

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)
FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA
PEGAWAI PADA DINAS PEMUDA DAN OLAHRAGA
PROVINSI KEPULAUAN RIAU



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

Disusun Oleh:

NOVIANTO

NIM. 014707862

PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2009

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar

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

Tanjungpinang,.....2009
Yang Menyatakan



(Novianto)
NIM.014707862

ABSTRACT

Factor-factor That Influenced Civil Servant's Performance At Youth And Sport Department In Riau Archipelago Province

Novianto

Universitas Terbuka

Novi_vhant@yahoo.com

Key Words : Leader Communication, Work Motivation, performance

Performance is measurement of succeed or failed from a goal. In measuring indicator so many things that could be research. From many factors that influenced civil servant's performance so there are a few factors that considered to determined performance succesfully at Youth and Sport Department in Riau Arcipelago Province.

This research purpose to description any factors that influenced civil servant's performance at Youth and Sport Department in Riau Archipelago Province. This research is descriptive research with key informant choosing. Analysis Unit is Youth and Sport Department of Riau Arcipelago Province. Research's subject are sides who have related with this research goal, such as head official of Youth and Sport Department at Riau Archipelago Province, head sector, and a few staff. Collecting data had been done by intervived and document investigation with data's analysis qualitatively. Key informant in this research taken from official and staff of Youth and Sport Department at Riau Archipelago Province. Collecting data through qualitative technic, its done by intervived to key informant.

Performance influenced by many factors. In this research researcher got the answer from research about factors-factors that influenced civil servant's performance. From result this research so from many factors that influenced performance, there are two dominant factors that influenced civil servant's perform at Youth and Sport Department in Riau Archipelago Department, that is leader communication factor and work motivation.

ABSTRAK

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau

Novianto

Universitas Terbuka

Novi_yhant@yahoo.com

Kata Kunci : Komunikasi Pemimpin, Motivasi Kerja, Kinerja

Kinerja merupakan tolak ukur dari sebuah keberhasilan atau kegagalan dari capaian yang hendak dituju. Dalam mengukur indikator banyak sekali yang dapat diteliti. Dari sekian banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai maka ada beberapa faktor yang dianggap menentukan keberhasilan kinerja pada dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pemilihan key informan. Unit analisis adalah Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau. Subjek penelitian adalah pihak-pihak yang berhubungan dengan tujuan penelitian seperti Kepala Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau, Kabid-kabid Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau dan beberapa Staf atau pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dan penelusuran dokumen serta analisis data secara kualitatif. Key informan pada penelitian ini diambil dari Pejabat dan Staf di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau. Pengumpulan data melalui teknik kualitatif dimana teknik ini dilakukan dengan cara melakukan wawancara kepada para key informan penelitian

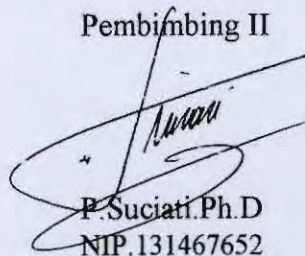
Kinerja dipengaruhi oleh banyak faktor. Dalam penelitian ini peneliti mendapatkan jawaban dari penelitian mengenai faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja pegawai. Dari hasil penelitian maka dari sekian banyak faktor yang mempengaruhi kinerja didapat ada dua faktor dominan yang mempengaruhi kinerja pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau yaitu faktor komunikasi pemimpin dan motivasi kerja.

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

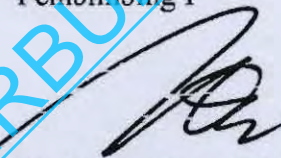
Judul TAPM : **Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau**
Penyusun : Novianto
NIM : 014707862
Program Studi : Administrasi Publik

Menyetujui,

Pembimbing II


P. Suciati, Ph.D
NIP. 131467652

Pembimbing I


Dr. Liestyodono B. Irianto, M.Si
NIP. 131568783

Mengetahui,

Direktur Program Pascasarjana



Prof. Dr. H. Udin S. Winataputra, MA
NIP. 130367151

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PRORAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

Nama : Novianto
NIM : 014707862
Program Studi : Administrasi Publik
Judul TAPM : Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau

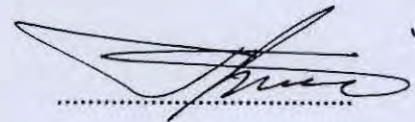
Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji TAPM Program Pascasarjana, Program Studi Administrasi Publik, Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Jum'at/14 Agustus 2009
Waktu : 15.30 s.d. 17.30 Wib

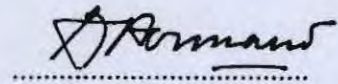
Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM :

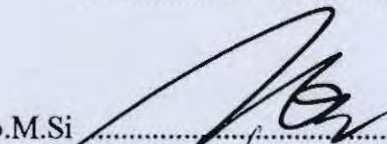
Ketua Komisi Penguji : Surachman Dimiyati, Ph.D



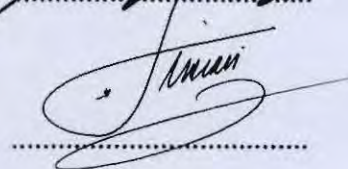
Penguji Ahli : Dr. Djaka Permana, M.Si



Pembimbing I : Dr. Liestyodono. B. Irianto. M.Si



Pembimbing II : P. Suciati. Ph.D



Kata Pengantar

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Kuasa, akhirnya tugas akhir program magister dengan judul Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai 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. Pimpinan Universitas Terbuka Jakarta dan para staf pengajar yang telah bersedia memberikan bimbingan dan ajaran selama ini
2. Bapak Dr. Liestyodonō.B.Iriantō.M.Si selaku pembimbing I dan Ibu P.Suciati.Ph.D selaku pembimbing II atas dorongan dan bimbingannya dari awal hingga terselesaikannya TAPM ini.
3. Kepala Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau, Edy Sofyan yang telah bersedia membantu penulis dalam penyusunan laporan TAPM
4. Istri tercinta Herlina dan anak tersayang Muhammad Noval yang telah memberikan pengertian, dorongan, do'a dan semangat dalam menyelesaikan TAPM ini
5. 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

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, 2009

Peneliti

Novianto

DAFTAR ISI

Abstrak.....	i
Lembar Persetujuan.....	ii
Lembar Pengesahan.....	iii
Kata Pengantar.....	iv
Daftar Isi.....	v
Daftar Bagan.....	vii
Daftar Tabel.....	viii
Daftar Lampiran	ix
BAB i PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah	21
C. Tujuan Penelitian	21
D. Kegunaan Penelitian.....	21
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	23
A.Kajian Teori.....	23
1. Konsep Kinerja.....	23
B.Kerangka Berpikir.....	52
C.Definisi Operasional.....	53
BAB III METODE PENELITIAN	54
A.Desain Penelitian.....	54
B.Key Informan.....	55
C.Instrumen Penelitian.....	56
D.Prosedur Pengumpulan Data.....	56
E.Analisis Data.....	57
BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN	58
A. Temuan.....	58

	1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	58
	2. Deskriptif Objek Penelitian.....	59
	3. Struktur Organisasi.....	60
	4. Gambaran Umum Informan.....	72
	B. Pembahasan	78
BAB V	SIMPULAN DAN SARAN.....	108
	A.Simpulan.....	108
	B.Saran.....	110
DARTAR PUSTAKA	112

UNIVERSITAS TERBUKA

Daftar Bagan

Bagan 4.1. Struktur Organisasi Dispora.....60

UNIVERSITAS TERBUKA

Daftar Tabel

Tabel 4.1. Pegawai Dispora Menurut Jenjang Pendidikan.....	73
Tabel 4.2. Pegawai Dispora Menurut Golongan Pangkat.....	74
Tabel 4.3. Pegawai Dispora Menurut Jenis Kelamin.....	75
Tabel 4.4. Pegawai Dispora Menurut Agama.....	76
Tabel 4.5. Pegawai Dispora Menurut Eselonering.....	77

UNIVERSITAS TERBUKA

Daftar Lampiran

1. Lampiran 1	Petunjuk Wawancara.....	118
2. Lampiran 2	Pertanyaan Wawancara.....	119
3. Lampiran 3	Intepretasi Pertanyaan.....	121
4. Lampiran 4	SK Pembimbing.....	128
5. Lampiran 5	Surat Izin Penelitian	134
6. Lampiran 6	Surat Keterangan Penelitian.....	136

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perbaikan kinerja pemerintah menjadi isu yang semakin penting untuk segera mendapatkan perhatian dari berbagai kalangan. Hal ini disebabkan karena tuntutan perkembangan lingkungan global yang menuntut pemerintah untuk semakin meningkatkan daya saing dalam kerangka pasar bebas dan tuntutan globalisasi. Pemerintah dituntut harus mampu memberikan pelayanan yang sebaik mungkin, baik kepada masyarakat maupun kepada investor.

Pemerintah yang memiliki kinerja buruk dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat akan sangat mempengaruhi kinerja pemerintah secara umum dan masyarakat secara keseluruhan dalam rangka meningkatkan daya saing suatu negara pada era global. Daya saing suatu negara sangat ditentukan oleh kontribusi pemerintah dalam pembuatan berbagai kebijakan atau aturan yang mampu mendorong peningkatan efisiensi bagi kegiatan ekonomi masyarakat. Apabila berbagai regulasi yang dibuat oleh pemerintah tidak responsive dan cenderung korup, dapat dipastikan akan sangat mempengaruhi daya kompetisi masyarakat di suatu negara.

Dengan dilandasi keinginan untuk membentuk suatu sistem pelayanan publik dan administrasi yang mantap maka tindakan yang dilakukan pada umumnya adalah penempatan personil dalam memberikan pelayanan kepada publik. Ada beberapa

teori yang membahas tentang teori administrasi, Ilmu administrasi adalah ilmu yang mempelajari ikhwal usaha manusia yang secara teratur bekerja sama dengan kelompok untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sedangkan definisi administrasi adalah keseluruhan proses kerja sama antara dua orang manusia atau lebih yang di dasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah di tentukan sebelumnya. Ada beberapa unsur yang terkandung dalam definisi yang telah disebutkan. *pertama*, adanya dua manusia atau lebih. *kedua*, adanya tujuan yang hendak dicapai. *ketiga*, adanya tugas-tugas yang hendak di laksanakan. *Keempat*, adanya peralatan dan perlengkapan untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut. Administrasi dikatakan proses adalah suatu yang permulaannya diketahui tetapi akhirnya tidak diketahui, artinya dalam sebuah kegiatan proses menentukan hasil akhir dari kegiatan tersebut. proses dimulai sejak adanya dua orang atau lebih yang bersepakat untuk bekerja sama untuk mencapai satu tujuan tertentu. Adminstrasi berdasarkan sifat usaha kerjasama guna mencapai tujuan tertentu dapat dikelompokkan dalam tiga bidang pokok secara vertikal yaitu sebagai berikut :

1. Administrasi Kewarganegaraan (*Public Administration*)

Suatu kerja sama dalam hal-hal mengenai kenegaraan pada umumnya merupakan pemberian pelayanan terhadap segenap kehidupan warga Negara yang terdapat di dalam wilayah negara tersebut

2. Administrasi Perusahaan (*Business Administration*)

Usaha kerjasama dalam hal-hal mengenai perusahaan terutama memiliki sifat pertukaran. Disini terdapat pertimbangan untung rugi dalam kegiatan

menghasilkan atau memberikan suatu barang/jasa atas pemberian tersebut ditarik sesuatu sebagai balasannya

3. Administrasi Kemasyarakatan (*Social Administration*)

Usaha kerjasama dalam kemasyarakatan pada umumnya mempunyai sikap untuk memajukan sesuatu hal bagi sekelompok orang tertentu

Perbedaan administrasi dalam tiga bidang secara vertikal tersebut kadang-kadang menjadi kurang jelas saling tumpang tindih dan tidak dapat dihindari.

Asas pelayanan publik yang sering didengungkan adalah cepat, mudah, murah, tertulis dan transparan dan akuntable. Instansi pemerintah yang biasa disebut dengan birokrasi menurut pada dasarnya mengemban tiga tugas pokok sebagai berikut : 1) memberikan pelayanan umum yang bersifat rutin kepada masyarakat seperti memberikan pelayanan perijinan, pembuatan dokumen, perlindungan, pemeliharaan fasilitas umum, pemeliharaan kesehatan dan penyediaan jaminan keamanan bagi penduduk. 2) melakukan pemberdayaan terhadap masyarakat untuk mencapai kemajuan dalam kehidupan yang lebih baik, seperti melakukan pembimbingan, pendampingan konsultasi, penyediaan modal dan fasilitas usaha serta melaksanakan pendidikan. 3) menyelenggarakan pembangunan ditengah masyarakat seperti pembangunan infrastruktur perhubungan, telekomunikasi, perdagangan dan sebagainya. Tiga tugas pokok yang diemban oleh birokrasi tersebut menegaskan pentingnya peran birokrasi dalam urusan-urusan publik terutama dalam hal pemberian layanan kepada masyarakat.

Nilai-nilai berdemokrasi, kultur demokrasi ditubuh birokrasi sudah lama terbangun dan terasa indah. Birokrasi di Indonesia seperti halnya birokrasi seperti di negara berkembang, merupakan organisasi yang mempunyai kapasitas besar dalam menyelenggarakan urusan-urusan publik bila dibandingkan dengan organisasi non birokrasi, menurut setyo (2002) karena alasan sebagai berikut :

a. Memiliki legitimate power

birokrasi mendapat mandat dari undang-undang untuk mengurus kehidupan negara sehingga dapat bertindak atas nama negara.

b. Penguasaan informasi

karena birokrasi bertugas mengurus segala sesuatu yang berkenaan dengan penyelenggaraan negara dan pelayanan pada masyarakat maka dia memiliki aset akses dan jaringan informasi yang sangat banyak.

c. Keahlian teknis

Aparatur birokrasi memiliki berbagai keahlian teknis yang tidak dimiliki oleh pihak-pihak non birokrasi misalnya dalam hal perencanaan pembangunan, pengelolaan infrastruktur, penyelenggaraan pendidikan, pengelolaan transportasi dan lain-lain. Dibandingkan dengan kelompok non birokrasi, kepemilikan keahlian teknis oleh birokrasi relatif lebih memadai walaupun beberapa kelompok lain juga memiliki kemampuan keahlian teknis dalam spesifikasi tertentu yang lebih baik seperti halnya karyawan swasta diberbagai perusahaan

d. Status sosial yang tinggi

Diakui atau tidak profesi aparatur pemerintah masih dianggap oleh sebagian besar masyarakat sebagai profesi yang terhormat dibandingkan dengan profesi yang lainnya. Akibatnya aparatur birokrasi akan memiliki status sosial yang tinggi di tengah masyarakat. Status sosial yang tinggi ini juga merupakan aset kekuasaan karena orang cenderung mau tunduk pada orang lain yang memiliki status sosial yang lebih tinggi. Akan tetapi sumber kekuasaan ini lebih bersifat relatif dalam arti profesi lainnya juga banyak memiliki status sosial yang lebih tinggi.

e. Kontinuitas lembaga

Aspek ini penting dan dapat menjadi sumber kekuasaan karena tanpa ada kesinambungan lembaga, suatu kelompok atau institusi tidak akan berkembang dan mempengaruhi pihak lain secara permanen.

f. Peran dalam pembuatan dan pelaksanaan kebijakan.

Birokrasi dapat membuat keputusan-keputusan publik yang dapat mempengaruhi kehidupan seluruh warga negara. Di samping itu juga sekaligus melaksanakan keputusan yang telah dibuat. Institusi non birokrasi seperti parpol dan asosiasi buruh tidak dapat melakukan hal yang sama dengan peran birokrasi itu.

g. Kepermanenan Institusi

Institusi yang permanen akan lebih kokoh dan berpengaruh dibanding dengan institusi yang bersifat temporal, hal ini juga dimiliki birokrasi karena

pembentukan dan pembubarannya harus ditetapkan dengan peraturan yang legal.

Uraian tersebut memperjelas bagaimana pentingnya posisi birokrasi dalam proses penyelenggaraan pemerintahan. Realita itu menghadirkan dugaan sementara bahwa tanpa peran maksimal dari birokrasi maka penyelenggaraan pemerintah pada umumnya akan cukup sulit mencapai tujuan yang diinginkan. Posisi strategis ini seringkali menyebabkan birokrasi lengah sehingga kadang-kadang tidak memiliki semangat kompetisi yang baik sehingga birokrasi sering mengalami disorientasi dan disoptimalisasi dalam melaksanakan tugas yang pada akhirnya menyebabkan birokrasi bergerak lambat tidak efisien, berbelit-belit boros, tidak memiliki kepastian standar kerja yang baik dan pada akhirnya tidak disukai oleh para pengguna jasa yang dalam hal ini adalah masyarakat.

Dalam pelaksanaan peran maksimal birokrasi, pesusunan dan pengembangan tolok ukur penilaian akuntabilitas aparatur pemerintah beserta sistemnya. Disamping itu dikembangkan pula sistem yang membuka peluang bagi masyarakat untuk memberikan masukan dan umpan balik tentang kinerja aparat pemerintah. Sejalan dengan itu upaya pemberantasan korupsi di lingkungan pemerintah baik di tingkat pusat maupun daerah terus di lakukan dengan langkah bersama dan tindakan nyata secara sistematis dan menyeluruh sehingga akan terwujudnya birokrasi yang bersih, efisien dan efektif profesional dan kompetitif sebagai prasyarat terwujudnya pemerintahan yang baik dan berpihak kepada kepentingan masyarakat.

