

EFEKTIVITAS KERJA APARATUR SIPIL NEGARA DI BADAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH KOTA MANADO

MEISSY RIANE TAMAKA

Abstrak

Penelitian ini dilakukan untuk menjelaskan efektivitas kerja pegawai di Badan Keuangan dan Aset Daerah Kota Manado dalam kajian ilmu administrasi publik.

Didalam penelitian ini peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif. Sumber data utama dalam penelitian kualitatif ini adalah seluruh kegiatan dilapangan berupa pernyataan dan tindakan dari semua implementor yang diteliti. informan didasari atas pertimbangan informasi, yaitu informan yang dianggap memadai. Dengan demikian informan yang diwawancarai dalam penelitian berjumlah 10 orang

Hasil Penelitian Menunjukkan Pencapaian tujuan kerja yang dilakukan selama ini adalah dengan memberdayakan potensi yang dimiliki oleh pegawai, bersinergi dan bekerja sama serta berintegrasi. Pencapaian tujuan masih diperhadapkan dengan waktu yang sering dianggap kurang. Produktivitas kerja yang dihasilkan Badan Keuangan dan Aset Daerah Kota Manado dalam kaitannya dengan meningkatnya presentase pada pengelolaan keuangan dan pengelolaan aset Pemerintah Kota Manado dilakukan dengan baik. Kendala yang dihadapi dalam capaian produk atau hasil kerja banyak disebabkan oleh belum optimalnya ketersediaan data base untuk memberikan informasi kinerja, rendahnya kesadaran aparat terhadap pemanfaatan hasil pengelolaan keuangan dan perencanaan penganggaran dan evaluasi pelaksanaannya dan belum optimalnya upaya perbaikan kinerja pelaksanaan program/kegiatan yang didanai dari APBD). Kepuasan kerja pegawai belum sepenuhnya dimiliki oleh pegawai dalam aspek individu yang berkaitan dengan kebutuhan dan pengembangan karir akan tetapi telah baik ketika pekerjaan terlaksana dengan baik, adanya hubungan kerja dan kerjasama yang terjalin dengan sesama pegawai dan pimpinan serta saling mendukung dan mampu menjalankan tugas sesuai dengan aturan.

Kata Kunci : Efektivitas Kerja, Aparatur Sipil Negara

PENDAHULUAN

Pengelolaan keuangan dan aset merupakan tanggungjawab yang harus dilakukan oleh pemerintah daerah termasuk Pemerintah Kota Manado saat ini. Sebab dalam pengelolaan keuangan dan aset menjadi fokus perhatian dalam menilai berhasil tidaknya pemerintah tersebut mengelola daerah tersebut. Demikian pula halnya dengan penilaian yang dilakukan oleh pihak pengawas seperti inspektorat, Badan Pengawas Keuangan maupun Komisi Pengawas Korupsi.

Atas dasar inilah pula maka penting untuk menilai keberadaan Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Manado yang adalah satuan kerja perangkat daerah yang diberi tanggungjawab oleh Walikota dan Wakil Walikota dalam melaksanakan fungsi penunjang pemerintahan di bidang keuangan. Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Manado dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 2016 dan Peraturan

Walikota Manado Nomor 60 tahun 2016 dipimpin oleh seorang kepala badan dan dibantu oleh 66 orang pegawai.

Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Manado secara struktur memiliki unsur sekretaris yang dibantu oleh tiga sub bagian, empat bagian yaitu bagian anggaran, akuntansi, perbendaharaan dan aset serta memiliki dua belas sub bidang dan kelompok jabatan fungsional. Pada pelaksanaan tugas setiap hari teramati bahwa pegawai dengan beban kerja yang tinggi secara target organisasi dalam hal realisasi anggaran dapat berjalan dengan baik. Akan tetapi pencapaian hal ini memerlukan pengorbanan yang besar pada tenaga, waktu dan biaya yang tinggi.

Permasalahan saat ini sebagaimana laporan kinerja Tahun 2018 terletak pada belum optimalnya ketersediaan data base untuk memberikan informasi kinerja dalam perencanaan, penganggaran, penatausahaan dan pertanggungjawaban. Hal ini juga diikuti

dengan masih kurangnya kesadaran aparat pada pemanfaatan hasil pengelolaan keuangan dan perencanaan anggaran serta evaluasi pelaksanaan dan belum optimalnya upaya perbaikan kinerja pelaksanaan program atau kegiatan yang di danai oleh APBD.

Keadaan yang dihadapi oleh Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Manado diatas tida Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Manadok dapat dipisahkan dari kerja pegawai yang ada di dalamnya. Upaya untuk mengelola keuangan dan aset dengan baik sebagai tujuan organsiasi haruslah sejalan dengan tujuan – tujuan secara pribadi dari setiap pegawai. Secara umum harus diakui bahwa pegawai negeri sipil saat ini banyak yang tidak menjalankan tugas sebagaimana tujuan dari organisasi. Aktivitas kerja yang dilakukan hanyalah sebatas dalam tanggungjawab sebagai pegawai negeri. Issu yang berkaitan dengan aktivitas pegawai seperti datang kantor, absensi, bercengkrama, baca koran dan pulang masih saja mewarnai duniak kerja lembaga pemerintahan. Pada situasi yang demikian menjadikan tujuan pribadi pegawai tidak sejalan dengan tujuan organsiasi.

Ketika pegawai dalam aktivitasnya hanyalah seperti diatas, maka dengan sendirinya tidak akan menunjukkan hasil kerja yang baik sebagai cermiman dari produktivitas kerja. Setiap pegawai pada jabatan yang ada telah diberikan tanggungjawab untuk melaksanakan tugas dan fungsi dengan baik, benar dan tepat berdasarkan waktu yang ada. Akan tetapi ketika pekerjaan tersebut tidak selesai dengan tepat waktu ataupun tidak dapat diselesaikan sebagaimana rencana kerja maka dengan sendirinya akan sangat mengganggu pencapaian tujuan organsiasi. Oleh karenanya diperlukan pegawai yang memiliki kemampuan dan kemauan untuk berkerja dengan tepat, cepat dan benar.

