

BAB III

PENYAJIAN DATA

Penulis mencoba melakukan penelitian mengenai Analisis Kinerja Organisasi Kelurahan Gedawang Kota Semarang. Penulis akan memaparkan hasil penelitian secara kualitatif berdasarkan kajian pustaka, observasi, dan wawancara yang telah dilakukan dengan beberapa narasumber. Penelitian ini dilakukan atas dasar tujuan dari penelitian, yaitu untuk mendeskripsikan, mengamati serta menganalisis tentang:

4. Kinerja organisasi Kelurahan Gedawang Kota Semarang
5. Faktor apa yang menjadi penghambat kinerja organisasi Kelurahan Gedawang Kota Semarang
6. Faktor apa yang menjadi pendukung kinerja organisasi Kelurahan Gedawang Kota Semarang

Pada bab ini akan diuraikan data-data hasil penelitian yang berhasil dikumpulkan dari jawaban informan tentang Analisis Kinerja Organisasi Kelurahan Gedawang Kota Semarang yang melibatkan beberapa pihak terkait berdasarkan hasil penelitian yang terjadi di lapangan. Data yang disajikan berupa data primer hasil penelitian beserta analisis terhadap data tersebut. Data primer merupakan data yang telah dihimpun oleh peneliti di lapangan melalui metode wawancara mendalam dengan bantuan *interview guide* kepada narasumber, dan observasi melalui kegiatan pengamatan terhadap objek penelitian.

Hasil penelitian tersebut diuraikan dalam bentuk jawaban yang merupakan hasil dari wawancara. Informan yang diwawancarai dalam penelitian merupakan narasumber yang dinilai berkompeten dalam memberikan informasi yang dibutuhkan. Informasi yang disajikan berupa data primer yang kemudian disajikan dalam bentuk uraian dan penjelasan, hasil penelitian tersebut disajikan pada bagian di bawah ini.

Sumber informasi dalam penelitian ini adalah narasumber yang dinilai memiliki kompetensi untuk memberikan data dan informasi yang dibutuhkan berkaitan dengan permasalahan penelitian. Informasi yang didapatkan dari narasumber adalah berupa data primer yang diperoleh dari hasil wawancara mengenai permasalahan yang ingin disajikan dalam bentuk penjelasan. Pihak yang diwawancarai adalah:

1. Kepala Kelurahan Gedawang Kota Semarang;
2. Sekretaris Kelurahan Gedawang Kota Semarang;
3. Kepala Seksi Pelayanan Umum Kelurahan Gedawang Kota Semarang;
4. Kepala Seksi Kesejahteraan Masyarakat Kelurahan Gedawang;
5. Kepala Seksi Pemberdayaan Masyarakat dan Pembangunan Kelurahan Gedawang.

3.1 Kinerja Organisasi Kelurahan Gedawang Kota Semarang

Dari penjelasan di atas penulis berusaha menganalisis kinerja organisasi Kelurahan Gedawang, sebagaimana yang telah diberikan oleh aparat kelurahan kepada masyarakat. Adapun fenomena pengukuran untuk kinerja organisasi meliputi:

1. *Quality*

Quality atau kualitas kerja terkait dengan proses/hasil mendekati sempurna dalam memenuhi maksud dan tujuan. Kualitas kerja merupakan tingkat ketuntasan yang berhasil dilaksanakan oleh organisasi berdasarkan tupoksi yang ditetapkan. Terminologi kualitas (*quality*) merupakan ukuran sejauhmana pelaksanaan program oleh suatu intitusi atau personil dari taraf kesalahan, kerusakan dan sejauhmana kecermatan yang dipergunakan mampu mencapai tujuan yang dicanangkan. Terkait dengan tujuan yang hendak dicapai oleh Organisasi Kelurahan Gedawang, Kepala Kelurahan mengatakan bahwa:

Dilihat dari pencapaian target tahun sebelumnya, kinerja Organisasi Kelurahan Gedawang belum mencapai tujuan yang diharapkan. Dalam 3 (tiga) tahun terakhir ini saja, pencapain baru sekitar rata-rata 85 persen, jadi mesti harus ada upaya untuk meningkatkannya, agar di masa mendatang dapat memenuhi target, dan bahkan kalau mungkin melebihinya.

Pencapaian kinerja rata-rata sebesar 85 persen dalam kurun waktu 3 (tiga) tahun terakhir tersebut, dinilai sudah cukup baik, apabila diingat bahwa selama dalam kurun waktu yang sama, ketersediaan anggaran untuk perencanaan, penyelenggaraan kegiatan dalam bentuk pelayanan umum dan pelayanan masyarakat, masih belum beranjak dari kriteria minimal yang ditetapkan. Khususnya mengenai kurangnya penyelenggaraan untuk ketentraman dan ketertiban umum, belum mampu terealisir secara penuh. Namun demikian, diakui oleh Kepala Kelurahan bahwa penggunaan anggaran tersebut sudah sesuai dengan peruntukkannya, dalam arti sudah sesuai pos-pos pengeluaran yang sudah diplot sebelumnya.

