

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**ANALISIS PERANAN SUMBER DAYA MANUSIA  
DALAM MENCAPAI EFEKTIFITAS ORGANISASI  
PADA DINAS PEMUDA DAN OLAHRAGA  
PROVINSI KEPULAUAN RIAU**



TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains dalam Ilmu Administrasi Publik Bidang Minat Administrasi Publik

**Disusun oleh:**

**MAIFRIZON**

**NIM : 014707325**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2010**

## ABSTRACT

Analysis The Role of Human Resources Organizational Effectiveness  
In Youth And Sports Department of Riau Islands Province

Maifizon  
[ery\\_or@yahoo.com](mailto:ery_or@yahoo.com)

This study aimed to analyze the role of Human Resources for Organizational Effectiveness at the Youth and Sports Department of Riau Islands Province. This research is motivated by the phenomena of organization whether corporate or government organizations that exist today, that in achieving the goals of the organization that has been set, they still face obstacles or hurdles in creating an effective organization.

Based on several theories, starting from the theories related to Human Resources, to the theories related to organizational effectiveness. From the theory, there are some assumptions that Human Resources plays an important role by looking at the performance of Organizational Effectiveness will be achieved and how far the Role of Human Resources for Organizational Effectiveness.

This research was conducted to see the profile of Human Resources at the Department of Youth and Sports, see Organizational Effectiveness and view and analyze the role and Human Resources to an Organization Effectiveness.

From the results of research by looking at the relationship between independent variables and the dependent variable conclusions can be drawn the conclusion that, The Role of Human Resources Management in Department of Youth and Sports Kantor influence on Organizational Effectiveness, and this can be seen from the performance of employees and the effectiveness of the organization in the few existing indicators.

## ABSTRAK

### Analisis Peranan Sumber Daya Manusia Terhadap Efektifitas Organisasi Dinas Pemuda Dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau

Maifizon

[ery\\_or@yahoo.com](mailto:ery_or@yahoo.com)

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisa Peranan Sumber Daya Manusia terhadap Efektifitas Organisasi pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh fenomena organisasi apakah organisasi perusahaan maupun organisasi pemerintahan yang ada saat ini, yang dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, banyak menghadapi kendala atau rintangan dalam mewujudkan organisasi yang efektif.

Berdasarkan beberapa teori, dimulai dari teori-teori yang berhubungan dengan Sumber Daya Manusia, sampai pada teori yang berhubungan dengan efektivitas organisasi. Dari teori teori tersebut, ada beberapa asumsi bahwa Sumber Daya Manusia dengan melihat kinerja sangat berperan terhadap Efektifitas Organisasi akan terwujud serta sejauhmana Peranan Sumber Daya Manusia terhadap Efektifitas Organisasi.

Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk melihat profil Sumber Daya Manusia pada Dinas Pemuda dan Olahraga, melihat Efektifitas Organisasi serta melihat dan menganalisis Peranan dan Sumber Daya Manusia tersebut terhadap Efektifitas Organisasi.

Dari hasil penelitian dengan melihat hubungan antara variable independen dan variable dependen kesimpulan yang dapat diambil kesimpulan bahwa, Peranan Sumber Daya Manusia pada Kantor Dinas Pemuda dan Olahraga berpengaruh pada Efektifitas Organisasi dan ini dapat dilihat dari kinerja pegawai dan efektifitas organisasinya dalam beberapa indicator yang ada.

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**MENYATAKAN**

**TAPM yang berjudul ANALISIS PERANAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM  
MENCAPAI EFEKTIVITAS ORGANISASI PADA DINAS PEMUDA DAN  
OLAHRAGA PROVINSI KEPULAUAN RIAU**

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

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

Jakarta, .....

Yang Menyatakan

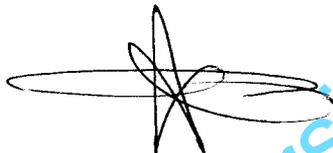
  
**METERAI  
TEMPEL**  
PALEK MEMBANGUN BANGSA  
8D73DAAF509552568  
**ENAM RIBU RUPIAH**  
**6000** **DJP**  
**MAFRIZON**  
NIM. 014707325

## LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Analisis Peranan Sumber Daya Manusia Dalam Mencapai Efektivitas Organisasi Pada Dinas Pemuda Dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau.  
Penyusun TAPM : Maifrizon  
NIM : 014707325  
Program Studi : Administrasi Publik  
Hari/Tanggal : Sabtu, 11 Desember 2010

Menyetujui :

Pembimbing II,



Dr. Gimin, M.Pd

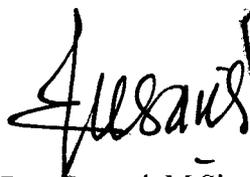
Pembimbing I,



Dr. Djaka Permana, M. Si

Mengetahui,

Kabid Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Dra. Susanti, M.Si  
NIP. 196712141993032002

Direktur Program Pascasarjana

Susanti, M.Sc., Ph.D.  
NIP. 195202131985032001

UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

Nama : Maifrizon  
NIM : 014707325  
Program Studi : Administrasi Publik  
Judul TAPM : Analisis Peranan Sumber Daya Manusia Dalam Mencapai Efektivitas Organisasi Pada 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, 11 Desember 2010  
Waktu : 10.00 s.d 12.00 WIB

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM :

Ketua Komisi Penguji: Dr. Tita Rosita, M.Pd

  
.....

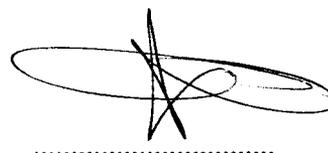
Penguji Ahli : Dr. Meyzi Heriyanto, M.Si

  
.....

Pembimbing I : Dr. Djaka Permana, M.Si

  
.....

Pembimbing II : Dr. Gimin, M.Pd

  
.....

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa, akhirnya tugas akhir program magister dengan judul Analisis Peranan Sumber Daya Manusia Dalam Mencapai Efektivitas Organisasi Pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau. Pada kesempatan ini peneliti juga ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada beberapa pihak yang telah membantu peneliti dalam menyusun TAPM ini, antar lain :

1. Prof.Ir. Tian Belawati. M.Ed.Ph.D, Rektor Universitas Terbuka
2. Susiati, M.Sc, Ph.D Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
3. Dr. Djaka Permana selaku pembimbing I dan Bapak Dr. Gimin, M.Pd selaku pembimbing II atas dorongan dan bimbingannya dari awal hingga terselesaikannya TAPM ini.
4. Para Dosen yang telah banyak memberikan bekal ilmu pengetahuan bagi penulis, serta seluruh pegawai yang ada lingkungan Universitas Terbuka yang telah memberikan dukungan dan bantuan selama proses perkuliahan.
5. Kepala Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau, Edy Sofyan yang telah bersedia membantu penulis dalam penyusunan laporan TAPM
6. Orang tua, istri tercinta Delfatmi dan anak tersayang Alya Putri Pertiwi yang telah memberikan pengertian, dorongan, do'a dan semangat dalam menyelesaikan TAPM ini.
7. Rekan-rekan Mahasiswa Universitas Terbuka Jurusan Magister Administrasi Publik yang selama ini telah banyak bersama-sama jalan beriringan dalam mengikuti perkuliahan, perkenalan kita akan selalu menjadi pengalaman yang tak akan terlupakan
8. Semua pihak yang telah banyak membantu penulis, mulai dari masa perkuliahan maupun hingga proses penyusunan Tugas akhir ini.

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

Tanjungpinang, Desember 2010

Peneliti

MAIFRIZON

Universitas Terbuka

## DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRACK.....	i
PERNYATAAN ORISINALITAS.....	iii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iv
LEMBAR PENGESAHAN.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
BAB I      PENDAHULUAN .....	
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	9
C. Tujuan Penelitian .....	9
D. Kegunaan Penelitian .....	9
BAB II     TINJAUAN PUSTAKA .....	
A. Penelitian Terdahulu .....	11
B. Sumber daya Manusia dan Efektivitas Organisasi .....	14
1. Sumber Daya Manusia.....	14
2. Efektivitas Organisasi.....	22
C. Kerangka Berfikir ... ..	45
D. Konsep Analisis .. ..	47
E. Asumsi.....	49
F. Keterbatasan penelitian .....	50

BAB III	METODE PENELITIAN .....	
	A. Jenis Penelitian .....	51
	B. Nara Sumber/Responden .....	51
	C. Jenis Data .....	52
	D. Sumber data .....	53
	E. Key Informan .....	53
	F. Teknik Pengumpulan Data .....	54
	G. Analisa Data .....	54
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	
	A. Temuan .....	56
	B. Pembahasan .....	73
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN .....	
	A. Kesimpulan .....	100
	B. S a r a n .....	101
	DAFTAR PUSTAKA .....	

Universitas Terbuka

## DAFTAR GAMBAR

No	Nomor Gambar	Nama Gambar	Hal
1.	Gambar 2.1	Hubungan Efektifitas .....	43
2.	Gambar 2.2	Dimensi Keefektifan Organisasi.....	44
3.	Gambar 2.3	Kerangka Berfikir .....	47
4.	Gambar 2.4	Kerangka Analisis.....	49

Universitas Terbuka

## DAFTAR TABEL

No	Nomor Tabel	Nama Tabel	Hal
1.	Tabel 3.1	Identifikasi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	52
2.	Tabel 4.1	Keadaan Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan	57
3.	Tabel 4.2	Keadaan Pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Menurut Golongan Pangkat.	58
4.	Tabel 4.3	Keadaan Pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Menurut Jenis Kelamin.	59
5.	Tabel 4.4	Keadaan Pegawai Menurut Eselonering.	60
6.	Tabel 4.5	Tingkat Pemahaman Responden Terhadap Visi dan Misi Organisasi.	75
7.	Tabel 4.6	Tingkat Keterlibatan Responden dalam Fungsi-Fungsi Management.	77
8.	Tabel 4.7	Tanggapan Responden dalam Menetapkan Hasil Yang Akan Dicapai Organisasi.	88
9.	Tabel 4.8	Bentuk Pemberdayaan Yang Dilakukan Pimpinan Organisasi	91

## DAFTAR LAMPIRAN

No	Nomor Lampiran	Nama Tabel	Hal
1.	Lampiran 1	Bagan Struktur Organisasi	105
2.	Lampiran 2.	Petunjuk Wawancara	106
3.	Lampiran 3.	Pertanyaan Wawancara	107
4.	Lampiran 4.	Kuesioner	109
5.	Lampiran 5.	Transkrip wawancara	112

## ABSTRACT

### Analysis The Role of Human Resources To Organizational Effectiveness In Youth And Sports Department of Riau Islands Province

Maifizon

[ery\\_or@yahoo.com](mailto:ery_or@yahoo.com)

Keyword : Analysis, Human Resources, Organizational Effectiveness.

Research was conducted to analyze the role of Human Resources to Organizational Effectiveness at the Youth and Sports Department of Riau Islands Province. This research is motivated by the phenomena of organization whether corporate organizations and governmental organizations that exist today, in achieving the goals of the organization that has been established, many obstacles or hurdles in creating an effective organization.

Based on several theories, starting from the theories that relate to Human Resources, to the theory relating to organizational effectiveness. From theory it is assumed that the Human Resources contribute significantly to the Organization Effectiveness.

The results showed that the Human Resources Department of Youth and Sports in the Riau Islands Province role in achieving organizational effectiveness though not yet optimal, because there is few employees less a role in realizing the vision and mission of the organization.

## ABSTRAK

Analisis Peranan Sumber Daya Manusia Terhadap Efektifitas Organisasi

Dinas Pemuda Dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau

Maifizon

[ery\\_or@yahoo.com](mailto:ery_or@yahoo.com)

Kata Kunci : Analisis, Sumber Daya Manusia, Efektifitas Organisasi

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis Peranan Sumber Daya Manusia terhadap Efektifitas Organisasi pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh fenomena organisasi apakah organisasi perusahaan maupun organisasi pemerintahan yang ada saat ini, dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, banyak menghadapi kendala atau rintangan dalam mewujudkan organisasi yang efektif.

Berdasarkan beberapa teori, dimulai dari teori-teori yang berhubungan dengan Sumber Daya Manusia, sampai pada teori yang berhubungan dengan efektivitas organisasi. Dari teori teori tersebut diasumsikan bahwa Sumber Daya Manusia sangat berperan terhadap Efektifitas Organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sumber Daya Manusia pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau berperan dalam mencapai efektifitas organisasi sekalipun belum secara optimal, dikarenakan terdapat sebahagian kecil pegawai kurang berperan dalam mewujudkan visi dan misi organisasi.

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Globalisasi di pasar bebas merupakan fenomena baru yang tanpa kita sadari memberikan pengaruh yang sangat signifikan terhadap penyelenggaraan tugas-tugas umum pemerintah, pembangunan dan pembinaan kehidupan masyarakat. Untuk dapat memenangkan persaingan di era globalisasi dan pasar bebas, tidak hanya ditentukan oleh kualitas pelaku-pelaku ekonomi khususnya sektor swasta, akan tetapi juga sangat tergantung pada keunggulan layanan publik yang diberikan oleh aparatur pemerintah. Hal ini menyebabkan penyelenggaraan pemerintah menjadi sorotan yang tajam, terutama dalam aspek transparansi, akuntabilitas, efisiensi dan efektifitas.

Penerapan prinsip-prinsip “*Good Governance*” dalam pengelolaan pemerintahan menjadi suatu tuntutan utama, oleh karena masyarakat mulai kritis dalam memonitor dan mengevaluasi manfaat serta nilai yang diperoleh atas pelayanan dari instansi pemerintah. Disisi lain, pengukuran keberhasilan maupun kegagalan instansi pemerintah dalam mengelola sumber daya manusia sulit dilakukan secara objektif, disebabkan belum diterapkannya sistem pemanfaatan sumberdaya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi yang efektif (Simamora,1999:65).

Perubahan pola dan model strategi dari suatu organisasi pada zaman moderen ini disebabkan adanya tuntutan bagi setiap organisasi untuk dapat

beradaptasi dengan perubahan tersebut. Hal ini dikarenakan adanya dorongan setiap organisasi untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya dan perkembangan organisasi tersebut dapat menghasilkan suatu keuntungan. Perubahan secara global yang dipicu dengan perkembangan teknologi dan informatika mendorong setiap organisasi untuk membuat suatu program yang strategis sehingga dapat unggul dalam menjalankan berbagai program sesuai dengan visi dan misi organisasi.

Pasca otonomi daerah pada hakekatnya penerapan desentralisasi atau proses pendemokrasian pemerintah dengan keterlibatan langsung masyarakat melalui pendekatan lembaga perwakilan sebagai personafikasi. Penerapan Undang-Undang Nomor : 32 Tahun 2004 menjadi landasan guna dipahami makna dan tujuan oleh pemerintah daerah untuk dijadikan alat manjadi terkotak-kotaknya masyarakat didaerah sehingga dapat mengesampingkan nasionalisme (Achmad, 2005:78).

Setiap pola yang dirancang oleh organisasi pemerintahan yang berorientasi pada pelayanan publik ditujukan dalam rangka mengadopsi perubahan tersebut. Salah satu model yang digunakan setiap organisasi untuk mengantisipasi setiap perubahan adalah dengan menjalankan suatu strategi organisasi.

Salah satu upaya organisasi dalam mencapai tujuan organisasi di era perubahan yang semakin pesat dengan membuat berbagai strategi organisasi. Dengan kehadiran strategi yang dapat dipahami secara umum setiap organisasi dapat mencapai konsistensi keputusan-keputusan yang dibuat bagi seluruh anggota organisasi yang berbeda-beda.

Penerapan strategi pada suatu organisasi pemerintahan berhubungan dengan berbagai masalah yang selalu dihadapi. Sementara penerapan strategi pada organisasi memerlukan adanya kemampuan dari setiap pimpinan untuk dapat membuat atau memformulasikan setiap strategi yang ada, mengimplemantasikan strategi dan pengendalian strategi. Oleh karena itu bila suatu organisasi bertindak demi kepentingan para pemegang saham, berarti memaksimalkan laba sepanjang waktu.

Salah satu model penerapan strategi organisasi dalam mengantisipasi perubahan-perubahan tersebut selalu difokuskan pada pengaruh lingkungan internal organisasi antara lain kemampuan sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan salah satu determinan penting yang dapat meningkatkan produktifitas, mutu, pelayanan serta pencapaian profit, manusia merupakan bagian penunjang yang dapat membantu pencapaian sasaran organisasi (Mali, 1972:75).

Perkembangan manajemen sumber daya manusia yang sampai saat ini telah masuk dalam organisasi pemerintahan, dengan paradigma *Strategic Human Resource Management* dimana faktor manusia sebagai asset organisasi harus dikelola dengan sebaik mungkin, fungsi pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi dengan demikian menjadi fungsi yang sangat stratejik (Kamaruddin, 1990: 85).

Kenyataan inilah, setiap organisasi cenderung merencanakan suatu pola dalam manajemen sumber daya yang ada. Pengelolaan sumber daya manusia yang tidak hanya dilakukan pada anggota organisasi yang sudah ada melainkan juga

harus dilakukan kepada para calon tenaga kerja yang akan memasuki suatu organisasi.

Max Weber dalam Parsons (1974) menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah jumlah nilai dari sumber daya manusia yang berada pada suatu organisasi. Selanjutnya dikatakan juga bagian yang terpenting dari peningkatan nilai sumber daya manusia adalah dengan mendayagunakan semua bakat orang-orang yang ada dalam organisasi dan mengambil yang terbaik dari populasi yang bervariasi dari luar organisasi (Parsons, 1974:110).

Isu sentral yang terjadi saat ini adalah masih rendahnya tingkat pendidikan pada usia angkatan kerja di Provinsi Kepulauan Riau, lemahnya sumber daya manusia yang ada dalam organisasi publik serta sumber daya manusia hasil dari proses suatu lembaga pendidikan. Berdasarkan data angkatan kerja Provinsi Kepulauan Riau menunjukkan latar belakang pendidikan angkatan kerja sebanyak 478.072 jiwa, dengan tingkat pendidikan tertinggi yang dominan ditamatkan setingkat SLTA sederajat sebesar 294.362 jiwa (61,57%). Sebanyak 91.251 jiwa (19,09 %) berpendidikan setingkat SLTP sederajat, sementara yang berpendidikan setingkat D.I/ D II/D III dan S.1 hanya sebesar 71.593 jiwa (14,97 %). (Kepri dalam Angka, 2009:67 )

Berkaitan dengan strategi manajemen sumber daya manusia yang dikaitkan dengan efisiensi, efektifitas dan produktifitas perlu ditingkatkan dan untuk mengupayakan peningkatan tersebut harus dipertimbangkan beberapa hal yaitu:

- a. Bahwa sumber daya non manusia yang dapat disediakan oleh suatu organisasi selalu terbatas sedangkan tujuan individual dan organisasi tidak terbatas.
- b. Walaupun sumber daya manusia, teknologi, sarana dan prasarana organisasi diperlukan namun tanpa sumber daya manusia yang handal tidak akan ada artinya.
- c. Manusia merupakan unsur paling penting dalam organisasi sehingga harus diperlukan berdasarkan harkat dan martabatnya sehingga berperilaku positif dalam kehidupan organisasi (Siagian,1997:4).

Berbagai tantangan dari organisasi dapat berasal dari dalam organisasi dan dari luar organisasi baik itu yang bersifat mikro ataupun makro. Dengan sumber daya manusia yang tangguh dan dapat berkompetitif, maka setidaknya akan membantu organisasi mencapai produktifitas sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Pengelolaan sumber daya manusia secara rinci dan terstruktur menjadikan organisasi dapat berkembang dan melebarkan sayap usaha/kegiatan tanpa terpengaruh oleh berbagai perubahan-perubahan yang menerpa. Konsep ini akan berhasil apabila organisasi telah menetapkan kebijakan atau strategi organisasi secara fleksibel sehingga mudah beradaptasi dengan perkembangan zaman.

Dampak terhadap sumber daya manusia sebagai akibat perkembangan globalisasi dan perdagangan bebas adalah organisasi yang berorientasi pada profit dapat mengelola sumber daya manusia secara nyata dan terencana. Antisipasi ancaman globalisasi adalah melakukan perubahan strategi terhadap sumber daya manusia yang ada agar dapat berinovatif, peka dan adaptif. Perubahan-perubahan yang dapat dilihat dari hasil pengembangan sumber daya manusia adalah dengan perilaku, perubahan pola pikir dan perubahan pola lainnya yang menjurus pada pencapaian profit secara maksimal.

Dalam perkembangan ilmu dan teknologi saat ini, setiap organisasi secara nasional dan internasional mengupayakan adanya peningkatan dan perubahan sumber daya manusia, yang dalam hal ini ditujukan dalam rangka memberikan kepuasan terhadap semua masyarakat (Abdullah,2000:67).

Proses globalisasi merupakan proses menyatunya dunia dan kecenderungan munculnya dunia tanpa batas, setidaknya dibidang sumber daya manusia dapat keluar masuk antar negara tanpa hambatan. Namun demikian persaingan global akan dapat semakin ketat dan memerlukan adanya sumber daya manusia yang handal dari segi kualitas dan kuantitas (Rajab, 2002:87).

Pentingnya sumber daya manusia (*Human Capital*) yang profesional dalam organisasi pemerintahan di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau menjadi landasan untuk mempercepat pencapaian visi, misi, tujuan dan program kerja pemerintah daerah baik pada bidang pemerintahan, pembangunan, kemasyarakatan dan kesejahteraan.

Pengembangan aparatur yang handal dan unggul, merupakan pengaturan sumber daya manusia yang memberi kesempatan bagi peningkatan kinerja yang berdaya guna dan berhasil guna dalam penyelenggaraan pemerintah, pembangunan dalam menciptakan pelayanan kepada masyarakat. Dari berbagai literatur dikatakan bahwa efektifitas pelaksanaan otonomi daerah sangat tergantung pada 3 faktor, yaitu; 1). Dukungan finansial daerah. 2). Dukungan sarana dan prasarana. 3). Dukungan sumber daya manusia. (Duta Kepri, 2008, 17 )

Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau berusaha untuk menciptakan supremasi sipil dalam segala konteks kebijakan publik, maka supermasi keadilan menciptakan masyarakat madani, memberdayakan masyarakat sipil baik personil dan kelembagaan terhadap aspek kehidupan masyarakat selalu dibangun dan dikembangkan. Dalam pemberdayaan supermasi sipil, sangat erat kaitannya dengan implementasi strategi desentralisasi, hak asasi manusia, good governance dan berbagai isu yang bersifat egaliter, transparan dan demokratis (Kaloh, 2002:92).

Tugas pokok dan fungsi pegawai dituntut untuk bekerja dengan baik dan menghindari kesalahan sekecil apapun. Namun menjadi permasalahan tersendiri tentang bagaimana dapat menjalankan pekerjaan itu dengan baik tanpa ada sesuatu yang mengganggu, kedisiplinan, kreativitas dan semangat yang kuat dalam menyelesaikan pekerjaan menjadi kunci utama dalam menciptakan iklim kinerja yang baik .

Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau merupakan salah satu Dinas yang memiliki program kerja dengan kuantitas yang cukup banyak diluar dari pelayanan masyarakat yang tentunya juga menjadi tugas pokok dari sebuah dinas pemerintahan. Penyelenggaraan program-program besar yang bersifat tahunan seperti POPDA dan POPWIL yang beberapa waktu lalu dilaksanakan. Suksesnya penyelenggaraan dan berhasil Provinsi Kepri Sebagai Juara Umum Pada even tersebut merupakan bukti dari kerja keras dan kinerja yang tinggi yang di lakukan oleh Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau.