Kendala lainnya yang juga berkaitan dengan pencapaian tujuan organsiasi yatu pada puas tidaknya pegawai dalam menjalankan kerja. Pegawai yang telah lama

bekerja pada pekerjaan tertentu akan mengalami yang namanya kebosanan kerja. Demikian pula halnya pegawai yang belerja dengan beban kerja tinggi akan mengalami ketidakpuasan ketika pekerjaannya tidak sebanding dengan motif yang diharapkan dari pekerjaan tersebut. Ketidakpuasan juga berkaitan dengan ketidakmampuan pegawai dalam beradaptasi dengan pekerjaannya maupun dengan lingkungan kerja yang ada.

Keadaan – keadaan yang dideskripsikan diatas memberikan gambaran tentang ketidakefektivan kerja pegawai yang dapat dilihat pada organisasi publik / pemerintahan saat ini. Akan tetapi apakah situasi diatas juga terjadi di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Manado atau tidak menjadi dasar yang mendasari peneliti untuk melakukan penelitian ini. Asumsi yang terbangun dalam pemikiran peneliti bahwa situasi ini terjadi pula di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Manado. Maka untuk membuktikan dan menganalisisnya diperlukan proses penelitian yang didukung secara teoritis dan kajian ilmiah yang dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya.

KAJIAN PUSTAKA

Bawata, N, N. Ruru J, M dan Londa V. 2019. Efektivitas Penyelenggaraan Pemerintah Desa Dalam Menunjang Pembangunan Desa Lilang Kecamatan Kema Kabupaten Minahasa Utara. *Jurnal Ilmu Administrasi (JAP)*. 5 (72) <https://ejournal.unsrat.ac.id>. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui tingkat Efektivitas Penyelenggaraan Pemerintah Desa Dalam Menunjang Pembangunan Desa Lilang, Kecamatan Kema, Kabupaten Minahasa Utara. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kualitatif. Informan penelitian adalah Kepala Desa/Hukum Tua, Pegawai Kantor Desa, Ketua BPD, dan Masyarakat seluruhnya sebanyak 10 orang informan. Pengumpulan data menggunakan pedoman wawancara, sedangkan teknik analisis yang digunakan adalah analisis model

interaktif dari Miles dan Huberman. Berdasarkan hasil analisa data ditarik kesimpulan:(1) Produktivitas organisasi atau output dalam hal ini hasil kerja pemerintah Desa Lilang, Kecamatan Kema, Kabupaten Minahasa Utara dalam menyelenggarakan pemerintah desa sesuai perencanaan pembangunan sudah efisien melihat pekerjaan yang diberikan kepada para pegawai pemerintah desa sesuai dengan kemampuan mereka sehingga pembangunan dapat diselesaikan tepat waktu.(2) Efektivitas organisasi dalam bentuk keberhasilannya menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan di dalam dan di luar organisasi dalam hal ini penyesuaian diri dengan tugas dan pekerjaan yang diberikan serta lingkungan kerja mampu dilakukan pemerintah Desa Lilang, Kecamatan Kema, Kabupaten Minahasa Utara sehingga proses kerja yang dijalankan pun berjalan secara efektif sesuai dengan tugas dan tanggungjawab yang diberikan sehingga setiap masalah dan keluhan masyarakat dapat terpenuhi dan terselesaikan (3) Tidak adanya ketegangan di dalam organisasi atau hambatan-hambatan konflik diantara bagian

Mokodompit Y. Tampi., G. B. Londa, V. 2019. Efektivitas Penyelenggaraan Administrasi Desa Di Desa Molobog Kecamatan Motongkat Kabupaten Bolaang Mongondow Timur. 5 (78). Tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan efektivitas penyelenggaraan administrasi desa Di Desa Molobog Kecamatan Motomkad Kabupaten Bolaang Mongondow Timur. Berdasarkan dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penulis, maka dapat disimpulkan sebagai berikut : 1. Produksi atau realisasi program-program dan kegiatan-kegiatan pemerintah Desa Molobog Kecamatan Motomkad Kabupaten Bolaang Mongondow Timur yang direncanakan atau mengenai hasil kerja pemerintah Desa Molobog Kecamatan Motomkad Kabupaten Bolaang Mongondow Timur dalam penyelenggaraan administrasi sudah sangat baik. Sesuai pekerjaan atau tugas yang diberikan dengan kemampuan pegawai

pemerintah desa dalam penyelenggaraan administrasi dengan berpedoman pada regulasi atau peraturan pemerintah yang sudah ditetapkan serta pedoman administrasi. 2. Efisiensi atau ketepatan penggunaan sumber daya organisasi terutama SDM dan biaya dalam pencapaian realisasi program dan kegiatan pemerintah desa yang sudah direncanakan/ditetapkan sudah menunjukkan ketepatan waktu yang sangat baik hal ini dimudahkan karena inovasi-inovasi yang oleh pemerintah desa. 3. Adaptasi atau fleksibilitas dalam hal ini kemampuan pemerintah desa dalam menanggapi perkembangan tugas/pekerjaan atau dalam menghadapi/menangani persoalan yang muncul sudah baik. Kemampuan adaptasi aparat pemerintah desa dengan lingkungan kerja dan organisasi yang baik menghasilkan hubungan kerja antara atasan serta rekan kerja juga sikap dan hubungan kepada masyarakat penerima layanan terjalin dengan sangat baik.

