan kerja oleh pegawai di DLLAJ Kota Surakarta sudah cukup dan dianggarkan secara periodik. Selama ini, tidak ada kekurangan biaya dalam pelaksanaan tugas pekerjaan.

e. Kepuasan Kerja

Pelaksanaan kerja bagi pegawai, selain sebagai wujud dari tanggung jawab juga dapat memberikan efek kejiwaan. Seseorang yang

bekerja, tidak hanya bertujuan untuk memperoleh penghasilan saja. Secara psikologis atau kejiwaan, orang bekerja juga berkeinginan untuk memperoleh kepuasan. Kepuasan tersebut merupakan wujud dari adanya keberhasilan dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Berkaitan dengan hal tersebut, maka Kasubdin Lalu Lintas menyatakan:

Pelaksanaan tugas-tugas pekerjaan dapat mendatangkan kepuasan tersendiri. Kepuasan tersebut karena dapat membantu permasalahan yang dialami oleh masyarakat.

Dari informasi tersebut, kepuasan dalam melaksanakan pekerjaan karena dapat membantu masyarakat. Perasaan puas tersebut memang layak, karena DLLAJ merupakan lembaga pemerintah yang bertugas melayani masyarakat dalam bidang lalu lintas. Selain itu, kepuasan tersebut muncul karena bidang pekerjaan beliau berhubungan langsung dengan masyarakat, sehingga akan sangat terasa bila dapat menyelesaikan permasalahan di jalan raya.

Jika dikaitkan dengan gaji yang diterima, Kasubdin Lalu Lintas menyatakan bahwa:

Kalau dibandingkan dengan kebutuhan, gaji yang saya terima masih kurang. Tetapi besar gaji tidak mungkin minta dinaikkan, kecuali ada kenaikan pangkat. Jadi saya tetap puas dengan gaji yang saya terima.

Berdasarkan pendapat tersebut bahwa gaji yang diterima berkaitan dengan beban kerja juga seimbang. Gaji yang diterima dapat memberikan rasa puas meskipun dirasa kurang dapat memenuhi kebutuhan.

Sementara itu, dari bagian sekretariat sebagaimana dikemukakan oleh Kasubdin Teknik Sarana dan Prasarana bahwa:

Dalam melaksanakan tugas saya merasa puas. Hal ini karena adanya komitmen bahwa tugas adalah kesempatan untuk beribadah. Melalui amanah tugas harus dilandasi jiwa ikhlas, takwa, tawakal, dan cerdas.

Berdasarkan informasi tersebut, kepuasan diperoleh pegawai setelah menjalankan tugas pekerjaan. Namun yang menjadi alasan kepuasan berbeda dengan informasi sebelumnya. Menurut informasi yang kedua ini, kepuasan diperoleh karena melaksanakan tugas adalah ibadah, yang harus dilakukan dengan ikhlas, takwa, tawakal, dan cerdas.

Sementara itu, Kasubbag Umum memberikan informasi tentang kepuasan dalam bekerja, dengan menyatakan sebagai berikut:

Hasil pekerjaan yang baik dalam satu bagian dapat memperlancar kinerja dan dinas, karena adanya keterkaitan antara bagian dengan dinas.

Saya juga merasa puas, karena dengan melaksanakan pekerjaan, tidak ada beban lagi dengan pekerjaan yang belum terselesaikan.

Dari informasi tersebut menunjukkan bahwa ada kepuasan dalam melaksanakan pekerjaan. Alasan yang dikemukakan tersebut berbeda dengan informasi sebelumnya, bahwa kepuasan muncul karena sudah tidak ada beban lagi, yaitu tidak ada pekerjaan yang belum terselesaikan.

Berbagai informasi di atas juga didukung oleh informasi dari Kepala Bagian Tata Usaha yang menyatakan bahwa:

Mengenai anggaran memang sudah ditetapkan dalam satu tahun anggaran. Karena itu, kecukupan anggaran diatur sendiri oleh masing-masing sub bagian. Mengenai kepuasan kerja pegawai,

selama ini memang tidak ada pegawai yang mengeluh tentang masalah pekerjaan. Jadi saya kira mereka juga merasakan kepuasan dalam bekerja.

Rasa puas dalam melaksanakan pekerjaan juga dikemukakan oleh Kasubdin Angkutan yang menyatakan sebagai berikut:

Hasil pekerjaan sangat memuaskan, karena pekerjaan yang telah diselesaikan dapat diterima dengan baik oleh pimpinan dan juga diterima oleh instansi lain.

Dari informasi tersebut, ada kepuasan dalam melaksanakan pekerjaan. Kepuasan kerja muncul karena hasil pekerjaan dapat diterima baik oleh pimpinan dan instansi terkait. Hasil pekerjaan yang dapat diterima baik oleh pimpinan dan instansi terkait, tentunya hasil pekerjaan yang sesuai dengan harapan. Jadi, dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja muncul pada pegawai karena hasil pekerjaan sesuai dengan rencana atau yang diharapkan. Selain itu, dari pimpinan juga menyatakan bahwa tidak ada keluhan dari pegawai yang dapat menunjukkan bahwa para pegawai merasa puas dalam melaksanakan pekerjaan.

f. Kepuasan pengguna (konsumen)

Pelaksanaan kerja yang dilakukan oleh pegawai, tidak hanya menimbulkan kepuasan pada diri pegawai saja, akan tetapi dapat memberikan kepuasan bagi pihak lain terutama konsumen atau pengguna. Hal ini terkait dengan fungsi lembaga pemerintah seperti DLLAJ yang merupakan lembaga yang berfungsi melayani masyarakat. Mengenai ada tidaknya kepuasan dari masyarakat, Kasubdin Lalu Lintas menyatakan bahwa:

Penilaian masyarakat beragam, ada yang puas dan tidak puas.