Dalam menyelesaikan seluruh program yang telah di rencanakan selama satu tahun, hambatan utama yang dirasakan oleh dinas ini adalah masih kurangnya peranan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam mencapai efektifitas organisasi. Untuk mengatasi masalah peranan sumber daya manusia tersebut tentunya menjadi peran pemimpin dalam mengupayakan cara dalam menanggulangnya.

Dari uraian diatas, dapat digaris bawahi bahwa sumber daya manusia bagi suatu organisasi sangat penting dan yang akan dijadikan modal utama organisasi untuk mewujudkan visi dan misi serta program kerjanya. Artinya dengan memanfaatkan sumber daya manusia yang ada diharapkan mampu memberikan kontribusi bagi efektifitas organisasi.

Fenomena yang terjadi di lapangan berdasarkan pengamatan mencakup adanya beberapa pegawai yang belum memahami tugas pokok dan fungsinya, seperti masih ditemukan pegawai yang mengerjakan pekerjaan yang bukan menjadi tanggung jawab mereka, melakukan pelanggaran disiplin kerja sehingga mengakibatkan kinerja yang diharapkan tidak optimal, masuk kerja tidak sesuai dengan peraturan yang telah dibuat, tentunya akan berimbas pada fungsi pelayanan dan efektifitas kerja organisasi pemerintahan tersebut.

Pegawai harus mampu memberikan pelayanan yang tinggi maka masyarakat akan merasa puas, sebaliknya jika kualitas pelayanan yang diberikan rendah, maka masyarakat yang membutuhkan pelayanan akan merasa tidak puas. Kualitas pelayanan dapat dinyatakan sebagai perbandingan antara pelayanan yang diharapkan dengan pelayanan yang diterimanya (Parasuraman, Zeithami, dan Berry, 1995 : 240).

Berdasarkan kondisi tersebut dapat dipahami bahwa kepuasan masyarakat dapat dipengaruhi oleh tingkat kualitas pelayanan yang diberikan pegawai, sedangkan semangat kerja pegawai dapat mempengaruhi kepuasan masyarakat.

Wujud dari program peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui program pemberdayaan dan pengembangan perlu di prioritaskan, terutama untuk meningkatkan peranan sumber daya manusia, agar lebih andal dan siap pakai. Hal ini merupakan suatu harapan untuk mampu menjadikan suatu organisasi yang efektif dalam mencapai tujuan yang di inginkan. Maka dari itu untuk melihat peranan sumber daya manusia yang ada, perlu dilakukan penelitian dengan judul “Analisis Peranan Sumber Daya Manusia dalam mencapai Efektifitas Organisasi Dinas Pemuda dan Olahraga Propinsi kepulauan Riau”.

### **B. Rumusan Masalah**

Berangkat dari latar belakang masalah diatas, maka yang menjadi pokok permasalahan atau perumusan masalah adalah sebagai berikut:

“ Bagaimana Peranan sumber daya manusia dalam mencapai efektifitas organisasi Dinas Pemuda dan Olahraga Propinsi Kepulauan Riau”.

### **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan analisis peranan sumber daya manusia dalam mewujudkan Efektifitas organisasi yang ditetapkan Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau.

### **D. Kegunaan Peneliltian**

Dengan terlaksananya penelitian ini, hasilnya diharapkan dapat digunakan untuk;

## 1. Kegunaan Akademis

- a. Pengembangan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan organisasi dan manajemen serta kepemimpinan, terutama pada organisasi dan manajemen pemerintahan di Indonesia dan daerah pada umumnya.
- b. Para peneliti di Perguruan Tinggi dalam upaya mencari dan menemukan teori-teori baru dalam pengembangan pengetahuan tentang sumber daya manusia dan organisasi, serta dapat dijadikan bahan atau materi dalam proses belajar dan mengajar di Universitas dan akademi lainnya.

## 2. Kegunaan Praktis

- a. Dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi pemerintah daerah serta propinsi dalam menyusun rencana pembangunan dan rencana perekrutan sumber daya manusia dalam mengisi struktur organisasi yang ada.
- b. Bahan masukan bagi unsur pimpinan pada Dinas Pemuda dan Olahraga dalam mengevaluasi dan memberikan penilaian terhadap sumber daya manusia yang ada pada saat ini dan yang akan datang.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab tinjauan pustaka ini, akan menguraikan beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan permasalahan sumberdaya manusia dan efektifitas organisasi, pengertian sumber daya manusia dan efektifitas organisasi, kerangka berfikir, dan konsep operasional dalam penelitian ini.

### **A. Penelitian Terdahulu**

#### **1. Sumber Daya Manusia.**

Berkenaan dengan sumber daya manusia Zulian Yamit (1994) dalam penelitiannya “Pengaruh kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan pada Bank Pembangunan Daerah Yogyakarta”, meneliti tentang sejauhmana pola kepemimpinan yang ada saat ini serta bagaimana kinerja karyawan pada unit organisasi yang dipimpinnya. Penelitian tersebut pengukuran kinerja yang digunakan mengacu pada teori .Robbins, yang memiliki delapan indikator, antara lain kerjasama, kepemimpinan, kualitas pekerjaan, kemampuan teknis, inisiatif, semangat/ motivasi, kehandalan dan kuantitas. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa dengan pola kepemimpinan yang ada saat ini, ternyata kinerja karyawan berkenaan dengan kualitas, kemampuan dan kuantitas relatif kurang baik. Dimana temuannya sekitar 45,0 persen dari jumlah sampel berada pada kategori kurang baik. Hanya saja kinerja yang berhubungan dengan kerjasama, inisiatif dan semangat, dari temuannya tergolong sangat baik.

Irawaty (2005) dalam penelitian Thesisnya pada Universitas Riau, tentang “Hubungan perilaku kepemimpinan dan budaya organisasi dengan kinerja

aparatur pada badan administrasi dan pendidikan latihan pegawai Propinsi Riau”, menyimpulkan bahwa hubungan perilaku kepemimpinan dan kinerja pegawai, menunjukkan hasil yang signifikan. Besarnya kontribusi variabel perilaku kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah 0,62 atau 38,44 persen, dan sisanya ditentukan oleh faktor lain. Dan ke empat indikator pada variabel perilaku kepemimpinan, membangun hubungan memberikan sumbangan terbesar yaitu 30,25 persen dan indikator mempengaruhi bawahan memberikan sumbangan terkecil yaitu 17,64 persen.

## 2. Efektifitas Organisasi

Richard M. Steers (1985) dalam kajiannya tentang “Efektifitas Organisasi” mengatakan bahwa dalam kajian tersebut ditemukan beberapa pandangan dalam menentukan sutau organisasi yang efektif. Kajiannya mencoba berdasarkan pada optimasi tujuan, perspektif sistem dan tekanan. Dari hasil kajian tersebut disimpulkan bahwa efektifitas suatu organisasi dinilai seberapa jauh organisasi itu berhasil memberdayakan sumber daya manusia yang ada, bekerja sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Kajiannya mengenai perspektif sistem, ditemukan bahwa efektifnya suatu organisasi ditentukan oleh banyak faktor seperti karakteristik sumber daya manusia yang ada, jenis pekerjaan dan berjalannya fungsi manajemen. Dari kajiannya tersebut ditemukan bahwa tekanan sangat menentukan dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif. Tekanan tersebut berupa desakan faktor eksternal.

Yuserdi (2005), dalam penelitian Thesisnya tentang “Pengaruh *Human Capital* terhadap efektifitas organisasi” pada Kantor Sekretariat Daerah

Kabupaten Indragiri Hilir, dalam permasalahan sejauhmana *human capital* berpengaruh pada efektifitas organisasi. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa manusia merupakan *human capital* yang memiliki keterampilan, keahlian dan kemampuan dalam berbuat. Profesional sumber daya manusia di topang oleh pendidikan dan latihan agar karyawan bekerja lebih faham akan pekerjaannya. Jadi dalam temuannya diungkapkan bahwa suatu organisasi yang efektif dipengaruhi oleh *human capital* berupa individu yang profesional, yang bekerja siap pakai. Akan tetapi dalam penelitiannya ditemukan hampir 38,0 persen personil yang ada relatif belum memiliki keterampilan. Namun dalam pencapaian tujuan organisasi pada prinsipnya tergolong efektif.

Azhar Kasim (1997) dalam Penelitian untuk Desertasi pada *State University of New York*, “*The Organizational Effectiveness of a Public University*” menjelaskan permasalahan sejauhmana sumber daya manusia berperan dalam mewujudkan organisasi yang efektif. Dalam desertasinya, sumber daya manusia di lihat dari kemampuan ataupun modal yang dimiliki oleh sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Kemampuan manusianya dinilai dari kinerja, yang oleh Robbins menggunakan 8 (delapan) indikator. Temuannya disimpulkan bahwa kerjasama, kepemimpinan, kemampuan teknis dan kualitas, merupakan unsur penting dalam mewujudkan organisasi yang efektif (Azhar,1997:14).

Dalam beberapa organisasi pemerintahan di manapun, kecendrungan kelemahan pada tingkat kemampuan teknis. ini terjadi karena sistem rekrutmen tenaga kerja belum terjaring sumber daya manusia yang handal dan siap pakai.

Ini merupakan koreksi bagi lembaga pendidikan kejuruan yang belum beradaptasi pada perkembangan ilmu dan teknologi. Dengan demikian disimpulkan bahwa kinerja manusianya sangat membantu terciptanya organisasi yang efektif.

## **B. Sumber Daya Manusia dan Efektifitas Organisasi.**

Bagaimana peranan sumber daya manusia dalam mencapai efektifitas organisasi pada Dinas Pemuda dan Olahraga, maka langkah awal perlu dipahami beberapa pengertian sumber daya manusia dan efektifitas organisasi dimaksud.

### **1. Sumber Daya Manusia**

Sumber Daya Manusia adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi. Pengertian Sumber daya manusia telah dikupas oleh para ilmuan yang pada dasarnya mempunyai makna dan pengertian yang hampir serupa. Siapapun yang mengelola organisasi akan mengelola berbagai tipe sumber daya untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi, apakah organisasi perusahaan ataupun organisasi pemerintahan. Sumber-sumber daya yang dimiliki oleh organisasi dapat dikategorikan atas empat tipe sumber daya, antara lain Finansial, Fisik, Manusia dan kemampuan teknologi dan sistem (Simamora,1999:2).

Sumber daya manusia merupakan salah satu komponen dalam sumber daya organisasi, yang menjalankan program-program organisasi yang telah tersusun dan telah ditetapkan. Sebagai salah satu komponen yang menjalankan program, bermakna sumber daya manusia merupakan motor penggerak organisasi, yang secara tidak langsung, keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh

sumber daya manusia yang dimiliki, sehingga dalam suatu organisasi yang memiliki sumber daya manusia yang profesional akan lebih menguntungkan dalam kelancaran pencapaian tujuan organisasi.

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi. Selanjutnya, MSDM berarti mengatur, mengurus SDM berdasarkan visi perusahaan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum. Karenanya, MSDM juga menjadi bagian dari Ilmu Manajemen (*Management Science*) yang mengacu kepada fungsi manajemen dalam pelaksanaan proses-proses perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, memimpin dan mengendalikan.

*“For many years it has been said that capital is the bottleneck for a developing industry. I don’t think this any longer holds true. I think it’s the work force and the company’s inability to recruit and maintain a good work force that does constitute the bottleneck for production. ... I think this will hold true even more in the future.” (Foulkes, 1975)*

Maka dari itu aset organisasi yang penting yang harus dimiliki oleh suatu organisasi dan sangat diperhatikan oleh manajemennya adalah aset manusia istilah sumber daya manusia (*Human Resources*) menunjuk kepada orang-orang didalam organisasi. Pada saat manajer terlibat dalam aktivitas-aktivitas sumber daya manusia sebagai bagian dari pekerjaannya, merasa berupaya memfasilitasi kontribusi yang disodorkan oleh orang-orang untuk mencapai rencana-rencana dan strategi-strategi organisasi.

Arti penting upaya-upaya sumber daya manusia adalah bermuara dari kenyataan bahwa orang-orang (manusia) merupakan elemen yang selalu ada di dalam setiap organisasi. Mereka membuat tujuan-tujuan, inovasi dan mencapai tujuan-tujuan organisasi. Betapapun pabrik, perlengkapan dan aset-aset finansial adalah sumber-sumber daya yang dibutuhkan organisasi, orang-orang dalam hal ini sumber daya manusia adalah sangat penting. Sumber daya manusia memberikan cetusan kreatif di setiap organisasi. Orang-orang merancang dan menghasilkan barang-barang, jasa-jasa, mengendalikan mutu, memasarkan produk-produk, mengalokasikan sumber-sumber daya finansial, dan menetapkan keseluruhan strategi dan tujuan organisasi. Tanpa orang-orang yang efektif, tampaknya mustahil bagi organisasi untuk meraih tujuan-tujuannya. Sumber daya manusia membuat sumber-sumber daya organisasi lainnya berjalan.

Tidak satupun faktor dalam kegiatan-kegiatan bisnis mempunyai dampak yang lebih langsung pada kesejahteraan perusahaan selain dari pada sumber daya manusia. Tidak peduli apa keunggulan-keunggulan lainnya yang dimiliki perusahaan, perusahaan tidak akan dapat memaksimalkan produktivitas dan labanya tanpa adanya karyawan-karyawan yang kompeten yang berdedikasi terhadap apa yang ditargetkan perusahaan atau organisasi.

Organisasi dikelola dan terdiri atas orang-orang, dan tanpa mereka organisasi tidak bakal ada. Pada intinya, tantangan-tantangan, peluang-peluang dan juga kekecewaan-kekecewaan dalam pembentukan dan pengelolaan organisasi sering bersumber dari masalah-masalah yang berhubungan dengan orang-orang dan muncul disaat organisasi tersebut dievaluasi, dimulai dari

tersedianya sumber daya yang dimiliki, pelaksanaan fungsi manajemen dan pencapaian target yang ditetapkan.

Sebaliknya permasalahan yang berkaitan dengan orang-orang sering bersumber dari keyakinan manajemen yang menganggap bahwa semua orang pada hakekatnya sama, dan mereka semua dapat diperlakukan secara identik. Pada intinya, tidak ada dua orang yang betul-betul identik, dan setiap orang berbeda secara fisik maupun psikologis satu dengan yang lainnya. Poinnya adalah bahwa perbedaan ini menuntut perhatian agar setiap pribadi dapat menggali potensinya sehingga organisasi dapat menjadi organisasi yang efektif.

Peranan sumber daya manusia dalam suatu organisasi, apakah organisasi perusahaan dan pemerintahan, perlu dilihat dari kemampuan anggota organisasi dalam berbuat. Kemampuan sumber daya manusia dalam hal ini adalah kemampuannya dalam berbuat dan bekerja untuk mencapai tujuan organisasi atas dasar program yang telah ditetapkan.

Banyak ilmuwan menafsirkan sumber daya manusia sebagai faktor penggerak organisasi, dilihat dari kualitas ataupun kinerja sumber daya manusianya. Manajemen dibutuhkan oleh semua organisasi untuk mengelola sumber daya manusia yang ada. Oleh karena itu dalam pencapaian tujuan diperlukan manajemen, yang dalam hal ini lebih tepat orang mengatakan '*Human Resource Management*'. Manajemen menjaga keseimbangan antara manajemen pengaturan sumber daya manusia, manajemen pengaturan sumber daya finansial dan lainnya, serta manajemen dalam pencapaian tujuan-tujuan, sasaran-sasaran, dan kegiatan-kegiatan dalam Organisasi. Oleh karena itu,

peranan sumber daya manusia sangat menentukan keberhasilan Organisasi dalam mencapai efisiensi dan efektifitas, dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Sebagaimana dijelaskan diatas, sumber daya manusia diatur dalam sistem manajemen., sehingga manajemen sumber daya manusia adalah manajemen yang profesional, yang memiliki keunggulan bersaing dan berpandangan ke masa depan yang luas.. Sumber Daya Manusia yang profesional memerlukan tiga kemampuan yaitu :

- a. *Knowledge of business, which, reflects understanding financial, strategic, technologi and organizational Issues.*
- b. *Delevery of human practices, which includes the ability to properly create and implement human activities such as staffing, compensation, training, organizational design, labor relation and communication.*
- c. *Management of change, which reflects the ability to make change happen (build relationships, manage data, lead, and Influence), ang to understand the need changes. (Milkovich; 1997, 647).*

Untuk pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi, termasuk mengenalkan, menghilangkan, memodifikasi, mengarahkan dan memandu proses serta tanggung jawab dalam suatu cara, dimana semua individu diperlengkapi dengan keterampilan, pengetahuan dan kompetensi yang mereka perlukan, untuk melaksanakan tugas saat ini dan yang akan datang yang diperlukan oleh organisasi.

Pengembangan sumber daya manusia memiliki pandangan yang luas mengenai pencapaian tujuan. Untuk melakukan hal itu penting mengembangkan keterampilan dan modal Intelektual dimana *human capital* merupakan bagian dari *Intelektual Capital*. Pengembangan modal manusia dalam organisasi

sebagaimana yang dinyatakan diatas memiliki sasaran yang ingin dicapai, antara lain sebagai berikut.

Yang menjadi sasaran utama adalah penciptaan kondisi dimana kemampuan laten karyawan akan direlisasikan, dan komitmen mereka sebagai fundasi organisasi yang di tingkatkan. Kemampuan laten ini juga dimaksudkan, tidak hanya kapasitas untuk memiliki dan menggunakan keterampilan serta pengetahuan lain, tetapi juga banyaknya pemikiran yang hingga saat ini belum dimanfaatkan mengenai cara agar operasi organisasi dilakukan dengan baik (Armstrong,2003:304).

Dengan demikian, pengembangan modal manusia yang di tingkatkan, nantinya akan menciptakan sumber daya manusia yang andal, dan mampu membawa organisasi tersebut menjadi organisasi yang berwawasan kinerja.

Adapun intisari dari pemahaman Sumber daya manusia yaitu .

- a. Menurut teori *Human Capital* bahwa manusia merupakan suatu bentuk modal sebagaimana bentuk-bentuk modal lainnya, seperti teknologi, mesin, tanah dan sebagainya yang sangat menentukan terhadap pertumbuhan produktivitas suatu organisasi. Manusia sebagai tenaga kerja adalah pemegang kapital yang tercermin dalam bentuk keterampilan, pengetahuan dan produktivitas kerjanya.
- b. Sumber daya manusia (*Human capital*) tidak diartikan sebagai proses yang memberlakukan manusia sebagai mesin produksi. Menurut teori ini investasi dalam suatu pendidikan dan training individu identik dengan investasi bisnis dalam peralatan (Becker,1993:110).

Investasi sumber daya manusia pada bidang pendidikan bagi suatu organisasi perusahaan ataupun pemerintahan dalam kenyataannya, bukan saja sebagai konsumtif organisasi semata-mata, melainkan sudah menjadi suatu perencanaan strategi bagi organisasi yang dapat menunjang percepatan tumbuhan ekonomi organisasi tersebut dalam arti makro, karena berkembangnya suatu organisasi, besar kemungkinan akan memperluas wawasan dan kegiatan organisasinya, yang sudah barang tentu akan dapat menyerap banyak sumber daya manusia yang diperlukan.

Sumber daya manusia, oleh para ilmuwan menganggap identik dengan *Human Capital*, yang merupakan bagian dalam lingkup *intellectual capital*, dimana kemajuan ilmu dan teknologi dan ketergantungan organisasi kepada unsur manusia, bukannya menjadi semakin sedikit, melainkan sebaliknya bertambah besar. Pada awalnya organisasi mengharapkan adanya orang-orang yang kuat, sehingga dapat bekerja keras, sedangkan saat ini berubah dengan dibutuhkannya orang-orang yang cerdas berdasarkan otaknya (*Brain power*), dari peningkatan nilai sumber daya manusia dengan mendayagunakan semua bakat orang-orang yang ada dalam organisasi dan mengambil yang terbaik dari populasi yang bervariasi dari luar organisasi (Jackson,2001:18).

Sumber daya manusia juga merupakan sumber inovasi dan pembaharuan yang terfokus pada semua gagasan, dan untuk pengembangannya akan mengalami beberapa hal yaitu 1). Ketika organisasi menggunakan lebih banyak pengetahuan dan teknologi, mengisyaratkan organisasi membebaskan atau mengurangi jumlah orang, tugas yang tidak menuntut banyak pikir, pekerjaan tulis menulis yang kurang berarti. 2). Ketika semakin banyak individu mengetahui hal yang bermanfaat bagi organisasi. mengisyaratkan organisasi untuk mengkaji ulang portopolio pekerjaan dan keahlian karyawan, agar lebih bermamfaat bagi organisasi (Sudarmayanti,2004:68). Sumber daya manusia secara implisit punya kontribusi terhadap organisasi dan kontribusi tersebut antara lain;

- a. karyawan dengan *human capital* tinggi lebih memungkinkan untuk memberikan layanan yang konsisten dan berkualitas tinggi, dengan demikian organisaasi tempat dimana mereka bekerja secara efektif dapat mempertahankan pelanggan atau menarik pelanggan baru.

- b. Pelanggan potensial dapat mempergunakan kreativitas *human capital* dari karyawan suatu perusahaan sebagai suatu alat penyaring untuk memilih layanan yang mereka sediakan (Umara,2002:2010).

Berkaitan dengan masalah organisasi, setiap organisasi tentunya mempunyai tujuan yang hendak dicapainya. Tujuan-tujuan ini di raih dengan mendayagunakan sumber daya yang ada, dimana sumber daya manusia sebagai salah satu sumber daya organisasi yang sangat vital dibandingkan sumber daya lainnya. Dalam organisasi pemerintahan ini menjadi sangat penting bagi terciptanya organisasi yang berbasis kinerja, dan menunjukkan peran stratejik sumber daya manusia di dalam suatu organisasi.

Peranan Sumber daya manusia dalam usaha menggerakkan mesin organisasi harus dapat merealisasikan beberapa kegiatan penting antara lain;

- a. Sumber daya manusia harus dapat memahami Visi dan Misi organisasi.
- b. Sumber daya manusia harus dapat menjalankan fungsi-fungsi manajemen dalam organisasi.
- c. Sumber daya manusia harus mampu melaksanakan pencapaian tujuan yang telah ditargetkan

Dengan demikian dapat kita nyatakan bahwa ketiga kegiatan penting diatas, merupakan kreteria mendasar untuk dapat menyatakan apakah sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut berperan atau tidak dalam mencapai efektifitas organisasi. Dalam penelitian ini yang menjadi objek sasaran adalah Unit kerja Dinas Pemuda dan Olahraga Propinsi Kepulauan Riau.

## 2. Efektifitas Organisasi

Keberadaan organisasi adalah untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang harus didukung oleh semua komponen dari organisasi. Dengan organisasi tujuan dan sasaran dapat dicapai secara lebih efisien dan efektif, dengan cara tindakan yang dilakukan secara bersama-sama. Suatu organisasi dikatakan berhasil, apabila organisasi tersebut dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan, atau dengan kata lain untuk melihat suatu organisasi efektif atau tidak, secara keseluruhan ditentukan oleh tujuan organisasi itu tercapai dengan baik atau sebaliknya.