Mufara Y. Tulusana F. Londa V. 2016. Efektivitas Pelaksanaan Tugas Pegawai di Distrik Kaimana Kabupaten Kaimana Provinsi Papua Barat. Jurnal Administrasi Publik (JAP). 3. (38). Penelitian ini lebih menekankan pada kelompok efektivitas individu pegawai yang ada di Distrik Kaimana sehingga teori yang digunakan adalah teori dari Gibson dkk (1995) yang mengemukakan lima hal pokok yang menjadi ukuran efektivitas, yaitu produksi yang mengacu pada ukuran output utama organisasi baik menyangkut jumlah, maupun kualitas keluaran yang dibutuhkan lingkungan, efisiensi yang mengacu pada ukuran penggunaan sumber daya organisasi, kepuasan yaitu menunjukkan tingkat dimana organisasi memenuhi kebutuhan karyawan/anggotanya, adaptasi yaitu tingkat dimana organisasi dapat dan benar-benar tanggap terhadap perubahan internal dan eksternal atau mengacu pada kemampuan manajemen, merasakan perlunya perubahan dalam organisasi dan pengembangan yaitu kemampuan organisasi untuk meningkatkan kapasitasnya dalam menghadapi tuntutan

lingkungan atau mengukur tanggung jawab organisasi dalam memperbesar kapasitas dan potensinya untuk berkembang. Secara umum dari hasil wawancara dan pengamatan terhadap efektivitas kerja pegawai yang ada di Distrik Kaimana, peneliti beranggapan dengan berbagai keterbatasan yang ada pegawai telah dapat menunjukkan efektivitas kerja yang cukup baik. Sekalipun memang harus diakui masih ada berbagai kendala yang dihadapi dalam mewujudkan efektivitas kerja yang lebih baik lagi. Pendiagnosaan organisasi sebagai salah satu metode pembinaan organisasi menekankan pada hal-hal yang dianggap mempengaruhi ketidakstabilan atau ketidakberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka penelitian ini menyimpulkan bahwa : 1. efektivitas kerja pegawai di Distrik Kaimana Kabupaten Kaimana Provinsi Papua Barat belum sepenuhnya tercapai dengan baik yang dilihat dari aspek produksi, efisiensi, kepuasan, adaptasi dan pengembangan. 2. Distrik Kaimana Kabupaten Kaimana Provinsi Papua Barat yang secara struktur dipimpin oleh Kepala Distrik dan dibantu oleh Sekretaris Distrik, yang membawahi Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, Kepala Sub Bagian Keuangan dan Perlengkapan, Kepala Sub Bagian Program, Kepala Seksi Pemerintahan, Kepala Seksi Transtim, Kepala Seksi Kesejahteraan Sosial, Kepala Seksi PMK, Kepala Seksi Ekonomi Pembangunan dan Kelompok Fungsional masih diperhadapkan pada kendala terbesar dalam pelaksanaan tugas dan fungsi terletak pada kurangnya pegawai, kurangnya penguasaan bidang kerja, kurangnya pelatihan kerja yang bersifat teknis, peralatan kantor dan dana operasional yang masih kurang, pekerjaan yang belum sepenuhnya didukung oleh standar operasional prosedur banyak menyulitkan pegawai dalam penyelesaian kerja. 3. Kurangnya pengalaman dan pelatihan serta sarana dan prasarana menjadi akibat utama pegawai kurang berinovasi dalam menjalankan pekerjaan. Sekalipun

memang koordinasi kerja dengan Pemerintah Kabupaten dan Pemerintah Kampung dan Pemerintah Kelurahan berjalan dengan baik dan hubungan kerja dengan pimpinan dan sesama staf menjadikan pegawai merasa puas dan bersemangat menjalankan pekerjaan. B. Saran Untuk dapat meningkatkan efektivitas melalui dimensi produksi, efisiensi, kepuasan, adaptasi dan pengembangan maka disarankan untuk melakukan perbaikan pada : 1. Pemenuhan sarana kerja kantor seperti alat tulis, komputer dan peralatan lainnya serta dukungan dana operasional. 2. Menempatkan pegawai pada jabatan yang masih kosong. 3. Mengikutsertakan pegawai pada program pelatihan yang bersifat teknis pelayanan. 4. Melakukan sinkronisasi program pada bidang kesejahteraan sosial dan pemberdayaan masyarakat dengan instansi terkait dan pemerintah kampung/kelurahan. 5. Memberikan keleluasaan dalam bentuk kewenangan kerja kepada pegawai dalam melakukan inovasi kerja guna penyelesaian kerja.

Sandala F. M. Rorong., A.J. Londa., V. 2018. Efektivitas Penggunaan Dana Desa Pada Program Pemberdayaan Masyarakat di Desa Kanawong Kecamatan Siau Barat Kabupaten Kepulauan Siau Tagulandang Biaro Tahun Anggaran 2017. 4 (64). Temuan penelitian ini bahwa efektivitas penggunaan dana desa pada program pemberdayaan masyarakat di Desa Kanawong Kecamatan Siau Barat Kabupaten Kepulauan Siau Tagulandang Biaro Tahun Anggaran 2017 terlihat pada: 1. Transparansi pada kegiatan pelatihan kepala desa dan perangkat serta kegiatan posyandu di Desa Kanawong kurang efektif, dimana pemerintah desa tidak secara terbuka menjelaskan mengenai penggunaan dana desa pada kedua program pemberdayaan tersebut. 2. Pada aspek partisipasi sudah nyata berjalan pada masyarakat, melalui keterlibatan masyarakat pada kegiatan posyandu. Sementara pada pemerintah desa kurang nyata terlihat pada program pelatihan yang direncanakan. 3. Kegiatan pelatihan kepala desa dan perangkat desa dalam

penggunaan dana desa pada program pemberdayaan masyarakat belum dapat dinikmati. Kendala yang dihadapi belum mampu diselesaikan oleh pemerintah. Hal ini erat kaitannya dengan kurangnya komunikasi dan koordinasi yang terbangun antara pemerintah desa dan perangkat desa serta lembaga-lembaga mitra pemerintah desa juga masyarakat. Sementara pada kegiatan posyandu sudah dapat dinikmati masyarakat desa, dan program ini sudah berjalan baik pada pelaksanaannya sehingga dapat dikatakan kegiatan ini sudah efektif. 4. Kegiatan pelatihan kepala desa dan perangkat desa kurang dapat dipertanggungjawabkan oleh pemerintah desa, karena ada tahapan yang oleh pemerintah desa tidak di laksanakan. Dengan kurang dapat dipertanggungjawabkan oleh pemerintah membuat kegiatan ini menjadi tidak efektif. Beda halnya dengan kegiatan pemberdayaan posyandu, dapat dipertanggungjawabkan kegiatan ini. Hal ini menjadikan kegiatan pemberdayaan posyandu di Desa Kanawong berjalan efektif pelaksanaannya. 5. Program pemberdayaan masyarakat untuk kegiatan pelatihan kepada kepala desa dan perangkat desa, tidak berlanjut. Hal ini dapat diamati dari rencana kerja pemerintah desa pada tahun anggaran 2018. Sedangkan Program pemberdayaan masyarakat untuk kegiatan pemberdayaan posyandu berlanjut, hal ini juga dapat diamati dari rencana kerja pemerintah desa pada tahun anggaran 2018.