Menilik posisi strategis dan peran penting yang diemban birokrasi dalam penyelenggaraan pemerintahan, maka adanya berbagai permasalahan kinerja dari birokrasi sebagaimana digambarkan merupakan masalah urgen untuk mendapat perhatian. Oleh kerananya bila akhir-akhir ini mulai dari Presiden sampai beberapa menteri menyampaikan pentingnya reformasi birokrasi sudah pasti benar. Reformasi itu semata-mata untuk mendorong birokrasi sehingga mampu menjadi ujung tombak dalam penyelenggaraan pemerintahan dan bukan menjadi penghambat dalam implementasi pemerintahan. Dalam menciptakan reformasi yang efektif maka ada beberapa hal substansi yang harus dibenahi. Objek pokok yang dicermati terdiri dari penguatan kinerja personil terutama berkaitan dengan memperkuat mentalitas birokrat dan penguatan sistem birokrasi. Dari segi mentalitas birokrasi di Indonesia masih cenderung dipengaruhi oleh pola budaya feodal yang telah sekian lama mengakar. Beberapa sikap mental tersebut antara lain tercermin dalam :

- a. Sikap mental yang berorientasi membelanjakan dari pada menghasilkan
Para birokrat menganggap bahwa anggaran dan fasilitas mereka adalah milik negara sehingga birokrat tidak perlu bersusah payah untuk mengelola secara baik apa lagi memberi nilai tambah pada aset-aset itu.
Para birokrat bahkan cenderung kurang teliti
- b. Sikap minta dilayani bukan melayani

Hal ini sedikit banyak merupakan warisan paham masa lalu baik masa kerajaan yang menempatkan pejabat sebagai priayi, maupun masa penjajahan yang menempatkan birokrat sebagai pemilik hak-hak khusus

c. Motivasi birokrasi pada umumnya keliru

sejak awal para personil birokrasi mendaftar menjadi pegawai bukan hanya melayani dan mengabdikan, melainkan mencari status dan gaji, sehingga ketika bekerja orientasinya sudah tidak sesuai lagi dengan tugas dan fungsi utama birokrasi.

Itu beberapa kenyataan di lingkungan birokrasi yang terjadi oleh sebagian personil birokrasi. Upaya untuk merubah mentalitas birokrasi menjadi optimalisasi pencapaian fungsi dan tugas utama birokrasi. Upaya dimaksud merupakan wujud nyata penguatan sistem birokrasi pemerintahan dari sisi mental. Upaya reformasi tersebut dapat diwujudkan dalam beberapa bentuk sebagai berikut :

- 1) Membangun kesadaran untuk meletakkan fungsi birokrasi pada posisinya yang benar sebagai lembaga pelayan masyarakat, dalam prinsip negara demokrasi, birokrasi adalah alat yang diciptakan pemegang kedaulatan yaitu rakyat, untuk mencapai tujuan-tujuan pendirian negara yaitu memprioritaskan penciptaan kemakmuran rakyat.
- 2) Melakukan pemberdayaan masyarakat, dengan demikian masyarakat akan lebih kritis dalam menyikapi kinerja birokrasi.
- 3) Mengimplementasikan konsep birokrasi rasional secara menyeluruh, berkesinambungan dan terprogram
- 4) Mereformasi sistem diklat di lingkungan birokrasi yang mendukung upaya penciptaan birokrasi yang bersih, profesional, efektif dan efisien .

Derajat pencapaian tujuan merupakan tolok ukur di dalam menetapkan sukses atau gagalnya program reformasi administrasi. Pada umumnya program reformasi administrasi jarang didesain dengan tujuan tunggal. Bahkan jika hanya satu tujuan saja maka tujuan lain yang tidak dijadikan tujuan secara sadar atau tidak sadar pasti ingin dicapai juga. Secara tradisional reformasi diidentikkan dengan usaha untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas birokrasi publik. Secara sempit tujuan administrasi adalah penyempurnaan administrasi dengan mengobati penyakit administrasi itu sendiri sedangkan tujuan administrasi secara luas adalah :

- 1) Melakukan perubahan inovasi terhadap kebijakan publik
- 2) Meningkatkan efektifitas administrasi
- 3) Meningkatkan kualitas personil
- 4) Melakukan antisipasi terhadap kritik dan keluhan pihak luar

Khusus yang terkait dalam upaya membenahi birokrasi menjalankan pelayanan prima ke depan, maka upaya yang telah ditempuh saat ini oleh pemerintah adalah memperbaiki tingkat penghasilan, mengembangkan motivasi dan etos kerja responsif dalam memberikan layanan publik. Menggalakkan disiplin dengan mengembangkan akuntabilitas dan transparansi sehingga mengurangi kecenderungan terjadinya penyimpangan yang menjurus ke perbuatan korupsi.

Pemerintah Daerah saat ini melakukan pembaharuan diberbagai sektor sebagai suatu langkah untuk mengatasi tuntutan masyarakat yang semakin kompleks. Inovasi menjadi suatu keharusan yang mesti dilakukan agar keberadaan pemerintah menjadi bermakna di mata rakyatnya. Inovasi tidak hanya penting untuk

meningkatkan kualitas pelayanan tetapi juga untuk meningkatkan kapabilitas pemerintah. Penelitian tentang tren inovasi di sektor publik diperoleh temuan bahwa inovasi telah menciptakan kesadaran tentang perlunya sektor publik melakukan inovasi dan juga perlunya menggabungkan hasil-hasil ke dalam praktek penyelenggaraan pemerintahan. Inovasi adalah *the specific tool of entrepreneurs that is utilised to exploit change as an opportunity for a different business or a different service*. Pengertian inovasi di sini mulai dari perubahan-perubahan kecil hingga perubahan radikal yang sama sekali baru. Dengan demikian inovasi dapat dimaknai sebagai suatu proses menciptakan sesuatu yang baru yang memberikan nilai signifikan bagi individu, kelompok, organisasi, dan masyarakat. Fokus perhatian para ahli terhadap inovasi saat ini masih condong pada sisi teknologi padahal inovasi juga mencakup pada bidang organisasi dan praktek administrasi. Inovasi dalam bidang teknologi jauh lebih cepat dibandingkan dalam bidang administrasi dan organisasi. Padahal inovasi dalam bidang organisasi dan administrasi cenderung akan memicu inovasi dalam bidang teknologi, bukan sebaliknya. Inovasi dalam organisasi tidak terjadi secara acak tetapi terpola. Ada tiga pola inovasi dalam organisasi. Pola pertama, inovasi yang terprogram melalui kegiatan riset dan pengembangan produk atau jasa. Pola kedua, inovasi yang tidak terprogram terjadi ketika muncul inefisiensi dalam organisasi atau ketika resources yang tersedia melimpah melampaui yang diperlukan lalu muncul inovasi. Pola yang ketiga inovasi terjadi ketika organisasi mendapat tekanan, seperti terjadi krisis sehingga harus ada tindakan untuk

mengatasinya lalu muncul inovasi. Dengan demikian, inovasi dapat dikembangkan secara proaktif dalam organisasi atau terjadi karena adanya tekanan dari lingkungan.

Inovasi Pemerintah Daerah dan Keberadaan pemerintah daerah di mana pun juga adalah dimaksudkan untuk menghasilkan output. Output penyelenggaraan pemerintahan oleh daerah adalah berupa percepatan kesejahteraan masyarakat yang dicapai melalui pemberdayaan masyarakat, peran serta masyarakat, dan peningkatan daya saing daerah. Oleh karena itu inovasi kelembagaan atau inovasi dalam bidang organisasi menjadi penting dalam praktek penyelenggaraan pemerintahan daerah. Ada tiga inovasi yang perlu dilakukan dalam organisasi pemerintah daerah yaitu: (1) inovasi dalam struktur organisasi agar mampu menghasilkan output yang memiliki relevansi dengan kebutuhan masyarakat; inovasi untuk mengurangi pengaruh red tape (hambatan birokrasi); dan (3) inovasi dalam pembuatan keputusan. Inovasi dalam bidang pemerintahan atau sektor publik tidak mudah dilakukan. Ada tiga penghambat inovasi. Pertama muncul dari dalam birokrasi itu sendiri, yaitu sikap yang skeptis dan enggan berubah. Kedua berasal dari lingkungan politik. Tuntutan organisasi kadang-kadang tidak bisa dipenuhi karena lingkungan politik yang tidak kondusif seperti penambahan anggaran, peraturan-peraturan yang menghambat dan kepentingan-kepentingan golongan. Hambatan ketiga berasal dari lingkungan di luar sektor publik seperti keraguan publik terhadap efektivitas suatu program, kesulitan melaksanakan program terutama dalam menentukan kelompok sasaran. Inovasi sektor publik sering mendapat tentangan karena tidak saja akan mempengaruhi standar prosedur pelaksanaan tapi juga akan mempengaruhi pola-pola hubungan dan struktur

kekuasaan yang ada. Inovasi pada organisasi sektor publik itu sering dihambat oleh tiga faktor. Pertama, ketergantungan pada anggaran pusat; kedua, misi dari sektor publik adalah menjamin terjadinya alokasi *resources* yang adil bukan memberikan pelayanan menurut kehendak pasar; dan ketiga tujuan utama manajemen sektor publik adalah melakukan sesuatu dengan baik menurut standar moral yang berlaku, bukan melakukan prioritas tujuan sesuai dengan skala ekonomi. Oleh karena itu inovasi sektor publik sering dianggap akan mengikis nilai-nilai fundamental yang menjadi acuan pola tindak organisasi publik yaitu keadilan. Agar mampu berinovasi harus melihat perubahan-perubahan yang sedang berlangsung di bidang sosial, teknologi, ekonomi dan demografi karena setiap perubahan senantiasa membawa peluang baru. Membangun manajemen wirausaha dalam organisasi publik adalah tugas politik yang paling berat dan menantang.

Dalam konteks pemerintahan yang kompetitif, adanya perubahan politik dan administrasi pemerintahan melalui pemberian otonomi luas kepada Daerah Kabupaten dan Daerah Kota sebagaimana dimaksudkan dalam Undang-Undang otonomi daerah, secara tersirat juga dimaksudkan masing-masing pemerintahan daerah secara otonom mampu mempersiapkan diri memasuki era pemerintahan yang kompetitif tersebut. Kemampuan ini sangat ditentukan oleh tersedianya aparatur pemerintah yang profesional dan berkualitas, karena subyek yang berkompetisi adalah manusia.

Namun dari berbagai hasil penelitian didapati bahwa kualitas aparatur masih jauh dari memadai dan buruknya kinerja pemerintah daerah khususnya daerah

Kabupaten dan Kota. kondisi yang menunjukkan bahwa kinerja birokrasi di Indonesia semakin buruk dan semakin korup merupakan dilema yang sering terjadi pada birokrasi pemerintah saat ini dan banyak menjadi sorotan. Adanya tanggapan masyarakat terhadap kinerja aparatur pemerintah yang belum menunjukkan kapabilitas yang tinggi serta tidak profesional dan berkualitas dalam menjalankan tugasnya, hal ini dapat dilihat melalui berbagai penyimpangan yang terjadi dalam birokrasi yang semakin buruk serta berakibat pada tingkat kepercayaan (*trust*) masyarakat terhadap birokrasi menurun. Birokrasi yang dihadapkan mampu menjadi motivator dan sekaligus menjadi katalisator dari bergulirnya pembangunan, ternyata tidak mampu menjalankan perannya sebagai birokrasi yang mengedepankan kemampuan menyelenggarakan tugas dan fungsi organisasi, merespon aspirasi publik ke dalam kegiatan dan program organisasi dan melahirkan inovasi baru yang bertujuan untuk mempermudah kinerja organisasi sebagai bagian dari wujud aparat yang profesional.

Kinerja birokrasi pelayanan publik di Indonesia, berdasarkan laporan dari *The World Competitiveness Yearbook* tahun 1999 berada pada kelompok negara-negara yang memiliki indeks *competitiveness* paling rendah antara 100 negara paling kompetitif di dunia (Cullen dan Cushman, 2000; dalam Dwiyanto, dkk., 2002:15). Lebih lanjut harus memperhatikan apa-apa yang direkomendasikan oleh Bryson (1995:1), bahwa betapa perubahan di era global ini seringkali sulit dipahami dan diprediksi (*unpredictable*), penuh ketidakpastian (*uncertainty*), dan makin berkait begitu banyak faktor.

Dalam merespon perubahan itu setiap organisasi dihadapkan pada serangkaian tantangan seperti : peningkatan efektivitas, efisiensi dan produktivitas, kemampuan kompetisi penyesuaian dengan perubahan lingkungan, dan upaya secara terus menerus menjaga keserasian antar dimensi-dimensi organisasi seperti kultur, proses dan strategi, serta menjaga agar organisasi tetap sehat dan tangguh di tengah lingkungan yang terus mengalami perkembangan. Begitu pentingnya respon organisasi ini, perlu juga diingatkan bahwa masa depan organisasi sangat tergantung kepada kemampuan menguasai perubahan-perubahan.

Untuk menguasai perubahan-perubahan di dalam sebuah organisasi, Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu aset yang tidak ternilai harganya karena dapat memberikan kontribusi yang berarti kepada satuan kerja secara efektif dan efisien, produktif dan kompetitif. Oleh karena itu bagaimana cara untuk mengembangkan, memelihara dan meningkatkan kinerja aparatur merupakan salah satu faktor yang perlu dituntut adanya kemampuan aparatur pemerintahan yang profesional dan berkualitas dalam menjalankan tugasnya.

Kendala yang perlu mendapat perhatian untuk menghadapi isu yang berkembang di atas serta untuk mewujudkan kinerja aparatur yang baik setidaknya dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain adalah gaya komunikasi kepemimpinan, budaya dan iklim organisasi yang sedang berkembang, motivasi kerja serta struktur maupun mekanisme kerja yang ada di dalam organisasi tersebut.

Kalau diamati dari beberapa faktor yang telah dikemukakan di atas, maka faktor-faktor tersebut mempunyai pengaruh yang besar terhadap baik buruknya

kinerja organisasi. Sebab dalam organisasi apapun bentuknya baik besar maupun kecil pasti memerlukan faktor-faktor tersebut yang dapat mendukung implementasi maksud dan tujuan kinerja.

Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau adalah perangkat daerah yang bertanggung jawab di bidang Pemuda dan Olahraga di Provinsi Kepulauan Riau, pembentukannya berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Kepulauan Riau Nomor 5 Tahun 2007 tentang Kewenangan Pemerintah Provinsi serta Peraturan Perundang –undangan yang berlaku. Tugas Pokok Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau adalah melaksanakan Kewenangan Pemerintah Provinsi di Bidang Pemuda dan Olahraga dan tugas lain yang diberikan oleh Gubernur. Hal ini semua berdasarkan undang-undang No 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintah Daerah

Visi Pembangunan Pemuda dan Olahraga di Provinsi Kepulauan Riau pada hakekatnya merupakan turunan dari visi besar (*Grand Vision*) pembangunan Provinsi Riau. Oleh karena itu, dalam penyusunan visi pembangunan kepemudaan dan keolahragaan di Provinsi Kepulauan Riau tetap mengacu kepada visi Provinsi Kepulauan Riau yaitu :

“Terwujudnya Provinsi Kepulauan Riau sebagai salah satu pusat pertumbuhan ekonomi nasional dengan payung budaya melayu dan memiliki masyarakat yang sejahtera, cerdas dan berakhlak mulia”

Untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, menjawab berbagai tuntutan yang berkembang baik di lingkungan pemerintahan maupun di lingkungan

masyarakat yang didasari analisis lingkungan internal dan eksternal, dan mendukung terwujudnya visi Provinsi Kepulauan Riau maka telah dirumuskan visi Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau, yaitu :

“Terwujudnya Provinsi Kepulauan Riau Yang Terbaik Dibidang Pemuda dan Olahraga Menuju Masyarakat Sehat, Kreatif dan Berprestasi”

Dari 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. Butir-butir dan makna yang terkandung dari visi tersebut diatas dapat terlihat dari uraian berikut ini :

- 1) Provinsi Kepulauan Riau Yang Terbaik
Terbaik maknanya adalah provinsi yang paling elok, paling rapi dan paling tidak ada celanya dibandingkan dengan provinsi lainnya, khususnya di bidang kepemudaan dan keolahragaan.
- 2) Terwujudnya Masyarakat yang Sehat
Masyarakat yang sehat maknanya adalah masyarakat yang sehat secara jasmani dan rohani sehingga dapat dipercaya, masuk akal pendapat-pendapatnya, usulannya, dan alasan-alasannya dalam berargumentasi sehingga masyarakat dapat berjalan sebagaimana mestinya.
- 3) Terwujudnya Masyarakat Yang Kreatif

Masyarakat yang kreatif maknanya adalah masyarakat yang pemudanya memiliki daya cipta, dan memiliki kemampuan untuk menciptakan dengan demikian didalam masyarakat tersebut terkandung pemuda yang tidak hanya mampu menikmati dan mengkonsumsi produk bangsa lain/daerah lain tetapi juga memiliki kreatifitas untuk menciptakan sesuatu yang baru yang bermanfaat dan memiliki daya saing dengan produk bangsa lain/daerah lain.

4) Masyarakat Yang Berprestasi

Masyarakat yang berprestasi maknanya adalah masyarakat yang menghasilkan sesuatu yang membanggakan atas pekerjaan yang telah dilakukan dan dikerjakannya.

Sebagai sebuah instansi sektor publik, Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau perlu mengupayakan penyusunan Rencana Strategis (Renstra) yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai selama kurun waktu 5 (lima) tahun (tahun 2007 – 2011) dengan memperhitungkan setiap potensi, peluang, dan kendala yang ada atau mungkin timbul dimasa ini maupun di masa yang akan datang. Renstra ini juga merupakan bentuk dari komitmen bersama seluruh komponen organisasi untuk mewujudkan kinerja Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau yang akomodatif dan antisipatif terhadap tuntutan masyarakat atas pelayanan yang cepat, mudah, transparan dan akuntabel dalam penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan di bidang kepemudaan dan keolahragaan.