Konsep efektifitas sesungguhnya merupakan suatu konsep yang luas, mencakup berbagai faktor di dalam maupun di luar organisasi. Konsep efektifitas ini oleh para ahli belum ada keseragaman pandangan, dan hal tersebut dikarenakan sudut pandang yang dilakukan dengan pendekatan disiplin ilmu yang berbeda, sehingga melahirkan konsep yang berbeda pula di dalam pengukurannya. Namun demikian, banyak juga ahli dan peneliti yang telah mengungkapkan apa dan bagaimana mengukur efektifitas itu.

Emitai Etzioni (1982:54) mengemukakan bahwa “efektifitas organisasi dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan atau sasaran.” Komaruddin (1994:294) juga mengungkapkan “efektifitas adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.”

The Liang Gie (2000:24) juga mengemukakan “efektifitas adalah keadaan atau kemampuan suatu kerja yang dilaksanakan oleh manusia untuk memberikan guna yang diharapkan.”

Sedangkan menurut pendapat Gibson (1984:28) mengemukakan bahwa efektifitas adalah konteks perilaku organisasi merupakan hubungan antar produksi, kualitas, efisiensi, fleksibilitas, kepuasan, sifat keunggulan dan pengembangan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat diketahui bahwa efektifitas merupakan suatu konsep yang sangat penting karena mampu memberikan gambaran mengenai keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai sasaran atau dapat dikatakan bahwa efektifitas merupakan tingkat ketercapaian tujuan dari aktivasi-aktivasi yang telah dilaksanakan dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya.

Gibson (1984:38) mengungkapkan tiga pendekatan mengenai efektifitas yaitu:

1. Pendekatan Tujuan. Pendekatan tujuan untuk mendefinisikan dan mengevaluasi efektifitas merupakan pendekatan tertua dan paling luas digunakan. Menurut pendekatan ini, keberadaan organisasi dimaksudkan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Pendekatan tujuan menekankan peranan sentral dari pencapaian tujuan sebagai kriteria untuk menilai efektifitas serta mempunyai pengaruh yang kuat atas pengembangan teori dan praktek manajemen dan perilaku organisasi, tetapi sulit memahami bagaimana melakukannya. Alternatif terhadap pendekatan tujuan ini adalah pendekatan teori sistem.
2. Pendekatan Teori Sistem. Teori sistem menekankan pada pertahanan elemen dasar masukan-proses-pengeluaran dan mengadaptasi terhadap lingkungan yang lebih luas yang menopang organisasi. Teori ini menggambarkan hubungan organisasi terhadap sistem yang lebih besar, diman organisasi menjadi bagiannya.

Konsep organisasi sebagian suatu sistem yang berkaitan dengan sistem yang lebih besar memperkenalkan pentingnya umpan balik yang ditujukan sebagai informasi mencerminkan hasil dari suatu tindakan atau serangkaian tindakan oleh seseorang, kelompok atau organisasi. Teori sistem juga menekankan pentingnya umpan balik informasi.

3. Pendekatan Multiple Constituency. Pendekatan ini adalah perspektif yang menekankan pentingnya hubungan relatif di antara kepentingan kelompok dan individual dalam hubungan relatif diantara kepentingan kelompok dan individual dalam suatu organisasi. Dengan pendekatan ini memungkinkan pentingnya hubungan relatif diantara kepentingan kelompok dan individual dalam suatu organisasi. Dengan pendekatan ini memungkinkan mengkombinasikan tujuan dan pendekatan sistem guna memperoleh pendekatan yang lebih tepat bagi efektifitas organisasi.

Robbins (1994:54) mengungkapkan juga mengenai pendekatan dalam

efektifitas organisasi:

1. Pendekatan pencapaian tujuan (*goal attainment approach*). Pendekatan ini memandang bahwa keefektifan organisasi dapat dilihat dari pencapaian tujuannya (*ends*) daripada caranya (*means*). Kriteria pendekatan yang populer digunakan adalah memaksimalkan laba, memenangkan persaingan dan lain sebagainya. Metode manajemen yang terkait dengan pendekatan ini dikenal dengan *Manajemen By Objectives* (MBO) yaitu falsafah manajemen yang menilai keefektifan organisasi dan anggotanya dengan cara menilai seberapa jauh mereka mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.
2. Pendekatan sistem. Pendekatan ini menekankan bahwa untuk meningkatkan kelangsungan hidup organisasi, maka perlu diperhatikan adalah sumber daya manusianya, mempertahankan diri secara internal dan memperbaiki struktur organisasi dan pemanfaatan teknologi agar dapat berintegrasi dengan lingkungan yang darinya organisasi tersebut memerlukan dukungan terus menerus bagi kelangsungan hidupnya.
3. Pendekatan konstituensi-strategis. Pendekatan ini menekankan pada pemenuhan tuntutan konstituensi itu di dalam lingkungan yang darinya orang tersebut memerlukan dukungan yang terus menerus bagi kelangsungan hidupnya.
4. Pendekatan nilai-nilai bersaing. Pendekatan ini mencoba mempersatukan ke tiga pendekatan diatas, masing-masing didasarkan atas suatu kelompok nilai. Masing-masing didasarkan atas suatu kelompok nilai. Masing-masing nilai selanjutnya lebih disukai berdasarkan daur hidup di mana organisasi itu berada.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat diketahui bahwa pendekatan tujuan didasarkan pada pandangan organisasi diciptakan sebagai alat untuk mencapai tujuan. Dalam teori sistem, organisasi dipandang sebagai suatu unsur dari sejumlah unsur yang saling berhubungan antara satu dengan yang lain.

Sedangkan pendekatan *Multiple Constituency* merupakan pendekatan yang menggabungkan pendekatan tujuan dengan pendekatan sistem sehingga diperoleh satu pendekatan yang lebih tepat bagi tercapainya efektifitas organisasi. Sedangkan untuk pendekatan nilai-nilai bersaing merupakan pendekatan yang menyatukan ketiga pendekatan yang telah dikemukakan di atas yang disesuaikan dengan nilai suatu kelompok.

Mardiasmo (2002;134) mengatakan bahwa efektifitas merupakan ukuran berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Apabila suatu organisasi berhasil mencapai tujuan, maka organisasi tersebut dikatakan telah berjalan dengan efektif, karena efektifitas tidak menyatakan tentang berapa besar biaya yang telah dikeluarkan untuk mencapai tujuan tersebut.

Gibson et al (1996;32) mengartikan bahwa efektifitas sebagai suatu yang berbeda, apakah hal ini bersifat teoritis maupun praktis. Perbedaan dalam artinya menggambarkan suatu ketaatan terhadap pendekatan tujuan, pendekatan teori sistem atau pendekatan *multiple constituency*. Pendekatan tersebut antara lain :

- a. Pendekatan tujuan mencapai efektifitas, perspektif efektifitas yang menekankan peran central dari pencapaian tujuan sebagai kriteria untuk menilai efektifitas.
- b. Pendekatan teori sistem efektifitas, pendekatan dalam menganalisis perilaku organisasi yang menekankan pada mempertahankan elemen dasar masukan proses keluaran dan mengadaptasi terhadap lingkungan yang lebih luas yang menopang organisasi.

- c. Pendekatan efektifitas model *Multiple Constituency*, Perspektif yang menekankan pentingnya hubungan relatif di antara kepentingan kelompok dan individual dalam suatu organisasi. Selanjutnya dikatakan juga bahwa efektifitas organisasi adalah penilaian yang dibutuhkan dalam melihat apakah tujuan tercapai atau tidak.

Dengan demikian efektifitas organisasi sangat dipengaruhi oleh perilaku sumber daya manusia. Manusia merupakan sumber daya yang vital bagi semua organisasi. Hal senada dikatakan juga oleh Indrawijaya (2002;215) bahwa penilaian prestasi perorangan merupakan langkah utama menilai efektifitas organisasi, berarti bahwa penilaian tersebut merupakan bagian integral dari penilaian efektifitas organisasi.

Handoko (1995;7) mengatakan bahwa efektifitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Berbeda dengan pemikiran Kasim (1993:97), mengatatakan bahwa untuk mengukur efektifitas organisasi berdasarkan pendekatan perspektif yang menekankan pada pencapaian tujuan yang optimal dan penggunaan cara yang terbaik (*one best way*), sedangkan pendekatan nilai-nilai yang bersaing (*the competing values approach*) merupakan pendekatan yang lebih komprehensif dan mengajukan tujuan dan cara yang terbaik sebagai titik tolak pengukuran efektifitas organisasi.

Gibson at al (1996;32) mengatakan bahwa menilai efektifitas organisasi berdasarkan perspektif waktu yaitu jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Dari perspektif waktu tersebut ada enam kreteria yang dipergunakan untuk melihat efektifitas organisasi antara lain, 1). Produktivitas, 2) Efisiensi, 3). Kepuasan, 4) Adaptasi, 5) Pengembangan, 6) Kelangsungan Hidup Organisasi.

Hal tersebut juga dikemukakan oleh Suwanto (1998:11) menyatakan bahwa, keefektifan menurut model dimensi waktu, tingkat keefektifan secara khas dinyatakan dalam ukuran waktu.

- a. Jangka Pendek, Kriteria untuk menunjukkan hasil tindakan yang mencakup waktu satu tahun atau lebih.
- b. Jangka Menengah, Kriteria yang diterapkan apabila menilai keefektifan seseorang, kelompok atau organisasi dalam waktu jangka waktu yang lebih lama
- c. Jangka Panjang, Kriteria untuk menilai waktu yang akan datang yang tidak terbatas

Sedangkan Husein (1987:56) mengatakan bahwa untuk mengukur efektifitas bisa digunakan berbagai pendekatan antara lain :

- a. Pendekatan sasaran (*goal approach*) yakni dalam mengukur efektifitas memusatkan perhatian terhadap aspek output, dengan mengukur keberhasilan organisasi dalam mencapai tingkatan output yang direncanakan.ss
- b. Pendekatan sumber (*system resource approach*) yakni, mengukur efektifitas dari sisi input, dengan mengukur keberhasilan organisasi dalam mendapatkan sumber-sumber yang dibutuhkan untuk mencapai performance yang baik.
- c. Pendekatan proses (*process approach*) yakni, melihat kegiatan internal organisasi dan mengukur efektifitas melalui berbagai indikator internal seperti efisiensi ataupun iklim organisasi.

Selanjutnya Robin (1994:55) mengemukakan ada 30 (tiga puluh) kriteria untuk mengukur efektifitas suatu organisasi antara lain: 1). Keefektifan keseluruhan, 2). Produktifitas, 3).Efisiensi, 4). Laba, 5). Kualitas, 6).Kecelakaan, 7). Pertumbuhan, 8). Kemangkiran, 9).pergantian pegawai, 10).Kepuasan kerja, 11).Motivasi, 12).Moral/semangat juang, 13) Kontrol, 14). Konflik/solidaritas. 15), Fleksibel/penyesuaian 16). Perencanaan dan penetapan tujuan, 17).Konsensus tentang tujuan 18). Internalisasi tujuan organisasi, 19). Konsensus tentang tujuan, 20).Keterampilan interpersonal manajerial, 21). Keterampilan manajerial,

22).Manajemen informasi dan komunikasi, 23). Kesiapan, 24).Pemamfaatan lingkungan, 25).Evaluasi pihak luar, 26).Stabilitas, 27). Nilai sumber daya manusia, 28). partisipasi dan pengaruh yang digunakan bersama, 29). Pendekatan pada pelatihan dan pengembangan, 30).pendekatan pada performance.

Menurut pandangan Gibson & Donnelly (1996), kinerja melihat gambaran kekuatan dan kelemahan dari anggota organisasi yang berperan sebagai aktor penggerak organisasi, dengan jelas mengatakan;

*Performance is the systematic description of the job relevant strength and weakness of an individual or group.*

Ini merupakan suatu gambaran atau deskripsi sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dengan pekerjaan dari seseorang atau satu kelompok.

Dalam penilaian kinerja ini, yang dinilai *job relevant strength and weakness*. yaitu kekuatan-kekuatan dan kelemahan- kelemahan sumber daya manusia yang relevan dengan pekerjaannya. Maka dari itu penilaian kinerja sebuah organisasi itu sangat perlu, baik pada proses maupun hasil, baik pada sumber daya manusia maupun pada organisasi, sehingga dengan penilaian tersebut dapat diketahui dan ditingkatkan kinerjanya.untuk terciptanya efektifitas organisasi.

Konsep kinerja (*performance*) dapat di definisikan sebagai sebuah pencapaian hasil atau “*the degree of accomplishment*” (Rue dan Byars, 1981 dalam Keban, 1955:1). Hal ini berarti bahwa kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang di dasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Secara terminologis 'kinerja' merupakan terjemahan dari '*performance*'. Kata kinerja tersusun dari dua kata yaitu kinetika yang berarti kemampuan atau prestasi dan kerja. Oleh karena itu dalam kinerja terkandung kemampuan atau prestasi kerja, ada pula yang mengatakan sebagai kapasitas organisasi. Berbagai pandangan mengemukakan bahwa kinerja atau *performance* dapat mempunyai arti yang beragam, tergantung kepada sudut pandang, obyek apa yang akan diamati kinerjanya.

Kalau dicermati dari konsep kinerja organisasi, Pusat kajian Kinerja kelembagaan Lembaga Administrasi Negara (2004:10) menyatakan bahwa sasaran yang akan dilihat dari kinerja organisasi adalah "Organisasi yang berbasis kinerja", dan malahan ada yang mengatakan identik dengan istilah "Organisasi Berkinerja Tinggi", hanya saja tergantung pada masing-masing peneliti akan menggunakan istilah yang mana.

Bila dianalogkan organisasi dengan organisme hidup, maka organisasi senantiasa berubah dan berkembang sesuai dengan tuntutan masyarakat dan perubahan lingkungannya. Namun tingkat sensitivitas organisasi dalam merespons tuntutan daan perubahan tersebut sangat bervariasi. Ada organisasi yang dapat dengan cepat beradaptasi terhadap perubahan, adapula yang lebih lambat. Bahkan tidak sedikit organisasi yang tidak dapat bertahan hidup oleh karena tidak dapat menyesuaikan dengan lingkungannya. Sebagai contoh perusahaan penerbangan Sempati Air langsung kolaps ketika lingkungan menuntut adanya persaingan yang tinggi diantara perusahaan-perusahaan penerbangan lainnya. Demikian halnya dengan dilikuidasinya beberapa

perusahaan perbankan yang tidak dapat mengantisipasi perubahan lingkungan karena krisis moneter.

Terlepas dari mampu atau tidaknya organisasi menyesuaikan diri dengan tuntutan dan lingkungannya, menurut Sondang P.Siagian, pada dasarnya organisasi dapat di tinjau dari 2 (dua) sisi, yaitu : (1) Organisasi sebagai wadah di mana kegiatan administrasi di jalankan; (2) Organisasi sebagai rangkaian interaksi antara orang-orang dalam suatu ikatan formal. Organisasi sebagai wadah relatif bersifat statis, sedangkan sebagai suatu rangkaian interaksi, organisasi merupakan suatu proses dan dengan demikian ia bersifat lebih dinamis.

Organisasi sebagai wadah relatif bersifat statis yang di wujud kan dalam bentuk struktur organisasi. Struktur organisasi mewakili formalisasi dari peraturan-peraturan, fungsi dan hubungan kewenangan yang mengatur bagaimana orang bekerjasama dan menggunakan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan organisasi (Mintzberg,1985). Terkait dengan fungsi organisasi, Mintzberg mengemukakan bahwa organisasi pada umumnya memiliki 5 (lima) fungsi dasar yang meliputi: (a) *strategic apex*; (b) *middle line*; (c) *Technostructure*; (d) *Support staf*; dan (e) *operating core*.

Sedangkan organisasi di tinjau dari proses maka organisasi dapat di artikan sebagai suatu proses kegiatan individu atau kelompok yang di lakukan secara rasional dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam rangkaian pelaksanaan kegiatan tersebut, pada dasarnya masing-masing organisasi dipengaruhi oleh budaya organisasi, mengingat kemajuan yang kompetitif dan mencapai efektifitas organisasi melalui perilaku anggota organisasi (Smirilich dalam Jones:1994).

Organisasi berkinerja tinggi merupakan alternatif ungkapan mengenai organisasi berbasis kinerja yang mengandung pengertian dan maksud yang sama sehingga perlu di pertukarkan secara bergantian (*interchangable*).

Organisasi berbasis kinerja/ berkinerja tinggi merupakan organisasi yang ditinjau dari sisi proses, dimana ia bersifat lebih dinamis. Namun untuk mewujudkan organisasi berbasis kinerja / efisien dan efektif juga sangat diperlukan. Organisasi berkinerja tinggi (*High Performance Organizations*) oleh Mark G. Popovich (1998) didefinisikan sebagai :

*... are groups of employees who produce desired goods or services at higher quality with the same or fewer resources. Their productivity and quality improve continuously, from day to day, week to week, and year, leading to the achievement of their mission.*

Definisi tersebut diatas maksudnya adalah Organisasi Berkinerja Tinggi adalah organisasi dimana para anggotanya (para pegawai) selalu berusaha menghasilkan sesuatu atau memberikan pelayanan yang lebih baik walaupun sumber daya yang dimilikinya kurang memadai. Organisasi tersebut selalu berusaha meningkatkan produktivitas dan kualitas yang dihasilkan secara terus menerus untuk menuju pencapaian misi organisasi.

Berdasarkan definisi tersebut terdapat beberapa hal penting yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Dalam organisasi yang berkinerja tinggi, proses transformasi dan melestarikan perubahan sangat tergantung kepada individu-individu yang ada dalam organisasi tersebut dan orang-orang diluar organisasi terutama bagi mereka yang terkait dengan kinerja organisasi tersebut.

2. Untuk menjadi organisasi yang berkinerja tinggi memang harus melibatkan seluruh komponen yang ada dalam organisasi. Inisiatif untuk menjadikan organisasi berkinerja tinggi tidaklah selalu harus datang dari pimpinan tertinggi suatu organisasi. Akan tetapi arahan, bimbingan, dorongan, ataupun pemberian motivasi jelas sangat diperlukan dari pimpinan tertinggi dan para pimpinan organisasi lainnya dalam upaya mewujudkan organisasi yang berkinerja tinggi.
3. Dalam upaya mewujudkan organisasi berkinerja tinggi, fokus perhatian individu-individu dalam organisasi haruslah ditujukan kepada pencapaian hasil yang telah ditetapkan. Oleh karena itu batasan-batasan tingkatan hierarki yang selama ini dilaksanakan secara kaku harus ditinggalkan.
4. Organisasi yang berkinerja tinggi selalu terfokus pada pencapaian misinya.
5. Individu-individu dalam organisasi yang berkinerja tinggi memanfaatkan sarana-sarana yang ada dalam organisasi untuk menghasilkan kinerja yang tinggi, walaupun sarana-sarana tersebut sangat terbatas.
6. Organisasi berkinerja tinggi selalu dinamis, dalam arti organisasi selalu berkembang dan berubah untuk merespon kebutuhan-kebutuhan organisasi dan lingkungannya yang selalu berubah.

Berkenaan dengan Karakteristik organisasi berbasis kinerja/ berkinerja tinggi, Mark G. Popovich (1998) mengemukakan beberapa indikator sebagai berikut.

1. Mempunyai misi yang jelas.

Pernyataan misi suatu organisasi merupakan instrumen yang ampuh yang dimiliki organisasi untuk melaksanakan tugas-tugas organisasi dan sekaligus sebagai alat untuk melaksanakan perubahan-perubahan. Patricia Jones dan Larry Kahaner (1999) mengatakan bahwa pernyataan misi perusahaan/organisasi kadang-kadang disebut pernyataan nilai credo, atau prinsip sebagai pembimbing keuangan perusahaan yang beroperasi dan etis, ini bukan hanya motto atau slogan, ini mengutarakan tujuan, impian, perilaku, budaya, dan strategi perusahaan melebihi dokumen apapun juga.

Oleh karena itu kejelasan rumusan misi organisasi merupakan *“the framework for assessing the performance of the organization”* (Mark G. Popovich, 1998). Dan cara yang paling efektif untuk memastikan bahwa semua individu-individu yang ada dalam organisasi dapat memahami tujuan organisasi dengan baik adalah dengan merumuskan pernyataan misi organisasi dengan jelas yang tidak menimbulkan keraguan apapun dalam pemikiran setiap individu yang berada dalam organisasi.

2. Menetapkan hasil yang akan dicapai dan berfokus pada pencapaian keberhasilan organisasi.

Berdasarkan rumusan pernyataan misi organisasi secara spesifik perlu menetapkan hasil-hasil apa saja yang akan diraih dalam rangka pencapaian misi organisasi. Dalam menetapkan atau merumuskan hasil yang akan dicapai memerlukan keterlibatan baik para anggota organisasi maupun pihak-pihak terkait dengan organisasi tersebut. Oleh karena itu dituntut pula pengembangan

ukuran kinerja yang akan dijadikan instrumen bagi organisasi untuk mengetahui apakah hasil yang telah ditetapkan sudah tercapai apa belum.

3. Memberdayakan para pegawainya.

Tidak diragukan lagi bahwa para pegawai merupakan aset yang paling berharga dalam suatu organisasi. Untuk mencapai kinerja yang tinggi, para pegawai perlu diberdayakan untuk mengaplikasikan keterampilan, kreativitas dan kemampuan mereka terutama dalam mengantisipasi perubahan-perubahan. Para pegawai juga diharapkan menjadi pembelajar (*Learners*) yang terus menerus dalam rangka mencapai misi organisasi. Setiap pimpinan organisasi bertanggung jawab dan memainkan peranan penting dalam menciptakan atmosfer lingkungan kerja yang dapat mendorong para pegawai berkinerja tinggi. Salah satu usaha yang dapat dilakukan pimpinan adalah dengan membentuk kelompok kerja *based on their interest in meeting the outcomes and mission of the organization, they are not limited by organization boundaries* (Mark G. Popovich, 1998).

4. Memotivasi individu-individu dalam organisasi untuk meraih sukses.

Para pegawai didorong untuk selalu bekerja sama dan di motivasi untuk dapat mengembangkan produktivitas atau pemikiran baru dalam rangka mencapai hasil yang telah ditetapkan. Dalam hal ini juga termasuk bagaimana para pegawai mengevaluasi kembali tugas-tugas yang ada agar selalu terkait dengan misi organisasi secara keseluruhan.

5. Bersifat fleksibel dan selalu dapat menyesuaikan diri dengan kondisi yang baru.

Organisasi yang fleksibel adalah organisasi dimana interaksi individu-individu yang berada dalam organisasi tidak terkait secara kaku pada hubungan

formal yang ada. Dengan demikian siapapun yang terlibat dalam pencapaian misi organisasi dapat dengan mudah atau leluasa menjalankan fungsi dan aktivitas-aktivitas mereka. Sebaliknya organisasi yang kaku dan terkotak-kotak dalam pelaksanaan kegiatannya dapat menimbulkan pemborosan-pemborosan. Misalnya baik sumber daya manusia dan fasilitas yang pada dasarnya dapat dimanfaatkan secara bersama-sama, ternyata tidak dapat dimanfaatkan dengan baik. Oleh karena itu organisasi yang kaku akan sulit untuk mampu memberikan pelayanan yang cepat, efisien dan berkualitas.

Konsekuensi logis dari organisasi yang fleksibel dan dapat dengan cepat menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang terjadi adalah para anggota organisasi dituntut untuk selalu mempunyai inisiatif, inovatif dan berani mengambil resiko. Mereka akan di promosikan berdasarkan penilaian kinerja yang objektif. Dalam organisasi yang fleksibel, pimpinan organisasi mulai dari pimpinan puncak, pimpinan menengah, pimpinan tingkat bawah serta para pegawai seluruhnya sangat peduli terhadap peningkatan pengetahuan dan perbaikan kinerja secara terus menerus.