Putri., A. Lengkong., F.D. J. Londa., V. 2018. Efektivitas Pelaksanaan Program Ayo Nabung Sampah Dalam Menjaga dan Memelihara Kebersihan Lingkungan di Kecamatan Maesa Kota Bitung. 4 (64). Dalam melaksanakan pengukuran efektivitas pelaksanaan suatu program tidaklah mudah dan sederhana, efektivitas berkenaan dengan apakah suatu alternatif dapat mencapai target/tujuan dari adanya tindakan. Berdasarkan dari hasil penelitian yang dilakukan di Kecamatan Maesa, menunjukkan bahwa pelaksanaan program Ayo Nabung Sampah sudah berjalan dengan cukup efektif

dalam menjaga dan memelihara kebersihan lingkungan di Kecamatan Maesa, dilihat dari dampak yang ditimbulkan yakni berkurangnya sampah yang ada di Kecamatan Maesa dan di drainasenya, dan dapat dilihat juga dari sudah baiknya kejelasan tujuan yang hendak dicapai, kejelasan strategi pencapaian tujuan, proses dan analisis dan perumusan kebijakan yang mantap, perencanaan yang matang serta, penyusunan program yang tepat, tersedianya sarana dan prasarana dan sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik. Namun masih terdapat dua indikator yang masih kurang maksimal, indikator yang pertama yaitu strategi untuk mencapai tujuan program Ayo Nabung Sampah dengan diadakannya sosialisasi ataupun promosi, sosialisasi dan promosi yang dilakukan oleh para pelaksana masih belum maksimal karena belum bisa mengubah pola pikir dan perilaku masyarakat agar peduli terhadap lingkungannya, tidak maksimalnya sosialisasi juga berdampak pada tidak pahamnya masyarakat dan juga pihak luar mengenai maksud dan tujuan dari program ini. Indikator yang kedua yaitu ketersediaan sarana maupun prasarana yang masih kurang di salah satu kelurahan yakni Kelurahan Kakenturan Satu

Konsep Efektivitas Kerja

Jika menelaah kata "Efektivitas" yang sebenarnya berasal dari kata "Efek", yang dalam pengertian sebagai terjadinya efek atau akibat yang dikehendaki dalam suatu perbuatan. (Liang Gie, dkk, 1982 : 11). Setiap pekerjaan yang efisien tentu juga berarti efektif, karena dilihat dari segi hasil, tujuan atau akibat yang dikehendaki dengan perbuatan itu telah tercapai bahkan secara maksimal (mutu atau jumlahnya), sebaliknya dilihat dari segi usaha, efek yang diharapkan juga telah tercapai dan bahkan dengan menggunakan lima unsur usaha secara maksimal. Setiap pekerjaan yang efektif belum tentu efisien, karena hasil-hasil yang dapat tercapai tapi mungkin dengan

penghamburan pikiran, waktu, ruang atau benda.

Efektivitas juga dapat diartikan seperti yang diutarakan oleh Soeseno Handyaningrat (1986 : 17) adalah apabila suatu tujuan atau sasaran telah tercapai sesuai dengan rencana. Sedangkan SP Siagian (1986:151) menyatakan bahwa efektivitas kerja secara sederhana berarti penyelesaian pekerjaan tepat pada waktunya yang telah ditetapkan. Kemudian Richard M. Steers (1985:159) mengemukakan bahwa efektivitas organisasi mudah dimengerti apabila dipandang sebagai kemampuan organisasi meniadapatkan dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuannya.

Sedangkan menurut Etzioni (dalam suryati, 1982:3) efektivitas organisasi diukur dari tingkat sejauhmana ia berhasil mencapai tujuannya, sedangkan efisiensi organisasi dikaji dari segi jumlah sumber yang dipergunakan untuk menghasilkan suatu unit masukan. Dua pendapat diatas tampaknya mempunyai pandangan bahwa efektivitas dalam organisasi adalah tingkat keberhasilan maksimal dalam mencapai sasaran tujuan operasional. Walaupun demikian dalam mengukur keberhasilan organisasi, tidak hanya dilihat dari sejauhmana pencapaian tujuan secara maksimal, akan tetapi juga mengenali dan menghindari hal-hal yang menghambat tercapainya tujuan tersebut.

METODE PENELITIAN

Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Manado dengan objek penelitian pada efektivitas kerja pegawai. Dasar pijakan masalah bahwa pengelolaan keuangan dan aset yang sampai saat ini menjadi perhatian pemerintah daerah, tidak dapat dipisahkan dari kerja pegawai dalam instansi tersebut. Temuan – temuan yang bersifat kesalahan penginputan, tidak tercapainya target maupun rendahnya serapan dan pendapatan yang

dihadapi oleh organisasi merupakan cerminan dari efektivitas kerja pegawai.

Jenis Penelitian

Didalam penelitian ini peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif (Creswell,1994), yaitu suatu penelitian kontekstual yang menjadikan manusia sebagai instrumen, dan disesuaikan dengan situasi yang wajar dalam kaitannya dengan pengumpulan data yang pada umumnya bersifat kualitatif. Pendekatan kualitatif dicirikan oleh tujuan penelitian yang berupaya memahami gejala-gejala yang sedemikian rupa yang tidak memerlukan kuantifikasi, karena gejala tidak memungkinkan untuk diukur secara tepat.

