

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**ANALISIS IMPLEMENTASI PENGELOLAAN FUNGSI
MANAJEMEN PEGAWAI KANTOR DINAS PEMUDA DAN
OLAHRAGA PROPINSI KEPULAUAN RIAU**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Sains Dalam Ilmu Administrasi
Bidang Minat Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

MASRI YAZID

NIM. 014824857

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2013**

ABSTRAK

Analisis Implementasi Pengelolaan Fungsi Manajemen
Pegawai kantor Dinas Pemuda Dan Olahraga Propinsi Kepulauan Riau.

Oleh; Masri Yazid

masriyazidyazid@yahoo.co.id

Kata Kunci : Analisis Implementasi, Pengelolaan Fungsi Manajemen.

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis fungsi-fungsi manajemen pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau. Penelitian ini dilatarbelakangi Undang-Undang no 8 Tahun 1974 pasal 34 ayat 2 menyelenggarakan manajemen Pegawai Negeri Sipil yang mencakup perencanaan, pengembangan sumber daya pegawai negeri sipil dan administrasi kepegawaian, pengawasan dan pengendalian, penyelenggaraan dan pemeliharaan informasi kepegawaian, mendukung perumusan kebijaksanaan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil, serta memberikan bimbingan teknis kepada unit organisasi yang menangani kepegawaian pada instansi pemerintah pusat dan pemerintah daerah.

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan sifat penelitian deskriptif untuk menjawab dua permasalahan utama, yaitu: (1) bagaimana implementasi pengelolaan fungsi-fungsi manajemen pegawai kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Propinsi Kepulauan Riau, (2) untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat implementasi pengelolaan fungsi-fungsi manajemen pegawai kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Propinsi Kepulauan Riau. Implementasi fungsi fungsi manajemen pegawai akan meningkatkan kinerja pegawai dan mempercepat terwujudnya visi dan misi organisasi.

Subyek penelitian adalah seluruh pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga yang bekerja sampai Juli 2010. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif melalui wawancara mendalam dan terpimpin dengan beberapa *key informen* dan mengisi kuesioner.

Berdasarkan dari beberapa teori, dimulai dari teori-teori yang berhubungan dengan teori sumber daya manusia sampai pada teori yang berhubungan dengan manajemen. Dari implementasi fungsi-fungsi manajemen tersebut diasumsikan bahwa pengimplementasiannya telah dilaksanakan dengan baik.

Sebagai kesimpulan, penelitian ini membuktikan bahwa fungsi-fungsi manajemen pegawai di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau telah terimplementasi dengan baik sekalipun belum secara optimal, karena masih ditemukan kendala-kendala dalam perencanaan sumber daya pegawai yang tidak sesuai dengan analisis jabatan kebutuhan pegawai.

ABSTRACT

Analysis Implementation Management Function Staff of Youth and Sport
Department Kepulauan Riau Province

By: Masri Yazid

Masriyazidyazid@yahoo.co.id

Keywords: Analysis, Implementation, Management of Staff, Management
Functions

This research was done to Analysis Implementation Management Function of Youth and Sport Department Kepulauan Riau Province. This research is based on the law number 8, 1974, article 34, paragraph 2 about government employee's management, includes planning, human resource development, administration, supervision and control, information maintenance for the government employees, supports the formulation of welfare policy and technical guidance to the organization unit that deal with central and local government.

This is a qualitative research in order to answer the two main problems, they are how to implement the function of management to manage the staff in Youth and Sport Department of Kepulauan Riau Province and to know the supporting and obstacle factors to implement the management functions to manage the staff in Youth and Sport Department of Riau Island Province. The implementation of management for the staff can increase the staff performance and create the vision and mission of the organization accelerately.

The subject research was the whole staff in Youth and Sport Department of Kepulauan Riau who worked until July 2011. This research uses qualitative method using the deep interview to several key informen and distributing questioners.

Based on several theories, starting from the theories that relate to the human resources to the theories related to the management. The implementation of management functions is assumed that it has been implemented properly.

As the conclusion of this research prove that the management function to manage the staff in Youth and Sport Department of Kepulauan Riau Province has been implemented good though not yet optimal, because there is few problems concerning to the recruitment planning for the new staff that are inconsistent with the position based on the analysis of employee's needs.

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

MENYATAKAN

TAPM yang berjudul **ANALISIS IMPLEMENTASI FUNGSI MANAGEMEN**
PEGAWAI KANTOR DINAS PEMUDA DAN OLAHRAGA PROVINSI
KEPULAUAN RIAU

adalah hasil karya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun yang dirujuk
telah saya nyatakan benar.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (Plagiat), maka
saya bersedia menerima sangsi akademik.

Jakarta,.....

Yang menyatakan



MASRI YAZID
NIM.014824857

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Analisis Implementasi Fungsi Manajemen
Pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga
Provinsi Kepulauan Riau.

Penyusun TAPM : Masri Yazid

NIM : 014824857

Program Studi : Administrasi Publik

Hari / Tanggal :

Menyetujui

Pembimbing I,



Dr. Djaka Permana, M.Si

Pembimbing II,



Dr. Gimin, M.Pd

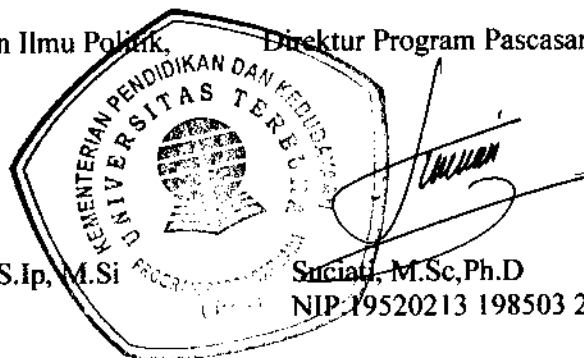
Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,



Florentina Ratih Wulandari, S.Ip, M.Si
NIP.19710609 1980 2 001

Direktur Program Pascasarjana,



Sucati, M.Sc, Ph.D
NIP.19520213 198503 2 001

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

Nama : Masri Yazid
NIM : 014824857
Program Studi : Administrasi Publik
Judul TAPM : Analisis Implementasi Fungsi Manajemen
Pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan
Riau.

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji TAPM Program
Pascasarjana, Program Studi Administrasi Publik, Universitas Terbuka, pada:

Hari/Tanggal : Sabtu, 24 November 2012
Waktu : 14.00-16.00 WIB

Dan telah dinyatakan LULUS

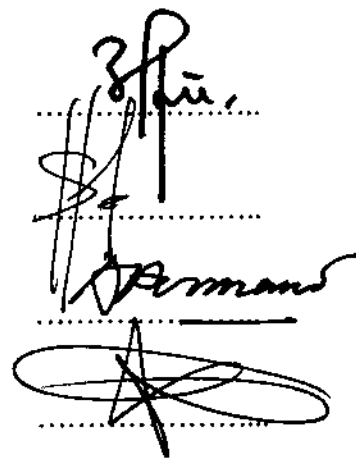
PANITIA PENGUJI TAPM :

Ketua Komisi Penguji: Drs. Elfis Suanto, M.Si

Penguji Ahli : Dr. Sofjan Aripin, M.Si

Penguji I : Dr. Djaka Permana, M.Si

Penguji II : Dr. Gimin, M.Pd



KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan alhamdulillahirobbilalamin, penulis panjatkan puji dan syukur kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat dan karuniaNya akhirnya penulisan tesis ini dapat diselesaikan. Tesis ini berjudul “ Analisis Implementasi Pengelolaan Fungsi Manajemen Terhadap Pegawai Kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Propinsi Kepulauan Riau”, sebagai studi akhir pada Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka.

Penulis menyadari karena keterbatasan pengetahuan yang penulis miliki, penulisan tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Untuk itu saran dan kritik sangat penulis harapkan demi kesempurnaan tesis ini. Penulisan ini tidak akan selesai tanpa adanya dukungan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ibunda dan Almarhum Ayahanda tercinta dengan kasih sayangnya selalu mendorong dan mendoakan keberhasilan anak-anaknya.
2. Prof.Ir. Tian Belawati, M.Ed. Ph.D, Rektor Universitas Terbuka
3. Suciati, M.Sc,Ph.D, Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka
4. Dr. Djaka Permana, M.Si, selaku pembimbing I dan Dr. Gimin, M.Pd, selaku pembimbing II atas dorongan dan bimbingannya dari awal hingga terselesaikannya TAPM ini
5. Dosen Tutorial Tatap Muka (TTM) dan Tutorial Online Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan kepada penulis, serta seluruh

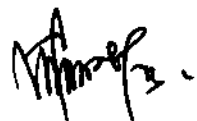
pegawai yang ada di lingkungan Universitas Terbuka yang telah memberikan dukungan dan bantuan selama proses perkuliahan.

6. Drs. Elfis Suanto, M.Si, selaku Kepala UPBJJ UT Pekanbaru, yang senantiasa memberikan arahan dan dorongan kepada kami selama mengikuti pendidikan ini.
7. Kepala Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau, Drs. Edy Sofyan, M.Si yang telah membantu penulis dalam penyusunan TAPM ini.
8. Istriku tercinta Rosmita dan anak-anakku tersayang Auly Fikry dan Ulfiana Putri Al Masri yang telah memberikan pengertian, dorongan, doa dan semangat dalam menyelesaikan TAPM ini.
9. Abang dan adik-adikku yang senantiasa mendorong dan mendoakan keberhasilan penulis.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa TAPM ini belum sempurna, oleh karena itu penulis mengharapkan adanya kritik dan saran perbaikan dari semua pihak. Harapan penulis semoga hasil penulisan ini bermanfaat bagi pihak-pihak tertentu yang mempunyai kaitan dengan penelitian ini.

Semoga Allah yang Maha Kuasa memberkati kita semua.

Tanjungpinang, Juni 2012


MASRI YAZID

DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS	iv
LEMBAR PERSETUJUAN	v
LEMBAR PENGESAHAN	vi
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	
 BAB I PENDAHULUAN	 1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	12
C. Tujuan Penelitian	12
D. Kegunaan Penelitian	13
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	 14
A. Kajian Teori	14
1. Penelitian Terdahulu	22
2. Konsep Manajemen	27
3. Dimensi – Dimensi Manajemen	29
4. Fungsi Manajemen	31
a. Perencanaan	32
b. Pengorganisasian	34
c. Pengarahan dan Motivasi	37
d. Pengawasan	39
1. Implementasi Pengelolaan Sumberdaya Manusia	41
a. Prinsip Pengelolaan Sumberdaya Manusia	43
b. Konsep Pengelolaan Sumberdaya Manusia	46
c. Tipe Tipe Organisasi	50
B. Kerangka Teori	54
C. Definisi Operasional	56
 BAB III METODE PENELITIAN	 57
A. Disain Penelitian	57
B. Instrumen Penelitian	57
C. Teknik Pengumpulan Data	58
D. Analisis Data	59
E. Objek dan Waktu Penelitian	59
 BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	 61
A. Hasil Penelitian	61

1. Profil Sumber Daya Manusia Pada Dinas Pemuda dan Olahraga	62
a. Profil Dinas Pemuda dan Olahraga	65
b. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	69
B. Pembahasan	71
1. Implementasi Pengelolaan Fungsi Manajemen Dalam Organisasi	71
a. Implementasi Fungsi Perencanaan	71
b. Implementasi Fungsi Pengorganisasian	79
c. Implementasi Fungsi Pengarahan dan Motivasi.....	90
d. Implementasi Fungsi Pengawasan	99
2. Faktor Pendukung dan Penghambat Dalam Implementasi Fungsi Manajemen	107
a. Faktor Pendukung	107
b. Faktor Penghambat	110
BAB V KESIMPULA DAN SARAN	115
A. Kesimpulan	115
B. Saran	117
DAFTAR PUSTAKA	119
LAMPIRAN	122

DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 4.1 : Keadaan Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan	62
Tabel 4.2 : Keadaan Pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Menurut Golongan	63
Tabel 4.3 : Keadaan Pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Menurut Jenis Kelamin	64
Tabel 4.4 : Keadaan Pegawai Dinas pemuda dan Olahraga menurut Eselonering	64
Tabel 4.5 : Persentase Pendapat Pegawai tentang Implementasi Fungsi Perencanaan Menurut Pernyataan	76
Tabel 4.6 : Persentase Pendapat Pegawai tentang Implementasi Fungsi Pengorganisasian Menurut Pernyataan	87
Tabel 4.7 : Persentase Pendapat Pegawai tentang Implementasi Fungsi Pengarahan/Motivasi Berdasarkan pernyataan	96
Tabel 4.8 : Persentase Pendapat Pegawai Tentang Implementasi Fungsi Pengawasan Berdasarkan Pernyataan	103
Tabel 4.9 : Rekapitulasi Persentase Pendapat Pegawai tentang Implementasi Pengelolaan Fungsi Managemen terhadap Pegawai Kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau	109

DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar 2.1 : Fungsi Manajemen dalam Pencapaian Tujuan Organisasi	31
Gambar 2.2 : Tupoksi Serta Beban Kerja Manajer menurut Tingkatannya	55

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sesuai dengan era reformasi, saat ini istilah administrasi kepegawaian dalam kaitan dengan peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian Negara telah digunakan istilah manajemen kepegawaian. Hal ini sebagaimana dijumpai dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan atas UU Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian Pasal 1 Ayat (8) yaitu: Manajemen Pegawai Negeri Sipil adalah keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan kewajiban kepegawaian. Hal tersebut meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan dan pemberhentian. Untuk selanjutnya UU Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 Pasal 1 ayat (8). Bagian kedua pasal 13 menyatakan tentang kebijaksanaan Manajemen Pegawai Negeri Sipil tentang penetapan norma, standar, prosedur, formasi, pengangkatan, pengembangan sumber daya pegawai negeri sipil, pemindahan gaji, tunjangan, kesejahteraan, pemberhentian, hak, kewajiban dan ketentuan hukum.

Fungsi lain mengenai kepegawaian juga terdapat pada Pasal 34 Ayat (2) dalam UU Pokok Kepegawaian yaitu Badan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), menyelenggarakan manajemen Pegawai Negeri Sipil yang mencakup perencanaan, pengembangan kualitas sumber daya Pegawai Negeri Sipil dan

administrasi kepegawaian, pengawasan dan pengendalian, penyelenggaraan dan pemeliharaan informasi kepegawaian, mendukung perumusan kebijaksanaan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil serta memberikan bimbingan teknis kepada unit organisasi yang menangani kepegawaian pada instansi pemerintah pusat dan pemerintah daerah.

Perencanaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi harus mengikuti SOP yang baku. SOP yang baku memuat ketentuan-ketentuan antara lain (1) harus memuat daftar keterampilan dan keahlian sesuai kebutuhan (2) djakapenempatan staf harus berdasarkan *background* pendidikan yang disandang calon pegawai. Pengembangan kualitas sumber daya manusia bisa diberikan dengan cara memberikan kesempatan kepada pegawai tersebut untuk mengikuti pelatihan-pelatihan baik pelatihan yang bersifat teknis maupun pelatihan fungsional.

Pasal 34 Ayat 1 berbunyi untuk kelancaran pelaksanaan manajemen pegawai negeri sipil daerah dibentuk Badan Kepegawaian Daerah. Pasal 2 berbunyi Badan Kepegawaian Daerah adalah perangkat Daerah dibentuk oleh Kepala Daerah. Pemerintah pusat dapat dibantu oleh Pemerintah Daerah dalam pelaksanaan Manajemen Pegawai Negeri Sipil yang dalam hal ini dibantu oleh suatu badan di daerah yang bernama Badan Kepegawaian Daerah.

Organisasi pemerintah pusat dan pemerintah daerah memiliki perilaku organisasi yang khas dan saling berbeda. Organisasi yang besar akan memiliki lapisan-lapisan budaya. Budaya pada tingkat organisasi pemerintahan sipil akan berbeda dengan budaya kerja instansi militer. Organisasi pada lingkup yang

lebih sempit terdapat yang disebut sebagai sub budaya juga mengalami perbedaan, dimana sebagai sub-bagian dari kelompok yang luas akan membentuk perilaku berdasarkan sub-kelompoknya masing-masing yang selanjutnya terdapat sub-sub-budaya yang dapat dibaca pada perilaku *peer group* yang *exist* di dalam kelompok atau organisasi. Pemahaman atas adanya sub-kelompok dan sub-budaya ini sangat penting agar para pimpinan organisasi pemerintahan memiliki pengetahuan yang luas untuk memahami budaya organisasi (Purwanto,2007:32).

Strategi pengelolaan staf sangat dipengaruhi oleh sistem manajemen yang baku dalam pencapaian visi dan misi organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia sebagai modal utama yang harus diperhatikan, selaras dengan strategi yang mesti dikelola secara baik dan professional. Sumber daya manusia yang dikelola diharapkan memiliki pengetahuan yang cukup dan merupakan sumber daya manusia yang siap pakai, sebagai hasil pengrekrutan staf dan karyawan yang kompeten sesuai dengan kebutuhan organisasi. Usaha pengembangan organisasi dengan melaksanakan strategi *retrenchment* atau *divest*, tentunya dibutuhkan penyesuaian strategi dengan tidak menambah jumlah staf yang ada dan cukup dengan mengoptimalkan kinerja staf dalam bekerja untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sumber daya manusia yang ada perlu memahami terlebih dahulu visi dan misi yang dapat dijadikan strategi organisasi, serta selalu *up-to-date* dengan perkembangan ilmu dan teknologi terutama dalam era globalisasi saat ini.

Strategi pengelolaan sumber daya manusia yang diterapkan ada kalanya tidak dapat berjalan dengan baik, hal ini disebabkan karena manager ataupun pimpinan lupa memetakan dan mempelajari profil sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi pemerintahan tersebut. Pemetaan dan mempersiapkan profil staf sangat dibutuhkan untuk melihat apakah kita sudah memiliki sumberdaya manusia atau staf yang handal? atau memberdayakan sumberdaya manusia yang tepat pada posisi yang tepat pula. Seorang pimpinan yang akan mengaplikasikan sistem manajemen mutu hendaknya mampu menemukan orang yang tepat dan ditempatkan pada posisi yang tepat dan ini merupakan sistem manajemen yang mampu dan memperlancar visi dan misi suatu organisasi umumnya dan organisasi pemerintahan khususnya.

Sumber daya manusia merupakan modal organisasi yang bersifat *liquid*, *intangible*, dan selalu berubah. Permasalahan sumber daya manusia merupakan tantangan tersendiri karena sumber daya manusia tidak dapat diprediksi semudah memprediksi modal yang *tangible*. Contohnya, mesin/mobil yang dapat berjalan dengan baik selama dipelihara sesuai prosedur dan diberi bahan bakar yang sesuai. Sumber daya manusia tidaklah semudah itu. Kenaikan gaji, perbaikan sarana fasilitas dan pelatihan telah diberikan, nyatanya 1001 macam masalah bisa menghampiri. Motivasi yang turun, cekcok antar staf, ataupun masalah keluarga, yang bisa menyebabkan tidak stabilnya kinerja staf.

Pengelolaan sumber daya manusia membutuhkan fleksibilitas, namun tetap berpegang pada kebijakan/aturan yang berlaku, serta membutuhkan kemampuan untuk memprediksi perkembangan di luar lingkungan kerjanya.

Seorang pimpinan harus fleksibel terhadap kebijakan yang dibuatnya, tidak kaku pada aturan yang berlaku karena yang dihadapainya bukanlah benda mati. Pengelolaan sumber daya manusia merupakan seni dalam kepemimpinan. Lingkungan kerja dan lingkungan keluarga harus saling mendukung tercapainya misi suatu organisasi. Lingkungan kerja yang nyaman, serasinya hubungan antar staf, harmonisnya lingkungan keluarga akan membuat kinerja staf tinggi.

Adanya kemelut dan kisah percekocokan disatu sisi, kepemimpinan seorang atasan juga seringkali membuat potensi sumber daya manusia atau potensi para staf kurang berfungsi optimal. Pemimpin seringkali menghancurkan kepemimpinannya dengan cara tidak mengizinkan para staf untuk berkembang. Meningkatnya kinerja. Birokrasi yang kaku, para pria dan wanita muda yang memiliki potensi untuk menjadi model pemimpin yang baik tidak mendapat dorongan untuk memimpin, bahkan bisa dihukum apabila bertindak di luar batas kewenangan, menantang status quo, dan mengambil resiko. Organisasi-organisasi semacam ini biasanya cenderung menolak para staf atau karyawan yang mempunyai potensi kepemimpinan atau mengarahkan para individu atau staf dan mengajarkan kepada hanya mengenai manajemen birokrasi semata.

Fungsi-fungsi manajemen seperti *Planning*, *Organizing*, *Actuating/Motivating* dan *Controlling* dalam pengelolaan sumber daya manusia harus diterapkan sesuai dengan kompetensi dan *job description* yang sesuai. Fungsi-fungsi manajemen ini bila diterapkan dengan baik akan meningkatkan kinerja staf dan tujuan organisasi akan lebih cepat tercapai. Penempatan staf atau karyawan pada posisi yang tidak nyaman, dalam arti tidak cocok dengan

keahlian dan prediket keilmuannya akan mengakibatkan perjalanan organisasi semakin buruk dan tidak tercapai sesuai target. Pemimpin yang bijak semestinya mampu merencanakan dan mengordinasikan pengelolaan sumber daya manusia secara arif dan bijaksana.

Peran manajemen sumber daya manusia dalam membantu organisasi untuk mengimplementasikan rencana strategisnya adalah dengan merekrut dan menyeleksi calon pegawai atau staf untuk menjamin tersedianya karyawan (staf) baik jumlah maupun keahliannya yang diperlukan organisasi untuk mencapai tujuannya. Perencanaan yang baik dalam penyediaan sumber daya manusia merupakan peran utama manajemen sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia pada suatu organisasi harus memperhitungkan kebutuhan dengan kemampuan keuangan organisasi sebagai kompensasi/ gaji pegawai yang sesuai dengan keahlian yang dibutuhkan.

Sistem kompensasi yang baik dapat membantu organisasi dalam menjaga keunggulan kompetitifnya dengan mempertahankan kualitas kinerja tinggi karyawan (staf). Kebijakan manajemen sumber daya manusia harus sesuai dengan rencana strategis organisasi. Organisasi yang sukses harus menjaga hubungan kemanusiaan antara bawahan dan atasan.

Fenomena aplikasi kinerja para karyawan atau staf di perkantoran masih perlu diperbaiki. Apakah sistemnya yang salah, ataupun pemimpinnya yang kurang peduli, kinerja yang dangkal, kurang pengalaman, atau problem lain yang belum teridentifikasi, sehingga menyebabkan kinerja atau pelaksanaan tugas-tugas yang dilakukan para staf cenderung memperoleh *image* yang kurang

baik dan perlu perbaikan secara kontinyu. Motivasi dari pimpinan sangat dibutuhkan untuk menimbulkan semangat kerja karyawan. Pegawai yang semangat bekerja akan mempercepat tercapainya tujuan organisasi.

Permasalahan tersebut secara komprehensif seorang pemimpin harus mampu mengimplementasikan pola kepemimpinannya dengan memberdayakan para pegawainya untuk kepentingan dan tujuan organisasi yang lebih luas. Rekrutmen pegawai yang potensial dan profesional yang didukung oleh tingkat pendidikan dan pengetahuan keorganisasiannya yang cukup akan menciptakan suatu bentuk organisasi yang berkinerja tinggi. Latarbelakang pendidikan, keahlian, serta pengetahuan tentang organisasi merupakan hal yang harus diperhatikan oleh manajemen sumber daya manusia untuk merekrut dan menyeleksi sumber daya manusia yang dibutuhkan organisasi.

Pimpinan organisasi dalam usaha menyukseskan tujuan yang hendak dicapai tidak akan mampu bekerja sendiri. Pimpinan harus mampu menciptakan unsur kerjasama dalam satu *teamwork*. Fungsi pengorganisasianlah yang menjadi peranan penting dalam menciptakan kerjasama yang harmonis antara pimpinan dan pegawainya ataupun kerjasama sesama pegawai. Kerjasama yang harmonis perlu diciptakan untuk menghindari adanya konflik dalam suatu organisasi. Peranan pimpinan sangat penting dalam suatu organisasi terutama dalam mengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen, yang secara *sosio-psychologis* harus bijaksana dan demokratis.

Berkenaan dengan objek penelitian ini, Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau merupakan suatu organisasi pemerintahan yang

pembentukannya sesuai dengan Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah di lingkungan pemerintahan Propinsi Kepulauan Riau berdasarkan UU Nomor 25 Tahun 2002, dan Perda Nomor 5 Tahun 2007, tentang pembentukan Susunan Organisasi Tata Kerja (SOTK) Provinsi Kepulauan Riau. Organisasi pemerintahan ini dibentuk untuk membantu Gubernur dalam pelaksanaan pemerintahan Provinsi di bidang kepemudaan dan keolahragaan, sesuai dengan kewenangan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Organisasi pemerintahan ini dikepalai oleh seorang Kepala Dinas yang secara organisatoris adalah seorang pimpinan organisasi pemerintahan. Pimpinan organisasi pemerintahan ini dalam melaksanakan kegiatan dibantu oleh beberapa kepala bidang dan sub-bidang serta beberapa anggota sebagai bawahannya. Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau sebagai suatu organisasi pemerintahan mempunyai visi dan misi untuk tercapainya program yang telah disiapkan sebelumnya. Pimpinan harus mampu mewujudkan sasaran yang ingin dicapai yang dalam operasionalnya perlu melaksanakan fungsi manajemen antara lain fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi pengaturan dan motivasi serta fungsi pengawasan.

Implementasi pelaksanaan fungsi manajemen pada kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau ini, pimpinan selaku Kepala Dinas dalam membuat perencanaan kegiatan adalah dengan membentuk *Teamwork* (kelompok Kerja) yang diambil dari berbagai bidang dan sub-bidang serta beberapa staf atau pegawai di masing-masing bidang. Kelompok kerja ini

bekerjasama dalam penyusunan program kerja yang dipimpin langsung oleh pimpinan selaku Kepala Dinas, yang menerapkan pola kepemimpinan *Bottom up System*, dalam arti kata bahwa pola kepemimpinannya cenderung menampung berbagai ide serta gagasan dari bawahannya dalam menetapkan program kerja Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau.

Pengimplementasian fungsi keorganisasian, kepala dinas selalu merangkul bawahannya untuk bekerjasama dalam melaksanakan program kerja organisasi. Koordinasi yang ditanamkan pimpinan adalah untuk terciptanya kerjasama yang harmonis antara pimpinan dan bawahan, agar visi dan misi organisasi tercapai dengan sukses. Pelaksanaan fungsi pengaturan dan motivasi, dimana pimpinan selaku kepala dinas dalam operasional pelaksanaan kegiatan dalam menjalankan program kerja, menempatkan pegawai selaku bawahannya dalam organisasi pada posisi yang tepat berdasarkan pada aturan yang telah ditetapkan pemerintah pusat. Penempatan pegawai di lingkungan Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau diusulkan kepada induk organisasi yang lebih tinggi dalam hal ini Gubernur sebagai Kepala Daerah Propinsi Kepulauan Riau dengan berbagai kriteria persyaratan, seperti tingkat pendidikan para anggota (pegawai), pengalaman kerja, jenjang kepangkatan disamping kemampuan anggotanya dalam menjalankan tugas dan wewenang yang diberikan padanya, atas usulan dari Kepala Dinas selaku pimpinan organisasi pemerintahan, Gubernur mengeluarkan Surat Keputusan serta dilakukan pengangkatannya melalui pelantikan.

Pimpinan organisasi dalam pelaksanaan teknis program kerja selalu memberikan motivasi terhadap bawahannya terutama dalam penyelesaian program kerja yang telah ditargetkan berdasarkan tahapan-tahapan kegiatan organisasi. Motivasi tersebut diberikan sesuai dengan kondisi, situasi dan peluang yang pantas bagi para anggotanya, dengan memberikan pelatihan ataupun pendidikan di tingkat propinsi dan pusat yang disesuaikan dengan posisi dan jabatannya dalam Struktur Organisasi dan Tatalaksana Kerja Dinas Pemuda dan Olahraga Propinsi Kepulauan Riau.

Motivasi yang diberikan pimpinan merupakan suatu kebijaksanaan yang sangat tepat untuk memberikan rangsangan, semangat kerja serta perhatian yang secara sosio-psychologis disebut *Individual approach*. Pendekatan yang dilakukan oleh Kepala Dinas ini secara positif memberikan rasa akrab antara atasan dan bawahan, memberikan petunjuk serta arahan yang tepat dalam mewujudkan visi dan misi organisasi sehingga seluruh pegawai di lingkungan kerjanya bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab, disiplin dan berkompetisi untuk menunjukkan kebolehan masing-masing, sehingga dapat menilai bahwa bakat yang dimiliki sangat penting bagi organisasi, dan mereka memiliki kesempatan yang lebih baik untuk memanfaatkan bakat mereka masing-masing. Kondisi semacam ini seringkali memberikan kepuasan yang lebih tinggi kepada pegawai, yang pada gilirannya akan memperlihatkan absensi yang baik serta meningkatkan profesionalitas kerja pegawai selaku anggota organisasi pemerintahan, yang sampai saat ini para anggota organisasinya dapat dikategorikan sebagai pegawai yang berkinerja tinggi.

Kepala Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau selaku pimpinan organisasi dalam mengimplementasikan fungsi pengawasan, tidak saja terfokus pada fungsi keorganisasian dan pengaturan saja, namun jauh dari itu pimpinan mengawasi dimulai dari unsur perencanaan awal yang di programkan. Implementasi fungsi pengawasan dilakukan oleh Kepala Dinas secara menyeluruh diterapkannya melalui jadwal *meeting* yang dilakukan setiap minggu melalui Kepala Bidang dan Sub-Bidang masing-masing. Kepala Dinas dapat mengevaluasi dan mengetahui sejauhmana program kerja yang telah dilakukan, pada tahap mana kendala kerja ditemukan serta pada forum rapat tersebut pimpinan bersama-sama bawahannya mengambil keputusan untuk memperlancar kegiatan program yang telah ditetapkan organisasi. Pola kepemimpinan Kepala Dinas seperti ini akan berdampak positif dalam mengejar prediket organisasi yang berkinerja tinggi.

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa secara umum pimpinan organisasi selaku Kepala Dinas Pemuda dan Olahraga Propinsi Kepulauan Riau, telah bekerja keras dalam menunjukkan kinerja yang baik dengan memberdayakan sumber daya manusia yang ada, namun dalam mengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen masih mengalami kendala terutama pada anggota organisasinya sendiri, sehingga secara relative belum adanya keseimbangan antara kemampuan pimpinan (kepala Dinas) dengan kemampuan bawahannya dalam menyerap ide-ide serta petunjuk pimpinan dalam mengimplementasikan kerja yang diberikan pada pegawainya. Penulisan penelitian ini untuk mengetahui lebih dalam apakah fungsi-fungsi manajemen telah

diimplementasikan dengan baik serta untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat yang ada di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau maka perlu dilakukan suatu penelitian melalui penelitian tesis ini dengan judul *“Analisis Implementasi Pengelolaan Fungsi Manajemen Pegawai Kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Propinsi Kepulauan Riau.”*

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka permasalahan pokok dapat di rumuskan dalam rencana penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi pengelolaan fungsi-fungsi manajemen pegawai kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Propinsi Kepulauan Riau ?
2. Apa faktor pendukung dan penghambat implementasi pengelolaan fungsi manajemen pegawai kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Propinsi Kepulauan Riau ?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini secara garis besarnya bertujuan untuk memperoleh gambaran secara obyektif sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis Pengelolaan fungsi-fungsi manajemen pegawai kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Propinsi Kepulauan Riau.
2. Untuk menganalisis faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam mengimplementasi fungsi manajemen pegawai kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Propinsi Kepulauan Riau

D. Kegunaan Penelitian

1. Secara Akademik

- a. Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan kajian/ referensi dalam menambah materi dalam perkuliahan di Perguruan Tinggi.
- b. Penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan dalam melakukan penelitian lanjutan bagi lembaga penelitian di berbagai perguruan tinggi.

2. Secara Teknis

- a. Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi Dinas Pemuda dan Olahraga Propinsi Kepulauan Riau, serta organisasi pemerintahan lainnya.
- b. Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan dalam menyusun perencanaan sumberdaya manusia dalam organisasi pemerintahan baik di tingkat kabupaten maupun di tingkat propinsi.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

Organisasi terdiri dari sekumpulan orang-orang yang berinteraksi, dan memiliki pimpinan yang bertugas mengendalikan. Pengendalian interaksi dalam organisasi dapat berupa etika, moral, dan peraturan tertulis. Organisasi yang berbeda jenis dan modelnya, baik organisasi perusahaan, organisasi pendidikan, maupun organisasi perkantoran, semuanya memiliki aturan yang tertulis dan tidak tertulis. Aturan-aturan tersebut membutuhkan pengelolaan dan keahlian tersendiri agar strategi yang dilakukan berdayaguna dalam memaksimalkan hasil yang akan dicapai. Pengelolaan para pegawai atau staf di organisasi juga membutuhkan strategi dan pengaplikasian manajemen sumber daya manusianya agar lebih terarah dan terkontrol oleh sebuah sistem manajemen yang dikelola oleh instansi bersangkutan.

Nugraha mengatakan bahwa:

“Strategi adalah prioritas atau arah keseluruhan yang luas yang diambil oleh organisasi. Strategi juga merupakan pilihan-pilihan tentang bagaimana cara terbaik untuk mencapai misi organisasi.” (Nugraha 2008:1.5).

Misi organisasi akan tercapai dengan optimal apabila dalam suatu organisasi tersebut mempunyai sumber daya manusia yang kemampuannya sudah teruji dan posisinya tepat untuk melaksanakan pekerjaan dan sesuai dengan *background* pendidikan yang dimilikinya.

Kotter (1997) menegaskan bahwa:

“Organisasi-organisasi yang sukses dalam abad kedua puluh satu harus menjadi lebih menyerupai inkubator kepemimpinan. Organisasi akan membayar mahal dalam hal pembiayaan organisasi terutama

menyangkut perkembangan organisasi di dunia ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin hari semakin berubah di zaman reformasi saat ini apabila organisasi tersebut menyalakan potensi yang ada. Pola kepemimpinan dalam sistem manajemen yang profesional sebagai konsekuensi dari perkembangan organisasi saat ini lebih memfokuskan pada efektifitas dan efisiensi. Efektifitasnya bisa dilihat dari tepat waktu dan tepat sasaran yang ingin dicapai oleh suatu organisasi pemerintahan, sedangkan efisiennya adalah bagaimana memberdayakan sumberdaya manusia yang terbatas namun memiliki kualitas yang tangguh, sehingga visi dan misi organisasi dapat terwujud sesuai dengan apa yang diprogramkan sebelumnya."

"Organisasi modern saat ini cenderung mempersiapkan struktur organisasi yang tidak membesar, malahan lebih memfokuskan pada struktur organisasi yang lebih ramping, secara positif pola seperti ini dinilai tidak dari segi pemanfaatan sumber daya manusianya, disamping lebih efisien dalam pemakaian dana operasional organisasi. Pola seperti ini sangat menguntungkan bagi seorang pimpinan organisasi, terutama dalam mengontrol dan mengevaluasi kegiatan organisasi akan lebih mudah. Organisasi yang memiliki volume kerja yang banyak, mau tidak mau pimpinan dituntut untuk memperbesar struktur organisasi, agar tidak terjadi stagnasi dalam pencapaian visi dan misi organisasi." (Kotter, 1997 :112).

Kotter menilai bahwa :

Para staf harus didorong untuk berusaha memimpin para anggotanya dimulai dalam skala kecil untuk bekerja lebih profesional, saling berkoordinasi serta beradaptasi terhadap perubahan lingkungan yang internal dan eksternal, serta mengikutsertakan para anggota organisasi dalam program peningkatan kinerja berupa pelatihan dan pendidikan. Motivasi ini sangat bermanfaat untuk mendorong sumberdaya manusia yang potensial untuk lebih berdayaguna dalam meningkatkan kualitas organisasi pemerintahan tersebut (Kotter, 1997 : 125).

Pelatihan dan pendidikan merupakan faktor penting bagi staf untuk mengembangkan potensi yang dimiliki sehingga apa yang diharapkan organisasi bisa terwujud dengan cepat.

Burhanuddin berpendapat lain, dimana dalam membina dan menggerakkan pegawai atau anggota organisasi pemerintahan, dalam upaya pemberdayaan biasanya mengalami berbagai permasalahan yang sering muncul, antara lain;

1. Bagaimana memperoleh pegawai (anggota) yang tepat untuk tugas pekerjaannya, termasuk mengatur pengangkatannya (bila perlu).
2. Bagaimana memanfaatkan pegawai yang sudah diperolehnya dengan efisien, termasuk merangsang kegairahan kerjanya.
3. Bagaimana memelihara kenyamanan kerja pegawai, termasuk pemberian insentif yang pantas serta memperhatikan kesejahteraannya.
4. Bagaimana mengembangkan mutu.
5. Bagaimana mengatur kenaikan gaji dan pangkatnya, dan perpindahan/mutasi pegawai. (Burhanuddin, 1998 : 101)

Kelima permasalahan komprehensif tenaga kepegawaian/staf tersebut, pemimpin sebagai figur bagi para bawahan mesti mampu mengelola dan memberdayakan para staf sesuai dengan potensi, keahlian serta latar belakang pendidikan yang disandangnya. Kesalahan dalam pengelolaan staf akan menimbulkan berbagai permasalahan baru seperti tingginya biaya operasional organisasi, tidak efisien dan tidak efektifnya pengelolaan dana dan sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi untuk mencapai visi dan misinya. Seorang pimpinan harus memahami bagaimana perencanaan dalam merekrut pegawai yang dibutuhkan organisasi, memanfaatkan sumber daya manusia secara optimal, merangsang kegairahan kerja, memelihara kenyamanan kerja, pengembangan mutu pegawai melalui pelatihan-pelatihan serta mampu meningkatkan kesejahteraan pegawai.