Di dalam Renstra Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau ini juga telah dirumuskan misi sebagai sesuatu yang harus diemban atau dilaksanakan

dan sebagai penjabaran dari visi yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan pernyataan misi diharapkan seluruh anggota organisasi dan pihak-pihak yang berkepentingan (*Stakeholder*) dapat mengetahui, mengenal dan memahami arah serta keberadaan dan peran organisasi.

Adapun rumusan misi Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau adalah :

- 1) Menyediakan dan memfasilitasi penyediaan sarana prasarana Kepemudaan dan Keolahragaan yang berstandar internasional tersebar di kabupaten/kota sesuai dengan unggulan masing-masing;

Misi ini bermakna adanya komitmen Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau untuk mendorong terwujudnya sarana dan prasarana kepemudaan maupun Olahraga yang telah dapat memenuhi standar internasional sehingga diharapkan dapat menunjang pelaksanaan even olahraga dan kepemudaan yang berskala internasional. Penyediaan sarana dan prasarana di Kabupaten/Kota diarahkan kepada keunggulan dan kekhasan masing-masing Kabupaten/Kota yang bersangkutan.

- 2) Melaksanakan dan Memfasilitasi Pembinaan Pemuda dan Olahraga Secara Berjenjang dan Berkesinambungan;

Misi ini bermakna adanya komitmen Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau untuk melaksanakan pembinaan pemuda dan Olahraga agar terwujud pemuda yang kreatif, sehat dan berprestasi dalam berbagai bidang, khususnya olahraga, sehingga terhindar dari pengaruh lingkungan yang dapat merusak pemuda sebagai generasi penerus bangsa.

3) Mewujudkan Profesionalisme Kelembagaan Pemuda dan Olahraga.

Misi ini bermakna adanya komitmen Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau untuk membantu lembaga kepemudaan dan lembaga keolahragaan agar menjadi lembaga yang dikelola secara terencana, terkendali dan menyampaikan pertanggungjawabannya secara transparan dan akuntabel sehingga dapat mewujudkan para pemuda dan olahraga di Provinsi Kepulauan Riau yang berprestasi di tingkat nasional maupun regional.

Untuk melaksanakan tugas pokoknya untuk membantu Gubernur di bidang Pemuda dan Olahraga, Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau, mempunyai fungsi :

- 1) Merumuskan kebijakan pemerintah Provinsi di bidang pemuda dan dan olahraga.
- 2) Menyusun Rencana Kerja dan program pembangunan bidang pemuda dan olahraga.
- 3) Menyelenggarakan Pembinaan, Pengawasan dan Pengendalian Teknis bidang pemuda dan olahraga sesuai dengan kewenangan pemerintah provinsi
- 4) Memberikan pelayanan teknis bidang pemuda dan olahraga
- 5) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Gubernur dan Sekretaris Daerah sesuai bidang dan fungsi
- 6) Memberikan masukan yang perlu kepada Gubernur dan Sekretaris Daerah sesuai bidang dan fungsi

- 7) Pelaporan dan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas dan fungsinya kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah sesuai standar yang ditetapkan.

Sebagai implimentasi dari tugas dan fungsi Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau, maka tujuan ini diarahkan untuk :

- 1) Menyelenggarakan fungsi pembinaan partisipasi pemuda dalam pembangunan.
- 2) Menyelenggarakan fungsi pengembangan dan permasayarakatan olahraga.
- 3) Mewujudkan iklim kepemudaan dan keolahragaan yang berwawasan kebangsaan, unggul, sehat, disiplin terampil dan bertanggung jawab.
- 4) Mewujudkan kehidupan sosial pemuda dan masyarakat olahraga yang berkepribadian, dinamis dan kreatif serta mampu menyesuaikan diri secara positif dalam era globalisasi.
- 5) Meningkatkan kesadaran pemuda dan masyarakat olahraga dalam menciptakan iklim yang kondusif.
- 6) Meningkatkan kualitas SDM yang produktif, maju, mandiri dan berwawasan lingkungan untuk menggalang kekuatan ekonomi kerakyatan.
- 7) Meningkatkan sarana dan prasarana pemuda dan olahraga serta meningkatkan industri olahraga.

Dari latar belakang di atas maka peneliti melakukan penelitian pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau dengan judul : *"Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau"*

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan pada uraian latar belakang permasalahan yang dikemukakan di atas, maka pertanyaan penelitian yang diajukan adalah :

" Faktor-faktor apa sajakah yang berpengaruh pada kinerja Pegawai di lingkungan Kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau" ?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah untuk mendiskripsikan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja pada Pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau

D. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Akademik

Sebagai bahan masukan yang berguna untuk penelitian selanjutnya dibidang yang sama atau yang ada hubungannya dalam pengembangan ilmu pengetahuan secara umum dan Pengembangan serta Peningkatan Kinerja Pegawai pada lingkungan Kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau.

2. Kegunaan praktis

Diharapkan menjadi bahan bagi pemerintahan Provinsi Kepulauan Riau, sehingga dapat digunakan untuk menentukan langkah selanjutnya dalam pengembangan upaya peningkatan kinerja pegawai di lingkungan pemerintahan Provinsi Kepulauan Riau dalam rangka memberikan pelayanan publik yang berkualitas diharapkan berguna juga bagi : (1) Kepala Dinas selaku atasan pegawai di lingkungan Pemerintahan Provinsi Kepulauan Riau, (2) Pegawai di lingkungan Pemerintahan Provinsi Kepulauan Riau dalam menjalankan tugasnya (3) Sumbangan pemikiran bagi dunia pegawai Pemerintahan Provinsi Kepulauan Riau. (4) Sebagai salah satu upaya untuk pengembangan ilmu pengetahuan yang berguna dalam upaya pembangunan dunia pendidikan.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

Demi memudahkan pemecahan masalah dan merumuskan hasil penelitian ini, maka kajian teoritik sangat diperlukan karena dari teori yang digunakan dapat mempelajari fenomena yang terjadi di lapangan. Selain itu, dari berbagai sumber teori, dapat diperoleh metode-metode dan teknik dalam pengumpulan, pengolahan, cara menganalisis data, dan cara menyimpulkan hasil penelitian. Pada bagian ini dibahas kerangka landasan teori yang berhubungan dengan penelitian ini. Kemudian juga dibahas implikasi teoritik dimaksud terhadap hasil penelitian ini.

Manajemen dibutuhkan oleh semua organisasi oleh karena itu semua dalam pencapaian tujuan diperlukan manajemen. Disamping itu manajemen untuk menjaga keseimbangan antara tujuan-tujuan, sasaran-sasaran, dan kegiatan-kegiatan dalam Organisasi. Untuk mengukur keberhasilan Organisasi dalam mencapai efisiensi dengan efektifitas diperlukan penilaian kinerja.

1. Konsep Kinerja

Konsep kinerja (*performance*) dapat didefinisikan 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 didasarkan 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 kerja atau prestasi kerja, ada pula yang mengatakan sebagai kapasitas kerja. Berbagai pandangan mengemukakan bahwa kinerja atau *performance* dapat mempunyai arti yang beragam tergantung kepada sudut pandang terhadap obyek apa yang akan diamati kerjanya.

Pendapat lain disampaikan oleh Handoko (1988:143) mengatakan bahwa kinerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan. Hal ini akan tampak dari sikap positif pegawai terhadap segala sesuatu yang dihadapinya di lingkungan kerja. Pendapat yang sama juga disampaikan oleh Tiffin (As'ad, 1991:104) mengatakan bahwa kinerja berhubungan erat dengan sikap dari pegawai terhadap pekerjaannya, situasi kerja, kerja sama antara pimpinan dengan pegawai, dan antar sesama pegawai. Dalam pengertian ini dapat diketahui bahwa kinerja sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerja.

Selanjutnya menurut Prawirosentono (1999:2) mengartikan bahwa kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

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 kerja atau prestasi kerja, ada pula yang mengatakan sebagai kapasitas kerja. Berbagai pandangan mengemukakan bahwa kinerja atau *performance* dapat mempunyai arti yang beragam tergantung kepada sudut pandang terhadap obyek apa yang akan diamati kinerjanya. Ilyas (1999) mengemukakan kinerja adalah penampilan hasil kerja personal baik kuantitas maupun kualitasnya dalam suatu organisasi secara individual dan kelompok dengan tanpa melihat jabatan yang dipangkunya, sehingga merupakan kinerja dari keseluruhan jajaran organisasi secara utuh. Ipa (2000) mengemukakan bahwa kinerja merupakan proses yang dilakukan oleh suatu organisasi dalam memberikan jasa atau produk kepada pelanggan melalui beberapa indikato tertentu. Indikator merupakan alat untuk pemantauan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Dengan cara perbandingan pengukuran pencapaian indikator pada periode yang berbeda atau antar organisasi sejenis. Dengan demikian indikator dan pengukuran kinerja dapat dikembangkan dari hasil yang dicapai (kinerja hasil) dan dari proses kinerja mencapai hasil (kinerja proses). Kinerja dalam setiap organisasi merupakan hal yang sangat penting seperti yang dikemukakan oleh Mac donald & Lawton (Keban,1995:1) bahwa bagi organisasi, penilaian terhadap kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting yang 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 penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh para pegawai dalam pelaksanaan suatu kegiatan menurut kriteria tertentu dan dalam waktu tertentu guna mewujudkan tujuan organisasi yang sudah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan kinerja pegawai adalah suatu keadaan pelaksanaan kerja disuatu institusi yang didasarkan pada perasaan emosional seseorang pegawai. Hal ini akan tampak dari sikap pegawai terhadap aspek-aspek yang dihadapinya di lingkungan kerja yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat termasuk didalamnya gaji, kondisi fisik, dan psikologis maupun aturan hukum yang ada.

Lebih lanjut Herty (Keban,1995:1) mengemukakan bahwa dalam instansi pemerintah khususnya penilaian kinerja sangat berguna untuk menilai kuantitas, kualitas, efisiensi pelayanan, memotivasi para birokrat pelaksana, memonitor para kontraktor melakukan penyesuaian *budget*, mendorong pemerintah agar lebih memperhatikan kebutuhan masyarakat yang dilayani dan menentukan perbaikan dalam pelayanan publik.

Uraian di atas menunjukkan bahwa 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 sebagai 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 tinggi. Selanjutnya, menurut Siagian (2000) 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. Yang dimaksud standar eksternal ialah standar yang dituntut oleh masyarakat dan praktek-praktek kerja yang terjadi dalam berbagai organisasi di luar birokrasi pemerintahan. Misalnya dalam pemberian pelayanan, standar yang diharapkan oleh masyarakat ialah kecepatan, keramahan sekaligus kecermatan. Jika birokrasi menggunakan pendekatan legalistik dalam pemberian pelayanan, kecenderungan terpenuhinya persyaratan kecermatan memang tinggi. Akan tetapi sering terjadi kelambanan dan sikap yang kaku. Kenyataan bahwa birokrasi bekerja lamban dan berbelit-belit sering dikemukakan dalam bentuk keluhan yang timbul di masyarakat. Yang dimaksudkan dengan praktek-praktek yang terjadi di luar birokrasi adalah cara kerja dunia bisnis dalam

berinteraksi dengan para pelanggannya, selalu bekerja cepat tidak bertele-tele. Hal itu dimaksudkan sebagai bagian kritikan dari upaya memuaskan konsumen karena kinerja suatu perusahaan terutama diukur dari tingkat kepuasan pelanggan atau konsumen produknya.

- b) Kinerja yang nyata ditampilkan sedekat mungkin dengan kinerja potensial. Harus diakui bahwa sulit menemukan organisasi dimana pun yang kinerjanya setara betul dengan kemampuan potensial yang dimilikinya. Artinya biasa terdapat kesenjangan antara kinerja nyata dengan kinerja yang dapat ditampilkan dengan kemampuan yang dimiliki. Pentingnya peningkatan kinerja birokrasi pemerintah harus dilihat dari sudut ini. Dengan kata lain, peningkatan kinerja diarahkan pada pengurangan kesenjangan. Kondisi idealnya ialah kesenjangan dapat dihilangkan. Dengan sasaran seperti itu, lambat laun birokrasi akan terus berupaya meningkatkan kinerjanya.
- c) Harus diupayakan agar birokrasi tidak cepat merasa puas. Artinya, meskipun kinerjanya di masa lalu dianggap sudah cukup memuaskan, perlu ditanamkan kesadaran bahwa kinerja yang memuaskan itu masih dapat dan masih harus ditingkatkan. Kinerja yang memuaskan di masa lalu belum tentu dapat diterima sebagai kinerja yang memuaskan di masa mendatang. Alasannya karena tuntutan masyarakat yang semakin meningkat, baik dalam arti intensitasnya maupun frekwensinya.
- d) Dalam lingkungan organisasi perlu ditumbuhkan dan dipelihara iklim persaingan yang positif. Biasanya dalam lingkungan birokrasi terdapat satuan kerja yang

dianggap hebat kinerjanya. Kehebatan tersebut memang harus berdasarkan penelitian di satu pihak yang disamping memiliki satu keahlian melakukan penelitian dan penilaian kinerja organisasional, juga harus bersikap netral dan merupakan pihak yang tidak berkepentingan sehingga penilaiannya bersifat objektif. Dengan demikian yang dimaksud dengan iklim persaingan ialah bahwa berbagai instansi berupaya menampilkan kinerja yang sama atau bahkan lebih baik dari kinerja satuan kerja yang dianggap hebat itu.

- e) Peningkatan kinerja harus selalu dikaitkan dengan penerapan prinsip efisiensi. Artinya, dalam upaya menampilkan kinerja yang memuaskan, suatu sistem kinerja sedemikian rupa sehingga hanya menggunakan sebagian sarana, daya dan dana yang dialokasikan untuk menyeleggarakan fungsinya. Jadi fungsi efisiensi yang lebih tepat sasaran yang ditetapkan baginya tercapai tanpa harus menghabiskan sarana, daya dan dana yang tersedia.
- f) Organisasi dengan kinerja yang tinggi menjadi contoh bagi organisasi lain dan sekaligus menjadi sumber ide bagi mereka. Dengan kata lain, satuan organisasi dengan kinerja yang tinggi mempunyai karakteristik yang khas, yaitu mampu menampilkan kinerja yang paling tinggi dibandingkan dengan berbagai satuan kerja lainnya.
- g) Organisasi dengan kinerja tinggi mampu memenuhi persyaratan ideal yang dituntut oleh kondisi budaya organisasi itu berada dan bergerak. Faktor ini penting mendapat tekanan, karena meskipun setiap organisasi mempunyai budaya sendiri, budaya tersebut harus digali dan diangkat dari budaya nasional. Budaya

nasional membuat suatu masyarakat/bangsa mempunyai jati diri sendiri yang tercermin pula pada budaya birokrasinya. Dalam kaitan ini harus ditekankan bahwa budaya organisasi harus kuat sehingga dipersepsikan mempunyai makna yang sama bagi seluruh anggotanya.

Lenvine (Dwiyanto,1995:8) mengemukakan bahwa dalam konteks Indonesia konsep akuntabilitas publik mungkin dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijaksanaan dan kegiatan organisasi publik itu, dilihat dari dimensi ini kinerja organisasi publik tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh organisasi publik/pemerintah seperti pencapaian target. Kinerja sebaliknya harus dinilai dari ukuran eksternal, seperti nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku dalam masyarakat. Suatu kegiatan organisasi publik memiliki akuntabilitas yang tinggi kalau kegiatan itu dianggap benar dan sesuai dengan nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

Menurut Indrawijaya, kinerja adalah merupakan terjemahan dan "*Performance*" arti umumnya adalah perbuatan prestasi, atau sebagai perbuatan yang berdaya guna. Dalam konteks khusus, pengertian kinerja atau *performance* sebagai hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen suatu Organisasi secara keseluruhan dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditemukan).

Selanjutnya Ruky (2002:14) menyatakan bahwa kinerja merupakan pengalihbahasaan dari bahasa inggris "*perfomance*" yang diartikan oleh Bernadin

dan Russel (Ruky 2002:15) bahwa *performace is defined as the record of outcomes produced on specified job function or activity during a specified time periode* (kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu). Dalam definisi tersebut terlihat dengan jelas bahwa mereka menekankan pengertian prestasi sebagai hasil atau hal yang keluar dari sebuah pekerjaan dan kontribusi mereka pada organisasi.

Flippo (1993:13) menyatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh para pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu. Flippo menjelaskan bahwa kinerja suatu organisasi itu dicapai menurut kriteria tertentu, oleh orang tertentu dan dinilai oleh orang tertentu. Kenyataan di lapangan penulis amati bahwa kinerja seorang pegawai dinilai berhasil atau tidak bukan oleh golongan atau kelompok tertentu tetapi dinilai oleh masyarakat luas, jadi kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Daerah tidak bisa dinilai oleh golongan tertentu saja.

Dari definisi tersebut terdapat beberapa kata kunci :

- a) Hasil kerja,
- b) Adanya suatu proses manajemen dalam Organisasi,
- c) Terbuka secara konkrit
- d) Dapat diukur,
- e) Dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan.

Sedangkan penilaian suatu cara mengukur kontribusi dari individu-individu Organisasi. Penilaian kinerja dilakukan untuk :

- a) Membangun pemahaman yang lebih baik satu sama lain,
- b) Mengenali prestasi dan membuat rencana untuk meningkatkan kinerja pegawai.pegawai,
- c) Meningkatkan kepuasan pencapaian tujuan,
- d) Mengkaji kinerja pegawai.

Menurut Dwiyanto Agus (1995), bahwa penilaian kinerja adalah sistem tertulis dan prosedur yang dirancang oleh perusahaan untuk keperluan manajer dan proses hubungan manusia dimana manajer berusaha untuk saling mempengaruhi.

Berbagai pendapat tentang penilaian kinerja dapat disimpulkan bahwa ukuran keberhasilan Organisasi tidak lepas dari peranan setiap individu dan Organisasi dalam merencanakan dan mencapai tujuan, oleh karena itu manajemen kinerja merupakan kebutuhan pokok dalam Organisasi.