Sumber data

Sumber data dalam penelitian ini adalah sumber data utama atau primer dan sumber data tambahan atau sekunder (Moleong, 1993). Sumber data utama dalam penelitian kualitatif ini adalah seluruh kegiatan dilapangan berupa pernyataan dan tindakan dari semua implementor yang diteliti.

informan didasari atas pertimbangan informasi, yaitu informan yang dianggap memadai. Dengan demikian informan yang diwawancarai dalam penelitian berjumlah 10 orang dengan perincian sebagai berikut :

| | |
|-------------------------|-----------|
| Unsur Pimpinan | : 1 Orang |
| Unsur Kepala Bidang | : 2 Orang |
| Unsur Kepala Sub Bagian | : 1 Orang |
| Unsur Kepala Sub Bidang | : 3 Orang |
| Unsur Staf | : 3 Orang |

Selain informan sebagai data primer diatas, data sekunder meliputi dokumen tertulis yang sejak awal menjadi bahan dalam penelitian empiris di lapangan menyangkut data yang berhubungan dengan dokumen – dokumen yang ada kaitannya dengan tugas pokok dan fungsi, rencana kerja, target kinerja, realisasi kerja serta artikel, buku maupun karya ilmiah lainnya yang dijadikan rujukan teoritis.

Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan upaya mencari dan menata secara sistematis catatan hasil observasi, wawancara dan dokumentasi, untuk meningkatkan pemahaman peneliti tentang temuan-temuan yang berdasarkan permasalahan yang diteliti. Analisis data merupakan proses mengatur urutan data, mengorganisasikan ke dalam suatu pola, kategori dan satuan urutan dasar (Patton,2001).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Manado merupakan salah satu Perangkat Daerah pemerintah Kota Manado yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kota Manado Nomor 2 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Manado, yang kemudian ditindaklanjuti dengan Peraturan Walikota Manado Nomor 60 Tahun 2016 tentang Rincian Tugas dan Fungsi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Manado. Adapun yang menjadi tugas dan fungsi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Manado berkaitan dengan membantu Walikota dalam melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang Keuangan. Fungsi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Manado berkaitan dengan penyusunan kebijakan teknis dan pelaksanaan tugas teknis sesuai dengan lingkup tugasnya, melakukan pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis penyelenggaraan teknis sesuai dengan lingkup tugasnya, melakukan pembinaan teknis penyelenggaraan fungsi-fungsi penunjang Urusan Pemerintahan sesuai dengan lingkup tugasnya dan melakukan pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan lingkup tugasnya.

Guna mendukung kelancaran kerja dalam upaya melayani pemerintah dan masyarakat Kota Manado pada aspek keuangan dan aset maka Badan Keuangan dan Aset Daerah Kota Manado memiliki 68

orang pegawai. Disampaikan itu dalam rangka peningkatan administrasi pengelolaan keuangan daerah didukung pula oleh 20 (dua puluh) tenaga honorer terdiri dari tenaga pendukung administrasi, petugas kebersihan dan sopir. Sebagian besar pegawai yang ada di Badan Keuangan dan Aset Daerah Kota Manado berpendidikan Sarjana (Strata Satu) Badan Keuangan dan Aset Daerah Kota Manado, diikuti oleh pegawai yang berpendidikan sekolah menengah atas, diploma tiga dan magister. Memperhatikan data kepegawaian berdasarkan tingkat pendidikan maka dapat dipahami bahwa dengan didominasi oleh pegawai berlatar belakang pendidikan sarjana akan dengan mudah untuk menjalankan tugas secara baik dalam upaya pencapaian efektivitas kerja.

Sebaran pegawai berdasarkan jabatan yang ada di Badan Keuangan dan Aset Daerah Kota Manado telah dilakukan oleh pimpinan dalam hal ini Walikota dan Wakil Walikota Manado. Akan tetapi terlihat ada bagian atau sub bagian yang memiliki staf atau unsur pelaksana yang banyak akan tetapi juga ada yang hanya memiliki satu pelaksana. Dengan memperhatikan beban kerja serta tanggungjawab yang diberikan oleh Walikota dan Wakil Walikota Manado dimana Badan Keuangan dan Aset Daerah Kota Manado sangat besar tanggungjawabnya, maka seharusnya diikuti juga dengan dukungan pelaksana yang memadai dan sesuai dengan beban kerja yang ada.

Secara umum pelaksanaan tugas dan fungsi pengelolaan keuangan dan asset dalam pembangunan daerah khususnya di Kota Manado masih dihadapkan pada beberapa permasalahan antara lain:

1. Belum optimalnya ketersediaan data base untuk memberikan informasi kinerja yang digunakan untuk informasi perencanaan penganggaran, penatausahaan keuangan dan pertanggungjawaban pada Perangkat data/dokumen.
2. Rendahnya kesadaran aparat terhadap pemanfaatan hasil pengelolaan keuangan

dan perencanaan penganggaran dan evaluasi pelaksanaannya.

3. Belum optimalnya upaya perbaikan kinerja pelaksanaan program/kegiatan yang didanai dari APBD)

Dengan memperhatikan permasalahan yang ada maka Badan Keuangan dan Aset Daerah Kota Manado melakukan salah satu langkah telaah yaitu pada rencana atau tata ruang wilayah, kebijakan dan strategi penataan ruang wilayah kota manado diantaranya adalah pengembangan dan pengelolaan kota dengan pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dalam rangka memaksimalkan pelayanan kepada masyarakat serta mendukung pembangunan kota yang berkelanjutan. Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Manado ikut berpartisipasi dengan pengembangan pengelolaan keuangan yang menggunakan sistem aplikasi online. Hal ini perlu segera dilakukan mengingat luas wilayah Kota Manado sangat besar sehingga membutuhkan sarana untuk mendapatkan informasi dan pelayanan pengelolaan keuangan secara cepat dan tepat.

Memperhatikan besarnya beban kerja dari Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Manado maka capaian efektivitas kerja pegawai akan sangat juga ditentukan oleh pihak eksternal seperti satuan kerja perangkat daerah yang ada dalam lingkup Pemerintah Kota Manado maupun mitra kerja Pemerintah Kota Manado dalam penyelenggaraan program pembangunan, pemerintahan pelayanan dan pemberdayaan masyarakat serta pengelolaan dan penggunaan aset.