Robert Stueart mengatakan bahwa:

Staffing (kepegawaian) atau sering juga disebut dengan sumber daya manusia merupakan bagian dari pengorganisasian (*Organizing*) yang meliputi pembinaan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Tujuan *staffing* adalah mengusahakan tersedianya pegawai yang terbaik untuk organisasi, dengan kata lain fungsi *staffing* merupakan pencarian sumber-sumber tenaga manusia yang profesional dan sesuai untuk organisasi, sehingga dengan tersedianya tenaga kerja yang ahli di dalam bidangnya dapat menjalankan tugas organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Robert Stueart
(<http://www.scrbd.com/doc/91738244>)

Konsep kunci yang terkait dengan fungsi *staffing* adalah sebagai berikut :

1. Penempatan orang yang tepat di tempat yang benar.
2. Perencanaan SDM memperhitungkan jumlah dan berbagai jenis posisi yang dibutuhkan untuk diisi. Selain itu juga harus mempertimbangkan sejumlah persyaratan yang patut dipenuhi bagi setiap pekerjaan atau posisi tersebut. Kemudian mempersiapkan sistem kompensasi yang harus dibayar kepada tiap individu.
3. Merekrut pekerja dari sumber-sumber yang tepat diantara pelamar dan memilih yang paling cocok.
4. Orientasi pada staf mengenai misi organisasi, memberikan pelatihan-pelatihan yang dikembangkan secara bertahap.
5. Secara periodikal manajer akan memberikan penghargaan formal terhadap kinerja pegawainya .
6. Ada hal lain yang perlu diperhatikan selain konsep-konsep tersebut dalam fungsi *staffing*, *staffing* merupakan fungsi yang berurusan dengan manusia oleh karena itu aspek-aspek yang berkaitan dengan manusia juga harus diperhatikan antara lain :
 - Jaminan terhadap persamaan bagi peluang-peluang pekerjaan.
 - Jaminan terhadap keselamatan dan kondisi kerja.
 - Jaminan terhadap standar dan kompensasi yang adil dan sesuai.

Robert Stueart (<http://www.scribd.com/doc/91738244>)

Perhatian atas aspek aspek tersebut akan menimbulkan rasa nyaman bagi pekerja sehingga dapat bekerja dengan optimal. Penciptaan peluang-peluang pekerjaan yang sama bisa merangkul kelompok minoritas tanpa memperhatikan perbedaan etnis sehingga dalam suatu organisasi jarang terjadi kerusuhan ataupun demo karena dalam organisasi tersebut sudah mewakili seluruh elemen masyarakat. Jaminan keselamatan dan kondisi kerja yang nyaman serta standar penggajian yang sesuai juga akan mempengaruhi kinerja staf.

Teori *Human Relation* menyebutkan :

“Apabila tujuan administrasi secara simultan memuaskan individu dan organisasi maka *concern* organisasi mencakup baik produktifitas dan *performence* sekaligus juga kebutuhan pekerja yang meliputi kepuasan pribadi, kepuasan profesi, dan kebutuhan sosial dari pekerjaan mereka”. (Sundarso, 2007:3.32).

Kepuasan pribadi, kepuasan profesi dan kebutuhan sosial pekerja terlaksana dengan baik maka visi dan misi organisasi akan lebih mudah tercapai. Seorang pimpinan harus memahami kebutuhan individu dalam suatu organisasi harus selaras dengan tujuan organisasi. Harmonisasi hubungan individu dalam organisasi memegang peranan penting dalam pencapaian visi dan misi organisasi.

Perencanaan sumber daya manusia dapat dilakukan secara formal maupun secara informal. Menurut Ivancevich dalam Iswanto secara formal terdapat beberapa alasan utama yang ingin dicapai di dalam perencanaan sumber daya manusia, yaitu:

1. Lebih efektif dan efisien dalam penggunaan sumber daya manusia.
“Perencanaan sumber daya manusia harus mendahului seluruh aktifitas manajemen sumber daya manusia lainnya. Contohnya untuk dapat menyusun *schedule* penarikan staf atau karyawan dengan baik, harus mengetahui terlebih dahulu berapa banyak staf yang akan dibutuhkan. Proses seleksi yang efektif harus mengetahui terlebih dahulu staf yang bagaimana diperlukan pada jabatan yang sedang dibuka. Keefektifan dan keefisienan seluruh aktifitas sumber daya manusia sangat tergantung pada perencanaan sumber daya manusia”.
2. Lebih memuaskan dan lebih baik dalam mengembangkan karyawan (staf).
“Staf dan karyawan yang bekerja dalam organisasi menggunakan sistem perencanaan sumberdaya manusia dengan baik akan memiliki kesempatan berpartisipasi yang lebih baik dalam perencanaan karir mereka masing-masing, dan saling berbagi pengalaman dalam pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Hal ini memungkinkan mereka untuk merasa bahwa bakat yang mereka miliki adalah penting bagi organisasi. Pegawai memiliki kesempatan yang lebih baik untuk memanfaatkan bakat yang mereka miliki. Kondisi semacam ini seringkali memberikan kepuasan yang lebih tinggi kepada staf yang pada gilirannya akan menurunkan tingkat absensi, tingkat perputaran serta meningkatkan kualitas kerja staf”.
3. Lebih efektif dalam perencanaan peluang kerja yang sama (*equal*)

“Instansi dituntut untuk dapat memelihara semua dokumen yang berkaitan dengan lamaran maupun pemanfaatan pekerja dari kaum minoritas. Organisasi juga harus sadar mengenai keterwakilan kaum minoritas di dalam departemen dan jabatan-jabatan dalam organisasi. Semua ini akan dapat dengan mudah untuk dilaksanakan dan dilaporkan jika dalam organisasi yang bersangkutan terdapat perencanaan sumber daya manusia secara menyeluruh. Keterwakilan kaum minoritas pada jabatan strategis suatu organisasi mempermudah pimpinan merencanakan program dan kegiatan yang sesuai dengan apa yang diharapkan masyarakat secara keseluruhan”.

Kesalahan dalam merencanakan kebutuhan pegawai mengakibatkan pemborosan keuangan dan waktu manajemen sumber daya manusia sehingga organisasi harus menanggung beban keuangan yang sia-sia. Perencanaan pengadaan sumber daya manusia sangat diperlukan demi efektifitas dan efisiensi suatu organisasi pemerintahan. Peran manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi diharapkan mampu menyediakan pegawai yang dibutuhkan organisasi baik jumlah dan jenis keahliannya.

Ketiga perencanaan sumber daya manusia secara formal tersebut, pada prinsipnya perencanaan sumber daya manusia ini menginginkan agar pemberdayaan para staf dan karyawan dilakukan secara efektif, memperlakukan persamaan kesempatan dalam berkarir (tidak ada pemilahan) akan tetapi memiliki ide dan komitmen yang sama dalam memajukan organisasi, namun biasanya yang terjadi sering das sein das sollen kurang sesuai antara teori yang ada dan praktek pengelolaan sumber daya manusia (pengelolaan staf) di organisasi-organisasi saling bertentangan sehingga orang lain di luar organisasi menilai telah terjadi kesenjangan antara individu, bahkan kesenjangan antara pimpinan dengan atasan, antara

bawahan dengan bawahan. Kesenjangan ini bisa saja terjadi apabila seorang pimpinan membedakan perlakuan terhadap karyawan. Perbedaan perlakuan ini menimbulkan kecemburuan sosial antara staf.

Terry berpendapat bahwa organisasi apapun, apakah organisasi perusahaan maupun organisasi pemerintahan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan diatur oleh seorang pemimpin. Pemimpin organisasi dalam mengimplementasikan program-program berupa kegiatan, harus melaksanakan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi manajemen tersebut antara lain fungsi perencanaan (*Planning*), fungsi pengorganisasian (*Organizing*), fungsi pengaturan dan motivasi (*Actuating and Motivation*) serta fungsi yang pengawasan (*Controlling*).

Fungsi manajemen tersebut perlu diimplementasikan oleh pimpinan terhadap para anggotanya, dalam hal ini pegawai dalam lingkungan organisasi secara interen, melalui struktur organisasi yang terpola yang teknisnya diterapkan sesuai dengan kompetensi dan *job description* masing-masing posisi dalam struktur organisasi yang implementasinya secara keseluruhan adalah dalam rangka memperlancar aktivitas para pegawai untuk terciptanya organisasi yang berkinerja tinggi. Jabatan dalam suatu organisasi bisa dilihat dari struktur organisasi yang ada. Struktur organisasi berfungsi sebagai garis komando koordinasi antara pimpinan dan bawahan. Koordinasi akan berjalan dengan baik apabila hubungan atasan dan bawahan dan antar staf berjalan dengan harmonis. Keharmonisan hubungan antar sesama pegawai sangat ditentukan oleh perilaku individu dalam organisasi tersebut.

Pimpinan organisasi harus mampu menemukan anggota (pegawai) yang tepat, dan ditempatkan pada posisi yang tepat. Pimpinan menemukan pegawai yang tepat, namun ditempatkan pada posisi yang tidak tepat, maka organisasi tersebut dalam mengimplementasikan fungsi manajemennya akan mengalami stagnasi. Konsekuensi dari *phenomena* ini bagi seorang pimpinan dapat dikategorikan sebagai pimpinan yang belum berhasil atau berkinerja rendah, sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya tidak akan tercapai sebagaimana mestinya (Handoko, 1991:21-28).

Terry juga mengingatkan fungsi manajemen yang sangat penting dan sangat menentukan adalah fungsi pengawasan (*Controlling*). Fungsi pengawasan dapat diimplementasikan pada fungsi manajemen yang lainnya, seperti pengawasan terhadap perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan terhadap pengaturan dan motivasi. Pengawasan tidak hanya dilakukan pada program saja, namun jauh dari itu juga perlu dilakukan pada tahap-tahap kegiatan program, apakah sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan sebelumnya.

Bab tinjauan pustaka ini menguraikan beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan implementasi fungsi-fungsi manajemen dalam organisasi publik, pengertian manajemen, dimensi-dimensi manajemen, implementasi pengelolaan sumberdaya manusia, serta tipe-tipe organisasi. Fungsi-fungsi manajemen tersebut mencakup fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi motivasi dan fungsi pengawasan. Dimensi-dimensi manajemen yang diuraikan pada bab dua ini berdasarkan sasaran, teknik, struktur, personalia dan aspek informasi serta bentuk lini dan fungsional pada tipe-tipe organisasi.

1. Penelitian Terdahulu

Analisis Implementasi Pengelolaan Fungsi Manajemen Terhadap Pegawai Kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Propinsi Kepulauan Riau, berhubungan erat dengan teori-teori manajemen yang salah satu kupasannya adalah fungsi-fungsi manajemen dalam suatu organisasi perusahaan maupun organisasi pemerintahan. Fungsi manajemen tersebut antara lain membahas mengenai Perencanaan (*planning*), Pengaturan (*organizing*), Pengarahan (*actuating*), dan juga Pengawasan (*controlling*). Fungsi-fungsi manajemen berguna pula bagi penerapan kebijakan dalam pengambilan keputusan serta mengevaluasi stagnasi yang ditemukan dalam pencapaian visi dan misi organisasi.

Lena (2002), Staf Pengajar Fakultas Ekonomi, Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya, berkenaan dengan penelitiannya tentang “Praktik-Praktik Pengelolaan Sumberdaya Manusia dan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan” menemukan hasil sebagai berikut :

Lingkungan organisasi telah mengalami perubahan secara fundamental. Perubahan-perubahan tersebut menuntut perubahan peran manajemen sumberdaya manusia yang lebih kompleks dan lebih baik dari sebelumnya. Sumberdaya menjadi asset kritis organisasi, yang berarti bahwa sumberdaya manusia tidak hanya sekedar diikutsertakan dalam filosofi organisasi maupun dalam proses perencanaan strategis.

Meningkatnya isu-isu organisasi yang terkait dengan sumberdaya manusia berpengaruh kuat pada pimpinan dalam suatu organisasi. Sumberdaya manusia memerlukan pengelolaan yang efektif agar dapat menciptakan kompetensi bagi organisasi tersebut. Daya saing organisasi dalam menghadapi globalisasi akan meningkat. Selain itu maraknya fenomena diversitas sumberdaya manusia diharapkan dapat menjadi sumber keunggulan bersaing bagi organisasi-organisasi yang ada. (Lena, 2002. <http://puslit2petra.ac.id>)

Pimpinan dalam pengelolaan sumber daya manusia dituntut lebih proaktif dan responsif. Segala aktivitas yang dilakukan harus dapat mengantisipasi berbagai perkembangan yang terjadi, kemudian melakukan tindakan-tindakan untuk menghadapi isu-isu organisasi yang berkaitan dengan sumberdaya manusia. Manajemen sumber daya manusia telah berubah dari fungsi spesialisasi yang berdiri sendiri menjadi fungsi yang terintegrasi dengan seluruh fungsi-fungsi lain dalam organisasi untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Perubahan fungsi dan pusat perhatian manajemen sumber daya manusia memerlukan perubahan kualifikasi pengelola manajemen sumber daya manusia agar dapat mengikuti perkembangan dan memberikan tanggapan yang sesuai.

Organisasi di era globalisasi saat ini, sudah semestinya lebih menekankan pada pengembangan pengelolaan sumberdaya manusia secara kontinyu dan signifikan. Pengembangan pengelolaan sumberdaya manusia harus memenuhi kebutuhan organisasi dan tuntutan perkembangan zaman. Permasalahan ini tidak bisa dipungkiri dengan semakin pesatnya perkembangan ilmu dan teknologi, pengelolaan sumberdaya manusia diarahkan untuk mendukung wawasan organisasi yang luas dan berkembang. Persaingan antar organisasi membutuhkan pengelolaan sumber daya manusia yang baik dan profesional sehingga hal ini menghasilkan peran strategis dan memastikan kompetensi pegawai atau anggota organisasi dapat memenuhi tuntutan kinerja organisasi saat ini.

Tetti Asmiarsih (2006) dalam penelitiannya “Pengaruh Pengawasan terhadap Disiplin Kerja Pegawai Kantor Badan Kepegawaian Daerah

Kabupaten Brebes”, menjelaskan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa:

Kondisi pengawasan di kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Brebes termasuk kategori baik dan disiplin kerja termasuk kategori sangat tinggi (Asmiarsih, 2006 : 25).

Hasil analisis regresi memperoleh persamaan regresi $= 17,806 + 0,472X$. Uji signifikansi persamaan regresi uji F diperoleh $F_{hitung} = 86,827$ dengan probabilitas sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa pengawasan berpengaruh positif terhadap disiplin kerja pegawai Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Brebes. Besar pengaruh pengawasan terhadap disiplin kerja pegawai pada kantor Badan Kepegawaian Daerah kabupaten Brebes sebesar 64,9% dan selebihnya disiplin kerja pegawai dipengaruhi oleh faktor lain selain pengawasan sebesar 35,1%. Mengacu dari hasil penelitian di mana pengawasan besar pengaruhnya terhadap disiplin kerja pegawai, maka penulis mengajukan saran sebagai berikut: pihak pimpinan Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Brebes hendaknya dapat meningkatkan pemberian teguran lisan maupun tertulis secara tegas kepada para pegawai yang melanggar peraturan agar pegawai lebih bertanggung jawab atas segala tugas yang telah dibebankan kepadanya. Penelitian yang dilakukan oleh Sultan (2007),

berkenaan dengan implementasi pengelolaan sumberdaya manusia menemukan beberapa hal sebagai berikut:

Manajemen sumberdaya aparatur dalam penyelenggaraan tata pemerintahan yang baik merupakan suatu kondisi yang menjamin adanya proses kesejahteraan, kesamaan kohesi dan keseimbangan peran serta adanya saling mengontrol yang dilakukan oleh ketiga komponen yaitu pemerintah (*government*), rakyat (*citizen*) atau *civil society* dan usahawan (*business*) yang berada di sector swasta (Taschereau dan Campos, 1997).

Ketiga komponen ini mempunyai tata hubungan yang sama dan sederajat. Kesamaan derajat ini akan sangat berpengaruh terhadap upaya menciptakan tata kepemimpinan yang baik.

Pemerintah, usahawan dan rakyat harus saling bekerja sama untuk merencanakan program pembangunan yang pada akhirnya bisa dirasakan

manfaatnya bagi seluruh komponen masyarakat. Kerja sama ini bisa diaplikasikan dalam musrenbang tingkat kecamatan, kabupaten, propinsi sampai pada tingkat nasional.

Salah satu fenomena kinerja aparatur pemerintah dalam kaitannya dengan pelayanan terhadap pelaksanaan *good governance*, yaitu adanya paradigma lama birokrasi dimana budaya birokrasi *primodial* yang menempatkan para penyelenggara pemerintahan utamanya di daerah yang memposisikan dirinya sebagai penguasa. Pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan pada masyarakat *primodial*, rakyatnya harus patuh dan tunduk pada peraturan dan keputusan penguasa. Perbedaan kinerja aparatur terhadap pelaksanaan *good governance* penyelenggara pemerintahan memposisikan diri sebagai pelayan masyarakat.

Weber (1978) menjelaskan bahwa budaya birokrasi adalah kebiasaan-kebiasaan yang telah mapan, karena para penguasa melakukan aktivitas-aktivitas dalam pola, tata cara tertentu atau telah menjadi kebiasaan, sehingga sulit untuk ditinggalkan. Prediket sebagai abdi negara dan abdi masyarakat hanya sekedar motto, bukan seharusnya. Ungkapan yang mengatakan bahwa para penyelenggara pemerintahan adalah pelayan, bukan untuk dilayani dan seyogyanya terwujud dalam praktek administrasi publik (Robbins, 1994 : 40).

Penelitian yang dilakukan oleh Lanny Yonas (2004) yang mengangkat judul "Pengaruh Pemberian Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Departement Housekeeping Di Hotel Oasis Bali", menemukan hasil sebagai berikut:

Pemberian motivasi yang terdiri dari kompensasi, pengarahan, penerapan pola dan kebijakan berpengaruh simultan dan signifikan terhadap prestasi kerja di Hotel Oasis Bali. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi dapat berperan dalam menciptakan jati diri, mengembangkan keterikatan pribadi dengan organisasi dan mempengaruhi prestasi kerja.

Variabel kompensasi memiliki pengaruh dominan terhadap prestasi kerja karyawan di Hotel Oasis Bali, bila dibandingkan dengan pengarahan, penerapan pola dan kebijakan. Hasil ini menunjukkan bahwa kompensasi sebagai kekuatan untuk memberikan motivasi sehingga dapat mempengaruhi prestasi kerja karyawan.

Pemberian motivasi kerja yang mempunyai kecenderungan yang paling besar pada hotel Hotel Oasis Bali adalah kompensasi dalam hal ini adalah penentuan mendapatkan bonus atau suatu kinerja yang telah dicapai karyawan (Yonas, 2004 : 79).

Penelitian lain yang dilakukan oleh Utomo (2008) tentang “Evaluasi Implementasi Manajemen Pegawai Negeri Sipil” di Direktorat Ajudan Jendral Angkatan Darat menyimpulkan bahwa:

1. Manajemen pegawai negeri sipil sesuai dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999, tentang perubahan Pokok-Pokok Kepegawaian yang kemudian untuk di lingkungan TNI AD dioperasionalkan menjadi 5 fungsi pembinaan antara lain fungsi pengadaan, fungsi Pendidikan dan latihan, fungsi Penggunaan, fungsi perawatan serta fungsi pemisahan yang secara umum telah diimplementasikan dengan cukup baik.
2. Secara khusus, untuk fungsi pengadaan telah diimplementasikan dengan cukup baik di lingkungan Ditajenad. Fungsi pengadaan yang dilakukan di Ditajenad dan menjadi tanggung jawab Ditajenad adalah pengangkatan calon pegawai negeri sipil menjadi pegawai negeri sipil. Hasil survey 74,9 % responden menyatakan puas, kemudian dari wawancara pun terungkap bahwa pengangkatan calon pegawai negeri sipil menjadi pegawai negeri sipil telah sesuai dengan aturan. Pengangkatan calon pegawai negeri sipil lebih kurang 135 orang dalam satu tahun. Hal tersebut jelas mengindikasikan telah membaiknya pelaksanaan pengadaan pegawai negeri sipil berkenaan dengan pengangkatan calon pegawai negeri sipil di lingkungan Ditajenad.
3. Sedangkan untuk implementasi fungsi pendidikan dan latihan, secara umum telah dilaksanakan dengan cukup baik, dengan memperhatikan pelaksanaan Diklat prajabatan dan Diklat Pim yang berada pada grafik Penting-Puas. Kemudian dari hasil wawancara dengan bagian pendidikan pegawai negeri sipil Subditbinmin, untuk kedua item tersebut memang dalam pelaksanaannya sudah cukup baik. Tahun 2008 ini 100% calon pegawai negeri sipil dapat mengikuti Diklat Pra-jabatan, dan dari 30 orang pengajuan calon peserta diklatpim, hanya 15 orang dapat terpenggil untuk mengikuti diklatpim dan lulus dengan predikat

baik. Meskipun ada dua item yang lainnya yang dinyatakan belum memuaskan dalam pelaksanaannya, yaitu Diklat Dasar Militer dan Diklat Fungsional/ teknik, namun ketika ditinjau berdasarkan dari tingkat kepentingannya, belum dianggap penting dalam perbaikan pelaksanaannya.

4. Dalam pengimplementasian fungsi penggunaan, ternyata masih kurang memuaskan, dengan memperhatikan hasil survei, dari 15 sub-variabel yang ditanyakan, terdapat 7 sub-variabel dinyatakan signifikan dan belum memuaskan dalam pengimplementasiannya. Sebenarnya 5 sub-variabel lainnya dari fungsi penggunaan ini juga dinyatakan masih kurang memuaskan, namun ketika diuji menggunakan Chi Square, kelima sub-variabel tersebut kurang signifikan. Ketujuh item itu adalah penerapan jenis jabatan dan bidang jabatan pegawai negeri sipil Implementasi fungsi perawatan dan fungsi pemisahan dapat dikatakan sudah diimplementasikan dengan baik.

Dari kajian teory dan pemaparan hasil penelitian diatas dapat dilihat bahwa berbagai teory yang digunakan mampu meningkatkan kinerja dalam organisasi. Semua dapat diketahui melalui tahapan evaluasi yang didalamnya mencakup penelitian dan analisa yang akurat. Hal ini juga dapat diimplementasikan dalam ruang lingkup Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau apakah kajian teori yang dipaparkan diatas teraplikasi dengan maksimal.

2. Konsep Manajemen

Peneliti terlebih dahulu menjelaskan defenisi manajemen yang dikemukakan para ahli seperti Hersey dan Blanchard, sebelum memaparkan fungsi-fungi manajemen.

Manajemen menjadi suatu ilmu melalui teori-teori yang mampu menuntun para manajer untuk memberikan penjelasan tentang apa yang harus dilakukan pada situasi tertentu yang memungkinkan manager untuk meramalkan akibat-akibat yang mungkin terjadi (Kenneth, 1982 : 23).

Metode yang biasa digunakan para manager untuk memprediksi akibat yang mungkin terjadi adalah dengan menggunakan metode SWOT.

Frederick W. Taylor (1911), yang dikutip Asnawir (2006), menyebutkan *“management is knowing exactly what you want to do and then seeing that they do it in the best and cheapest way”* (Asnawir, 2006: 97). Manajemen adalah mengetahui secara tepat apa yang anda ingin kerjakan dan kemudian anda melihat bahwa mereka mengerjakannya dengan cara yang terbaik dan murah. Frederick W Taylor lebih memfokuskan manajemen sebagai perencanaan program dan kegiatan yang jelas dan dikerjakan dengan sempurna dengan biaya murah.

Stoner dan Wankel dalam Siswanto (2005), menyatakan: Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan lainnya demi tercapainya tujuan organisasi (Siswanto, 2005 : 134).

Stoner mendefinisikan bahwa: Manajemen merupakan rangkaian proses yang dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan yang tidak bisa berdiri sendiri-sendiri. Istilah lain dari manajemen ini dikenal dengan istilah POAC (*planning, organizing, actuating and controlling*). Keseluruhan proses ini harus dijalankan untuk demi tercapainya tujuan organisasi. (Siswanto, 2005 : 134).

Robert Stueart (2010) dalam “Analisis Fungsi Manajemen POSDCORB + A mengatakan bahwa :

Planning (Perencanaan) merupakan sesuatu yang mutlak diperlukan dalam menjalankan suatu organisasi, tanpa adanya suatu perencanaan yang matang maka mustahil bagi suatu organisasi dapat mencapai tujuannya dengan efektif dan efisien.

Organizing (Pengorganisasian) adalah proses penyusunan struktur organisasi dengan tujuan-tujuan tertentu, dengan mempertimbangkan sumber-sumber sarana prasarana yang dimiliki dan pengaruh lingkungannya.

Staffing (Kepegawaian) atau sering juga disebut dengan Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari pengorganisasian yang meliputi pembinaan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Tujuan

staffing adalah mengusahakan tersedianya pegawai yang terbaik untuk organisasi.

Directing (Pengarahan) biasanya dilakukan pemimpin organisasi mengenai tujuan dan tugas-tugas di dalam organisasi dapat terlaksana dengan benar.

Controlling (Pengawasan) diperlukan agar setiap kegiatan dapat berjalan sesuai dengan rencana, efektif dan efisien.

Reporting (Pelaporan) merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen organisasi, tanpa adanya laporan mengenai kegiatan organisasi kita tidak akan pernah tahu apa yang terjadi pada organisasi tersebut.

Budgeting (Penggangan) adalah salah satu fungsi manajemen yang sangat penting terlebih lagi untuk *non – profit organization*. Dana yang dikelola harus benar-benar direncanakan dengan teliti dan secermat mungkin.

Action (Pelaksanaan) merupakan salah satu fungsi yang penting karena walaupun semua kegiatan organisasi telah direncanakan dengan baik akan tetapi jika tidak ada pelaksanaan maka semua itu akan percuma tanpa fungsi pelaksanaan. (Robert Stueart, 2010 <http://www.scribd.com/doc/91738244>).

Beberapa definisi tersebut dipahami bahwa manajemen adalah sebuah proses tentang aktivitas atau pekerjaan yang akan dilakukan oleh orang-orang dalam organisasi untuk mencapai sebuah tujuan. Pengetahuan tentang definisi manajemen tersebut, maka dibutuhkan beberapa aspek atau dimensi manajemen guna memperjelas beberapa keterkaitan manajemen dengan aspek-aspek lain. Aspek-aspek manajemen tersebut adalah aspek yang berhubungan dengan sasaran, teknis, struktur, personalia dan informasi.

3. Dimensi-Dimensi Manajemen

Shrode menyebutkan bahwa:

Dimensi-dimensi manajemen terdiri dari (1) *management by objective*, (2) *management by techniques*, (3) *management by structure*, (4) *management by people*, (5) *management by information* (Pidarta, 1988: 134).

Made Pidarta mengutip pendapat Howell mengatakan bahwa : *Management by objective* (manajemen berdasarkan sasaran) berarti manajemen yang baik harus diwujudkan dengan cara menggalang kerja sama. Manajer tertinggi menyusun rencana sasaran atau tujuan beserta prioritasnya secara jelas. Para manajer bawahan, para supervisor, dan para bawahan diberi kesempatan menyusun sasaran dan tanggung jawabnya masing-masing. Semua manager mulai pada *top management* sampai pada staf yang terbawah bertemu dan membahas bersama agar keputusan yang diambil merupakan suatu kebulatan tekad dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Management by techniques (manajemen pada aspek teknik) adalah usaha para manajer menangani teknik-teknik yang ada dalam organisasinya. Teknik-teknik itu dapat digunakan seoptimal mungkin dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Teknik-teknik yang sudah ada dipelihara dan dimanfaatkan, bila perlu direvisi agar lebih cocok dengan kegunaannya.

Management by structure adalah mekanisme kerja organisasi yang mendudukan dirinya pada organisasi dalam melaksanakan tugas. Struktur organisasi mewujudkan dirinya dalam berbagai bentuk bisa berupa jadwal kerja, kedudukan, deskripsi tugas, peraturan, dan prosedur kerja. Struktur organisasi pada umumnya hanya menunjukkan pejabat yang duduk pada jabatan suatu organisasi. Jadwal kerja, deskripsi tugas, peraturan dan prosedur kerja biasanya tidak tergambar dalam struktur organisasi.

Management by people (manajemen pada aspek personalia) ialah manajemen yang memperhatikan orang-orang dalam organisasi. Perhatian ini mencakup merekrut, menempatkan, melatih, dan mengembangkan, serta meningkatkan kesejahteraan mereka. Orang-orang dalam organisasi harus dikelola dengan baik karena tanpa individu-individu tersebut suatu organisasi tidak bisa berjalan sebagaimana mestinya.

Management by information (manajemen pada aspek informasi) ialah manajemen yang mempunyai badan khusus yang bertugas mengumpulkan berita dan memprosesnya menjadi informasi untuk keperluan manajer (Pidarta, 1988 : 145). Bagian – bagian dalam aspek informasi terdiri dari (1). Pengumpulan data, (2). Penyimpanan data, (3). Pemrosesan, (4). Pemrograman. (Made Pirdarta, 1988)

Kelima dimensi manajemen tersebut, jika dikelola dan diterapkan sedemikian rupa akan menghasilkan berbagai kebijakan yang dapat menunjang efektivitas dan pengelolaan pegawai yang berkualitas.

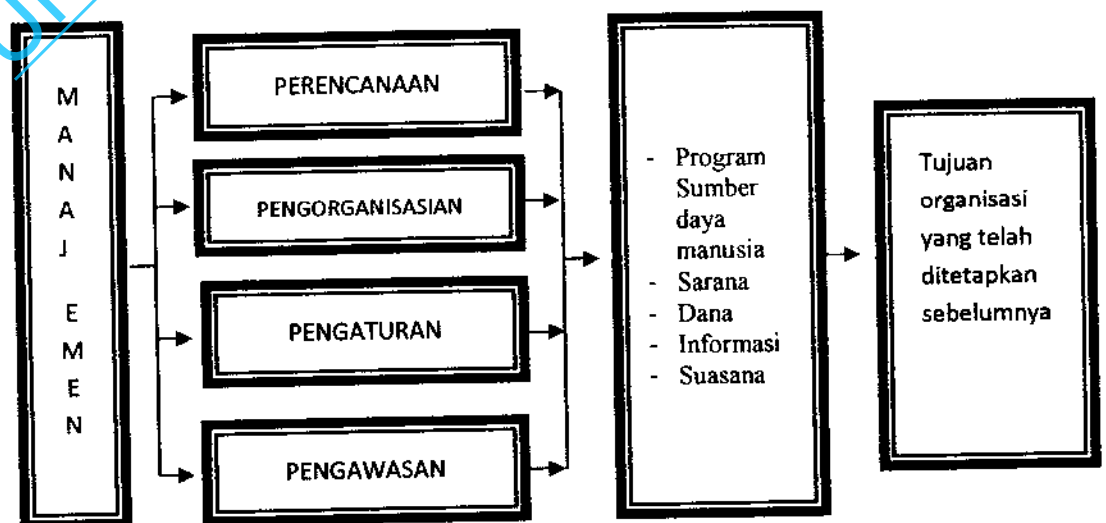
Pengelolaan manajemen yang profesional akan dapat mengembangkan potensi yang dimiliki pegawai. Potensi ini bisa diimplementasikan secara nyata dalam kehidupan, sehingga dapat melahirkan sumber daya manusia yang berkemampuan (berketerampilan) dan mampu berperan aktif dalam proses perubahan ekonomi, sosial, budaya, yang manajemennya dikelola secara matang dan penuh perhitungan.

4. Fungsi-fungsi Manajemen

Fungsi-fungsi manajemen yang biasa dikenal paling tidak mencakup empat aspek yaitu: *planning, organizing, actuating, dan controlling*. Keempat aspek inilah yang akan mengarahkan dan memberdayakan kegiatan menuju tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Bagian dari proses kerja sebuah manajemen pada setiap organisasi selalu identik dengan penggambaran skema ini yaitu:

Gambar 2.1

Gambar 2.1. Fungsi Manajemen Dalam Pencapaian Tujuan Organisasi.



Sumber: (George R. Terry dalam Sarwoto, dasar-dasar organisasi dan manajemen, 1991:49)

Kunci yang paling utama untuk mewujudkan tujuan organisasi yang ingin dicapai adalah manajemen, manajemen yang baik tentu didalamnya dibutuhkan berbagai aspek yang saling berkaitan satu dengan yang lain. Perencanaan, Pengorganisasian, Pengaturan dan Pengawasan merupakan 4 pilar yang kuat sehingga jika pilar ini kokoh maka pada mampu mengelola berbagai program yang didukung dengan sumber daya manusia yang handal serta kesiapan sarana prasarana serta informasi yang memadai. Dan pada akhirnya tujuan organisasi dapat terwujud dengan maksimal.

a. Perencanaan

Perencanaan bagi administrasi *modern* adalah suatu gejala yang umum dan mutlak diperlukan terutama bagi usaha-usaha yang mempunyai lapangan luas, selain urgensinya yang esensial, perencanaan dalam setiap organisasi bagaimanapun juga adalah merupakan fungsi pertama yang harus dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan. Perencanaan dalam penelitian ini lebih dikhususkan pada perencanaan pengadaan/ rekrutmen pegawai. Rencana pengadaan pegawai ini harus mempunyai Standar Operasional Prosedur yang baku, memuat daftar keterampilan dan keahlian calon pegawai dan *background* pendidikan.

Beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para pakar manajemen tentang definisi perencanaan antara lain :

- 1) Perencanaan (*planning*) adalah memproyeksikan suatu tujuan tindakan (*strategi*), merupakan hal penting bagi organisasi di dalam memperkirakan kondisi-kondisi organisasi dimasa yang akan datang (Pidarta, 1988 : 56).

- 2) Perencanaan adalah proses penetapan, penentuan masa yang akan datang, apa yang bisa kita capai dan bagaimana mencapainya? (Yusuf Enoch, 1992 : 108).
- 3) Perencanaan adalah suatu proses mempersiapkan hal-hal yang akan dikerjakan pada waktu yang akan datang untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.
- 4) Perencanaan adalah salah satu fungsi manajer yang meliputi seleksi dan alternatif-alternatif kebijaksanaan, program dan prosedur (Donnel, 1964 : 225)
- 5) Lembaga Administrasi Negara mendefinisikan perencanaan sebagai berikut :
 - a. Perencanaan dalam arti yang seluas-luasnya tidak lain adalah suatu proses mempersiapkan secara sistematis kegiatan – kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai suatu tujuan tertentu.
 - b. Perencanaan adalah proses penentuan tujuan, penentuan kegiatan, dan penentuan aparat pelaksana kegiatan untuk mencapai tujuan.
 - c. Perencanaan adalah usaha yang diorganisasikan dengan dasar perhitungan untuk memajukan perkembangan tertentu, (LAN, 1985:56).

Berdasarkan definisi-definisi tersebut dapat dirumuskan bahwa pada dasarnya setiap perencanaan memiliki empat hal, antara lain :

- 1) Permasalahan yang berkaitan antara tujuan dengan sumber dayanya,
- 2) Cara untuk mencapai tujuan atau sasaran dengan memperhatikan sumber dayanya dan alternative serta kombinasi alternatif yang dipandang terbaik,
- 3) Penerjemahan rencana dalam program kegiatan yang kongkrit
- 4) Penetapan jangka waktu pencapaian tujuan atau sasaran.

Pidarta berpendapat bahwa ada tiga hal yang perlu direncanakan para manajer dalam hubungan personalia yaitu:

1. berapa jumlah tenaga yang dibutuhkan oleh organisasinya,
2. berapa macam keterampilan yang dibutuhkan dan berapa orang setiap jenis keterampilan, begitu pula macam keahlian apa saja dan berapa pegawai dibutuhkan untuk setiap jenis keahlian?

3. Upaya menempatkan mereka pada pekerjaan yang tepat untuk jangka waktu tertentu dengan harapan dapat memajukan dan memberi keuntungan optimal baik kepada organisasi maupun kepada setiap anggota (Pidarta, 1988:120).

b. Pengorganisasian

Para pakar organisasi sependapat bahwa:

Pengorganisasian (*organizing*) adalah fungsi organik kedua daripada manajemen. Pengorganisasian umumnya diartikan sebagai: keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas, tanggung jawab atau wewenang sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Pengorganisasian merupakan proses pengaturan kerja bersama sumberdaya-sumber daya keuangan, fisik dan manusia dalam organisasi. (Handoko, 2001: 82)

Pengorganisasian dalam penelitian ini hanya membahas :

- 1) Pimpinan sebaiknya mengikutsertakan semua staf untuk merumuskan visi dan misi organisasi, tujuan dan strategi organisasi.
- 2) Pelaksanaan suatu pekerjaan harus disesuaikan dengan tupoksi (tugas pokok dan fungsi) masing-masing staf.
- 3) Pendelegasian wewenang sebaiknya dilakukan sesuai dengan pengalaman, bakat, minat, pengetahuan dan kepribadian staf demi efisiensi dan efektifitas organisasi.
- 4) Staf harus mampu mempertanggungjawabkan semua pekerjaan yang didelegasikan kepadanya.
- 5) Staf harus mampu berkoordinasi dengan baik.
- 6) Pengaturan hubungan kerja antar staf harus sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Nanang Fatah (2003) mengungkapkan bahwa:

pengorganisasian juga bertugas dalam memeriksa apakah struktur organisasi yang ada cukup sesuai dengan standar, apakah tugas dan kewajiban telah dimengerti dengan baik, dan apakah diperlukan penataan kembali orang-orang ? (Fattah, 2003:101)".