Kepala Seksi Pemberdayaan Masyarakat dan Pembangunan menambahkan bahwa ketersediaan anggaran yang ada memang sudah sesuai dengan nominal besaran yang diajukan dan sudah bukan merupakan biaya variabel lagi, sehingga dalam kurun waktu 3 (tiga) tahun terakhir bisa dikatakan tetap (stagnan). Hanya saja, menurut Kepala Seksi Pemberdayaan Masyarakat dan Pembangunan dalam rangka untuk pengembangan ke depan, maka pemberdayaan masyarakat dan pembangunan Kelurahan Gedawang dia berujar:

Telah dilakukan wacana kerjasama dengan pihak ketiga untuk ikut berpartisipasi mengembangkan taman-taman pada masing-masing sudut kelurahan sebagai salah satu aset Kelurahan Gedawang. Saya bersama aparat kelurahan lainnya telah membuat rancangan (desain) pengembangan taman kelurahan pada masing-masing Rukun Warga (RW) dengan disertai taman bermain untuk anak, sehingga perwujudan tata kelola lahan sesuai dengan peraturan perundang-undangan mengenai Ruang Terbuka Hijau (RTH). Dengan seperti itu, maka akan dibuat sudut-sudut pemukiman di Kelurahan Gedawang merupakan lahan asri dan hijau, sebagai salah keunggulan Kelurahan Gedawang.

Wacana tersebut perlu untuk terus direalisasikan, menurut Kepala Seksi Pemberdayaan Masyarakat dan Pembangunan karena:

Kalau kita hijaukan pemukiman penduduk, maka masyarakat akan betah dan bertahan di Kelurahan Gedawang, apabila menginginkan rekreasi yang murah, nyaman dan terjangkau, baik secara ekonomi dan geografis. Di taman tersebut tersedia permainan anak-anak seperti; ayunan, prosotan, lahan bermain tradisional lainnya.

Perhatian terhadap lingkungan hidup yang cukup tinggi pada aparat Kelurahan Gedawang tersebut pantas memperoleh apresiasi positif dari segenap pihak, karena dengan adanya taman bermain atau taman terbuka hijau pada masing-masing lingkungan masyarakat akan sangat membantu

kebersihan udara di Kelurahan Gedawang yang sekaligus juga berpotensi meningkatkan kesehatan masyarakat.

Dalam nada serupa Kepala Seksi Pelayanan Umum menambahkan bahwa dengan telah dibangunnya taman bermain dan ruang terbuka hijau di sudut-sudut pemukiman masyarakat sekaligus memberikan makna mengenai upaya menjaga iklim di Kelurahan Gedawang agar tetap sejuk dan tidak panas sebagaimana di pusat Kota Semarang.

Jadi kalau selama ini Kelurahan Gedawang senantiasa konsisten dengan penyelenggaraan taman bermain dan ruang terbuka hijau, menurut Kepala Seksi Pelayanan Umum adalah:

tiada lain adalah upaya mengenalkan kepada setiap warga masyarakat untuk memiliki nilai estetika yang tinggi, sehingga timbul dalam perasaan warga masyarakat untuk bangga bahwa dirinya merupakan salah satu bagian dari upaya pembangunan masyarakat secara umum di Kelurahan Gedawang.

Pembangunan taman bermain dan ruang terbuka hijau bukan hanya merupakan ketersediaan sarana bermain bagi anak-anak, namun juga berperan dalam membangun keakraban antar sesama warga sehingga mampu memicu sikap gotong rotong terhadap segenap permasalahan yang ada di Kelurahan Gedawang. Tercipta rasa kebersamaan sebagai sebuah entitas sosial yang peduli mengenai pentingnya menjaga lingkungan alam dan lingkungan hidup sekitarnya bagi peningkatan kesejahteraan sosial dan kesehatan warga masyarakat itu sendiri.

2. *Quantity*

Quantity atau kuantitas kerja terkait dengan jumlah satuan yang dihasilkan. Kuantitas pekerjaan merupakan jumlah pekerjaan yang berhasil diselesaikan oleh organisasi sesuai batasan tupoksi yang ditetapkan. Terminologi kuantitas (*quantity*) merupakan ukuran seberapa banyak capaian pelaksanaan program oleh suatu intitusi atau personil terhadap apa yang telah ditargetkan dan dicanangkan. Terkait dengan tujuan yang hendak dicapai oleh Kelurahan Gedawang Kota Semarang, Kepala Kelurahan mengatakan:

Dari 43 kegiatan yang rutin ditargetkan oleh Pemerintah Kelurahan Gedawang Kota Semarang, baru terealisasi sebanyak 37 event kegiatan, sehingga secara kuantitatif pencapaian kinerja Pemerintah Kelurahan Gedawang Kota Semarang.