Informasi lain dikemukakan oleh Kasubdin Teknik Sarana dan Prasarana yang menyatakan bahwa:

Menurut penilaian saya, selama ini masyarakat merasa puas terhadap hasil kerja DLLAJ.

Dari kedua informasi tersebut menunjukkan bahwa masyarakat sebagai pengguna jasa DLLAJ ada yang merasa puas dan juga ada yang tidak merasa puas. Hal ini dapat dikatakan wajar, karena masyarakat banyak sangat beragam penilaiannya. Termasuk harapan masyarakat juga sangat beragam. Bagi masyarakat yang memiliki harapan tidak terlalu tinggi, mungkin dapat merasa puas. Berbeda dengan masyarakat yang memiliki harapan tinggi terhadap kinerja DLLAJ, tentunya akan merasa tidak puas terhadap hasil kerja para pegawai DLLAJ.

Informasi yang masih senada dikemukakan oleh Kasubbag Umum yang menyatakan bahwa:

Selama ini, menurut masyarakat, kinerja DLLAJ cukup baik.

Demikian pula dikemukakan oleh Kasubdin Angkutan yang menyatakan bahwa:

Menurut saya, masyarakat selama ini merasa puas dengan kinerja DLLAJ.

Dari beberapa informasi di atas, jelas menunjukkan bahwa masyarakat merasa puas dengan kinerja DLLAJ. Rasa puas terhadap kinerja DLLAJ tentu karena kinerja setiap pegawai dapat memenuhi keinginan masyarakat. Mengenai adanya kepuasan dari masyarakat

tentang kinerja pegawai DLLAJ Kota Surakarta, informasi dari Kasubdin Teknik Sarana dan Prasarana sebagai berikut:

Selama ini saya jarang mendapat komplain dari masyarakat karena merasa tidak puas.

Jadi, kepuasan yang ditunjukkan oleh masyarakat yaitu dengan tidak ada komplain kepada pegawai DLLAJ. Demikian pula informasi dari Kasubbag Umum yang menyatakan bahwa:

Selama ini, komplain dari masyarakat belum pernah ada.

Kedua informasi tersebut menunjukkan bahwa komplain dari masyarakat terhadap kedua pegawai tersebut jarang atau tidak ada. Hal ini dimungkinkan karena kedua pegawai tersebut adalah pegawai sekretariat yang tidak langsung berhubungan dengan masyarakat. Sedangkan pegawai yang berhadapan langsung dengan masyarakat, seperti Kasubdin Angkutan, menyatakan sebagai berikut:

Komplain dari masyarakat yang tidak puas dengan kinerja pegawai DLLAJ pernah ada. Termasuk pula warga masyarakat yang marah-marrah karena keperluannya tidak terpenuhi.

Dari informasi tersebut menunjukkan bahwa ternyata ada warga masyarakat yang merasa tidak puas dengan hasil kerja pegawai DLLAJ Kota Surakarta, yang ditunjukkannya dengan melakukan komplain atau marah-marrah. Informasi yang senada dikemukakan oleh Kasubdin Lalu Lintas yang menyatakan bahwa:

Masyarakat yang komplain terhadap pegawai, sering ada, dan itu sudah menjadi resiko saya sebagai pelayan masyarakat. Pernah ada masyarakat yang marah-marrah. Namun kami tanggapi dengan arif dan bijaksana.

Dari informasi tersebut jelas menunjukkan adanya warga masyarakat yang melakukan komplain dan menurut beliau itu sering terjadi. Komplain dari masyarakat menurutnya sudah menjadi resiko pekerjaan sebagai pelayan masyarakat. Sementara itu, tentang masyarakat yang merasa tidak puas ditanggapi secara arif dan bijaksana. Tanggapan tersebut tentunya dilakukan dengan menanyakan sebab marah-marah, perlunya apa dan sebagainya. Dengan cara tersebut tentunya dapat menjadi masukan bagi pegawai tentang kebutuhan masyarakat.

Berbagai informasi di atas lebih lanjut ditambahkan oleh Kasubdin Lalu Lintas, yang menyatakan bahwa:

Masalah kepuasan masyarakat itu relatif. Namanya juga orang banyak, tentu ada yang puas dan ada yang tidak puas. Meskipun demikian kami selalu berusaha untuk memberikan yang terbaik untuk masyarakat. Komplain pasti ada, namun dapat diselesaikan dengan baik-baik.

Jadi, menurut informasi tersebut menunjukkan bahwa kepuasan masyarakat adalah relatif, karena jumlah pegawai DLLAJ tidak mungkin dapat melayani ribuan pengguna jalan. Jika dibandingkan jumlah masyarakat dengan jumlah pegawai, dapat dikatakan tidak seimbang.

Dari berbagai informasi di atas, maka dapat menjadi gambaran tentang efektivitas kerja pegawai DLLAJ Kota Surakarta dalam menjalankan tugasnya. Efektivitas kerja tersebut dapat dilihat dari berbagai segi antara lain dari hasil, jumlah pegawai, waktu pelaksanaan

kerja, biaya yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan, kepuasan kerja pegawai, dan kepuasan masyarakat sebagai pengguna jasa DLLAJ.