Efektivitas kerja pegawai dalam penelitian ini ditekankan pada pencapaian tujuan, produktivitas kerja, kepuasan kerja dan adaptasi pegawai. Analisis yang dapat dilakukan pada pencapaian tujuan bahwa Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Manado dalam upaya mencapai tujuan yaitu pada pengelolaan keuangan dan aset dalam lingkup penyelenggaraan pemerintahan

di Kota Manado tidak dapat dilakukan tanpa dukungan dari semua pihak. Cara pencapaian tujuan kerja yang dilakukan selama ini adalah dengan memberdayakan potensi yang dimiliki oleh pegawai, bersinergi dan bekerja sama serta berintegrasi. Guna mencapai tujuan organisasi maka sangat diperlukan kesediaan dari setiap pegawai untuk dapat menjalankan pekerjaan sesuai dengan aturan yang ada, melaksanakan tugas secara baik dan benar sebagaimana tugas pokok dan fungsi dan melaksanakan tugas dan fungsi tepat waktu.

Pada pelaksanaan kerja, pegawai masih juga diperhadapkan dengan kendala kerja yang berkaitan dengan waktu yang sering dianggap kurang, pegawai yang kurang atau tidak hadir, kurangnya dukungan dari instansi terkait lainnya (sinergitas dengan instansi lain kurang berjalan dengan baik). Hal lainnya berkaitan dengan birokrasi yang panjang sehingga memakan waktu yang lama dalam pencapaian kerja. Temuan ini memberikan penjelasan bahwa upaya dalam pencapaian efektivitas kerja pegawai maupun dalam pencapaian tujuan organisasi memerlukan dukungan yang baik dengan adanya kesesuaian antara beban kerja dan jumlah pegawai yang ditempatkan. Pemerintah daerah juga memiliki kewajiban untuk melakukan evaluasi pada rentang kendali yang secara proses birokrasi mengganggu pencapaian tujuan kerja. Penggunaan waktu kerja yang banyak terjadi sebagai akibat dari panjangnya proses birokrasi yang terjadi dalam penyelesaian pekerjaan.

Upaya pencapaian tujuan kerja juga memerlukan kemampuan dari mitra kerja dalam memahami aturan yang ada sehubungan dengan pengelolaan keuangan dan aset. Sebab harus dipahami bahwa dalam pengelolaan keuangan dan aset setiap penyelenggara harus patuh dan taat pada aturan yang berlaku. Hal ini juga perlu untuk dipahami oleh mitra kerja dari Badan Keuangan dan Aset Daerah Kota Manado. Hal ini menjadi penting karena data lapangan menunjukkan bahwa masih sering diperhadapkan dengan adanya SKPD yang

tidak dapat memenuhi dengan cepat data – data yang diperlukan berkaitan dengan keuangan dan aset daerah serta juga pada adanya SPKD yang masih salah dalam memasukkan berkas di BUD mengakibatkan pencapaian kerja terganggu demikian pula halnya dengan kegiatan pembayaran serng ditemui adanya NPWP luar daerah yang juga mengganggu proses pencairan yang berakibat pada pencapaian hasil kerja terganggu. Keadaan ini secara langsung akan sangat menggagu capaian efektivitas kerja Badan Keuangan dan Aset Daerah Kota Manado dalam mencapai tujuan organisasi.

Upaya perbaikan dalam rangka capaian efektivitas kerja yang mencerminkan pencapaian tujuan organisasi yaitu berusaha untuk memberdayakan potensi yang dimiliki, berupaya untuk disiplin dan bekerja tim, melakukan rapat koordinasi dan komunikasi langsung, turun langsung di setiap bidang untuk mengetahui kendala yang dihadapi. Hal ini telah dan terus dilakukan oleh Badan Keuangan dan Aset Daerah Kota Manado. Cerminan ini memberikan makan bahwa untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif maka diperlukannya kemampuan dari pimpinan dan staf (semua pegawai) untuk mampu memaksimalkan potensi yang dimiliki, yang diikuti dengan kerja sama, koordinasi dan komunikasi yang baik.

Aspek yang kedua dari efektivitas kerja yaitu pada produktivitas kerja yang dihasilkan dalam organisasi. Badan Keuangan dan Aset Daerah Kota Manado dalam kaitannya dengan produktivitas kerja menyangkut dua hal penting yaitu :

1. Meningkatnya Presentase Pengelolaan Keuangan Pemerintah Kota Manado
2. Meningkatnya Pengelolaan Aset Daerah Pemerintah Kota Manado.

Guna mencapai hal tersebut, Badan Keuangan dan Aset Daerah Kota Manado berupaya dalam :

1. Peningkatan kualitas pengelolaan keuangan dan Aset Daerah berbasis informasi teknologi

2. Peningkatan ketersediaan SDM dalam bidang tata kelola keuangan dan Aset Daerah
3. Peningkatan sarana dan prasarana ruang kerja yang memadai untuk menunjang pelaksanaan tugas.

Data penelitian menunjukkan bahwa pada pengelolaan keuangan dan pengelolaan aset telah dipayakan untuk dilakukan dengan baik. Hal ini sejalan dengan hasil penilaian dari Badan Pengawasan Keuangan (BPK) tentang kinerja pengelolaan keuangan dan aset Pemerintah Kota Manado yang semakin baik dan erjadi peningkatan dari tahun ke tahun sampai dengan saat ini. Akan tetapi juga data penelitian menunjukkan bahwa kendala dalam capaian produk atau hasil kerja banyak disebabkan oleh belum optimalnya ketersediaan data base untuk memberikan informasi kinerja yang digunakan untuk informasi perencanaan penganggaran, penatausahaan peuangan dan pertanggungjawaban pada Perangkat data/dokumen, rendahnya kesadaran aparat terhadap pemanfaatan hasil pengelolaan keuangan dan perencanaan penganggaran dan evaluasi pelaksanaannya dan belum optimalnya upaya perbaikan kinerja pelaksanaan program/kegiatan yang didanai dari APBD).