Manajemen kinerja menurut Bryant Cushway (1989), adalah suatu proses manajemen yang dirancang untuk menghubungkan tujuan Organisasi dengan tujuan individu, maupun tujuan korporasi dapat bertemu. 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 meliputi :

a. Merencanakan Kinerja

Dalam merencanakan kinerja harus ada pandangan yang jelas tentang tujuan apa yang diharapkan atau diperoleh dan harus ada komitmen dari tujuan tersebut :

Dalam menentukan tujuan yang perlu diperhatikan :

- 1) Spesifik, setepat-tepatnya dan berhubungan dengan satu output yang dapat diidentifikasi,
 - 2) Dapat diukur,
 - 3) Dapat dicapai,
 - 4) Berorientasi pada hasil
 - 5) 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 seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan.
- d. **Imbalan Kinerja**
- Imbalan kinerja merupakan bagian dari proses manajemen kinerja yang memberikan imbalan baik dalam bentuk finansial maupun non finansial kepada pegawai atas pencapaian target yang telah ditetapkan.

Mengingat bahwa alasan keberadaan dari suatu organisasi itu adalah untuk mencapai tujuan tertentu yang sudah ditetapkan sebelumnya, maka informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting.

Informasi tentang kinerja organisasi 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 jarang ada yang mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasinya, sebagaimana yang diungkapkan oleh Bryson (1995:91) :

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, staff, physical facilities and so on, but usually they can say little about the effects they have on their clients.

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 sumberdaya yang berbeda ; alternatif disain-disain organisasi yang berbeda dan diantara pilihan-pilihan pendistribusian tugas dan wewenang yang berbeda (Bryson, 1995:95). Sekarang permasalahannya adalah kriteria apa yang digunakan untuk menilai kinerja organisasi.

Sebagai sebuah pedoman dalam menilai kinerja pegawai harus dikembalikan pada tujuan atau alasan dibentuknya suatu organisasi. Misalnya, untuk sebuah organisasi privat/swasta yang bertujuan untuk menghasilkan keuntungan dari

barang yang dihasilkan/diproduksikan, maka ukuran kinerjanya adalah seberapa besar organisasi tersebut mampu memproduksi barang untuk menghasilkan keuntungan bagi organisasi. Indikator yang masih bertalian dengan sebelumnya adalah seberapa besar *efficiency process* yang dilakukan untuk meraih keuntungan tersebut.

Berkaitan dengan kesulitan yang terjadi dalam pengukuran kinerja organisasi publik ini dikemukakan oleh Dwiyanto (1995:1) :

Kesulitan dalam pengukuran kinerja organisasi pelayanan publik sebagian muncul karena tujuan dan misi organisasi publik sering kali bukan hanya kabur akan tetapi juga bersifat multidimensional. Organisasi publik memiliki *stakeholders* dari organisasi publik sering kali memiliki kepentingan yang berbenturan satu dengan yang lainnya, akibatnya ukuran kinerja organisasi publik di mata para *stakeholders* juga menjadi berbeda-beda.

Untuk mengetahui kriteria apa yang digunakan untuk menilai kinerja organisasi apa saja yang terdapat dalam pengukuran kinerja, maka perlu dijelaskan sebelumnya apa yang dimaksud dengan kinerja itu sendiri.

Sebagaimana yang kita ketahui bahwa tujuan organisasi hanya akan dicapai apabila didukung oleh unit-unit kerja yang terdapat di dalamnya. Oleh karena itu untuk menilai kinerja organisasi adalah dengan menilai kinerja para pelaku yang terdapat di dalamnya. Seperti contohnya di dalam organisasi pemerintah, kinerja sebuah organisasi pemerintahan adalah tergantung dari kinerja para pegawai yang terdapat dalam unit-unit pendukungnya.

Sehubungan dengan pentingnya kinerja pegawai dalam membawa keberhasilan pemerintah daerah dalam pencapaian tujuannya, beberapa ahli menyatakan arti pentingnya kinerja bagi suatu organisasi.

Menurut Dessler (1992:512) alasan perlunya menilai pegawai yaitu :

1. Menyediakan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan promosi dan kompensasi.
2. Menyediakan kesempatan bagi pegawai untuk bersama-sama meninjau perilaku pegawai berkaitan dengan pekerjaan.

Jadi menurut Dessler, penilaian kinerja sangat penting khususnya sebagai dasar pengambilan keputusan dan sebagai alat kontrol antar pegawai.

Menurut Simamora (1997:485) menyatakan bahwa maksud penetapan tujuan kinerja adalah menyusun sasaran yang berguna tidak hanya evaluasi kinerja pada akhir periode, tetapi juga untuk mengelola proses kerja selama periode tersebut. Sasaran sebagai alat untuk mengarahkan pegawai dalam memfokuskan kegiatan kearah tertentu dari pada lainnya. Simamora menyatakan bahwa dalam kinerja itu harus dilihat proses dan hasil, jadi tidak hanya hasilnya saja.

Soeprihanto (2001:2) menyatakan bahwa penilaian kinerja pegawai tidak hanya hasil secara fisik, tetapi juga pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, disiplin kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan tugas dan tingkatan pekerjaan.

sedangkan menurut Cascio (Ruky, 2002:13) dinyatakan bahwa kinerja *is the systematic description of the job relevant strength and weakness of an individual or group* (sebuah gambaran atau deskripsi sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dengan pekerjaan dari seseorang atau satu kelompok). Dalam penilaian kinerja ini Cascio menekankan bahwa yang dinilai *job relevant strength and*

weakness, yaitu kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan pegawai yang relevan dengan pekerjaannya.

Jadi dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja sebuah organisasi itu sangat perlu baik pada proses maupun hasil, baik pada pegawai maupun bagi organisasi, dalam hal ini adalah organisasi pemerintah daerah guna mengetahui apakah kinerja yang dilakukan pegawai itu sudah memenuhi harapan atau sebaliknya, sehingga dengan penilaian tersebut dapat diketahui dan ditingkatkan kinerjanya.

Untuk mengetahui tingkat keberhasilan kinerja pegawai, maka harus ada pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja digunakan untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan/program/kebijaksanaan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi instansi pemerintah. Pengukuran kinerja tersebut mencakup indikator-indikator pencapaian kinerja. Sehubungan dengan hal tersebut, maka penulis mencoba memaparkan berbagai pendapat para ahli tentang indikator kinerja.

Secara umum unsur yang dilihat dalam proses penilaian kinerja yang dilakukan oleh sektor pemerintah terhadap para pegawainya adalah melalui DP3 (Daftar Penilaian Prestasi Pegawai), menyangkut tentang nilai-nilai yang dicapai seorang pegawai negeri sipil yaitu kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa, dan kepemimpinan selama satu tahun bekerja.

Menurut Prawirosentono (1999:236-239) terdapat beberapa hal yang perlu diketahui yang dapat digunakan sebagai indikator penilaian kinerja (*performance appraisal*) terhadap seorang pegawai yakni antara lain :

- a. Pengetahuan seorang pegawai tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
- b. Apakah pegawai mampu membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya. Sebab akan mempengaruhi ketepatan waktu hasil pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang pegawai.
- c. Apakah pegawai mengetahui standar mutu pekerjaan yang disyaratkan kepadanya.
- d. Sejauh mana tingkatan produktivitas pegawai. Hal ini berkaitan dengan kuantitas (jumlah) hasil pekerjaan yang mampu diselesaikan oleh seorang pegawai.
- e. Pengetahuan teknis pegawai terhadap pekerjaan yang menjadi tugasnya, karena hal ini berkaitan dengan mutu pekerjaan dan kecepatan pegawai menyelesaikan suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
- f. Seberapa jauh pegawai tergantung kepada orang lain dalam melaksanakan pekerjaannya, karena hal ini berkaitan dengan kemandirian (*self confidence*) seseorang dalam melaksanakan pekerjaan.
- g. *Judgement* atau kebijakan yang bersifat naluriah yang dimiliki oleh seseorang pegawai untuk mempengaruhi kinerjanya, karena dia mempunyai kemampuan menyesuaikan dan menilai tugasnya dalam menunjang tujuan organisasi.
- h. Kemampuan berkomunikasi dari seorang pegawai, baik sesama rekan, maupun terhadap atasannya.
- i. Kemampuan bekerja sama dengan pegawai maupun orang lain, karena dalam hal ini sangat berperan dalam menentukan kinerjanya.

- j. Kehadiran dalam rapat yang disertai dengan kemampuan menyampaikan gagasan kepada orang lain, karena dalam hal ini mempunyai nilai tersendiri dalam menilai kinerja seorang pegawai.
- k. Kemampuan untuk mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya termasuk membuat jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja seorang pegawai.
- l. Kepemimpinan menjadi faktor yang harus dinilai dalam kinerja terutama bagi pegawai yang berbakat “memimpin” sekaligus memobilisasi dan memotivasi teman-temannya untuk bekerja lebih baik.
- m. Minat untuk memperbaiki kemampuan diri sendiri yang menjadi faktor lain menilai kinerja seorang pegawai.
- n. Faktor kesesuaian antara disiplin ilmu yang dimiliki dengan penempatan pada bidang tugas.

Selanjutnya menurut Lateiner dan Levine (1993:77) mengemukakan hal yang sama bahwa indikator kinerja pegawai dapat dilihat dari :

1. Keteraturan dan ketepatan waktu kerja.
Pegawai harus bekerja di tempat kerja selama jam kerja dan selesainya secara teratur dan benar.
2. Kepatuhan terhadap aturan dan sistem kerja.
Peraturan dan sistem kerja yang dibuat serta menjadi pedoman kerja dipatuhi secara baik dan benar.
3. Kualitas dan kuantitas pekerjaan yang memuaskan.

Pekerjaan yang dilakukan dengan kualitas dan kuantitas tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan.

4. Penyelesaian pekerjaan dengan semangat yang baik.

Kinerja tidak hanya menyangkut ketaatan seorang pegawai pada perusahaan, tetapi juga menyangkut semangat dan kegairahan kerja. Setiap pegawai idealnya harus dapat berkerja dengan penuh tanggung jawab, bukan keterpaksaan atau karena takut mendapatkan sanksi.

5. Hubungan dan komunikasi yang efektif.

Kinerja yang baik tidak akan muncul tanpa ada hubungan dan komunikasi yang efektif antara pimpinan dan pegawai.

6. Mampu memberikan motivasi dan nilai tambah.

Kinerja yang baik akan selalu menjadi motivasi dalam bekerja dan dihargai sebagai suatu nilai tambah seorang pegawai.

7. Tanggung jawab terhadap aset perusahaan.

Kinerja yang baik akan selalu bertanggung jawab dengan baik setiap menggunakan atau memanfaatkan aset perusahaan.

Dari pendapat pakar di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam rangka menilai kinerja dari seorang pegawai dalam organisasi setidak-tidaknya dapat dilihat dari tingkat kualitas dan kuantitas kerja, tingkat disiplin kerja, tingkat efisiensi kerja, tingkat kemandirian kerja dan kemampuan *net working*.

Sementara itu pengukuran pekerjaan menurut Gibson et.al (1996:52) dapat dilakukan berdasarkan waktu :

1. Waktu Jangka Pendek

- a. Produksi
- b. Kualitas/mutu
- c. Efisiensi dan fleksibilitas

2. Waktu jangka menengah :

- a. Persaingan
- b. Pengembangan
- c. Waktu jangka panjang adalah merupakan kelangsungan hidup suatu organisasi.

Gibson menerangkan bahwa kinerja diukur berdasarkan waktu, sehingga terkesan pendapat Gibson ini mengesampingkan berbagai kemungkinan faktor-faktor lain yang merupakan indikator dari kinerja itu.

Kemudian Cascio (1992:234) mengatakan bahwa :

Untuk mengetahui sejauh mana tingkat hasil pelaksanaan pekerjaan/kinerja pegawai sekiranya perlu dilakukan evaluasi dengan menguraikan beberapa hal yang berkaitan dengan penilaian pekerjaan antara lain :

- a. Kinerja menunjukkan kepada penyelesaian tugas yang dilakukan oleh pegawai.
- b. Penilaian kinerja adalah uraian sistematis dari kekuatan dan kelemahan berkenaan dengan pekerjaan seseorang atau kelompok.
- c. Periode penilaian kinerja adalah rentang waktu di mana seseorang diamati prestasi kerjanya untuk membuat laporan formal.

Pendapat Cascio ini juga mengedepankan indikator waktu sebagai indikator pengukuran dari kinerja itu, jadi indikator lain kurang ditampilkan.

Selanjutnya seperti yang dikemukakan oleh Jan Erik Lane (1995:154) bahwa yang umum dianggap sebagai indikator kinerja antara lain adalah :

- a. Responsivitas
- b. Efisiensi
- c. Kepentingan publik
- d. Kepentingan privat
- e. Fungsi-fungsi khusus

Sedangkan Simamora (1997:418) mengungkapkan bahwa ada 3 (tiga) dasar perilaku yang akan dimasukkan dalam penilaian kinerja agar organisasi berfungsi secara efektif, yaitu :

- a. Memikat dan menahan sejumlah orang ke dalam organisasi dalam jangka waktu tertentu, organisasi meminimalkan perputaran pegawai.
- b. Penyelesaian tugas yang terandalkan, tolok ukur minimal kualitas kinerja pastilah dicapai.
- c. Perilaku inovasi dan spontan.

Menurut Robbins (1996:121) hakekat penilaian terhadap individu merupakan hasil kerja yang diharapkan berupa sesuatu yang optimal. Penilaian kinerja tersebut mencakup :

- a. Kerja sama
- b. Kepemimpinan
- c. Kualitas pekerjaan
- d. Kemampuan teknis
- e. Inisiatif
- f. Semangat/Motivasi
- g. Daya tahan/kehandalan
- h. Kuantitas pekerjaan

Berhasil atau tidaknya organisasi pemerintah dalam pencapaian hasil dengan pendekatan akuntabilitas tersebut sangat dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari pegawai secara individual ataupun secara kelompok, dengan asumsi bahwa semakin baik kinerja pegawai maka diharapkan kinerja organisasi akan semakin baik pula. Sehubungan dengan hal tersebut di atas, maka penelitian ini dalam mengukur sejauhmana kinerja pegawai menggunakan 5 kriteria antara lain kerja sama, inisiatif, kemampuan dan kualitas serta kuantitas. Salah satu aspek penting dalam menciptakan dan memelihara citra birokrasi yang positif adalah upaya yang sistematis, programatis dan berkesinambungan dalam peningkatan kemampuan kerja birokrasi sebagai keseluruhan. Artinya akan semakin kuat tuntutan agar birokrasi merupakan aparatur yang kapabel, yaitu aparatur yang bekerja dengan efisien, efektif dan produktif.

Pengamatan menunjukkan bahwa dua sumber penyebab mengapa aparatur sering dipandang tidak bekerja dengan efisien, efektif dan produktif adalah para aparatur tidak memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang dituntut oleh tugas. Penyebab tersebut harus dihilangkan atau dikurangi dampak negatifnya. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang pesat, dinamika masyarakat dan tuntutan serta perubahan yang sering terjadi mengakibatkan pengetahuan dan ketrampilan aparatur pemerintahan menjadi kedaluwarsa, sehingga banyak diantara mereka yang tidak mampu menampilkan kinerja yang memuaskan (Siagian : 2000). Dalam implementasi suatu kebijakan atau program tidak selalu dapat berjalan atau dilaksanakan sebagaimana yang diharapkan, atau sesuai dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya.

Terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi atau menghambat keberhasilan implementasi suatu kebijaksanaan atau program. Wahab (1990:150) mengemukakan bahwa ada sejumlah alasan mengapa kebijakan-kebijakan itu tidak dilaksanakan atau jika dilaksanakan ternyata tidak efektif. Langkanya sumber-sumber kebijakan yang dirumuskan secara serampangan dan perlawanan dari kelompok sesama merupakan penyebab dari semua itu. Selanjutnya kebijakan negara biasanya dilaksanakan oleh sistem administrasi dan di negara-negara dunia ketiga, birokrasi pemerintah bukanlah suatu kesatuan yang efektif, efisien dan berorientasi pada tujuan. Akibatnya implementasi yang efektif sukar terpenuhi. Sementara itu implementasi yang tidak berhasil biasanya terjadi manakala suatu kebijakan tertentu

telah dilaksanakan sesuai dengan rencana, namun mengingat kondisi eksternalnya, ternyata tidak menguntungkan kebijakan tersebut sehingga tidak berhasil dalam mewujudkan dampak yang dikehendaki.

Pemimpin sebagai leadership dalam sebuah instansi atau organisasi juga memainkan peranan yang sangat penting terhadap menentukan kinerja

Siagian (1995 : 8) mengemukakan bahwa ciri-ciri yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah sebagai berikut :

- a. Memiliki kondisi fisik yang sehat sesuai dengan tugasnya. Tugas kepemimpinan tertentu menuntut sifat kesehatan tertentu pula. Misalnya, seorang yang menurut ukuran biasa sehat, akan tetapi berkaca mata, tidak dapat menjadi pemimpin dalam suatu pesawat terbang.
- b. Berpengetahuan yang luas. Berpengetahuan yang luas tidak selalu dapat diidentikan dengan berpendidikan tinggi. Ada sekelompok orang yang meskipun pendidikannya tinggi, pandangannya masih sempit, yaitu terbatas pada bidang keahliannya saja. Sebaliknya banyak orang yang tidak berpendidikan tinggi akan tetapi karena pengalamannya dan kemauan yang keras untuk mengembangkan diri memiliki pengetahuan yang luas tentang banyak hal.
- c. Mempunyai keyakinan bahwa Organisasi akan berhasil mencapai tujuan yang telah ditentukan melalui dan berkat kepemimpinannya. Kepercayaan pada diri sendiri merupakan modal yang sangat besar dan penting artinya bagi seorang

pemimpin. Tanpa keyakinan itu dalam tindakannya ia akan kelihatan sering ragu-ragu.