2. Faktor-Faktor yang Menghambat Efektivitas Kerja

Efektivitas pelaksanaan pekerjaan juga dipengaruhi oleh adanya hambatan-hambatan, baik hambatan dari faktor internal pegawai maupun eksternal. Beberapa faktor yang dapat menghambat pencapaian efektivitas kerja antara lain adalah tingkat absensi, kecelakaan kerja, ketidakdisiplinan pegawai, dan faktor luar. Untuk mengetahui tentang faktor-faktor penghambat efektivitas kerja berikut ini dipaparkan informasi yang berkaitan dengan faktor-faktor tersebut.

a. Tingkat absensi

Tingkat absensi yaitu tingkat ketidakhadiran pegawai di tempat kerja. Tingkat absensi pegawai tentunya akan mengurangi jumlah pegawai yang melaksanakan pekerjaan. Jika ada pegawai yang tidak masuk tentunya ada pekerjaan yang tidak dapat dilaksanakan. Karena itu, tingkat absensi akan menghambat efektivitas kerja. Mengenai hal tersebut, dinyatakan Kasubdin Teknik Sarana dan Prasarana bahwa:

Jika ada pegawai yang tidak masuk, kami biasanya kerja lebih keras, karena pekerjaan harus sesegera mungkin diselesaikan. Jika tidak segera selesai, pekerjaan dapat menumpuk dan tentunya menjadi tanggungan hari berikutnya.

Dari informasi di atas, ketidak hadirannya pegawai di tempat kerja dapat menghambat tercapainya efektivitas kerja. Karena itu, mereka harus bekerja dengan lebih keras agar pekerjaan dapat diselesaikan. Jika

pekerjaan tidak dapat selesai akan menumpuk dan menjadi tanggungan pada hari berikutnya. Dengan demikian, tingkat absensi dapat mempengaruhi tercapainya efektivitas kerja pegawai.

b. Ketidaksiplinan pegawai

Ketidaksiplinan merupakan pelaksanaan kerja yang tidak sesuai dengan pedoman kerja. Ketidaksiplinan ini tentunya juga akan menghambat pencapaian efektivitas kerja. Sehubungan dengan hal tersebut, Kasubdin Angkutan menyatakan bahwa:

Terkadang ada formulir yang tidak terkontrol. Formulir yang tidak terkontrol biasanya dikembalikan lagi untuk saya periksa ulang.

Dari informasi di atas, bahwa ketidaksiplinan pegawai dalam mengontrol formulir akan menjadikan pegawai melakukan pekerjaan yang sama atau mengulang. Karena itu, diperlukan waktu yang lebih untuk mengerjakan satu pekerjaan. Sehingga hal ini dapat menghambat pencapaian efektivitas kerja. Informasi lain dikemukakan oleh Kasubdin Angkutan bahwa:

Namun dari hasil pekerjaan dapat dilihat seperti adanya salah ketik yang tidak diketahui, atau salah koreksi terhadap formulir yang harus disesuaikan dengan keadaan nyata.

Ketidaksiplinan sebagaimana informasi di atas berupa salah tulis atau salah ketik. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai melaksanakan pekerjaan kurang teliti sehingga harus mengulang pekerjaan yang sama, yang memerlukan tambahan waktu lagi. Karena itu pencapaian tujuan pekerjaan akan lebih lambat dari waktu yang telah ditentukan.

Ketidak disiplin pegawai dalam bekerja, menurut informasi Kasubdin Teknik Sarana dan Prasarana dinyatakan bahwa:

Setiap pekerjaan telah ditargetkan waktunya, namun ada juga yang terlambat. Keterlambatan tersebut disebabkan adanya kendala seperti bersamaan waktu, perlu koordinasi dengan instansi lain, sarana tidak maksimal.

Informasi di atas menunjukkan bahwa ketidakdisiplinan dalam menyusun pekerjaan. Suatu pekerjaan mestinya tidak dilakukan dalam waktu yang bersamaan, karena hal ini dapat menimbulkan ketidaktelitian pada pelaksanaan. Penyebab dari hal tersebut karena kurangnya koordinasi atau sarana pekerjaan yang tidak maksimal. Sehingga hal ini akan menjadi penghambat dalam pencapaian tujuan pekerjaan.

Berdasarkan informasi di atas jelas menunjukkan bahwa ketidakdisiplinan pegawai dalam bekerja dapat menyebabkan kurangnya efektivitas kerja. Ketidak disiplin tersebut antara lain berupa kurangnya ketelitian dan koordinasi kerja.

c. Faktor luar

Faktor luar juga banyak yang menghambat pencapaian efektivitas kerja. Faktor luar merupakan faktor yang biasanya tidak terduga karena berkaitan dengan situasi lingkungan. Informasi Kasubdin Teknik Sarana dan Prasarana menyatakan bahwa:

Tugas-tugas yang mendadak sering membuat kami bingung. Namun kami segera dapat menentukan pekerjaan mana yang harus didahulukan. Apalagi pimpinan juga memberi petunjuk untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut sesegera mungkin.

Informasi di atas menunjukkan bahwa adanya tugas mendadak dapat menyebabkan terganggunya pelaksanaan tugas yang sudah terencana. Karena itu, tugas yang sudah terencana dapat terganggu penyelesaiannya.

Informasi senada juga dikemukakan oleh Kasubdin Lalu Lintas bahwa:

Waktu pelaksanaan tugas sudah ditentukan. Namun bila ada pekerjaan lain yang harus segera diselesaikan, maka pelaksanaan pekerjaan sebelumnya dapat ditunda meskipun melewati batas waktu.

Dengan demikian jelas bahwa tugas mendadak dapat menyebabkan penyelesaian tugas yang sudah terencana dapat melebihi batas waktu yang direncanakan. Sehingga dapat dikatakan bahwa efektivitas kerja menjadi berkurang atau tidak maksimal.

Faktor luar lainnya adalah adanya gangguan teknis. Mengenai hal ini Kasubdin Lalu Lintas menyatakan bahwa:

Tidak semua pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan rencana, karena adanya kendala dalam pekerjaannya. Jika ada kendala, maka penyelesaian di bidang teknis dapat diatasi dengan melihat pedoman.