M. Ngalim Purwanto (1987) mengemukakan:

pengorganisasian merupakan aktivitas menyusun dan membentuk hubungan-hubungan kerja antara orang-orang sehingga terwujud suatu kesatuan usaha dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. (Purwanto, 1987 : 16)

Pengorganisasian sebagai fungsi administrasi menjadi tugas utama bagi para pemimpin suatu organisasi. Kegiatan organisasi sehari-hari terdapat berbagai macam jenis pekerjaan yang memerlukan kecakapan dan keterampilan dan tanggung jawab yang berbeda-beda. Keragaman tugas dan pekerjaan itu tidak mungkin dilakukan dan dipikul sendiri oleh seorang pemimpin. Bagaimana kecakapan pemimpin mengorganisasi staf dan pegawai lainnya dalam menjalankan tugas sehari-hari sehingga tercipta adanya hubungan kerjasama yang harmonis dan lancar. Pengorganisasian juga harus memperhatikan antara lain pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab, hendaknya disesuaikan dengan pengalaman, bakat, minat, pengetahuan, dan kepribadian masing-masing orang yang diperlukan dalam menjalankan tugas-tugas tersebut.

Sutop (2001), menjelaskan bahwa:

Pengorganisasian adalah kegiatan manager untuk mengkoordinasikan sumber-sumber baik manusia maupun materil yang ada dalam organisasi. Efektifitas suatu organisasi tergantung kepada kemampuannya untuk memanfaatkan sumber-sumber daya tersebut untuk mencapai tujuan. (Sutopo, 2001 : 115)

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat dirumuskan dengan jelas bahwa

pengorganisasian merupakan langkah ke arah pelaksanaan rencana yang

telah disusun sebelumnya. Hasil daripada proses pengorganisasian adalah suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan yang bulat. Perencanaan yang matang baik menyangkut perencanaan sumber daya manusia yang memiliki keahlian, pembagian tugas yang jelas, delegasi wewenang, struktur organisasi yang standar, garis koordinasi yang jelas, membantu pimpinan dan organisasi dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Fungsi organisasi dapat diartikan bermacam-macam yaitu:

- 1) Organisasi dapat diartikan sebagai memberi struktur, terutama dalam penyusunan/ penempatan personel, pekerjaan-pekerjaan, material, dan pikiran-pikiran dalam struktur itu. Umpamanya dalam pembentukan suatu panitia: bagaimana susunan atau organisasinya, siapa yang menjadi pelindung, penasihat, ketua, panitera, bendahara, komisaris, dan sebagainya. Bagaimana hubungan kerja antara anggota-anggota panitia tersebut?
- 2) Organisasi dapat pula ditafsirkan sebagai menetapkan hubungan antara orang-orang, kewajiban-kewajiban, hak-hak, dan tanggung jawab masing-masing anggota disusun menjadi pola-pola kegiatan yang tertuju pada tercapainya tujuan yang direncanakan sebelumnya.
- 3) Organisasi dapat pula diartikan sebagai alat untuk mempersatukan usaha-usaha untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan (Ngalim, 1982: 89). Fungsi organisasi semuanya memiliki keterkaitan satu dengan yang lain sehingga pada akhirnya organisasi sangat penting dalam kaitan personal dan interpersonal.

Burhanuddin (1994), berpendapat bahwa:

Proses pengorganisasian mencakup kegiatan-kegiatan berupa pembagian kerja yang harus dilakukan dan menugaskannya pada individu tertentu, kelompok-kelompok dan departemen-departemen, pembagian aktivitas menurut level kekuasaan dan tanggung jawab, pembagian/pengelompokan tugas menurut tipe dan jenis yang berbeda, penggunaan mekanisme koordinasi kegiatan individu dan kelompok serta pengaturan hubungan kerja antara anggota organisasi (Burhanudin, 1994 : 87)".

Kutipan tersebut menerangkan bahwa pengorganisasian sebagai fungsi

manajemen sebenarnya merupakan langkah pertama ke arah pelaksanaan

rencana yang telah disusun sebelumnya. Pengorganisasian secara hierarki di dalam tulisan ini ditempatkan sebagai fungsi manajemen kedua (setelah perencanaan). Pelaksanaan fungsi ini dengan baik akan menghasilkan suatu organisasi yang digerakkan sebagai suatu kesatuan yang bulat dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan bersama. Pengorganisasian dalam prakteknya bisa diterapkan pada lapangan kegiatan yang lebih luas yang dalam penelitian ini adalah implementasi pengorganisasian tugas-tugas pegawai di lingkungan kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Propinsi Kepulauan Riau.

c. Pengarahan dan Motivasi

Actuating adalah usaha menggerakkan yang dilakukan oleh baik pihak pimpinan maupun pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya. *Actuating* ini juga berupa pengarahan, yang menurut Siswanto berupa petunjuk atau instruksi dari seorang atasan kepada bawahan atau kepada orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal dan untuk mencapai tujuan bersama. Pengarahan dalam penelitian ini membahas tentang pemberian inspirasi, pujian, motivasi dan instruksi-instruksi oleh atasan untuk meningkatkan dan memberdayakan *staff*, sehingga gairah dan semangat kerjanya akan meningkat.

Menggerakkan adalah tindakan-tindakan yang menyebabkan suatu organisasi menjadi “berjalan”. Pengertian menggerakkan (*actuating*) ini sebagai tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok mampu bekerja untuk mencapai sasaran agar sesuai dengan perencanaan

yang ditetapkan organisasi. Fungsi-fungsi yang terdapat dalam manajemen, maka fungsi motivasi yang tergolong paling erat hubungannya dengan unsur manusia. Motivasi adalah masalah manusia dalam manajemen (*managerial human problem*). Motivasi dapat diberi batasan sebagai suatu proses pemberian motif (penggerak) kepada para bawahan sedemikian rupa, sehingga mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi secara efisien. Motivasi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer dalam memberi inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang-orang lain untuk bekerja lebih baik.

Actuating adalah bagian penting daripada proses manajemen. *Actuating* berbeda dengan ketiga fungsi fundamental yang lain (*planning, organizing, controlling*) dan *actuating* berhubungan erat dengan orang-orang. Banyak manajer praktis beranggapan bahwa *actuating* merupakan intisari dari manajemen, karena banyak hubungannya dengan unsur manusia. *Actuating* merupakan suatu seni dan penerapannya akan berhasil tergantung pada pemikiran yang intensif. Berhasil tidaknya *actuating* tergantung kepada masalah pemberian motivasi kepada para anggota organisasi. (Sarwoto, 1994 : 145)

Motivasi juga merupakan salah satu fungsi manajemen dan alat pimpinan untuk menggerakkan kemauan kerja bawahan agar bekerja dengan lebih efisien dan lebih efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Motivasi juga merupakan konsep yang menguraikan kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri pegawai yang membentuk dan mengarahkan perilaku. Definisi tersebut berarti antara aksi dan motivasi adalah dua hal yang bersamaan yang berguna untuk memacu semangat bekerja para pegawai. Unsur ini sangat penting karena merupakan salah satu bagian yang dapat menumbuhkan kembangkan profesionalitas kerja di lingkungan kantor, perusahaan atau

d. Pengawasan

Pengawasan adalah kegiatan pimpinan yang mengusahakan agar pekerjaan-pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Penyusunan rencana yang baik, kalau tidak dilakukan pengawasan yang ketat, tujuan organisasi akan mengalami kegagalan. Fayol dalam bukunya "*General Industrial Management*" mengemukakan tentang pengawasan (*controlling*) dalam setiap kegiatan. Pengawasan terdiri atas tindakan meneliti apakah segala sesuatu tercapai atau berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan? Pengawasan bertujuan menunjukkan atau menemukan kelemahan-kelemahan agar dapat diperbaiki dan mencegah berulangnya kelemahan-kelemahan tersebut. Pengawasan beroperasi terhadap segala hal baik terhadap benda, manusia, perbuatan maupun hal-hal lainnya. Pengawasan dalam penelitian ini mengkhususkan tentang hal-hal sebagai berikut:

- 1) Keterlibatan staf dalam penetapan standar awal/ rencana awal pekerjaan.
- 2) Penahapan pekerjaan harus disesuaikan dengan rencana awal.
- 3) Staf harus mampu membandingkan hasil pengukuran pekerjaan dengan rencana awal.
- 4) Tindakan perbaikan sangat dibutuhkan dalam pengawasan.

S.P. Siagian (2002), mengemukakan bahwa:

Pengawasan pada umumnya adalah proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang ditetapkan. (Siagian, 2001 : 75)

Koontz dan O'Donel (dalam Siagian) mengatakan pengawasan adalah:

Pengukuran dan koreksi atas pelaksanaan kerja dengan maksud untuk mewujudkan kenyataan atau menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan rencana dapat/ telah dilaksanakan dengan baik. (Koontz, 1964 : 202)

Mochler juga berpendapat mengenai fungsi pengawasan adalah:

Merupakan suatu usaha yang sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan, sesuai dengan tujuan perencanaan untuk mendesain sistem balikan informasi. Membandingkan pelaksanaan yang nyata dengan standar awal untuk menentukan signifikansinya, mengambil langkah-langkah tindakan yang digunakan untuk meyakinkan bahwa seluruh sumber daya organisasi digunakan sepenuhnya dengan cara yang efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi (Mochler)

Lembaga Administrasi Negara punya pendapat lain yang menyatakan bahwa pengawasan adalah:

Suatu proses kegiatan seorang pimpinan untuk menjamin agar pelaksanaan kegiatan organisasi sesuai dengan rencana, kebijakan dan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan.

Lazruth yang diikuti oleh Kamars berpendapat bahwa:

Pengawasan adalah suatu usaha untuk mendorong, mengkoordinasikan dan membimbing para bawahan sehingga lebih mampu memahami dan efektif dalam pencapaian tujuan organisasi (Kamars, 2005:117)".

Proses Pengawasan pada umumnya terdiri dari beberapa tindakan tertentu yang bersifat fundamental bagi semua pengawasan manajerial. Langkah-langkah pokok ini meliputi penentuan ukuran atau pedoman baku (standar), penilaian atau pengukuran terhadap pekerjaan yang sudah/ senyatanya dikerjakan, perbandingan antara pelaksanaan pekerjaan dengan ukuran atau pedoman baku yang telah ditetapkan. Hal ini untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi, sehingga pekerjaan tadi sesuai dengan apa yang telah direncanakan.

Pengetahuan tentang pengertian-pengertian pengawasan tersebut dapat dirumuskan bahwa pengawasan adalah suatu proses pembimbingan dari pihak yang berkompeten kepada para pegawai di sebuah instansi pemerintah terhadap segala pekerjaan atau aktivitas yang dilakukan, agar sesuai dengan standar yang diharapkan (Murni, 2009 : 212).

Pengawasan dimulai dari pengawasan terhadap perencanaan awal, tahapan pekerjaan yang harus disesuaikan dengan rencana. Pengukuran persentase hasil pekerjaan disesuaikan dengan dana yang terserap. Pengawasan ini akan menghasilkan tindakan perbaikan terhadap suatu pekerjaan.

5. Implementasi Pengelolaan Sumberdaya Manusia

Implementasi adalah apa yang terjadi setelah undang-undang ditetapkan, yang memberikan otoritas program, kebijakan, keuntungan (*benefit*) atau suatu jenis keluaran yang nyata (*tangible output*). Istilah implementasi menunjuk pada sejumlah kegiatan yang mengikuti pernyataan maksud tentang tujuan-tujuan program dan hasil-hasil yang diinginkan oleh para pejabat pemerintah.

Bardach dalam Suprayoga (2007:10) memberikan definisi yang lebih komprehensif, dengan memberikan tekanan-tekanan tambahan, setidaknya tidaknya terdapat tujuh konsep implementasi yang dipaparkannya, yaitu:

- 1) Implementasi merupakan proses perakitan sejumlah elemen-elemen program yang berbeda. Interaksi antara elemen-elemen tersebut pasti melibatkan persuasi dan tawar-menawar karena elemen-elemen tersebut berasal dari sumber yang berbeda dan saling terlepas satu sama lain. Dengan demikian, implementasi dapat dilihat sebagai proses kerja sama.
- 2) Implementasi dapat dipahami sebagai politik tekanan (*pressure politics*). Sebagai politik tekanan, implementasi dengan sendirinya akan mendatangkan tekanan balik (*counter-pressure*).

- 3) Implementasi dapat didefinisikan sebagai proses masifikasi persetujuan Proses pemaksaan kesepakatan secara missal ini perlu dilakukan karena
- 4) implementasi yang berhasil pada dasarnya memerlukan aksi bersama.
- 5) Implementasi sebagai proses control administrative. Defenisi ini berangkat dari asumsi serta kecenderungan umum diberbagai Negara bahwa birokrat dan birokrasilah yang paling banyak terlibat dalam proses implementasi.
- 6) proses implementasi sebagai proses negoisasi inter-pemerintah. Proses implementasi biasanya melibatkan banyak badan pemerintah yang juga dikenal sebagai badan-badan sub-pemerintah.
- 7) Implementasi sebagai proses yang ditandai oleh kompleksitas aksi bersama. Juga bisa diartikan sebagai proses pengorganisasian kerjasama pada sebuah unit besar.
- 8) Implementasi sebagai system permainan. Defenisi ini merupakan suatu metafora yang diturunkan dari defenisi sebelumnya yang melihat pentingnya control, negoisasi, tawar menawar, persuasi, taruhan dan sebagainya (Bardach dalam Suprayoga (2007:10) dikutip oleh Yevina(2010:10).

Bardach dalam Suprayoga dikutip oleh Yevina (2010:10) selanjutnya memberikan sebuah kesimpulan bahwa:

pada dasarnya implementasi merupakan proses perakitan berbagai elemen yang dibutuhkan untuk menghasilkan *outcome* programatik tertentu dan proses melakukan sejumlah permainan yang saling berhubungan dengan elemen-elemen tertentu dari suatu program dipertahankan atau disalurkan kepada proses formulasi suatu program.

Unsur yang paling penting untuk menghasilkan *outcomes* tertentu adalah SDMnya atau pegawainya. Pengertian pegawai yaitu orang yang diangkat/ ditunjuk sesuai dengan keahliannya untuk melaksanakan suatu tugas yang dibebankan kepadanya. Tugas pegawai adalah melaksanakan tugas dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dipercayakan padanya sesuai dengan *job description* dalam struktur organisasi di pemerintahan. Pegawai yang diberi pekerjaan dan tanggung jawab tersebut harus memiliki

kualifikasi-kualifikasi tertentu, sehingga Beishline (1957) menjelaskan enam pokok kualifikasi seorang pegawai sebagai berikut:

- 1) Memiliki pengetahuan yang luas tentang organisasi
- 2) Mempunyai sifat-sifat kepribadian seperti kesetiaan, tenaga yang besar, kesehatan, inisiatif, pertimbangan yang baik dan pandai bergaul
- 3) Mempunyai semangat kerja sama dan ramah tamah
- 4) Kestabilan emosi dan tingkah laku yang sopan
- 5) Kesederhanaan
- 6) Kemauan baik dan optimistis. (Beishline, 1957)

a. Prinsip Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Prinsip pengelolaan sumber daya manusia yang salah satu prinsip penting dalam menjalankan kepemimpinan secara efektif yaitu prinsip pendistribusian pekerjaan. Prinsip ini identik dengan pendistribusian tugas-tugas kepada pegawai di lingkungan kerja. Prinsip pendistribusian pekerjaan disebut juga prinsip pembagian tugas. Prinsip pembagian pekerjaan secara homogen atau *distribution of work* adalah mengelompokkan tugas dan pekerjaan yang sejenis atau yang erat hubungannya menjadi satu unit tersendiri. Pembagian tugas, macam-macam tugas dalam organisasi dibagi-bagi sedemikian rupa agar dapat dilaksanakan oleh bidang atau sub-bidang tertentu. Satuan organisasi adalah unit-unit yang ada di dalam organisasi, sedangkan pejabat adalah orang yang memimpin satuan organisasi tersebut. Pembagian tugas atau pendistribusian tugas sangat penting karena hal-hal sebagai berikut:

- 1) Pengetahuan, kemampuan dan keahlian seseorang sangat terbatas, sehingga tidak mungkin seseorang melakukan semua pekerjaan sementara kegiatan dalam organisasi sangat kompleks

- 2) Seseorang tidak mungkin mampu mengerjakan dua jenis pekerjaan yang berbeda pada saat yang sama
- 3) Tidak mungkin seseorang dapat berada pada dua tempat pada saat yang sama
- 4) Setiap orang, di samping mempunyai banyak kekurangan dan kelemahan, dalam hal-hal tertentu pasti mempunyai kelebihan yang tidak dimiliki oleh orang lain.

Terry (1990:126) dalam "*Guide to Management*" mengemukakan bahwa pembagian tugas sangat penting dalam suatu kepemimpinan karena:

- 1) dapat membantu koordinasi,
- 2) memperlancar pengawasan,
- 3) memanfaatkan spesialisasi,
- 4) dapat menghemat biaya,
- 5) serta menekankan hubungan antara manusia (Terry, 1990:96-98)

Pemimpin harus jeli dalam membagi tugas dan pekerjaan kepada karyawan. Pemimpin yang baik harus mengetahui latarbelakang pendidikan pegawai, kemampuan teknis dan sikap sebelum mendistribusikan pekerjaan kepada karyawan.

Pemberdayaan sumberdaya manusia dan keefektifan sebuah organisasi sangat ditentukan oleh pimpinan. Pimpinan harus melaksanakan fungsi manajemen sebagaimana mestinya (Siswanto, 1992 : 107).

Pimpinan harus mampu melaksanakan seluruh fungsi-fungsi manajemen dalam organisasi yang dipimpinnya. Fungsi-fungsi tersebut meliputi fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi motivasi dan fungsi pengawasan. Seluruh fungsi ini tidak dapat berjalan sendiri-sendiri.

Fungsi ini merupakan satu kesatuan dalam proses manajemen.

Usaha pengembangan organisasi adalah pendekatan yang berdasarkan data kepada perubahan yang melibatkan seluruh bahan yang masuk ke dalam perencanaan manajerial. Pengembangan organisasi meliputi penerapan tujuan, perencanaan kinerja (*performance*), pemantauan (*monitoring*), dan pengambilan tindakan koreksi (*corrective action*) apabila dipandang perlu. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pengembangan suatu organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Pengembangan organisasi berorientasi pada permasalahan, dimana organisasi berusaha menetapkan teori dan penelitian dari sejumlah disiplin ilmu termasuk ilmu perilaku kepada pemecahan permasalahan organisasi.
- 2) Pengembangan organisasi mencerminkan suatu pendekatan secara sistematis. Pengembangan organisasi merupakan suatu cara untuk mengaitkan lebih erat sumber daya manusia dan potensi suatu organisasi dengan teknologi, struktur dan proses manajemen.
- 3) Pengembangan organisasi merupakan bagian integral dari proses manajemen. pengembangan organisasi bukan suatu yang dikerjakan untuk organisasi oleh orang luar. Pengembangan organisasi merupakan cara menangani proses perubahan keorganisasian.
- 4) Pengembangan organisasi bukan suatu strategi yang siap pakai, melainkan pengembangan organisasi mencerminkan suatu proses yang berlangsung terus-menerus. Pengembangan organisasi bukan serangkaian aktivitas spesifik yang dirancang untuk melaksanakan perubahan tertentu.
- 5) Pengembangan organisasi memusatkan perhatian kepada kemajuan, dimana pengembangan organisasi bukan hanya untuk organisasi yang sakit atau organisasi yang kaya. Pengembangan organisasi adalah sesuatu yang dapat bermanfaat bagi hampir semua organisasi.
- 6) Pengembangan organisasi berorientasi pada tindakan dan memusatkan perhatian pada prestasi dan hasil. Berbeda dengan beberapa pendekatan lain untuk mengadakan perubahan yang cenderung menguraikan bagaimana terjadinya perubahan keorganisasian, pengembangan organisasi menekankan pada cara melakukan perubahan.
- 7) Pengembangan organisasi berdasarkan pada teori dan praktik yang sehat, dimana pengembangan organisasi bukan hanya tipu daya atau suatu metode. Pengembangan organisasi memiliki dasar yang

kuat dari teori dan penelitian dari beberapa disiplin ilmu
(Siswanto,2005:107-108)

b. Konsep Pengelolaan Sumberdaya Manusia

Kesuksesan suatu organisasi bisa dicapai dengan mengelola sumber daya manusia potensial yang dimilikinya. Sumber daya manusia bisa dijadikan sebagai sumber keunggulan kompetitif lestari serta tidak mudah ditiru pesaing. Konsep pengelolaan sumberdaya manusia dibagi dalam beberapa bagian, yaitu:

1) Rincian Tugas dan Kewenangan

Konsep pengelolaan sumberdaya manusia di perkantoran membutuhkan penjelasan yang rinci dari pihak atasan (pimpinan). Struktur organisasi yang baik mesti dijelaskan rincian tugas untuk masing-masing pegawai yang tercantum dalam struktur organisasi tersebut, sehingga uraian tanggung jawab dan tugas haruslah cukup rinci sehingga mencakup semua bidang yang harus dilaksanakan dan dipertanggung jawabkan oleh seorang pegawai dalam pekerjaannya. (Agus Dharma,2004:285).

Rincian tugas sudah disepakati, maka pimpinan (kepala bidang) harus memberikan batasan wewenang atau tugas para pegawai selaku bawahannya, termasuk batasan kewenangan pengambilan keputusan. Supervisi langsung karyawan/staf lainnya, dan batasan anggaran yang dimiliki. Setiap pekerjaan memiliki batas kewenangan masing-masing dalam hal tertentu dan berbeda dalam hal-hal lainnya. Batas kewenangan yang dimiliki seorang pegawai untuk dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik merupakan hal yang dipandang perlu untuk diperjelas dalam suatu organisasi.

2) Kondisi Kerja dan Spesifikasi Pekerjaan

Uraian pekerjaan pegawai juga memerlukan pencantuman kondisi kerja

tertentu yang mungkin terdapat dalam pelaksanaan pekerjaan. Beberapa hal
Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

yang dibutuhkan untuk merumuskan kondisi kerja, adalah kejelasan, batasan yang tercakup, khusus, dan ringkas. Masalah Ini penting dipertegas agar setiap orang yang akan melaksanakan suatu pekerjaan mengetahui benar kondisi kerja yang akan dihadapinya. Uraian kondisi kerja yang tertulis menunjukkan kondisi fisik, namun dari situ dapat dibayangkan kondisi psikologis yang mungkin ditimbulkannya.

Spesifikasi pekerjaan yang akan ditetapkan kepada para pegawai, karakteristiknya harus jelas/ tidak samar-samar. Hal-hal yang menopang kejelasan dan keprofesionalannya dalam melaksanakan tugas mesti diperhatikan benar, apakah dengan cara memberikan kesempatan untuk sekolah atau menerjunkan pegawai untuk mengikuti pelatihan sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan khusus yang telah ditetapkan. Spesifikasi pekerjaan menunjukkan jenis orang yang perlu direkrut dan kualifikasi harus diuji. Spesifikasi pekerjaan adakalanya terpisah dari uraian pekerjaan. Spesifikasi pekerjaan harus ada karena pentingnya bagian ini dari uraian pekerjaan.

3) Memutakhirkan Uraian Pekerjaan

Pemaparan uraian pekerjaan merupakan konsep utama dari spesifikasi pekerjaan.

Uraian pekerjaan para pegawai tersebut perlu dimutakhirkan atau diperbaharui setiap saat sesuai kebutuhan masa kini dan masa yang akan datang. Banyak organisasi pemerintahan saat ini yang tidak menjelaskan uraian pekerjaan pada pegawainya namun ada juga organisasi pemerintahan yang menjelaskan uraian pekerjaan tersebut berdasarkan aturan yang ada, tapi masih ditemukan uraian pekerjaan yang tumpang tindih, serta kaku dalam operasionalnya. Hal ini merupakan gejala yang dapat menghambat upaya untuk melaksanakan program kerja organisasi, (Dharma, 2004:287).

Jika menggunakan uraian pekerjaan yang tidak tepat, sebuah organisasi perkantoran tidak akan memberdayakan orang yang terbaik untuk pekerjaan itu. Para pemimpin harus mengetahui pekerjaan pegawai yang dibinanya. Pimpinan bertanggung jawab untuk memastikan bahwa uraian dan spesifikasi pekerjaan itu tetap mutakhir. Ia harus dapat bekerja sama dengan Badan Kepegawaian untuk memberikan masukan-masukan mutakhir tentang perlu tidaknya diadakan perubahan atas suatu uraian dan spesifikasi pekerjaan. Uraian dan spesifikasi pekerjaan perlu ditinjau ulang secara berkala dan pemimpin harus menekankan perhatian pada hal-hal berikut:

- 1) Apakah tugas dan tanggung jawab yang tercakup masih merupakan bagian dari pelaksanaan pekerjaan yang sesungguhnya ? Kemajuan teknologi, seperti otomatisasi dan komputerisasi telah banyak mengubah sifat suatu pekerjaan. Perubahan - perubahan itu memerlukan kebijaksanaan dalam meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi saat ini. Perubahan itu telah mengisyaratkan agar suatu organisasi perlu mereformasi organisasi secara keseluruhan.
- 2) Apakah semua aspek pekerjaan tercakup ? Jika pekerjaan itu secara menyeluruh tidak tercermin dalam uraian pekerjaan, bagi seorang pegawai mungkin merasa telah memperoleh keterangan yang menyesatkan ketika kemudian mengetahui harus melakukan tugas-tugas tambahan.
- 3) Apakah pekerjaan itu diuraikan dengan cara yang dipelintir ? dengan berbagai alasan, adakalanya suatu pekerjaan dibuat tampak glamor, prestisius, dan sulit dipahami.
- 4) Dapatkah pengujian pengetahuan dan keterampilan harus dilakukan dengan lebih dari satu cara ? Keahlian seringkali dapat diperoleh di luar sekolah atau pelatihan khusus. Banyak orang belajar melakukan sesuatu melalui kombinasi bakat, minat dan dorongan pribadi. Jika pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan bukan pendidikan formal atau pelatihan khusus, pihak pimpinan harus memastikan spesifikasi pekerjaan yang mencerminkan hal ini. Pimpinan harus konsisten memperhatikan keempat aspek pemutakhiran uraian pekerjaan tersebut. Pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan para pegawai akan lebih baik dan tercapai sesuai keinginan sehingga pekerjaan menjadi efektif. (Dharma, 2004)

Waterman (1982) dalam Siswanto melakukan penelitian terhadap perusahaan - perusahaan besar seperti IBM, Du Pont, 3M, McDonald, serta Procter dan Combia ditemukan 8 karakteristik yang menunjukkan efektivitas suatu organisasi yaitu:

- 1) Mempunyai bias terhadap tindakan dan penyelesaian pekerjaan.
- 2) Selalu memahami perkembangan di luar organisasi.
- 3) Memberi motivasi pada pegawai dan otoritas yang terkontrol serta memupuk semangat kerja pegawai.
- 4) Berusaha meningkatkan produktivitas melalui kerjasama sesama pegawai.
- 5) Para pegawai mengetahui apa yang diinginkan organisasi dan pimpinan serta mengetahui permasalahan di semua tingkatan.
- 6) Pegawai selalu fokus pada pekerjaan yang dipercayakan kepadanya.
- 7) Memiliki struktur organisasi yang luwes dan sederhana dengan jumlah sumberdaya manusia yang terbatas.
- 8) Menggabungkan pengawasan yang ketat dan sentralisasi untuk mengamankan kebijakan organisasi serta mengurangi resiko dalam pengambilan keputusan (Siswanto, 2005:127).

Sejalan dengan delapan karakteristik tersebut dalam teori lain, F.W.Taylor (1998:127) mengemukakan bahwa kebijakan supervisi merupakan tugas seorang manager meliputi empat aspek antara lain:

- 1) Memperkembangkan ilmu untuk setiap unsur pekerjaan
- 2) Memilih, melatih, mengajar dan mengembangkan pekerja
- 3) Membangun kerja sama dengan pekerja sehingga pekerjaan terlaksana sesuai prinsip
- 4) Membagi pekerjaan dan tanggungjawab antara pimpinan dan pekerja.

Keempat komponen tersebut pada hakekatnya bermuara kepada pentingnya mengarahkan pekerjaan staf dengan melatih mereka dalam berbagai kecakapan yang dibutuhkan dalam penyelesaian pekerjaan. Kebijakan pimpinan harus sejalan dengan karakteristik tersebut, karena pimpinan organisasi dalam menjalankan visi dan misi organisasi perlu

pengetahuan untuk setiap unsur pekerjaan, memilih, melatih, dan mengembangkan pekerja, membangun kerjasama dengan sesama pekerja sehingga pekerjaan terlaksana sesuai dengan prinsip dan tujuan organisasi serta membagi pekerjaan dan tanggung jawab antara pimpinan dan bawahan. Kebijakan pimpinan pada hakikatnya bermuara kepada pentingnya mengarahkan pekerjaan pada pegawai atau bawahannya dengan memberikan pelatihan dalam berbagai keterampilan yang profesional dalam rangka penyelesaian pekerjaan.

c. Tipe-Tipe Organisasi Dalam Perkantoran

Burhanuddin (1990:206-210), di dalam "*Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*" menyatakan bahwa tipe-tipe organisasi banyak sekali, namun dalam kerangka teori ini hanya mengungkapkan beberapa bentuk yakni :

a) Bentuk Lini

Tipe organisasi bentuk lini ini adalah tipe organisasi yang tertua dan paling sederhana. Organisasi bentuk lini ini, tugas-tugas perencanaan, pengendalian dan pengawasan berada di satu tangan garis kewenangan (*line authority*) langsung dari pimpinan kepada bawahan. Bentuk lini dinamakan juga dengan "bentuk lurus", "bentuk jalur", dan "bentuk militer". Bentuk lini ini mula-mula diperkenalkan oleh seorang ahli administrasi berkebangsaan Perancis Henry Fayol. Bentuk lini dipandang sebagai bentuk yang paling tua dan dipergunakan secara luas pada masa perkembangan industry pertama. Organisasi ini banyak dipergunakan di lingkungan militer dan perusahaan-perusahaan kecil. Adapun Ciri-cirinya:

- 1) Garis komando langsung dari atasan ke bawahan atau dari pimpinan tertinggi ke berbagai tingkat operasional
- 2) Masing-masing pekerja bertanggung jawab penuh terhadap semua kegiatannya
- 3) Otoritas dan tanggung jawab tertinggi pada puncak makin lama makin berkurang menurut jenjang jabatan
- 4) Organisasinya kecil, begitu pula staff sedikit
- 5) Hubungan kerja antara pimpinan dan bawahan bersifat langsung
- 6) Tujuan, alat-alat yang digunakan dan struktur organisasinya masih sederhana
- 7) Pemilik organisasi biasanya menjadi pimpinan tertinggi.
(Burhanuddin 1990:206-210)

Keuntungan Organisasi bentuk Lini antara lain:

- 1) Kekuasaan dan tanggung jawab dapat ditetapkan secara *definitive*
- 2) Orang yang mempunyai kekuasaan dan tanggung jawab diketahui oleh semua pihak
- 3) Proses pengambilan keputusan berjalan dengan cepat, karena jumlah orang yang perlu diajak berembuk tidak begitu banyak
- 4) Disiplin mudah dipertahankan
- 5) Solidaritas para anggota masih besar, karena masih saling kenal-mengenal
- 6) Tersedianya kesempatan yang baik bagi pimpinan organisasi untuk mengembangkan bakat-bakat pemimpin. (Burhanuddin 1990:206-210)

Kelemahan organisasi bentuk Lini adalah sebagai berikut:

- 1) Seluruh organisasi terlalu bergantung pada satu orang, sehingga kalau seseorang tersebut tidak mampu, maka seluruh organisasi akan terancam kehancuran
- 2) Kecenderungan pimpinan untuk bertindak secara otokratik cukup besar, karena ia sajalah yang merencanakan, mengendalikan dan melaksanakan pengawasan
- 3) Kesempatan para karyawan untuk berkembang sangat terbatas.
(Burhanuddin 1990:206-210)

b) Bentuk Lini dan Staf/Sumber Daya Manusia

Tipe organisasi lini dan sumberdaya manusia pada umumnya digunakan untuk organisasi yang besar, cakupan kerjanya luas dan mempunyai bidang-bidang tugas yang beraneka ragam. Semua pegawai

dalam organisasi kecil adalah merupakan orang-orang lini (*line personel*),

tetapi ketika organisasi mulai membesar, maka semakin terasa pentingnya penyediaan tenaga spesialis yang mampu memberikan nasihat-nasihat teknis dan memberikan jasa-jasa kepada unit-unit operasional lainnya. Orang-orang inilah yang biasanya disebut “pegawai personel” yakni orang-orang yang bekerja melaksanakan fungsi-fungsi manajemen. Orang-orang seperti ini digolongkan menjadi dua macam, antara lain para penasihat dan *auxiliary person*, yang bertugas melakukan kegiatan-kegiatan penunjang demi lancarnya mekanisme organisasi. Ciri-cirinya adalah sebagai berikut:

- 1) Organisasinya besar dan kompleks
- 2) Jumlah stafnya banyak
- 3) Terdapat dua kelompok staf atau karyawan (lini dan staf)
- 4) Organisasi sudah semakin besar/kompleks, maka hubungan langsung disini sudah tidak mungkin lagi terjadi antar anggota maupun antara pemimpin dan bawahan
- 5) Adanya spesialisasi yang dikembangkan dan dipergunakan secara optimal (Burhanuddin 1990:206-210)

Kebaikan-kebaikannya dari tipe ini adalah sebagai berikut;

- 1) Adanya pembagian tugas yang jelas antara kelompok lini yang melaksanakan tugas pokok organisasi, dan kelompok staf yang melaksanakan kegiatan penunjang
- 2) Asas spesialisasi dapat dijalankan, menurut bakat bawahan yang berbeda-beda
- 3) Prinsip “*the right man in the right place*” dapat diterapkan dengan mudah
- 4) Koordinasi mudah dijalankan dalam setiap unit kegiatan. (Burhanuddin 1990:206-210)

Tipe organisasi tersebut dapat dipergunakan oleh organisasi-organisasi yang lebih besar/kompleks. Kelemahan-kelemahannya yakni rasa solidaritas para karyawan tidak begitu tinggi seperti dalam organisasi lini, karena pimpinan dan sesama pegawai tidak lagi saling mengenal.

c) Bentuk Fungsional

Organisasi fungsional umumnya digunakan dalam perusahaan-perusahaan yang pembidangan tugasnya dapat digariskan secara tegas, umpamanya unit keuangan, unit produksi dan lain-lain yang walaupun bersangkut paut namun bidang kegiatannya jelas berbeda. Menurut Gie, (1981), organisasi fungsional adalah:

Suatu organisasi dimana kekuasaan dari pimpinan dilimpahkan kepada para pejabat yang memimpin satuan-satuan di bawahnya dalam suatu bidang pekerjaan tertentu. Tiap-tiap kepala dari satuan ini mempunyai kekuasaan untuk memerintah semua pejabat bawahannya sepanjang mengenai bidangnya. (Gie, 1981 : 136)

Ciri lain dari organisasi fungsional adalah bahwa di dalam organisasi tidak terlalu menekankan pada hierarki *structural*, akan tetapi lebih banyak didasarkan pada sifat dan macam fungsi yang harus dijalankan. Bentuk ini tidak populer dan kebanyakan hanya dipergunakan dalam lingkungan usaha swasta seperti toko serba ada, dan sejenisnya. Dampak positifnya antara lain:

- 1) Ada pembagian yang tegas antara kerja pikir dan fisik
- 2) Dapat dicapai spesialisasi yang baik
- 3) Solidaritas antara orang-orang yang menjalankan fungsi yang sama pada umumnya tinggi
- 4) Moral serta disiplin kerja tinggi.
- 5) Koordinasi antara orang-orang yang ada dalam suatu fungsi mudah dijalankan. (Burhanuddin 1990:206-210)

Pengetahuan tentang tipe-tipe atau bentuk organisasi pada teori tersebut, maka kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Propinsi Kepulauan Riau akan terlihat bentuk dan tipe organisasinya, sehingga implementasi pelaksanaan fungsi manajemennya akan terungkap melalui penelitian yang akan dilakukan nantinya. Penelitian ini khusus membahas tentang implementasi fungsi manajemen pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga

Provinsi Kepulauan Riau. Pembahasan ke dua tentang faktor pendukung dan faktor penghambat implementasi pengelolaan fungsi manajemen di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau.