- d. Mengetahui dengan jelas sifat, hakekat dan kompleksitas dari pada tujuan yang hendak dicapai dan semakin kompleks pula kegiatan-kegiatan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan itu.
- e. Memiliki daya stamina (daya kerja) dan antusiasme yang besar. Pekerjaan memimpin pada dasarnya adalah pekerjaan mental yang tidak mulai pada waktu tiba dikamar kerjanya dipagi hari dan dapat dihentikan pada waktu pemimpin itu mau pulang kerumahnya pada siang atau sore hari. Disamping stamina bekerja itu sangat diperlukan karena frustrasi yang dihadapi oleh seorang yang menjadi pelaksana biasa pada umumnya lebih kecil jika dibandingkan dengan frustrasi oleh seorang yang menduduki jabatan pimpinan. Tambahan pula, semakin tinggi kedudukan seorang, ia semakin kesepian dalam melaksanakan tugasnya.
- f. Gemar dan cepat mengambil keputusan. Karena tugas terpenting dari seorang pemimpin adalah untuk mengambil keputusan yang harus dilaksanakan oleh orang lain, maka ia harus mempunyai keberanian mengambil keputusan dengan cepat terutama dalam keadaan darurat yang tidak dapat menunggu. Penundaan pengambilan keputusan pada hakekatnya merupakan suatu kelemahan yang tidak boleh dimiliki oleh seorang pemimpin yang baik.
- g. Obyektif dalam arti dapat menguasai emosi dan lebih banyak mempergunakan rasio. Seorang pemimpin yang emosional akan kehilangan obyektifitasnya

karena tindakannya tidak didasarkan atas pertimbangan “personal likes and dislikes” (suka atau tidak suka) baik terhadap seseorang maupun terhadap penggunaan alat-alat yang diperlukan.

- h. Adil dalam memperlakukan bawahan atas dasar kapasitas kerja bawahan tersebut, terlepas dari pandangan-pandangan kedaerahan, kesukuan, kepertaian, ikatan keluarga, agama dan lain sebagainya. Juga keadilan disini berarti kesanggupan untuk mengenal dan mengkompensasikan pelaksanaan tugas yang baik oleh bawahan dan kemampuan untuk memberikan koreksi dan bimbingan kepada bawahan yang kurang cakap. Sekarang pemimpin yang dalam menggerakkan bawahannya selalu atau sering bersifat positif tidak dapat dikatakan sebagai seorang pemimpin yang baik.
- i. Menguasai prinsip-prinsip *human relations*. Karena *human relations* (hubungan perorangan) adalah inti dari kepemimpinan, maka seorang pemimpin yang baik harus dapat memusatkan perhatian, tindakan dan kebijaksanaannya pada pembinaan kerja kelompok (*team work*) yang inti dan harmonis. Hal ini berarti kemampuan untuk membedakan manusia dan alat-alat produksi lainnya.
- j. Menguasai teknik-teknik berkomunikasi. Berkomunikasi dengan pihak lain, bawahan, sesama atasan dan pihak luar baik tertulis maupun secara lisan sangat penting karena melalui saluran-saluran komunikasilah intruksi, nasehat, saran, ide, berita, informasi dan bimbingan dapat disampaikan. Menguasai teknik-teknik berkomunikasi sekaligus berarti pula penguasaan terhadap bahasa yang

biasa dipergunakan dalam Organisasi. Seseorang yang gugup merupakan menifestasi ketidakmampuan berkomunikasi dengan orang atau pihak lain.

- k. Dapat dan mampu bertindak sebagai penasihat, guru dan kepala terhadap bawahannya, tergantung dari situasi dan masalah yang dihadapi. Dalam hubungan ini harus diperhatikan pula sifat-sifat bawahan yang dihadapi itu.
- l. Mempunyai gambaran yang menyeluruh tentang semua aspek kegiatan Organisasi.

Seorang pemimpin yang baik tidak boleh meng-anak emaskan sesuatu bagian atau orang tertentu, didalam Organisasi dan meng-anak tirikan yang lain. Dalam arti inilah seorang pemimpin harus menjadi seorang generalis.

Roeslan Abdulgani (1995 ; 11) juga mengemukakan bahwa persyaratan utama kepemimpinan adalah menyangkut bidang perwatakan kepribadian, kejiwaan, ilmu pengetahuan, kecakapan dan tingkah laku. Kesemuanya itu pada hakekatnya berpusat pada suatu inti persoalan kepemimpinan, yaitu harus dimilikinya kelebihan-kelebihan dibanding dengan mereka yang dipimpinnya. Adapun kelebihan-kelebihan itu meliputi tiga hal, adalah sebagai berikut : 1) Kelebihan dalam moral dan akhlak 2) Kelebihan dalam jiwa dan semangat 3) kelebihan dalam ketekunan dan keuletan jasmaniah. Hanya dengan kelebihan-kelebihan tersebut diatas itulah, maka dapat terjaga kewibawaan pimpinan dan terpelihara ketaatan yang dipimpinnya.

Dari beberapa pendapat pakar tersebut diatas, maka penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa, perasaan dan tugas serta tanggung jawab dari seorang pemimpin sangatlah berat dalam menjalankan roda Organisasi. Dalam menyukseskan visi dan

misi Organisasi seorang pemimpin harus mampu untuk menghimpun dan menggerakkan seluruh komponen dalam Organisasi, untuk diarahkan kepada pencapaian tujuan Organisasi yang telah ditetapkan.

Seorang pemimpin dalam kepemimpinannya tidak saja dituntut kecakapan dan kemampuannya, melainkan juga dituntut bagaimana seorang pemimpin dapat memberikan suri teladan kepada yang dipimpinnya dan seorang pemimpin harus mampu untuk dapat mengendalikan dirinya sendiri dari berbagai macam hal-hal yang bersifat negatif, seperti korupsi, kolusi dan nepotisme serta kegiatan-kegiatan negatif lainnya. Dengan demikian seorang pemimpin harus menjadi orang yang satu, dalam hal-hal yang positif dan mampu untuk menjalankan roda Organisasi dengan sukses dan dapat berkomunikasi dengan semua orang dalam Organisasi serta yang dipimpinnya tetap membina hubungan kerja yang kondusif dengan para pimpinan yang berada pada organisasi atau instansi lain sebagai mitra kerjanya.

Dalam setiap Organisasi terdapat tiga tingkatan kelompok pimpinan yaitu pertama adalah kelompok pimpinan instansi atau *top management* atau juga yang sering disebut dengan istilah *Administrative Management*. Kedua adalah kelompok pimpinan tingkat menengah (*middle management*) dan tingkat ketiga adalah kelompok pimpinan tingkat bawahan, atau yang dikenal pula dengan istilah *lower management*, *supervisory management*, *gang leader*, mandor atau *operational management* (LAN, 1995 ; 12)

Menurut Yul, Iskandar (2001) pimpinan pada tingkat apapun selalu memerlukan 2 (dua) macam keterampilan (*skill*) yaitu pertama *Technical Skill* dan

kedua *Managerial Skill*. Pandangan yang berlaku dalam bidang ini ialah bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang didalam Organisasi, maka semakin kurang memerlukan *technical skill* (keterampilan teknik) dan malahan yang semakin banyak adalah *managerial skill* (keterampilan mengatur). Sebaliknya semakin rendah kedudukan seseorang didalam suatu Organisasi, maka semakin banyak memerlukan *technical skill* (keterampilan teknik) dan sangat kurang untuk *managerial skills*. Dengan kata lain, semakin tinggi kedudukan dalam Organisasi, maka ia harus semakin *generalis*, sedangkan semakin rendah kedudukannya dalam Organisasi, ia harus menjadi *spesialis*. Alasannya adalah apabila seseorang menduduki jabatan pimpinan yang semakin rendah ia masih berhadapan langsung dengan para petugas operasional dan karenanya untuk tugas umumnya adalah memberikan bimbingan langsung kepada petugas-petugas tersebut. Karena ia masih harus menguasai seluk beluk dari kegiatan-kegiatan yang operaktif sifatnya. Sebaliknya apabila seseorang berhasil menduduki jabatan pimpinan yang semakin tinggi terutama dalam Organisasi besar, ia semakin terpisah jauh dari kegiatan-kegiatan operasional dan sifat tugasnya beralih dari pemberian bimbingan langsung kepada petugas-petugas operaktif menjadi petugas penentuan tujuan, perumusan kebijaksanaan menggerakkan kelompok pimpinan pada tingkat rendah dan memikirkan hal-hal yang sifatnya menyeluruh. Salah satu masalah kontemporer yang menjadi perdebatan dalam rangka reformasi ialah perbaikan pelayanan publik, supaya reformasi dan revitalisasi kini tengah dijalankan pada setiap aspek pelayanan publik yang pada salah satunya adalah dibidang peningkatan kualitas pelayanan publik. Berangkat dari pelayanan publik

maka penyelenggara pelayanan publik membutuhkan suatu cara atau metode untuk mengimplementasikannya kedalam pelayanan publik tersebut. Efektivitas dan efisiensi menjadi tolok ukur untuk mengetahui apakah pelayanan publik sudah benar-benar dilaksanakan dengan baik apa tidak. Dalam mengukur keefisienan dan keefektifan pelayanan publik tentunya dibutuhkan definisi terlebih dahulu mengenai apa-apa saja yang menciptakan efektifitas dan efisiensi tersebut.

Kinerja merupakan induk dari efektivitas dan efisiensi tersebut. Untuk mengetahui suatu pekerjaan tersebut efektif dan efisien atau tidak maka tolok ukurnya adalah kinerja. Kinerja dapat diartikan sebagai *performance* dari seorang individu atau kelompok dalam menampilkan kemampuannya. Dalam menghasilkan kinerja beberapa faktor menjadi penentu atau dengan kata lain banyak faktor yang mempengaruhi kinerja.

Mencermati beberapa kutipan di atas, jelas terlihat bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kinerja implementasi suatu kebijakan walaupun ada beberapa pendekatan yang telah dikembangkan oleh para ahli, namun dalam kajian penelitian ini tidak terfokus pada suatu pendekatan saja melainkan dibangun dari beberapa faktor yang dominan yang terdapat dalam beberapa pendekatan dan dipandang sebagai dimensi yang sangat besar pengaruhnya terhadap kinerja. Dalam organisasi pelayanan publik, sangatlah penting untuk memiliki instrumen penilaian kinerja yang efektif dan efisien bagi tenaga operasional dan administrator di lembaga tersebut.

Dari berbagai teori di atas penulis berkesimpulan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain gaya komunikasi pemimpin, motivasi, kemampuan, kondisi lingkungan, teknologi, budaya organisasi, kerjasama, kepandaian, pengetahuan pekerjaan, ketangguhan dan inisiatif.

B. Kerangka Berpikir

Salah satu masalah kontemporer yang menjadi perdebatan dalam rangka reformasi ialah perbaikan pelayanan publik, supaya reformasi dan revitalisasi ini tengah dijalankan pada setiap aspek pelayanan publik yang pada salah satunya adalah dibidang peningkatan kualitas pelayanan publik. Berangkat dari pelayanan publik maka penyelenggara pelayanan publik membutuhkan suatu cara atau metode untuk mengimplementasikannya kedalam pelayanan publik tersebut. Efektivitas dan efisiensi menjadi tolok ukur untuk mengetahui apakah pelayanan publik sudah benar-benar dilaksanakan dengan baik atau tidak. Dalam mengukur keefisienan dan keefektifan pelayanan publik tentunya dibutuhkan definisi terlebih dahulu mengenai apa-apa saja yang menciptakan efektifitas dan efisiensi tersebut.

Kinerja merupakan induk dari efektifitas dan efisiensi tersebut. Untuk mengetahui suatu pekerjaan tersebut efektif dan efisien atau tidak maka ukurnya adalah kinerja. Kinerja dapat diartikan sebagai *performance* dari seorang individu atau kelompok dalam menampilkan kemampuannya. Dalam menghasilkan kinerja beberapa faktor menjadi penentu atau dengan kata lain banyak faktor yang

mempengaruhi kinerja. Dari berbagai teori pada penelitian ini peneliti berusaha untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau.

C. Definisi Operasional

Definisi Operasional adalah istilah dan definisi yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak tentang kejadian, keadaan, kelompok atau individu yang menjadi pusat perhatian dalam suatu penelitian, dimana melalui konsep, peneliti akan dapat menyederhanakan pemikirannya dengan menggunakan suatu istilah untuk beberapa kejadian (*events*) yang berkaitan satu dengan lainnya.

Konsep kinerja (*performance*) dapat didefinisikan 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 didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Dari definisi diatas maka penulis pada penelitian ini akan menjabarkan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Jenis penelitian ini adalah deskriptif, penelitian ini dengan pendekatan kualitatif dengan maksud hasil penelitian ini akan memberikan gambaran atau mendeskripsikan secara sistematis, aktual dan akurat terhadap objek yang akan diteliti. Metode deskriptif merupakan suatu jenis penelitian yang dimaksudkan untuk pengukuran yang cermat terhadap fenomena tertentu.

Menurut Nawawi (1983:63) bahwa metode deskriptif 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.

Dalam penulisan ini peneliti mengembangkan konsep menghimpun fakta, tetapi tidak melakukan pengujian hipotesis (Singarimbun dan Effendi, 4:1989.) Kemudian pendapat Mardalis mengatakan bahwa, "penelitian deskriptif tidak menggunakan hipotesa atau tidak menguji hipotesa, melainkan hanya mendeskripsikan informasi apa adanya sesuai dengan variabel-variabel yang diteliti". Sementara itu Nasution (1988 :5) mengemukakan bahwa : "penelitian kualitatif pada hakikatnya adalah mengamati orang dalam lingkungan hidupnya, berinteraksi dengan

mereka serta berusaha memahami bahasa dan tafsiran mereka tentang dunia sekitarnya

Berdasarkan pendapat tersebut di atas maka penulis akan melakukan penelitian terhadap faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau. Dalam penelitian ini penulis langsung terjun ke lokasi untuk melakukan penelitian karena menurut Sugiyono (4:1994), Metode Kualitatif adalah Metode penelitian yang di gunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang dialami dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci.

B. Key Informan

Unit analisis dalam penelitian ini adalah Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau dengan pemilihan *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 informannya* 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 pengumpulan data dan wawancara kepada seluruh Kabid dan Kasubid Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau sehingga akan terjadi keseimbangan dalam memperoleh secara struktural baik dari atas ke bawah maupaun sebaliknya dari bawah ke atas.

C. Instrumen Penelitian

Pengumpulan data primer dilakukan dengan menggunakan wawancara. Instrumen yang dipergunakan berupa panduan wawancara mendalam, dan selama proses wawancara dilakukan pencatatan dan direkam dengan menggunakan *tape recorder*. Pengumpulan data sekunder dilakukan dengan penelusuran dokumen pada obyek penelitian yang berkaitan dengan tujuan penelitian.

D. Prosedur 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 rencananya akan dilakukan di ruang kerja Kepala Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau, Wawancara dengan Kabid Pemuda dan Kabid Olahraga Dinas Pemuda dan Olahraga yang semuanya bertempat di Kantor Dinas Pemuda dan

Olahraga Provinsi Kepulauan Riau dimana Waktu wawancara dilakukan dengan cara menyesuaikan

E. Analisis Data

Analisis data akan diolah secara kualitatif dengan melakukan analisis isi (*Content Analysis*), yaitu dengan melakukan interpretasi data hasil wawancara mendalam kepada key informan pada dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau, kemudian merelevansikannya dengan teori yang ada. Penelitian kualitatif menekankan pada analisis secara induksi, sehingga data yang dikumpulkan bukan untuk mendukung atau menolak hipotesis yang diajukan sebelum penelitian dilakukan tetapi data dikumpulkan dan dikelompokkan dalam pola, tema atau kategori untuk selanjutnya ditarik kesimpulan. Selanjutnya kesimpulan dirumuskan menjadi kesimpulan-kesimpulan baru yang disesuaikan dengan berbagai teori yang pada akhirnya kesimpulan tersebut bertujuan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian serta dapat dijadikan sebagai temuan-temuan penelitian yang bermanfaat. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan secara terus menerus selama pengumpulan data berlangsung sampai pada akhir penelitian atau penarikan kesimpulan.

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Temuan

1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Provinsi Kepulauan Riau yang termasuk dalam wilayah Provinsi Kepulauan Riau 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, $103^{\circ}-31'-20''$ Bujur Barat, dan $102^{\circ}-15'-15''$ Bujur Timur. Provinsi Kepulauan Riau beriklim tropis dengan curah hujan 200-300 mm/tahun dengan suhu udara $22^{\circ}-32^{\circ}\text{C}$.

Luas wilayah Provinsi Kepulauan Riau \pm 251.810 Km² yang terdiri dari luas daratan \pm 10.595,41 Km² dan luas lautan \pm 241.215,3 Km², 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 Bangkalis 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.