Informasi di atas menunjukkan bahwa kendala teknis dapat saja muncul sewaktu-waktu. Namun kendala teknis dapat diselesaikan dengan melihat kembali pada pedoman kerja yang tentunya membutuhkan waktu yang lebih untuk dapat menyelesaikannya. Sehubungan dengan kendala teknis,

Kasubdin Teknik Sarana dan Prasarana menyatakan bahwa:

Jika komputer mengalami gangguan, kami melaporkan kepada pimpinan. Biasanya jika mengalami gangguan segera dipanggilkan teknisi. Jika kerusakan ringan, maka segera dapat

diperbaiki, namun bila agak berat, terpaksa menggunakan komputer lain dan bergantian dengan pegawai lain.

Dari informasi di atas bahwa gangguan teknis juga muncul pada peralatan yang digunakan untuk bekerja. Gangguan teknis ringan segera dapat diperbaiki, namun gangguan teknis berat memerlukan waktu yang lebih lama untuk memperbaikinya. Dengan adanya gangguan teknis tersebut, maka pekerjaan menjadi terganggu dan memerlukan waktu yang lebih lama untuk menyelesaikannya. Dengan kata lain bahwa pekerjaan menjadi tidak efektif karena adanya gangguan teknis.

Gangguan lainnya adalah gangguan non teknis. Menurut Kasubdin Lalu Lintas dinyatakan bahwa:

Tugas di jalan raya yang tidak sesuai dengan rencana misalnya ketika sedang terjadi kemacetan, namun terkadang sulit untuk menyelesaikannya.

Gangguan non teknis lainnya dinyatakan oleh Kasubdin Lalu Lintas bahwa:

Yang menjadi kendala biasanya non teknis mengingat di jalan raya banyak pihak yang mempunyai kepentingan yang berbeda-beda. Kendala non teknis tersebut misalnya ada kecelakaan yang menyebabkan jalan menjadi terganggu.

Dari kedua informasi di atas, bahwa gangguan non teknis merupakan gangguan yang berasal dari lingkungan. Gangguan tersebut di luar perkiraan sehingga memerlukan penanganan tersendiri. Karena itulah, gangguan non teknis tersebut dapat menghambat pelaksanaan kerja sehingga pekerjaan tidak dapat diselesaikan secara efektif.

d. Kecelakaan kerja

Kecelakaan kerja juga dapat menjadi penghambat pelaksanaan pekerjaan. Dari berbagai informasi yang diperoleh bahwa tidak ada yang menyatakan bahwa terjadi kecelakaan dalam bekerja. Hal tersebut mungkin bahwa kecelakaan kerja sangat jarang terjadi. Karena itu, para pegawai tidak menyinggung masalah kecelakaan kerja. Meskipun demikian perlu diketahui bahwa kecelakaan kerja juga dapat menjadi penyebab tidak efektifnya pelaksanaan kerja.

B. Analisis Data dan Pembahasan

Berdasarkan deskripsi data hasil wawancara di atas, dapat dilakukan dianalisis data yang meliputi analisis tentang bagaimana efektivitas kerja pegawai di DLLAJ Kota Surakarta dan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja pegawai di DLLAJ Surakarta.

1. Efektivitas Kerja Pegawai di DLLAJ Kota Surakarta

Hasil wawancara dengan nara sumber bagaimana di atas dapat diketahui bahwa pelaksanaan tugas pegawai di DLLAJ Kota Surakarta sebagian sudah efektif, namun ada beberapa tugas yang belum efektif. Artinya bahwa efektivitas kerja pegawai di DLLAJ belum sepenuhnya tercapai. Masih ada beberapa jenis pekerjaan yang belum menunjukkan adanya efektivitas kerja.

Penilaian efektivitas kerja dalam penelitian ini meliputi penilaian terhadap hasil kerja, kebutuhan jumlah pegawai, kebutuhan waktu

pelaksanaan kerja, kebutuhan biaya, kepuasan pegawai, dan kepuasan pengguna/konsumen. Faktor-faktor tersebut bukan seluruh faktor-faktor yang digunakan dalam penilaian efektivitas kerja. Penggunaan sebagian faktor-faktor dalam penilaian efektivitas kerja dalam penelitian ini dikarenakan setiap lembaga belum tentu menggunakan semua faktor-faktor penilaian kinerja. Pada lembaga tertentu hanya memerlukan beberapa faktor saja dalam penilaian kinerja.

Efektivitas kerja dilihat dari hasil kerja apabila pekerja dapat melaksanakan pekerjaan dengan lancar tanpa adanya hambatan. Sehingga dengan pelaksanaan kerja secara lancar, hasil kerja pegawai sesuai dengan yang diharapkan sebelumnya dalam perencanaan kerja. Hasil kerja juga dapat dilihat dari segi kuantitas dan kualitas. Jika jumlah hasil kerja sesuai dengan perencanaan, maka pelaksanaan kerja dapat dikatakan efektif. Demikian pula bila pekerjaan yang dilaksanakan dapat menghasilkan sesuatu yang memiliki mutu sebagaimana ketentuan dalam perencanaan.

Efektivitas kerja tercapai apabila pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana. Namun perlu diketahui bahwa dalam pelaksanaan pekerjaan tidak semua rencana dapat berjalan lancar. Efektivitas kerja juga dapat dirasakan oleh para pengguna layanan yang diberikan oleh DLLAJ. Para pengguna layanan DLLAJ adalah para pengemudi dan pemilik kendaraan. Bagi pemilik kendaraan, DLLAJ merupakan tempat untuk mengurus perijinan menggunakan kendaraan. Perijinan dimaksudkan agar kendaraan yang digunakan di jalan raya merupakan kendaraan yang laik jalan.

Pemeriksaan fisik kendaraan merupakan langkah antisipasi untuk mengurangi terjadinya kecelakaan yang disebabkan oleh faktor kendaraan. Sedangkan perijinan lainnya seperti pajak ditangani oleh DLLAJ bersama pihak kepolisian bersama dengan dinas pendapatan daerah (SAMSAT).