Hal tersebut sebagaimana tabel di bawah.

Tabel 3.1
Target Pencapaian Program Kegiatan Kelurahan Gedawang
Tahun 2014 – 2016

No	Tahun	Target	Realisasi	% Pencapaian
1	2014	39	31	79,49
2	2015	41	34	82,93
3	2016	43	37	86,05

Sumber: Kelurahan Gedawang Kota Semarang, 2017

Terlihat bahwa walaupun selama kurun 3 (tiga) tahun terakhir belum mampu mencapai target kuantitatif yang dicanangkan, namun tingkat pencapaian selama kurun waktu tersebut memperlihatkan laju peningkatan, sehingga fenomena ini mengindikasikan bahwa kinerja kuantitatif dari Kelurahan Gedawang dari tahun ke tahun terus meningkat secara positif.

Adapun kegiatan-kegiatan yang sudah terealisasi setiap tahunnya selama 3 (tiga) tahun terakhir menurut Kepala Kelurahan adalah:

Penyelenggaraan Pasar Malam, Festival Seni, Lomba mewarnai bangunan Poskamling, pembuatan Ruang Terbuka Hijau,

pembuatan e-KTP, renovasi Gedung Kelurahan dan lain sebagainya. Sedangkan kegiatan-kegiatan yang belum terealisasi selama 3 (tiga) tahun terakhir adalah; Festival Kethoprak, pembuatan hutan wisata dan peningkatan sarana dan prasarana permainan anak di taman-taman bermain yang eksisting.

Dilihat dari sisi pencapaian, kinerja Organisasi Kelurahan Gedawang Kota Semarang sudah tergolong baik, hanya ke depannya untuk dapat merealisasikan program-program yang belum terealisasi diperlukan upaya dan usaha yang lebih keras, kreatif dan inovatif, agar capaian secara kuantitatif dapat terealisasi, sehingga dapat diharapkan dapat mendongkrak kinerja secara keseluruhan. Dengan demikian, semakin marak dan bertambahnya taman bermain di Kelurahan Gedawang secara langsung akan mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat, seperti menciptakan peluang kerja yang baru, di mana warga masyarakat diberikan kesempatan untuk membuka usaha kuliner di sekitar taman bermain dan ruang terbuka hijau.

Revitalisasi terhadap taman bermain dan ruang terbuka hijau yang semakin asri dan nyaman, dinilai mampu memberikan multiplier effect bagi peningkatan kesejahteraan warga masyarakat Kelurahan Gedawang. Hal ini dapat diindikasikan melalui pertambahan jumlah wiraswasta di Kelurahan Gedawang, berdasarkan Sensus Ekonomi 2016.

Goodwill Kelurahan Gedawang Kota Semarang dalam rangka meningkatkan fasilitas dan sarana prasarana di semua sektor publik, termasuk taman bermain, ruang terbuka hijau dan poskamling, dinilai oleh Sekretaris Kelurahan sudah memadai, namun masih kurang mencukupi dalam hal perawatan. Hal ini sebagaimana dikatakan oleh Sekretaris Kelurahan, bahwa:

Hal ini dikarenakan, banyak fasilitas dan sarana prasarana publik yang mengalami kerusakan, belum mendapatkan perbaikan secara signifikan, terlebih lagi setelah terjadinya kenaikan Harga Tarif Dasar Listrik yang terus melambung, sehingga meningkatkan biaya operasional di ketiga obyek sarana publik tersebut.

Analisis yang bisa dikembangkan berdasarkan uraian keterangan Sekretaris Kelurahan di atas adalah bahwa dengan adanya kenaikan target di tahun 2017 dinilai cukup tinggi, sehingga di samping tidak dapat tercapai, di sisi lain juga tidak diperhitungkan dengan kenaikan Harga Dasar Tarif Listrik dari Perusahaan Listrik Negara yang dalam kurun waktu 2 (dua) terakhir ini telah mengalami kenaikan sebanyak 3 kali.

Pencapaian kinerja kuantitatif yang belum optimal juga terjadi pada kegiatan Posyandu, yang mana dalam 3 (tiga) tahun terakhir memang mengalami peningkatan aktivitas, namun seiring dengan adanya pemeliharaan dan perbaikan gedung Kelurahan, intensitas dan frekuensi kegiatan Posyandu dirasakan mekin berkurang, sehingga efek timbulnya pengetahuan dan kesadaran warga masyarakat terhadap pentingnya kesehatan mengalami stagnan. Hal ini sesuai keterangan Kepala Seksi Kesejahteraan Masyarakat yang mengatakan bahwa:

Hanya saja karena sarana dan prasarana tersebut kesemuanya hampir membutuhkan perbaikan, sehingga ke depannya memerlukan biaya perbaikan yang bisa saja dilakukan namun dengan syarat-syarat konstruksi khusus sehingga mempertahankan fungsi taman dan ruang terbuka hijau ataupun pengembangannya ke depan akan membutuhkan dana yang besar.