Berkaitan dengan efektivitas kerja dalam aspek produktivitas dapat dijelaskan bahwa program kerja sesuai dengan yang telah ditetapkan yaitu pada pengelolaan keuangan dan aset daerah. Produk yang dihasilkan berupa dokumen keuangan dan asset pemerintah kota yang sesuai dengan tata kelolah administrasi. Semua program yang ditetapkan dilaksanakan oleh setiap bidang dan sub bidang. Sehingga upaya pencapaian produktivitas kerja dengan memaksimalkan waktu dan potensi yang dimiliki oleh Badan Keuangan dan Aset Daerah Kota Manado.

Aspek yang ketiga yang dikaji dari penelitian ini berkaitan dengan efektivitas kerja yaitu pada kepuasan kerja. Kepuasan kerja akan sangat banyak berkaitan dengan aspek psikologis seseorang. Kepuasan kerja

dari pegawai yang satu akan sangat berbeda dengan pegawai yang lain. Demikian pula bahwa keputusan kerja seseorang dalam satu organisasi tidak dapat digeneralisasikan secara organisasi dan dianggap sebagai kepuasan kerja seluruh pegawai dalam organisasi tersebut. Kepuasan kerja juga akan sangat berkaitan dengan motif yang terbentuk dan dimiliki oleh seseorang dalam bekerja. Sehingga kepuasan dalam bekerja akan ditentukan dengan capaian kebutuhan yang diharapkan sebagaimana bentuk dari motif pegawai tersebut. Dari penelitian yang dilakukan di Badan Keuangan dan Aset Daerah Kota Manado terdeskripsi bahwa rasa puas dalam bekerja terjadi ketika pekerjaan dapat terlaksana dengan baik, adanya hubungan kerja dan kerjasama yang terjalin dengan baik di dalam lingkungan kerja, pegawai dan pimpinan saling mendukung serta mampu menjalankan tugas sesuai dengan aturan yang ada. Pegawai di Badan Keuangan dan Aset Daerah Kota Manado akan memiliki rasa puas dalam bekerja ketika pekerjaan yang dihasilkan dihargai oleh pimpinan dan bermanfaat pada banyak orang dalam melayani masyarakat Kota Manado. Demikian pula halnya ketika serapan anggaran secara keseluruhan dalam SKPD di Pemerintah Kota Manado sesuai dengan target dan dalam pemeriksaan baik secara internal (Inspektorat) dan eksternal (BPK) tidak ditemui kesalahan baik secara administrasi maupun non administrasi. Situasi – situasi ini yang secara organisasi dirasakan oleh pegawai akan pekerjaan yang dilakukan. Akan tetapi juga perlu untuk dipahami bahwa yang diharapkan oleh pegawai di Badan Keuangan dan Aset Daerah Kota Manado untuk meningkatkan kualitas diri dan pemenuhan rasa puas dalam bentuk pelatihan dan sertifikasi profesi serta dihargai atas hasil kerja.

Aspek yang keempat dalam telaah efektivitas kerja pegawai di Badan Keuangan dan Aset Daerah Kota Manado yaitu pada proses adaptasi atau penyesuaian diri dengan lingkungan dan

pekerjaan. Secara konseptual untuk sapat mencapai suatu efektivitas kerja maka sangat diperlukan kemampuan dari setiap pegawai dalam tindakan nyata untuk menyesuaikan diri dengan pekerjaan maupun lingkungan kerja.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa proses adaptasi yang dilakukan oleh pegawai di Badan Keuangan dan Aset Daerah Kota Manado adalah dengan cara menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja, belajar memahami tugas pokok dan fungsi, mencintai pekerjaan dan membangun kerja sama dengan rekan kerja maupun pimpinan. Data ini memberikan penjelasan bahwa pegawai yang ada di di Badan Keuangan dan Aset Daerah Kota Manado telah melakukan tindakan yang secara nyata menunjuk pada upaya adaptasi baik secara organisasi maupun individu.

Dari wawancara yang dilakukan juga ditemukan bahwa pujian, reward, jenjang karier, kerjasama tim, mencintai pekerjaan merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari proses adaptasi dan kepuasan. Adaptasi juga berkaitan dengan kemampuan pegawai menerima perbedaan, cara pandang maupun kelebihan dan kekurangan pimpinan maupun rekan kerja. Sehingga langkah yang dilakukan untuk menyesuaikan diri adalah menerima perbedaan, memperhatikan kualitas kerja, berintegrasi, memahami perbedaan sebagai sebuah potensi yang membuat kita semangat bekerja, berupaya untuk mengibangi beban kerja, memahami karakter orang lain, membuka diri, menerima pendapat orang lain dan saling menegur/menyapa satu dengan yang lain.

Memperhatikan data lapangan yang ada maka pimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam membantu pegawai beradaptasi dengan lingkungan kantor maupun dengan pekerjaannya. Motivasi kerja, arahan, keterbukaan, penghargaan, etika dan