Masyarakat yang menggunakan layanan DLLAJ akan menikmati dari efektivitas kerja pegawai. Masyarakat dapat merasakan kepuasan atas layanan DLLAJ jika keperluannya segera dapat dipenuhi. Bagi DLLAJ, untuk memenuhi keperluan masyarakat terkait dengan penggunaan kendaraan didukung oleh efektivitas kerja setiap pegawainya. Baik di kantor maupun di lapangan, para pegawai yang melaksanakan tugasnya secara efektif akan dirasakan oleh masyarakat, sehingga masyarakat akan merasa puas.

Hasil pelaksanaan kerja sebagaimana informasi dari pegawai di DLLAJ diperoleh keterangan bahwa pegawai dapat melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan rencana. Kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas tersebut dikarenakan memiliki latar pendidikan sesuai dengan jenis pekerjaan. Sehingga pegawai tersebut dapat menguasai pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Selain itu, rasa tanggung jawab terhadap tugas juga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja pegawai. Artinya, adanya rasa tanggung jawab tersebut menjadikan pegawai melakukan pekerjaan semaksimal mungkin hingga dapat memenuhi keinginan dari rencana kerja. Dari pegawai lain diperoleh informasi bahwa pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya sudah ada petunjuk-petunjuk atau pedoman kerja. Adanya pedoman kerja ataupun petunjuk tersebut

menjadikan pegawai dapat melaksanakan tugas pekerjaan secara maksimal, sehingga dapat menghasilkan sesuatu sesuai dengan rencana. Namun ada pekerjaan-pekerjaan yang sifatnya mendadak. Pekerjaan ini tentunya di luar dugaan dan pada umumnya pekerjaan tersebut harus segera diselesaikan. Untuk pekerjaan yang mendadak tersebut disebabkan oleh adanya insiden tertentu. Jadi pekerjaan tersebut di luar perkiraan atau di luar perencanaan, namun harus diselesaikan secepat mungkin. Jika hal ini terjadi, maka pekerjaan yang sudah ada ditunda dahulu dengan mementingkan pekerjaan yang harus diselesaikan.

Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa tugas pekerjaan di DLLAJ dari segi pelaksanaan dan hasil sudah dilakukan oleh pegawai secara efektif. Pelaksanaan tugas secara efektif tersebut didukung oleh latar belakang pendidikan, rasa tanggung jawab terhadap tugas pekerjaan, dan adanya pedoman kerja dan petunjuk dari atasan. Selain itu, kreativitas para pegawai juga dapat mendukung tercapainya efektivitas kerja. Kreativitas dalam melaksanakan pekerjaan dilakukan oleh pegawai jika dirasa lebih cepat dan lebih baik hasilnya. Dengan kreativitas pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, maka efektivitas kerja akan semakin tinggi. Sehingga hasil kerja pegawai akan semakin dirasakan oleh masyarakat menjadi lebih baik dan lebih memuaskan.

Pelaksanaan kerja yang efektif juga dapat dilihat dari jumlah pegawai yang diperlukan dalam melaksanakan tugas tersebut. Beberapa tugas dapat diselesaikan oleh satu orang pegawai, namun ada tugas-tugas tertentu yang

harus dikerjakan oleh lebih dari satu pegawai, bahkan memerlukan kerjasama dengan bagian lain atau instansi lain. Dari segi jumlah pegawai, pelaksanaan kerja di DLLAJ Kota Surakarta dapat dikatakan cukup efektif. Hal ini didasarkan pada hasil penelitian yang diperoleh dari informan bahwa kebutuhan pegawai untuk setiap jenis pekerjaan sudah direncanakan terlebih dahulu. Setiap jenis pekerjaan memiliki volume pekerjaan yang berbeda-beda. Karena itu, dengan melihat volume pekerjaan dan juga kebutuhan dari hasil pekerjaan tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebutuhan pegawai untuk setiap pekerjaan sudah mencukupi, asalkan ada sarana yang memadai. Selain itu, ada pekerjaan yang memerlukan tambahan pegawai namun pegawai yang memiliki *skill* atau kemampuan sesuai dengan jenis pekerjaan. Pada pekerjaan lain juga memerlukan koordinasi dengan bagian lain atau instansi lain yang terkait. Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kebutuhan tenaga pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sudah mencukupi. Dengan demikian, pelaksanaan tugas pekerjaan di DLLAJ sudah sesuai dengan perencanaan. Dengan kata lain dikatakan bahwa pelaksanaan kerja pegawai sudah efektif atau telah memenuhi efektivitas kerja sebagaimana yang diharapkan.

Pelaksanaan pekerjaan memerlukan sejumlah waktu tertentu. Masing-masing pekerjaan memiliki target waktu dalam penyelesaiannya. Ada pekerjaan yang dapat dilakukan dalam ukuran jam, ada pekerjaan yang dilakukan dalam satuan hari, hingga dalam satuan minggu atau bulan. Dari hasil penelitian, beberapa informasi menyebutkan bahwa pelaksanaan tugas

pekerjaan di DLLAJ Kota Surakarta tidak semuanya dapat diselesaikan tepat waktu. Hal ini dikarenakan adanya beberapa kendala baik kendala teknis maupun kendala yang sifatnya memerlukan kebijaksanaan dari pimpinan. Oleh karena itu, dari segi waktu penyelesaian, dapat dikatakan bahwa pelaksanaan tugas pekerjaan oleh pegawai belum sepenuhnya efektif. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa efektivitas kerja dari segi waktu belum dapat dicapai secara maksimal.