B. Kerangka Teori

Untuk dapat mengetahui sejauh mana implementasi pengelolaan fungsi manajemen pegawai di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau tentu dibutuhkan analisa yang dalam melalui berbagai metode penelitian, dalam menganalisa tentu dibutuhkan teori-teori yang menjadikan kerangka kuat sehingga hasil dari analisa lebih akurat.

Untuk mengetahui sejauh mana implementasi pengelolaan fungsi manajemen pegawai di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau perlu diketahui terlebih dahulu bagaimana seberapa besar pengaruh yang diberikan oleh pimpinan sehingga dapat diketahui seberapa besar implementasi yang diterapkan berjalan.

Pimpinan dalam suatu manajemen disebut juga dengan manajer, manajer sendiri adalah orang yang bertanggung jawab atas pencapaian tujuan organisasi. Dalam melaksanakan tugas tersebut setiap manajer memerlukan orang-orang yang dapat membantunya serta sumber-sumber organisasi yang digunakannya.

Jika aktifitas manajer atau fungsi manajer menggunakan fungsi yang dikemukakan oleh Terry yaitu Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan dan Pengawasan maka aktivitas manajer diarahkan pada pencapaian tujuan

Dalam mewujudkan pencapaian tujuan dibutuhkan juga sistematika beban kerja yang sesuai dengan tingkatan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan maksimal, seperti gambar dibawah ini:

Gambar 2.2

Gambar 2.2 Tupoksi Serta Beban Kerja Manajer menurut Tingkatannya

Penyelia	Manajer Madya	Manajer Atas
Perencanaan	Perencanaan	Perencanaan
Pengorganisasian	Pengorganisasian	
Pengarahan	Pengarahan	
Pengawasan	Pengawasan	Pengorganisasian
		Pengarahan
		Pengawasan

Sumber: Lembaga Administrasi Negara, 2008

Dari gambar diatas dapat dilihat bahwa untuk manajer tingkat atas, waktu dan pikirannya banyak digunakan untuk mengerjakan tugas-tugas perencanaan, sedangkan penyelia , waktu dan pikirannya lebih banyak digunakan untuk pengarahan.

Para manajer harus memiliki keterampilan yang memadai agar mampu melaksanakan tugasnya dengan baik, Robert Kartz mengatakan bahwa:

“Terdapat 3 jenis keterampilan yang perlu dimiliki oleh setiap manajer, keterampilan tersebut antara lain:

1. Keterampilan Teknis (*Technical Skill*)
2. Keterampilan Kemanusiaan (*Human Skill*)
3. Keterampilan Konseptual (*Conceptual Skill*).”

Walaupun ketiga kemampuan atau keterampilan tersebut perlu dimiliki oleh setiap manajer tetapi tingkat kepentingan dari ketiganya tergantung pada tingkatan manajemen seseorang.

C. Definisi Operasional

Dalam skripsi ini akan digunakan beberapa operasional variable.

Definisi dari operasional variable tersebut adalah :

1. Strategi *Retrenchment* atau *diverst* : pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan eksekusi sebuah aktivitas dalam kurun waktu tertentu dengan tujuan pengurangan atau pengurangan luasnya diversifikasi sehingga anak perusahaan atau unit usaha menjadi lebih kuat.
2. *Sosio-Psychologis* : cabang ilmu psikologi yang mempelajari secara menyeluruh tentang hakikat dan sebab-sebab perilaku individu dalam lingkungan sosial. Myers (2002).
3. Programatik : rancangan yang berupa asas usaha yang tersusun secara sistematis.
4. Integritas antara pimpinan dan bawahan: konsistensi dan keteguhan yang tak tergoyahkan dalam menjunjung tinggi nilai-nilai luhur dan keyakinan antara pimpinan dan bawahan sehingga pada akhirnya terbentuk sikap saling percaya dan loyalitas antar kedua belah pihak.

BAB III METODE PENELITIAN

A. Disain Penelitian

Disain penelitian atau metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif dengan sifat penelitiannya adalah deskriptif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang meneliti manusia sebagai alat penelitian, memanfaatkan metode kualitatif, mengadakan analisis data secara induktif, bersifat deskriptif, lebih mementingkan proses daripada hasil, membatasi studi dengan focus, dan hasil penelitiannya disepakati oleh kedua belah pihak yaitu peneliti dan subjek penelitian (Moleong, 1999 : 27). Sifat deskriptif dalam penulisan hasil penelitian ini merupakan suatu gambaran data dan informasi yang disusun secara lengkap dengan menyatukan beberapa pernyataan serta penjelasan responden secara teratur dan sistimatis.

B. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif. Hal ini dilakukan melalui wawancara mendalam dan terpimpin dengan beberapa Key Informan, antara lain Kepala Dinas Pemuda dan Olahraga, Sekretaris Daerah Propinsi Kepulauan Riau, Kepala Badan Kepegawaian Daerah, beberapa Kepala Bidang dan Sub-Bidang dilingkungan Dinas Pemuda dan Olahraga Propinsi Kepulauan Riau serta beberapa orang dari ilmuan di salah satu Perguruan Tinggi di lokasi penelitian yang dilakukan. Instrumen penelitian ini berbentuk pedoman wawancara yang dilakukan dengan

mempersiapkan poin-poin penting yang akan ditanyakan secara detail dan teratur.

C. Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data ada dua tipe. Data primer diambil dari *Key Informan* secara langsung terutama berkenaan dengan informasi, penjelasan dan argumentasi yang didapat melalui wawancara. Data primer tersebut merupakan data yang diambil oleh peneliti pada responden secara langsung. Data sekunder, tekniknya adalah mendatangi kantor Dinas Pemuda dan Olahraga serta kantor pemerintah lainnya yang berhubungan dengan Dinas Pemuda dan Olahraga, serta beberapa perpustakaan di lokasi penelitian. Data sekunder yang diambil adalah berupa data kuantitatif dan kualitatif dalam bentuk bulletin, jurnal, buku-buku literatur dan juga bentuk laporan. Data sekunder tersebut merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung, yang telah tersedia dan terkumpul melalui buku-buku dan referensi lainnya.

Kegiatan untuk memperoleh kelengkapan data dan juga sebagai *Cross Check*, digunakan juga alat bantu teknik kuantitatif berupa penyebaran kuesioner kepada sejumlah responden (Ndraha, 1981 : 105), yaitu lebih kurang 45 (empat puluh lima) orang pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Propinsi Kepulauan Riau. Empat puluh lima pegawai tersebut mengisi kuesioner yang dibagikan dan dikumpulkan kembali. Kegiatan selanjutnya menganalisa jawaban yang dikumpulkan.

D. Analisis Data

Penelitian yang ditinjau dari sifat-sifat data, maka penelitian ini termasuk penelitian kualitatif (*qualitative research*). Proses selanjutnya, dalam menganalisis data yang diperoleh tentang implementasi pengelolaan fungsi manajemen terhadap pegawai kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Propinsi Kepulauan Riau adalah melakukan kajian dengan mengangkat beberapa referensi kepustakaan yang menyangkut teori-teori organisasi dan manajemen. Analisis teoritis juga dilakukan untuk menguji kebenaran-kebenaran yang selama ini dianut dengan beberapa fakta dan konsep yang ditemukan di lapangan. Analisis data yang digunakan adalah bersifat deskriptif analisis.

E. Objek dan Waktu Penelitian

Objek penelitian adalah pegawai kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Propinsi Kepulauan Riau. Memilih kantor ini, karena dari pengamatan yang dilakukan, pola kepemimpinan yang dipandang baik dalam mengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen terhadap bawahannya dalam melaksanakan program kerja organisasi. Hal ini diketahui karena penulis juga bekerja menjadi salah seorang staf di dinas tersebut tepatnya sebagai kasubag perencanaan dan evaluasi.

Jangka waktu penelitian dilakukan selama 12 (dua belas) minggu, yang dimulai dari minggu pertama November 2010 sampai pada minggu terakhir

dilakukan pengolahan data penelitian, dan penulisan *draft* laporan pada minggu ketiga Mei 2011 untuk dikoreksi oleh *team* pembimbing . Jadwal ujian tergantung pada jadwal yang ditetapkan oleh *Team* Program Pascasarjana Universitas Terbuka di Jakarta.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab empat ini membahas mengenai hasil penelitian yang dilakukan berkenaan dengan “Analisis Implementasi Pengelolaan Fungsi Manajemen Pegawai Kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Propinsi Kepulauan Riau, serta pembahasan yang dianalisis dari temuan-temuan tersebut. Pembahasan ini menjawab dua permasalahan pokok yaitu: bagaimana implementasi pengelolaan fungsi-fungsi manajemen pegawai kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Propinsi Kepulauan Riau dan menganalisis faktor pendukung dan penghambat implementasi pengelolaan fungsi manajemen pegawai kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau.

A. Hasil Penelitian

Hasil penelitian yang ditemukan mengungkapkan gambaran umum Propinsi Kepulauan Riau, profil sumberdaya manusia, profil Dinas Pemuda dan Olahraga yang mencakup struktur organisasi dan sekretariat serta visi dan misi Dinas pemuda dan Olahraga. Bab ini juga mengungkapkan hasil penelitian berupa implementasi pengelolaan Fungsi Manajemen Pegawai Kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Propinsi Kepulauan Riau dan analisis faktor pendukung dan penghambat implementasi pengelolaan fungsi manajemen pegawai kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau.

1. Profil Sumber Daya Manusia Pada Dinas Pemuda dan Olahraga

Hasil penelitian ini berdasarkan informasi yang ditemukan berhubungan dengan profil sumber daya manusia pada Dinas Pemuda dan Olahraga Propinsi Kepulauan Riau.

Bab ini akan dijelaskan mengenai proporsi pegawai berdasarkan tingkat pendidikan, keadaan pegawai berdasarkan golongan/ pangkat, proporsi pegawai berdasarkan jenis kelamin, dan juga jumlah pegawai berdasarkan eselon. Sumberdaya manusia yang bekerja pada Dinas Pemuda dan Olahraga Propinsi Kepulauan Riau berjumlah 45 orang. Pegawai yang tamatan Sekolah Dasar dan Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP) tidak ada, sementara yang tamatan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) ada 9 orang. Data penelitian ini agak menarik kalau kita lihat dari sumber daya manusia yang diberdayakan pada Dinas ini, dimana ditemukan 1 orang yang berpendidikan Diploma 3 dan 31 orang yang berpendidikan sarjana (strata satu), dan ada 4 orang pegawai yang telah menamatkan Pasca Sarjana (Strata dua). Jelasnya dapat dilihat melalui tabel berikut ini.

Tabel 4.1. Keadaan Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
1.	Sekolah Dasar	-	0,0
2.	SLTP	-	0,0
3.	SLTA	9	20,0
4.	D3	1	2,2
5.	Sarjana Strata 1	31	68,9
6.	Sarjana Strata 2	4	8,9
Total Keseluruhan		45	100,00

Sumber: Kantor Dispora Propinsi Kepulauan Riau Tahun 2011

Profil sumberdaya manusia pada Dinas Pemuda dan Olahraga berdasarkan pada Golongan Pangkat yang dimiliki pegawai, untuk Golongan IVc hanya 1 orang, dan yang memiliki Golongan IVb 1 orang, Golongan IVa ada 5 orang dari keseluruhan pegawai dapat dilihat persentasenya sekitar 15,6% dengan Golongan IV. Data penelitian ini menginformasikan bahwa pegawai Golongan III relatif lebih banyak, yakni ada 17 orang atau sekitar 37,8%. golongan II berjumlah 7 orang dengan persentase 15,6%. Pegawai yang masih berstatus honorer berjumlah 14 orang dengan persentase 31,1%.

Tabel 4.2. Keadaan Pegawai Menurut Golongan Pangkat

No	Golongan Pangkat	Orang	Persentase
1.	Golongan IV	7	15,6
2.	Golongan III	17	37,8
3.	Golongan II	7	15,6
4.	Honorer	14	31,1
Total Keseluruhan		45	100,00

Sumber: Kantor Dispora Propinsi Kepulauan Riau Tahun 2011

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa Pegawai Negeri Sipil/Pegawai Honorer di lingkungan Kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau yang tidak memiliki golongan atau Pegawai Honorer lebih banyak dari pada yang memiliki golongan IV, III, dan II. Hal ini menunjukkan gejala bahwa sumber daya manusia masih belum memiliki kemampuan serta *performance* yang masih dirasakan sangat kurang untuk melakukan suatu pekerjaan teknis, untuk membuat perencanaan dan pengambilan keputusan di lapangan. Usaha untuk mengatasi hal tersebut salah satu langkah yang dilakukan adalah memberikan kesempatan bagi seluruh pegawai honorer untuk

melanjutkan pendidikan ke sekolah atau universitas yang lebih tinggi, dan

peningkatan jumlah pelatihan atau diklat serta keterampilan (*skill*), baik struktural maupun fungsional.

Tabel berikut ini menyajikan Keadaan Pegawai Negeri Sipil/ Honorer pada Kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau berdasarkan Jenis Kelamin sebagai berikut.

Tabel 4.3. Keadaan Pegawai Menurut Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Orang	Persentase
1	Laki-laki	36	80,0
2	Perempuan	9	20,0
	Total	45	100,00

Sumber: Kantor Dispora Propinsi Kepulauan Riau Tahun 2011

Tabel 4.3 tersebut, dapat diketahui bahwa sebagian besar Pegawai Negeri Sipil/Pegawai Honorer di lingkungan Kantor Dinas Pemuda dan Olahraga yang laki-laki berjumlah 36 orang atau sebesar 80,0 %, dan perempuan sebanyak 9 orang atau sebesar 20,0 %. Hal ini menunjukkan bahwa kaum laki-laki lebih mendominasi dibandingkan kaum perempuan.

Tabel berikut ini, menyajikan keadaan Pegawai Negeri Sipil/Honorer pada Kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau berdasarkan Eselonering, antara lain sebagai berikut:

Tabel 4.4. Keadaan Pegawai Menurut Eselonering

No	Eselon	Orang	Persentase
1	Eselon II.a	1	2,2
2	Eselon III.a	4	8,9
3	Eselon IV.a	10	22,2
4	Non Eselon	29	64,4
	Total Keseluruhan	44	97,8

Tabel 4.4. menunjukkan bahwa Pegawai Negeri Sipil/Pegawai Honorer di lingkungan Kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau, yang non eselon lebih banyak dari pada yang memiliki eselon IV, III dan eselon II. Jumlah non eselon sebanyak 29 orang atau 64,4 %, dan ini menunjukkan bahwa kualitas ataupun mutu pegawai kurang dapat diandalkan untuk sebuah pekerjaan struktural maupun fungsional. Tingkat penerapan dan pengembangan kebijakan dan pola pendekatan ke masyarakat akan sangat kurang dirasakan manfaatnya oleh masyarakat. Masih ada eselon yang belum terisi yakni eselon IVa yaitu Kasi Sarana Prasarana Pemuda. Data ini mengungkapkan bahwa Dinas Pemuda dan Olahraga masih kekurangan pegawai baik ditinjau dari segi kualitas maupun kuantitas.

a. Profil Dinas Pemuda dan Olahraga

Kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau yang pembentukannya sesuai dengan Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah di lingkungan pemerintahan Provinsi Kepulauan Riau berdasarkan Undang-undang Nomor 25 tahun 2002, dan Dinas Pemuda dan Olahraga dibentuk di daerah, khususnya di daerah tingkat satu dilatarbelakangi oleh Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2005 tentang Sistem Keolahragaan Nasional dilengkapi dengan PP No. 16 Tahun 2007 tentang Penyelenggaraan Olahraga, PP No. 17 Tahun 2007 tentang Penyelenggaraan Pekan dan Kejuaraan Olahraga serta PP No. 18 Tahun 2007 tentang Pendanaan Olahraga serta Peraturan Daerah Nomor: 5 tahun 2007 tentang pembentukan SOTK Provinsi Kepulauan Riau. Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau dibentuk untuk membantu Gubernur dalam

pelaksanaan pemerintahan Provinsi di bidang kepemudaan dan Keolahragaan sesuai dengan kewenangan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Struktur organisasi pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau, dapat dilihat dari bagan seperti yang terlampir pada (Lampiran 1).

Bagan tersebut dapat menjelaskan bahwa, Dinas Pemuda dan Olahraga terdiri dari Sekretariat, Bidang Pemuda, Bidang Olahraga, dan Bidang Sarana dan Prasarana, serta Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD).

1. Sekretariat

Sekretariat mempunyai tugas membantu Kepala Dinas dalam urusan umum ketatausahaan, perencanaan, evaluasi, pelaporan, keuangan, perlengkapan, dan ruman tangga serta kepegawaian yang mendukung kelancaran kegiatan Dinas.

Sekretariat terdiri atas: Sub-Bagian Perencanaan dan Evaluasi, Sub-Bagian Keuangan, dan Sub-Bagian Umum dan Kepegawaian. Sub Bagian Perencana dan Evaluasi mempunyai tugas menyiapkan bahan pelayanan, dan pengendalian dalam urusan pengumpulan dan pengelolaan data kepemudaan, dan keolahragaan. Penyusunan rencana dan program jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang, pelaksanaan monitoring dan evaluasi, dan penyusunan laporan.

Sub-Bagian Keuangan, memiliki tugas menyiapkan bahan pelayanan dan pengendalian dalam urusan administrasi keuangan, pembukuan umum,

penyusunan rencana anggaran, penggajian, perbendaharaan dan pelaporan pertanggung jawaban keuangan.

Sub-Bagian Umum Dan Kepegawaian mempunyai tugas menyiapkan bahan pelayanan, dan pengendalian dalam urusan pengelolaan administrasi umum ketatausahaan, rumah tangga dan kelengkapan, serta administrasi kepegawaian.

2. Bidang Pemuda

Bidang Pemuda mempunyai tugas membantu Kepala Dinas dalam penyusunan kebijakan teknis penyelenggaraan, pembinaan, pengendalian, pengembangan kegiatan dan organisasi Kepemudaan.

Seksi Pemberdayaan Pemuda mempunyai tugas mempersiapkan perumusan kebijakan, pedoman dan bimbingan teknis kegiatan, pelatihan, pembinaan, pengembangan kegiatan kepemudaan.

Seksi Pengembangan Organisasi mempunyai tugas mempersiapkan perumusan kebijakan, pedoman dan bimbingan teknis kegiatan, pelatihan, pembinaan, pengembangan organisasi kepemudaan.

Seksi Kepemimpinan Pemuda mempunyai tugas mempersiapkan perumusan kebijakan, pedoman dan bimbingan teknis kegiatan, pelatihan, pembinaan, pengembangan kapasitas kepemimpinan pemuda

3. Bidang Olahraga

Bidang Olahraga mempunyai tugas membantu Kepala Dinas dalam penyusunan kebijakan teknis penyelenggaraan, pembinaan, pengendalian, pengembangan kegiatan Olahraga.

Seksi Olahraga Pendidikan mempunyai tugas melaksanakan tugas dan kegiatan penyediaan dukungan dan kerjasama dan mempersiapkan perumusan kebijakan pedoman dan bimbingan teknis kegiatan pelatihan pembinaan, pengembangan kegiatan cabang olahraga pendidikan

Seksi Olahraga Prestasi mempunyai tugas melaksanakan tugas dan kegiatan penyediaan dukungan dan kerjasama dan mempersiapkan perumusan kebijakan pedoman dan bimbingan teknis kegiatan pelatihan pembinaan, pengembangan kegiatan cabang olahraga prestasi.

Seksi Olahraga Rekreasi mempunyai tugas melaksanakan tugas dan kegiatan penyediaan dukungan dan kerjasama dan mempersiapkan perumusan kebijakan pedoman dan bimbingan teknis kegiatan pelatihan pembinaan, pengembangan kegiatan cabang olahraga Rekreasi.

Bidang Sarana dan Prasarana mempunyai tugas membantu Kepala Dinas dalam penyusunan kebijakan teknis penyelenggaraan, pembinaan, pengendalian, pengembangan kegiatan Bidang Sarana dan Prasarana. Uraian tugas sebagai berikut:

- 1) Mengkoordinir penyiapan bahan penyusunan rencana dan program, evaluasi dan pelaporan Bidang Sarana dan Prasarana.
- 2) Mengkoordinir dan merumuskan kebijakan pemberian bantuan dan peningkatan sarana dan prasarana pemuda dan Olahraga.
- 3) Mengkoordinir pelaksanaan perbantuan sarana dan prasarana Pemuda dan Olahraga.
- 4) Mengkoordinir penyiapan dan pemantauan perbantuan peningkatan fasilitas Sarana dan Prasarana Kepemudaan.

Seksi Sarana dan Prasarana Pemuda mempunyai tugas melaksanakan penyediaan dukungan, pengawasan dan pengendalian terhadap perbantuan peningkatan fasilitas sarana dan prasarana pemuda.

4. Bidang Sarana dan Prasarana

Seksi Sarana dan Prasarana Olahraga mempunyai tugas melaksanakan penyediaan dukungan, pengawasan dan pengendalian terhadap perbantuan peningkatan fasilitas sarana dan prasarana Olahraga.

Unit Pelaksanaan Teknis Daerah adalah unsur pelaksanaan operasional Dinas dilapangan yang menyelenggarakan proses pendidikan dan latihan pada jalur sekolah dan organisasi kepemudaan.

b. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Propinsi Kepulauan Riau yang di bentuk sesuai dengan UU Nomor 25 Tahun 2002, merupakan daerah yang strategis ditinjau dari berbagai aspek dalam pengembangannya yaitu dari letak geografis. Provinsi Kepulauan Riau berada pada jalur lintas perdagangan selat Malaka. Setiap harinya perairan dilalui dan disinggahi oleh kapal-kapal penumpang dan kapal-kapal barang dari berbagai penjuru, baik kapal-kapal dari Singapura, Malaysia dan dari negara lainnya, maupun kapal-kapal pelayaran antar pulau (*domestic*). Hal ini mengakibatkan pelayaran merupakan transportasi yang sangat penting. Pemerintahan Provinsi Kepulauan Riau sedang membangun berbagai fasilitas pelabuhan untuk meningkatkan pendapatan daerah dari jasa pelabuhan laut.

Propinsi Kepulauan Riau secara geografis berada pada posisi $00^{\circ}-31'-20''$. Lintang Utara, $01^{\circ}-10'-30''$ Lintang Selatan, $03^{\circ}-31'-20''$ Bujur Barat, dan $102^{\circ}-15'-15''$ Bujur Timur. Provinsi Kepulauan Riau beriklim tropis dengan curah hujan 200-300 mm/ tahun dengan suhu udara $22''-32''^{\circ}\text{C}$.

Luas wilayah Provinsi Kepulauan Riau $\pm 251.810 \text{ Km}^2$ yang terdiri dari luas daratan $\pm 10.595,41 \text{ Km}^2$ dan luas lautan $\pm 241.215,3 \text{ Km}^2$, dengan batas-batas wilayah sebagai berikut:

- a. Sebelah Utara dengan Selat Singapura dan Semenanjung Malaysia (Selat Malaka),
- b. Sebelah Selatan dengan Kecamatan Kateman, Kabupaten Indragiri Hilir dan Kabupaten Lingga,
- c. Sebelah Barat dengan Kota Ransang dan Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Bengkalis serta Kecamatan Kuala Kampar Kabupaten Pelalawan,
- d. Sebelah Timur dengan Laut Cina Selatan

Jumlah pulau besar dan kecil lebih kurang sebanyak 2408 buah pulau, dengan 29 pulau terluar yang berbatasan langsung dengan negara tetangga. Propinsi Kepulauan Riau terdiri dari 5 (lima) kabupaten dan 2 (dua) kota yakni Kabupaten Bintan, Kabupaten Natuna, Kabupaten Lingga, Kabupaten Anambas, Kabupaten Karimun, Kota Tanjungpinang dan Kota Batam. Ibu kota Provinsi Kepulauan Riau berada di Kota Tanjungpinang. Lokasi Tanjungpinang berada di Pulau Bintan dengan jumlah penduduk lebih kurang dua ratus dua puluh ribu jiwa. Uniknya di Kota Tanjungpinang

tepatnya di Pulau Bintan ada tiga pemerintahan yaitu Pemerintah Provinsi, pemerintahan Kota Tanjungpinang dan Pemerintahan Kabupaten Bintan.

B. Pembahasan

1. Implementasi Pengelolaan Fungsi Manajemen Dalam Organisasi

Analisis implementasi pengelolaan fungsi manajemen pegawai Kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Propinsi Kepulauan Riau, pada awalnya perlu dipahami bahwa dalam menjalankan visi dan misi organisasi pemerintahan, khususnya di Kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Propinsi Kepulauan Riau dalam menjalankan fungsi manajerial yang dilakukan oleh pimpinan dengan memanfaatkan sumberdaya manusia yang ada dalam suatu organisasi pemerintahan. Penelitian ini telah menjangk berbagai data dan informasi berkenaan dengan fungsi manajemen pada organisasi Dinas Pemuda dan Olahraga Propinsi Kepulauan Riau. Penjangk informasi dalam penelitian ini berpedoman pada teori Terry "*The Principles of Management*", yang menjelaskan tentang fungsi manajemen yang diawali dari proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan sampai pada tahap pengawasan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hasil penelitian ini dapat membahas fungsi – fungsi manajemen sebagai berikut;

a. Implementasi Fungsi Perencanaan

Perencanaan terjadi disemua tipe kegiatan organisasi. Perencanaan merupakan proses dasar manajemen untuk memutuskan tujuan dan cara mencapainya. Perbedaan pelaksanaan adalah hasil dari tipe dan tingkat perencanaan yang berbeda. Perencanaan bagi suatu organisasi merupakan

dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya. Fungsi-fungsi pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan sebenarnya hanya melaksanakan keputusan-keputusan perencanaan.

Wawancara yang dilakukan terhadap pimpinan sebagai Kepala Dinas (kode A, tertanggal 3 November 2010), sebagai responden menginformasikan bahwa:

“Sebelum pimpinan dapat mengorganisasi, mengarahkan atau mengawasi, sebagai seorang yang berada pada level tertinggi dalam organisasi pemerintahan, harus membuat rencana-rencana yang memberikan gambaran tujuan dan arah organisasi. Penyusunan perencanaan, perlu memutuskan apa yang harus dilakukan, kapan dilaksanakan, bagaimana melakukannya, dan siapa yang melaksanakannya. Prosedur baku dalam Perencanaan merekrut pegawai yang baik dapat dicapai dengan mempertimbangkan kondisi saat sekarang dan kondisi yang akan datang sehingga apapun yang akan dilakukan harus sesuai dengan rencana yang diputuskan sebelumnya”.

Pimpinan juga menginformasikan bahwa:

“Kebutuhan akan perencanaan ada di semua tingkatan, dan pada kenyataannya meningkat dimana tingkatan tersebut mempunyai dampak potensial terbesar terhadap sukses organisasi atau tingkatan manajemen atas. Manajemen puncak cenderung mencurahkan sebagian besar waktunya untuk rencana-rencana jangka panjang dan strategi-strategi organisasi. Pimpinan tingkat bawah merencanakan kegiatan-kegiatan bagi kelompok kerjanya untuk jangka pendek. Dalam rekrutmen pegawai, daftar keterampilan pegawai sangat dibutuhkan untuk penempatan pegawai sesuai dengan keahlian yang dibutuhkan”.

Informasi lain dari hasil wawancara yang dilakukan terhadap pimpinan di tingkat propinsi (kode Q, tertanggal 6 November 2010) di ruangan kerja yang bersangkutan, responden memberikan informasi yang menyatakan bahwa:

“Perencanaan adalah suatu proses yang tidak akan berakhir, bila rencana tersebut telah ditetapkan; rencana tersebut harus diimplementasikan. Setiap saat selama proses implementasi dan pengawasan, rencana-rencana mungkin memerlukan modifikasi agar

tetap berguna. Perencanaan memerlukan revisi secara berulang-ulang. Kadang-kadang dapat kembali menjadi faktor kunci pencapaian sukses akhir. Perencanaan harus mempertimbangkan kebutuhan fleksibilitas agar mampu menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi baru secepat mungkin. Salah satu aspek penting perencanaan adalah pembuatan keputusan (*decision making*), proses pengembangan dan penyeleksian sekumpulan kegiatan untuk memecahkan suatu masalah tertentu. Keputusan-keputusan harus dibuat pada berbagai tahap dalam proses perencanaan. Prosedur baku, daftar keterampilan dan penempatan staf pada posisi yang dibutuhkan sangat menentukan untuk mengimplementasikan fungsi perencanaan sumber daya manusia pada suatu organisasi”.

Wawancara juga dilakukan terhadap Pimpinan Tingkat Menengah, dalam hal ini salah satu Kepala Bidang pada Dinas Pemuda dan Olahraga (Kode B.1, tertanggal 10 November 2010), dan responden ini merupakan pimpinan sebagai unsur pelaksana dalam menjalankan program-program yang ada dalam perencanaan. Responden ini memberikan beberapa informasi bahwa:

“Pada umumnya semua kegiatan perencanaan secara mendasar akan melalui beberapa tahap kegiatan. Tahap pertama, menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan, Perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan organisasi atau kelompok kerja. Tanpa rumusan yang jelas, organisasi akan menggunakan sumberdaya-sumberdayanya secara tidak efektif. Pada tahap kedua, perlu merumuskan keadaan saat ini, dan memahami bagaimana posisi organisasi sekarang apa sasaran yang hendak dicapai, bagaimana kondisi dan situasi sumberdaya-sumberdaya yang tersedia untuk pencapaian tujuan? Tahapan ini sangat penting, karena tujuan dan rencana menyangkut waktu yang akan datang. Hanya setelah keadaan organisasi saat ini dianalisa, rencana dapat dirumuskan untuk menggambarkan rencana kegiatan lebih lanjut. Pada tahap kedua ini memerlukan banyak informasi terutama data keuangan dan data statistik yang didapatkan melalui komunikasi dalam organisasi. Pada tahap ketiga, perlu mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan, segala kekuatan, kelemahan, kemudahan dan hambatan perlu diidentifikasi untuk mempermudah mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tugas seorang pimpinan apakah pimpinan pada level atas dan menengah perlu mengetahui faktor-faktor lingkungan intern dan ekstern yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya, atau yang mungkin menimbulkan masalah. Proses ini sulit dilakukan, namunantisipasi

keadaan, masalah, kesempatan dan ancaman yang mungkin terjadi diwaktu mendatang adalah bagian esensi dari proses perencanaan. Pada tahap ke empat, perlu memikirkan rencana pengembangan program dari rencana yang telah ditetapkan yang nantinya dapat dijadikan rangkaian kegiatan untuk mendukung pencapaian tujuan”.

Wawancara ini terus dikembangkan dalam menjangkau data dan informasi dari responden (Kode B.1), sebagai tahap terakhir dari proses kegiatan tersebut yang menyatakan bahwa:

“Dalam proses perencanaan meliputi pengembangan berbagai alternatif kegiatan untuk pencapaian tujuan, dan penilaian alternatif-alternatif tersebut tentu akan dapat menetapkan alternatif terbaik (paling memuaskan) diantara berbagai alternatif yang ada”.

Hasil wawancara dengan pimpinan di Tingkat Propinsi, dalam hal ini Sekretaris Daerah pada tingkat propinsi sebagai organisasi induk yang lebih luas (Kode Q, tertanggal 15 November 2010), memberikan informasi yang sangat berharga, Sekretaris Daerah mengatakan bahwa:

“Ada beberapa alasan perlunya perencanaan bagi organisasi apapun namanya, terutama organisasi pemerintahan, dalam penelitian ini adalah Dinas Pemuda dan Olahraga Propinsi Kepulauan Riau. Informasi dari responden (Kode Q) menyatakan bahwa para perencana tidak akan dapat mengendalikan waktu yang akan datang tetapi pimpinan seharusnya sudah bisa memperkirakan dan mengidentifikasi masalah – masalah yang mungkin akan muncul dikemudian hari”.

Sekretaris Daerah sebagai responden (Kode Q) menekankan bahwa:

“Salah satu maksud utama perencanaan adalah melihat bahwa program-program dan penemuan-penemuan sekarang, dapat dipergunakan untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuan-tujuan diwaktu yang akan datang, yaitu meningkatkan pembuatan keputusan yang lebih baik. Perencanaan organisasi harus aktif, dinamis, berkesinambungan dan kreatif, agar manajemen tidak hanya akan bereaksi terhadap lingkungannya, tetapi lebih menjadi peserta aktif dalam mengelola sistem organisasi pemerintahan, dalam hal ini adalah Dinas Pemuda dan Olahraga Propinsi Kepulauan Riau”.

Wawancara berikutnya dengan seorang pimpinan yang menangani

Badan Kepegawaian Daerah (Kode Y, tertanggal 18 November 2010), sebagai responden yang terpilih memberikan informasi yang akurat bahwa:

“Ada beberapa alasan yang sangat mendasar perlunya perencanaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai prosedur baku serta daftar keterampilan pegawai yang dibutuhkan untuk bisa ditempatkan pada posisi sesuai dengan keahliannya. Beliau menyatakan bahwa perencanaan dilakukan untuk mencapai “*Protective Benefits*” yang dihasilkan dari pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan. Dan disamping itu juga perlu adanya “*Positive Benefits*” dalam bentuk meningkatnya sukses pencapaian tujuan organisasi”.

Pada sisi lain responden (Kode Y) juga menambahkan informasi bahwa:

“Perencanaan dalam suatu organisasi besar sekali manfaatnya, yakni dapat membuat manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan, membantu dalam kristalisasi penyesuaian pada masalah-masalah utama, memungkinkan pimpinan memahami keseluruhan gambaran operasi yang lebih jelas, membantu penempatan tanggung jawab lebih tepat, memberikan cara pemberian perintah untuk beroperasi, memudahkan dalam melakukan koordinasi diantara berbagai bagian organisasi, membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami, meminimumkan pekerjaan yang tidak pasti, serta menghemat waktu, upaya dan dana”.

Wawancara juga dilakukan pada salah satu pegawai yang menduduki posisi pada manajemen Tingkat Menengah, dalam hal ini salah satu kepala bidang dalam Dinas Pemuda dan Olahraga (Kode B.3, tertanggal 20 November 2010), menyatakan bahwa:

“Berpedoman pada pengalamannya sebagai pelaksana yang secara aktif menjalankan program dalam perencanaan yang telah ditetapkan, perencanaan tersebut punya kelemahan-kelemahan. Kelemahan tersebut sangat dirasakan dalam perencanaan, mungkin berlebihan pada kontribusi nyata, dan malahan perencanaan cenderung menunda kegiatan”.

Perencanaan terlalu membatasi manajemen untuk berinisiatif dan berinovasi. Responden juga menambahkan beberapa informasi penting,

dimana kadang-kadang hasil yang terbaik, didapatkan dari penyelesaian

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

siatuasi individual serta penanganan setiap masalah pada saat masalah tersebut terjadi, malahan ada rencana-rencana yang dilaksanakan dengan cara yang tidak konsisten. Oleh karena itu responden (Kode B.3) berpendapat bahwa:

“Meskipun perencanaan mempunyai kelemahan-kelemahan, akan tetapi secara positif manfaat-manfaat yang didapat dari perencanaan jauh lebih banyak, oleh karena itu perlu dipahami suatu semboyan yang punya makna bagi seorang pimpinan organisasi pemerintahan, yakni ‘Rencanakan apa yang akan dilakukan, dan lakukan apa yang telah direncanakan’”.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan, rata-rata responden menyatakan setuju bahwa perencanaan sumber daya manusia butuh prosedur baku dalam rekrutmen pegawai, adanya daftar keterampilan pegawai sesuai kebutuhan, serta penempatan staf sesuai dengan keahlian masing-masing sesuai dengan pendapat pegawai tentang implementasi fungsi perencanaan dalam rekrutmen pegawai. Hal ini dapat dilihat dari hasil tabulasi yang terdapat dalam (Lampiran 2) dengan persentase seperti tabel berikut ini:

Tabel 4.5. Persentase Pendapat Pegawai tentang Implementasi Fungsi Perencanaan Menurut Pernyataan

No	Pernyataan	Persentase		
		Setuju	Ragu Ragu	Tidak Setuju
1	SOP	97,8	0,0	2,2
2	Daftar keterampilan dan keahlian	93,3	2,2	4,4
3	Kesesuaian penempatan	82,2	6,7	11,1

Sumber: kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Prov.Kepri Tahun 2011

Implementasi fungsi perencanaan pengadaan pegawai berdasarkan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang baku telah diimplementasikan

dengan sangat baik. Dari hasil survey 97,8 % responden menyatakan setuju dengan SOP yang diberlakukan.

Pengimplementasian fungsi perencanaan rekrutmen pegawai yang memuat daftar keterampilan dan keahlian yang dibutuhkan juga telah diimplementasikan dengan baik. 93,3 % responden menyatakan setuju, sedangkan 2,2 % menyatakan ragu-ragu dan 4,4 % responden menyatakan tidak setuju dengan diimplementasikannya daftar keterampilan dan keahlian dalam merekrut pegawai.