6. Selalu berkompetisi meningkatkan kinerja.

Individu-individu dalam organisasi harus mengetahui misi organisasi dengan baik dan kebijaksanaan atau program apa saja yang perlu mereka tetapkan dalam rangka pencapaian misi organisasi. Pemahaman tentang hal ini akan memberikan kesempatan bagi para anggota organisasi untuk berkompetisi secara positif antara mereka dan juga berkompetisi dengan organisasi lain.

Dalam era globalisasi saat ini, dimana organisasi-organisasi pemerintah hidup dalam kompetisi (*competitive government*), maka semangat kompetisi harus pada ditanamkan kepada seluruh pegawai pemerintah. Dalam kaitan ini “*Injecting competition into service delivery*” sebagaimana dikemukakan Osborne dan Gaebter (1992) sudah harus menjadi salah satu prinsip yang perlu dipegang teguh oleh pemerintah dalam rangka mengelola organisasi pemerintahan yang berada dalam era globalisasi dewasa ini. Melalui kompetisi akan dapat dicapai efisiensi, inovasi dan pada gilirannya hal ini akan dapat meningkatkan kebanggaan, semangat dan moral pegawai pemerintah.

7. Selalu menyempurnakan prosedur kerja demi untuk memasuki kebutuhan pelanggan atau masyarakat.

Organisasi yang berkinerja tinggi sangat peduli (*committed*) pada peningkatan kualitas dan kepuasan pelanggan. Dengan kata lain bahwa bagi organisasi yang berkinerja tinggi, selalu mengutamakan pencapaian misi organisasi dan selalu melibatkan pihak-pihak terkait dalam rangka usaha meningkatkan kinerja dari pada hanya terkait pada aturan baku yang telah ditetapkan.

Dalam hal ini Osborne dan Gaebter mengatakan bahwa perlu adanya “*transforming role driven organizations*”, dimana organisasi-organisasi pemerintah yang mempunyai tugas untuk mewujudkan misi pemerintah (*mission driven government*) harus diberi keleluasaan dalam mengembangkan ide-ide baru atau berkreasi, dari pada harus melaksanakan berbagai kegiatan dengan berpegang teguh pada peraturan-peraturan atau petunjuk-petunjuk pelaksanaan yang ketat. Oleh karena itu berbagai peraturan termasuk juklak dan juknis baik

yang berkaitan dengan pelayanan masyarakat, seperti pemberian izin maupun yang berkaitan dengan pengelolaan anggaran dan kepegawaian, misalnya yang dapat menghambat tercapainya misi organisasi harus dihindarkan.

Mukaram (2000:38) mengemukakan bahwa kinerja organisasi merupakan proses yang dilakukan oleh suatu organisasi dalam memberikan jasa atau produk kepada pelanggan, melalui beberapa indikator tertentu. Indikator tersebut merupakan alat untuk pemantauan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi, dengan cara membandingkan pengukuran pencapaian indikator pada periode yang berbeda, atau antar organisasi sejenis. Dengan demikian indikator dan pengukuran kinerja organisasi dapat dikembangkan dari hasil yang dicapai.

Kinerja dalam setiap organisasi merupakan hal yang sangat penting seperti yang dikemukakan oleh Keban (1995:1) bahwa bagi organisasi, penilaian terhadap kinerja dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu. Penilaian ini dapat juga dijadikan input bagi perbaikan atau peningkatan kinerja organisasi selanjutnya.

Dari berbagai definisi kinerja di atas, maka dapat dinyatakan bahwa penilaian kinerja dapat dilihat dari dua sisi, yakni sisi sumber daya manusianya sebagai motor penggerak organisasi dan sisi organisasi sebagai wadah tempat penyatuan sumber daya manusia yang menjalankan program organisasi tersebut. Pada sisi organisasi, penilaian kinerja merupakan tolak ukur apakah organisasi mampu memenuhi keinginan masyarakat terhadap pelayanan atau produktifitas yang memuaskan bagi masyarakat.

Lebih lanjut Herty (1995:1) mengemukakan bahwa dalam instansi pemerintah khususnya penilaian kinerja organisasi sangat berguna untuk menilai kuantitas, kualitas, efisiensi, pelayanan, memotivasi para birokrat pelaksana, memonitor anggaran program kegiatan dalam penyesuaian *budget*, mendorong pemerintah agar melakukan prioritas untuk memperhatikan kebutuhan masyarakat yang dilayani dan menentukan perbaikan dalam pelayanan publik. Dengan demikian maka penilaian kinerja suatu organisasi penting sekali, yang dapat dijadikan sebagai suatu tindakan awal bagi penyempurnaan kinerja yang telah dicapai, atau untuk mengetahui sejauh mana kinerja organisasi tersebut.

Pendapat lainnya dikemukakan oleh Siagian (2000) bahwa kinerja aparatur pemerintah dimasa lalu pada umumnya diukur dari kemampuannya menegakkan peraturan, perundang-undangan yang berlaku. Paradigma demikian tentunya tidak salah, terutama apabila diingat begitu menonjolnya fungsi birokrasi pada masa lalu. Dimasa kini dan masa depan fungsi tersebut tetap harus diselenggarakan dengan seefektif mungkin, hanya saja karena fungsi pelayanan akan lebih menonjol di masa depan, diperlukan kriteria baru untuk mengukur kinerja birokrasi secara keseluruhan. Dengan kata lain birokrasi di masa depan akan semakin dituntut untuk menyelenggarakan fungsinya dalam kehidupan berbangsa dan bernegara, seperti bidang politik, ekonomi, sosial budaya dengan sistem kinerja yang terarah.

Selanjutnya, Siagian (1999:56) untuk melihat apakah suatu birokrasi sebagai suatu sistem, memiliki kriteria unggul dengan kinerja tinggi, terdapat tujuh faktor yang perlu dikaji:

- a. Birokrasi yang menampilkan kinerja unggul dapat diuji dengan standar eksternal dan bukan hanya standar internal.
- b. Kinerja yang nyatanya ditampilkan sedekat mungkin dengan kinerja potensial.
- c. Harus diupayakan agar birokrasi tidak cepat merasa puas.
- d. Dalam lingkungan organisasi perlu ditumbuhkan dan dipelihara iklim persaingan yang positif.
- e. Peningkatan kinerja harus selalu dikaitkan dengan penerapan prinsip efisiensi.
- f. Organisasi dengan kinerja yang tinggi menjadi contoh bagi organisasi lain dan sekaligus menjadi sumber ide bagi mereka.
- g. Organisasi dengan kinerja tinggi mampu memenuhi persyaratan ideal yang dituntut oleh kondisi budaya organisasi itu berada dan bergerak.

Flippo (1993:13) menyatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh suatu organisasi menurut kriteria tertentu, yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh masyarakat secara luas. Oleh karena itu, kunci penilaian kinerja organisasi minimal memiliki kriteria sebagai berikut.

- a. Hasil kerja organisasi baik secara kualitas dan kuantitas,
- b. Adanya suatu proses manajemen dalam Organisasi,
- c. Terbuka secara konkrit.
- d. Dapat diukur hasil kerjanya,
- e. Dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan. .

Berbagai pendapat tentang penilaian kinerja, dapat disimpulkan bahwa ukuran keberhasilan organisasi tidak lepas dari peranan sumber daya manusia yang diberdayakan secara optimal, dalam merencanakan dan mencapai tujuan. Oleh karena itu organisasi sekecil apapun harus memiliki visi dan misi organisasi, dan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perlu menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen tersebut dalam suatu organisasi antara lain merencanakan, penyatuan kerja dalam bentuk kelompok atau team, pengarahan

tentang *job discription* dan juga kegiatan evaluasi. Ini merupakan kunci dari efektifitas organisasi yang berbasis kinerja (Agus; 1995, 87).

Dibandingkan dengan Bryant Cushway (1989:110) mengemukakan bahwa manajemen kinerja adalah suatu proses manajemen yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu dapat dipertemukan. Keefektifan manajemen kinerja merupakan masalah yang harus dihadapi oleh organisasi, oleh karena itu organisasi harus lentur dan efisien supaya tetap langgeng dan berkembang. Proses manajemen kinerja dimaksud antara lain merencanakan Kinerja. Dalam merencanakan kinerja harus ada pandangan atau wawasan yang jelas tentang tujuan apa yang diharapkan atau diperoleh, dan harus ada komitmen dari tujuan tersebut. Dalam menentukan tujuan, yang perlu diperhatikan adalah;

a. Arah spesifik yang setepat-tepatnya.

Dan ini berhubungan dengan satu output yang dapat diidentifikasi, dapat diukur, dapat dicapai, berorientasi pada hasil dan terikat waktu.

b. Mengelola Kinerja.

Pada prinsipnya pengelolaan kinerja mencakup penggunaan gaya dan pendekatan manajemen yang dapat membantu mengembangkan budaya kinerja dimana hasil lebih penting dari pada penyesuaian - penyesuaian tingkah laku dalam Organisasi.

c. Manajemen Kinerja.

Peninjauan kinerja merupakan bagian proses pengaturan kinerja, oleh karena itu peninjauan kinerja erat dengan penilaian kinerja. Dalam penilaian kinerja adalah menilai bagaimana organisasi telah mampu memanfaatkan sumber daya yang tersedia agar dapat memenuhi target yang telah ditetapkan sebelumnya.

d. Imbalan Kinerja.

Imbalan kinerja merupakan bagian dari proses manajemen kinerja yang memberikan imbalan baik dalam bentuk finansial maupun non finansial kepada sumber daya manusia yang tergabung dalam sistem organisasi.

Oleh karena itu, dari pernyataan diatas Informasi tentang organisasi berbasis kinerja sangat diperlukan dan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Akan tetapi dalam kenyataannya, banyak organisasi yang justru kurang atau bahkan tidak mempunyai banyak informasi tentang kinerja organisasinya,

*Organization also typically can say little, if anything, about their outputs, either historical or present let alone about the effect those outputs have on clients, customers, or payers. For example, social welfare agencies can say a lot about their budgets, staf, phsical facilities and so on, but usually they can say little about the effects they have on their clients.(Gordon,1998:287).*

Untuk menilai kinerja organisasi ini, tentu saja diperlukan indikator-indikator atau kriteria-kriteria untuk mengukurnya secara jelas. Tanpa indikator dan kriteria yang jelas, tidak akan ada arah yang dapat digunakan, untuk menentukan mana yang relatif lebih efektif diantara : alternatif alokasi sumber daya yang berbeda; alternatif desain-desain organisasi yang berbeda dan diantara pilihan-pilihan pendistribusian tugas dan wewenang yang berbeda. Sekarang permasalahannya adalah kriteria apa yang digunakan untuk menilai organisasi yang berbasis kinerja tersebut.

Sebagai pedoman dalam menilai organisasi yang berbasis kinerja harus dikembalikan pada awal tujuan atau alasan dibentuknya suatu organisasi. Tujuan

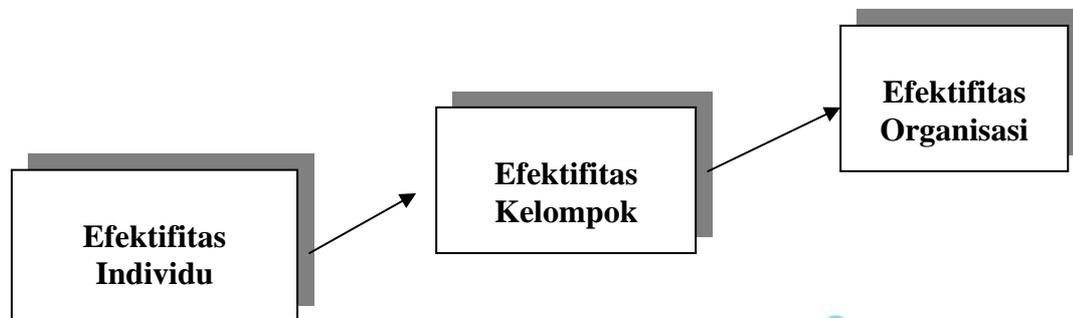
organisasi hanya akan dicapai apabila didukung oleh unit-unit kerja yang terdapat di dalamnya. Untuk melihat pencapaian tujuan organisasi, dapat dilakukan dengan menggunakan manajemen strategi. Dan manajemen strategi menurut beberapa pakar antara lain;

- a. Hunger dan Wheelen (1996:5) mengatakan bahwa, manajemen strategi adalah suatu bidang ilmu yang menggabungkan kebijakan bisnis dengan lingkungan dan tekanan pada strategi.
- b. Jauch dan Glueck (1994) mengatakan bahwa manajemen strategi adalah sejumlah keputusan dan tindakan mengarah pada penyusunan strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu pencapaian sasaran organisasi.

Dari pendapat di atas dapat diintisarikan bahwa manajemen strategi merupakan suatu proses pencapaian tujuan suatu organisasi dengan, penekanan pada pembuatan strategi pada perencanaan, pengorganisasi, pengendalian dan penggerakan suatu organisasi yang didalamnya menyangkut berbagai bidang, seperti produksi, sumber daya manusia, keuangan, pemasaran, riset dan pengembangan, sistem informasi dan sebagainya.

Handyaningrat (1990:16) mengatakan bahwa efektifitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Sedangkan Gibson et.al (1985:26) mengatakan untuk mencapai efektifitas organisasi, maka harus dicapai terlebih dahulu efektifitas individu dan efektifitas kelompok. Sedangkan kriteria dari keefektifan dari suatu organisasi adalah produktivitas, efisiensi, kepuasan, adaptasi, pengembangan dan

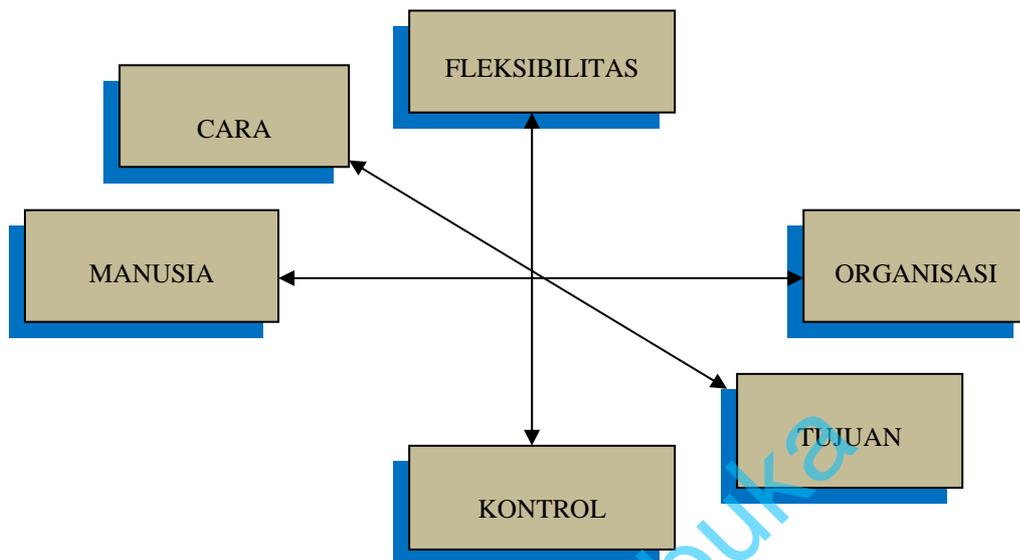
kelangsungan hidup organisasi . Tingkatan efektifitas organisasi digambarkan sebagai berikut :



Gambar;2.1. Hubungan efektifitas individu, efektifitas kelompok dan efektifitas organisasi.

Sumber : Gibson et.al (1995: 26)

Gambar diatas, menjelaskan bahwa efektifitas suatu organisasi pada awalnya ditentukan oleh efektifitas individu. Artinya efektifitas organisasi tidak akan pernah tercapai bila pimpinan tidak berusaha untuk mengefektifkan individu sebagai anggota organisasi. Efektifitas individu sebagai pegawai dalam suatu organisasi sangat tergantung dari kemampuan yang dimiliki baik pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh sebelum dan sesudah memasuki organisasi. Dalam pencapaian efektifitas organisasi berbagai faktor harus dipertimbangkan, disamping organisasi manusia menjadi faktor pendekatan dalam mencapai efektifitas organisasi. Selanjutnya Robbin menjelaskan kaitan antara manusia dan organisasi dalam pendekatan efektifitas organisasi sebagaimana dalam gambar dibawah ini :



Gambar 2.2; Dimensi keefektivan Organisasi  
Sumber:Robbin (1994:77).

Dari gambar di atas dapat diuraikan tiga dimensi yaitu :

- a. Dimensi pertama mengenai fleksibilitas dan kontrol dimana kedua faktor ini saling bertentangan satu sama lainnya. Fleksibilitas menghargai inovasi, penyesuaian dan perubahan, sedangkan kontrol lebih menekankan pada stabilitas, ketentraman, kemungkinan prediksi.
- b. Dimensi mengenai manusia dan organisasi menjadi dikotomi dimana organisasi harus dapat menempatkan perhatian apakah pada perasaan dan kebutuhan manusia atau perhatian pada pencapaian produktivitas serta tugas.
- c. Dimensi mengenai cara dan tujuan, dimana sistem lebih menekankan pada cara dan pencapaian tujuan berfokus pada tujuan. Dimensi cara lebih diorientasikan pada proses internal dan untuk jangka panjang sedangkan dimensi tujuan lebih menekankan pada jangka pendek.

### C. Kerangka Berfikir

Tujuan suatu organisasi akan tercapai apabila organisasi tersebut mampu memberdayakan sumber daya manusia yang ada. Sumber daya manusia merupakan aktor penggerak mesin organisasi, dan mampu merealisasikan visi dan misi organisasi, menjalankan fungsi-fungsi manajemen yang teknisnya terpola dalam program-program organisasi yang telah ditetapkan serta mampu melaksanakan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. .

Sumber daya manusia merupakan suatu konsep yang sangat luas dalam kajian manajemen dan organisasi. Sebagai salah satu sumber daya yang ada dalam organisasi, sumber daya manusia merupakan komponen yang vital yang berperan aktif dalam menjalankan mesin organisasi dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

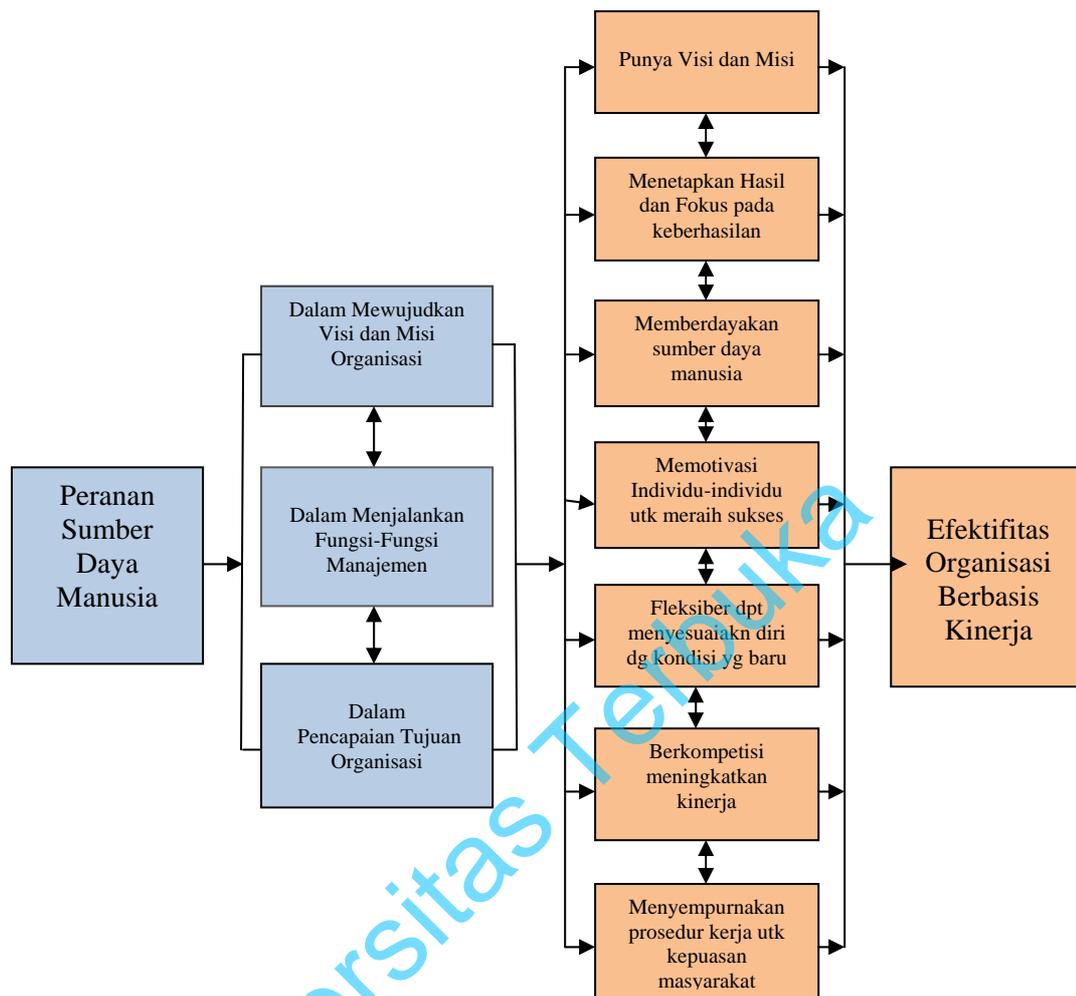
Peranan sumber daya manusia dalam penelitian ini mengkaji beberapa hal penting, antara lain;

1. Peranannya dalam mewujudkan visi dan misi organisasi.
2. Peranannya dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen.
3. Peranannya dalam pencapaian tujuan organisasi

Dengan demikian, secara metodologis dapat kita pahami bahwa peranan sumber daya manusia, merupakan variabel independen, yang secara operasional dalam penelitian ini, dilihat peranannya dalam 3 (tiga) aspek diatas. Berkenaan dengan efektifitas organisasi dalam era reformasi saat ini lebih populer menyebut Organisasi berbasis kinerja atau istilah lain di sebut organisasi berkinerja tinggi. Dan dalam penelitian ini kecendrungan menggunakan istilah organisasi berbasis

kinerja. Organisasi berbasis kinerja merupakan variabel dependen yang pengukurannya menggunakan konsep dari Lembaga Administrasi Negara (LAN), yang pernah di aplikasikan buat organisasi pemerintahan di Indonesia dalam teknik penyusunan organisasi yang berbasis kinerja atau organisasi yang berkinerja tinggi.

Lembaga Admnistrasi Negara (2004:10) mengungkapkan indikator-indikator yang dijadikan pengukuran organisasi berbasis kinerja/ organisasi berkinerja tinggi antara lain; 1) mempunyai Visi dan Misi yang jelas, 2). Menetapkan hasil yang akan dicapai dan berfokus pada pencapaian keberhasilan organisasi, 3). Memberdayakan Sumber daya manusia yang ada, 4). Memotivasi individu-individu dalam organisasi untuk meraih sukses, 5). Bersifat fleksibel dan selalu dapat menyesuaikan diri dengan kondisi yang baru, 6). Selalu berkompetisi dalam meningkatkan kinerja, 7). Selalu menyempurnakan prosedur kerja demi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan atau masyarakat, 8). Selalu berkomunikasi dengan *stakeholders* (pihak terkait dengan kinerja organisasi). Berdasarkan pada penjelasan diatas, maka dapat dipahami bahwa dua variabel diatas saling berhubungan, dan secara teoritis dapat kita lihat melalui gambar berikut ini ;



Gambar 2.3 Kerangka Berfikir

Dari gambar diatas, maka dapat kita pahami bagaimana Peranan sumber daya manusia dalam mencapai efektifitas organisasi berbasis berkinerja tinggi. Analisis peranannya dilihat melalui penelitian yang dilakukan saat ini.