Biaya merupakan bagian dari faktor yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pekerjaan. Kebutuhan biaya sudah dianalisis dan ditentukan ketika perencanaan pekerjaan dilakukan. Penetapan biaya pada perencanaan biasanya ditetapkan berdasarkan pelaksanaan kerja sebelumnya dan dengan melihat perkembangan harga-harga yang baru. Dari segi kebutuhan biaya dalam pelaksanaan kerja di DLLAJ sesuai dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa pada umumnya anggaran yang ditetapkan sudah sesuai dengan kebutuhan. Namun jika ada kelebihan atau kekurangan, dilaporkan kepada pimpinan. Dengan laporan tersebut maka pimpinan dapat mengambil kebijakan sesaat dan juga laporan tersebut sangat berguna sebagai dasar dalam menetapkan kebijaksanaan pada waktu yang akan datang. Anggaran yang sudah pas atau sesuai dengan pelaksanaan kerja dikarenakan dalam menetapkan anggaran didasarkan pada kinerja. Karena itu, pada umumnya tidak ada kelebihan atau kekurangan anggaran dalam pelaksanaan kerja. Selain itu, anggaran biaya pelaksanaan kerja telah ditentukan secara periodik. Penetapan anggaran secara periodik memudahkan dalam

perencanaan pekerjaan dan tentunya juga lebih efisien dalam perencanaan. Demikian pula dalam pelaksanaan, pegawai tidak perlu lagi menghubungi pimpinan untuk setiap kali melaksanakan pekerjaan. Namun, hal ini menjadi tugas pegawai untuk dapat membagi anggaran sesuai dengan pelaksanaan kerja dan waktu. Sejumlah anggaran biaya yang sudah ditetapkan untuk sekian waktu tertentu harus mencukupi, tidak boleh kurang dan tidak lebih. Karena itu, dari segi biaya dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan tugas pekerjaan dari segi biaya di DLLAJ sudah efektif, karena sesuai dengan perencanaan / penganggaran.

Efektivitas pelaksanaan kerja dapat memberikan dampak psikologis bagi pelaksananya atau pegawai. Dampak psikologis tersebut adalah adanya kepuasan kerja pegawai. Dampak psikologis ini menunjukkan bahwa pegawai dalam melaksanakan pekerjaan tidak semata-mata mencari penghasilan. Akan tetapi juga ingin mencari kepuasan dalam hidupnya melalui pekerjaan. Penelitian efektivitas kerja ini juga menggunakan indikator kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian diperoleh informasi bahwa pegawai dalam melaksanakan tugas hingga selesai ternyata juga menyatakan puas dengan hasil kerjanya. Kepuasan tersebut diperoleh pegawai dengan alasan yang berbeda-beda. Beberapa alasan yang dapat diperoleh dari hasil penelitian antara lain bahwa melaksanakan tugas merupakan bagian dari ibadah, sehingga dalam melaksanakan tugas tersebut harus ikhlas, takwa, tawakal dan cerdas. Alasan kedua, kepuasan kerja diperoleh pegawai karena merasa tanggungjawabnya dapat diselesaikan. Alasan ketiga yaitu dengan selesainya

tugas pekerjaan, tidak ada beban lagi. Dan alasan keempat adalah bahwa kepuasan kerja diperoleh karena dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dengan berbagai alasan tersebut, maka apapun alasannya, pelaksanaan tugas pekerjaan di DLLAJ Kota Surakarta dapat mendatangkan kepuasan bagi pegawai. Hal ini menunjukkan pula bahwa efektivitas kerja dapat dapat dicapai secara maksimal.

Indikator terakhir dalam penilaian efektivitas kerja dalam penelitian ini adalah adanya kepuasan pengguna atau konsumen. Perlu diingat bahwa DLLAJ merupakan lembaga pemerintah yang fungsinya melayani masyarakat, yaitu dalam bidang kelancaran arus lalu lintas. Karena itu, hasil kerja DLLAJ dapat dikatakan efektif apabila dapat memberikan kepuasan kepada masyarakat. Hasil kerja yang efektif secara keseluruhan tentunya karena hasil kerja setiap bagian juga efektif. Demikian pula hasil kerja setiap bagian dikatakan efektif karena setiap pegawai dapat melaksanakan pekerjaannya secara efektif pula. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil kerja pegawai belum sepenuhnya efektif jika dilihat dari kepuasan masyarakat. Informasi dari beberapa pegawai yang berasal dari bagian yang berbeda-beda menunjukkan bahwa ada pegawai yang tidak pernah mendapat komplain dari masyarakat, namun pada bagian lain sering mendapat komplain. Jika dilihat dari tugas masing-masing bagian, bagian yang sering mendapat komplain adalah bagian yang berhubungan langsung dengan masyarakat. Hal ini tentunya sesuatu yang wajar, bahwa bagian yang langsung berhubungan dengan konsumen pada umumnya akan mendapatkan

komplain paling awal. Karena itu, mereka menyatakan banyak komplain yang datang karena masyarakat merasa tidak puas dengan hasil kerja DLLAJ. Sedangkan pada bagian yang tidak mendapat komplain karena memang tidak berhadapan dengan konsumen secara langsung. Adanya komplain dari masyarakat menunjukkan bahwa masyarakat belum puas dengan kinerja DLLAJ. Hal ini bukan berarti bahwa DLLAJ tidak melaksanakan tugas dengan baik. Beragamnya keinginan masyarakat pengguna jalan raya tentunya menjadikan beragamnya pula kepuasan masyarakat. Meskipun dilihat dari berbagai faktor para pegawai DLLAJ sudah bekerja secara maksimal, tetap saja ada masyarakat yang merasa tidak puas dengan kinerjanya. Namun, untuk dapat menyatakan bahwa kinerja DLLAJ sudah efektif dapat dilihat prosentase masyarakat yang merasa tidak puas dengan masyarakat yang puas. Dalam penelitian ini belum melakukan pengukuran terhadap prosentase kepuasan masyarakat atas layanan DLLAJ. Karena itu, kesimpulan yang dapat diambil dalam penelitian ini hanya berdasarkan informasi dari para pegawai.