Pengimplementasian penempatan staf berdasarkan beground pendidikan yang dimiliki pegawai bersangkutan telah diimplementasikan dengan baik. 82,2 % responden menyatakan setuju, kemudian dari wawancara pun terungkap bahwa implementasi fungsi perencanaan pengelolaan staf harus berdasarkan SOP yang baku, memuat daftar keterampilan dan keahlian sesuai dengan kebutuhan suatu organisasi serta latar belakang pendidikannya sesuai dengan jabatan yang tersedia. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan Nugraha bahwa misi organisasi akan tercapai dengan optimal apabila dalam suatu organisasi tersebut mempunyai sumber daya manusia yang kemampuannya sudah teruji dan posisinya tepat untuk melaksanakan pekerjaan dan sesuai dengan background pendidikan yang dimiliki (Nugraha, 2008:1.5). Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh (Handoko, 1991:21-28) bahwa pimpinan organisasi harus mampu menemukan anggota (pegawai) yang tepat dan ditempatkan pada posisi yang tepat. Pimpinan menemukan pegawai yang tepat namun ditempatkan pada posisi yang tidak tepat, maka organisasi tersebut dalam

mengimplementasikan fungsi manajemennya akan mengalami stagnasi. Konsekuensi dari *phenomena* ini bagi seorang pimpinan dapat dikategorikan sebagai pimpinan yang belum berhasil atau berkinerja rendah, sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya tidak akan tercapai sebagaimana mestinya. Pengimplementasian ini sama dengan apa yang dikemukakan oleh Pidarta bahwa ada tiga hal yang perlu direncanakan para manager dalam hubungan personalia yaitu :

- (1). berapa jumlah tenaga yang dibutuhkan oleh organisasinya,(2) berapa macam keterampilan yang dibutuhkan dan berapa orang setiap jenis keterampilan, begitu pula macam keahlian apa saja dan berapa pegawai dibutuhkan untuk setiap jenis keahlian?(3). Upaya menempatkan mereka pada pekerjaan yang tepat untuk jangka waktu tertentu dengan harapan dapat memajukan dan memberi keuntungan optimal baik kepada organisasi maupun kepada setiap anggota (Pidarta, 1988:120).

Solusi dari semua permasalahan di atas mengharuskan seorang pemimpin sebagai figur bagi para bawahan mesti mampu mengelola dan memberdayakan staf sesuai dengan potensi, keahlian serta latar belakang pendidikan yang disandangnya. Kesalahan dalam mengelola staf akan menimbulkan berbagai permasalahan baru, seperti tingginya biaya operasional organisasi, tidak efisien dan tidak efektifnya pengelolaan dana dan sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi untuk mencapai visi dan misinya. Seorang pimpinan harus memahami bagaimana perencanaan dalam merekrut pegawai yang yang dibutuhkan organisasi, memanfaatkan sumber daya manusia secara optimal, merangsang kegairahan kerja, memelihara kenyamanan kerja, pengembangan mutu pegawai melalui pelatihan-pelatihan serta mampu meningkatkan

b. Implementasi Fungsi Pengorganisasian

Organisasi mempunyai pengertian yang menandakan suatu lembaga atau kelompok fungsional. Pengertian organisasi berkenaan dengan proses pengorganisasian sebagai suatu cara bagaimana organisasi mengalokasikan dan menugaskan para anggotanya, agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien.

Penggalan informasi berkenaan dengan fungsi pengorganisasian, wawancara dilakukan terhadap Pimpinan Dinas pemuda dan Olahraga Propinsi Kepulauan Riau (Kode A, tertanggal 25 November 2010) di ruang kerjanya, memberi informasi bahwa :

“Pada hakekatnya pengorganisasian (*organizing*) merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumberdaya-sumberdaya yang dimilikinya serta lingkungan yang melingkupinya. Aspek utama proses penyusunan struktur organisasi adalah Departementalisasi dan pembagian kerja. Departementalisasi merupakan pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja suatu organisasi agar kegiatan-kegiatan yang sejenis dan saling berhubungan dapat bekerjasama dengan baik. Pembagian kerja akan tercermin pada struktur organisasi. Pimpinan pada organisasi pemerintahan pada umumnya hanya menjalankan struktur organisasi yang sudah ada. Struktur organisasi telah baku dan telah ditetapkan oleh pemerintah daerah yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi daerah pada waktu kini dan waktu yang akan datang. Pimpinan pada organisasi saat ini hanya melaksanakan apa yang telah ditetapkan, disamping mengatur pengorganisasiannya sampai pada pembagian kerja bagi sumberdaya yang ada yang dialokasikan pada berbagai bagian atau bidang sebagaimana gambaran struktur organisasi pada Dinas Pemuda dan Olahraga ini. Dalam perumusan visi dan misi organisasi seorang pimpinan sebaiknya mengikutsertakan staf sehingga staf mengetahui tupoksinya masing-masing. Demi efisiensi dan efektifitas kerja dalam suatu organisasi, pendelegasian wewenang, tanggungjawab, serta koordinasi antar bidang harus dijaga dengan sebaik mungkin”.

Penggalan informasi yang lebih detail, wawancara dilakukan pada salah satu kepala bidang lainnya di dalam struktur organisasi Dinas Pemuda

dan Olahraga Propinsi Kepulauan Riau (Kode B 2, tertanggal 28 November 2010) bertempat di kediamannya, responden ini lebih menekankan pada aspek pembagian kerja bagi individual yang duduk dalam struktur organisasi. Pendapat dari responden ini menyatakan bahwa :

“ Pembagian kerja adalah perincian tugas pekerjaan agar setiap individu dalam organisasi, bertanggung jawab untuk melaksanakan sekumpulan kegiatan yang terbatas. Responden berpendapat bahwa pembagian kerja bagi para staf atau anggota organisasi merupakan dasar proses pengorganisasian suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif”.

Pemikiran responden lainnya (Kode C.1, yang diwawancarai tertanggal 30 November 2010), responden ini berpendapat bahwa:

“ Istilah pengorganisasian mempunyai bermacam-macam pengertian. Istilah tersebut dapat digunakan untuk menunjukkan cara manajemen merancang struktur formal untuk memanfaatkan sumber daya manusia secara efektif dan efisien dalam melaksanakan kegiatan – kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya. Pengertian lain juga diungkapkan responden yakni bagaimana organisasi mengelompokkan kegiatan-kegiatannya, dimana setiap pengelompokan diikuti dengan penugasan seorang pimpinan atau dalam objek penelitian ini disebut dengan kepala bidang atau juga kepala sub-bagian, dan diberi wewenang untuk mengawasi anggota-anggota kelompok atau stafnya”.

Peneliti juga mencoba menggali informasi melalui wawancara dengan responden di luar dari organisasi inti, tetapi ada kaitan atau hubungan kerja secara harizontal (Kode Y2, tertanggal 2 Desember 2010), dan responden ini menjelaskan bahwa:

“ Ada lagi pengertian lain yang digunakan, dan umumnya oleh para pakar manajemen yang menyatakan suatu gambaran hubungan– hubungan antara fungsi-fungsi, jabatan-jabatan, tugas-tugas para karyawan, serta cara para manajer membagi lebih lanjut tugas-tugas yang harus dilaksanakan dalam bidang mereka, dan mendelegasikan wewenang yang diperlukan untuk mengerjakan tugas tersebut. Responden berkesimpulan bahwa pengorganisasian merupakan suatu proses untuk merancang struktur formal, mengelompokkan dan mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan diantara para anggota organisasi, agar misi dan visi organisasi dapat dicapai dengan efisien.

Proses pengorganisasian dapat ditunjukkan dengan perincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi”.

Wawancara dengan kepala Dinas Pemuda dan Olahraga (Kode A, tertanggal 5 Desember 2010), responden ini menambahkan:

“ Pembagian beban kerja para staf atau anggota organisasi. Bagi pemikiran respon, pembagian beban pekerjaan menjadi kegiatan-kegiatan yang secara logika dapat dilaksanakan oleh satu orang. Pembagian kerja sebaiknya tidak terlalu berat, dan jangan pula terlalu ringan, sehingga berpeluang adanya waktu menganggur, tidak efisien dan hal ini akan terjadi pengeluaran biaya yang tidak perlu. Oleh karena itu, maka langkah terakhir adalah pengadaan dan pengembangan suatu mekanisme, untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota organisasi, menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis. Mekanisme pengkoordinasian ini, akan membuat para staf atau anggota organisasi menjaga perhatiannya pada tujuan organisasi dan mengurangi ketidak efisienan dan konflik-konflik yang merusak”.

Proses mengorganisasikan yang sukses akan membuat suatu organisasi dapat mencapai tujuannya. Proses ini akan tercermin pada struktur organisasi, yang mencakup aspek-aspek penting organisasi dan proses pengorganisasian yaitu pembagian kerja, departementalisasi yang sering disebut dengan istilah departementasi, bagan organisasi formal, rantai perintah dan kesatuan perintah, tingkat hirarkhi manajemen, saluran komunikasi, penggunaan komite, rentang manajemen dan kelompok-kelompok informal yang tak dapat dihindarkan.

Wawancara yang dilakukan pada pimpinan ditingkat menengah lainnya dalam hal ini kepala sub-bagian Keuangan (kode C.2, tertanggal 5 Desember 2010), sebagai pelaksana dalam mengkoordinasikan para staf dalam organisasi pemerintahan ini juga memberikan informasi:

“Berkenaan dengan struktur organisasi. Responden ini berpendapat bahwa struktur organisasi (desain organisasi) dapat didefinisikan sebagai mekanisme-mekanisme formal yang ada dalam organisasi.

Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan hubungan-

hubungan diantara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi, maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Responden ini mengatakan bahwa dari pengalamannya sebagai staf pada Dinas Pemuda dan Olahraga mengatakan bahwa struktur ini mengandung unsur-unsur spesialisasi kerja, standarisasi, koordinasi, sentralisasi atau desentralisasi dalam pembuatan keputusan dan termasuk besaran (ukuran) satuan kerja”.

Faktor-faktor utama yang menentukan rancangan struktur organisasi adalah strategi organisasi untuk mencapai visi dan misi. Ilmu manajemen telah menjelaskan bahwa hubungan strategi dan struktur organisasi. Pernyataan tersebut bisa dirumuskan bahwa ‘struktur mengikuti strategi’. Strategi menjelaskan wewenang dan komunikasi antara para pimpinan dan bawahan. Pembagian kerja sangat dipengaruhi strategi, sehingga bila strategi berubah maka struktur organisasi juga akan mengalami perubahan.

Peneliti melanjutkan kegiatan mencari data dan informasi berkenaan dengan struktur organisasi dalam proses pengorganisasian. Wawancara dilakukan pada responden sebagai pimpinan pada level tertinggi, yakni Sekretaris Daerah pada organisasi yang lebih besar di tingkat propinsi (kode Q, tertanggal 8 Desember 2010), dan responden ini menjelaskan bahwa:

“Sisi lain yang menentukan rancangan struktur organisasi adalah teknologi yang digunakan. Perbedaan teknologi yang digunakan dalam mengimplementasikan sistem manajemen akan membedakan bentuk struktur organisasi. Responden menekankan bahwa kemampuan dan cara berfikir para staf atau anggota organisasi, serta kebutuhan mereka untuk bekerjasama harus diperhatikan dalam merancang struktur organisasi. Responden ini juga mengatakan bahwa kebutuhan pimpinan dalam pembuatan keputusan juga akan mempengaruhi saluran komunikasi, wewenang dan hubungan diantara satuan-satuan kerja pada rancangan struktur organisasi. Pendapat ataupun ide orang-orang diluar organisasi yang memiliki pengetahuan dan ahli dalam manajemen dan organisasi sangat perlu dipertimbangkan terutama dalam mencari masukan atau input dalam penyusunan struktur organisasi”.

Peneliti juga mencari tahu informasi melalui wawancara pada ilmunan di Perguruan Tinggi, terutama para pakar manajemen dan organisasi, wawancara dilakukan pada salah seorang Dosen pada Perguruan Tinggi di lokasi penelitian (kode Z, tertanggal 15 Desember 2010), dan responden ini menjelaskan bahwa:

“Besarnya organisasi secara keseluruhan, maupun satuan-satuan kerjanya akan sangat mempengaruhi struktur organisasi. Semakin besar ukuran organisasi, struktur organisasi akan semakin kompleks, dan harus dipilih bentuk struktur yang tepat yang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan di daerah. Unsur-unsur struktur organisasi terdiri dari spesialisasi kegiatan, berkenaan dengan spesifikasi tugas-tugas individual dan kelompok kerja dalam organisasi (pembagian kerja). Penyatuan tugas-tugas tersebut menjadi satuan-satuan kerja (Bidang atau sub-bagian) yang mempunyai standardisasi kegiatan yang merupakan prosedur-prosedur digunakan organisasi untuk menjamin terlaksananya kegiatan seperti yang direncanakan. Wawancara ini menemukan suatu inti penting yang perlu diimplementasikan dalam proses pengorganisasian, yakni secara keseluruhan memerlukan koordinasi kegiatan yang menunjukkan prosedur-prosedur yang mengintegrasikan fungsi-fungsi satuan-satuan kerja dalam organisasi pemerintahan seperti Dinas Pemuda dan Olahraga yang nantinya akan dapat menunjukkan jumlah karyawan yang dibutuhkan dalam suatu kelompok kerja”.

Robbins dalam “Teori Organisasi; Struktur, Desain dan Aplikasi”, menjelaskan bahwa tujuan suatu organisasi adalah untuk mencapai visi dan misi organisasi, dimana individu-individu tidak akan dapat mencapainya secara sendiri-sendiri. Kelompok yang terdiri dari dua orang atau lebih yang bekerja secara bersama-sama secara kooperatif dan terkoordinasi akan dapat mencapai hasil yang lebih baik dari pada dilakukan secara perorangan.

Wawancara dengan praktisi (kode Z, tertanggal 16 Desember 2010), dari hasil penjangkaran data dan informasi, responden menyatakan bahwa:

“Konsep ini disebut juga dengan istilah ‘*sinergy*’, yang dasar implementasi pengorganisasiannya adalah prinsip pembagian kerja (*division of labour*), yang memungkinkan *sinergy* kerja

terjadi. Responden ini menjelaskan bahwa adanya konsekuensi pada perilaku pegawai, sehubungan dengan pembagian kerja dalam proses pengorganisasian yang monoton akan menyebabkan pegawai kehilangan motivasi kerja yang pada akhirnya menimbulkan ketidakefisienan”.

Wawancara dengan pimpinan organisasi, dalam hal ini Kepala Dinas Pemuda dan Olahraga Propinsi Kepulauan Riau (kode A, tanggal 18 Desember 2010), responden menyatakan bahwa:

“Dalam proses pengorganisasian, struktur organisasi akan menggambarkan bagan organisasi (organization chart), untuk menunjukkan struktur organisasi. Bagan organisasi memperlihatkan susunan fungsi-fungsi, departemen-departemen, bidang-bidang, sub-bagian, atau posisi-posisi organisasi, dan juga menunjukkan bagaimana hubungan antar bidang. Satuan-satuan organisasi yang terpisah biasanya digambarkan dalam bentuk kotak-kotak dihubungkan satu dengan yang lain dengan garis yang menunjukkan rantai perintah dan jalur komunikasi formal”.

Analisa dalam proses pengorganisasian, struktur organisasi memiliki bagan organisasi, yang memiliki beberapa aspek utama yang perlu dipahami. Peneliti kembali mewawancarai seorang ilmuwan dari perguruan tinggi setempat (kode Z, tanggal 20 Desember 2010). Responden ini pada awalnya menjelaskan tentang:

“Pembagian kerja dalam bagan organisasi. Setiap kotak menunjukkan individu atau satuan organisasi mana yang bertanggung jawab untuk kegiatan organisasi tertentu, dan tingkat spesialisasi yang digunakan. Pimpinan dan bawahan mempunyai rantai perintah, yang menunjukkan hubungan wewenang dan tanggung jawab yang menghubungkan atasan dan bawahan dalam keseluruhan organisasi. Aliran ini dimulai dari jenjang organisasi yang tertinggi sampai pada karyawan yang terendah dalam organisasi. Responden juga menjelaskan bahwa setiap anggota organisasi atau karyawan, mempunyai suatu kaitan dengan pimpinan tertinggi dalam organisasi. Prinsip kesatuan perintah harus jelas, setiap karyawan menerima tugas dan pelimpahan wewenang hanya dari seorang pimpinan dan melaporkan pertanggung jawaban juga hanya kepada seorang pimpinan”.

Wawancara dengan kepala bidang (kode B.3, tanggal 22 Desember 2010), tentang proses pengorganisasian, responden menyatakan bahwa:

“Struktur organisasi dan bagan organisasi, adanya pengelompokan segmen-segmen pekerjaan. Keseluruhan bagan menunjukkan alasan dasar mengapa kegiatan-kegiatan organisasi dibagi, apakah didasarkan pada fungsional, divisional atau lainnya (departementalisasi). Responden juga menjelaskan bahwa peningkatan manajemen dalam suatu bagan organisasi, tidak hanya menunjukkan pimpinan dan bawahan, tetapi juga keseluruhan hirarki manajemen. Responden menginformasikan seberapa luas tingkat spesialisasi kerja dalam organisasi, dapat diperkirakan dengan membaca label-label yang menunjukkan pekerjaan-pekerjaan yang berbeda, dan bagaimana tugas-tugas dikelompokkan. Garis menunjukkan rantai perintah yang merupakan aspek kunci koordinasi dalam setiap organisasi. Bagan juga dapat menunjukkan besarnya (size) dari organisasi, tetapi tanpa informasi tambahan akan menimbulkan gambaran yang tidak jelas”.

Hasil penelitian ini menggambarkan bahwa keuntungan dan kelemahan bagan organisasi, telah menjadi subjek perdebatan cukup lama diantara penulis manajemen. Salah satu keuntungannya adalah bahwa karyawan dan lain-lain diberi gambaran bagaimana organisasi disusun. Pimpinan, bawahan dan tanggung jawab digambarkan dengan jelas. Bila seseorang dibutuhkan untuk menangani suatu masalah khusus, bagan menunjukkan tempat dimana orang itu dapat ditemukan.

Proses pembuatan bagan juga memungkinkan pimpinan mengetahui dengan tepat kelemahan-kelemahan organisasi, seperti sumber-sumber potensial terjadinya konflik. Kelemahan atau kekurangan utama bagan adalah masih banyak hal-hal yang tidak jelas atau tidak ditunjukkan. Bagan, sebagai contoh, tidak menunjukkan seberapa besar tingkat wewenang dan tanggung jawab setiap tingkatan manajerial. Bagan juga tidak menunjukkan hubungan informal dan saluran komunikasi, di mana organisasi tidak dapat

berfungsi secara efisien tanpa hal-hal tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut rata rata responden menyetujui bahwa pengimplementasian fungsi pengorganisasian harus memenuhi kriteria sebagai berikut :

1. Perumusan visi dan misi organisasi sebaiknya mengikutsertakan semua pegawai.
2. Pelaksanaan tugas/pekerjaan sesuai dengan TUPOKSI masing-masing staf.
3. Seorang pimpinan boleh mendelegasikan wewenang hendaknya disesuaikan dengan pengalaman, bakat, minat, pengetahuan dan kepribadian masing-masing staf demi menjaga efisiensi dan efektifitas kinerja.
4. Sebagai seorang staf harus mampu mempertanggungjawabkan semua pekerjaan yang didelegasikan oleh pimpinan.
5. Dalam melaksanakan tugas seorang staf harus mampu berkoordinasi dengan baik.
6. Pengaturan hubungan kerja antara anggota organisasi disesuaikan dengan ketentuan yang berlaku.

Hasil wawancara tersebut terangkum dalam tabulasi data yang terdapat dalam (Lampiran 3) , melalui tabulasi data tersebut dapat dilihat persentase pendapat pegawai tentang implementasi fungsi pengorganisasian dalam suatu organisasi sebagaimana yang terdapat dibawah ini:

Tabel 4.6. Persentase Pendapat Pegawai Tentang Fungsi Pengorganisasian Menurut Pernyataan

No	Pernyataan	Persentase		
		Setuju	Ragu-Ragu	Tidak Setuju
1	Perumusan Visi dan Misi	82,2	6,7	11,1
2	Kesesuaian Tupoksi	95,6	2,2	2,2
3	Pendelegasian wewenang	95,6	2,2	2,2
4	Tanggungjawab	82,2	8,9	8,9
5	Kemampuan berkoordinasi	91,1	6,7	2,2
6	Hubungan kerja	71,1	15,6	13,3

Sumber: kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Prov. Kepri Tahun 2011

Pengimplementasian fungsi pengorganisasian dalam perumusan visi dan misi organisasi sebaiknya mengikutsertakan semua staf, bekerja sesuai dengan tupoksi, pendelegasian wewenang, tanggungjawab, mampu berkoordinasi serta menjaga hubungan telah diimplementasikan dengan baik. 82,2 % responden mengatakan setuju, 6,7 menyatakan ragu-ragu, 11,1 % menyatakan tidak setuju untuk pernyataan perumusan visi dan misi yang mengikutsertakan semua staff.

Hal diatas juga menegaskan bahwa untuk mewujudkan cita cita dan harapan bersama dibutuhkan keterlibatan semua pihak baik dilevel atas hingga level ke bawah.

Pernyataan pelaksanaan pekerjaan yang sesuai dengan tupoksi masing-masing, 95,6 % responden menyatakan setuju, 2,2 % menyatakan tidak setuju dan hanya 2,2 % menyatakan ragu-ragu, dengan kata lain pernyataan pelaksanaan pekerjaan yang sesuai dengan tupoksi masing-masing telah terimplementasi dengan baik.

Dengan melaksanakan pekerjaan sesuai tupoksi maka indikator kinerja yang diharapkan akan tercapai dengan maksimal, sehingga pengoptimalan sumberdaya mampu terlaksana sebagaimana mestinya.

Seorang pimpinan boleh mendelegasikan wewenang demi terciptanya efisiensi dan efektifitas kinerja suatu organisasi hendaknya disesuaikan dengan bakat, minat, pengalaman, keahlian, tanggung jawab dan kepribadian masing-masing pegawai. Dari survey diatas seorang pimpinan harus jeli dan berhati-hati untuk mendelegasikan apa yang menjadi wewenang yang dimilikinya kepada bawahannya. Berdasarkan survey 95,6 % responden menyatakan setuju, 2,2 % tidak setuju dan 2,2 % menyatakan ragu-ragu.

Wewenang yang telah didelegasikan oleh pimpinan harus mampu dipertanggungjawabkan oleh bawahan. 82,2 % responden menyatakan setuju, 8,9 % ragu-ragu, 6,7 % tidak setuju, 2,2 % menyatakan sangat tidak setuju.

Pertanggungjawaban dari wewenang yang telah didelegasikan oleh pimpinan merupakan hal yang penting diperhatikan staf. Staf juga harus mampu mengoordinasikan tugasnya, baik dengan pimpinannya, staf di bawahnya serta mampu juga berkoordinasi ke luar dari organisasi yang punya tupoksi yang hampir sama dengan wewenang yang didelegasikan kepadanya. Hasil survey 91,1 % responden setuju, 6,7 % ragu-ragu dan hanya 2,2 % tidak setuju.

Pengaturan hubungan kerja antara anggota organisasi bisa diperhatikan dari struktur organisasi. Struktur organisasi ini disesuaikan dengan SOTK

yang telah diperdakan. Hasil survey untuk pengaturan hubungan kerja, 71,1 % menyatakan setuju, 15,6 % responden menyatakan ragu-ragu, 13,3 % responden menyatakan tidak setuju.

Pengimplementasian fungsi pengorganisasian sudah terimplementasi dengan baik kecuali untuk pengaturan hubungan kerja antar anggota organisasi perlu mendapat perhatian lebih dari pimpinan organisasi.

Pendapat ini sama dengan apa yang dikatakan (Sutopo,2001:115) bahwa:

“ pengorganisasian adalah kegiatan manager untuk mengkoordinasikan sumber-sumber baik manusia maupun materi yang ada dalam organisasi. Efektifitas suatu organisasi tergantung kepada kemampuannya untuk memanfaatkan sumber-sumber daya tersebut untuk mencapai tujuan (Sutopo, 2001 : 115)”.

Burhanuddin juga mempunyai pendapat yang sama yaitu :

“proses pengorganisasian mencakup kegiatan-kegiatan berupa pembagian kerja yang harus dilakukan dan menugaskannya pada individu tertentu, kelompok-kelompok dan departemen-departemen, pembagian aktivitas menurut level kekuasaan dan tanggung jawab, pembagian/pengelompokan tugas menurut tipe dan jenis yang berbeda, penggunaan mekanisme koordinasi kegiatan individu dan kelompok serta pengaturan hubungan kerja antara anggota organisasi (Burhanudin, 1994 : 87)”.

Pengorganisasian sebagai fungsi manajemen sebenarnya merupakan langkah pertama kearah pelaksanaan rencana yang telah disusun sebelumnya. Pelaksanaan fungsi ini akan menghasilkan suatu organisasi yang digerakkan sebagai suatu kesatuan yang bulat dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan bersama. Pengorganisasian dalam prakteknya bisa diterapkan pada lapangan kegiatan yang lebih luas seperti efisiensi dan efektifitas organisasi mencakup pembagian kerja yang jelas, tanggungjawab, koordinasi dan hubungan kerja.

c. Implementasi Fungsi Pengarahan dan Motivasi

Implementasi pengelolaan fungsi manajemen, disamping proses perencanaan dan proses pengorganisasian, juga perlu dilihat bagaimana proses pengaturan dan pengarahan terhadap sumberdaya manusia yang ada pada Kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Propinsi Kepulauan Riau. Proses pengaturan dan pengarahan, sudah barang tentu langkah awal dari keseluruhan kegiatan organisasi adalah penyusunan personalia karena yang akan diarahkan, dan yang akan diatur atau digerakkan adalah sumber daya manusia. Langkah berikutnya adalah melihat bagaimana pimpinan mendorong atau memotivasi pegawai untuk bekerja demi tercapainya visi dan misi organisasi. Bagaimana pimpinan mempengaruhi anggota organisasi untuk berkoordinasi sesama departemen, bidang ataupun sub-bagian yang tergambar dalam bagan organisasi. Analisis hasil penelitian ini perlu dipahami terlebih dahulu bahwa sumberdaya terpenting suatu organisasi adalah sumberdaya manusia. Penelitian dilakukan dengan wawancara langsung pada pimpinan organisasi dalam hal ini Kepala Dinas Pemuda dan Olahraga (kode A, tanggal 24 Desember 2010 bertempat di ruang kerjanya) menyatakan bahwa:

“Selaku pemimpin bertugas melakukan penarikan, penyeleksian, pengembangan dan pemanfaatan sumberdaya manusia dalam pencapaian visi dan misi organisasi. Tanpa orang-orang yang cakap, organisasi dan manajemen akan gagal mencapai visi dan misi tersebut. Bagaimana pimpinan melaksanakan fungsi penyusunan personalia secara efektif, akan menentukan kinerja selaku seorang pemimpin”.

Responden juga menambahkan bahwa:

“Penyusunan personalia merupakan fungsi manajemen yang berupaya menemukan sumberdaya yang tepat dengan menempatkan sumberdaya pada posisi yang tepat, disamping pemberian latihan, dan

pengembangan anggota organisasi. Dengan demikian sebagai seorang pimpinan akan lebih mudah dalam menentukan kebutuhan sumberdaya manusia sekarang dan diwaktu yang akan datang, dan mengevaluasi orang-orang dengan kemampuan potensial paling baik untuk ditempatkan pada setiap posisi yang tergambar pada struktur organisasi Dinas Pemuda dan Olahraga Propinsi Kepulauan Riau, serta bagaimana pimpinan memberikan latihan agar mereka mampu melaksanakan pekerjaan dengan efektif dan berkinerja tinggi”.

Penggalan informasi berkenaan dengan proses pengaturan dan pengarahan sebagai salah satu fungsi manajemen, wawancara dilakukan pada pimpinan yang bersifat eksternal, yang punya kaitan dengan organisasi internal (kode Q, tertanggal 26 Desember 2010) memberikan informasi yang sangat penting dan menyatakan bahwa:

“ Kegiatan-kegiatan penyusunan personalia sangat erat hubungannya dengan tugas-tugas kepemimpinan seperti motivasi dan komunikasi, sehingga pembahasannya sering ditempatkan sebagai bagian dari fungsi pengaturan dan pengarahan. Fungsi ini berhubungan erat dengan fungsi pengorganisasian, dimana dalam proses pengorganisasian, organisasi mempersiapkan “kendaraan”nya dan pimpinan berkewajiban mempersiapkan personalia ibarat mengisi “Pengemudinya” yang sesuai dengan formasi atau posisi yang ada. Atas dasar ini tidak perlu menjadi perdebatan di kalangan para birokrat, karena semua fungsi manajemen saling kait mengait, mempengaruhi satu dengan yang lain. Akhirnya, fungsi penyusunan personalia harus dilaksanakan oleh semua pimpinan organisasi baik organisasi pemerintahan ataupun swasta serta organisasi besar maupun kecil”.

Wawancara dengan pimpinan Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Kepulauan Riau (kode Y, tanggal 27 Desember 2010), sebagai responden yang terpilih juga menjelaskan bahwa:

“ Proses penyusunan personalia atau *staffing proses*, dapat dipandang sebagai serangkaian kegiatan yang dilaksanakan terus menerus untuk menjaga pemenuhan kebutuhan personalia organisasi dengan orang-orang yang tepat dalam posisi-posisi tepat pada waktu yang tepat. Fungsi ini dilaksanakan dalam dua tipe lingkungan yang berbeda. Pertama, lingkungan eksternal yang meliputi seluruh faktor di luar organisasi secara langsung atau tidak langsung mempengaruhinya. Kedua, lingkungan internal yang terdiri dari unsur-unsur organisasi.

Pada sisi lain, responden juga menambahkan bahwa suatu organisasi

tidak dapat menunggu untuk mendapatkan orang-orang yang cakap untuk mengisi posisi atau formasi tertentu. Organisasi harus berusaha untuk merencanakan kebutuhan di masa yang akan datang dan memutuskan di mana akan menemukan orang-orang yang tepat untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan dimaksud. Ini memerlukan perencanaan personalia yang mencakup semua kegiatan yang dibutuhkan untuk menyediakan tipe dan jumlah karyawan secara tepat dalam pencapaian misi dan visi organisasi.

Responden juga menjelaskan bahwa:

“Ada dua perencanaan personalia yang harus diperhatikan. Pertama, penentuan jabatan-jabatan yang harus diisi, kemampuan yang dibutuhkan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut, dan berapa jumlah karyawan yang dibutuhkan. Kedua, pemahaman pasar tenaga kerja, dimana karyawan potensial ada dengan mempertimbangkan kondisi permintaan dan penawaran karyawan”.

Peneliti juga melakukan wawancara dengan salah satu kepala bidang pada Dinas Pemuda dan Olahraga (kode B2, tanggal 28 Desember 2010) bertempat di ruang kerja responden mengatakan bahwa:

“Penyusunan personalia organisasi sebaiknya di mulai dengan penentuan tujuan-tujuan dan rencana organisasi. Organisasi menentukan spesifikasi jabatan ‘*Job Specifications*’, jenis-jenis jabatan yang akan dilaksanakan dan keterampilan-keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan nantinya. Dengan demikian, responden mengisyaratkan pimpinan organisasi perlu mengestimasi jumlah karyawan yang dibutuhkan selama periode saat ini dan dimasa yang akan datang.

Responden menyatakan bahwa:

“Organisasi perlu mempertimbangkan ‘persediaan’ sumberdaya manusia untuk melaksanakan berbagai pekerjaan, dan diikuti dengan estimasi jumlah orang yang harus ditarik serta kapan mereka akan mulai diberdayakan. Responden mengatakan berbagai jenis program kegiatan bagi pemenuhan kebutuhan-kebutuhan harus ditetapkan dengan jelas. Informasi yang di dapat dari wawancara tersebut menjelaskan bahwa melalui penggunaan suatu proses yang disebut analisa jabatan (*job analysis*) dapat menentukan keterampilan-keterampilan, tanggung jawab, pengetahuan, wewenang, lingkungan dan antar hubungan yang terlibat dalam setiap jabatan. Hasil analisa jabatan ini, oleh para ilmuwan sering menyebut dengan istilah deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan”.

Melanjutkan pencarian data dan informasi melalui penelitian ini, penulis melakukan wawancara dengan pimpinan pada level tertinggi di Tingkat Propinsi (kode Q, tertanggal 29 Desember 2010), dan responden ini memberikan informasi yang lebih detail mengenai proses melaksanakan dan mengarahkan sumberdaya manusia yang diberdayakan dalam organisasi pemerintahan, lebih menekankan pada aspek motivasi. Responden juga mengatakan bahwa:

“Kemampuan pimpinan untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan para bawahannya akan menentukan efektivitas kepemimpinan dalam mewujudkan visi dan misi organisasi. Pengarahan dan pengembangan organisasi dimulai dari motivasi, karena para pimpinan tidak dapat mengarahkan kecuali bawahan di motivasi untuk bersedia mengikutinya.

Disamping itu bagi responden, motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyatukan, dan memelihara perilaku manusia. Motivasi ini merupakan subjek yang penting bagi pimpinan, karena menurut definisi pimpinan harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Pimpinan perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu, agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang di inginkan organisasi. Motivasi adalah subjek yang membingungkan, karena motivasi tidak dapat diamati atau diukur secara langsung, namun harus disimpulkan dari perilaku orang yang tampak. Oleh karena itu responden menyimpulkan bahwa motivasi bukan hanya satu-satunya faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, melainkan ada dua faktor lainnya yang terlibat, antara lain kemampuan individu dan pemahaman tentang perilaku yang dipekerjakan untuk mencapai prestasi yang tinggi atau disebut persepsi peranan”.

Seorang pimpinan organisasi harus lebih banyak membangun komunikasi dengan bawahannya, wawancara terus dilakukan pada responden ini dalam menggali informasi (kode A, tanggal 30 Desember 2010) dia mengatakan :

“Berknaan dengan motivasi, kemampuan, dan persepsi yang peranannya saling berhubungan. Jadi bila salah satu faktor rendah, maka tingkat prestasi akan rendah, walaupun faktor-faktor lainnya tinggi. Seorang pimpinan harus mampu memberikan motivasi, inspirasi dan semangat kepada bawahannya sehingga instruksi-instruksi yang

diberikan bisa dilaksanakan dengan baik. Banyak istilah yang digunakan para ahli untuk menyebut motivasi (*motivation*) atau motif, antara lain kebutuhan (*need*), desakan (*urge*), keinginan (*wish*), dan dorongan (*drive*). Dalam hal ini akan digunakan istilah motivasi yang diartikan sebagai perilaku seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai visi dan misi”.

Wawancara dengan pimpinan tingkat bawah, sebagai kepala sub-bagian dalam organisasi (kode C.1, tanggal 3 Januari 2011), responden ini mengatakan bahwa:

“ Motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan untuk kepuasan dirinya. Dan juga mengembangkan berbagai teori dan konsep yang berkenaan dengan koordinasi dan rentang manajemen”.

Disamping itu responden juga menambahkan bahwa:

“ Bila kegiatan-kegiatan dibagi dan di tetapkan pada masing-masing bagian, maka pimpinan perlu mengatur dan mengkoordinasikan masing-masing kegiatan-kegiatan itu untuk mencapai misi dan visi organisasi”.

Kemampuan pimpinan untuk melakukan koordinasi secara efektif, sebagian besar tergantung pada jumlah bawahan yang diberdayakan secara aktif, yang dikenal sebagai ‘rentang manajemen’ atau ‘rentang kendali’. Responden berpendapat bahwa koordinasi (*coordination*) dapat dikatakan sebagai suatu proses pengintegrasian tujuan–tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) dalam suatu organisasi untuk mencapai visi dan misi organisasi secara efisien. Proses motivasi tanpa melalui koordinasi, individu-individu dan bidang-bidang akan kehilangan peranan dalam organisasi yang mengakibatkan individu-individu tersebut mulai mengejar kepentingan

sendiri-sendiri yang akan merugikan pencapaian visi dan misi organisasi secara keseluruhan.

Informasi tersebut dibandingkan dengan informasi yang didapat dari wawancara dengan ilmuan dari Perguruan Tinggi setempat (kode Z, tanggal 5 Januari 2011), menyatakan bahwa:

“ Untuk pencapaian koordinasi yang efektif perlu adanya komunikasi antara pimpinan dan bawahan, karena komunikasi adalah kunci koordinasi yang efektif. Koordinasi secara langsung tergantung pada perolehan, penyebaran dan pemrosesan informasi. Semakin besar ketidakpastian tugas yang di koordianasikan, semakin membutuhkan informasi. Untuk alasan ini, koordinasi pada dasarnya merupakan tugas pemrosesan informasi”.

Seorang pimpinan dalam mengatur organisasi pemerintahan, dalam hal ini Dinas Pemuda dan Olahraga Propinsi kepulauan Riau, perlu memahami beberapa pendekatan untuk pencapaian koordinasi yang efektif. Pendekatan pertama hanya mempergunakan teknik-teknik manajemen dasar, hirarkhi manajerial, rencana dan tujuan sebagai pengarah umum kegiatan-kegiatan serta aturan-aturan dan prosedur-prosedur. Pendekatan yang kedua menjadi diperlukan bila bermacam-macam satuan organisasi menjadi lebih saling ketergantungan dan lebih luas dalam ukuran dan fungsi. Pendekatan ketiga, disamping peningkatan koordinasi potensial, mengurangi kebutuhan akan koordinasi., maka dalam beberapa situasi adalah tidak efisien untuk mengembangkan cara pengoordinasian tambahan. Ini dapat dilakukan dengan penyediaan tambahan sumberdaya-sumberdaya untuk satuan-satuan organisasi atau pengelompokan kembali satuan-satuan organisasi agar tugas-tugas dapat berdiri sendiri.