Daari uraian di atas, secara umum dapat dimaknai bahwa dari aspek kuantitas, maka capaian kinerja organisasi Kelurahan Gedawang tergolong

cukup baik, karena sekitar 75 persen perencanaan kegiatan dan pembangunan umum memenuhi target sebagaimana yang diharapkan.

3. *Timeliness*

Timeliness atau batas waktu terkait dengan waktu dalam menyelesaikan aktivitas. Batas waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai tupoksi yang ditetapkan. Dari aspek *timeliness*, beberapa Seksi dinilai sudah mampu mencapainya sesuai target waktu yang ditetapkan, bahkan untuk Seksi Pelayanan Umum dan Seksi Kesejahteraan Masyarakat justru melebihinya, sebagaimana keterangan Kepala Seksi Kesejahteraan Masyarakat bahwa “dilihat secara umum jumlah sarana dan prasarana publik dan ekonomi sudah menyesuaikan dengan pangsa pasar atau selera masyarakat, dan cenderung meningkat keberfungsianya”.

Sesuai dengan keterangan Kepala Seksi Kesejahteraan Masyarakat, maka dapat dikatakan bahwa dalam kurun tidak sampai 2 (dua) tahun, kelengkapan sarana dan prasarana yang ada justru berkembang, karena hal itu sesuai dengan tuntutan masyarakat yang tidak *neko-neko*, sehingga pembangunannya pun lebih terfokus. Bahkan untuk pengembangan jumlah taman bermain, ruang terbuka hijau mengalami perkembangan, belum lagi adanya realisasi pembuatan hutan wisata di Kelurahan Gedawang pada pertengahan 2017 ini. Hutan wisata ini nantinya dapat dimanfaatkan sebagai *area combat game, camping ground, outing activity, birds watching*, juga terdapat *flying fox*. Tempat ini sangat ideal karena perpaduan hutan, bukit dan sungai menjadikan para penggemar permainan perang-perangan. Hanya saja

karena sarana dan prasarana tersebut memerlukan pembiayaan yang besar, kesemuanya harus penganggaran dari Kota Semarang secara bertahap atau *multiyears*.

Hutan wisata merupakan sarana yang vital bagi kelangsungan masyarakat Kelurahan Gedawang, khususnya dan masyarakat Kota Semarang umumnya, agar ke depan dapat terhindar dari banjir, di samping mampu menyerap air, juga berfungsi sebagai paru-partu kota yang jauh dari polutan kimiawi. Dalam hal ini keterangan Sekretaris Kelurahan adalah:

Pembuatan hutan wisata sejak Mei 2017 dan ditargetkan selesai sekitar Maret 2019. Pekerjaan ini dilengkapi pula dengan beberapa fasilitas seperti mushala, lapangan tenis dan volley, gudang alat, serta rumah pekerja sebanyak 4 (empat) unit. Sejak dibangunnya hutan wisata, akses dan mobilitas menuju dam ke luar Kelurahan Gedawang semakin padat. Hal itu secara langsung merupakan cerminan menggeliatnya pertumbuhan ekonomi di Kelurahan Gedawang.

Hutan wisata pembangunannya dimulai pada Mei 2017 dengan waktu pelaksanaan selama 520 hari dengan sumber dana dari APBD Kota Semarang bekerjasama dengan *Japan International Corporation Agency* (JICA IP-534). Hutan wisata ini berfungsi sebagai pengendali banjir di Kota Semarang, menjaga ketersediaan air minum, dan kawasan cagar alam. Hutan wisata ini akan memiliki luas 46,56 hektar.

Adapun ke depan, dalam rangka untuk menarik minat masyarakat berkunjung ke Hutan Wisata Kelurahan Gedawang, kembali, Sekretaris Kelurahan akan melakukan kegiatan promosi sebagaimana dikatakan bahwa:

Kegiatan promosi nantinya akan dilaksanakan melalui kegiatan budaya dan seperti sesaji *rewondo* yang dilaksanakan pada hari ketiga di bulan Syawal, yang mana mengarak beragam *gunungan*

sesaji seperti buah, sayur dan tumpeng nasi. Acara *sesaji rewanda* ini mempunyai pesan yaitu untuk menjaga dan melestarikan keseimbangan alam, dan jagalah alam ini agar kehidupan terus berlangsung. Melestarikan tradisi demi kepentingan budaya, seni, wisata dan pelestarian lingkungan.