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari nara sumber, bahwa efektivitas kerja pegawai di kantor DLLAJ dapat dikatakan cukup baik. Berbagai hal yang mendukung efektivitas kerja pegawai terlihat dari kreativitas pegawai dalam melaksanakan tugas, pelaksanaan kerja yang sesuai dengan rencana dan bahkan lebih cepat. Selain itu, pegawai merasakan kepuasan atas hasil kerja meskipun jika dikaitkan dengan gaji yang diterima belum mencukupi kebutuhan. Efektivitas kerja juga dapat dirasakan oleh

masyarakat yang menggunakan layanan DLLAJ. Warga masyarakat dapat merasakan efektivitas kerja tersebut melalui hasil kerja pegawai yang lebih cepat. Dengan pelayanan yang lebih cepat maka masyarakat merasakan adanya kepuasan tersendiri.

2. Faktor-faktor yang Menghambat Efektivitas Kerja Pegawai

Efektivitas kerja pegawai dipengaruhi oleh banyak faktor. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas kerja pegawai dapat dikelompokkan ke dalam faktor internal pegawai dan faktor eksternal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja yang berasal dari internal pegawai antara lain adalah adanya kepuasan kerja pada pegawai. Kepuasan pegawai akan menjadikan kebutuhan pegawai secara psikhis dapat terpenuhi. Perlu diketahui bahwa dalam bekerja, pegawai juga memiliki keinginan-keinginan yang sifatnya psikhis, dan salah satunya adalah kepuasan. Dengan merasakan kepuasan dalam bekerja, maka ia dapat bekerja secara lebih efektif.

Faktor lainnya adalah adanya tugas-tugas di luar tugas pokok dan fungsi (Tupoksi). Tugas ini sifatnya memang mendadak dan di luar perencanaan. Karena itu tugas tersebut sering menyita waktu. Tugas mendadak biasanya diberikan oleh pimpinan secara langsung karena adanya sesuatu hal. Karena itu, pegawai akan melaksanakan tugas tersebut terlebih dahulu yang berarti dapat mengganggu pelaksanaan tugas yang sudah direncanakan.

Pelaksanaan tugas memerlukan komunikasi antara sesama pegawai maupun dengan sub bagian lainnya. Kelancaran komunikasi akan menjadikan pelaksanaan kerja menjadi lebih efektif. Apalagi jika pelaksanaan tugas menyangkut unit lainnya. Karena itu, komunikasi merupakan bagian dari faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja.

Pekerjaan yang ada dalam organisasi sebagian merupakan pekerjaan yang dilakukan oleh sekelompok pekerja atau *team work*. Pekerjaan tersebut memerlukan koordinasi yang baik. Karena itu, koordinasi dalam *team work* sangat penting untuk diperhatikan. Dengan koordinasi yang baik, maka pekerjaan dapat dilakukan secara maksimal sehingga akan menunjang efektivitas kerja.

Pelaksanaan pekerjaan sering memerlukan kreativitas pegawai. Kreativitas dalam melaksanakan pekerjaan akan dapat mendukung pelaksanaan kerja secara lebih mudah dan cepat tanpa mengurangi kualitas maupun kuantitas. Karena itu, kreativitas kerja pegawai dapat mendukung terciptanya efektivitas kerja.

Sarana dan prasarana merupakan alat yang digunakan oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Karena itu kondisi sarana dan prasarana kerja sangat menentukan efektivitas kerja pegawai. Dengan kreativitas pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, maka pelaksanaan kerja akan lebih efektif.

DLLAJ sebagai organisasi pelayan masyarakat akan sangat efektif jika ada dukungan dari masyarakat. Bagi para pegawai DLLAJ, dukungan masyarakat akan menjadikan pekerjaannya tidak mengalami kesulitan.

Dengan demikian, dukungan masyarakat dalam memanfaatkan jasa layanan DLLAJ juga akan mempengaruhi efektivitas kerja pegawai.

Setiap pelaksanaan tugas juga akan dipengaruhi oleh adanya hambatan-hambatan. Beberapa faktor yang menghambat pelaksanaan kerja sehingga dapat mengganggu efektivitas kerja antara lain adalah tugas di luar tupoksi, gangguan teknis dan non teknis, kurang kontrol terhadap formulir, gangguan sarana kerja, absensi pegawai, dan koordinasi dengan instansi lain yang tidak lancar. Berbagai faktor tersebut merupakan faktor di luar perkiraan manusia. Karena itu faktor yang menghambat pelaksanaan kerja memerlukan penanganan khusus dan kreativitas pegawai sehingga faktor tersebut dapat diantisipasi atau dicari jalan keluarnya.

BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa :

1. Efektivitas kerja pegawai di DLLAJ Kota Surakarta cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari:
 - a. Hasil kerja dan pelaksanaannya. Pegawai DLLAJ Kota Surakarta dapat melaksanakan tugas sebagaimana rencana yang telah ditentukan. Namun efektivitas kerja pegawai belum maksimal, karena masih ada pekerjaan-pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan tepat waktu karena adanya kendala-kendala. Hasil dan pelaksanaan kerja juga dapat dilihat dari penyelesaian tugas mendadak dan kreativitas pegawai.
 - b. Jumlah pegawai di DLLAJ mencukupi untuk melaksanakan tugas pekerjaan, apalagi ada peralatan canggih yang digunakan yang dapat mempercepat waktu pelaksanaan pekerjaan. Berkurangnya jumlah pegawai karena tidak masuk kerja tidak terlalu mengganggu efektivitas kerja. Tanggung jawab pegawai di DLLAJ juga cukup tinggi, yang ditunjang oleh kemampuan atau skill pegawai yang sesuai dengan bidang tugasnya dan koordinasi antar bagian maupun antar unit kerja yang dapat berjalan dengan lancar.
 - c. Waktu pelaksanaan kerja sudah sesuai dengan perencanaan. Namun waktu pelaksanaan kerja akan terganggu manakala ada tugas mendadak.