Hasil pendapat pegawai tentang implementasi fungsi motivasi dalam suatu organisasi dapat dilihat pada (Lampiran 4), berikut persentase dari tabulasi pendapat diatas:

Tabel 4.7. Persentase Pendapat pegawai tentang implementasi fungsi pengarahan/ motivasi berdasarkan pernyataan

No	Pernyataan	Persentase		
		Setuju	Ragu-Ragu	Tidak Setuju
1	Inspirasi	93,3	6,7	0,0
2	Pujian	82,2	15,6	2,2
3	Motivasi	88,9	6,7	4,4
4	Instruksi	88,9	11,1	0,0

Sumber kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Prov. Kepri Tahun 2011

Pemberian inspirasi, pujian, motivasi dan instruksi-instruksi yang positif dari pimpinan kepada staf merupakan faktor-faktor yang penting dalam mengarahkan staf untuk tercapainya visi dan misi organisasi. Inspirasi merupakan salah satu faktor dalam mengarahkan staf. Berikut ini penulis akan memaparkan persentase responden tentang pemberian inspirasi dalam pengarahan staf.

93,3 % responden menyatakan setuju, hanya 6,7 % yang menyatakan ragu-ragu. Dari persentase ini bisa dirumuskan bahwa implementasi pemberian inspirasi dalam pengarahan staf sudah berjalan dengan baik.

Selain pemberian inspirasi, pujian dari atasan juga akan memberikan semangat kerja yang baik bagi staf. Semangat kerja yang tinggi akan mempercepat organisasi dalam pencapaian visi dan misi organisasi, begitu juga halnya yang terjadi di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau. Hasil survey 82,2 % responden mengatakan setuju, 15,6 % mengatakan ragu-ragu, dan hanya 2,2 % responden menyatakan tidak

pengarahan dengan pemberian semangat kepada staf sudah terimplementasi dengan baik.

Tugas seorang pimpinan selain memanage organisasi yang dipimpinnya juga harus mampu memotivasi stafnya. Gairah kerja staf akan tercipta bila dimotivasi dengan baik. Faktor pemberian motivasi sangat menentukan berhasil/tidaknya suatu organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. 88,9 % responden menyatakan setuju dengan pernyataan motivasi dari pimpinan membuat bawahan menjadi bergairah melaksanakan tugas. 6,7 % menyatakan ragu-ragu dan hanya 4,4 % menyatakan tidak setuju.

Staf yang belum berpengalaman dalam melaksanakan tugas-tugas sehari-hari di bidangnya akan membutuhkan semacam instruksi-instruksi dari pimpinan. Instruksi-instruksi ini akan dilaksanakan dengan senang hati oleh staf apabila hubungan atasan dan bawahan cukup harmonis. Seorang pimpinan harus menjaga hubungan yang baik dengan bawahan. Hubungan antara sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi sangat menentukan efektifitas kerja suatu organisasi. Hubungan kerja yang baik menghasilkan saluran komunikasi dua arah sehingga apa yang diinstruksikan pimpinan akan diterima dengan mudah oleh staf. Staf dengan senang hati melaksanakan instruksi-instruksi pimpinan sesuai dengan arahan yang diberikan. Pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau pemberian instruksi telah terimplementasi dengan baik. Berdasarkan survey 88,9 % responden menyatakan setuju dan hanya 11,1 % ragu-ragu.

Hasil survey tentang implementasi fungsi motivasi atau fungsi pengarahan yang mencakup pemberian inspirasi kepada bawahan, pemberian pujian dalam rangka meningkatkan semangat kerja, motivasi untuk meningkatkan gairah kerja dan menjalankan tugas sesuai dengan instruksi-instruksi pimpinan telah terimplementasi dengan baik sekali.

Beberapa penelitian sebelumnya juga menunjukkan hal yang sama seperti yang dilakukan Lanny Yonas (2004) yang mengangkat judul “Pengaruh Pemberian Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Department Housekeeping Di Hotel Oasis Bali”, yang menemukan hasil sebagai berikut:

Pemberian motivasi yang terdiri dari kompensasi, pengarahan, penerapan pola dan kebijakan berpengaruh simultan dan signifikan terhadap prestasi kerja di Hotel Oasis Bali. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi dapat berperan dalam menciptakan jati diri, mengembangkan keterikatan pribadi dengan organisasi dan mempengaruhi prestasi kerja.

Variabel kompensasi memiliki pengaruh dominan terhadap prestasi kerja karyawan di Hotel Oasis Bali, bila dibandingkan dengan pengarahan, penerapan pola dan kebijakan. Hasil ini menunjukkan bahwa kompensasi sebagai kekuatan untuk memberikan motivasi sehingga dapat mempengaruhi prestasi kerja karyawan.

Pemberian motivasi kerja yang mempunyai kecenderungan yang paling besar pada hotel Hotel Oasis Bali adalah kompensasi dalam hal ini adalah penentuan mendapatkan bonus atau suatu kinerja yang telah dicapai karyawan (Yonas, 2004 : 79).

Motivasi juga merupakan salah satu fungsi manajemen dan alat pimpinan untuk menggerakkan kemauan kerja bawahan agar bekerja dengan lebih efisien dan lebih efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Motivasi juga merupakan konsep yang menguraikan kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri pegawai yang membentuk dan mengarahkan perilaku. Definisi tersebut berarti antara aksi dan motivasi adalah dua hal yang bersamaan

yang berguna untuk memacu semangat bekerja para pegawai. Unsur ini sangat penting karena merupakan salah satu bagian yang dapat menumbuhkan kembangkan profesionalitas kerja di lingkungan kantor, perusahaan atau semua organisasi yang ada.

Actuating adalah bagian penting daripada proses manajemen. *Actuating* berbeda dengan ketiga fungsi fundamental yang lain (*planning*, *organizing*, *controlling*), dan *actuating* berhubungan erat dengan orang-orang. Banyak manajer praktis beranggapan bahwa *actuating* merupakan intisari dari manajemen, karena banyak hubungannya dengan unsur manusia. *Actuating* merupakan suatu seni dan penerapannya akan berhasil tergantung pada pemikiran yang intensif. Berhasil tidaknya *actuating* tergantung kepada masalah pemberian motivasi kepada para anggota organisasi. (Sarwoto, 1994 : 145)

d. Implementasi Fungsi Pengawasan

Kasus-kasus yang sering terjadi dalam banyak organisasi adalah tidak diselesaikannya suatu penugasan, tidak ditepatinya waktu penyelesaian (*deadline*), penggunaan anggaran yang berlebihan, dan kegiatan-kegiatan lain yang menyimpang dari rencana. Ada banyak sebutan fungsi pengawasan (*controlling*), antara lain *evaluating*, *appraising*, atau *correcting*. Sebutan *controlling* lebih banyak digunakan karena lebih mengandung konotasi yang mencakup penetapan standar, pengukuran kegiatan dan pengambilan tindakan korektif.

Peneliti melakukan wawancara dengan pimpinan organisasi, berkenaan dengan fungsi pengawasan ini, dalam hal ini wawancara dilakukan dengan Kepala Dinas langsung di ruangan kerjanya (kode A, tanggal 7 Januari 2011), responden ini menjelaskan bahwa:

“ Pengawasan merupakan prospek untuk /menjamin’ bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Ini berkenaan dengan cara-cara membuat kegiatan-kegiatan yang sesuai dengan yang

direncanakan. Pengertian ini menunjukkan adanya hubungan yang sangat erat antara perencanaan dan pengawasan. Seperti terlihat dalam kenyataan, dimana langkah awal proses pengawasan sebenarnya adalah langkah perencanaan, penetapan tujuan, standar atau sasaran pelaksanaan suatu kegiatan. Karena kadang-kadang sulit untuk membedakan antara rencana, standar atau pengawasan. Maka dari itu kita perlu memahami terlebih dahulu pengertian-pengertian tujuan, sasaran, prosedur, dan sebagainya. Karena fungsi pengawasan juga berhubungan erat dengan fungsi-fungsi manajerial lainnya, seperti yang pernah dijelaskan sebelumnya”.

Pada sisi lain, responden juga menambahkan bahwa:

“ Pengawasan membantu penilaian, apakah perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, dan pengarahan telah dilaksanakan secara efektif. Dan fungsi pengawasan itu sendiri, harus diawasi. Sebagai contoh misalnya pada kantor Dinas Pemuda dan Olahraga, apakah laporan-laporan pengawasan akurat?. Apakah sistem pengawasan memberikan informasi yang tepat pada waktunya?. Apakah kegiatan diukur dengan interval frekwensi waktu yang mencukupi?. Semuanya ini merupakan aspek pengawasan pada fungsi pengawasan”.

Teori Mockler, definisi pengawasan yang dikemukakannya berikut ini ternyata lebih memperjelas unsur-unsur essensial proses pengawasan. Bagi pakar organisasi ini, pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematik untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumberdaya organisasi di manfaatkan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian visi dan misi organisasi.

Hasil wawancara dengan pimpinan selaku kepala Dinas, beliau berpendapat bahwa:

“ Dari pengalamannya dalam menjalankan organisasi pemerintahan ini, ada beberapa tipe pengawasan yang perlu dilakukan. Pertama, apa yang disebut dengan pengawasan pendahuluan (*Feed Forward control*), atau sering disebut dengan “*Sterring Controls*”, yang dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari standar atau tujuan yang memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan. Pendekatan pengawasan ini lebih aktif dan agresif, dengan mendeteksi masalah-masalah dan mengambil tindakan yang diperlukan sebelum suatu masalah terjadi”.

Wawancara dengan salah satu kepala bidang (kode B.2, tanggal 9 Januari 2011), berkenaan dengan fungsi pengawasan:

“ Pengawasan hanya akan efektif bila pimpinan mampu mendapatkan informasi yang akurat, tepat pada waktunya, serta informasi berkenaan dengan perubahan-perubahan dalam lingkungan atau tentang perkembangan terhadap tujuan yang diinginkan. Kedua, pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan yang sering disebut pengawasan ‘*screening control*’, yang umumnya dilakukan selama suatu kegiatan berlangsung. Tipe pengawasan ini merupakan proses dimana aspek tertentu dari suatu prosedur, harus disetujui dahulu, atau syarat tertentu harus dipenuhi dahulu sebelum kegiatan-kegiatan bisa dilanjutkan, untuk lebih menjamin ketepatan pelaksanaan suatu kegiatan. Ketiga, pengawasan umpan balik “*feedback control*”. Pengawasan ini juga dikenal sebagai “*past-action control*”, untuk mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan, Sebab-sebab penyimpangan dari rencana atau standar ditentukan, dan penemuan-penemuan diterapkan untuk kegiatan-kegiatan serupa dimasa yang akan datang. Dari pengalaman pimpinan sub-bagian organisasi pemerintahan ini, beliau mengatakan bahwa:

“ Pengawasan ini bersifat historis, dimana pengukuran dilakukan setelah kegiatan terjadi. Dengan demikian ketiga bentuk pengawasan tersebut, sangat berguna bagi manajemen. Hanya saja ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan, disamping kegunaan-kegunaan dan bentuk pengawasan itu. Pertimbangan utama adalah bagaimana dengan adanya fungsi pengawasan, akan dapat menghemat pengeluaran organisasi, juga banyak kegiatan yang tidak memungkinkan di monitor secara terus menerus serta pengawasan yang berlebihan akan menjadikan produktivitas sumberdaya manusia menjadi menurun”.

Responden menggarisbawahi bahwa

“ Manajemen harus menggunakan sistem pengawasan yang paling sesuai bagi situasi dan kondisi organisasi dalam hal ini Dinas Pemuda dan Olahraga Propinsi Kepulauan Riau”.

Berkenaan dengan fungsi pengawasan, peneliti juga mewawancarai seorang ilmuwan dari Perguruan Tinggi yang ada di Propinsi Kepulauan Riau (kode Z, tanggal 11 Januari 2011), responden ini menyatakan bahwa:

“ Fungsi pengawasan sangatlah penting terutama terhadap organisasi pemerintahan, yang operasionalnya lebih banyak menggunakan dana APBD dan APBN. Dalam hal ini ada beberapa faktor yang membuat pengawasan semakin diperlukan oleh organisasi ini, antara lain:

1. Perubahan lingkungan organisasi. Perubahan lingkungan organisasi akan terjadi terus menerus dan tidak dapat dihindari, seperti munculnya inovasi, perubahan ilmu dan teknologi serta munculnya peraturan pemerintah yang baru.
2. Melalui fungsi pengawasan pimpinan mendeteksi perubahan-perubahan yang berpengaruh pada perencanaan yang telah diprogramkan organisasi, sehingga organisasi harus mampu menghadapi tantangan dari perubahan-perubahan yang terjadi.
3. Peningkatan kompleksitas organisasi. Semakin besar organisasi, semakin memerlukan pengawasan yang lebih formal dan hati-hati. Berbagai jenis sumberdaya harus diawasi untuk menjamin bahwa kinerja dan profesionalitas tetap terjaga. semuanya ini memerlukan pelaksanaan fungsi pengawasan dengan lebih efisien dan efektif.
4. Kesalahan dalam menjalankan program dari perencanaan yang telah ditetapkan sudah pasti ada, namun kesalahan tidaklah terlalu vital jika fungsi pengawasan berjalan sebagaimana mestinya.
5. Bila pimpinan mendelegasikan wewenang kepada bawahannya, tanggung jawab atasan itu sendiri tidak berkurang. Satu-satunya cara pimpinan dapat menentukan apakah bawahan telah melakukan tugas-tugas yang telah dilimpahkan kepadanya dengan mengimplementasikan sistem pengawasan tersebut. Tanpa sistem tersebut, pimpinan tidak akan dapat mengevaluasi tugas bawahannya.

Peneliti mencoba membandingkan informasi berkenaan dengan fungsi pengawasan, dan wawancara dilakukan pada pimpinan yang secara hirarki lebih tinggi (kode Y, tanggal 14 Januari 2011), dan beliau mengatakan bahwa:

“ Kata “pengawasan” sering mempunyai konotasi yang tidak menyenangkan, karena selalu dianggap akan mengancam kebebasan

dan otonomi pribadi. Pada hal organisasi sangat memerlukan fungsi pengawasan tersebut, untuk menjamin tercapainya visi dan misi organisasi. Oleh karena itu, responden menggaris bawahi bahwa tugas pimpinan adalah menemukan keseimbangan antara pengawasan organisasi dan kebebasan pribadi atau mencari tingkat pengawasan yang tepat. Pengawasan yang berlebihan akan menimbulkan efek yang negatif, seperti birokrasi, mematikan kreativitas dan sebagainya yang akhirnya merugikan organisasi itu sendiri. Begitu juga sebaliknya, pengawasan yang tidak mencukupi dapat menimbulkan pemborosan sumber daya dan membuat sulit pencapaian visi dan misi organisasi”.

Implementasi fungsi-fungsi manajemen pada Dinas Pemuda dan Olahraga Propinsi Kepulauan Riau, dari hasil penelitian ini pada prinsipnya sangat tergantung pada pimpinan organisasinya. Pengelolaan fungsi manajemen pada staf atau bawahannya dalam menjalankan program-program yang telah ditetapkan, berjalan dengan baik sebagaimana dinas lainnya, namun dalam pelaksanaan tetap menemukan berbagai kendala, namun tidak mengganggu pencapaian visi dan misi Dinas Pemuda dan Olahraga Propinsi Kepulauan Riau.

Pendapat pegawai tentang implementasi fungsi pengawasan dalam suatu organisasi pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau dapat dilihat pada (Lampiran 5), Untuk presentasinya dapat dilihat seperti dibawah ini:

Tabel 4.8. Persentase Pendapat Pegawai Tentang Implementasi Fungsi Pengawasan Berdasarkan Pernyataan

No	Pernyataan	Persentase		
		Setuju	Ragu-Ragu	Tidak Sesuai
1	Perencanaan	80,00	6,67	13,33
2	Pelaksanaan	86,67	13,33	0,00
3	Pengukuran Kinerja	88,89	8,89	2,22
4	Tindakan Perbaikan	95,56	4,44	0,00

Sumber: Kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau
Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka Tahun 2011

Implementasi fungsi pengawasan di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau berjalan dengan baik. Hal ini bisa dibuktikan dengan pendapat responden tentang perlunya standar awal/rencana awal suatu pekerjaan harus melibatkan semua staf, kesesuaian pekerjaan dengan tahapan yang ditetapkan sebelumnya, pelaksana pekerjaan harus mampu membandingkan hasil pengukuran pekerjaan dengan rencana serta kebutuhan akan tindakan koreksi dalam pengawasan.

Hasil survey 80 % responden menyetujui keterlibatan staf dalam penetapan standar awal kegiatan, 6,7 % ragu-ragu sedangkan yang tidak setuju dengan keterlibatan staf hanya sebesar 13,3 % responden.

Keterlibatan staf dalam penyusunan awal kegiatan, tahapan pekerjaan harus sesuai juga dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. 86,7 % responden menyatakan setuju, hanya 13,3 % menyatakan ragu-ragu tentang tahapan pekerjaan yang harus disesuaikan dengan rencana.

Proses pelaksanaan suatu kegiatan / pekerjaan staf harus mampu membandingkan hasil pengukuran pekerjaan atau kegiatan dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Hasil survey memberikan gambaran bahwa 88,9 % responden menyatakan setuju, 8,9 % ragu-ragu dan hanya 2,2 % menyatakan tidak setuju dengan pernyataan sebagai pelaksana kegiatan harus mampu membandingkan hasil pengukuran pekerjaan dengan rencana awal.

Standar awal, tahapan pekerjaan, membandingkan hasil pengukuran pekerjaan dengan rencana serta tindakan perbaikan atau koreksi merupakan

yang dikatakan Murni bahwa pengawasan adalah suatu proses pembimbingan dari pihak yang berkompeten kepada para pegawai di sebuah instansi pemerintah terhadap segala pekerjaan atau aktifitas yang dilakukan agar sesuai dengan standar yang diharapkan (Murni,2009:212).

Sejalan dengan apa yang dikatakan Mochler mengenai fungsi pengawasan merupakan suatu usaha yang sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan, sesuai dengan tujuan perencanaan untuk mendesain sistem balikan informasi. Membandingkan pelaksanaan yang nyata dengan standar awal untuk menentukan signifikansinya, mengambil langkah-langkah tindakan yang digunakan untuk meyakinkan bahwa seluruh sumber daya organisasi digunakana sepenuhnya dengan cara yang efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.

Tindakan perbaikan atau koreksi diperlukan untuk mengetahui penyimpangan –penyimpangan yang terjadi demi perbaikan kegiatan untuk masa-masa mendatang. Berdasarkan survey yang dilakukan terhadap responden yang menyatakan setuju dengan tindakan koreksi/perbaikan ini berjumlah 95,6 % , hanya 4,4 % responden menyatakan ragu-ragu akan pentingnya tindakan koreksi dalam pengawasan.

Keempat tahap pengawasan tersebut dapat dirumuskan bahwa implementasi fungsi pengawasan pada Dinas Pemuda dan Olahraga Propinsi Kepulauan Riau telah diimplementasikan dengan baik.

Proses Pengawasan pada umumnya terdiri dari beberapa tindakan tertentu yang bersifat fundamental bagi semua pengawasan manajerial.

Langkah-langkah pokok ini meliputi penentuan ukuran atau pedoman baku

(standar), penilaian atau pengukuran terhadap pekerjaan yang sudah/ senyatanya dikerjakan, perbandingan antara pelaksanaan pekerjaan dengan ukuran atau pedoman baku yang telah ditetapkan. Hal ini untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi, sehingga pekerjaan tadi sesuai dengan apa yang telah direncanakan.

Pengetahuan tentang pengertian-pengertian pengawasan tersebut dapat dirumuskan bahwa pengawasan adalah suatu proses pembimbingan dari pihak yang berkompeten kepada para pegawai di sebuah instansi pemerintah terhadap segala pekerjaan atau aktivitas yang dilakukan, agar sesuai dengan standar yang diharapkan (Murni, 2009 : 212).

Pengawasan dimulai dari pengawasan terhadap perencanaan awal, tahapan pekerjaan yang harus disesuaikan dengan rencana. Pengukuran persentase hasil pekerjaan disesuaikan dengan dana yang terserap. Pengawasan ini akan menghasilkan tindakan perbaikan terhadap suatu pekerjaan.

S.P. Siagian (2002), mengemukakan bahwa:

Pengawasan pada umumnya adalah proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang ditetapkan. (Siagian, 2001 : 75)

Koontz dan O'Donel (dalam Siagian) mengatakan pengawasan adalah:

Pengukuran dan koreksi atas pelaksanaan kerja dengan maksud untuk mewujudkan kenyataan atau menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan rencana dapat/ telah dilaksanakan dengan baik. (Koontz, 1964 : 202)

Mochler juga berpendapat mengenai fungsi pengawasan adalah:

Merupakan suatu usaha yang sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan, sesuai dengan tujuan perencanaan untuk mendesain sistem balikan informasi. Membandingkan pelaksanaan yang nyata dengan standar awal untuk menentukan signifikansinya, mengambil langkah-langkah tindakan yang digunakan untuk meyakinkan bahwa seluruh

sumber daya organisasi digunakan sepenuhnya dengan cara yang efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.(Mochler)

2. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Implementasi Fungsi Manajemen.

Pengelolaan fungsi manajemen organisasi pemerintahan pada Dinas Pemuda dan Olahraga Propinsi Kepulauan Riau, perlu di ungkapkan juga faktor pendukung dan penghambat dalam pengelolaan fungsi manajemen pegawai di organisasi pemerintahan ini. Faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaannya adalah sebagai berikut.

a. Faktor Pendukung

Peneliti menemukan beragam informasi berkenaan dengan faktor pendukung dalam mengimplementasikan fungsi manajemen pegawai organisasi pemerintahan ini. Peneliti melakukan wawancara dengan pimpinan organisasi (kode A, tanggal 15 Januari 2011), dan responden ini menjelaskan bahwa

“Adanya peraturan pemerintah yang berhubungan dengan disiplin pegawai negeri dapat dikatakan sebagai faktor pendukung dalam pelaksanaan fungsi manajemen. Pada sisi lain pimpinan selaku kepala dinas juga menambahkan bahwa loyalitas yang tinggi bawahan terhadap pimpinan dalam menjalankan roda organisasi, serta adanya pola kepemimpinan yang terbuka sangat mendukung dalam mewujudkan visi dan misi organisasi pada Dinas Pemuda dan Olahraga Propinsi Kepulauan Riau”.

Dalam menemukan informasi lainnya berkenaan dengan faktor pendukung dalam pelaksanaan fungsi manajemen, juga dilakukan wawancara dengan salah satu kepala bidang pada objek penelitian ini (kode B.2, tanggal 17 Januari 2011), beliau berpendapat bahwa:

“ Dari pengalaman empiris sebagai pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Propinsi Kepulauan Riau, pemahaman terhadap makna dari

visi dan misi organisasi oleh pegawai yang diberdayakan, merupakan modal utama yang dapat dijadikan faktor pendukung dalam mengimplementasikan fungsi manajemen dalam organisasi pemerintahan. Hal ini disebabkan oleh karena pola kepemimpinan kepala dinas dalam menerapkan fungsi pengarahan (*actuating*) sangat dirasakan manfaatnya oleh staf yang ada. Dan bagi responden selaku kepala bidang, karakteristik seperti ini merupakan faktor pendukung dalam mempermudah dan memperlancar tugas pimpinan dalam mengimplementasikan fungsi manajerial dalam organisasi”.

Wawancara terhadap salah satu pegawai pada salah satu bidang dalam struktur organisasi Dinas Pemuda dan Olahraga (kode C.3, tanggal 19 Januari 2011) di ruang kerja responden, mengatakan bahwa :

“ Dari pengalamannya selaku pegawai, adanya kepercayaan yang penuh dari pimpinan pada pegawai yang ada, dalam menjalankan program kerja yang diberikan padanya, merupakan faktor pendukung dalam mengimplementasikan fungsi manajerial dalam menjalankan program yang telah ditetapkan oleh organisasi. Dalam hal ini pimpinan yang ada memberikan tanggung jawab pekerjaan yang tidak setengah-setengah. Dengan demikian selaku bawahan dalam bekerja lebih memperhatikan kinerja yang baik dimata pimpinan yang ada dalam organisasi pemerintahan”.

Selanjutnya wawancara dengan pimpinan yang lebih tinggi diluar organisasi internal (kode Y, tanggal 20 Januari 2011), menjelaskan bahwa:

“ Integritas antara pimpinan dan bawahan dimasing-masing bidang sangat membantu dalam terciptanya kerjasama dalam mengimplementasikan fungsi manajerial pada organisasi Dinas Pemuda dan Olahraga. Menurut responden, secara organisasi merupakan ‘*Team Work*’ dalam mensukseskan tujuan organisasi yang diinginkan. Oleh karena itu team work bekerja secara profesional dan menjauhkan dari suasana konflik dalam organisasi. Pada sisi lain responden ini juga menambahkan bahwa persaingan ataupun kompetisi sesama pegawai selalu akan muncul, namun kompetisi yang sehat merupakan upaya yang strategi bagi individual dalam memperlihatkan kemampuan kerja masing-masing individual, dan ini merupakan sesuatu yang wajar dalam organisasi pemerintahan”.

Dari hasil Rekapitulasi Pendapat Pegawai tentang Implementasi Pengelolaan Fungsi Manajemen terhadap Pegawai Kantor Dinas Pemuda

dan Olahraga, Provinsi Kepulauan Riau dapat ditabulasikan seperti yang
Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

terdapat dalam (Lampiran 6), dari tabulasi tersebut dapat rangkum persentasenya sebagai berikut:

Tabel 4.9. Rekapitulasi Persentase Pendapat Pegawai tentang Implementasi Pengelolaan Fungsi Manajemen terhadap Pegawai Kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau

No	Pernyataan	Persentase		
		Setuju	Ragu-Ragu	Tidak Setuju
1	SOP Rekrutment.	97,78	0,00	2,22
2	Daftar Keterampilan	93,33	2,22	4,44
3	Penempatan Pegawai	82,22	6,67	11,11
4	Perumusan visi dan misi	82,22	6,67	11,11
5	TUPOKSI	95,56	2,22	2,22
6	Delegasi wewenang	95,56	2,22	2,22
7	Tanggungjawab.	82,22	8,89	8,89
8	Koordinasi	91,11	6,67	2,22
9	Hubungan kerja	71,11	15,56	13,33
10	Inspirasi	93,33	6,67	0,00
11	Pujian	82,22	15,56	2,22
12	Motivasi	88,89	6,67	4,44
13	Instruksi	88,89	11,11	0,00
14	Standar perencanaan	80,00	6,67	13,33
15	Pelaksanaan	86,67	13,33	0,00
16	Pengukuran kinerja	88,89	8,89	2,22
17	Tindakan perbaikan.	95,56	4,44	0,00

Sumber: Kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau
Tahun 2011

Indikator-indikator yang dijelaskan tersebut, secara keseluruhan merupakan faktor pendukung utama dalam mengimplementasikan fungsi manajemen terhadap pegawai Kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Propinsi kepulauan Riau. Hasil survei 90,7 % responden menyatakan setuju dengan indikator -- indikator yang dinyatakan dalam penelitian ini.

b. Faktor Penghambat

Besar atau kecilnya suatu organisasi pemerintahan tetap akan memiliki suatu masalah. Pimpinan dalam menjalankan fungsi manajerial organisasi, dalam pencapaian visi dan misi organisasi juga memiliki berbagai faktor pendukung dan penghambat. Faktor penghambat dalam mengimplementasikan fungsi manajerial, terutama pada kantor Dinas Pemuda

Penggalian informasi berkenaan dengan faktor penghambat jalannya organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi, dilakukan wawancara dengan pimpinan selaku kepala Dinas (kode A, tanggal 22 Januari 2011), pimpinan mengatakan bahwa:

“ Dalam mengimplementasikan fungsi manajerial organisasi, salah satu yang menjadi kendala adalah spesifikasi pendidikan para anggota organisasi. Dari pengalaman memimpin organisasi pemerintahan ini, secara relative, spesifikasi pendidikannya tidak sesuai dengan jabatan ataupun pekerjaan yang dibebankan padanya. Namun demikian, dalam jangka waktu yang lama, oleh karena para anggota menjiwai pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan padanya, para pegawai mampu mengikuti dengan memperlihatkan kinerja yang baik dimata pimpinan. Secara jujur dapat dievaluasi, tahap demi tahap, semua program kerja dapat diselesaikan tepat pada waktunya.

Pada sisi lain pimpinan mengalami kendala dalam mengimplementasikan fungsi manajerial organisasi ini, adalah keterbatasan sumberdaya yang dimiliki organisasi. Keterbatasan ini baik berkenaan dengan sumberdaya manusia yang ada, disamping sumberdaya finansial berupa anggaran yang dialokasikan untuk Dinas Pemuda dan Olahraga Propinsi Kepulauan Riau. Anggaran APBD dan bantuan Pusat sangat terbatas, sehingga pimpinan mau tidak mau dalam penyusunan perencanaan cenderung menyesuaikan dengan alokasi dana yang di peruntukkan untuk organisasi ini”.

Wawancara selanjutnya dilakukan pada salah satu pimpinan bidang dalam struktur organisasi (kode B.1, tanggal 24 Januari 2011), menyatakan bahwa:

“ Dari pengamatan dan pengalamannya dapat diketahui kendala yang dihadapi pimpinan adalah dalam merekrut tenaga atau pegawai untuk mengisi struktur organisasi relatif kurang sesuai dengan kebutuhan yang diharapkan. Dalam hal ini pimpinan tidak dapat merekrut sumberdaya manusia secara langsung, baik dalam mencari calon dan menyeleksi. Dalam organisasi pemerintahan di tingkat propinsi, berdasarkan peraturan pemerintah yang ada, usaha pengadaan atau menyeleksi calon yang diperlukan, sudah ada badan khusus yang dibentuk untuk mengaturnya. Dalam hal ini kepala dinas hanya menerima bersih calon yang didapat yang ditempatkan pada organisasi yang dipimpinnya.

Pengalaman pimpinan dalam menjalankan roda organisasi, selalu menemukan seseorang yang tidak tepat, dan ditempatkan pada posisi yang tidak tepat. Konsekwensi dari semua ini, organisasi Dinas Pemuda dan Olahraga, setiap tahunnya perlu mengalokasikan dana untuk anggaran pelatihan pegawai, khususnya pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga.

Wawancara selanjutnya kembali pada pimpinan organisasi (kode A, tanggal 25 Januari 2011), menjelaskan bahwa:

“Kendala utama yang sangat prinsipil adalah mutasi pimpinan atau kepala dinas. Hal ini sebenarnya berpengaruh secara tidak langsung terhadap pelaksanaan pencapaian tujuan organisasi. Setiap pimpinan memiliki pola atau tipe kepemimpinan yang tidak sama. Oleh karena itu, dari pengalaman ini, para staf sampai pada pimpinan bidang dan sub-bidang perlu beradaptasi dengan pimpinan yang baru. Dan ini perlu dipertimbangkan, bahwa indikator seperti ini dapat menjadi kendala dan penghambat suksesnya pimpinan dalam mengimplementasikan fungsi manajerial organisasi”.

Faktor penghambat dalam pelaksanaan fungsi manajerial organisasi, perlu dijabarkan dalam pembahasan ini. Kendala yang ditemukan tidaklah menjadi hal yang prinsip, tetapi dapat menjadi bahan pertimbangan dalam mengimplementasikan fungsi manajemen organisasi pemerintahan ini.

Dari penyajian data pejabat eselon berdasarkan kualifikasi/*Background* pendidikan yang terdapat dalam (Lampiran 7) dapat dilihat struktur Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau memiliki 2 posisi jabatan yang masih kosong, yakni di bidang Pemuda pada posisi Kepala Seksi Kepemimpinan Pemuda dan pada bidang Sarana dan Prasarana pada posisi Kepala Seksi Sarana dan Prasarana Pemuda.

Permasalahan ini membuktikan bahwa jumlah staf / pegawai yang ada di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau masih kurang bila ditinjau dari segi kuantitas jumlah pegawai, dimana masih ada 2 jabatan yang kosong serta masih banyak kebutuhan akan staf yang belum terpenuhi. Kendala ini disebabkan karena pengisian jabatan dan penambahan staf merupakan tugas dan fungsi suatu badan khusus yang dalam hal ini dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kepulauan Riau. Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau hanya mengusulkan analisa kebutuhan pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau, sedangkan pengadaannya diserahkan kepada Badan Kepegawaian Daerah.

Pengadaan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan sangat diharapkan karena beban kerja dan staf yang mampu melaksanakan tugas tersebut masih terbatas. Seorang Kepala Seksi harus melaksanakan tugas seksi yang lain,

sehingga tugas pokok dan fungsi seksi yang bersangkutan semakin berat sedangkan jumlah staf yang membantu proses administrasi dan keuangannya juga terbatas. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam (Lampiran 7) tentang analisa kebutuhan pegawai ditinjau dari background pendidikan yang dibutuhkan.

Informasi yang dapat diambil dari tabel tersebut yakni 42% pegawai yang bekerja di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau tidak sesuai dengan analisa kebutuhan pegawai secara ideal sedangkan hanya 57,78% sesuai dengan kebutuhan yang diharapkan.

Kurangnya jumlah pegawai dan latar belakang pendidikan yang tidak sesuai dengan analisa kebutuhan pegawai ini merupakan faktor penghambat utama dalam pelaksanaan kegiatan di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau terutama analisa kebutuhan pegawai pada bidang olahraga dan bidang sarana prasarana. Latar belakang pendidikan Teknik Sipil sangat dibutuhkan untuk penanganan masalah sarana dan prasarana, baik sarana olahraga maupun sarana dan prasarana pemuda. Kenyataan di lapangan tidak ada satupun pegawai di bidang sarana dan prasarana yang mempunyai latar belakang teknik sipil.

Bidang olahraga banyak ditemukan tamatan SMA yang menjadi pelatih yang idealnya berlatarbelakang pelatih olahraga. Pelatih yang berlatarbelakang pendidikan sarjana tidak satupun sesuai dengan analisa kebutuhan pegawai sebagai pelatih olahraga. Misalnya Sarjana ilmu tanah menjadi pelatih olahraga basket, sarjana sosiologi menangani olahraga layar dan sarjana ekonomi sebagai pelatih badminton. Dari permasalahan tersebut

dapat dirumuskan bahwa background pendidikan pegawai yang menangani olahraga tidak sesuai dengan kebutuhan pegawai dan formasi yang tersedia sehingga mustahil akan melahirkan atlit-atlit berprestasi di bidangnya.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Berkenaan dengan hasil penelitian yang dilakukan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan dan saran sebagai berikut:

A. Kesimpulan

1. Implementasi fungsi manajemen yang mencakup fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi pengaturan dan fungsi pengawasan secara umum telah terimplementasi dengan baik di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau, uraian secara khusus, antara lain:
 - a. Untuk fungsi perencanaan pengadaan pegawai yang sesuai Standar Operasional Prosedur yang memuat daftar keterampilan pegawai dan penempatan staf sesuai latar belakang pendidikan sudah diimplementasikan dengan baik. Dari hasil survey 91,1% responden menyatakan setuju, kemudian dari wawancara pun terungkap bahwa fungsi perencanaan pengadaan pegawai harus sesuai dengan Standar Operasional Prosedur yang memuat daftar keterampilan pegawai dan penempatan stafnya sesuai dengan latar belakang pendidikan yang disandangnya.
 - b. Untuk implementasi fungsi pengorganisasian sudah terimplementasi dengan baik kecuali untuk pengaturan hubungan kerja antar anggota organisasi perlu mendapat perhatian lebih dari pimpinan organisasi.
 - c. Implementasi fungsi motivasi atau fungsi pengarahan yang mencakup pemberian inspirasi, pemberian pujian, instruksi-

instruksi untuk membangun gairah kerja juga sudah terimplementasi dengan sangat baik, Berdasarkan survey 88,3% responden menyatakan setuju, dari wawancara pun terungkap bahwa dengan memberikan motivasi, inspirasi, pujian dan instruksi-instruksi positif bisa meningkatkan semangat kerja pegawai untuk mencapai visi dan misi organisasi. Proses pengaturan dan pengarahan merupakan langkah awal dari keseluruhan kegiatan organisasi dalam penyusunan personalia., karena yang akan diarahkan pimpinan adalah sumberdaya manusia, disamping mendorong, memotivasi dan berkoordinasi untuk mencapai visi dan misi organisasi.

- d. Implementasi fungsi pengawasan pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau telah diimplementasikan dengan baik.

2. Faktor Pendukung dan penghambat

- a. Faktor pendukung pengimplementasian fungsi manajemen pegawai kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau adalah sebagai berikut:

1. Dilaksanakannya peraturan pemerintah tentang disiplin pegawai.
2. Loyalitas terhadap pimpinan cukup tinggi
3. Terlaksanya fungsi-fungsi manajemen terhadap pengelolaan staf/pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau dengan sangat baik, dengan memperhatikan

hasil survey, dari 17 sub – variable yang ditanyakan 90,7 % responden menyatakan setuju.

b. Faktor penghambat pengimplementasian fungsi manajemen pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau adalah sebagai berikut:

1. Tidak sesuainya latar belakang pendidikan pegawai dengan jabatan / posisi yang diembannya. Berdasarkan data urutan kepangkatan pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau 42 % pegawai tidak ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan basic pendidikannya.
2. Kurangnya jumlah SDM yang ada di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau, 31 orang PNS dan 14 PTT.
3. Terbatasnya alokasi anggaran baik dari APBD maupun APBN.
4. Seringnya terjadi mutasi pada tingkat pimpinan, dan jabatan-jabatan strategis lainnya.