Sebelum ini acara *sesaji rewanda* rutin dilakukan oleh masyarakat Kelurahan Gedawang, yang dinilai sebagai penggalan nilai sejarah dan sekaligus melestarikannya, namun juga mengandung pesan bahwa masyarakat diharapkan untuk ikut menjaga kelestarian dan keseimbangan alam dengan mengisi dengan aktivitas yang pro lingkungan hidup. Kegiatan *sesaji rewanda* pun semakin relevan untuk terus dilakukan mengingat kondisi Kelurahan Gedawang yang sekarang sudah mulai berubah, yaitu terjadinya peningkatan partikel debu. Hal ini sebagaimana dikatakan oleh Kepala Kelurahan bahwa:

Seiring dengan pembuatan hutan wisata dan ada beberapa akses jalan yang ditutup sehingga warga masyarakat menjadi terbatas dalam menikmati pemandangan alam Kelurahan Gedawang, sehingga udara meningkat menjadi panas dan berdebu. Namun nanti seiring hutan wisata kelar pembangunannya, diupayakan kawasan yang selama ini rusak karena beroperasinya angkutan berat akan dihijaukan kembali.

4. *Cost-effectiveness*,

Cost-effectiveness atau efektivitas dalam penggunaan sumber daya terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi. Tingkat penggunaan sumber-sumber daya organisasi yang dikerahkan untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai tupoksi yang ditetapkan.

Tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi selama ini dinilai cukup konvensional dan terkesan kurang inovatif, belum lagi disertai dengan masih

minimnya *signage*. *Signage* merupakan petunjuk yang menyertai tentang di mana dan bagaimana obyek taman bermain dan ruang terbuka hijau dimaksud dapat diakses dan ditindaklanjuti oleh warga masyarakat di luar Kelurahan Gedawang. Masyarakat luar Gedawang akan merasa kesulitan untuk mencapai kawasan taman bermain dan ruang terbuka hijau yang dimaksud. Dalam hal ini perlu dilakukan kerjasama dan koordinaasi dengan Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informasi Kota untuk bersama-sama menciptakan layanan prima bagi masyarakat agar bisa sampai tujuan dengan cepat dan hemat.

Kelemahan *signage* ini jelas sekali terlihat hampir dari setiap penjuru dari mana pengunjung hendak datang, baik yang dari arah Pedurungan, Ungaran bahkan Demak sekali pun akan mengalami kesulitan menemukan obyek yang dimaksud. Petunjuk penjelasan (*signage*) yang sangat terbatas di jalan-jalan menuju Kelurahan Gedawang, berpotensi menghambat minat masyarakat berkunjung ke obyek taman bermain, ruang terbuka hijau dan hutan wisata. Hal ini sejalan dengan pendapat Kepala Kelurahan yang mengatakan:

Kita sudah berbicara dengan pihak Dephunkominfo Kota tentang masalah rambu penunjuk jalan ke obyek unggulan Gedawang, karena kita sama-sama instansi pemerintah yang di bawah Pemerintah Kota seharusnya memiliki tugas, wewenang dan tanggungjawab yang sama dalam rangka mewujudkan Kota Semarang Pesona Asia dan memiliki daya saing dengan kota-kota besar lainnya.

Namun kenyataan di lapangan hingga penulisan ini berlangsung, pemasangan rambu-rambu penunjuk jalan ke arah obyek yang dikelola oleh

Kelurahan Gedawang, belum terealisasi secara sempurna, sehingga masih memerlukan keseriusan antar semua pihak terkait untuk mewujudkan cita-cita Kota Semarang sebagai Pesona Asia.

5. *Need for supervision*

Need for supervision atau kemampuan organisasi dalam memenuhi kebutuhan warga, terkait dengan kemampuan organisasi dalam menyelesaikan pekerjaan, sesuai dengan ukuran dan batasan tupoksi yang telah ditetapkan. Dari berbagai keterangan narasumber yang terkumpul, kemampuan personil dalam rangka menyelesaikan pekerjaan pokoknya selama ini berlangsung lancar dan tidak mengalami kendala. Hanya saja dengan adanya Peraturan Menteri Kehutanan yang melarang bahwa Hutan Wisata dan Kebun Binatang tidak boleh dikelola oleh pemerintah, cukup mempengaruhi mentalitas aparat Pemerintah Kota Semarang dan Kelurahan Gedawang, karena menurut persepsinya, mereka tidak mau kalau pengelolaan tersebut diserahkan kepada swasta, karena pembangunan hutan wisata tengah berlangsung, dan sudah menyerap dana yang tidak sedikit. Dalam hal ini ke depannya, Pemerintah Kota Semarang berkewajiban mencari pengelola pihak swasta yang kompeten dan hal pengelolaan hutan wisata dan sekaligus menguntungkan secara ekonomi.