kebersamaan menjadi bagian yang tidak dapat dipisahkan dalam upaya membantu pegawai beradaptasi pada pekerjaan dan lingkungan kerja. Dengan dilakukan hal – hal tersebut diatas maka akan dengan mudah organisasi maupun individu mencapai efektivitas kerja yang diharapkan.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan maka penelitian ini menyimpulkan bahwa efektivitas kerja pegawai di Badan Keuangan dan Aset Daerah Kota Manado dapat dipahami dari empat aspek yaitu pencapaian tujuan, produktivitas kerja, kepuasan kerja dan adaptasi pegawai. Pencapaian tujuan kerja yang dilakukan selama ini adalah dengan memberdayakan potensi yang dimiliki oleh pegawai, bersinergi dan bekerja sama serta berintegrasi. Pencapaian tujuan masih diperhadapkan dengan waktu yang sering dianggap kurang, pegawai yang kurang atau tidak hadir, kurangnya dukungan dari instansi terkait lainnya (sinergitas dengan instransi lain kurang berjalan dengan baik). Produktivitas kerja yang dihasilkan Badan Keuangan dan Aset Daerah Kota Manado dalam kaitannya dengan meningkatnya presentase pada pengelolaan keuangan dan pengelolaan aset Pemerintah Kota Manado dilakukan dengan baik sejalan dengan hasil penilaian dari Badan Pengawasan Keuangan tentang kinerja pengelolaan keuangan dan aset Pemerintah Kota Manado yang semakin baik dan terjadi peningkatan. Kendala yang dihadapi dalam capaian produk atau hasil kerja banyak disebabkan oleh belum optimalnya ketersediaan data base untuk memberikan informasi kinerja, rendahnya kesadaran aparat terhadap pemanfaatan hasil pengelolaan keuangan dan perencanaan penganggaran dan evaluasi pelaksanaannya dan belum optimalnya upaya perbaikan kinerja pelaksanaan program/kegiatan yang didanai dari APBD). Kepuasan kerja pegawai di Badan Keuangan dan Aset Daerah Kota Manado berkaitan dengan aspek psikologis

dan motif yang dimiliki oleh pegawai itu sendiri. Kepuasan kerja pegawai belum sepenuhnya dimiliki oleh pegawai dalam aspek individu yang berkaitan dengan kebutuhan dan pengembangan karir akan tetapi telah baik ketika pekerjaan terlaksana dengan baik, adanya hubungan kerja dan kerjasama yang terjalin dengan sesama pegawai dan pimpinan serta saling mendukung dan mampu menjalankan tugas sesuai dengan aturan. Proses adaptasi yang dilakukan oleh pegawai di Badan Keuangan dan Aset Daerah Kota Manado adalah dengan cara menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja, belajar memahami tugas pokok dan fungsi, mencintai pekerjaan dan membangun kerja sama dengan rekan kerja maupun pimpinan. Pimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam membantu pegawai beradaptasi dengan lingkungan kantor maupun dengan pekerjaannya.

Saran

Berpijak pada simpulan diatas, maka guna mencapai efektivitas kerja pegawai di Badan Keuangan dan Aset Daerah Kota Manado disarankan :

1. Perlunya dilakukan penataan pada kepegawaian dengan cara melakukan peninjauan kembali antara beban kerja dan jumlah pegawai yang ditempatkan.
2. Pemerintah daerah memiliki kewajiban untuk melakukan evaluasi pada rentang kendali yang secara proses birokrasi mengganggu pencapaian tujuan kerja.
3. Memerlukan kemampuan dari mitra kerja dalam memahami aturan yang ada sehubungan dengan pengelolaan keuangan dan aset.
4. Mengikutsertakan pegawai pada pelatihan dan sertifikasi profesi serta dihargai atas hasil kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Bawata N. N. Ruru J. M. Londa V. 2019. Efektivitas Penyelenggaraan

- Pemerintah Desa Dalam Menunjang Pembangunan Desa Lilang Kecamatan Kema Kabupaten Minahasa Utara. *Jurnal Ilmu Administrasi (JAP)*. 5 (72). <https://ejournal.unsrat.ac.id>.
- Creswell, John W., 2002, *Research Design Qualitative and Quantitative Approaches*, Alih Bahasa : Angkatan III dan IV KIK – UI dan bekerjasama dengan Nur Khabibah, Jakarta : KIK Press.
- Mokodompit Y. Tampi., G. B. Londa, V. 2019. Efektivitas Penyelenggaraan Administrasi Desa Di Desa Molobog Kecamatan Motongkat Kabupaten Bolaang Mongondow Timur. *Jurnal Ilmu Administrasi (JAP)*. 5 (78). <https://ejournal.unsrat.ac.id>.
- Moleong. Lexy J. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung: Rosdakarya.
- Mufara Y. Tulusana F. Londa V. 2016. Efektivitas Pelaksanaan Tugas Pegawai di Distrik Kaimana Kabupaten Kaimana Provinsi Papua Barat. *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*. 3. (38). <https://ejournal.unsrat.ac.id>.
- Putri., A. Lengkong., F.D. J. Londa., V. 2018. Efektivitas Pelaksanaan Program Ayo Nabung Sampah Dalam Menjaga dan Memelihara Kebersihan Lingkungan di Kecamatan Maesa Kota Bitung. *Jurnal Ilmu Administrasi (JAP)*. 4 (64). <https://ejournal.unsrat.ac.id>.
- Sandala F. M. Rorong., A.J. Londa., V. 2018. Efektivitas Penggunaan Dana Desa Pada Program Pemberdayaan Masyarakat di Desa Kanawong Kecamatan Siau Barat Kabupaten Kepulauan Siau Tagulandang Biaro Tahun Anggaran 2017. *Jurnal Ilmu Administrasi (JAP)*. 4 (64). <https://ejournal.unsrat.ac.id>.
- Sugiono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tachjan, 2006, *Implementasi Kebijakan Publik*, Bandung : AIPI Bandung – Puslit KP2W Lemlit Unpad.
- Gibson L. James, John M. Ivanvevich dan James H. Donnely Jr.1996. *Organisasi dan Manajemen : Perilaku, Struktur dan Proses*, ahli Bahasa Djoerban Wahid SH. Jakarta : Erlangga.
- Gie, The Liang. 1982. *Efisiensi Untuk Meraih Sukses*. Jakarta : Panduan.
- Handyaningrat, Soeseno. 1986. *Landasan dan Pedoman Kerja Administrasi Pemerintahan Daerah, Kota dan Desa*. Jakarta : Gunung Agung.
- Moleong, Lexi J. 2007. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta : Rosdakarya.
- Riggs. James. L. 1988. *Dasar – Dasar Produktivitas*. Jakarta : Universitas Terbuka.
- Robins. Stephen P. 1994. *Teori Organisasi : Struktur, Desain dan Aplikasi*. Jakarta: Penerbit Arcan.
- Steers, Richard M. 1985. *Efektivitas Organisasi (Organization Effectiveness) A Behavioral View*. Terjemahan Magdalem Jamin. Jakarta : Erlangga.