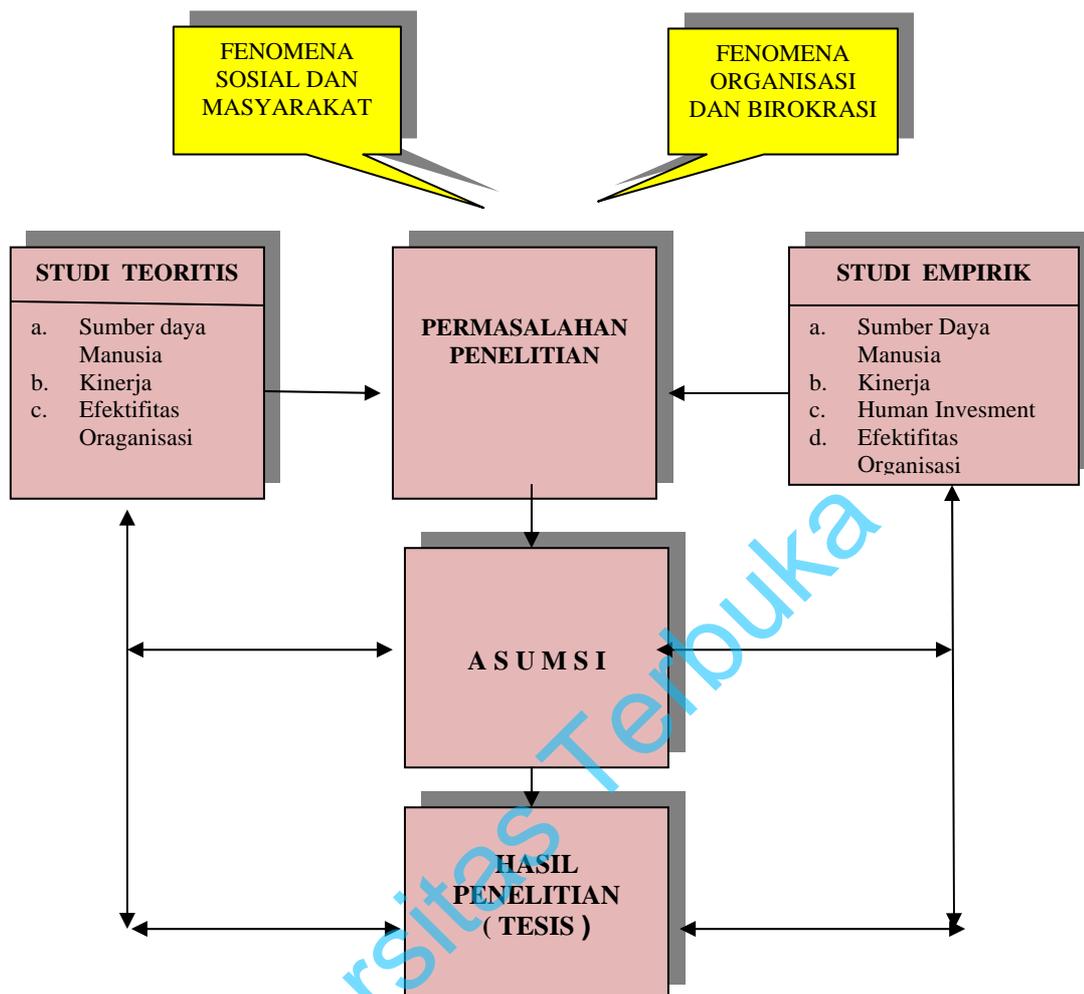
#### D. Konsep Analisis.

Beralih perhatian kita kepada konsep analisis, dimana proses penelitian ini berlangsung, diawali dari pengamatan adanya fenomena-fenomena sosial serta fenomena organisasi dan birokrasi berkenaan dengan peranan sumber daya manusia dan organisasi yang berbasisi kinerja. Dalam kehidupan bermasyarakat

dan bernegara, masyarakat memiliki berbagai harapan dan keinginan terhadap awal berdirinya organisasi tersebut yang secara efektif memiliki visi dan misi terutama dalam mewujudkan tujuan organisasi yang ditetapkan sebelumnya.

Benturan dari fenomena-fenomena yang ada dengan harapan dan keinginan masyarakat, akan menimbulkan masalah yang dinilai perlu dipermasalahkan. Permasalahan yang ditemukan dalam unit analisis penelitian ini, perlu di cari landasan teori ataupun studi yang berkenaan dengan sumber daya manusia dan efektifitas organisasi yang berkinerja/ organisasi yang berkinerja tinggi, untuk dijadikan pedoman dan rujukan dalam mencari solusi yang akan dilakukan melalui penelitian ini.

Permasalahan yang telah ditemukan teori pendukungnya, dapat kita ungkapkan suatu prediksi atau asumsi yang sifatnya sementara, dan perlu di analisis melalui penelitian nantinya, terhadap sebab akibat dari permasalahan yang kita temukan. Dan secara metodologi dapat kita sebut dengan asumsi. Dengan demikian asumsi ini merupakan jalan yang lebih terarah dalam melakukan penelitian nantinya, sehingga titik akhir dari penelitian ini tertuang dalam bentuk Tesis. Untuk jelasnya kerangka analisis ini dapat kita lihat melalui gambar berikut ini ;



Gambar 2.4 Kerangka Analisis.

Sumber : Nur Indrianto dan Bambang Supomo (2002:36)

### E. Asumsi

Berdasarkan pada latar belakang penelitian dan permasalahan pokok yang di jelaskan sebelumnya, maka diasumsikan “ Dengan mengoptimalkan pemberdayaan sumber daya manusia yang ada, maka berperan dalam mencapai efektifitas pada Dinas Pemuda dan Olahraga Propinsi Kepulauan Riau “.

## **F. Keterbatasan Penelitian**

Pelaksanaan penelitian ini, secara jujur dapat dikatakan tidaklah mulus sebagaimana yang diharapkan, terutama dari segi jadwal yang ditetapkan. Adapun keterbatasan yang dialami dalam melakukan penelitian ini adalah sebagai berikut;

Keterbatasan waktu dalam pelaksanaan penelitian ini menjadi hambatan yang secara tidak langsung mempengaruhi jadwal penyelesaian penelitian, dan hasil penelitian. Waktu dalam penelitian sangat berkaitan dengan keakuratan hasil penelitian itu sendiri. Akuratnya informasi yang diterima dari responden. Sangat tergantung pada waktu yang dimiliki oleh respon yang terpilih sebagai sampel. Dari pengalaman yang ada, peneliti mau tidak mau harus menyesuaikan jadwal yang dimiliki responden. Hal ini terjadi karena kesibukan bagi responden sebagai aparat pemerintah yang sehari-hari bekerja sebagaimana mestinya sebagai seorang pegawai negeri.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **A. Jenis Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian yang detail dan mendalam yang secara keseluruhan jumlah unit analisis yang ada, dijadikan nara sumber dan responden dengan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif.

Menurut Nawawi (1983:63) bahwa metode diskriptif adalah sebagai prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan dan melukiskan keadaan subjek atau objek penelitian (seseorang, lembaga, masyarakat dan lain-lain ) pada waktu atau saat sekarang dan berdasarkan fakta-fakta yang tampak sebagaimana adanya.

### **B. Nara Sumber/ Responden.**

Nara sumber dalam penelitian ini adalah Kepala Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau, Kepala Sekretariat dan Kepala bidang Pemuda, sedangkan seluruh pegawai atau staff pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau dijadikan sebagai responden pada penelitian. Adapun identifikasi pendidikan jumlah nara sumber dan responden sebagai berikut :

Tabel 3.1  
Identifikasi Nara Sumber dan Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.

No	Identifikasi pendidikan	Jumlah	Prosentase
1	Pendidikan S2	4	9,3 %
2	Pendidikan S1	29	67,5%
3	Pendidikan SLTA	9	20,9%
4	Pendidikan SLTA	1	2,3%
	<b>Jumlah</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Tabel diatas menggambarkan pengelompokan nara sumber dan responden berdasarkan tingkat pendidikan yang dimiliki pegawai. Pegawai diatas secara keseluruhan dijadikan nara sumber dan responden dalam menjaring data yang diperlukan pada penelitian ini. Dengan demikian, maka jumlah nara sumber sebanyak 3 (tiga) orang dan responden berjumlah 40 orang.

### C. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terbagi atas data primer dan data sekunder, antara lain sebagai berikut;

1. Data Primer, yakni data yang bersumber langsung dari responden yang terpilih sebagai nara sumber, yang di dapat melalui angket atau kuesioner yang diedarkan. Data primer yang di dapat langsung berupa data pernyataan yang berkaitan dengan sumber daya manusia, dan pelaksanaan pencapaian tujuan organisasi, pelaksanaan fungsi manajemen serta pernyataan tentang pemahaman visi dan misi organisasi.

2. Data sekunder, yakni data yang diambil dari tangan kedua, atau data yang sudah diambil oleh orang atau lembaga sebelumnya. Data ini bisa saja di dapat dari laporan, pembukuan dan buletin atau juga dari buku terbitan kantor pemerintahan.

#### D. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah ;

1. Data primer, bersumber dari responden yang terpilih sebagai nara sumber melalui kuesioner dan juga dari hasil wawancara mendalam dari pimpinan, dari kepala-kepala bidang atau tokoh masyarakat yang mengetahui banyak tentang unit analisis dengan mempersiapkan daftar materi wawancaranya.
2. Data sekunder bersumber dari data yang ada di Dinas Pemuda dan Olahraga, apakah berupa laporan tahunan, dokumen atau arsip kepegawaian dan sebagainya.

#### E. Key Informan

Subjek penelitian *key informan* digunakan dalam rangka mencari data primer melalui penjelasan-penjelasan hasil wawancara secara mendalam kepada pihak- pihak yang berhubungan dengan tujuan penelitian dimana yang menjadi sumber *key informan* adalah Kepala Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau. Untuk memperoleh data dan fakta-fakta yang lebih luas lagi maka peneliti dalam penelitian ini juga melakukan wawancara dengan Kepala Sekretariat dan Kepala Bidang pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau.

## F. Teknik Pengumpulan Data

### 1. Tahap Awal.

Pada tahap awal meliputi pengurusan perijinan kepada lembaga atau instansi yang terkait dalam penelitian, yaitu Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau.

### 2. Tahap Pelaksanaan.

Tahap pelaksanaan meliputi pengumpulan data primer melalui wawancara mendalam dengan *informan*, sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan. Wawancara dengan *informan* dilingkungan Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau yang dilakukan di ruang kerja Kepala Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau, Wawancara dengan Kepala Sekretariat, Kabid Pemuda dan Kabid Sarana dan Prasarana pada Dinas Pemuda dan Olahraga yang semuanya bertempat di Kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau.

## G. Analisis Data

Data penelitian yang terjaring melalui wawancara ditulis dalam bentuk pernyataan-ataupun penjelasan sebagai hasil penelitian. Dari hasil Wawancara tersebut, baru dianalisis dan dikaitkan dengan data hasil penjaringan melalui kuesioner yang diedarkan pada responden. Data dari kuesioner, dikelompokkan berdasarkan variabel-variabel yang digunakan. Data tersebut bisa dituangkan dalam bentuk tabel frekwensi ataupun tabel silang, yang akan di analisis secara deskriptif kualitatif dengan memprediksi analisis terhadap apa yang ditemukan dalam penelitian ini. Analisis deskriptif kualitatif ini, menganalisis dengan

membandingkan teori dan studi sebelumnya, sehingga dapat diambil suatu kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan. Analisis yang didapat dari *Key Informan*, merupakan informasi yang sangat diperlukan, dan di analisis untuk memperkuat atau mendukung pernyataan- pernyataan yang didapat.

Universitas Terbuka

## **BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN**

Pada bab empat ini, akan dibahas mengenai hasil penelitian yang dilakukan berkenaan dengan Peranan Sumber daya manusia dalam mencapai Efektifitas organisasi pada Dinas pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau, serta pembahasan yang dianalisis dari temuan-temuan tersebut.

### **A. Temuan**

Hasil penelitian yang ditemukan dari penelitian ini akan mengungkapkan gambaran umum Provinsi Kepulauan Riau, profil sumber daya manusia, profil, profil Dinas Pemuda dan Olahraga yang mencakup struktur organisasi dan sekretariat serta visi dan misi Dinas pemuda dan Olahraga. Pada bab ini juga mengungkapkan hasil penelitian berupa efektifitas organisasi pada Dinas Pemuda dan Olahraga.

#### **1. Profil Sumber Daya Manusia.**

Berkenaan dengan hasil penelitian yang berhubungan dengan Profil sumber daya manusia yang bekerja pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau, dalam bab ini akan dijelaskan mengenai proporsi pegawai berdasarkan tingkat pendidikan, keadaan pegawai berdasarkan Golongan/pangkat, proporsi pegawai berdasarkan jenis kelamin, proporsi pegawai berdasarkan agama dan juga jumlah pegawai berdasarkan jabatan atau eselonisasi.

Pegawai yang bekerja pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau, sejumlah 43 orang. Dari sejumlah ini, pegawai yang tamatan

Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP) hanya 1 orang, tamatan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) ada 9 orang. Dari data penelitian ini agak menarik kalau kita lihat dari sumber daya manusia yang diberdayakan pada Dinas ini, dimana ditemukan 29 orang yang berpendidikan sarjana (strata satu), dan ada 4 orang pegawai yang telah menamatkan Pasca Sarjana (Strata dua). Untuk jelasnya dapat kita lihat melalui tabel berikut ini.

Tabel 4.1 :  
Keadaan pegawai berdasarkan Tingkat Pendidikan.

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	Sekolah Dasar	-	00,0
2	SLTP	1	02,3
3	SLTA	9	20,9
4	S.1	29	67,4
5	S.2	4	09,0
Jumlah Keseluruhan		43	100,0

Sumber : Kantor Dispora Provinsi Kepulauan Riau 2010

Profil pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga berdasarkan pada Golongan Pangkat yang dimiliki pegawai, untuk Golongan IVc 1 (satu) orang, dan yang memiliki Golongan IVa sebanyak 2 (dua) orang. Dari data penelitian ini, pegawai Golongan III relatif lebih banyak, yakni ada 13 orang. Hanya saja pegawai yang masih berstatus honorer berjumlah sebanyak 17 orang. Untuk jelasnya dapat kita lihat tabel berikut ini;

Tabel. 4.2  
Keadaan Pegawai Kantor Dinas Pemuda dan Olahraga  
menurut Golongan Pangkat.

No	Golongan Pangkat	Orang	Persentase
1	Golongan IV.c	1	2,3
2	Golongan IV.a	2	4,7
3	Golongan III	13	30,2
4	Golongan II	10	23,3
5	Honorer	17	39,5
Jumlah Keseluruhan		43	100

Sumber: Kantor Dispora Provinsi Kepulauan Riau 2010

Dilihat dari tabel.4.2 diatas, 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-golongan IV, III. 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.

Untuk mengatasi hal tersebut salah satu langkah yang harus dilakukan adalah memberikan kesempatan bagi seluruh pegawai honorer untuk mengikuti tes Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) melanjutkan pendidikan ke sekolah atau

universitas yang lebih tinggi, mengikuti Pendidikan dan Latihan serta peningkatan keterampilan (*skill*), baik yang struktural maupun yang fungsional.

Selanjutnya pada tabel dibawah ini disajikan Keadaan Pegawai Negeri Sipil/ Honorer pada Kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau berdasarkan Jenis Kelamin sebagai berikut :

Tabel. 4.3 :  
Keadaan Pegawai Kantor Dinas Pemuda dan Olahraga  
Menurut Jenis Kelamin.

No	Jenis Kelamin	Orang	Persentase
1	Laki-laki	32	74,4
2	Perempuan	11	25,6
Jumlah Keseluruhan		43	100

Sumber : Kantor Dispora Provinsi Kepulauan Riau 2010

Dari tabel.4.3 diatas, diketahui bahwa sebagian besar Pegawai Negeri Sipil/Pegawai Honorer di lingkungan Kantor Dinas Pemuda dan Olahraga yang laki-laki 32 orang atau sebesar 74,4 %, dan perempuan sebanyak 11 orang atau sebesar 25,6 %. Dalam hal ini, menunjukkan bahwa kaum laki-laki lebih mendominasi dibandingkan kaum perempuan. Untuk melihat pegawai berdasarkan agama yang dianut, pada umumnya secara keseluruhan pegawai pada Kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau memeluk agama Islam.

Selanjutnya pada tabel berikut ini, disajikan 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 Kantor Dinas Pemuda dan  
Olahraga, menurut Eselonering.

No	Eselon	Orang	Persentase
1	Eselon II.a	1	2,3
2	Eselon III.a	4	9,3
3	Eselon IV.a	13	30,2
4	Non Eselon	25	58,1
<b>Jumlah</b>		<b>43</b>	<b>100</b>

SumberData : Kantor Dispora Provinsi Kepulauan Riau 2010

Dilihat dari 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 25 orang atau 58,1 %, 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.

## 2. Profil Dinas Pemuda dan Olahraga

Kantor Dinas Pemuda dan Olahraga 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 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 dibidang pemuda dan Olahraga, sesuai dengan kewenangan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, menjawab berbagai tuntutan yang berkembang baik dilingkungan pemerintahan maupun dilingkungan masyarakat yang didasari analisis lingkungan internal dan eksternal, dan mendukung terwujudnya visi Provinsi Kepulauan Riau, maka dirumuskan Visi dan Misi Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau, yaitu :

” TERWUJUDNYA PROVINSI KEPULAUAN RIAU YANG TERBAIK DI BIDANG PEMUDA DAN OLAHRAGA MENUJU MASYARAKAT SEHAT, KREATIF, DAN BERPRESTASI”.

Rumusan visi tersebut diatas terlihat bahwa Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau sebagai perangkat daerah yang mempunyai tugas pokok dan fungsi untuk membina para pemuda dan olahraga di Provinsi Kepulauan Riau bercita-cita untuk mewujudkan masyarakat yang sehat, kreatif dan berprestasi.

Di dalam Renstra Dinas pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau juga dirumuskan misi organisasi sebagai sesuatu yang harus yang harus di emban atau dilaksanakan dan sebagai penjabaran dari visi yang telah ditetapkan. Dengan pernyataan misi diharapkan seluruh anggota organisasi dan pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) dapat mengetahui, mengenal dan memahami arah serta keberadaan dan peran organisasi, agar dapat dicapai maka rumusan visi dan misi tersebut harus selaras dengan tugas pokok dan fungsi organisasi.

Adapun rumusan misi Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan sebagai berikut;

- a. Menyediakan dan memfasilitasi penyediaan sarana dan prasarana kepemudaan dan keolahragaan yang berstandart internasional tersebar di kabupaten/kota sesuai dengan unggulan masing-masing.
  - b. Melaksanakan dan memfasilitasi pembinaan pemuda dan olahraga secara berjenjang dan berkesinambungan.
  - c. Mewujudkan profesionalisme kelembagaan pemuda dan olahraga.
3. Struktur Organisasi.

Struktur organisasi pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi kepulauan Riau, dapat dilihat pada lampiran halaman 105.

Struktur Dinas Pemuda dan Olahraga terdiri dari; Sekretaris, Bidang Pemuda, Bidang Olahraga, dan Bidang Sarana dan Prasarana. Serta Unit Pelaksana Teknis daerah (UPTD). (Perda No : 5 Tahun 2007), dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Sekretariat

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

Uraian tugas tersebut adalah sebagai berikut;

- a. Mengkoordinasikan penyusunan rencana dan program, pemantauan, pengawasan, evaluasi dan pelaporan Dinas;
- b. Mengkoordinasikan pengelolaan administrasi keuangan;
- c. Mengkoordinasikan pelaksanaan pembinaan organisasi dan tatalaksana;
- d. Mengkoordinasikan pengelolaan administrasi surat menyurat dan kearsipan;
- e. Mengkoordinasikan pengelolaan administrasi perlengkapan, inventarisasi, dan rumah tangga Dinas,
- f. Mengkoordinasikan penyiapan data dan informasi (SIM), rapat-rapat, keprotokolan dan kehumasan;
- g. Mengkoordinasikan pengelolaan administrasi kepegawaian;
- h. Melaksanakan tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh Kepala 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. Uraian tugas tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Menyusun rencana dan program, evaluasi dan pelaporan Sub Bagian;
- b. Menghimpun, mengelolah dan menyajikan data dan informasi kepemudaan dan keolahragaan untuk penyusunan rencana dan program dan sistem informasi manajemen (SIM);
- c. Menyusun rencana dan program kerja tahunan jangka menengah dan jangka panjang Dinas;
- d. Melaksanakan pemantauan, pengawasan, dan evaluasi terhadap perkembangan dan pelaksanaan kegiatan;
- e. Menyusun laporan berkala dan laporan akhir pelaksanaan kegiatan Dinas;
- f. Melaksanakan tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh Sekretaris Dinas.

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. Uraian tugas dimaksud adalah sebagai berikut:

- a. Menyusun rencana dan program, evaluasi dan pelaporan Sub Bagian ;
- b. Menyusun rencana anggaran Dinas ;
- c. Melaksanakan pembukuan, verifikasi dan pembinaan Bendaharawan ;
- d. Melaksanakan penyelesaian administrasi gaji pegawai ;
- e. Menyusun laporan pertanggungjawaban pengelolaan keuangan ;
- f. Melaksanakan tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh Sekretaris Dinas.

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.

Uraian tugas sebagai berikut;

- a. Menyusun rencana dan program, evaluasi dan pelaporan Sub Bagian
- b. Menerima, menganalisis dan mengendalikan penyampaian surat menyurat;
- c. Menyiapkan pengolahan, pengetikan, pencatatan surat menyurat dan naskah Dinas lainnya ;
- d. Mengatur dan menata kearsipan ;
- e. Menyiapkan akomodasi, fasilitas kantor, rapat Dinas dan Upacara, keprotokolan dan kehumasan, perjalanan Dinas, Pengurusan Kendaraan Bermotor, keamanan dan kebersihan kantor ;
- f. Melakukan pengelolaan administrasi perlengkapan dan inventaris, Pengadaan, pendistribusian, Penyimpanan, pemeliharaan, dan penghapusan barang ;
- g. Menyiapkan urusan administrasi kepegawaian, kepangkatan, DUK, DP3, Pengurusan kenaikan gaji berkala, kartu pegawai, karis/karsu, daftar hadir, cuti, pelatihan, disiplin pegawai, dan pengusulan pensiun ;
- h. Melaksanakan tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh sekretaris Dinas.

Bidang Pemuda mempunyai tugas membantu Kepala Dinas dalam penyusunan kebijakan teknis penyelenggaraan, pembinaan, pengendalian, pengembangan kegiatan dan organisasi Kepemudaan. Uraian tugasnya adalah sebagai berikut :

- a. Mengkoordinasikan penyiapan bahan penyusunan rencana dan program, evaluasi dan pelaporan Bidang Pemuda.