Hal ini sebagaimana dikatakan oleh Kepala Kelurahan bahwa:

Kalau dana saya kira dana Pemkot merespon seandainya di sini apa kontribusi dalam Pendapatan Asli Daerah cukup tinggi, yang jadi masalah adalah ijin lembaga konservasi, jadi kita kan kalau dananya ada tapi ijin tidak bisa dimiliki. Kalau soal dana, pemerintah mungkin tidak secepat swasta karena APBD kan alokasinya kan segala aspek, tapi akhir beberapa ajuan anggaran yang kami ajukan

dari hutan wisata ini terus direspon, karena prakiraan pendapatan untuk Pemkot dan Kelurahan Gedawang sendiri dari tahun ke tahun akan ada peningkatan.

Masalah yang dihadapi adalah belum adanya ijin sebagai lembaga konservasi sebagai dampak adanya Peraturan Menteri Kehutanan, sehingga Hutan Wisata belum boleh melakukan operasional walaupun pembangunan fisiknya nanti sudah selesai 100 persen. Dalam hal ini Kepala Kelurahan dan Kepala Seksi Pemberdayaan Masyarakat dan Pembangunan menambahkan bahwa:

Penanggungjawabnya adalah mau diswastakan, jadi artinya nanti bisa berbentuk perusahaan daerah atau mungkin mencari investor untuk mengelola. Jadi solusinya hanya itu, kalau belum ada ijin konservasi jelas kita tidak bisa operasional karena itu melanggar aturan. Ijin operasional dari pihak Kementerian Kehutanan hanya akan turun apabila Pemkot secara resmi sudah berhasil menggandeng investor swasta sebagai pengelola hutan wisata nantinya.

Demi menjaga keberlangsungan hutan wisata, beserta segala sarana dan prasarana yang menyertainya, termasuk wahana-wahana terkait, maka pengurusan ijin lembaga konservasi mutlak segera dilakukan, agar secara organisatoris hutan wisata bisa berkiprah secara progresif, bagi peningkatan kesejahteraan sosial masyarakat.

6. *Interpersonal impact*

Interpersonal impact atau tingkat kemampuan organisasi dalam meningkatkan kerjasama. Tingkat kemampuan organisasi dalam rangka melaksanakan kerja sama dengan pihak lain, agar memperoleh efisiensi dan efektivitas dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan. Kemampuan individu dalam meningkatkan kerjasama dengan pihak dan institusi lain selama ini

dinilai sudah cukup baik dan terjalin secara berkesinambungan. Salah satunya adalah sebagaimana keterangan Kepala Kelurahan yang mengajak pihak swasta untuk turut serta berperan mempromosikan taman bermain dan ruang terbuka hijau di Kelurahan Gedawang dalam program *Corporate Social Responsibility* (CSR), sebagaimana diamanahkan oleh Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, di mana setiap Perseroan Terbatas yang memanfaatkan sumber daya alam diwajibkan untuk melakukan *community development* berupa CSR. Pertemuan kepentingan antara *corporate* dengan pihak Kelurahan Gedawang ini sebagaimana dinyatakan oleh Kepala Kelurahan bahwa:

Upaya tersebut secara umum dapat disebut sebagai *corporate social responsibility* atau *corporate citizenship* dan dimaksudkan untuk mendorong dunia usaha lebih etis dalam menjalankan aktivitasnya agar tidak berpengaruh atau berdampak buruk pada masyarakat dan obyek rekreasi, sehingga pada akhirnya dunia usaha akan dapat bertahan secara berkelanjutan untuk memperoleh manfaat ekonomi yang menjadi tujuan dibentuknya dunia usaha.

Implementasi konsep *sustainable development* dalam program *Corporate Social Responsibility* (CSR) idealnya bukan untuk menjaga kelangsungan dan eksistensi keuntungan ekonomi, keuntungan sosial, atau pelaksanaan kewajiban aturan hukum semata, akan tetapi selayaknya dilandasi adanya pretensi meningkatkan kepedulian masyarakat dengan lebih memberdayakan potensinya agar di masa mendatang masyarakat yang bersangkutan mampu mencapai tingkat kesejahteraan dan kualitas hidup yang lebih baik.

3.2 Faktor Penghambat Kinerja Organisasi Kelurahan Gedawang Kota Semarang

Jumlah masyarakat di Kelurahan Gedawang pada akhir bulan April 2016 sebanyak 8.220 jiwa. Masyarakat yang membutuhkan pelayanan pada setiap harinya paling banyak rata-rata 25 pelayanan dan paling sedikit rata-rata 10 pelayanan. Kemudian strategi yang dilakukan untuk mengatasi hambatan-hambatan dalam memberikan pelayanan adalah melakukan permohonan penambahan tenaga atau pegawai kepada Pemerintah Kota Semarang demi mencapai pelayanan yang berkualitas dan mengatur strategi untuk mengantisipasi ketika masyarakat banyak membutuhkan pelayanan, yaitu dengan meningkatkan efektifitas kinerja dengan cara menambah beban kerja aparat kelurahan.