Namun demikian, kreativitas kerja pegawai dapat menunjang pelaksanaan kerja baik yang sudah direncanakan maupun tugas mendadak.

- d. Biaya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan sudah cukup. Hal ini berarti bahwa biaya yang sudah ditentukan dapat digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan. Kelebihan atau kekurangan biaya pelaksanaan kerja tetap dilaporkan ke pimpinan.
 - e. Kepuasan kerja pegawai juga menunjang efektivitas kerja. Kepuasan kerja tercipta karena adanya kepuasan dalam melayani masyarakat maupun kepuasan atas gaji yang diterima serta kepuasan karena melaksanakan tugas dengan ikhlas, takwa, dan tawakal.
 - f. Kepuasan pengguna layanan DLLAJ merupakan salah satu indikator terciptanya efektivitas kerja DLLAJ yang merupakan efektivitas kerja dari setiap pegawai.
2. Faktor-faktor yang menghambat efektivitas kerja pegawai di DLLAJ Surakarta

Faktor-faktor yang menghambat efektivitas kerja pegawai di DLLAJ Kota Surakarta antara lain :

- a. Tingkat absensi
- b. Ketidaksiplinan pegawai terutama dalam mengontrol formulir, salah ketik, dan kegiatan yang dilakukan dalam waktu yang bersamaan.
- c. Faktor luar seperti adanya tugas di luar tupoksi, gangguan teknis dan non teknis, gangguan sarana kerja, dan koordinasi dengan unit atau instansi lain yang tidak lancar.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian, maka dapat diajukan saran-saran sebagai berikut:

1. Kepada Pimpinan DLLAJ

Kepada pimpinan DLLAJ diharapkan dapat meningkatkan efektivitas kerja pegawai dengan cara meningkatkan kepuasan kerja. Usaha meningkatkan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan memberikan fasilitas kerja yang memadai, memberikan pujian terhadap hasil kerja pegawai, meningkatkan komunikasi antara pimpinan dengan pegawai, memberikan kompensasi non finansial seperti mengadakan rekreasi atau dalam bentuk lainnya, mendukung kreativitas pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, dan meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

2. Kepada pegawai DLLAJ

Kepada pegawai DLLAJ diharapkan dapat meningkatkan efektivitas kerja dengan mencintai pekerjaan, meningkatkan loyalitas kerja dan organisasi, meningkatkan rasa pengabdian kepada negara dan masyarakat, berusaha menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang telah ditentukan, berusaha menggunakan peralatan kerja secara lebih efektif dan efisien.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu Mangkunegara. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Christopher Pollit dan Geert Bouckaert. 2000. *Public Management reform: A Comparative Analysis*. London : Oxford University Press.
- Henderson-Stewart D. 1990. "Performance Management and Review in Local Government". Dalam M. Cave, M. Kogan and R Smith (eds), *Output and Performance Measurement in Government: The State of the Art*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Husaini Usman dan Setiadi Akbar. 2002. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Lexi J. Moleong. 2001. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Manahan P. Tampubolon. 2007. *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Moekijat. 1992. *Pengawasan Yang Efektif*. Bandung : Mandar Maju
- Moekijat. 1997. *Manajemen Tenaga Kerja dan Hubungan Kerja*. Bandung : Pionir Jaya.
- Sadili Samsudin. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Soekidjo Notoatmodjo. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Sondang P. Siagian. 1994. *Pengelolaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : SIUP.
- Sopiah. 2007. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Sutopo. 2002. *Metode Penelitian Kualitatif*. Surakarta : UNS Press.
- Sutrisno Hadi. 2002. *Metodologi Research Jilid II*. Yogyakarta : Andi Offset.
- T. Hani Handoko. 2003. *Manajemen*. Yogyakarta : BPFE UGM.

Yeremias T. Keban. 2008. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik. Konsep, Teori dan Isu*. Edisi 2. Yogyakarta : Gaya Media.





Lampiran

Lampiran 1

PEDOMAN WAWANCARA

1. Bagaimanakah tugas pekerjaan dilakukan ?
2. Bagaimanakah tugas yang dilakukan secara individual?
3. Bagaimanakah pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh tim kerja?
4. Bagaimanakah bila dalam pelaksanaan tugas memerlukan tambahan tenaga atau kelebihan tenaga?
5. Bagaimanakah dengan waktu pelaksanaan tugas?
6. Perlukah tambahan waktu dari target yang ditentukan, ataukah lebih cepat?
7. Bagaimanakah bila pelaksanaan tugas tidak sesuai dengan waktu yang ditentukan?
8. Bagaimanakah biaya yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas?
9. Perlukah tambahan biaya dalam pelaksanaan tugas tersebut, ataukah biaya yang ditetapkan terlalu berlebihan?
10. Bagaimanakah bila dalam pelaksanaan tersebut kekurangan biaya atau kelebihan biaya?
11. Bagaimanakah kepuasan yang dirasakan dalam melaksanakan pekerjaan?
12. Apa yang dilakukan bila merasakan puas dalam melaksanakan pekerjaan?
13. Bagaimana bila dalam melaksanakan pekerjaan merasa tidak puas?
14. Bagaimanakah rasa kepuasan dari masyarakat dapat diketahui?
15. Dalam bentuk apa bila masyarakat merasakan kepuasan dengan layanan DLLAJ?
16. Bagaimanakah ketidakpuasan masyarakat atas pelayanan DLLAJ dapat diketahui?
17. Tindakan apa yang perlu dilakukan untuk menanggapi adanya ketidakpuasan dari masyarakat?
18. Bagaimanakah hasil pekerjaan secara umum?
19. Bagaimanakah hasil pekerjaan dilihat dari segi kuantitas?
20. Bagaimanakah hasil pekerjaan dilihat dari segi kualitas?