- b. Mengkoordinasikan dan merumuskan kebijakan pembinaan dan pengembangan kegiatan organisasi kepemudaan.
- c. Mengkoordinasikan pelaksanaan bimbingan teknis kegiatan pelatihan dan pembinaan kepemudaan .
- d. Mengkoordinasikan penyiapan dan pemantauan perbantuan peningkatan fasilitas sarana dan prasarana kepemudaan ;
- e. Bekerjasama dengan instansi terkait dalam menumbuh kembangkan kegiatan kepemudaan ;
- f. Melaksanakan tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh Kepala Dinas.

Seksi Pemberdayaan Pemuda mempunyai tugas mempersiapkan perumusan kebijakan, pedoman dan bimbingan teknis kegiatan, pelatihan, pembinaan, pengembangan kegiatan kepemudaan. Uraian tugas sebagai berikut. Menyusun rencana dan program, evaluasi dan pelaporan Seksi;

- a. Menyiapkan perumusan kebijakan teknis, pedoman dan bimbingan teknis kegiatan pemberdayaan kepemudaan ;
- b. Melaksanakan kegiatan upacara tingkat provinsi yang mengikutsertakan pemuda/siswa ;
- c. Memfasilitasi kegiatan pertukaran pemuda antar daerah dan antar negara;
- d. Mendukung dan memfasilitasi partisipasi aktif, menyeluruh, dan terbuka melalui penguatan peran serta semua aset dan *stakeholders* yang terlibat dalam pengembangan pembangunan kepemudaan
- e. Melaksanakan tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh Kepala Bidang.

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

- a. Menyusun rencana dan program, evaluasi dan pelaporan Seksi;
- b. Menyiapkan perumusan kebijakan teknis, pedoman dan bimbingan teknis kegiatan pengembangan organisasi ;
- c. Melaksanakan bimbingan dan pembinaan organisasi kepemudaan
- d. Mengelola lembaga kepemudaan yang sinergis, efisien dan produktif ;
- e. Mengembangkan profesionalisme dalam manajemen kelembagaan organisasi kepemudaan ;
- f. Rapat Koordinasi dan Evaluasi antar Instansi yang terkait dengan pemberdayaan pemuda ;
- g. Melaksanakan tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh Kepala Bidang.

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

- a. Mewujudkan dan meningkatkan potensi kepemimpinan pemuda ;mempersiapkan pemuda pemimpin yang bertakwa, mandiri, profesional, peduli dan berjiwa patriot.
- b. Membangun landasan yang kokoh untuk terwujudnya kepemimpinan pemuda berbasis kompetensi

- c. Meningkatkan mutu kepemimpinan pemuda ;
- d. Mewujudkan Kepemimpinan pemuda yang transparan, konsisten, dan mengutamakan kebersamaan ;

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

- a. Mengkoordinir penyiapan bahan penyusunan rencana dan program, evaluasi dan pelaporan Bidang Keolahragaan;
- b. Mengkoordinir dan merumuskan kebijakan pembinaan dan pengembangan kegiatan keolahragaan.
- c. Mengkoordinir pelaksanaan bimbingan teknis kegiatan pelatihan dan pembinaan keolahragaan.
- d. Mengkoordinir penyiapan dan pemantauan perbantuan peningkatan fasilitas Sarana dan Prasarana Keolahragaan.
- e. Berkerjasama dengan instansi terkait dalam menumbuh kembangkan kegiatan keolahragaan.
- f. Melaksanakan tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh Kepala Dinas.

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. Dengan uraian tugas sebagai berikut :

- a. Menyusun rencana dan program, evaluasi dan pelaporan Seksi;

- b. Melaksanakan pekerjaan dan kegiatan penyediaan dukungan dan kerjasama dari perbantuan dalam rangka menyelenggarakan olahraga pendidikan ;
- c. Meningkatkan peran serta pelajar dan Perguruan Tinggi dalam pengembangan dan pendidikan olahraga;
- d. Melaksanakan tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh kepala bidang.

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. Uraian tugas sebagai berikut :

- a. Menyusun rencana dan program, evaluasi dan pelaporan Seksi;
- b. Menyusun agenda pembinaan prestasi olahraga untuk mengikuti pertandingan/ lomba/ seleksi/ kompetisi berbagai bidang olahraga secara berkala dan berkelanjutan ;
- c. Menyediakan dukungan kerjasama dan bantuan untuk membantu peningkatan prestasi olahraga;
- d. Menetapkan pedoman pendidikan atlet berprestasi ;
- e. Menetapkan kebijakan dalam penentuan atlet daerah yang akan diikutsertakan dalam kegiatan-kegiatan olahraga bertaraf nasional maupun internasional ;
- f. Melaksanakan tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh kepala bidang.

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. Uraian tugas sebagai berikut :

- a. Menyusun rencana dan program, evaluasi dan pelaporan Seksi;
- b. Menyusun agenda pembinaan dan pengembangan olahraga rekreasi, untuk mengikuti kesegaran dan kebugaran secara berkala dan berkelanjutan;
- c. Menyediakan dukungan kerjasama dan bantuan untuk membantu olahraga rekreasi ;
- d. Menetapkan pedoman berekreasi yang tidak menimbulkan dampak buruk terhadap lingkungan ;
- e. Menetapkan kebijakan dalam penentuan olahraga rekreasi apa yang akan diikutsertakan dalam kegiatan-kegiatan olahraga rekreasi bertaraf nasional maupun internasional ;
- f. Melaksanakan tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh kepala bidang.

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 :

- a. Mengkoordinir penyiapan bahan penyusunan rencana dan program, evaluasi dan pelaporan Bidang Sarana dan Prasarana;
- b. Mengkoordinir dan merumuskan kebijakan pemberian bantuan dan peningkatan sarana dan prasarana pemuda dan Olahraga.
- c. Mengkoordinir pelaksanaan perbantuan sarana dan prasarana Pemuda dan Olahraga ;
- d. Mengkoordinir penyiapan dan pemantauan perbantuan peningkatan fasilitas Sarana dan Prasarana Kepemudaan ;

- e. Berkerjasama dengan instansi terkait dalam perbantuan Sarana dan Prasarana Pemuda dan Olahraga ;
- f. Melaksanakan tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh Kepala Dinas.

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

- a. Menyusun rencana dan program, evaluasi dan pelaporan Seksi;
- b. Menyiapkan perbantuan sarana dan prasarana kepemudaan ;
- c. Melaksanakan pengawasan dan evaluasi perbantuan Sarana dan Prasarana kepemudaan ;
- d. Melaksanakan tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh kepala bidang.

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

- a. Menyusun rencana dan program, evaluasi dan pelaporan Seksi;
- b. Menyiapkan perbantuan sarana dan prasarana keolahragaan
- c. Melaksanakan pengawasan dan evaluasi perbantuan Sarana dan Prasarana keolahragaan ;
- d. Melaksanakan tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh kepala bidang.

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

#### 4. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Provinsi Kepulauan Riau yang di bentuk sesuai dengan Undang-Undang Nomor 25 tahun 2002, merupakan daerah yang yang strategis di tinjau 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. Oleh karena itu pemerintahan Provinsi Kepulauan Riau sedang membangun berbagai fasilitas pelabuhan untuk meningkatkan pendapatan daerah dari jasa pelabuhan laut.

Secara geografis Provinsi Kepulauan Riau 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  $22''-32''C$ .

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 16000 buah pulau, diantaranya 13500 pulau dihuni oleh penduduk, sedangkan 2500 pulau belum dihuni penduduk. Provinsi Kepulauan Riau terdiri dari 5 (lima) Kabupaten, 2 (dua) Kota.

## **B. Pembahasan**

Pembahasan hasil penelitian berdasarkan data yang terjaring dari kuesner yang diedarkan pada responden, akan membahas bagaimana peranan sumber daya manusia, yang dilihat dari kinerja dalam menjalankan roda organisasi serta membahas sejauhmana organisasi pemerintah, dalam hal ini Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau, berjalan dengan efektif.

### **1. Peranan Sumber daya manusia**

Sebagaimana diungkapkan dalam bab sebelumnya, pembahasan dari hasil penelitian ini berkenaan dengan peranan sumber daya manusia terhadap efektifitas organisasi. Pembahasan hasil penelitian ini diawali dari pembahasan mengenai peranan sumber daya manusia yang dilihat dari peranannya dalam memahami visi dan misi organisasi, peranan dalam memfungsikan fungsi-fungsi manajemen dalam organisasi dan juga peranannya dalam pencapaian tujuan organisasi.

a. Dalam Mewujudkan Visi dan Misi Organisasi

Organisasi merupakan wadah kegiatan menjalankan program yang telah ditetapkan, yang memiliki sumber daya sebagai modal dalam menggerakkan mesin organisasi, yang mempunyai tujuan dan sasaran yang akan dicapai. Salah satu sumber daya yang sangat vital adalah sumber daya manusia. Terhadap pencapaian tujuan organisasi, dituntut kemampuannya dalam memanfaatkan sumber daya lainnya terutama finansial dan aset lainnya.

Dalam perkembangan ilmu dan teknologi saat ini, tidak hanya sumberdaya manusia saja yang perlu membenah diri dalam mengikuti perkembangan yang ada saat ini, namun jauh dari itu organisasi pun dituntut untuk mampu beradaptasi dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi, terlepas dari mampu atau tidaknya organisasi menyesuaikan diri dengan tuntutan dan lingkungannya. Organisasi seperti ini lebih populer orang menyebutnya organisasi yang berbasis kinerja atau istilah lain dalam perkembangan saat ini di sebut organisasi yang berkinerja tinggi.

Dalam proses pencapaian tujuan organisasi, sumber daya manusia yang ada yang bekerja dalam kelompok kerja atau unit-unit yang ada, harus mampu memahami visi dan misi organisasi. Pernyataan misi suatu organisasi merupakan instrumen yang ampuh yang dimiliki organisasi untuk melaksanakan tugas-tugas organisasi dan sekaligus sebagai alat untuk melaksanakan perubahan-perubahan. Pernyataan misi organisasi kadang-kadang disebut pernyataan nilai yang berharga, atau prinsip organisasi adalah pembimbing keuangan organisasi yang operasional

dan etis, ini bukan hanya motto atau slogan dan ini merupakan tujuan, impian, perilaku, budaya dan strategi organisasi melebihi dokumen apapun juga.

Oleh karena itu kejelasan misi organisasi merupakan “*The framework for performance of the organization*’. Dan cara yang paling efektif untuk memastikan bahwa semua individu-individu yang ada dalam organisasi dapat memahami tujuan organisasi adalah dengan merumuskan pernyataan misi organisasi dengan jelas yang tidak menimbulkan keraguan apapun dalam pemikiran setiap individu-individu yang berada dalam organisasi.

Dari hasil yang kuesioner diberikan kepada pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga yang teridentifikasi dalam Eselon IVa dan non-eselon, terungkap bagaimana pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, dan hasil yang ditemukan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5.  
Tingkat Pemahaman Responden Terhadap  
Visi dan Misi Organisasi

No	Responden	Tingkat Pemahaman			
		Sangat paham	Paham	Kurang Paham	Tidak Paham
1	Eselon IV. a	76,9	23,1	00,0	00,0
2	Non Eselon	52,0	36,0	08,0	04,0

Sumber : Hasil penelitian 2010

Hasil pengolahan data kuesioner, ternyata responden dalam klasifikasi Eselon IVa 76,9 % sangat paham dengan visi dan misi organisasi dan 23,1 % tergolong paham dengan visi dan misi organisasi dan tidak ada ditemukan responden yang menyatakan kurang paham apalagi yang tidak paham, hanya saja

dari penelitian ini ditemukan responden non eselon yang kurang paham terhadap visi dan misi organisasi yakni sebanyak 08,0 % dan 04,0 % yang tidak paham sama sekali terhadap visi dan misi organisasi.

Peneliti mencoba melakukan wawancara dengan Kepala Sekretariat Dispora Provinsi Kepri, (code 2.2) yang dilakukan pada tanggal 5 Mei 2010, bertempat di ruang kerja yang bersangkutan, responden menjelaskan bahwa pada umumnya pegawai pada Dinas Pemuda dan Olah raga hampir keseluruhan mengerti dan dapat memahami visi dan misi organisasi. Hanya saja ada beberapa pegawai yang masih belum mengerti dengan visi dan misi organisasi. Pegawai yang tidak paham tersebut, ternyata pegawai yang berstatus honor yang berada pada tingkat pendidikan menengah pertama dan wajar saja pegawai tersebut tidak mengerti apa yang dimaksud dengan makna dari visi dan misi organisasi tersebut.

Pada tanggal 10 Mei 2010, bertempat di ruangan responden selaku pimpinan tertinggi organisasi yaitu Kepala Dinas Pemuda dan Olaharaga (code 1.1), wawancara dilakukan untuk menggali informasi sejauh mana karyawan yang di pimpinnya mengerti akan arti visi dan misi organisasi. Hasil wawancara tersebut responden menjelaskan secara detail bahwa secara keseluruhan pegawai yang dipimpinnya sangat mengerti dengan visi dan misi yang dijadikan motto organisasi. Pernyataan dalam visi dan misi tersebut yang merupakan tujuan atau pandangan kedepan sebagai sasaran yang diinginkan organisasi untuk kepentingan masyarakat. Ditemukan adanya responden yang tidak mengerti hanya disebabkan oleh tingkat pendidikan.

b. Dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen.

Para ilmuwan mengatakan bahwa yang menjadi prinsip dalam pencapaian tujuan organisasi adalah berjalannya fungsi-fungsi manajemen. Sebagaimana George Terry (1984:201) dalam bukunya “*Principle of management*”, ada beberapa fungsi-fungsi manajemen yang perlu diperhatikan dalam menjalankan organisasi, antara lain fungsi perencanaan (*Planning*), fungsi penyatuan individu dalam bentuk kelompok atau unit-unit kerja (*organizing*), fungsi pemberdayaan anggota dalam bentuk pembagian tugas dan wewenang (*actuating*) dan fungsi pengawasan (*controlling*). Dalam organisasi pemerintahan seperti unit yang dianalisis saat ini, Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau jelas harus memiliki fungsi-fungsi manajemen sebagaimana dijelaskan diatas, hanya saja apakah organisasi Dispora ini berjalan sebagaimana mestinya. Dalam pengisian Kuesioner yang diberikan pada responden keseluruhan, dari hasil yang didapat ternyata sebagai berikut.

Tabel 4.6.  
Tingkat Keterlibatan Responden dalam Pelaksanaan  
Fungsi-fungsi Manajemen.

No	Fungsi Management	Keterlibatan Responden		
		Selalu	Jarang	Tidak Pernah
1	Perencanaan	35,7	54,8	09,5
2	Pengorganisasian	59,5	35,7	04,8
3	Pemberdayaan	61,9	23,9	14,3
4	Pengawasan	33,3	47,6	19,1

Sumber : Hasil penelitian 2010

Data yang di proses melalui kuesioner yang di isi oleh responden, ternyata organisasi dalam menjalankan fungsi manajemen dalam bidang perencanaan ternyata jarang melibatkan responden, dari data ditemukan sebanyak 54,8 %. Sedangkan yang selalu dilibatkan dalam menyusun perencanaan program hanya sebanyak 35,7 % saja. Dalam penyusunan program kerja Dinas Pemuda dan Olahraga memang tidak melibatkan secara keseluruhan para anggotanya, dari data yang ada ditemukan sebanyak 09,5 %.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada responden Kepala Dinas (10 Mei 2010) diruangan kerja beliau , (code 1,1) menyatakan bahwa memang keterlibatan seluruh komponen secara positif atau menyeluruh sangat diharapkan dan justru semakin baik jika semua pegawai dalam organisasi pemerintahan memahami dan mengerti dengan perencanaan yang dibuat, Namun dalam pelaksanaan penyusunan perencanaan program untuk unit pada organisasi Dinas Pemuda dan Olahraga ini tidak dapat melibatkan seluruh pegawai yang ada. Adapun yang ikut terlibat dalam penyusunan program perencanaan sebanyak 35,7 % saja. Kepala Dinas menjelaskan beberapa alasan yang rasional dimana kegiatan penyusunan rencana kerja memerlukan keahlian khusus yang didapat melalui pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh Kementerian Pemuda Dan Olahraga atau instansi lainnya yang terkait. Dinas Pemuda dan Olahraga mengirim pegawai untuk dilatih dalam kegiatan tersebut dengan jumlah peserta yang sangat terbatas. Dispora Provinsi Kepulauan Riau dalam pelaksanaan pembuatan program kerja selama ini tidak mengalami hambatan yang berarti.

Proporsi responden yang menyatakan keterlibatannya tidak pernah sama sekali terlibat dalam penyusunan program kegiatan berjumlah sebanyak 09,0% dimana disebabkan diwaktu penyusunan program kegiatan pegawai tersebut sedang melakukan dinas luar. Keterlibatan responden yang jarang dalam penyusunan program kegiatan berjumlah sebanyak 54,8% yang disebabkan karena sudah ada bidang atau Kepala Seksi yang langsung terlibat penuh dalam membuat perencanaan program pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau.

Berkenaan dengan fungsi manajemen lainnya yakni fungsi *organizing*, organisasi pemerintahan dalam hal ini Dinas Pemuda dan Olahraga mengatur personil yang ada dalam pendistribusian kerja dibagi dalam berbagai bidang yang dipimpin oleh kepala Bidang di masing-masing bidang. Pengaturan ini mengacu pada peraturan pemerintah tentang *Sistem Operasional Prosedur (SOP)*. Sebagaimana yang diatur oleh Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003, tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah di seluruh Indonesia.

Terhadap peranannya dalam pengorganisasian, fungsi manajemen ini tidak kalah pentingnya dalam pergerakan suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Wawancara yang dilakukan dengan pimpinan organisasi, dalam hal ini Kepala Sekretariat Dinas Pemuda dan Olahraga (code 2.2) pada tanggal, 5 Mei di ruang kerjanya, menyatakan bahwa dalam pengorganisasian selalu melibatkan semua elemen-elemen yang dalam organisasi, dan dari data yang ditemukan 59,9 % ikut serta dalam pembahasannya, dalam artian semua personil yang ada ikut serta dalam pembahasan pengorganisasian. Pentingnya keterlibatan mereka dikarenakan masing-masing individu akan mengetahui status mereka

dalam *Team Work*. Mereka bekerja perlu tahu *job discription* masing-masing agar lebih jelas pertanggung jawaban hasil kerja masing-masing. Hanya saja dalam keterlibatan pengorganisasian ini, ditemukan 04,8 % yang sama sekali tidak dilibatkan karena tingkat kemampuannya dalam pengorganisasian belum dapat diandalkan.

Begitu juga dengan fungsi *actuating* yang dijalankan dalam organisasi pemerintahan ini, dimana dari wawancara yang dilakukan pada waktu itu, pimpinan atau kepala Dinas menyatakan bahwa pemberdayaan terhadap sumber daya manusia yang ada sangat diprioritaskan, Ini merupakan gambaran bahwa semakin baik kualitas sumber daya manusia yang dimiliki, maka kecendrungan akan lebih baik kinerja organisasi tersebut, itu dibuktikan dengan data kuesioner yang diebarkan ditemukan 61,9 % selalu diberdayakan sumber daya manusianya, akan tetapi ada 14,8 % yang tidak diberdayakan. Proporsi yang tidak diberdayakan ini melebihi 10,0 % karena mereka masih tergolong pegawai honorer yang bekerja belum mencapai 6 (enam) bulan masa kerja.

Pemberdayaan sumber daya manusia sangat penting sekali dimana seorang pimpinan dalam memberi beban kerja pada anggotanya jangan bersifat setengah-setengah, berikanlah kepercayaan penuh, dan jangan diintervensi setiap waktu, dan jika ini masih diberlakukan sama saja pimpinan tidak memberikan tanggung jawab kepada bawahannya. Pegawai yang berada pada tingkatan lower management diharapkan mampu mengembangkan dirinya dengan upaya berkembang oleh dirinya sendiri. Pendidikan dan pelatihan hanya sebagai salah

satu sistem pendukung atau penambahan pengetahuannya dalam menjalankan pekerjaan yang dipercayakan padanya.

Peranan sumber daya manusia dalam menjalankan fungsi *controlling* atau pengawasan, merupakan fungsi yang paling vital dalam suatu organisasi, Pernyataan pimpinan dalam hal ini kepala Dinas Pemuda dan Olahraga dari hasil wawancara pada tanggal, 10 Mei 2010 mengatakan bahwa pengawasan tidak hanya terfokus pada satu aspek saja, malahan secara keseluruhan kegiatan perlu diawasi, dimulai dari perencanaannya, apakah dalam perjalanannya bekerja sesuai dengan tahapan yang telah dibuat atau ditetapkan, pengawasan dalam melihat sejauhmana sumber daya manusia mampu mengerjakan sesuai dengan prosedur kerja yang ditetapkan, pengawasan dalam pemanfaatan sumber daya finansial apakah sesuai dengan anggaran yang telah dibuat atau ditetapkan.

Pengawasan sangat diperlukan untuk melihat apakah hasil kerja dalam arti *output* dapat memenuhi harapan ataupun kepuasan masyarakat. Ini merupakan tolak ukur dalam melihat efektifitas pada organisasi Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau.

Data kuesioner yang ditabulasi, membuktikan bahwa 47,6 % menyatakan dalam pengawasan jarang sekali dilibatkan. Dan yang sering dilibatkan berkisar 33,3 % saja. Ini bisa terjadi bahwa pengawasan tidak jauh berbeda dengan perencanaan, dimana pegawai yang diberi wewenang sebagai pengawas, memerlukan pengetahuan dan pengalaman yang jauh lebih baik, dan mereka bekerja harus profesional yang mengerti tentang organisasi secara keseluruhan. Pengawasan inilah yang akan menjadikan apakah organisasi ini dapat dikatakan

organisasi yang berkinerja tinggi atau istilah lain orang menyebut organisasi yang berbasis kinerja.

c. Dalam Pencapaian Tujuan Organisasi

Suatu organisasi dalam pencapaian tujuan harus melalui suatu proses kegiatan terutama dalam melaksanakan program-program yang telah ditetapkan sebelumnya. Program kegiatan organisasi dipersiapkan dalam bentuk tahapan kegiatan yang telah terjadwal dengan program dan pendanaan yang telah anggarkan.

Dalam penelitian ini untuk mendapatkan informasi berkaitan dengan pencapaian tujuan, dilakukan wawancara dengan pimpinan organisasi (code 1.1) pada tanggal 10 Mei 2010, dengan mempersiapkan beberapa pertanyaan yang perlu dijelaskan oleh pimpinan organisasi secara langsung. Informasi yang didapat berupa pernyataan bahwa peranan sumber daya manusia secara positif sangat menentukan dalam keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Sumber daya manusia yang ada diberdayakan dalam pengelompokan kerja sesuai dengan bidang-bidang masing-masing yang mempunyai sub-bidang, dan masing-masing bagian memiliki program kerja yang terpola dalam bentuk tahapan kegiatan. Sumber daya manusia yang menjalankan program tersebut merupakan target kegiatan yang perlu dicapai sampai pada target final di akhir tahun anggaran.

Dalam pelaksanaan program kerja di masing-masing bidang harus fokus terhadap tujuan yang ingin dicapai, dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Dengan demikian peranan sumberdaya manusia sangat menentukan

apakah pencapaian tujuan organisasi sesuai dengan target dan jadwal yang telah ditentukan.