B. Saran

Dari kesimpulan tersebut, maka dapat kita kemukakan beberapa saran sebagai berikut:

1. Proses pengimplementasian fungsi perencanaan sumber daya manusia, pimpinan perlu membentuk tim kerja yang tangguh dan profesional, dan juga perlu diberi pelatihan sehubungan dengan sistem perencanaan, sumber daya manusia sesuai dengan SOP yang berlaku.

2. Dalam mengimplementasikan fungsi pengorganisasian, penyusunan struktur organisasi perlu disesuaikan dengan kondisi dan situasi wilayah. Pembagian kerja dalam struktur organisasi perlu mempertegas pembagian kerja dengan mempersiapkan *job description* untuk masing-masing bidang dan sub-bidang.
3. Dalam mengimplementasikan fungsi pengarahan, hendaknya personalia yang telah ditempatkan pada jabatan tertentu, perlu diberi pengarahan berkenaan dengan apa yang perlu dilakukan, bagaimana dapat melakukan pekerjaan secara efektif dan efisien, serta bagaimana mencapai visi dan misi tepat waktu.
4. Dalam mengimplementasikan fungsi pengawasan, perlu didasari dari fungsi perencanaan, dimana pengawasan perlu mengawasi tahapan-tahapan kegiatan dalam perencanaan yang ditetapkan. Dan pimpinan perlu mengevaluasi dan memberi penilaian apakah kegiatan sesuai dengan program kerja. Disamping itu pengawasan perlu melihat pemanfaatan sumberdaya-sumberdaya yang dimiliki, apakah terjadi pemborosan dalam pemberdayaan dan penggunaan finansial.
5. Untuk pengadaan pegawai harus memperhatikan analisa kebutuhan pegawai sesuai dengan SOP yang berlaku.

DAFTAR PUSTAKA

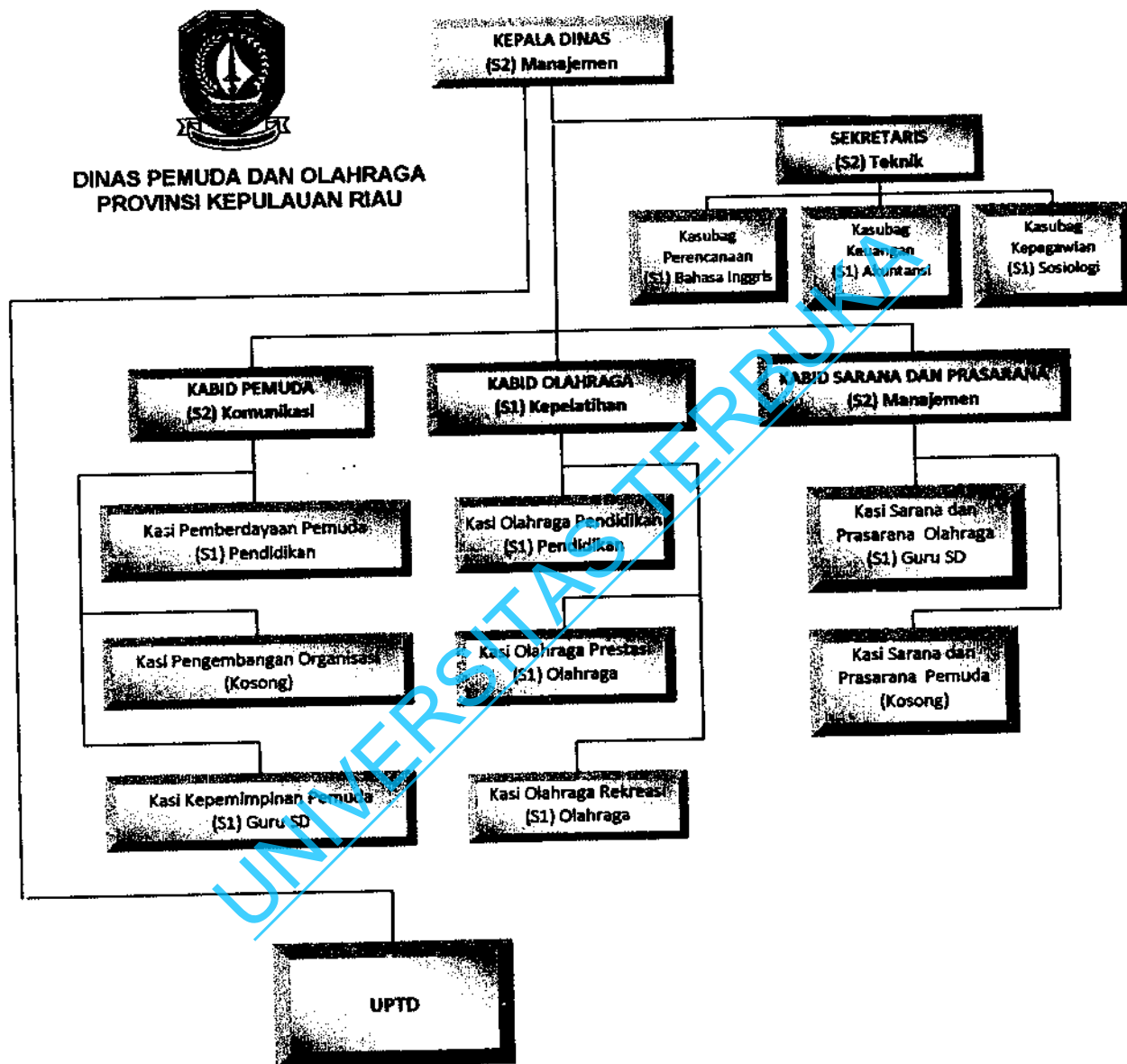
- Asnawir. (2006). *Manajemen*. Padang: Institut Agama Islam Negeri.
- Burhanuddin. (1994). *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Dessler, Gerry. (1992). *Manajemen personalia, teknik dan konsep Modern*. Jakarta: Erlangga.
- Dharma, Agus. (2004). *Manajemen Supervisi; Petunjuk Praktis bagi Para Supervisor*. Jakarta: Rajawali Press.
- Flippo, Edwin B. (1993). *Manajemen personel*. Jakarta: Terjemahan Edisi Keenam, Jilid I, Erlangga.
- George R. Terry, George R. (1990). *Guide to Manajemen*. Jakarta: Terjemahan, Bumi Aksara.
- Gordon, Judith R. (1987). *Human Resources Management, A Diagnostic Approach to Organization Behavior*. Boston: 2nd edition, Allyn and Bacon, Inc.
- Handoko, T.Hani. (1991). *Manajemen*. Yogyakarta: Edisi II, Badan Penelitian Fakultas Ekonomi.
- Harolt Koontz et all. (1964). *Management; A Book of Reading*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Harold Koontz dan Cyrill O' Donnell. (1964). *Management; A book of Reading*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Iswanto, Yun. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Universitas Terbuka, Departemen Pendidikan Nasional.
- Kamars, M. Dachnel. (2005). *Administrasi Pendidikan*. Padang: Universitas Putra Indonesia Press.
- Kasim, Azhar. (1989). *Pengukuran Efektivitas dalam organisasi*. Jakarta: Pusat antar ilmu-ilmu Sosial Universitas Indonesia.
- Kotter, John P. (1997). *Leading Change; Menjadi Pioner Perubahan*. Jakarta: Gramedia – Pustaka Utama.
- Keban, Yermias T. (1995). *Indikator kinerja pemerintah daerah: Pendekatan manajemen dan kebijakan*. Yogyakarta: Makalah disajikan pada seminar sehari Kinerja organisasi Publik, Universitas Gajahmada.

- Laterner dan Levine. (1993). *Strategic planing for public*.
- Locke, Edwin A. (1997). *Essensi Kepemimpinan:Empat Kunci untuk memimpin dengan penuh keberhasilan*. Jakarta: Alih bahasa Aris Ananda, Spectrum, Mitra utama, Prentice Hall.
- Made Pidarta, Made. (1988). *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta:Bina Aksara.
- Moleong, Lexy J. (2001). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Nanang Fattah, Nanang. (2003). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Pamuji,S. (1993). *Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia*. Bandung: Bumi Aksara.
- Paul Hersey and Blanchard H. Kenneth. (1982). *Management of Organization Behavior:Utilizing Human Resources*. India:Prentice Hall of India.
- Purwanto, M.Ngalim. (1987). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung:Remaja Rosdakarya.
- Purwanto, Agus Joko. (2007). *Inovasi dan Perubahan Organisasi*. Jakarta:Universitas Terbuka, Departemen Pendidikan Nasional.
- Prawirosentono, S. (1999). *Manajemen sumber daya manusia:Kebijakan kinerja Karyawan, Kiai membangun organisasi kompetitif menjelang perdagangan bebas dunia*. Yogyakarta: Edisi Pertama, BPFE.
- Qudrat Nugraha, Muhammad. (2008). *Manajemen Strategik Organisasi Publik*. Jakarta: Universitas Terbuka, Departemen Pendidikan Nasional.
- Rensis Likert, Rensis. (1961). *New Pattern of Management*. New York:McGraw-Hill, Inc.
- Robbins, Stephen P. (1994). *Teori Organisasi; Struktur, Desain dan Aplikasi*. Jakarta:Edisi III, Prentice-Hall International, Inc, Penerbit Arcam.
- Sundarso, dkk. (2007). *Teori Administrasi*. Jakarta:Universitas Terbuka, Departemen-Pendidikan Nasional.
- Siswanto,Bambang. (2005). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sutopo, dkk. (2001). *Dasar-Dasar Administrasi Publik*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara,Republik Indonesia.
- Sarwoto. (1994). *Dasar-Dasar Organisasi dan Managemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

- Sondang P. Siagian, Sondang P. (2002). *Filsafat Manajemen*. Jakarta: Haji Masagung Press.
- Sylviana Murni, Sylviana. (2009). *Education Managemen*. Jakarta: Terjemahan, Rajawali Press.
- Singarimbun, M. dan Efendi, S. (1995). *Metode penelitian survey*. Jakarta: Edisi Kedua, LP3ES.
- Stonner, J.A.F., dkk. (1992). *Manajemen*. Jakarta: Jilid II, PT. Prenhalindo.
- Steers, Richard M. (1985). *Efektivitas Organisasi, Kaidah Perilaku*. Jakarta: Terjemahan Magdalena Jamin, Erlangga.
- Taylor, Frederick W. (1998). *Scientific Management*. New York: Harper & Row Press.
- Tetti Asmiarsih, Tetty. (2006). *Pengaruh Pengawasan Terhadap disiplin Kerja Pegawai Kantor-Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Brebes*. Jember: Hasil Penelitian, Universitas-Negeri Jember.
- The Liang Gie, dkk. (1981) *Ensiklopedi Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Yonas, Lanny. (2004). *Pengaruh Pemberian Motivasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan –Departemen Housekeeping di Hoel Oasis Bali*. New Delhi: New Delhi Press.
- Yusuf Enoch, Yusuf. (1992). *Dasar-dasar Perencanaan Pendidikan*. Jakarta: Bina Aksara.
- Winardi. (2001). *Motivasi dan Pemotivasian dalam manajemen*. Jakarta: Rajawali Press.

Lampiran 1

**Struktur Organisasi Dinas Pemuda dan Olahraga
Berdasarkan Pendidikannya**



Sumber: kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Prov.Kepri Tahun 2011

Lampiran 2

Pendapat Pegawai tentang Implementasi Fungsi Perencanaan Menurut Pernyataan

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	RR	TS	STS
1	SOP	22	22	-	1	-
2	Daftar keterampilan dan keahlian	20	22	1	2	-
3	Kesesuaian penempatan	13	24	3	5	-

Sumber: kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Prov. Kepri Tahun 2011

Ket:

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

RR = Ragu Ragu

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

Lampiran 3

Pendapat Pegawai Tentang Fungsi Pengorganisasian
Menurut Pernyataan

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	RR	TS	STS
1	Perumusan Visi dan Misi	13	24	3	5	-
2	Kesesuaian Tupoksi	21	22	1	1	-
3	Pendelegasian wewenang	16	27	1	1	-
4	Tanggungjawab	15	22	4	3	1
5	Kemampuan berkoordinasi	10	31	3	1	-
6	Hubungan kerja	6	26	7	6	-

Sumber: Kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Prov. Kepri Tahun 2011

Ket:

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

RR = Ragu Ragu

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

Lampiran 4

Pendapat Pegawai Tentang Implementasi Fungsi Pengarahan/ Motivasi Berdasarkan Pernyataan

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		S	SS	RR	TS	STS
1	Inspirasi	20	22	3	-	-
2	Pujian	15	22	7	1	-
3	Motivasi	18	22	3	2	-
4	Instruksi	5	35	5	-	-

Sumber: kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Prov. Kepri Tahun 2011

Ket:

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

RR = Ragu Ragu

TS = Tidak Setuju

STS= Sangat Tidak Setuju

Lampiran 5

Pendapat Pegawai Tentang Implementasi Fungsi Pengawasan Berdasarkan Pernyataan

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	RR	TS	STS
1	Perencanaan	6	30	3	6	-
2	Pelaksanaan	7	32	6	-	-
3	Pengukuran Kinerja	7	33	4	1	-
4	Tindakan Perbaikan	13	30	2	-	-

Sumber: Kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau
Tahun 2011

Ket:

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

RR = Ragu Ragu

TS = Tidak Setuju

STS= Sangat Tidak Setuju

Lampiran 6

Rekapitulasi Pendapat Pegawai tentang
Implementasi Pengelolaan Fungsi Manajemen terhadap Pegawai
Kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	RR	TS	STS
1	SOP Rekrutment.	22	22	-	1	-
2	Daftar Keterampilan	20	22	1	2	-
3	Penempatan Pegawai	13	24	3	5	-
4	Perumusan visi dan misi	13	24	3	5	-
5	TUPOKSI	21	22	1	1	-
6	Delegasi wewenang	16	27	1	1	-
7	Tanggungjawab.	15	22	4	3	1
8	Koordinasi	10	31	3	1	-
9	Hubungan kerja	6	26	7	6	
10	Inspirasi	20	22	3		-
11	Pujian	15	22	7	1	-
12	Motivasi	18	22	3	2	-
13	Instruksi	5	35	5	-	-
14	Standar perencanaan	6	30	3	6	-
15	Pelaksanaan	7	32	6	-	-
16	Pengukuran kinerja	7	33	4	1	-
17	Tindakan perbaikan.	13	30	2	-	-

Sumber: Kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau
Tahun 2011

Ket:

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

RR = Ragu Ragu

TS = Tidak Setuju

STS= Sangat Tidak Setuju

Lampiran 7

Analisis kebutuhan Pegawai Dinas Pemuda Dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau

NO	NAMA / NIP	L/P	PENDIDIKAN		JABATAN	BACKGROUND PENDIDIKAN ANALISA KEBUTUHAN PEGAWAI		KET
			NAMA	TINGKAT IJAZAH		NAMA		
1	Drs EDY SOFYAN, M.Si NIP. 19650124 198903 1 006	L	Magister Ilmu Manajemen	S-2	Kepala Dinas Pemuda dan Olahraga Prov. Kepri	Managemen		V
2	Drs. AFRIZAL NIP. 19591012 199203 1 008	L	Magister Ilmu Manajemen	S-2	Kepala Bidang Sarana dan Prasarana	Teknik Sipil		X
3	Drs. M. DARWIN, MT NIP. 19730330 199302 1 002	L	Magister Ilmu Teknik	S-2	Sekretaris Dinas Pemuda dan Olahraga Prov. Kepri	Managemen		X
4	Drs. M. IKHSAN, M. Si NIP. 19690510 199401 1 004	L	Magister Ilmu Komunikasi	S-2	Kepala Bidang Pemuda	Managemen		V
5	Drs. MAIFRIZON NIP. 19680513 199512 1 005	L	Sarjana Kepeatihan	S-1	Kepala Bidang Olahraga	Kepeatihan		V
6	UNTUNG SUPRIYADI, S.Pd NIP. 131 299 489	L	Sarjana Pendidikan	S-1	Kasi Pemberdayaan Pemuda	Pendidikan/sosial		V
7	YUZET, S. Pd NIP. 19660424 198609 1 001	L	Pendidikan Guru SD	S-1	Kasi Kemasyarakatan Pemuda	Pendidikan/osial		V
8	MASRI YAZID, S.Pd NIP. 19680608 199403 1 021	L	Pendidikan Bahasa Inggris	S-1	Kasubag Perencanaan dan Evaluasi	Perencanaan		X
9	Drs. JASMAN NIP. 19661120 199802 1 003	L	Pendidikan Olahraga	S-1	Kasi Olahraga Proisasi	Olahraga		V

Bersambung kehalaman 129

NO	NAMA / NIP	L / P	PENDIDIKAN		JABATAN	BACKGROUND PENDIDIKAN ANALISA KEBUTUHAN PEGAWAI		KET
			NAMA	TINGKAT IJAZAH		NAMA		
1	SUCHITO, S.Pd	L	Administrasi Pendidikan	S-1	Kasi Olahraga Pendidikan	Olahraga		X
10	NIP. 19670612 198908 1 002							
11	ROSITA	P	Sosiologi	S-1	Kasubag Umum dan Kepegawaian	Sosial		V
12	NIP. 19651221 198603 2 011							
13	SYOFYAN, S.Pd	L	Pendidikan Guru SD	S-1	Kasi Sarana dan Prasarana Olahraga	Teknik Sipil		X
14	NIP. 19690929 199103 1 009							
15	DEPI CHANDRA, SE.Ak	L	Ekonomi Akuntansi	S-1	Kasubag Keuangan	Ekonomi		V
16	NIP. 19730623 200212 1 004							
17	ABDUL HALIM, S.Pd	L	Pendidikan Olahraga	S-1	Kasi Olahraga Rekreasi	Olahraga		V
18	NIP. 420 015 688							
19	EFRIZAL SY, S.Pd	L	Pendidikan Guru SD	S-1	Staf Dispora	Pendidikan/sosial		V
20	NIP. 19661204 198609 1 001							
21	TETTY LIDYAWATI, SE	P	Manajemen	S-1	Bendahara	Ekonomi		V
22	NIP. P20005944							
23	YUANNA HANOVA AYU, SE. Ak	P	Ekonomi Akuntansi	S-1	Staf Keuangan	Ekonomi		V
24	NIP. 19810506 200904 2 001							
25	FAUSAL FAHLEVI, SE	L	Manajemen	S-1	Staf Keuangan	Ekonomi		V
26	NIP. 19740118 201001 1 005							
27	ODE HARRIS, S. Sos	L	Sosial	S-1	Staf Keuangan	Ekonomi		X
28	NIP. 19801028 201001 1 015							
29	RJA JUNIARTY, SH	P	Hukum	S-1	Staf Sarana Prasarana	Teknik Sipil		X
30	NIP. 19790601 201001 2 016							
31	MUHAMMAD AFIFF TABBARAH, ST	L	Teknik Informatika	S-1	Staf Olahraga	Teknik		V
32	NIP. 19811023 201001 1 009							

Bersambung ke halaman 130

NO	NAMA / NIP	L / P	PENDIDIKAN		JABATAN	BACKGROUND PENDIDIKAN ANALISA KEBUTUHAN PEGAWAI		KET
			NAMA	TINGKAT IJAZAH		NAMA		
22	RIZAL FADILLAH, SE NIP. 19780804 201001 1 013	L	Manajemen	S-1	Pelatih Olahraga	Pelatih		X
23	MEDISON, S.P NIP. 19740520 201001 1 008	L	Ilmu Tanah	S-1	Pelatih Olahraga	Pelatih		X
24	SRI HEKSI INDAH SURJANI, S.Sos NIP. 19700125 201001 2 002	P	Sosiologi	S-1	Pelatih Olahraga	Pelatih		X
25	ARIFIN SILAWANE NIP. 19660702 199103 1 003	L		SMA	Staf Olahraga	Olahraga		V
26	KURNIAWAN UDI BASUKI NIP. 19780407 200904 1 001	L		SMA	Pelatih Olahraga	Pelatih		X
27	YUDI ISKANDAR NIP. 19751028 201001 1 011	L		SMA	Pelatih Olahraga	Pelatih		X
28	DYNO ARMANSYAH NIP. 19780610 201001 1 025	L		SMA	Pelatih Olahraga	Pelatih		X
29	RUBAITUL HALIFAH NIP. 19770731 201001 2 007	P		SMA	Pelatih Olahraga	Pelatih		X
30	ZEKI, MB NIP. 19850216 201001 1 015	L		SMA	Pelatih Olahraga	Pelatih		X
31	DINO SYAHPUTRA 19781130201001 1 015	L		SMA	Pelatih Olahraga	Pelatih		X
32	WISNU WIDIYANTY, SE 814 1 0821	P	Manajemen		Pelatih diving			V
33	ALJ AMRAN 814 1 0881	L		SMA	Staf sekretariat	Ekonomi		X

Bersambung kehalaman 131

NO	NAMA / NIP	L / P	PENDIDIKAN		JABATAN	BACKGROUND PENDIDIKAN ANALISA KEBUTUHAN PEGAWAI		KET
			NAMA	TINGKAT IJAZAH		NAMA		
34	INDRICO SYAHPUTRA, ST 814 1 0929	L	Teknik Elektro	SI	Staf Pemuda	Teknik		V
35	JOKO MULYADI, SE 814 1 0962	L	Managemen	SI	Staf Olahraga	Managemen		V
36	DONY HERLIN, SE 814 1 0921	L	Managemen	SI	Staf Sekretariat	Managemen		V
37	UCOK 814 1 1037	L	Ekonomi	D3	Staf Sarana Prasarana	Teknik Sipil		X
38	DINO AZHAR 814 1 1062	L		SMA	Pelatih volley	Pelatih		X
39	KISWAANTO 814 1 1204	L		SMA	Staf Olahraga	Umum		V
40	HARNIKO BINTANTO PUTRA 814 1 1205	L		SMA	Staf Olahraga	Umum		V
41	ANITA, SE AK 814 1 1125	P	Ekonomi	SI	Staf Keuangan	Ekonomi		V
42	DESRIADY, ST 814 1 1167	L	Teknik Elektro	SI	Staf Pemuda	Umum		V
43	ADITYA PRABOWO 814 1 1316	L		SMA	Staf Pemuda	Umum		V
44	HUSNI THAMRIN 814 1 0772	L	Ekonomi	SI	Staf Sarana Prasarana	Umum		V
45	ZULFA	P		SMA	Staf Sarana Prasarana	Umum		V

Sumber: kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Prov. Kepri Tahun 2017

Ket:

V = Sesuai

X = Tidak Sesuai

**ANALISIS IMPLEMENTASI
PENGELOLAAN FUNGSI MANAGEMEN
PEGAWAI KANTOR DINAS PEMUDA DAN OLAAHRAHA
PROPINSI KEPULAUAN RIAU**

ANGKET

A. Petunjuk Pengisian Angket

1. Di bawah ini terdapat beberapa pernyataan yang terbagi kedalam bagian.
2. Tujuan dari pengisian kuesioner ini adalah untuk melihat bagaimana implementasi pengelolaan staff pada Dinas Pemuda dan Olahraga Propinsi Kepulauan Riau.
3. Penelitian ini tidak ada hubungan dengan kebenaran dan kesalahan dari suatu kebijakan atau mencari kesalahan/keburukan seseorang atau instansi terkait, melainkan dengan maksud ilmiah dalam rangka penulisan Tesis Mahasiswa Program Pasca Sarjana Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Jakarta Tahun 2010.
4. Jawaban yang anda berikan akan dijamin kerahasiaannya, begitu juga dengan identitas anda.
5. Jawaban setiap pernyataan telah disediakan, Bapak / Ibu / Saudara / tinggal memilih salah satu jawaban sesuai dengan kenyataan yang ada dengan memberi tanda "X" pada kolom yang ada, yaitu SS =Sangat Setuju, S =Setuju, RR =Ragu-Ragu, TS =Tidak Setuju dan STS =Sangat Tidak Setuju.
- 6 Bacalah setiap pernyataan sebaik-baiknya, jangan sampai ada yang terlewatkan, tidak ada jawaban yang paling baik kecuali jawaban saudara.

B. Latar Belakang Responden

- A. Nama Lengkap :
- B. Dinas / Instansi :
- C. Jabatan :
- D. Alamat :
- E. Pendidikan : *(Lingkari Jawaban)*

SMP

SMA

Diploma

Sarjana (S1)

Strata 2 (S2)

C. Variabel Fungsi-Fungsi Manajemen

Variable	Dimensi	Indikator	Sumber Data
Perencanaan	1. Jumlah Pegawai	1.1 Apakah ada prosedur baku dalam rekrutmen pegawai?	Kasubag Kepegawaian,
	2. Skill / Keterampilan Pegawai	1.2 Apakah ada Daftar keterampilan pegawai yang dibutuhkan dalam merekrut pegawai?	
	3. Penempatan staff	1.3 Apakah Selama ini staff sudah di tempatkan sesuai dengan keahlian masing-masing?	
Pengorganisasian	1. Visi Dan Misi /tujuan dan strategi	1. Apakah anda memahami visi dan misi dispora?	
	2. Tugas	2. Apakah anda melaksanakan tugas sesuai dengan tupoksi masing-masing?	
	3. Wewenang	3. Apakah pimpinan anda mendelegasikan wewenang kepada anda?	
	4. Tanggung Jawab	4. Apakah anda turut bertanggung jawab atas pekerjaan yang anda lakukan?	
	5. Garis koordinasi	5. Apakah setiap pekerjaan dikoordinasikan?	
	6. Hubungan kerja	6. Apakah Hubungan kerja dengan instansi lain dibutuhkan?	

Variable	Dimensi	Indikator	Sumber Data
Actuating/Motivating	1.inspirasi	1.Apakah pimpinan saudara sering memberikan inspirasi dalam melaksanakan pekerjaan?	
	2.semangat	2.Apakah pimpinan saudara memberikan semangat dalam melaksanakan kegiatan?	
	3.Kegairahan Kerja	3.Apakah motivasi pimpinan membuat anda bergairah dalam bekerja?	
	4.Instruksi	4.Apakah anda menerima instruksi sebelum melaksanakan pekerjaan?	
Controlling	1.Penetapan standar	1.Apakah setiap melaksanakan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan?	
	2.Mengukur pekerjaan	2.Apakah tahapan pekerjaan sesuai dengan rencana	
	3.Membandingkan pengukuran dengan standar	3.Apakah ada perbedaan hasil pengukuran (hasil) pekerjaan dengan rencana sebelumnya?	
	4.Tindakan perbaikan	4.Apakah pekerjaan perlu tindakan perbaikan ?	

Bagian I : Planning/Perencanaan

(Dalam Pengelolaan Staff)

No	Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
1.	Untuk merekrut pegawai harus berdasarkan standar Operasional prosedur (SOP) yang baku.	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Dalam standar rekrutmen pegawai tersebut harus me muat daftar keterampilan dan keahlian yang dibutuh kan.	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Dalam penempatan staff harus berdasarkan bagrou nd pendidikan.	☐	☐	☐	☐	☐

Bagian II : Pengorganisasian

No	Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
1.	Dalam perumusan visi dan misi organisasi/tujuan dan strategi organisasi sebaiknya mengikutsertakan se mua pegawai/staff.	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Dalam melaksanakan tugas/pekerjaan harus sesuai dengan TUPOKSI masing-masing.	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Untuk efisiensi dan efektivitas kerja, seorang pim pinan bisa mendelegasikan wewenang hendaknya disesuaikan dengan pengalaman, bakat, minat, penge tahuan dan kepribadian masing-masing staff.	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Sebagai seorang staff harus mampu mempertang gung jawabkan semua pekerjaan yang didelegasikan oleh pimpinan.	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Dalam melaksanakan tugas seorang staff harus bisa melakukan koordinasi yang telah ditentukan.	☐	☐	☐	☐	☐

6. Pengaturan hubungan kerja antara anggota organisasi disesuaikan dengan ketentuan yang berlaku.

--	--	--	--	--

Bagian III. Penggerak/Motivasi

No	Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
1.	Dalam memberdayakan staff seorang pimpinan sebaiknya mampu memberikan inspirasi kepada bawahan					
2.	Pujian dari atasan dapat memberikan semangat kerja bagi bawahan.					
3.	Motivasi dari pimpinan membuat bawahan menjadi bergairah dalam bekerja.					
4.	Dalam menjalankan tugas harus memperhatikan dan melaksanakan instruksi-instruksi dari pimpinan					

Bagian IV. Controlling/Pengawasan

No	Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
1.	Dalam penetapan standar/rencana awal suatu pekerjaan semua staff harus dilibatkan.					
2.	Tahapan pekerjaan/kegiatan harus sesuai dengan rencana yang ditetapkan.					
3.	Sebagai pelaksana suatu pekerjaan harus mampu membandingkan hasil pengukuran pekerjaan atau kegiatan dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.					
4.	Tindakan perbaikan/koreksi sangat dibutuhkan dalam pengawasan.					

Lampiran 9

Hasil Wawancara Implementasi Fungsi Perencanaan

Wawancara yang dilakukan terhadap pimpinan sebagai Kepala Dinas (kode A, tertanggal 3 November 2010), sebagai responden menginformasikan bahwa:

“Sebelum pimpinan dapat mengorganisasi, mengarahkan atau mengawasi, sebagai seorang yang berada pada level tertinggi dalam organisasi pemerintahan, harus membuat rencana-rencana yang memberikan gambaran tujuan dan arah organisasi. Penyusunan perencanaan, perlu memutuskan apa yang harus dilakukan, kapan dilaksanakan, bagaimana melakukannya dan siapa yang melaksanakannya. Prosedur baku dalam Perencanaan merekrut pegawai yang baik dapat dicapai dengan mempertimbangkan kondisi saat sekarang dan kondisi yang akan datang sehingga apapun yang akan dilakukan harus sesuai dengan rencana yang diputuskan sebelumnya”.

Pimpinan juga menginformasikan bahwa:

“Kebutuhan akan perencanaan ada di semua tingkatan, dan pada kenyataannya meningkat dimana tingkatan tersebut mempunyai dampak potensial terbesar terhadap sukses organisasi atau tingkatan manajemen atas. Manajemen puncak cenderung mencurahkan sebagian besar waktunya untuk rencana-rencana jangka panjang dan strategi-strategi organisasi. Pimpinan tingkat bawah merencanakan kegiatan-kegiatan bagi kelompok kerjanya untuk jangka pendek. Dalam rekrutmen pegawai, daftar keterampilan pegawai sangat dibutuhkan untuk penempatan pegawai sesuai dengan keahlian yang dibutuhkan”.

Informasi lain dari hasil wawancara yang dilakukan terhadap pimpinan di tingkat provinsi (kode Q, tertanggal 6 November 2010) di ruangan kerja yang bersangkutan, responden memberikan informasi yang menyatakan bahwa:

“Perencanaan adalah suatu proses yang tidak akan berakhir, bila rencana tersebut telah ditetapkan; rencana tersebut harus diimplementasikan. Setiap saat selama proses implementasi dan pengawasan, rencana-rencana mungkin memerlukan modifikasi agar tetap berguna. Perencanaan memerlukan revisi secara berulang-ulang. Kadang-kadang dapat kembali menjadi faktor kunci pencapaian sukses akhir. Perencanaan harus mempertimbangkan kebutuhan fleksibilitas agar mampu menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi baru secepat mungkin. Salah satu aspek penting perencanaan adalah pembuatan

keputusan (*decision making*), proses pengembangan dan penyeleksian sekumpulan kegiatan untuk memecahkan suatu masalah tertentu. Keputusan-keputusan harus dibuat pada berbagai tahap dalam proses perencanaan. Prosedur baku, daftar keterampilan dan penempatan staf pada posisi yang dibutuhkan sangat menentukan untuk mengimplementasikan fungsi perencanaan sumber daya manusia pada suatu organisasi”.

Wawancara juga dilakukan terhadap Pimpinan Tingkat Menengah, dalam hal ini salah satu Kepala Bidang pada Dinas Pemuda dan Olahraga (Kode B.1, tertanggal 10 November 2010), dan responden ini merupakan pimpinan sebagai unsur pelaksana dalam menjalankan program-program yang ada dalam perencanaan. Responden ini memberikan beberapa informasi bahwa:

“Pada umumnya semua kegiatan perencanaan secara mendasar akan melalui beberapa tahap kegiatan. Tahap pertama, menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan, Perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan organisasi atau kelompok kerja. Tanpa rumusan yang jelas, organisasi akan menggunakan sumberdaya-sumberdayanya secara tidak efektif. Pada tahap kedua, perlu merumuskan keadaan saat ini, dan memahami bagaimana posisi organisasi sekarang apa sasaran yang hendak dicapai, bagaimana kondisi dan situasi sumberdaya-sumberdaya yang tersedia untuk pencapaian tujuan? Tahapan ini sangat penting, karena tujuan dan rencana menyangkut waktu yang akan datang. Hanya setelah keadaan organisasi saat ini dianalisa, rencana dapat dirumuskan untuk menggambarkan rencana kegiatan lebih lanjut. Pada tahap kedua ini memerlukan banyak informasi terutama data keuangan dan data statistik yang didapatkan melalui komunikasi dalam organisasi. Pada tahap ketiga, perlu mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan, segala kekuatan, kelemahan, kemudahan dan hambatan perlu diidentifikasi untuk mempermudah mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tugas seorang pimpinan apakah pimpinan pada level atas dan menengah perlu mengetahui faktor-faktor lingkungan intern dan ekstern yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya, atau yang mungkin menimbulkan masalah. Proses ini sulit dilakukan, namun antisipasi keadaan, masalah, kesempatan dan ancaman yang mungkin terjadi diwaktu mendatang adalah bagian esensi dari proses perencanaan. Pada tahap ke empat, perlu memikirkan rencana pengembangan program dari rencana yang telah ditetapkan yang nantinya dapat dijadikan rangkaian kegiatan untuk mendukung pencapaian tujuan”.

Wawancara ini terus dikembangkan dalam menjaring data dan informasi dari responden (Kode B.1), sebagai tahap terakhir dari proses kegiatan diatas yang menyatakan bahwa:

“Dalam proses perencanaan meliputi pengembangan berbagai alternatif kegiatan untuk pencapaian tujuan, dan penilaian alternatif-alternatif tersebut tentu akan dapat menetapkan alternatif terbaik (paling memuaskan) diantara berbagai alternatif yang ada”.

Hasil wawancara dengan pimpinan di Tingkat Propinsi, dalam hal ini Sekretaris Daerah pada tingkat propinsi sebagai organisasi induk yang lebih luas (Kode Q, tertanggal 15 November 2010), memberikan informasi yang sangat berharga, Sekretaris Daerah mengatakan bahwa:

“Ada beberapa alasan perlunya perencanaan bagi organisasi apapun namanya, terutama organisasi pemerintahan, dalam penelitian ini adalah Dinas Pemuda dan Olahraga Propinsi Kepulauan Riau. Informasi dari responden (Kode Q) menyatakan bahwa para perencana tidak akan dapat mengendalikan waktu yang akan datang tetapi pimpinan seharusnya sudah bisa memperkirakan dan mengidentifikasi masalah – masalah yang mungkin akan muncul dikemudian hari”.

Sekretaris Daerah sebagai responden (Kode Q) menekankan bahwa:

“Salah satu maksud utama perencanaan adalah melihat bahwa program-program dan penemuan-penemuan sekarang, dapat dipergunakan untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuan-tujuan diwaktu yang akan datang, yaitu meningkatkan pembuatan keputusan yang lebih baik. Perencanaan organisasi harus aktif, dinamis, berkesinambungan dan kreatif, agar manajemen tidak hanya akan bereaksi terhadap lingkungannya, tetapi lebih menjadi peserta aktif dalam mengelola sistem organisasi pemerintahan, dalam hal ini adalah Dinas Pemuda dan Olahraga Propinsi Kepulauan Riau”.

Berikutnya wawancara dengan seorang pimpinan yang menangani semua kepegawaian di lingkungan pemerintahan di daerah, yakni Kepala Badan Kepegawaian Daerah (Kode Y, tertanggal 18 November 2010), sebagai responden yang terpilih memberikan informasi yang akurat bahwa:

“Ada beberapa alasan yang sangat mendasar perlunya perencanaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai prosedur baku serta daftar keterampilan pegawai yang dibutuhkan untuk bisa ditempatkan pada posisi sesuai dengan keahliannya. Beliau menyatakan bahwa perencanaan dilakukan untuk mencapai “*Protective Benefits*” yang dihasilkan dari pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam

pembuatan keputusan. Dan disamping itu juga perlu adanya “*Positive Benefits*” dalam bentuk meningkatnya sukses pencapaian tujuan organisasi”.

Pada sisi lain responden (Kode Y) juga menambahkan informasi bahwa:

“ Perencanaan dalam suatu organisasi besar sekali manfaatnya, yakni dapat membuat manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan, membantu dalam kristalisasi penyesuaian pada masalah-masalah utama, memungkinkan pimpinan memahami keseluruhan gambaran operasi yang lebih jelas, membantu penempatan tanggung jawab lebih tepat, memberikan cara pemberian perintah untuk beroperasi, memudahkan dalam melakukan koordinasi diantara berbagai bagian organisasi, membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami, meminimalkan pekerjaan yang tidak pasti, serta menghemat waktu, upaya dan dana”.