2. Diskriptif Obyek Penelitian

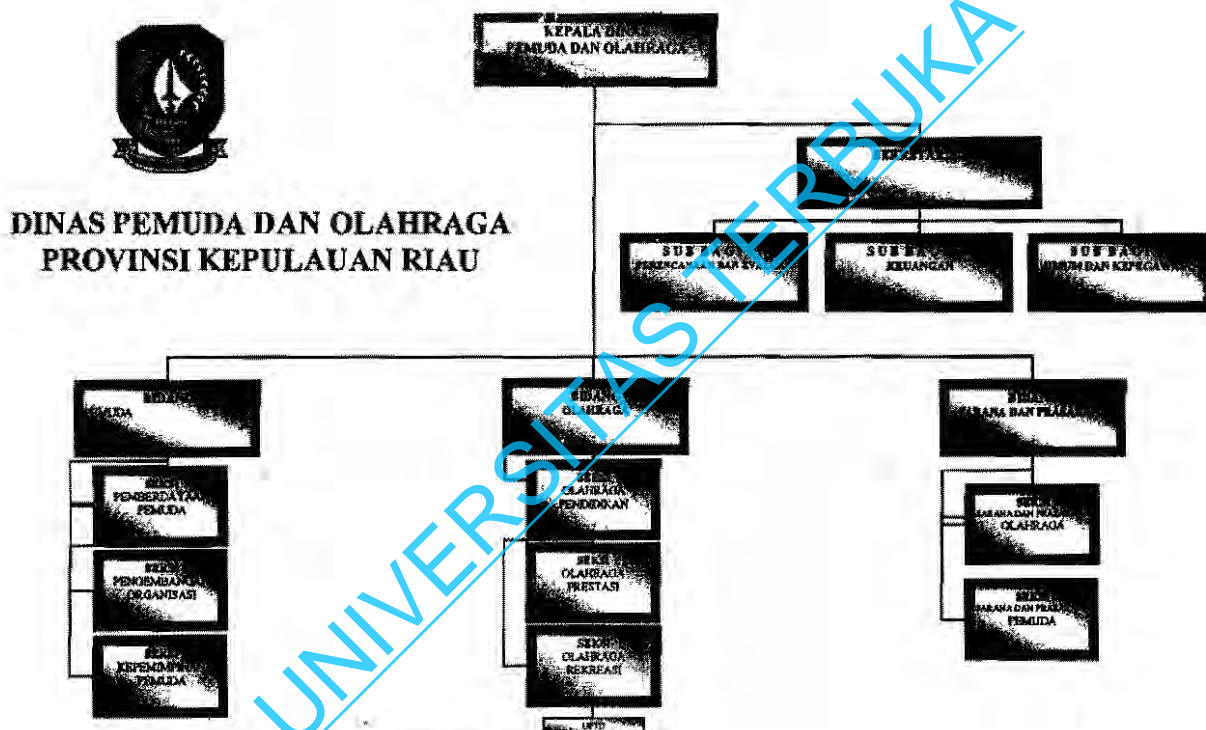
Kantor Dinas Pemuda dan Olahraga yang pembentukannya sesuai dengan Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah di lingkungan pemerintahan Provinsi Kepulauan Riau berdasarkan Undang-undang Nomor 25 tahun 2002 dan Peraturan Daerah Nomor: 5 tahun 2007 tentang pembentukan SOTK Provinsi Kepulauan Riau.

Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau dibentuk untuk membantu Gubernur dalam pelaksanaan pemerintahan Provinsi di bidang pemuda

dan Olahraga sesuai dengan kewenangan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.

3. Struktur Organisasi

4.1 Bagan Struktur Organisasi Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau



Dinas Pemuda dan Olahraga terdiri atas :

- Sekretariat
- Bidang Pemuda
- Bidang Olahraga
- Bidang Sarana dan Prasarana
- Unit Pelaksanaan Teknis Daerah (UPTD)

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 sebagai berikut :

- 1) Mengkoordinasikan penyusunan rencana dan program, pemantauan, pengawasan, evaluasi dan pelaporan Dinas;
- 2) Mengkoordinasikan pengelolaan administrasi keuangan;
- 3) Mengkoordinasikan pelaksanaan pembinaan organisasi dan tatalaksana;
- 4) Mengkoordinasikan pengelolaan administrasi surat menyurat dan kearsipan;
- 5) Mengkoordinasikan pengelolaan administrasi perlengkapan, inventarisasi, dan rumah tangga Dinas,
- 6) Mengkoordinasikan penyiapan data dan informasi (SIM), rapat-rapat, keprotokolanan dan kehumasan;
- 7) Mengkoordinasikan pengelolaan administrasi kepegawaian;
- 8) Melaksanakan tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh Kepala Dinas.

1). Sekretariat terdiri atas :

Sub Bagian Perencanaan dan Evaluasi

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 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.

2) Sub Bagian Keuangan

Sub bagian Keuangan mempunyai tugas menyiapkan bahan pelayanan dan pengendalian dalam urusan administrasi keuangan, pembukuan umum, penyusunan rencana anggaran, penggajian, perbendaharaan dan pelaporan pertanggungjawaban keuangan.

Uraian tugas dimaksud 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.

3) Sub Bagian Umum Dan Kepegawaian

Sub bagian Umum dan Kepegawaian mempunyai tugas menyiapkan bahan pelayanan dan pengendalian dalam urusan pengelolaan administrasi umum ketatausahaan, rumah tangga dan kelengkapan dan 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.

b. Bidang Pemuda

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

Uraian tugas sebagai berikut :

- 1) Mengkoordinasikan penyiapan bahan penyusunan rencana dan program, evaluasi dan pelaporan Bidang Pemuda;
- 2) Mengkoordinasikan dan merumuskan kebijakan pembinaan dan pengembangan kegiatan organisasi kepemudaan;
- 3) Mengkoordinasikan pelaksanaan bimbingan teknis kegiatan pelatihan dan pembinaan kepemudaan;
- 4) Mengkoordinasikan penyiapan dan pemantauan perbantuan peningkatan fasilitas sarana dan prasarana kepemudaan;

- 5) Bekerjasama dengan instansi terkait dalam menumbuhkembangkan kegiatan kepemudaan;
- 6) Melaksanakan tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh Kepala Dinas.

1) Seksi Pemberdayaan Pemuda

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

Uraian tugas sebagai berikut :

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

2) Seksi Pengembangan Organisasi

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

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;

3) Seksi Kepemimpinan Pemuda

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;
- b) mempersiapkan pemuda pemimpin yang bertakwa, mandiri, profesional, peduli dan berjiwa patriot;
- c) membangun landasan yang kokoh untuk terwujudnya kepemimpinan pemuda berbasis kompetensi;
- d) Meningkatkan mutu kepemimpinan pemuda;
- e) Mewujudkan Kepemimpinan pemuda yang transparan, konsisten, dan mengutamakan kebersamaan.

c. Bidang Olahraga

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

Uraian tugas berikut :

- 1) Mengkoordinir penyiapan bahan penyusunan rencana dan program, evaluasi dan pelaporan Bidang Keolahragaan;
- 2) Mengkoordinir dan merumuskan kebijakan pembinaan dan pengembangan kegiatan keolahragaan;
- 3) Mengkoordinir pelaksanaan bimbingan teknis kegiatan pelatihan dan pembinaan keolahragaan;
- 4) Mengkoordinir penyiapan dan pemantauan perbantuan peningkatan fasilitas Sarana dan Prasarana Keolahragaan;

- 5) Berkerjasama dengan instansi terkait dalam menumbuhkembangkan kegiatan keolahragaan;
- 6) Melaksanakan tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh Kepala Dinas.

1) Seksi Olahraga Pendidikan

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.

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.

2) Seksi Olahraga Prestasi

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.

3) Seksi Olahraga Rekreasi

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.

d. Bidang Sarana dan Prasarana

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

Uraian tugas sebagai berikut :

- 1) Mengkoordinir penyiapan bahan penyusunan rencana dan program, evaluasi dan pelaporan Bidang Sarana dan Prasarana;
- 2) Mengkoordinir dan merumuskan kebijakan pemberian bantuan dan peningkatan sarana dan prasarana pemuda dan Olahraga.

- 3) Mengkoordinir pelaksanaan perbantuan sarana dan prasarana Pemuda dan Olahraga;
- 4) Mengkoordinir penyiapan dan pemantauan perbantuan peningkatan fasilitas Sarana dan Prasarana Kepemudaan;
- 5) Berkerjasama dengan instansi terkait dalam perbantuan Sarana dan Prasarana Pemuda dan Olahraga;
- 6) Melaksanakan tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh Kepala Dinas.

1) Seksi Sarana dan Prasarana Pemuda

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.

2) Seksi Sarana dan Prasarana Olahraga

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

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.

e. Unit Pelaksanaan Teknis

- 1) Unit Pelaksanaan Teknis Daerah adalah unsur pelaksanaan operasional Dinas di lapangan yang menyelenggarakan proses pendidikan dan latihan pada jalur sekolah dan organisasi kepemudaan;
- 2) Unit Pelaksanaan Teknis Daerah adalah unsur pelaksanaan operasional Dinas di lapangan yang menyelenggarakan proses dan pengembangan pendidikan dan latihan pada Dinas Pemuda dan Olahraga

4 Gambaran Umum Informan

Identitas Informan adalah segala sesuatu yang erat pengaruhnya dengan informan secara individu atau dengan kata lain identitas informan adalah keadaan, sifat atau ciri-ciri khusus yang dapat memberikan gambaran penelitian. Dalam

penelitian ini informan adalah pegawai di lingkungan Kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau yang terdiri dari Kepala Dinas, Kabid, Kasi dan Staf, namun peneliti dalam penelitian ini hanya melakukan wawancara mendalam dengan beberapa informan sesuai dengan proporsi tugas dan jabatannya. Dibawah ini disajikan Keadaan Pegawai Negeri Sipil/Honorer pada kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau.

Tabel.4.1
KEADAAN PEGAWAI KANTOR DINAS PEMUDA DAN OLAHRAGA
MENURUT JENJANG PENDIDIKAN

NO	PENDIDIKAN	ORANG	%
1	Sekolah Dasar	0	0
2	Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama	0	0
3	Sekolah Lanjutan Tingkat Atas	6	18
4	Sarjana Muda	0	0
5	Sarjana (S1)	25	76
6	Master (S2)	2	6
	J u m l a h	33	100

Sumber Data : Kantor Dispora Prov. Kepulauan Riau

Dilihat dari tabel.1 menunjukkan bahwa Pegawai Negeri Sipil/Pegawai Honorer di lingkungan Kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau yang berpendidikan Strata 1 jauh lebih banyak yaitu 25 orang atau 76 % dari keseluruhan jumlah Pegawai Negeri Sipil/Honorer, berikutnya yang berpendidikan

Sekolah Lanjutan Tingkat Atas sebanyak 6 orang atau 18 % dan Strata 2 sebanyak 2 orang atau 6 %, menunjukkan bahwa pendidikan sumber daya manusianya sedang.

Untuk mengatasi hal tersebut salah satu langkah yang harus dilakukan adalah memberikan kesempatan bagi seluruh pegawai untuk melanjutkan pendidikan ke sekolah atau universitas yang lebih tinggi, peningkatan jumlah pelatihan atau Diklat serta keterampilan (*skill*) baik yang struktural maupun yang fungsional.

Selanjutnya pada tabel di bawah ini disajikan Keadaan Pegawai Negeri Sipil/Honorer pada Kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau, berdasarkan Golongan Pangkat sebagai berikut :

Tabel. 4.2

**KEADAAN PEGAWAI KANTOR DINAS PEMUDA DAN OLAHRAGA
MENURUT GOLONGAN PANGKAT**

NO	GOLONGAN	ORANG	%
1	Golongan IV.c	1	3
2	Golongan IV.a	2	9
3	Golongan III	13	15
4.	Honorer	17	73
	JUMLAH	33	100

SumberData : Kantor Dispora Prov. Kepulauan Riau

Dilihat dari tabel.2 menunjukkan bahwa Pegawai Negeri Sipil/Pegawai Honorer di lingkungan Kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau yang tidak memiliki golongan atau Pegawai Honorer lebih banyak dari pada yang memiliki golongan-golongan IV, III menunjukkan gejala bahwa sumber daya

manusia masih belum memiliki kemampuan serta *performance* dan 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 melanjutkan pendidikan ke sekolah atau universitas yang lebih tinggi, peningkatan jumlah pelatihan atau Diklat serta 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	%
1	Laki-Laki	27	82
2	Perempuan	6	18
	JUMLAH	33	100

SumberData : Kantor Dispora Prov. Kepulauan Riau

Dari tabel.3 diketahui bahwa sebagian besar Pegawai Negeri Sipil/Pegawai Honorer di lingkungan Kantor Dinas Pemuda dan Olahraga yang laki-laki 27 orang atau sebesar 82 % dan perempuan sebanyak 6 orang atau sebesar 18 % menunjukkan

bahwa kaum laki-laki lebih mendominasi dan kaum perempuan lebih sedikit pada Kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau.

Selanjutnya pada tabel di bawah ini disajikan Keadaan Pegawai Negeri Sipil/Honorer pada Kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau berdasarkan agama dan kepercayaan yang dianut sebagai berikut :

Tabel. 4. 4

**KEADAAN PEGAWAI KANTOR
DINAS PEMUDA DAN OLAHRAGA MENURUT AGAMA**

NO	AGAMA	ORANG	%
1	Islam	33	100
2	Kristen	-	-
3	Budha	-	-
4	Hindu	-	-
	Jumlah	33	100

Sumber Data : Kantor Dispora Prov. Kepulauan Riau

Dari tabel.4 diketahui bahwa sebagian besar Pegawai Negeri Sipil/Pegawai Honorer di lingkungan Kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau yang beragama Islam sebanyak 33 orang atau sebesar 100%, penerimaan dan penempatan Pegawai Negeri Sipil/Pegawai Honorer tidak membeda-bedakan agama dan kepercayaan yang dianut, semua agama memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk memperoleh pekerjaan. Saling menghormati dan menghargai hidup berdampingan penuh dengan rasa persaudaraan.

Selanjutnya pada tabel di bawah ini disajikan Keadaan Pegawai Negeri Sipil/Honorer pada Kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau berdasarkan Eselonering sebagai berikut :

Tabel. 4.5
KEADAAN PEGAWAI KANTOR DINAS PEMUDA DAN OLAHRAGA
MENURUT ESELONERING

NO	ESELON	ORANG	%
1	Eselon II/a	1	3
2	Eselon III/a	4	12
3	Eselon IV/a	13	39
4	Non Eselon	15	46
	J u m l a h	33	100

Sumber Data : Kantor Dispora Prop. Kepulauan Riau

Dilihat dari tabel. 5 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 15 orang atau 46 %, 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.

B. Pembahasan

Penelitian bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau. Penelitian ini dilakukan dengan wawancara mendalam dan penelusuran dokumen untuk mendapatkan data pendukung penelitian. Untuk menjaga objektivitas dan keseimbangan wawancara maka peneliti membagi wawancara kedalam dua kelompok yaitu : 1) wawancara Pimpinan dalam hal ini adalah Kepala Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau. 2) wawancara yang diwakili oleh beberapa Kabid dan kasi serta Staf pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau.

Wawancara mendalam difokuskan pada substansi penelitian yang meliputi indikasi faktor-faktor apa sajakah yang mempengaruhi kinerja pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau. Kemudian hasil wawancara di relefansikan dengan teori yang berkaitan untuk membuktikan apakah hasil wawancara kebenarannya mendapat dukungan dari teori-teori yang ada.

Dinas Pemuda dan Olahraga merupakan dinas yang baru berdiri pada tahun 2007 yang sebelumnya tergabung dalam Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga. Dengan baru terbentuknya Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau maka sudah barang tentu tolok ukur kinerja menjadi penting dalam melihat dan menentukan pola kerja itu sendiri dalam menjalankan program-program kerja yang ada. Untuk itu dalam bagian ini peneliti akan melakukan analisis mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada dinas pemuda dan olahraga

Berdasarkan hasil tanya jawab dan wawancara mendalam yang dilakukan oleh peneliti maka pada bab ini peneliti akan menguraikan faktor-faktor apa saja yang dianggap mempengaruhi kinerja pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau.

Berdasarkan dari pertanyaan dalam penelitian ini diawali dengan pertanyaan umum yang kemudian selanjutnya dikembangkan dengan melakukan pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan pertanyaan sebelumnya sehingga menjadi pertanyaan yang sifatnya mendalam. Dari hasil penelitian pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau peneliti mendapatkan jawaban dimana faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja memiliki keterkaitan antara satu dengan yang lainnya. Dalam menciptakan kinerja yang baik, Dinas Pemuda dan Olahraga menerapkan pembagian tugas secara jelas sesuai dengan tupoksinya, untuk menjalankan tugas tersebut maka Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau telah membagi tugas dan fungsi sebagaimana yang telah dipaparkan pada bagan di atas.

Dari pemaparan sebelumnya mengenai gambaran pembagian tugas dan kinerja yang ada di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau, peneliti melihat banyak hal yang dapat mempengaruhi kinerja namun secara spesifik dan mendalam serta berdasarkan hasil wawancara maka ada dua hal atau faktor yang dianggap sebagai faktor yang berpengaruh terhadap kinerja. Adapun dua faktor yang dianggap paling berperan dalam mempengaruhi kinerja pada Dinas Pemuda dan Olahraga

adalah komunikasi pemimpin dan motivasi kerja. Untuk itu pada pemaparan penulisan tesis ini peneliti akan membahas dua faktor yang dianggap paling berperan dalam mempengaruhi kinerja pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau.

a. Komunikasi Pemimpin

Komunikasi dibutuhkan sebagai alat koordinasi antara bagian yang satu dengan bagian yang lainnya, sebagai alat pesan dan lain sebagainya. Menurut Kepala Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau Edy Soryan dalam berinteraksi tentunya dibutuhkan komunikasi sehingga bagian yang satu dengan bagian yang lainnya dapat menjalankan tugas sebagaimana mestinya. Komunikasi pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau menurut beliau terjadi baik secara Horizontal maupun secara vertikal, hal ini demi menjaga situasi yang kondusif antara satu bagian dengan bagian yang ada. komunikasi horizontal terjadi antara pegawai yang memiliki.

- Bidang yang sama,
- Jabatan yang setara,
- Tugas yang sama.

Sementara komunikasi vertikal terjadi dari atas ke bawah dan sebaliknya dari bawah keatas. Komunikasi ini terjadi pada :

- Pimpinan menyampaikan perintah/instruksi.

- Staf/bawahan dalam menyampaikan laporan atau masukan, ide, gagasan kepada atasan.