Permasalahan yang dihadapi Kelurahan Gedawang Kota Semarang dalam meningkatkan kinerja organisasi menurut Kepala Kelurahan, meliputi berbagai hal, dimulai dari masalah pendanaan, sumber daya, kurang peduli dari masyarakat, dan lain lain, yang apabila dirinci akan nampak sebagai berikut:

1. Kualitas dan kuantitas Sumber Daya Manusia yang belum sebanding dengan peningkatan permasalahan sosial, ekonomi dan budaya;
2. Minimnya sumber dana yang dialokasikan untuk pengembangan dan pengelolaan wisata agro;
3. Lemahnya penataan peraturan dan penegakan hukum di bidang wisata agro;
4. Kurang optimalnya pengawasan dan pemantauan penataan pelaksanaan dokumen AMDAL dan UKL-UPL;
5. Terbatasnya akses data dan informasi sumber daya alam dan wisata;
6. Isu pariwisata belum ditempatkan sebagai peluang untuk pembangunan ekonomi;
7. Kurang disiplin dalam bekerja
8. Kepedulian masyarakat dan dunia usaha yang masih harus ditingkatkan, didukung dengan perilaku budaya;
9. Kebijakan sektor yang parsial dan kerjasama antar sektor yang masih perlu ditingkatkan;
10. Adanya faktor kepentingan dari masing-masing *stakeholder*

11. Kurangnya pemahaman tentang nilai-nilai bersama bagi sumber daya yang tersedia sehingga menyebabkan penilaian aspek keddudayaan dan pariwisata sangat dipengaruhi interpretasi yang subyektif;

Usaha pengembangan dan peningkatan kinerja organisasi Kelurahan Gedawang Kota Semarang akan sulit terlaksana bila tanpa dukungan dari warga masyarakat. Oleh karena itu diperlukan dukungan publik, baik dari warga masyarakat maupun dari pihak *corporate*. Dukungan atau pelibatan warga masyarakat bisa berwujud peran serta dalam usaha pemberdayaan ekonomi dan wisata. Peran serta masyarakat atau anggota keluarga di lingkungan perumahan perlu digalakkan, sehingga bisa menimbulkan rasa puas dan bangga dalam menikmati hasilnya, minimal dengan terciptanya lingkungan sekitar yang asri, bersih dan nyaman terlebih dahulu. Dengan peran serta masyarakat yang berupa pelestarian lingkungan alam dan lingkungan hidup akan dihasilkan lingkungan yang bersih, sehat, dan nyaman, yang merupakan cikal-bakal terwujudnya sebuah potensi wisata unggulan.

Peran serta sebagaimana dimaksud pasal tersebut di atas meliputi peran dalam proses pengambilan keputusan, baik dengan cara mengajukan keberatan, maupun dengar pendapat atau dengan cara lain yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan. Peran serta tersebut dilakukan antara lain dalam proses penilaian analisis mengenai dampak atau perumusan kebijaksanaan dan pengelolaan keddudayaan dan pariwisata. Adapun pelaksanaannya didasarkan pada prinsip keterbukaan. Dengan keterbukaan tersebut dimungkinkan masyarakat ikut memikirkan dan memberikan pandangan serta pertimbangan dalam pengambilan keputusan di bidang pengelolaan dan pengembangan sosial, ekonomi dan budaya..

Kemudian peran serta tersebut, juga ditegaskan di dalam Pasal 6 antara lain bahwa, setiap orang berkewajiban memelihara kelestarian fungsi lingkungan hidup sebagai obyek wisata serta mencegah dan menanggulangi pencemaran dan perusakan lingkungan biota. Kewajiban setiap orang tersebut tidak terlepas dari kedudukannya sebagai anggota masyarakat yang mencerminkan harkat manusia sebagai individu dan makhluk sosial.

Berdasarkan keterangan Kepala Kelurahan dikatakan bahwa:

hambatan-hambatan yang dihadapi dalam memberikan pelayanan adalah mengalami kekurangan sumber daya manusia, pegawai yang ada hanya enam orang, masing-masing menjabat sebagai lurah, sekretaris, dan empat kepala seksi. Masing-masing seksi tidak memiliki staf untuk membantu pekerjaan pada seksi-seksi yang ada. Pada saat masyarakat banyak yang membutuhkan pelayanan, yang terjadi aparat kelurahan mengalami kerepotan sehingga aparat kesulitan dalam memberikan pelayanan yang optimal. Namun di saat masyarakat sedikit yang membutuhkan pelayanan, aparat dapat bekerja memberikan pelayanan kepada masyarakat secara optimal.

Dalam pengembangan dan peningkatan sarana dan prasarana yang dimiliki Kelurahan Gedawang, menurut Kepala Kelurahan dan Kepala Seksi Pelayanan Umum, maka elemen pokok mendasar yang menjadi penghambat adalah kekurangan sumber daya manusia dan sumber dana, di mana semua seksi mengeluhkan tentang hal yang sama, sebagaimana keterangan kedua narasumber di atas mengenai keterbatasan dana yang ada bagi peningkatan pelayanan umum.