Wawancara juga dilakukan pada salah satu pegawai yang menduduki posisi pada manajemen Tingkat Menengah, dalam hal ini salah satu kepala bidang dalam Dinas Pemuda dan Olahraga (Kode B.3, tertanggal 20 November 2010), menyatakan bahwa:

“Dari pengalamannya sebagai pelaksana yang secara aktif menjalankan program dalam perencanaan yang telah ditetapkan, perencanaan tersebut punya kelemahan-kelemahan. Kelemahan tersebut sangat dirasakan dalam perencanaan, mungkin berlebihan pada kontribusi nyata dan malahan perencanaan cenderung menunda kegiatan”.

Ia juga menambahkan beberapa informasi penting, dimana kadang-kadang hasil yang terbaik, didapatkan dari penyelesaian situasi individual serta penanganan setiap masalah pada saat masalah tersebut terjadi, malahan ada rencana-rencana yang dilaksanakan dengan cara yang tidak konsisten. Oleh karena itu responden (Kode B.3) berpendapat bahwa:

“Meskipun perencanaan mempunyai kelemahan-kelemahan, akan tetapi secara positif manfaat-manfaat yang didapat dari perencanaan jauh lebih banyak, oleh karena itu perlu dipahami suatu semboyan yang punya makna bagi seorang pimpinan organisasi pemerintahan, yakni Rencanakan apa yang akan dilakukan, dan lakukan apa yang telah direncanakan”.

Lampiran 10

Hasil Wawancara Implementasi Fungsi Pengorganisasian

Penggalian informasi berkenaan dengan fungsi pengorganisasian, wawancara dilakukan terhadap Pimpinan Dinas pemuda dan Olahraga Propinsi Kepulauan Riau (Kode A, tertanggal 25 November 2010) di ruang kerjanya, memberi informasi bahwa :

“Pada hakekatnya pengorganisasian (*organizing*) merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumberdaya-sumberdaya yang dimilikinya serta lingkungan yang melingkupinya. Aspek utama proses penyusunan struktur organisasi adalah Departementalisasi dan pembagian kerja. Departementalisasi merupakan pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja suatu organisasi agar kegiatan-kegiatan yang sejenis dan saling berhubungan dapat bekerjasama dengan baik. Pembagian kerja akan tercermin pada struktur organisasi. Pimpinan pada organisasi pemerintahan pada umumnya hanya menjalankan struktur organisasi yang sudah ada. Struktur organisasi telah baku dan telah ditetapkan oleh pemerintah daerah yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi daerah pada waktu kini dan waktu yang akan datang. Pimpinan pada organisasi saat ini hanya melaksanakan apa yang telah ditetapkan, disamping mengatur pengorganisasiannya sampai pada pembagian kerja bagi sumberdaya yang ada yang dialokasikan pada berbagai bagian atau bidang sebagaimana gambaran struktur organisasi pada Dinas Pemuda dan Olahraga ini. Dalam perumusan visi dan misi organisasi seorang pimpinan sebaiknya mengikutsertakan staf sehingga staf mengetahui tupoksinya masing-masing. Demi efisiensi dan efektifitas kerja dalam suatu organisasi, pendelegasian wewenang, tanggungjawab, serta koordinasi antar bidang harus dijaga dengan sebaik mungkin”.

Penggalian informasi yang lebih detail, wawancara dilakukan pada salah satu kepala bidang lainnya di dalam struktur organisasi Dinas Pemuda dan Olahraga Propinsi Kepulauan Riau (Kode B 2, tertanggal 28 November 2010) bertempat di kediamannya, responden ini lebih menekankan pada aspek pembagian kerja bagi individual yang duduk dalam struktur organisasi. Pendapat dari responden ini menyatakan bahwa :

“Pembagian kerja adalah perincian tugas pekerjaan agar setiap individu dalam organisasi, bertanggung jawab untuk melaksanakan sekumpulan kegiatan yang terbatas. Responden berpendapat bahwa pembagian kerja bagi para staf atau anggota organisasi merupakan dasar proses

pengorganisasian suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif”

Pemikiran responden lainnya (Kode C.1, yang diwawancarai tertanggal 30 November 2010), responden ini berpendapat bahwa:

“Istilah pengorganisasian mempunyai bermacam-macam pengertian. Istilah tersebut dapat digunakan untuk menunjukkan cara manajemen merancang struktur formal untuk memanfaatkan sumber daya manusia secara efektif dan efisien dalam melaksanakan kegiatan – kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya. Pengertian lain juga diungkapkan responden yakni bagaimana organisasi mengelompokkan kegiatan-kegiatannya, dimana setiap pengelompokan diikuti dengan penugasan seorang pimpinan atau dalam objek penelitian ini disebut dengan kepala bidang atau juga kepala sub-bagian, dan diberi wewenang untuk mengawasi anggota-anggota kelompok atau stafnya”

Peneliti juga mencoba menggali informasi melalui wawancara dengan responden di luar dari organisasi inti, tetapi ada kaitan atau hubungan kerja secara horizontal (Kode Y2, tertanggal 2 Desember 2010), dan responden ini menjelaskan bahwa:

“Ada lagi pengertian lain yang digunakan, dan umumnya oleh para pakar manajemen yang menyatakan suatu gambaran hubungan-hubungan antara fungsi-fungsi, jabatan-jabatan, tugas-tugas para karyawan, serta cara para manajer membagi lebih lanjut tugas-tugas yang harus dilaksanakan dalam bidang mereka, dan mendelegasikan wewenang yang diperlukan untuk mengerjakan tugas tersebut. Responden berkesimpulan bahwa pengorganisasian merupakan suatu proses untuk merancang struktur formal, mengelompokkan dan mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan diantara para anggota organisasi, agar misi dan visi organisasi dapat dicapai dengan efisien. Proses pengorganisasian dapat ditunjukkan dengan perincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi”.

Wawancara dengan kepala Dinas Pemuda dan Olahraga (Kode A, tertanggal 5 Desember 2010), responden ini menambahkan:

“Pembagian beban kerja para staf atau anggota organisasi. Bagi pemikiran respon, pembagian beban pekerjaan menjadi kegiatan-kegiatan yang secara logika dapat dilaksanakan oleh satu orang. Pembagian kerja sebaiknya tidak terlalu berat, dan jangan pula terlalu ringan, sehingga berpeluang adanya waktu menganggur, tidak efisien dan hal ini akan terjadi pengeluaran biaya yang tidak perlu. Oleh karena itu, maka langkah terakhir adalah pengadaan dan pengembangan suatu mekanisme, untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota organisasi, menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis. Mekanisme

pengkoordinasian ini, akan membuat para staf atau anggota organisasi menjaga perhatiannya pada tujuan organisasi dan mengurangi ketidak efisienan dan konflik-konflik yang merusak”.

Peneliti melanjutkan kegiatan mencari data dan informasi berkenaan dengan struktur organisasi dalam proses pengorganisasian. Wawancara dilakukan pada responden sebagai pimpinan pada level tertinggi, yakni Sekretaris Daerah pada organisasi yang lebih besar di tingkat propinsi (kode Q, tertanggal 8 Desember 2010), dan responden ini menjelaskan bahwa:

“Sisi lain yang menentukan rancangan struktur organisasi adalah teknologi yang digunakan. Perbedaan teknologi yang digunakan dalam mengimplementasikan sistem manajemen akan membedakan bentuk struktur organisasi. Responden menekankan bahwa kemampuan dan cara berfikir para staf atau anggota organisasi, serta kebutuhan mereka untuk bekerjasama harus diperhatikan dalam merancang struktur organisasi. Responden ini juga mengatakan bahwa kebutuhan pimpinan dalam pembuatan keputusan juga akan mempengaruhi saluran komunikasi, wewenang dan hubungan diantara satuan-satuan kerja pada rancangan struktur organisasi. Pendapat ataupun ide orang-orang diluar organisasi yang memiliki pengetahuan dan ahli dalam manajemen dan organisasi sangat perlu dipertimbangkan terutama dalam mencari masukan atau input dalam penyusunan struktur organisasi”.

Secara eksternal peneliti juga mencari tahu informasi melalui wawancara pada ilmuwan di Perguruan Tinggi, terutama para pakar manajemen dan organisasi, wawancara dilakukan pada salah seorang Dosen pada Perguruan Tinggi di lokasi penelitian (kode Z, tertanggal 15 Desember 2010), dan responden ini menjelaskan bahwa:

“ Besarnya organisasi secara keseluruhan, maupun satuan-satuan seperti Dinas Pemuda dan Olahraga yang nantinya akan dapat menunjukkan jumlah karyawan yang dibutuhkan dalam suatu kelompok kerja”. kerjanya akan sangat mempengaruhi struktur organisasi. Semakin besar ukuran organisasi, struktur organisasi akan semakin kompleks, dan harus dipilih bentuk struktur yang tepat yang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan di daerah. Unsur-unsur struktur organisasi terdiri dari spesialisasi kegiatan, berkenaan dengan spesifikasi tugas-tugas individual dan kelompok kerja dalam organisasi (pembagian kerja). Penyatuan tugas-tugas tersebut menjadi satuan-satuan kerja (Bidang atau sub-bagian) yang mempunyai standardisasi kegiatan yang merupakan prosedur-prosedur digunakan organisasi untuk menjamin terlaksananya kegiatan seperti yang direncanakan. Wawancara ini menemukan suatu inti penting yang perlu diimplementasikan dalam proses pengorganisasian, yakni secara

keseluruhan memerlukan koordinasi kegiatan yang menunjukkan prosedur-prosedur yang mengintegrasikan fungsi-fungsi satuan-satuan kerja dalam organisasi pemerintahan”.

Wawancara dengan praktisi (kode Z, tertanggal 16 Desember 2010), dari hasil penjangkaran data dan informasi, bagi responden menyatakan bahwa:

“Konsep ini disebut juga dengan istilah ‘*sinergy*’, yang dasar implementasi pengorganisasiannya adalah prinsip pembagian kerja (*divition of labour*), yang memungkinkan *sinergy* kerja terjadi. Responden ini menjelaskan bahwa adanya konsekuensi pada perilaku pegawai, sehubungan dengan pembagian kerja dalam proses pengorganisasian yang monoton akan menyebabkan pegawai kehilangan motivasi kerja yang pada akhirnya menimbulkan ketidakefisienan”.

Wawancara dengan pimpinan organisasi, dalam hal ini Kepala Dinas Pemuda dan Olahraga Propinsi Kepulauan Riau (kode A, tanggal 18 Desember 2010), responden menyatakan bahwa:

“Dalam proses pengorganisasian, struktur organisasi akan menggambarkan bagan organisasi (*organization chart*), untuk menunjukkan struktur organisasi. Bagan organisasi memperlihatkan susunan fungsi-fungsi, departemen-departemen, bidang-bidang, sub-bagian, atau posisi-posisi organisasi, dan juga menunjukkan bagaimana hubungan antar bidang. Satuan-satuan organisasi yang terpisah biasanya digambarkan dalam bentuk kotak-kotak dihubungkan satu dengan yang lain dengan garis yang menunjukkan rantai perintah dan jalur komunikasi formal”.

Analisa dalam proses pengorganisasian, struktur organisasi memiliki bagan organisasi, yang memiliki beberapa aspek utama yang perlu dipahami. Peneliti kembali mewawancarai seorang ilmuwan dari perguruan tinggi setempat (kode Z, tanggal 20 Desember 2010). Responden ini pada awalnya menjelaskan tentang:

“Pembagian kerja dalam bagan organisasi. Setiap kotak menunjukkan individu atau satuan organisasi mana yang bertanggung jawab untuk kegiatan organisasi tertentu, dan tingkat spesialisasi yang digunakan. Pimpinan dan bawahan mempunyai rantai perintah, yang menunjukkan hubungan wewenang dan tanggung jawab yang menghubungkan atasan dan bawahan dalam keseluruhan organisasi. Aliran ini dimulai dari jenjang organisasi yang tertinggi sampai pada karyawan yang terendah

organisasi atau karyawan, mempunyai suatu kaitan dengan pimpinan tertinggi dalam organisasi. Prinsip kesatuan perintah harus jelas, setiap karyawan menerima tugas dan pelimpahan wewenang hanya dari seorang pimpinan dan melaporkan pertanggung jawaban juga hanya kepada seorang pimpinan”.

Wawancara dengan kepala bidang (kode B.3, tanggal 22 Desember 2010), tentang proses pengorganisasian, responden menyatakan bahwa:

“Struktur organisasi dan bagan organisasi, adanya pengelompokan segmen-segmen pekerjaan. Keseluruhan bagan menunjukkan alasan dasar mengapa kegiatan-kegiatan organisasi dibagi, apakah didasarkan pada fungsional, divisional atau lainnya (departementalisasi). Responden juga menjelaskan bahwa peningkatan manajemen dalam suatu bagan organisasi, tidak hanya menunjukkan pimpinan dan bawahan, tetapi juga keseluruhan hirarki manajemen. Responden menginformasikan seberapa luas tingkat spesialisasi kerja dalam organisasi, dapat diperkirakan dengan membaca label-label yang menunjukkan pekerjaan-pekerjaan yang berbeda, dan bagaimana tugas-tugas dikelompokkan. Garis menunjukkan rantai perintah yang merupakan aspek kunci koordinasi dalam setiap organisasi. Bagan juga dapat menunjukkan besarnya (size) dari organisasi, tetapi tanpa informasi tambahan akan menimbulkan gambaran yang tidak jelas”.

Lampiran 11

Hasil Wawancara Implementasi Fungsi Pengarahan dan Motivasi

Penelitian dilakukan dengan wawancara langsung pada pimpinan organisasi dalam hal ini Kepala Dinas Pemuda dan Olahraga (kode A, tanggal 24 Desember 2010 bertempat di ruang kerjanya) menyatakan bahwa:

“Selaku pemimpin bertugas melakukan penarikan, penyeleksian, pengembangan dan pemanfaatan sumberdaya manusia dalam pencapaian visi dan misi organisasi. Tanpa orang-orang yang cakap, organisasi dan manajemen akan gagal mencapai visi dan misi tersebut. Bagaimana pimpinan melaksanakan fungsi penyusunan personalia secara efektif, akan menentukan kinerja selaku seorang pemimpin”.

Responden juga menambahkan bahwa:

“Penyusunan personalia merupakan fungsi manajemen yang berupaya menemukan sumberdaya yang tepat dengan menempatkan sumberdaya pada posisi yang tepat, disamping pemberian latihan, dan pengembangan anggota organisasi. Dengan demikian sebagai seorang pimpinan akan lebih mudah dalam menentukan kebutuhan sumberdaya manusia sekarang dan diwaktu yang akan datang, dan mengevaluasi orang-orang dengan kemampuan potensial paling baik untuk ditempatkan pada setiap posisi yang tergambar pada struktur organisasi Dinas Pemuda dan Olahraga Propinsi Kepulauan Riau, serta bagaimana pimpinan memberikan latihan agar mereka mampu melaksanakan pekerjaan dengan efektif dan berkinerja tinggi”.

Penggalan informasi berkenaan dengan proses pengaturan dan pengarahan sebagai salah satu fungsi manajemen, wawancara dilakukan pada pimpinan yang bersifat eksternal, yang punya kaitan dengan organisasi internal (kode Q, tertanggal 26 Desember 2010) memberikan informasi yang sangat penting dan menyatakan bahwa:

“Kegiatan-kegiatan penyusunan personalia sangat erat hubungannya dengan tugas-tugas kepemimpinan seperti motivasi dan komunikasi, sehingga pembahasannya sering ditempatkan sebagai bagian dari fungsi pengaturan dan pengarahan. Fungsi ini berhubungan erat dengan fungsi pengorganisasian, dimana dalam proses pengorganisasian, organisasi mempersiapkan “kendaraan”nya dan pimpinan berkewajiban mempersiapkan personalia ibarat mengisi “Pengemudinya” yang sesuai dengan formasi atau posisi yang ada. Atas dasar ini tidak perlu menjadi perdebatan dikalangan para birokrat, karena semua fungsi manajemen saling kait mengait,

mempengaruhi satu dengan yang lain. Akhirnya, fungsi penyusunan personalia harus dilaksanakan oleh semua pimpinan organisasi baik organisasi pemerintahan ataupun swasta serta organisasi besar maupun kecil”.

Wawancara dengan pimpinan Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Kepulauan Riau (kode Y, tanggal 27 Desember 2010), sebagai responden yang terpilih juga menjelaskan bahwa:

“Proses penyusunan personalia atau *staffing proses*, dapat dipandang sebagai serangkaian kegiatan yang dilaksanakan terus menerus untuk menjaga pemenuhan kebutuhan personalia organisasi dengan orang-orang yang tepat dalam posisi-posisi tepat pada waktu yang tepat. Fungsi ini dilaksanakan dalam dua tipe lingkungan yang berbeda. Pertama, lingkungan eksternal yang meliputi seluruh faktor di luar organisasi secara langsung atau tidak langsung mempengaruhinya. Kedua, lingkungan internal yang terdiri dari unsur-unsur organisasi. Pada sisi lain, responden juga menambahkan bahwa suatu organisasi tidak dapat menunggu untuk mendapatkan orang-orang yang cakap untuk mengisi posisi atau formasi tertentu. Organisasi harus berusaha untuk merencanakan kebutuhan di masa yang akan datang dan memutuskan di mana akan menemukan orang-orang yang tepat untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan dimaksud. Ini memerlukan perencanaan personalia yang mencakup semua kegiatan yang dibutuhkan untuk menyediakan tipe dan jumlah karyawan secara tepat dalam pencapaian misi dan visi organisasi.

Responden juga menjelaskan bahwa:

“Ada dua perencanaan personalia yang harus diperhatikan. Pertama, penentuan jabatan-jabatan yang harus diisi, kemampuan yang dibutuhkan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut, dan berapa jumlah karyawan yang dibutuhkan. Kedua, pemahaman pasar tenaga kerja, dimana karyawan potensial ada dengan mempertimbangkan kondisi permintaan dan penawaran karyawan”.

Peneliti juga melakukan wawancara dengan salah satu kepala bidang pada Dinas Pemuda dan Olahraga (kode B2, tanggal 28 Desember 2010) bertempat di ruang kerja responden, dan menggaris bawahi, dimana:

“Penyusunan personalia organisasi sebaiknya di mulai dengan penentuan tujuan-tujuan dan rencana organisasi. Organisasi menentukan spesifikasi jabatan '*Job Specifications*', jenis-jenis jabatan yang akan dilaksanakan dan keterampilan-keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan nantinya. Dengan demikian, responden mengisyaratkan pimpinan organisasi perlu

mengestimasi jumlah karyawan yang dibutuhkan selama periode saat ini dan dimasa yang akan datang”.

Responden menyatakan bahwa:

“Organisasi perlu mempertimbangkan ‘persediaan’ sumberdaya manusia untuk melaksanakan berbagai pekerjaan, dan diikuti dengan estimasi jumlah orang yang harus ditarik serta kapan mereka akan mulai diberdayakan. Responden mengatakan berbagai jenis program kegiatan bagi pemenuhan kebutuhan-kebutuhan harus ditetapkan dengan jelas. Informasi yang di dapat dari wawancara tersebut menjelaskan bahwa melalui penggunaan suatu proses yang disebut analisa jabatan (*job analysis*) dapat menentukan keterampilan-keterampilan, tanggung jawab, pengetahuan, wewenang, lingkungan dan antar hubungan yang terlibat dalam setiap jabatan. Hasil analisa jabatan ini, oleh para ilmuan sering menyebut dengan istilah deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan”.

Melanjutkan pencarian data dan informasi melalui penelitian ini, wawancara dengan pimpinan pada level tertinggi di Tingkat Propinsi (kode Q, tertanggal 29 Desember 2010), dan responden ini memberikan informasi yang lebih detail mengenai proses melaksanakan dan mengarahkan sumberdaya manusia yang diberdayakan dalam organisasi pemerintahan, lebih menekankan pada aspek motivasi. Responden juga mengatakan bahwa:

“Kemampuan pimpinan untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan para bawahannya akan menentukan efektivitas kepemimpinan dalam mewujudkan visi dan misi organisasi. Pengarahan dan pengembangan organisasi dimulai dari motivasi, karena para pimpinan tidak dapat mengarahkan kecuali bawahan di motivasi untuk bersedia mengikutinya”.

“Disamping itu bagi responden, motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyatukan, dan memelihara perilaku manusia. Motivasi ini merupakan subjek yang penting bagi pimpinan, karena menurut definisi pimpinan harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Pimpinan perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu, agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang di inginkan organisasi. Motivasi adalah subjek yang membingungkan, karena motivasi tidak dapat diamati atau diukur secara langsung, namun harus disimpulkan dari perilaku orang yang tampak. Oleh karena itu responden menyimpulkan bahwa motivasi bukan hanya satu-satunya faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, melainkan ada dua faktor lainnya yang terlibat, antara lain kemampuan individu dan pemahaman

tentang perilaku yang dikerjakan untuk mencapai prestasi yang tinggi atau disebut persepsi peranan”.

Seorang pimpinan organisasi harus lebih banyak membangun komunikasi dengan bawahannya, wawancara terus dilakukan pada responden ini dalam menggali informasi (kode A, tanggal 30 Desember 2010) dia mengatakan :

“Berkenaan dengan motivasi, kemampuan, dan persepsi yang peranannya saling berhubungan. Jadi bila salah satu faktor rendah, maka tingkat prestasi akan rendah, walaupun faktor-faktor lainnya tinggi. Seorang pimpinan harus mampu memberikan motivasi, inspirasi dan semangat kepada bawahannya sehingga instruksi-instruksi yang diberikan bisa dilaksanakan dengan baik. Banyak istilah yang digunakan para ahli untuk menyebut motivasi (*motivation*) atau motif, antara lain kebutuhan (*need*), desakan (*urge*), keinginan (*wish*), dan dorongan (*drive*). Dalam hal ini akan digunakan istilah motivasi yang diartikan sebagai perilaku seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai visi dan misi”.

Wawancara dengan pimpinan tingkat bawah, sebagai kepala sub-bagian dalam organisasi (kode C.1, tanggal 3 Januari 2011), responden ini mengatakan bahwa:

“Motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan untuk kepuasan dirinya. Dan juga mengembangkan berbagai teori dan konsep yang berkenaan dengan koordinasi dan rentang manajemen”.

Disamping itu responden juga menambahkan bahwa:

“Bila kegiatan-kegiatan dibagi dan ditetapkan pada masing-masing bagian, maka pimpinan perlu mengatur dan mengkoordinasikan masing-masing kegiatan-kegiatan itu untuk mencapai misi dan visi organisasi”.

Setelah dibandingkan dengan informasi yang didapat dari wawancara dengan ilmuan dari Perguruan Tinggi setempat (kode Z, tanggal 5 Januari 2011), menyatakan bahwa:

“Untuk pencapaian koordinasi yang efektif perlu adanya komunikasi antara pimpinan dan bawahan, karena komunikasi adalah kunci koordinasi yang efektif. Koordinasi secara langsung tergantung pada perolehan, penyebaran dan pemrosesan informasi. Semakin besar ketidakpastian tugas yang di koordianasikan, semakin membutuhkan

informasi. Untuk alasan ini, koordinasi pada dasarnya merupakan tugas pemrosesan informasi”.

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 12

Hasil Wawancara Implementasi Fungsi Pengawasan

Berkenaan dengan fungsi pengawasan ini, peneliti melakukan wawancara dengan pimpinan organisasi, dalam hal ini Kepala Dinas langsung di ruangan kerjanya (kode A, tanggal 7 Januari 2011), responden ini menjelaskan bahwa:

“Pengawasan merupakan prospek untuk /menjamin’ bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Ini berkenaan dengan cara-cara membuat kegiatan-kegiatan yang sesuai dengan yang direncanakan. Pengertian ini menunjukkan adanya hubungan yang sangat erat antara perencanaan dan pengawasan. Seperti terlihat dalam kenyataan, dimana langkah awal proses pengawasan sebenarnya adalah langkah perencanaan, penetapan tujuan, standar atau sasaran pelaksanaan suatu kegiatan. Karena kadang-kadang sulit untuk membedakan antara rencana, standar atau pengawasan. Maka dari itu kita perlu memahami terlebih dahulu pengertian-pengertian tujuan, sasaran, prosedur, dan sebagainya. Karena fungsi pengawasan juga berhubungan erat dengan fungsi-fungsi manajerial lainnya, seperti yang pernah dijelaskan sebelumnya”

Pada sisi lain, responden juga menambahkan bahwa:

“Pengawasan membantu penilaian, apakah perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, dan pengarahan telah dilaksanakan secara efektif. Dan fungsi pengawasan itu sendiri, harus diawasi. Sebagai contoh misalnya pada kantor Dinas Pemuda dan Olahraga, apakah laporan-laporan pengawasan akurat?. Apakah sistem pengawasan memberikan informasi yang tepat pada waktunya?. Apakah kegiatan diukur dengan interval frekwensi waktu yang mencukupi?. Semuanya ini merupakan aspek pengawasan pada fungsi pengawasan”.

Dari hasil wawancara dengan pimpinan selaku kepala Dinas, beliau berpendapat bahwa:

“Dari pengalamannya dalam menjalankan organisasi pemerintahan ini, ada beberapa tipe pengawasan yang perlu dilakukan. Pertama, apa yang disebut dengan pengawasan pendahuluan (*Feed Forward control*), atau sering disebut dengan “*Sterring Controls*”, yang dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari standar atau tujuan yang memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan. Pendekatan pengawasan ini lebih aktif dan agresif, dengan mendeteksi masalah-masalah dan mengambil tindakan yang diperlukan sebelum suatu masalah terjadi”.

Wawancara dengan salah satu kepala bidang (kode B.2, tanggal 9 Januari 2011), berkenaan dengan fungsi pengawasan:

“Pengawasan hanya akan efektif bila pimpinan mampu mendapatkan informasi yang akurat, tepat pada waktunya, serta informasi berkenaan dengan perubahan-perubahan dalam lingkungan atau tentang perkembangan terhadap tujuan yang diinginkan. Kedua, pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan yang sering disebut pengawasan *‘screening control’*, yang umumnya dilakukan selama suatu kegiatan berlangsung. Tipe pengawasan ini merupakan proses dimana aspek tertentu dari suatu prosedur, harus disetujui dahulu, atau syarat tertentu harus dipenuhi dahulu sebelum kegiatan-kegiatan bisa dilanjutkan, untuk lebih menjamin ketepatan pelaksanaan suatu kegiatan. Ketiga, pengawasan umpan balik *‘feedback control’*. Pengawasan ini juga dikenal sebagai *‘past-action control’*.”

Pengukuran hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan, Sebab-sebab penyimpangan dari rencana atau standar ditentukan, dan penemuan-penemuan diterapkan untuk kegiatan-kegiatan serupa dimasa yang akan datang. Dari pengalaman pimpinan sub-bagian organisasi pemerintahan ini, beliau dapat menyimpulkan bahwa:

“Pengawasan ini bersifat historis, dimana pengukuran dilakukan setelah kegiatan terjadi. Dengan demikian ketiga bentuk pengawasan tersebut, sangat berguna bagi manajemen. Hanya saja ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan, disamping kegunaan-kegunaan dan bentuk pengawasan itu. Pertimbangan utama adalah bagaimana dengan adanya fungsi pengawasan, akan dapat menghemat pengeluaran organisasi, juga banyak kegiatan yang tidak memungkinkan di monitor secara terus menerus serta pengawasan yang berlebihan akan menjadikan produktivitas sumberdaya manusia menjadi menurun”.

Berkenaan dengan fungsi pengawasan, peneliti juga mewawancarai seorang ilmuwan dari Perguruan Tinggi yang ada di Propinsi Kepulauan Riau (kode Z, tanggal 11 Januari 2011), responden ini menyatakan bahwa:

“Fungsi pengawasan sangatlah penting terutama terhadap organisasi pemerintahan, yang operasionalnya lebih banyak menggunakan dana APBD dan APBN. Dalam hal ini ada beberapa faktor yang membuat pengawasan semakin diperlukan oleh organisasi ini, antara lain:

- 1) Perubahan lingkungan organisasi. Perubahan lingkungan organisasi akan terjadi terus menerus dan tidak dapat dihindari, seperti munculnya inovasi, perubahan ilmu dan teknologi serta munculnya peraturan pemerintah yang baru.

- 2) Melalui fungsi pengawasan pimpinan mendeteksi perubahan-perubahan yang berpengaruh pada perencanaan yang telah diprogramkan organisasi, sehingga organisasi harus mampu menghadapi tantangan dari perubahan-perubahan yang terjadi.
- 3) Peningkatan kompleksitas organisasi. Semakin besar organisasi, semakin memerlukan pengawasan yang lebih formal dan hati-hati. Berbagai jenis sumberdaya harus diawasi untuk menjamin bahwa kinerja dan profesionalitas tetap terjaga. semuanya ini memerlukan pelaksanaan fungsi pengawasan dengan lebih efisien dan efektif.
- 4) Kesalahan dalam menjalankan program dari perencanaan yang telah ditetapkan sudah pasti ada, namun kesalahan tidak terlalu vital jika fungsi pengawasan berjalan sebagaimana mestinya. Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang.
- 5) Bila pimpinan mendelegasikan wewenang kepada bawahannya, tanggung jawab atasannya sendiri tidak berkurang. Satu-satunya cara pimpinan dapat menentukan apakah bawahan telah melakukan tugas-tugas yang telah dilimpahkan kepadanya dengan mengimplementasikan sistem pengawasan tersebut. Tanpa sistem tersebut, pimpinan tidak akan dapat mengevaluasi tugas bawahannya.

Peneliti mencoba membandingkan informasi berkenaan dengan fungsi pengawasan dan wawancara dilakukan pada pimpinan yang secara hirarki lebih tinggi (kode Y, tanggal 14 Januari 2011), dan beliau mengatakan bahwa:

“Kata “pengawasan” sering mempunyai konotasi yang tidak menyenangkan, karena selalu dianggap akan mengancam kebebasan dan otonomi pribadi. Pada hal organisasi sangat memerlukan fungsi pengawasan tersebut, untuk menjamin tercapainya visi dan misi organisasi. Oleh karena itu, responden menggaris bawahi bahwa tugas pimpinan adalah menemukan keseimbangan antara pengawasan organisasi dan kebebasan pribadi atau mencari tingkat pengawasan yang tepat. Pengawasan yang berlebihan akan menimbulkan efek yang negatif, seperti birokrasi, mematikan kreativitas dan sebagainya yang akhirnya merugikan organisasi itu sendiri. Begitu juga sebaliknya, pengawasan yang tidak mencukupi dapat menimbulkan pemborosan sumber daya dan membuat sulit pencapaian visi dan misi organisasi”.

Lampiran 13

Hasil Wawancara Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Implementasi Fungsi Manajemen

Faktor Pendukung

Peneliti melakukan wawancara dengan pimpinan organisasi (kode A, tanggal 15 Januari 2011), dan responden ini menjelaskan bahwa:

“Adanya peraturan pemerintah yang berhubungan dengan disiplin pegawai negeri dapat dikatakan sebagai faktor pendukung dalam pelaksanaan fungsi manajemen. Pada sisi lain pimpinan selaku kepala dinas juga menambahkan bahwa loyalitas yang tinggi bawahan terhadap pimpinan dalam menjalankan roda organisasi, serta adanya pola kepemimpinan yang terbuka sangat mendukung dalam mewujudkan visi dan misi organisasi pada Dinas Pemuda dan Olahraga Propinsi Kepulauan Riau”.

Dalam menemukan informasi lainnya berkenaan dengan faktor pendukung dalam pelaksanaan fungsi manajemen, juga dilakukan wawancara dengan salah satu kepala bidang pada objek penelitian ini (kode B.2, tanggal 17 Januari 2011), beliau berpendapat bahwa:

“Dari pengalaman empiris sebagai pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Propinsi Kepulauan Riau, pemahaman terhadap makna dari visi dan misi organisasi oleh pegawai yang diberdayakan, merupakan modal utama yang dapat dijadikan faktor pendukung dalam mengimplementasikan fungsi manajemen dalam organisasi pemerintahan. Hal ini disebabkan oleh karena pola kepemimpinan kepala dinas dalam menerapkan fungsi pengarahan (*actuating*) sangat dirasakan manfaatnya oleh staf yang ada. Dan bagi responden selaku kepala bidang, karakteristik seperti ini merupakan faktor pendukung dalam mempermudah dan memperlancar tugas pimpinan dalam mengimplementasikan fungsi manajerial dalam organisasi”.

Wawancara terhadap salah satu pegawai pada salah satu bidang dalam struktur organisasi Dinas Pemuda dan Olahraga (kode C.3, tanggal 19 Januari 2011) di ruang kerja responden, mengatakan bahwa :

“Dari pengalamannya selaku pegawai, adanya kepercayaan yang penuh dari pimpinan pada pegawai yang ada, dalam menjalankan program kerja yang diberikan padanya, merupakan faktor pendukung dalam mengimplementasikan fungsi manajerial dalam menjalankan program yang telah ditetapkan oleh organisasi. Dalam hal ini pimpinan

yang ada memberikan tanggung jawab pekerjaan yang tidak setengah-setengah. Dengan demikian selaku bawahan dalam bekerja lebih memperhatikan kinerja yang baik dimata pimpinan yang ada dalam organisasi pemerintahan”.

Selanjutnya wawancara dengan pimpinan yang lebih tinggi diluar organisasi internal (kode Y, tanggal 20 Januari 2011), menjelaskan bahwa:

“Integritas antara pimpinan dan bawahan dimasing-masing bidang sangat membantu dalam terciptanya kerjasama dalam mengimplementasikan fungsi manajerial pada organisasi Dinas Pemuda dan Olahraga. Menurut responden, secara organisasi merupakan ‘*Team Work*’ dalam mensukseskan tujuan organisasi yang diinginkan. Oleh karena itu team work bekerja secara profesional dan menjauhkan dari suasana konflik dalam organisasi. Pada sisi lain responden ini juga menambahkan bahwa persaingan ataupun kompetisi sesama pegawai selalu akan muncul, namun kompetisi yang sehat merupakan upaya yang strategi bagi individual dalam memperlihatkan kemampuan kerja masing-masing individual, dan ini merupakan sesuatu yang wajar dalam organisasi pemerintahan”.

Faktor Penghambat

Dalam menggali informasi berkenaan dengan faktor penghambat jalannya organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi, dilakukan wawancara dengan pimpinan selaku kepala Dinas (kode A, tanggal 22 Januari 2011), pimpinan mengatakan bahwa:

“Dalam mengimplementasikan fungsi manajerial organisasi, salah satu yang menjadi kendala adalah spesifikasi pendidikan para anggota organisasi. Dari pengalaman memimpin organisasi pemerintahan ini, secara relative, spesifikasi pendidikannya tidak sesuai dengan jabatan ataupun pekerjaan yang dibebankan padanya. Namun demikian, dalam jangka waktu yang lama, oleh karena para anggota menjiwai pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan padanya, para pegawai mampu mengikuti dengan memperlihatkan kinerja yang baik dimata pimpinan. Secara jujur dapat dievaluasi, tahap demi tahap, semua program kerja dapat diselesaikan tepat pada waktunya.

Pada sisi lain pimpinan mengalami kendala dalam mengimplementasikan fungsi manajerial organisasi ini, adalah keterbatasan sumberdaya yang dimiliki organisasi. Keterbatasan ini baik berkenaan dengan sumberdaya manusia yang ada, disamping sumberdaya finansial berupa anggaran yang dialokasikan untuk Dinas Pemuda dan Olahraga Propinsi Kepulauan Riau. Anggaran APBD dan bantuan Pusat sangat terbatas, sehingga pimpinan mau tidak mau dalam penyusunan perencanaan cenderung menyesuaikan dengan alokasi dana yang di peruntukan untuk organisasi ini”.

Wawancara selanjutnya dilakukan pada salah satu pimpinan bidang dalam struktur organisasi (kode B.1, tanggal 24 Januari 2011), menyatakan bahwa:

“Dari pengamatan dan pengalamannya dapat diketahui kendala yang dihadapi pimpinan adalah dalam merekrut tenaga atau pegawai untuk mengisi struktur organisasi relatif kurang sesuai dengan kebutuhan yang diharapkan. Dalam hal ini pimpinan tidak dapat merekrut sumberdaya manusia secara langsung, baik dalam mencari calon dan menyeleksi. Dalam organisasi pemerintahan di tingkat propinsi, berdasarkan peraturan pemerintah yang ada, usaha pengadaan atau menyeleksi calon yang diperlukan, sudah ada badan khusus yang dibentuk untuk mengaturnya. Dalam hal ini kepala dinas hanya mene’rima bersih calon yang didapat yang ditempatkan pada organisasi yang dipimpinnya”.

Wawancara selanjutnya kembali pada pimpinan organisasi (kode A, tanggal 25 Januari 2011), menjelaskan bahwa:

“Kendala utama yang sangat prinsipil adalah mutasi pimpinan atau kepala dinas. Hal ini sebenarnya berpengaruh secara tidak langsung terhadap pelaksanaan pencapaian tujuan organisasi. Setiap pimpinan memiliki pola atau tipe kepemimpinan yang tidak sama. Oleh karena itu, dari pengalaman ini, para staf sampai pada pimpinan bidang dan sub-bidang perlu beradaptasi dengan pimpinan yang baru. Dan ini perlu dipertimbangkan, bahwa indikator seperti ini dapat menjadi kendala dan penghambat suksesnya pimpinan dalam mengimplementasikan fungsi manajerial organisasi”.