Berikut ini peneliti menyampaikan hasil wawancara mendalam mengenai komunikasi yang telah dilakukan :

Jawaban informan bahwa Kepala Dinas maupun Kepala Bidang Olahraga Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau menghendaki perlunya keharmonisan komunikasi dalam bekerja dalam suatu organisasi untuk terciptanya koordinasi antara sesama anggota maupun dengan pimpinan dan iklim komunikasi yang harmonis. Karena dengan keharmonisan komunikasi hubungan orang dapat bekerja sama dengan tenang dalam mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya, keserasian hubungan kerja dalam suatu organisasi dan sangat dibutuhkan untuk terciptanya koordinasi dan iklim komunikasi agar terjadi keserasian yang dapat mendorong semangat kinerja yang pada akhirnya akan tercipta pelayanan yang baik dan efektif kepada masyarakat. Sebagian terbesar Karyawan juga menyatakan sangat memerlukan komunikasi organisasi yang nyaman karena dengan demikian para pegawai dapat dengan leluasa menjalankan tugasnya, dan dapat mengembangkan kreativitas dan produktivitas kerja. Keselarasan kerja dalam koordinasi sangat dibutuhkan agar pelayanan dapat terarah dengan baik dan tidak terjadi tumpang tindih serta tidak terjadi kesalah pahaman. Atasan/pimpinan dalam menyampaikan pesan berusaha dengan jelas dan terarah menggunakan bahasa yang mudah dimengerti oleh

bawahan agar tidak terjadi kesalahan komunikasi yang pada prinsipnya bermuara atau bermula dari seorang pemimpin

Dari jawaban informan di atas, komunikasi formal sangat dibutuhkan dalam terciptanya keefektivitas kinerja dalam suatu organisasi. Komunikasi dalam suatu organisasi sangat diperlukan baik secara formal maupun non formal dan bila demikian maka akan menghasilkan peningkatan kinerja dan produktifitas kerja.

Selanjutnya Kepala Dinas juga menerapkan konsep kinerja yang didalamnya membutuhkan pengambil keputusan, keputusan yang diambil beraneka ragam mulai dari keputusan yang menjadi kesepakatan bersama dalam metode rapat maupun keputusan yang diambil berdasarkan kemampuan seorang pemimpin. Peran pemimpin dalam menciptakan kinerja pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau juga memainkan peranan yang sangat penting. Semua kegiatan menjadi prioritas untuk diketahui oleh pemimpin, hal ini dibutuhkan mengingat seorang pemimpin harus mengetahui apa saja permasalahan dan persoalan yang sedang dihadapi pada instansinya. Menurut Kepala Dinas penerapan peran pemimpin pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau tidak hanya sebatas instruksi antara pimpinan kepada bawahan namun juga bagaimana seorang pemimpin mendengarkan keluhan dan masukan dari Stafnya, sikap dan sifat kekeluargaan coba dibangun dalam kepemimpinan Dispora tanpa mengurangi ketentuan formal administrasi. Penjabaran wewenang juga menjadi penerapan dalam menanggulangi permasalahan dan program-program kerja yang ada. Pada suatu

bidang dikepalai oleh kabid dimana secara umum fungsi dari kabid tersebut adalah membawahi bidangnya. Sehingga program-program kerja dan permasalahan yang ada pada bidang tersebut menjadi urusan pada bidang itu sendiri mulai dari pelaksanaan sampai pada keputusan. Kabid selanjutnya memberikan laporan kepada pimpinan yang lebih tinggi dalam hal ini adalah kepala dinas. Berikut hasil wawancara mendalam kepada Kepala Dinas mengenai kepemimpinan :

Gaya kepemimpinan dalam organisasi, seorang atasan/pemimpin perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang instruktif apabila tingkat kematangan bawahan/Staf anggota yang masih rendah sebagai motivasi kerja. Selanjutnya Dalam menerapkan gaya menjelaskan/menjual (*selling*) konsep perlu terlebih dahulu menjelaskan mengenai ide dasar yang melatar belakangi konsep tersebut, bagaimana cara pelaksanaannya, pengawasannya, tujuan yang hendak dicapai, agar mempunyai satu visi yang sama.

Seorang atasan/pimpinan harus melibatkan partisipasi (*participans*) bawahan/Staf dalam mengambil keputusan. Agar keterikutan pegawai bahwa dalam pengambilan keputusan akan memberikan suatu pembelajaran dalam menerapkan kepentingan masyarakat juga akan menanamkan kepercayaan diri pada pegawai.

Perlu adanya pendelegasian (*dellegations*) tugas dan wewenag kepada bawahan/Staf apabila bawahan dinilai sudah mampu menangani tugas-tugas atasan. Baik ketika berhalangan maupun dalam tugas dan fungsional sehari-hari.

Dalam kepemimpinan yang bersifat otoriter kepala dinas kurang setuju kalau seandainya gaya kepemimpinan tersebut lebih ditonjolkan kepada bawahan karena akan mematikan semangat dan karier pegawai/Staf tidak termotivasi untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja pegawai/Staf namun demikian kepala dinas juga memandang perlu sebagai seorang pemimpin memiliki sifat yang tegas karena hal itu mutlak harus ada di dalam diri seorang pemimpin khususnya dalam mengambil keputusan dan kebijakan-kebijakan yang tidak dapat diambil oleh bawahan terutama dalam hal ini yang berkaitan dengan pelayanan kepada masyarakat.

Berdasarkan jawaban informan tentang kepemimpinan peneliti mengambil kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan dibutuhkan dalam menciptakan kinerja pegawai yang baik karena dengan adanya pemimpin maka kinerja organisasi dapat berjalan dengan jelas terutama berkaitan dengan pendelegasian dan wewenang.

Dari hasil wawancara penelitian peneliti menangkap adanya peran komunikasi pemimpin yang sangat mempengaruhi kinerja pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau :

Dari wawancara mendalam Dinas Pemuda dan Olahraga Gaya komunikasi pimpinan dapat dilihat melalui :

- a. gaya komunikasi memberikan instruksi (*telling*), menjual/menawarkan (*selling*), partisipasi (*participant*), dan pendelegasian (*delegating*).
- b. Relasi antara pimpinan dan anggota. Relasi pimpinan-anggota yang baik terjadi bila anggota menyukai, mempercayai dan menghargai pimpinan. Dan hal ini dianggap sebagai satu-satunya kondisi terpenting bagi kepemimpinan yang efektif.
- c. Struktur tugas, menyatakan sejauh mana cara-cara melakukan pekerjaan diterangkan secara terperinci tahap demi tahap. Makin terstrukturisasi tugasnya, makin besar pengaruh pemimpin atas organisasi tersebut.
- d. Kekuasaan jabatan, didefinisikan sebagai tingkatan hukuman, penghargaan, kenaikan pangkat, disiplin atau teguran yang tepat diberikan pimpinan kepada anggotanya. Pemimpin mempunyai kekuasaan yang

lebih besar bila ia mampu memberi penghargaan serta mampu pula menjatuhkan hukuman.

Dinas Pemuda dan Olahraga Menempatkan Komunikasi sebagai proses mentransmisikan pesan dari pengirim pesan dapat dilakukan oleh pemimpin maupun bawahan gaya komunikasi dalam kepemimpinan yang ideal terlihat pada uraian di bawah ini:

Gaya komunikasi dalam kepemimpinan pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau . Unsur dari gaya tersebut meliputi (1) Komunikasi Pimpinan merupakan komunikasi dua arah. Pengirim pesan dapat dilakukan oleh pemimpin atau pengikut, penerima pesan dapat juga pengikut atau pemimpin, (2) Pemimpin (pimpinan) pengirim pesan berupaya mengirimkan pesan kepada pengikut. Dalam upaya mengirim pesan baik pemimpin ataupun pengikut dipengaruhi gaya kepemimpinan/gaya kepengikutan, gaya kepemimpinan/gaya kepengikutan mempengaruhi jenis pesan yang dikirim, cara berbicara, cara menulis dan ekspresi fisik dan psikologi pemimpin/pengikut dalam berkomunikasi (3) Pesan, adalah yang berada di benak atau yang dipikirkan pemimpin., karena yang ada di benaknya banyak jawabannya, pemimpin perlu menyeleksi dan memilih pesan yang relevan dengan kepemimpinannya pada waktu tertentu, (4). Pengkodean pesan agar dapat ditransmisikan dan dikodekan, pengkodean adalah merubah pesan dalam benak yang dapat ditransfer, diterima dan dimengerti oleh penerima pesan. misalnya pesan dirubah menjadi kata-kata lisan tertulis, kode-kode, bahasa dan (ekpresi muka, gerak badan dan tangan). (5). Transmisi, pesan di transmisikan ke penerima pesan melalui

channel komunikasi, channel komunikasi adalah alat mentransfer pesan dari pengirim pesan ke penerima pesan, (6). Noise, ketika pesan ditransmisikan terjadi gangguan tranmisi, distorsi atau noise, Dalam komunikasi lisan noise dapat berupa suara berisik yang terjadi dilingkungan percakapan. Dalam komunikasi melalui telapon noise sebetulnya dapat terjadi pada setiap proses komunikasi, misalnya memilih dan memformulasikan pesan, ketika pesan dikodekan, pengkodean dan ketika memberikan pesan.; (7) Penerima Pesan, pesan diterima oleh penerima pesan-pengikut, yang menerima pesan secara fisik, misalnya komunikasi lisan pesan harus didengar, jika komunikasi tertulis pesan dibaca, (8). Pengkodean, pesan kemudian dikodekan, yaitu proses menginterpretasikan apa yang didengar dan dibacanya sehingga penerima pesan mengerti sesuai dengan yang dilakukan oleh pengirim pesan, (9). Respon, pengikut merespon pesan pemimpinnya, respon dapat berupa melakukan tindakan yaitu melaksanakan perintah atau memenuhi permintaan pemimpin, respon dapat pula berupa perilaku standar yang ada dalam peraturan misalnya disiplin, merubah perilaku, perilaku yang diperintahkan pemimpin. Respon dapat berubah bersikap tertentu dan merubah sikap. (10). Balikan, balikan diberikan oleh pengikut setelah merespon pesan. Balikan dapat berupa laporan yang telah dilaksanakannya perintah atau permintaan pemimpin.

Menurut Kepala Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau penerapan komunikasi kepemimpinan pada Dispora dikelompokkan menjadi komunikasi formal dan komunikasi informal (*Croupevine Communication*), komunikasi Formal yang dimaksud adalah komunikasi yang dilakukan melalui

struktur Organisasi secara hirarkis dan menggunakan saluran komunikasi formal.

Komunikasi formal dapat berupa :

Komunikasi vertikal dari atas ke bawah, yaitu komunikasi yang menyalurkan informasi dari eselon atas ke eselon bawahannya atau ke Staf. Fungsi dari komunikasi vertikal (atas ke bawah) adalah untuk :

1. Menjelaskan dan membangun dukungan visi, misi dan strategi Organisasi
2. Memberi perintah kepada bawahan
3. Menjelaskan kebijakan dan pelaksanaannya
4. Memberikan balikan serta sebaliknya.

Komunikasi vertikal dari bawah ke atas; yaitu komunikasi yang menyalurkan informasi dari anggota Organisasi atau eselon bawah ke eselon atasannya, komunikasi vertikal berfungsi untuk :

1. Mengumpulkan informasi yang berharga
2. Memberikan kesempatan kepada para bawahan/Staf yang ada di Dispora untuk mengemukakan keluhan dan mengajukan pertanyaan
3. Memperoleh balikan
4. Mengemukakan problem/masalah dalam pelaksanaan tugas.

Kepemimpinan pada Dispora diartikan sebagai kemampuan seseorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahan/Stafnya melalui komunikasi, baik langsung maupun tidak langsung, dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti

keinginan pemimpin dalam menciptakan kinerja sesuai dengan komitmen dan tujuan bersama.

Selanjutnya dalam wawancara peneliti menanyakan aspek kepemimpinan dalam kaitannya dengan kinerja. Pada pertanyaan tersebut informan selanjutnya yaitu Kabid Bidang Olahraga Dinas Pemuda dan Olah Raga Provinsi Kepulauan Riau menjawab sebagai berikut :

kepemimpinan mempunyai 2 (dua) aspek, Pertama ialah kelebihan individual dalam bidang teknik kepemimpinan. Seseorang yang mempunyai kondisi fisik yang baik, memiliki keterampilan yang tinggi, menguasai teknologi, mempunyai persepsi yang cepat, memiliki keterampilan yang tinggi, mempunyai pengetahuan yang luas mempunyai ingatan yang baik serta imajinasi yang menyakinkan akan kemampuan memimpin bawahan. Kedua ialah keunggulan pribadi dalam hal ketegasan, keuletan, kesadaran dan keberhasilan”

Dari jawaban tersebut peneliti memperoleh gambaran tentang keberadaan seorang pemimpin pada Dispora Provinsi Kepulauan Riau bahwa untuk menjadi seorang pemimpin maka kemampuan individualitas sangatlah dibutuhkan dalam meningkatkan kinerja bawahannya. Selanjutnya peneliti mengkombinasikan jawaban tersebut pada teori komunikasi dan Kepemimpinan.

Vogel, A. (1994) mengatakan pada setiap partisipasi komunikasi selalu harus ada setidaknya-tidaknya tiga unsur yang memungkinkan berlangsungnya suatu proses komunikasi yaitu : sumber (*source*), pesan (*message*), dan penerima (*destination*). Sumber, yang disebut sebagai komunikator atau sender atau pengirim, merupakan pihak yang menilai atau memprakasai suatu komunikasi, dan ia bisa berupa orang perorangan, ataupun suatu organisasi komunikasi yang terdiri dari beberapa banyak

orang. Sedangkan pesan disebut juga *concent* merupakan suatu informasi/pengetahuan/ide/dimaksud hati dan sebagainya, yang disampaikan melalui proses komunikasi dimaksud. Penerima yang juga disebut komunikasi atau *audience* (khalayak) merupakan pihak yang dituju dalam proses komunikasi tersebut, atau yang dimaksudkan sebagai penerima informasi atau apa pun yang disampaikan melalui komunikasi yang dilakukan oleh sumber. Bila karena suatu hal, misalnya sumber tidak dapat bertatap muka (berhadapan) langsung dengan penerima (baik karena jarak maupun waktu atau penyebab lain) atau karena wujud pesan hendak disampaikan itu sendiri (visual atau auditif) maka diperlukan unsur berikutnya dalam proses komunikasi, yaitu (medium) atau disebut juga chanel. Media biasanya dikelompokkan menjadi media cetakan (*printed media*) dan media electronic. Masing-masing media itu mempunyai karakteristik sendiri.

Unsur lain dalam peristiwa komunikasi adalah umpan balik (*feedback*) yaitu respon atau tanggapan pihak penerima terhadap pesan ataupun informasi yang diperolehnya, yang disampaikan kepada pihak sumber. Dari balik sumber dapat diterima (termasuk apakah pesan itu telah dicerna dengan tepat), dan bagaimana reaksi penerima terhadap pesan yang dimaksudkan.

Seperti bentuk-bentuk komunikasi yang lain, komunikasi berlangsung sebagai suatu proses penyampaian pesan-pesan tertentu yang berasal dari sumber (selaku pihak yang memperkasai komunikasi) kepada khalayak, dengan menggunakan media tertentu untuk mencapai suatu tujuan yang telah tertentu pula. Unsur-unsur tersebutlah yang memungkinkan terjadinya suatu kegiatan komunikasi

dalam suatu kelompok atau organisasi. Sekalipun keluaran (output) komunikasi pada akhirnya ditentukan oleh semua unsur tersebut secara keseluruhan, namun suatu analisis yang tersendiri terhadap masing-masing unsur perlu juga dilakukan. Analisa yang dimaksud berguna untuk mengenali lebih jauh mengenai peran setiap unsur agar pemahaman yang menyeluruh terhadap proses komunikasi dapat dicapai lebih baik.

Katz, E (1973) mengemukakan dalam arti yang luas, komponen-komponen utama dari suatu system komunikasi dapat ditemukan pada :

1. Lembaga-lembaga politik dalam aspek-aspek komunikasinya
2. Institusi-institusi
3. Orientasi khalayak terhadap komunikasi
4. Aspek-aspek budaya yang relevan dengan komunikasi.

Dengan kata lain, dalam memandang suatu system komunikasi terlihat dua perangkat institusi dan organisasi media yang terlibat dalam persiapan pesan bagi interaksi yang lebih horizontal satu sama lain, sedangkan dalam arah vertikal institusi-institusi tadi baik secara terpisah maupun bersama-sama melakukan diseminasi dan pengolahan informasi dan gagasan dari dan untuk lingkungan yang ada tersebut

Pengertian komunikator dalam pembahasan ini disamakan dengan yang berlaku pada peristiwa komunikasi yang lain. Yaitu pihak yang memprakasai (yang bertindak sebagai sumber) penyampaian pesan kepada pihak lain. Komunikator, yang juga disebut *source*, *encoder*, *sender*, atau *actor*, menurut Blake dan Haroldsen

mencerminkan pihak yang memulai dan mengarahkan suatu tindakan komunikasi (1975, hlm 8).

Nimmo (1978) mengemukakan tipologi komunikator politik yang meliputi politisi, Komunikator profesional, atau aktifis dan menyebut mereka sebagai komunikator kunci atau *key communicator* dalam komunikasi politik. Para politisi mewakili aktor yang berusaha memajukan kepentingan kelompoknya, atau sebagai ideologi menghimbau nilai-nilai masyarakat dalam rangka mencapai perubahan revolusioner. Peran yang disebut belakangan tercermin misalnya pada diri Mao dan Gandhi.

Pada peristiwa komunikasi yang manapun, faktor komunikator merupakan suatu unsur yang penting sekali peranannya. Sekalipun bukan hanya ditentukan oleh sumber, namun mengingat fungsinya sebagai pemrakarsa dalam aktivitas yang bersangkutan, maka bagaimanapun juga dapat dilihat betapa menentukan peran tersebut. Karena itu dalam mengamati proses komunikasi, perlu sekali lebih dahulu memahami karakteristik masing-masing komunikator tersebut. Setidak-tidaknya secara umum, guna mendapatkan gambaran tentang bagaimana kelak kemungkinan-kemungkinan yang timbul baik dalam keseluruhan hasil komunikasi yang dilakukan.