3.3 Faktor Pendukung Kinerja Organisasi Kelurahan Gedawang Kota Semarang

Bentuk keterbatasan dalam penyelenggaraan kinerja organisasi Kelurahan Gedawang akhirnya memang menjadi penghambat, namun setidaknya tidak

terlepas pula dari kreativitas aparat Kelurahan dalam rangka menjaga agar peran dan fungsi pelayanan publik masih tetap terjaga secara berkesinambungan, yaitu penekanan pada aspek kepuasan masyarakat dan kepuasan pegawai.

Dengan menjaga aspek kepuasan tersebut, diharapkan spirit pelayanan sebagaimana diamanahkan dalam *Good and Clean Government* dapat terus berlangsung sehingga tidak mengganggu kelancaran administrasi dan dinamika sosial yang terus berkembang di masyarakat Kelurahan Gedawang. Hal ini sesuai dengan konsepsi ukuran kinerja yang dikatakan oleh Bastian (2001:39) bahwa pengukuran kinerja dapat didekati dari 6 (enam) aspek, yaitu; 1) aspek finansial; 2) aspek kepuasan pelanggan; 3) operasi bisnis internal yang mengarah pada efisiensi dan efektivitas organisasi; 4) kepuasan pegawai; 5) kepuasan komunitas; dan waktu penyelesaian.

Implementasi dari konsepsi Bastian di atas setidaknya sudah tertuang dalam pelaksanaan *sustainable development* Kelurahan Gedawang dalam program *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang idealnya bukan untuk menjaga kelangsungan dan eksistensi keuntungan ekonomi, keuntungan sosial, atau pelaksanaan kewajiban aturan hukum semata, akan tetapi selayaknya dilandasi adanya pretensi meningkatkan kepedulian masyarakat dengan lebih memberdayakan potensinya agar di masa mendatang masyarakat yang bersangkutan mampu mencapai tingkat kesejahteraan dan kualitas hidup yang lebih baik dan mandiri.

Menurut keterangan Kepala Kelurahan bahwa:

Masih banyak perusahaan tidak mau menjalankan program-program CSR karena melihat hal tersebut hanya sebagai pengeluaran biaya

(*cost center*). CSR memang tidak memberikan hasil secara keuangan dalam jangka pendek. Namun CSR akan memberikan hasil baik langsung maupun tidak langsung pada keuangan perusahaan di masa mendatang. Dengan demikian apabila perusahaan melakukan program-program CSR diharapkan keberlanjutan perusahaan akan terjamin dengan baik.

Dengan masuknya program CSR sebagai bagian dari strategi bisnis, maka akan dengan mudah bagi unit-unit usaha yang berada dalam suatu perusahaan untuk mengimplementasikan rencana kegiatan dari program CSR yang dirancangnya. Dilihat dari sisi pertanggungjawaban keuangan atas setiap investasi yang dikeluarkan dari program CSR menjadi lebih jelas dan tegas, sehingga pada akhirnya keberlanjutan yang diharapkan akan dapat terimplementasi berdasarkan harapan semua *stakeholder*. Harapan *corporate* semacam inilah yang ditangkap oleh Kelurahan Gedawang Kota Semarang sebagai peluang di dalam rangka melakukan peningkatan kinerja organisasi, khususnya mengenai potensi yang dimiliki Kelurahan Gedawang, yaitu keindahan alam dan masih sejuk udaranya.

Corporate dalam aktivitas ber-CSR sudah barang tentu dibekali dana yang cukup besar, dan ini ini dianggap sebagai sebuah keuntungan sekaligus faktor pendukung peningkatan kinerja organisasi Kelurahan Gedawang, sehingga keterbatasan dana yang dimiliki oleh Kelurahan Gedawang dapat ditutupi, dan di satu sisi *corporate* yang umumnya kurang memiliki data yang valid tentang lokasi mana yang hendak dilakukan pengembangan dan pengelolaan taman dan hutan wisata, dapat ditutupi oleh ketersediaan data yang valid dari pihak Kelurahan Gedawang, selaku pelaksana teknis di lapangan.

Corporate Social Responsibility yang dilakukan tidak terbatas hanya pada pengembangan dan peningkatan kualitas masyarakat pada umumnya, namun juga menyangkut tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*). Kepedulian terhadap pelanggan, pengembangan Sumber Daya Manusia, mengembangkan *Green Environment* serta memberikan dukungan dalam pengembangan komunitas dan lingkungan wisata. Setiap fungsi yang ada, saling melengkapi demi tercapainya CSR yang mampu memenuhi tujuan perusahaan dalam menerapkan ISO 26000 di perusahaan.