## 2. Pencapaian Efektifitas Organisasi

Organisasi ditinjau dari sisi proses, maka organisasi dapat diartikan sebagai suatu proses kegiatan individu atau kelompok yang dilakukan secara rasional dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam rangkaian pelaksanaan kegiatan tersebut, pada dasarnya masing-masing organisasi dipengaruhi oleh peranan sumber daya manusia yang ada pada organisasi tersebut, mengingat sumber daya manusia sebagai mesin penggerak organisasi dan berguna untuk mencapai kemajuan yang kompetitif dan mencapai efektifitas organisasi melalui perilaku anggota organisasinya ( Jones,1994:11).

Mark G. Popovich (1998) menyatakan bahwa untuk tercapainya efektifitas organisasi yang berbasis kinerja atau organisasi yang berkinerja tinggi memiliki kriteria-kriteria penting seperti memiliki Visi dan misi yang jelas, menetapkan hasil yang ingin dicapai serta fokus pada keberhasilan, memberdayakan para pegawainya, memotivasi individu-individu untuk mencapai sukses, bersifat fleksibel dan dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan masa kini, selalu berkompetisi meningkatkan Kinerja, selalu menyempurnakan prosedur kerja untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan masyarakat, dapat dilihat melalui pembahasan berikut ini.

### a. Mampu Mengaplikasikan Visi dan Misi Organisasi

Pernyataan visi dan misi suatu organisasi merupakan suatu acuan yang harus dimiliki organisasi untuk melaksanakan program-program kerja organisasi

dan sekaligus dapat dijadikan alat untuk melaksanakan perubahan-perubahan dalam organisasi. Pernyataan misi organisasi sering kali dapat juga dijadikan suatu prinsip yang akan dilakukan, karena didalam misi tergambar suatu tujuan, impian serta harapan, malahan dapat dijadikan suatu strategi organisasi. Oleh karena itu misi organisasi merupakan *“The framework for assessing the performance of the organization”*.(Larry Kahaner:1999).

Untuk pembahasan yang lebih mendalam, betapa pentingnya visi dan misi organisasi, dari pengalaman yang ada akan banyak membantu dalam penyusunan perencanaan program kegiatan organisasi. Maka cara yang paling efektif untuk memastikan bahwa semua pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga dapat memahami tujuan organisasi dengan baik adalah dengan merumuskan pernyataan visi dan misi organisasi dengan jelas, dan tidak menimbulkan keraguan bagi pegawai dalam organisasi pemerintahan tersebut dalam menjalankan tugasnya.

Dalam mengkonformasi pentingnya visi dan misi organisasi pemerintahan tersebut, dilakukan wawancara dengan beberapa unsur pimpinan dalam hal ini kepada kepala Sekretariat dan Kepala Bidang Pemuda, yang dilakukan di ruang kerja yang bersangkutan pada tanggal, 5 Mei 2010 (code 2.2 dan 2.3), beliau menyatakan dengan jelas bahwa suatu kebiasaan yang dijadwalkan oleh pimpinan, dan bisa dikatakan sebagai budaya organisasi pada dinas pemuda dan Olahraga dimana setiap minggu, masing-masing bidang melakukan rapat atau meeting lengkap dengan bawahannya berkenaan dengan pelaksanaan perogram yang menjadi tanggung jawab masing-masing individu, pimpinan mengevaluasi dengan mendengarkan laporkan masing-masing individu tentang sejauhmana kegiatan

yang telah dilakukan, hambatan apa yang menjadi kendala dalam pelaksanaan program, serta kebijakan apa yang telah dilakukan untuk kelancaran kegiatan organisasi.

Dalam menanggapi laporan bawahan, pimpinan selalu menjelaskan dan mengingatkan bahwa visi dan misi organisasi perlu menjadi acuan dalam mencapai tujuan organisasi. Pimpinan menjabarkan ulang dalam pertemuan-pertemuan yang diadakan agar seluruh individu-individu yang terlibat dalam pelaksanaan program kerja, untuk dapat menjiwai dan memahami apa makna dari visi dan misi organisasi tempat dimana kita bekerja.

Hasil wawancara yang dilakukan bahwa dengan apa yang telah dilakukan pimpinan, maka semua pegawai tidak ada yang tidak mengerti dengan visi dan misi organisasi pemerintahan tersebut. Hanya saja dari sekian banyak pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga, masih ditemukan individu yang belum paham dengan makna dari visi dan misi dimaksud. Bagi individu seperti ini beranggapan bahwa visi dan misi hanya suatu “slogan atau motto” yang menurut mereka tidak merasa penting. Kita memahami dan memaklumi dengan adanya pegawai yang berkarakter demikian, pegawai yang berpola pikir demikian bekerja tidak menjiwai dan tidak bertanggung jawab dengan jabatan yang diberikan padanya, pegawai seperti ini ditemukan berkisar 1 (satu) atau 2 (dua) orang saja.

b. Menetapkan hasil dan fokus pada keberhasilan

Pada penjelasan sebelumnya telah di uraikan bahwa suatu organisasi apakah organisasi perusahaan swasta ataupun organisasi pemerintahan, sumber daya manusia sangatlah berperan penting dalam mencapai tujuan yang di

inginkan. Proses pencapaian tujuan tidak lain adalah dengan merumuskan visi dan misi sebagai kerangka acuan dalam mempersiapkan program kerja organisasi. Berdasarkan rumusan visi dan misi, organisasi secara spesifik perlu menetapkan hasil-hasil apa saja yang akan diraih atau dicapai dalam rangka pencapaian misi organisasi.

Dalam menetapkan atau merumuskan hasil yang akan dicapai memerlukan keterlibatan semua pihak, baik para anggota organisasi maupun pihak-pihak yang terkait dengan organisasi tersebut. Setelah merumuskan hasil wawancara yang dilakukan pada pimpinan organisasi, dalam hal ini kepala Dinas Pemuda dan Olahraga (code 1.1) pada tanggal, 10 Mei 2010 diruangan kerjanya, secara detail beliau menjelaskan bahwa hasil yang akan dicapai oleh organisasi perusahaan swasta tentu akan berbeda dengan hasil yang ditetapkan oleh organisasi pemerintahan. Pada organisasi perusahaan lebih terfokus pada produktivitas dan kualitas. Sedangkan organisasi pemerintahan yang saya pimpin saat ini lebih menekankan pada jalur birokrasi yang jelas, tepat waktu, transparan.

Dari hasil wawancara yang dilakukan kepada pimpinan organisasi dalam hal ini kepala Dinas, beliau juga menyatakan perlunya menetapkan hasil yang akan dicapai oleh organisasi pemerintahan dengan terlebih dahulu membaca keinginan atau harapan apa yang diinginkan oleh masyarakat. Kadang kala hasil yang ditetapkan tidak sesuai dengan apa yang menjadi keinginan atau kepuasan masyarakat.

Masyarakat berkeinginan dan mengharapkan apabila berurusan dengan pemerintah tidak mengalami kesulitan atau dipersulit. Masyarakat kadang

beranggapan negatif dengan pelayanan birokrasi pemerintahan, sehingga timbul istilah di dalam masyarakat yang mengatakan “*kalau bisa dipersulit, mengapa harus dipermudah*”. Pikiran masyarakat seperti inilah yang dalam era globalisasi saat ini yang perlu dilakukan perubahan untuk mengembalikan kepercayaan dan keyakinan masyarakat terhadap organisasi pemerintahan dimana pun di wilayah Indonesia. Masyarakat punya keinginan dan harapan yang menyatakan “*Kalau bisa dipermudah, mengapa harus dipersulit*”.

Wawancara dilakukan dengan kepala sekretariat (code 2.2) dan Kepala bidang Pemuda (code 2.3) pada Dinas Pemuda dan Olahraga pada tanggal, 5 Mei 2010 di ruang kerja masing-masing, ditemukan beberapa informasi yang tidak jauh berbeda dengan informasi yang diberikan oleh kepala Dinas Pemuda dan Olahraga.

Responden ini menyatakan bahwa menetapkan hasil yang ingin dicapai merupakan suatu target yang ingin dicapai organisasi. Secara teoritis target yang ingin dicapai dapat dijadikan sasaran kegiatan organisasi yang hasilnya menjadi harapan dan kepuasan masyarakat. Justru karena itu suatu organisasi yang mampu menetapkan hasil yang akan dicapai dan mampu membuat masyarakat merasa puas, merupakan tujuan dari pemerintahan kita untuk menjadikan organisasi yang efektif yang berbasis kinerja, atau istilah lain dalam manajemen modern saat ini adalah terciptanya organisasi yang berkinerja tinggi.

Untuk menggali informasi lebih dalam dan detail penulis membandingkan informasi dengan melakukan pengisian kuesioner pada responden, yang dalam hal ini adalah seluruh pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga, yang dalam hal ini

tidak termasuk kepala Bidang dan kepala Dinas, dari data yang di dapat melalui tabel berikut.

Tabel 4.7:  
Tanggapan Responden dalam menetapkan Hasil yang akan dicapai organisasi.

No	Tanggapan Dalam Menetapkan Hasil Yang Ingin Dicapai Organisasi	Persentasi
1	Menyesuaikan dengan keinginan Individu	21,2
2	Menyesuaikan dengan keinginan Kelompok	12,1
3	Menyesuaikan dengan keinginan Pimpinan	6,1
4	Menyesuaikan dengan keinginan Masyarakat	50,6

Sumber : Hasil peneltian 2010

Dari informasi yang di dapat melalui isian kuesioner diatas, dapat dinyatakan bahwa menetapkan hasil yang akan dicapai organisasi lebih banyak pemikiran untuk menyesuaikan dengan keinginan masyarakat, sedangkan yang menyesuaikan pada keinginan individu dan kelompok kerja hanya 21,2 % dan 12,1 % saja. Menetapkan hasil yang dicapai dengan menyesuaikan pada keinginan pimpinan relatif kecil sekali yakni hanya 6,1 %.

Dengan demikian dapat dinyatakan dari hasil penelitian ini dan informasi yang di dapat melalui wawancara dengan unsur pimpinan dan data responden dari kuesioner yang diedarkan ternyata tidak jauh berbeda, menetapkan hasil yang akan dicapai dapat dikatakan sebagai suatu target atau skala prioritas yang akan dicapai sesuai dengan waktu yang ditentukan, birokrasi yang tidak berbelit-belit, transparansi dan kesemuanya itu adalah kepuasan bagi masyarakat.

c. Memberdayakan Sumber daya Manusia.

Sumber daya manusia merupakan aset yang paling vital dalam suatu organisasi. Sumber daya manusia adalah yang memanfaatkan sumber daya lainnya dalam usaha menggerakkan mesin organisasi dalam pencapaian misi atau tujuan organisasi. Untuk mencapai efektifitas organisasi para pegawai perlu diberdayakan guna mengaplikasikan keterampilan, kreativitas dan kemampuan mereka terutama dalam mengantisipasi perubahan. Para pegawai inilah yang sangat diharapkan organisasi untuk menjadi pembelajar (*learners*) yang terus menerus dalam rangka mencapai misi organisasi.

Berkenaan dengan itu, setiap pimpinan organisasi dituntut untuk bertanggung jawab dan memainkan peranan penting dalam menciptakan suasana yang kondusif, tenteram dan bersemangat terhadap lingkungan kerja yang dapat mendorong para pegawai untuk berprestasi dan berkinerja yang tinggi. Berbagai kebijakan yang perlu dilakukan oleh pimpinan untuk mencapai efektifitas organisasi yang berkinerja tinggi. Salah satu upaya yang dilakukan yang sangat penting dalam proses pelaksanaan kegiatan, antara lain membentuk kelompok atau unit-unit kerja yang dijabarkan dalam *job description* masing-masing individu.

Berdasarkan informasi yang didapat dari wawancara yang dilakukan pada responden (code 1.1) pada tanggal 10 Mei 2010 di ruangan nara sumber, menyatakan pemberdayaan sumber daya manusia merupakan salah satu unsur kebijakan dalam memberikan wewenang penuh pada para pegawai yang ada. Sebagai seorang pimpinan dalam mengatur dan mengkoordinir para

pegawai harus bersifat bijaksana, dalam arti menjauhi dari sifat diskriminasi terhadap pegawai yang ada, terutama dari fenomena *Nefotisme*.

Pimpinan harus mempunyai prinsip dimana semua pegawai memiliki hak dan kewajiban yang sama. Hasil wawancara juga didapat informasi yang menyatakan bahwa ditubuh organisasi yang memiliki gejala *nefotisme*, merupakan bumerang atau penyakit organisasi yang sangat berbahaya, terutama untuk kelangsungan hidup organisasi tersebut. Ini merupakan sumber malapetaka berupa ketidaknyaman pegawai dalam bekerja, dan malahan besar kemungkinan akan adanya konflik dalam tubuh organisasi.

Dengan demikian responden menggaris bawahi bahwa pemberdayaan pegawai sangatlah diperlukan, untuk kelangsungan tujuan organisasi yang berbasis kinerja. Pada sisi lain responden juga menyatakan bahwa ada penyakit lain yang juga mengganggu kelangsungan hidup organisasi, dimana ketidakadilan pimpinan terhadap pegawainya dalam memberikan wewenang dalam mengerjakan pekerjaan yang diberikan pimpinan adalah sifat pilih kasih yang akan berdampak pada kecemburuan sosial dalam tubuh organisasi.

Gejala seperti ini dapat juga menimbulkan menurunnya semangat kerja para pegawai dan berkelanjutan dapat mengganggu proses pencapaian tujuan organisasi. Karena itu nara sumber dalam hal kepala Dinas menyatakan bahwa organisasi yang sehat yang mampu mewujudkan organisasi yang efektif.

Pernyataan responden dari hasil wawancara tersebut didukung oleh data kuesioner yang di edarkan pada responden yang tidak termasuk unsur pimpinan organisasi, antara lain sebagai berikut.

Tabel 4.8:  
Bentuk Pemberdayaan yang dilakukan Pimpinan Organisasi .

No	Bentuk Pemberdayaan	Tanggapan Responden		
		Selalu	Jarang	Tidak Pernah
1	Pemberian Kewenangan	63,5	31,2	5,3
2	Mengikuti Diklat	71,5	16,5	4,5
3	Selalu Berkonsultasi	55,2	31,8	13,0

Sumber : Hasil penelitian 2010

Dari tabel diatas ditemukan informasi mengenai tanggapan responden yang berkenaan dengan bentuk pemberdayaan yang dilakukan pimpinan terhadap pegawainya. Kebijakan yang selalu memberdayakan pegawai dengan memberikan kewenangan merupakan proporsi terbesar dari sejumlah respon yang menjawab, yakni 63,5 %. Pegawai yang tidak pernah diberdayakan dalam pemberian kewenangan hanyalah sebanyak 5,3 %.

Kebijakan pemberdayaan dalam bentuk pemberdayaan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan merupakan proporsi terbesar pada organisasi pemerintahan ini, dari data kuesioner berkisar 71,5 % dan yang tidak pernah diberdayakan untuk mengikuti pendidikan dan latihan ada sekitar 4,5 %. Untuk kebijakan pemberdayaan yang selalu memberikan kesempatan kepada pegawai untuk selalu berkonsultasi adalah sebanyak 55,2 % dan yang tidak pernah proporsinya 13,0 %, hal itu disebabkan oleh masih belum beraninya pegawai untuk berkonsultasi langsung dengan pimpinan.

Informasi yang menarik dari temuan ini, terutama informasi dari hasil wawancara dengan kepala bidang Pemuda (code 2,3) menyatakan bahwa ada beberapa pegawai yang karena pangkat, tidak mempunyai jabatan atau pegawai tersebut tidak memiliki eselonisasi dalam struktur organisasi. Namun kebijaksanaan pimpinan dalam hal ini kepala Dinas dalam usaha memberdayakan para pegawainya selalu mengikut sertakan atau di minta pimpinan untuk ikut serta dalam rapat atau diskusi yang berkaitan dengan program kerja organisasi.

Pegawai yang ikut dalam rapat di beri kesempatan untuk menyampaikan ide dan pemikiran dalam mewujudkan visi dan misi organisasi. Dengan demikian dapat kita pahami dari informasi yang didapat, bahwa seorang pemimpin yang bijaksana adalah pemimpin yang selalu memperhatikan bawahannya melalui kebijakan pemberdayaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi.

d. Memotivasi individu-individu untuk meraih sukses

Pegawai dalam suatu organisasi pemerintahan di dorong untuk selalu bekerjasama dan di motivasi untuk dapat mengembangkan produktivits atau pemikiran baru dalam rangka mencapai hasil yang telah ditetapkan. Dalam hal ini juga termasuk bagaimana para pegawai mengevaluasi kembali tugas-tugas yang ada agar selalu terkait dengan misi organisasi secara keseluruhan.

Victor H. Vroom (1973), dalam bukunya yang berjudul “*Work And Motivation*” mengetengahkan suatu teori yang disebutnya sebagai “ Teori Harapan”. Menurut teori ini, motivasi merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh seorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang

sangat menginginkan sesuatu, dan jalan tampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya. Dinyatakan dengan cara yang sangat sederhana, teori harapan berkata bahwa jika seseorang menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperoleh sesuatu itu cukup besar, yang bersangkutan akan sangat terdorong untuk memperoleh hal yang diinginkannya itu. Sebaliknya, jika harapan memperoleh hal yang diinginkannya itu tipis, motivasinya untuk berupaya akan menjadi rendah.

Di kalangan ilmuwan dan para praktisi manajemen sumber daya manusia teori harapan ini mempunyai daya tarik tersendiri karena penekanan tentang pentingnya bagian kepegawaian membantu para pegawai dalam menentukan hal-hal yang diinginkannya serta menunjukkan cara-cara yang paling tepat untuk mewujudkan keinginannya itu. Penekanan ini dianggap penting karena pengalaman menunjukkan bahwa para pegawai tidak selalu mengetahui secara pasti apa yang diinginkannya, apalagi cara untuk memperolehnya.

Memotivasi Individu merupakan kegiatan yang mengakibatkan , menyalurkan dan memelihara perilaku para pegawai. Motivasi ini merupakan subyek yang penting bagi pimpinan atau dalam hal ini kepala Dinas, karena pimpinan tidak bisa bekerja sendiri dan sangat memerlukan bawahannya. Pimpinan perlu memahami pegawai-pegawai yang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan tujuan yang di inginkan organisasi. Dari sisi lain motivasi juga termasuk subyek yang membingungkan, karena motivasi tidak dapat diamati atau diukur secara langsung , tetapi harus disimpulkan dari perilaku pegawai yang ada.

Pada tanggal, 5 Mei 2010, peneliti melakukan wawancara dengan kepala sekretariat pada Dinas Pemuda dan Olahraga, dengan (code 2.2) beliau menerangkan dengan jelas bahwa pandangannya sebagai pimpinan pada tingkat menengah mengisyaratkan bagaimana pekerjaan-pekerjaan harus dilakukan dan digunakannya sistem pemberian penghargaan untuk memotivasi para pegawai dalam bekerja. Dengan arti kata masing-masing pegawai terdorong untuk berbuat yang lebih baik, disiplin dan pekerja lebih terfokus terutama yang terkait dengan misi organisasi. Kalau kita bahas dari hasil wawancara ini, pernyataan responden kalau kita kaitkan dengan teori manajemen, ini merupakan pendekatan tradisional dalam aliran manajemen ilmiah (Frederick Taylor dalam Hani Handoko, 1992:252).

Wawancara berikutnya dengan Kepala Bidang Pemuda (code 2.3) pada tanggal 5 Mei 2010, diruangan kerja responden, responden memberikan pandangan perlunya motivasi individu dalam bekerja, dimana dalam membangkitkan semangat dan suasana yang menyenangkan bagi bawahannya, pimpinan selalu meningkatkan komunikasi dan hubungan sosial terhadap bawahannya. Pengalaman yang dilakukan responden, pada hari-hari tertentu selalu berolahraga bersama bawahannya. Ini secara tidak langsung bawahannya merasa adanya perhatian pimpinan terhadap individu-individu dalam suatu organisasi.

Pegawai dan kepala Dinas Pemuda dan Olahraga secara bersama-sama membuat kesepakatan bersama sehari dalam seminggu mengadakan kegiatan olahraga lainnya secara bersama. Dengan arti kata pandangan responden seperti

ini lebih menekankan pada pendekatan hubungan sosial. Disamping itu responden juga memberikan penjelasan melalui wawancara, dan menyatakan bahwa pegawai pada Dinas pemuda dan Olahraga dalam bekerja selalu menunjukkan semangat dan tidak terlihat adanya unsur penekanan ataupun paksaan dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya masing-masing. Suasana kekeluargaan lebih menonjol dalam organisasi pemerintahan seperti ini. Ini suatu gambaran bahwa pegawai yang berkeja termotivasi oleh perilaku pimpinannya sendiri, karena kalau kita amati pimpinan tertinggi (*Top Manajemen*) dalam memanfaatkan sumber daya manusia dalam organisasi pemerintah yang dipimpinnya, tidak ada gejala kepemimpinan yang bersifat otoriter, atau istilah lain dalam manajemen disebut dengan sistem *Top-down*, tapi justru lebih mengarah pada *bottom-up*.

e. Fleksibel dapat menyesuaikan diri dengan kondisi yang baru

Disadari bahwa organisasi yang fleksibel merupakan organisasi dimana interaksi individu-individu yang berada dalam organisasi tidak terkait secara kaku pada hubungan formal yang ada. Siapapun yang terlibat dalam pencapaian misi organisasi dapat dengan mudah atau leluasa menjalankan fungsi dan aktivitas-aktivitas mereka. Sebaliknya organisasi yang kaku dan terkotak-kotak dalam pelaksanaan kegiatannya dapat menimbulkan pemborosan-pemborosan, seperti sumber daya yang ada baik sumberdaya manusia dan fasilitas-fasilitas yang pada dasarnya dapat dimanfaatkan secara bersama-sama, ternyata tidak dapat dimanfaatkan secara baik. Oleh karena itu organisasi yang kaku akan sulit untuk mampu memberikan pelayanan yang cepat, efisien dan berkualitas.

Berkenaan dengan hal tersebut diatas, wawancara dilakukan langsung dengan pimpinan tertinggi organisasi pemerintahan ini yakni Kepala Dinas Pemuda dan Olahraga ( code 1,1 ) pada tanggal 10 Mei 2010, beliau menyatakan bahwa organisasi yang saya pimpin bukanlah benda mati yang tidak dapat di gerakkan. Dinas Pemuda dan Olahraga sebagai suatu organisasi pemerintahan harus bersifat fleksibel.

Dalam era globalisasi saat ini, responden selaku kepala Dinas mengutarakan bahwa untuk berkembangnya suatu organisasi harus dapat melakukan perubahan-perubahan sesuai dengan tuntutan zaman dan tuntutan masyarakat. Birokrasi yang kaku secepat mungkin perlu dihilangkan, terutama dalam era informasi dan teknologi yang canggih. saat ini slogan kuno yang menyatakan "*Biar lambat asal selamat*" sudah semestinya dirubah dengan slogan "*lebih cepat lebih baik*".

Wawancara selanjutnya dilakukan terhadap nara sumber yang sama dalam menggali informasi yang lebih detail pada tanggal, 5 Mei 2010 diruang kerja responden, menjelaskan juga bahwa organisasi pemerintahan ini akan tetap mengalami perubahan tidak saja pada visi dan misinya, namun secara keseluruhan seperti struktur organisasi dan budaya organisasinya pun bisa saja mengalami perubahan. Kesemuanya ini sangat tergantung pada situasi dan tantangan organisasi terhadap perkembangan politik dan pemerintahan saat ini.

Informasi tambahan yang di dapat dari hasil wawancara dengan pimpinan organisasi dalam hal ini Kepala Dinas Pemuda dan Olahraga juga memberikan gambaran yang jelas bahwa konsekwensi logis dari organisasi yang bersifat

fleksibel dan dapat dengan cepat menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang terjadi, pegawai dituntut untuk selalu mempunyai inisiatif, inovatif dan harus berani mengambil resiko untuk berkembangnya suatu organisasi. Pegawai yang seperti ini tentu akan dipromosikan berdasarkan penilaian kinerja yang objektif. Karena itu pimpinan organisasi dalam hal ini Kepala Dinas beserta pimpinan tingkat menengah kebawah dan seluruh pegawai yang ada harus peduli terhadap perkembangan yang ada diluar organisasi.

f. Berkompetisi meningkatkan kinerja

Individu-individu selaku pegawai pada organisasi pemerintahan harus mengetahui makna visi dan misi organisasi dengan baik, kebijaksanaan atau program apa saja yang perlu mereka tetapkan dalam rangka pencapaian misi organisasi yakni Dinas Pemuda dan Olah raga. Pemahaman akan misi dari Dinas pemuda dan Olahraga akan memberikan kesempatan bagi para pegawai untuk berkompetisi secara sehat, positif dan beretika antara mereka dalam organisasi.

Wawancara dilakukan terhadap pimpinan tingkat menengah yakni kepala Bidang Pemuda (code 2.3) pada tanggal, 5 Mei 2010, dan menghasilkan informasi bahwa pimpinan dalam hal ini kepala bidang dalam pelaksanaan program kegiatan organisasi pemerintahan diberi kesempatan secara transparan untuk berkompetisi sesama pegawai secara sehat. Sebagai pimpinan juga mengutarakan bahwa dalam menghadapi era globalisasi saat ini, bukan saja para pegawainya yang berkompetisi memperlihatkan kebolehnya bekerja sesuai dengan misi organisasi, namun organisasinya dalam hal ini Dinas pemuda dan

Olahraga yang juga harus berkompetisi dengan Dinas lainnya dalam mencapai efektifitas organisasi.

Terhadap organisasi pemerintahan yang lebih tinggi dari organisasi yang menjadi unit analisis dan pembahasan saat ini, yakni pemerintahan Provinsi Kepulauan Riau, dalam mengejar efektifitas organisasi yang berbasis kinerja, akan memberikan penilaian kinerja Dinas-dinas yang ada di bawah kekuasaan dan wewenangnya. Justru karena itu dalam pembahasan ini di tekankan bahwa yang harus berkompetisi tidak hanya para pegawainya saja, organisasinya pun akan berkompetisi sesama organisasi pemerintah lainnya yakni dinas- dinas yang menjadi tanggung jawabnya.

g. Menyempurnakan prosedur kerja untuk memenuhi kepuasan masyarakat.

Dalam upaya menciptakan efektifitas organisasi yang berkinerja tinggi sangat peduli pada peningkatan kualitas dan kepuasan masyarakat. Dengan kata lain bahwa bagi organisasi yang berbasis kinerja akan selalu mengutamakan pencapaian misi organisasi dan selalu melibatkan pihak-pihak terkait dalam rangka usaha meningkatkan kinerja organisasi. Dari hasil wawancara yang dilakukan pada pimpinan (code 1.1) pada tanggal, 10 Mei 2010, beliau menjelaskan bahwa;

“ Dinas Pemuda dan Olahraga yang mempunyai tugas untuk mewujudkan misi pemerintahan harus leluasa dalam mengembangkan ide-ide atau berkreasi dalam melaksanakan berbagai kegiatan dengan berpegang teguh pada peraturan-peraturan dan ketentuan yang berlaku ditemukan informasi”.

Organisasi pemerintahan (Dinas Pemuda dan Olahraga) yang mempunyai tugas untuk mewujudkan misi pemerintahan (*mission driven goverment*) harus

diberi keleluasaan dalam mengembangkan ide-ide atau berkreasi dalam melaksanakan berbagai kegiatan dengan berpegang teguh pada peraturan-peraturan dan ketentuan yang berlaku. Sebagai pimpinan organisasi dalam hal ini kepala bidang pemuda juga menyatakan bahwa jalur birokrasi yang panjang dan berbelit-belit perlu dilakukan perbaikan untuk kesempurnaan dengan memangkas pengeluaran-pengeluaran yang tidak pada tempatnya untuk bisa lebih efisien, sehingga itu akan dirasakan oleh masyarakat sebagai suatu kepuasan.

Dengan demikian maka jelas dari hasil penelitian ini, ditemukan berbagai informasi dan pembahasan tentang analisis peranan sumber daya manusia dalam mencapai efektifitas organisasi pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Peranan sebagian besar pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau antara lain ditunjukkan dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut :

- a. Pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau berperan dalam mengaplikasikan visi dan misi organisasi, hanya saja masih ditemukan sebahagian pegawai yang belum paham dengan makna visi dan misi organisasi sehingga kurang berperan dalam mencapai efektifitas organisasi.
- b. Kebijakan memberdayakan pegawai merupakan proporsi terbesar yang selalu dilakukan oleh pimpinan.
- c. Pemimpin selalu memotivasi pegawai untuk selalu dapat meraih sukses bagi organisasi.
- d. Para pegawai memberikan pelayanan dengan cepat, efisien dan berkualitas. Jalur birokrasi yang berbelit-belit perlu dilakukan penyempurnaan kembali.
- e. Pegawai diberi kebebasan untuk berkompetisi sesama pegawai secara sehat dan terbuka.

Mengacu kepada analisis peranan pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau dalam mencapai efektifitas, maka asumsi yang menyatakan mengoptimalkan pemberdayaan sumber daya manusia yang ada

berperan dalam mencapai efektifitas organisasi pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau dapat diterima tidak secara penuh dikarenakan masih ada sebahagian kecil yang tidak berperan.

## A. Saran

### 1. Akademis

Kegunaan dari aspek akademis, penelitian ini berguna untuk pengembangan ilmu pengetahuan secara umum dan peningkatan kinerja Pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau.

### 2. Praktis

- a. Dalam mencapai efektifitas organisasi, sangat diperlukan sumber daya yang handal. Pegawai harus paham tentang visi dan misi organisasi. Dalam pemberdayaan sumber daya manusia yang ada, perlu dipersiapkan program pendidikan dan latihan untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai dan juga kinerja organisasi. Dan untuk penyempurnaan prosedur kerja, disarankan agar memperpendek jalur birokrasi, dan disarankan juga menetapkan hasil yang dicapai adalah target menuju kepuasan masyarakat.
- b. Untuk lebih berperannya sumber daya manusia dalam mencapai efektifitas organisasi yang berbasis kinerja, lebih ditekankan pada fungsi manajemen. Dan dari fungsi manajemen yang jalan, perhatian lebih difokuskan pada pengawasan.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku

- Abdullah, 2000, *Pelaksanaan Otonomi Luas dan Isu Federalisme Sebagai Suatu Alternatif*, Jakarta, Rajawali Press.
- Agus, 1997, *Management*, Yogyakarta, Edisi 2, BPSE
- Becker, 1993. *Human Capital, A theoretical and Emperial Analysis With Special reference to Education*, Third Edition, The University of Chicago Press USA
- Flippo, Edwin B, 1993, *Manajemen personel (terjemahan)*, Jakarta. Edisi Keenam, Jilid I, Erlangga.
- Gibson, James L, John M. Ivencevich, James H. Donnelly, Jr. 1997, *Organisasi. (perilaku, Struktur, Proses) jilid II*. Terjemahan Edisi Kedelapan. Jakarta. Binarupa Aksara.
- Handoko, 1998, *Kinerja dan tingkat emosional*, Surabaya. Pratama.
- Handyaningrat, 1983, *ADM Pemerintahan dalam Pembangunan*, Jakarta, PT. Gunung Agung Press
- Indrawijaya. 1989, *Perilaku organisasi*. Bandung: Sinar Baru.
- Indrianto, Nur dan Supomo Bambang, 2002, *Metode Penelitian*, Yogyakarta, BP FE
- Kasim, Azhar 1993, *Pengukuran Efektivitas Dalam Organisasi*, Jakarta, LPFE Universitas Indonesia.
- Milkovich, 1997, *Human Resource Management*, Boston, Irwin Inc
- Mujiono, 2002, *Kepemimpinan dan Keorganisasian*, Yogyakarta, Un Press
- \_\_\_\_\_. 2004, *Organisasi Berkinerja Tinggi*. Jakarta. Cetakan Pertama. Pusat Kajian Kinerja Kelembagaan Lembaga Administrasi Negara.
- Robins, Stephen P, 1996, *Perilaku organisasi, Jilid I dan II, Edisi Kedelapan*, Jakarta. PT. Prenhallindo.
- Rajab, 2002, *Prasyarat Pembaharuan, Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah*, Jakarta, Jurnal Ilmu Pemerintahan, edisi 17.

Siagian, Sondang P,1994, *Patologi birokrasi*, Jakarta. Bumi Aksara.

-----2002, *Manajemet sumber daya manusia*, Jakarta.  
Bumi Aksara.

-----2002, *Teori pengembangan organisasi*, Jakarta. Bumi Aksara.

Simamora, Henry, 1997, *Manajemen sumber daya manusia*,  
*Edisi Kedua*, Yogyakarta. STIE YKPN.

Steers, Richard M.,1985, *Efektifitas organisasi kaidah tingkah laku*  
(*terjemahan*), Jakarta. Erlangga.

Parasuman, Zeithami dan Berry, 1988, *Communication and Control Processes in*  
*the Delivery of Service Quality*, Journal of Marketing vol 52

Yudhoyono, B. 2001, *Otonomi daerah*, Jakarta. Pustaka Sinar Harapan.

### **Peraturan Perundang-undangan**

Republik Indonesia, *Undang-undang No.3 Tahun 2005 tentang Sistim Keolahragaan Nasional*.  
Biro Humas dan Hukum Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga Republik  
Indonesia Tahun 2009.

Provinsi Kepulauan Riau, *Peraturan Daerah Provinsi Kepulauan Riau Nomor 8 Tahun 2007*  
*tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah di Lingkungan Pemerintah*  
*Provinsi Kepulauan Riau*, Lembaran Daerah Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2007  
Nomor 8.

### **Sumber Lainnya**

Achmad, 2005, “ *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi dan Produktivitas Kerja*  
*Karyawan Pemko Batam*”. Tesis Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga.  
Surabaya, Tesis yang tidak dipublikasikan.

Duta Kepri 2008, *Pemberdayaan Perekonomian Masyarakat*, Edisi XIIV, Jurnal Provinsi  
Kepulauan Riau.

Kasim, Azhar, 1997, “ *The organizational Effectiveness Of a Public University* “. Desertasi,  
*State University of New York, New york*.

Keban, Yeremias T,1995, *Indikator kinerja pemerintah daerah, Pendekatan manajemen dan*  
*kebijakan*. Makalah disajikan pada seminar sehari Kinerja Organisasi  
Publik, Yogyakarta. Fisipol UGM.

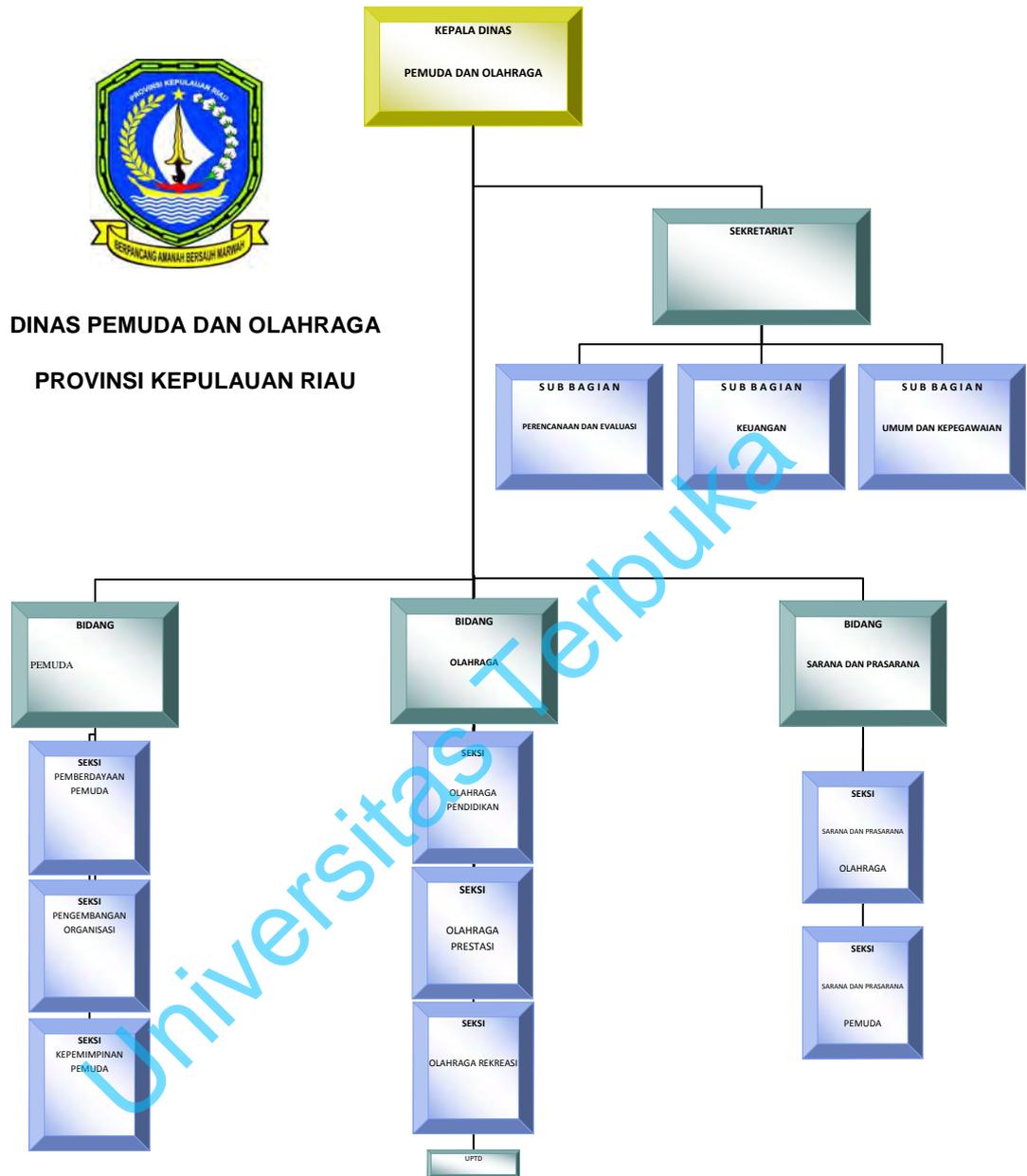
- Irawaty, 2005, “ *Hubungan perilaku Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Aparatur Pada Badan Administrasi dan Pendidikan Latihan Pegawai Provinsi Kepulauan Riau*”. Tesis Program Pasca Sarjana Universitas Riau. Pekanbaru, Tesis yang tidak dipublikasikan.
- Provinsi Kepulauan Riau Dalam Angka, 2009, Tanjungpinang. Bappeda Provinsi Kepulauan Riau
- Sianturi, 2008, “ *Pengaruh Peraturan Pemerintah No. 63 Terhadap Investasi dan Perekonomian Batam*”. Tesis Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga.Surabaya, Tesis yang tidak dipublikasikan.
- Yamit, Zulian. 1994, “ *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Pembangunan Daerah Yogyakarta*”. Tesis Program Pasca Sarjana Universitas Gajah Mada. Yogyakarta, Tesis yang tidak dipublikasikan.
- Yuserdi, 2005, “ *Pengaruh Human Capital Terhadap Efektivitas Organisasi Pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir*”. Tesis Program Pasca Sarjana Universitas Riau. Pekanbaru, Tesis yang tidak dipublikasikan.

Universitas Terbuka

Lampiran 1



**DINAS PEMUDA DAN OLAHRAGA  
PROVINSI KEPULAUAN RIAU**



## Lampiran 2

**Petunjuk Wawancara :**

1. Memperkenalkan diri kepada responden, mengemukakan maksud dan tujuan pengumpulan data, meminta persetujuan/kesediaan dan ucapan terima kasih untuk menjadi responden.
2. Menjelaskan bahwa jawaban tidak dinilai benar atau salah karena wawancara ini untuk kepentingan penelitian saja.
3. Semua hasil pendapat, saran, komentar, pengalaman dan identitas responden akan dijamin kerahasiaannya.
4. Meminta ijin kepada responden, bahwa selama wawancara dilakukan, direkam pada tape recorder untuk membantu melengkapi catatan pewawancara.
5. Melakukan wawancara sesuai dengan kesepakatan.
6. Menyimpulkan dan mengklarifikasi hasil wawancara dengan responden
7. Mengakhiri wawancara dengan mengucapkan terima kasih

**Data Responden :**

- A. Nama Lengkap : .....
- B. Dinas / Instansi : .....
- C. Jabatan : .....
- D. Alamat : .....
- E. Tanggal Wawancara : .....
- F. Waktu Wawancara : Pukul.....s/d .....
- G. Kode Key Informan  : .....

## Lampiran 3

**ANALISIS PERANAN SUMBER DAYA MANUSIA  
DALAM MENCAPAI EFEKTIVITAS ORGANISASI PADA  
DINAS PEMUDA DAN OLAHRAGA PROVINSI KEPULAUAN RIAU**

---

**PEDOMAN WAWANCARA****A. Pertanyaan untuk Kepala Dinas tentang Sumber Daya****Manusia**

1. Dinas Pemuda dan Olahraga merupakan salah satu organisasi pemerintahan dilingkungan pemerintahan Propinsi Kepulauan Riau. Apa Visi dan Misi dari Dinas Pemuda dan Olahraga.
2. Apakah pegawai yang ada di Dinas Pemuda dan Olahraga ini tahu dan memahami apa makna dari Visi dan Misi tersebut.
3. Bagi pegawai yang tidak mengerti dan memahami Visi dan Misi tersebut, menurut pendapat bapak disebabkan oleh faktor apa saja.
4. Sumberdaya manusia merupakan roda penggerak organisasi. Menurut bapak kira-kira bagaimana peranan Sumber daya manusia dalam mewujudkan Visi dan Misi organisasi.
5. Bagaimana peranan pegawai Dispora Berkenaan dengan fungsi manajemen dalam suatu organisasi ;
  - a. Fungsi perencanaan organisasi
  - b. Fungsi pengorganisasian
  - c. Fungsi Pemberdayaan pegawai yang ada
  - d. Fungsi pengawasan.
6. Menurut Bapak bagaimana peranan pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

## **B. Berkenaan dengan Efektivitas Organisasi.**

1. Sejauh mana kemampuan pegawai Dispora dalam mengaplikasikan visi dan misi organisasi.
2. Bagaimana kemampuan pegawai Dispora dalam menetapkan hasil yang ingin dicapai organisasi.
3. Untuk mencapai efektivitas organisasi yang mapan, diperlukan Pegawai yang tangguh. Menurut pendapat bapak, bagaimana cara memberdayakan pegawai yang sudah ada.
4. Untuk tercapainya organisasi yang efektif, diperlukan motivasi. Menurut pendapat bapak, motivasi yang bagaimana yang perlu diberikan untuk merangsang pegawai meraih kesuksesan.
5. Untuk lebih efektifnya tujuan yang akan dicapai, organisasi tersebut hendaknya bersifat fleksibel. Bagaimana menurut pendapat bapak tentang organisasi yang fleksibel tersebut, dan bagaimana pula adaptasi yang perlu dilakukan.
6. Bagaimana menurut pendapat bapak, jika dalam organisasi terjadi persaingan dalam mengejar prestasi.
7. Bagaimana menurut pendapat bapak, jika dalam proses kegiatan ditemukan prosedur kerja yang tidak tepat. Dan upaya apa yang perlu dilakukan.

## Lampiran 4

### KUESIONER

#### A. BERKENAAN DENGAN SUMBERDAYA MANUSIA

1. Apakah saudara pernah mendengar atau membaca visi dan misi Dinas Pemuda dan Olahraga Propinsi Kepulauan Riau ?
  - a. Pernah
  - b. Tidak Pernah
2. Jika pernah, apa visi dan misi organisasi pemerintahan Dinas Pemuda dan Olahraga tersebut .....
3. Coba saudara kemukakan status kepegawaian saudara pada kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau.....
  - a. Eselon Iva
  - b. Tidak punya Eselon
4. Jika saudara berstatus Eselon IVa, apakah saudara memahami visi dan misi Dinas Pemuda dan Olahraga tersebut.
  - a. Sangat paham
  - b. Paham
  - c. Kurang Paham
  - d. Tidak paham
5. Jika saudara adalah pegawai non-eselon, apakah saudara memahami visi dan misi Dinas Pemuda dan Olahraga tersebut.
  - a. Sangat paham
  - b. Paham
  - c. Kurang paham

- d. Tidak paham

## **B. PERANAN DALAM FUNGSI MANAJEMEN**

1. Apakah saudara pernah dilibatkan dalam perencanaan program kegiatan organisasi.
  - a. Selalu
  - b. Jarang
  - c. Tidak pernah
  
2. Apakah saudara pernah dilibatkan dalam pengorganisasian ataupun rapat rutin di tempat saudara bekerja.
  - a. Selalu
  - b. Jarang
  - c. Tidak pernah
  
3. Sebagai pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga, apakah saudara diberi tugas dan tanggung jawab yang tetap oleh pimpinan saudara.
  - a. Selalu
  - b. Jarang
  - c. Tidak pernah
  
4. Dalam kegiatan pengawasan organisasi ataupun pengawasan program kegiatan, apakah saudara pernah di ikut sertakan.
  - a. Selalu
  - b. Jarang
  - c. Tidak pernah

## **C. BERKENAAN DENGAN EFEKTIVITAS ORGANISASI**

1. Pada umumnya suatu organisasi akan menetapkan hasil yang ingin dicapai. Bagaimana tanggapan saudara organisasi ini menetasapkan hasil yang akan dicapai.
  - a. Menyesuaikan dengan keinginan individu
  - b. Menyesuaikan dengan keinginan kelompok
  - c. Menyesuaikan dengan keinginan pimpinan
  - d. Menyesuaikan dengan keinginan masyarakat.
  
2. Sepengetahuan saudara, bagaimana bentuk pemberdayaan pegawai yang dilakukan pimpinan organisasi.
  - a. Memberikan wewenag dan tanggung jawab
  - b. Mengikuti Pendidikan dan latihan
  - c. Selalu diberi kesempatan berkonsultasi

3. Dalam kegiatan rapat rutin yang dilakukan pimpinan, kesempatan apa saja yang diberikan pada saudara.
  - a. Menyampaikan pendapat
  - b. Memberi masukan buat organisasi dan pimpinan
  - c. Menanyakan sesuatu yang tidak mengerti
  - d. Mengemukakan konsep dan pemikiran pada pimpinan.
  
4. Dalam bekerja sehari-hari, diyakini saudara terhadap teman sekerja berkompetisi atau bersaing dalam bekerja. Apa bentuk persaingan tersebut.....
  - a. Saling menunjukkan kebolehan dalam bekerja
  - b. Saling menunjukkan disiplin diri
  - c. Saling berusaha mengejar karier
  - d. Saling melemahkan teman sekerja

Universitas Terbuka