Bagaimanakah ciri-ciri dari masing-masing komunikator yang dikemukakan tadi? Berikut ini diajukan beberapa karakteristik dari masing-masing komunikator dalam komunikasi, sejauh yang dianggap ada pengaruhnya bagi perilaku komunikasi mereka.

Almond dan Powell (1963) menggambarkan birokrasi pemerintah sebagai suatu kelompok yang terdiri dari para petugas dan jabatan yang dipertautkan melalui hirarki yang terperinci, dan tunduk kepada pembuat aturan formal. Perkembangan birokrasi ditandai oleh spesialisasi tugas, tanggungjawab formal untuk kewajiban yang tertentu dan dengan aturan prosedur yang formal dan standar. Karena itu dalam kedudukannya sebagai komunikator, para birokrat merupakan orang-orang mahir secara teknis dalam bidang-bidang tertentu dari kebijakan publik yang menjadi tugas dan wewenangnya, dan mereka ini berada dalam kontak yang kontinue dengan wilayah tertentu dari peristiwa atau urusan publik. Bersamaan dengan ini para birokrat memiliki informasi yang bersifat esensial untuk pembuatan dan penegak kebijakan publik. Politik (hal 153).

Peran birokrasi sebagai sumber yang penting dalam komunikasi, dijelaskan oleh Almond dan Powel (1963), bahwa :

”Akhirnya, birokrasi merupakan sesuatu yang teramat penting dalam penampilan fungsi komunikasi dalam suatu sistem politik. Bahkan dalam sistem-sistem politik yang demokratis sekalipun, birokrasi merupakan satu dari sumber informasi yang penting jika bukan yang terpenting tentang isu-isu publik dan kejadian-kejadian politik yang signifikan”

Dengan demikian jelaslah bahwa birokrat sebagai anggota dari suatu birokrasi mempunyai sejumlah cara pengendalian (*control*) terhadap banyaknya informasi yang ditransmisikan dan caranya informasi tersebut ditafsirkan. Keputusan-keputusan yang dibuat oleh elit politik baik eksekutif maupun legislatif juga cukup banyak kalau bukan sebagian besar yang didasarkan pada jenis informasi yang diperoleh dari

badan-badan administratif. Sama dengan itu, kelompok-kelompok kepentingan, partai politik, dan publik sebenarnya tergantung pada informasi yang ditransmisikan oleh para pejabat administratif tersebut.

Kekuatan birokrasi dalam hal memiliki dan mengendalikan informasi telah mengantarkan Almond dan Powell (1953: hlm 158) pada kesimpulan bahwa pada akhirnya. Jika kelompok-kelompok kepentingan, partai-partai politik dan media komunikasi hendak mencapai tujuan mereka, maka mereka harus memahami serta mampu menjalin kesepakatan sampai pada tingkat tertentu dengan birokrasi pemerintah.

Kebetulan birokrat sebagai komunikator erat hubungannya dengan perkembangan birokrasi yang diwaktu belakangan ini dimana saja bertambah meluas dan membesar. Meningkatnya spesialisasi fungsi baik di dalam maupun antar organisasi merupakan salah satu penyebab kecenderungan itu. Bertambah meluasnya birokrasi menurut Katz dan Danet (1973) membawa implikasi penting yakni:

1. Tumbuhnya konsentrasi yang meluas dari kekuasaan, sehingga pada arah yang lain, orang-orang biasa boleh jadi merasa seakan-akan tidak berdaya sama sekali,
2. Transformasi bentuk dan sifat hubungan-hubungan antar pribadi diantar sesama anggota masyarakat.

Hubungan antara pribadi mengalami transformasi antara lain karena tumbuhnya asumsi bahwa komunikasi tatap muka (*face to face*) seringkali menjadi lebih rendah derajatnya dibanding komunikasi tertulis. Catatan-cacatan tertulis

(memo dipesisi, surat, dan sebagainya) yang menurut fungsional untuk suatu organisasi karena ia mencegah para petugas dari melakukan pengaruh-pengaruh yang tidak sah, atau tentu saja dari pengaruh langsung individu dan kelompok-kelompok.

Selain itu Katz dan Danet (1973) juga mencatat bahwa salah satu ciri yang paling menonjol dari birokrasi di negara-negara bukan barat khususnya negara sedang berkembang, tampaknya adalah berlanjutnya dominasi dari apa yang disebut partikularisme (particularism) dan penjarahan (diffuseness) orientasi seperti yang dimaksud oleh Parson.

Partikularisme diartikan sebagai suatu gejala untuk menghubungkan atau mengaitkan seseorang individu. Sedangkan diffuseness berarti meluasnya atau melebarnya ruang lingkup orientasi seseorang terhadap orang lain, yaitu kepada luasnya wilayah kehidupan yang dimaksud ke dalam konteks hubungan yang terjadi.

Beberapa gambaran tentang birokrasi dan birokrat tadi dapat dijadikan dasar untuk menyimpulkan beberapa karakteristik mereka sebagai sumber atau komunikator yaitu :

- a. Bersifat "kaku" karena terikat dan tunduk pada aturan, sesuai dengan fungsi utamanya sebagai implementor atau pelaksana kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya,
- b. Amat mementingkan (memberikan penekanan) pada ketentuan-ketentuan prosedural atau tata cara seperti yang telah ditentukan,
- c. Memiliki *frame of reference* atau kerangka berfikir yang khas sebagai pejabat pemerintah.

b. Motivasi Kerja

Dalam menjalankan tugas dan fungsi-fungsinya 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 serta keluarnya 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 penuh hambatan utama yang dirasakan oleh dinas ini adalah masih kurangnya sumber daya manusia (SDM) yang memadai. Untuk mengatasi masalah sumber daya manusia tersebut tentunya menjadi peran pemimpin dalam mengupayakan cara dalam menanggulangnya. Dari hasil wawancara, peneliti memperoleh jawaban dari masalah di atas. Jawaban informan terhadap masalah di atas adalah sebagai berikut :

“Masalah kinerja memang menjadi permasalahan tersendiri dengan banyaknya pekerjaan yang dihadapi namun itu bukan berarti kami tidak memiliki solusinya. Menurut kami pemberian motivasi adalah solusi yang tepat dalam masalah itu”

Lebih lanjut lagi Kepala Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau menjelaskan kenapa motivasi dibutuhkan dalam menciptakan kinerja. Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau memahami benar tentang masalah kinerja yang dihadapi oleh para pegawai. Untuk itu perlu diberikan motivasi kepada para pegawai. Motivasi yang diberikan dapat dalam bentuk :

- pemberian bonus/hadiah
- pemberian pujian
- pemberian perhatian
- sarana dan prasarana yang dibutuhkan dalam menjalankan tugas

Pada wawancara selanjutnya informan lebih menjelaskan lagi tentang perlunya motivasi dalam menciptakan kinerja pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau yang ditanyakan Peneliti kedalam tulisan ini :

Motivasi kerja pegawai sangat ditentukan dari sejauh mana seorang atasan/pimpinan dapat menciptakan iklim komunikasi yang memungkinkan seorang bisa bekerja dengan aman dan secara leluasa mengembangkan idenya. Salah seorang Staf pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau menginginkan seorang atasan/pimpinan yang suka memperhatikan kesejahteraan bawahannya, suka mengayomi seperti layaknya seorang Bapak, dapat dijadikan contoh dan tauladan dapat membela anak buahnya dalam persoalan yang mereka hadapi, dan

memperlakukan bawahan tanpa pilih kasih atau diskriminasi. Dia juga menginginkan adanya keharmonisan hubungan kemanusiaan dalam suatu organisasi, karena iklim hubungan yang baik akan membangkitkan semangat kerja para pegawai. Keharmonisan hubungan dalam suatu organisasi dapat lebih mempererat persahabatan dan rasa persaudaraan, saling tolong menolong antara yang membutuhkan yang pada akhirnya akan menciptakan hubungan kerjasama yang baik. Sudah bisa dipastikan apabila tercipta hal yang demikian maka kualitas dan produktivitas kerja akan semakin tinggi dan berjalan dengan efektif.

Dalam hal ini Dinas Pemuda dan Olahraga mengambil berat dalam hal memotivasi Pegawai atau bawahannya dalam menciptakan Iklim Kinerja yang baik dan Kondusif. Faktor lingkungan (*hygiene factor*) adalah faktor yang tidak kalah pentingnya dalam memotivasi pegawai untuk bekerja. Hal ini sesuai dengan jawaban informan yang disampaikan kepada peneliti sebagai berikut :

“Pada prinsipnya lingkungan tempat kerja merupakan unsur penting dalam menciptakan motivasi bekerja karena apa bila lingkungan nyaman maka kami pun bekerja akan lebih termotivasi”

Dari jawaban tersebut informan menggambarkan bahwa di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau juga memperhatikan penciptaan iklim kerja yang di tinjau dari kondisi lingkungan kerja yang nyaman untuk dapat meningkatkan kinerja . Selaku Pemimpin pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau Edy Sofyan paham betul situasi dan kondisi yang dihadapi oleh para Staf dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya. Untuk itu tidak jarang Edy Sofyan selaku pimpinan sering memperhatikan tingkahlaku dan kondisi pegawainya. Menurut

Kepala Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau dalam memberikan motivasi kepada pegawai maka seorang pemimpin juga harus benar-benar tahu dan merasakan kondisi yang sedang dialami oleh bawahannya. Permasalahan pribadi misalnya dapat menjadikan seorang pegawai merasa terganggu dalam bekerja untuk itu tidak jarang dalam memberikan motivasi beliau memperhatikan terlebih dahulu permasalahan yang dihadapi oleh para Stafnya selanjutnya baru memutuskan langkah apa yang tepat dalam mencari alternatif untuk memberikan motivasi kepada bawahannya. Dalam rapat rutin yang dilakukan oleh Dinas Pemuda dan Olahraga misalnya, Edy Sofyan selalu memberikan kesempatan kepada seluruh pegawainya untuk menyampaikan saran dan pendapat bahkan keluhan dan aspirasi. Hal ini menurut beliau bermanfaat untuk mengetahui apa-apa saja yang menjadi permasalahan dalam menjalankan tugas. Kerja lembur yang sering dilakukan oleh para Staf misalnya, maka dalam memotivasi para pegawainya Edy Sofyan selaku pimpinan telah mengeluarkan kebijakan mengenai uang lembur sehingga pegawai yang melakukan kerja lembur tadi juga merasa mendapat perhatian bukan saja dari segi penghargaan berupa pujian dari atasan melainkan juga penghargaan dalam bentuk materi. Pemberian penghargaan seperti ini diharapkan akan dapat mempertahankan gairah kinerja pegawai dan termotivasi dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya sebagai pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau

Berdasarkan uraian di atas peneliti berkesimpulan bahwa untuk mendapatkan pegawai yang memiliki rasa tanggung jawab atas pekerjaannya, memiliki loyalitas dan

bekerja dengan disiplin, maka usaha yang dilakukan oleh dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau adalah dengan memperhatikan motivasi kerja pada pegawainya baik berupa pemberian perhatian, pemberian hadiah/bonus atas prestasi yang diraihinya termasuk didalamnya memperhatikan lingkungan dan iklim kerja serta pemberian fasilitas-fasilitas pendukung yang lain, sehingga para pegawai akan merasa nyaman dan aman dalam melakukan pekerjaannya.

Setelah mendapatkan wawancara di atas maka peneliti akan memperkuat hasil wawancara tersebut dengan beberapa teori sehingga akan memperkuat hasil penelitian ini. Adapun teori motivasi yang coba peneliti paparkan adalah sebagai berikut :

Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat asistensi dan antusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik). Seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan terhadap kualitas perilaku yang ditampilkannya, baik dalam konteks belajar, bekerja maupun dalam kehidupan lainnya. Kajian tentang motivasi telah sejak lama memiliki daya tarik tersendiri bagi kalangan pendidik, menejer, dan peneliti, terutama dikaitkan dengan kepentingan upaya pencapaian kinerja (prestasi) seseorang. Dalam konteks studi psikologi, Abin Syamsuddin Makmun (2003) mengemukakan bahwa untuk memahami motivasi individu dapat dilihat dari beberapa indikator, diantaranya: (1) durasi kegiatan; (2) frekuensi kegiatan; (3) persistensi pada kegiatan; (4) ketabahan, keuletan dan kemampuan

dalam menghadapi rintangan dan kesulitan; (5) devosi dan pengorbanan untuk mencapai tujuan; (6) tingkat aspirasi yang hendak dicapai dengan kegiatan yang dilakukan; (7) tingkat kualifikasi prestasi atau produk (out put) yang dicapai dari kegiatan yang dilakukan; (8) arah sikap terhadap sasaran kegiatan.

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Abraham H. Maslow pada intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hirarki kebutuhan, yaitu : (1) kebutuhan fisiologikal (*physiological needs*), seperti : rasa lapar, haus, istirahat dan sex; (2) kebutuhan rasa aman (*safety needs*), tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual; (3) kebutuhan akan kasih sayang (*love needs*); (4) kebutuhan akan harga diri (*esteem needs*), yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status; dan (5) aktualisasi diri (*self actualization*), dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata. Kebutuhan-kebutuhan yang disebut pertama (fisiologis) dan kedua (keamanan) kadang-kadang diklasifikasikan dengan cara lain, misalnya dengan menggolongkannya sebagai kebutuhan primer, sedangkan yang lainnya dikenal pula dengan klasifikasi kebutuhan sekunder. Terlepas dari cara membuat klasifikasi kebutuhan manusia itu, yang jelas adalah bahwa sifat, jenis dan intensitas kebutuhan manusia berbeda satu orang dengan yang lainnya karena manusia merupakan individu yang unik. Juga jelas bahwa kebutuhan manusia itu tidak hanya bersifat materi, akan tetapi bersifat psikologikal, mental, intelektual dan bahkan juga spiritual.

McClelland dikenal tentang teori kebutuhan untuk mencapai prestasi atau *Need for Achievement* (N.Ach) yang menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang akan prestasi. Murray sebagaimana dikutip oleh Winardi merumuskan kebutuhan akan prestasi tersebut sebagai keinginan :“ Melaksanakan sesuatu tugas atau pekerjaan yang sulit. Menguasai, memanipulasi, atau mengorganisasi obyek-obyek fisik, manusia, atau ide-ide melaksanakan hal-hal tersebut secepat mungkin dan seindependen mungkin, sesuai kondisi yang berlaku. Mengatasi kendala-kendala, mencapai standar tinggi. Mencapai performa puncak untuk diri sendiri. Mampu menang dalam persaingan dengan pihak lain. Meningkatkan kemampuan diri melalui penerapan bakat dengan berhasil. Menurut McClelland karakteristik orang yang berprestasi tinggi (*high achievers*) memiliki tiga ciri umum yaitu : (1) sebuah preferensi untuk mengerjakan tugas-tugas dengan derajat kesulitan moderat; (2) menyukai situasi-situasi di mana kinerja mereka timbul karena upaya-upaya mereka sendiri, dan bukan karena faktor-faktor lain, seperti kemujuran misalnya; dan (3) menginginkan umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan mereka, dibandingkan dengan mereka yang berprestasi rendah.

Ilmuwan selanjutnya yang diakui telah memberikan kontribusi penting dalam pemahaman motivasi Herzberg. Teori yang dikembangkannya dikenal dengan “ Model Dua Faktor” dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor *hygiene* atau “pemeliharaan”. Menurut teori ini yang dimaksud faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor *hygiene* atau pemeliharaan

adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang. Menurut Herzberg, yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karier dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor-faktor *hygiene* atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang individu dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku. Salah satu tantangan dalam memahami dan menerapkan teori Herzberg ialah memperhitungkan dengan tepat faktor mana yang lebih berpengaruh kuat dalam kehidupan seseorang, apakah yang bersifat intrinsik ataukah yang bersifat ekstrinsik.

Teori imbalan terletak pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dengan imbalan yang diterima. Artinya, apabila seorang pegawai mempunyai persepsi bahwa imbalan yang diterimanya tidak memadai, dua kemungkinan dapat terjadi, yaitu :

1. Seorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar, atau
2. Mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Dalam menumbuhkan persepsi tertentu, seorang pegawai biasanya menggunakan empat hal sebagai pembanding, yaitu :

1. Harapannya tentang jumlah imbalan yang dianggapnya layak diterima berdasarkan kualifikasi pribadi, seperti pendidikan, keterampilan, sifat pekerjaan dan pengalamannya;
2. Imbalan yang diterima oleh orang lain dalam organisasi yang kualifikasi dan sifat pekerjaannya relatif sama dengan yang bersangkutan sendiri;
3. Imbalan yang diterima oleh pegawai lain di organisasi lain di kawasan yang sama serta melakukan kegiatan sejenis;
4. Peraturan perundang-undangan yang berlaku mengenai jumlah dan jenis imbalan yang merupakan hak para pegawai

Pemeliharaan hubungan dengan pegawai dalam kaitan ini berarti bahwa para pejabat dan petugas di bagian kepegawaian harus selalu waspada jangan sampai persepsi ketidakadilan timbul, apalagi meluas di kalangan para pegawai. Apabila sampai terjadi maka akan timbul berbagai dampak negatif bagi organisasi, seperti ketidakpuasan, tingkat kemangkiran yang tinggi, sering terjadinya kecelakaan dalam penyelesaian tugas, seringnya para pegawai berbuat kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan masing-masing, pemogokan atau bahkan perpindahan pegawai ke organisasi lain.

Edwin Locke mengemukakan bahwa dalam penetapan tujuan memiliki empat macam mekanisme motivasional yakni : (a) tujuan-tujuan mengarahkan perhatian; (b) tujuan-tujuan mengatur upaya; (c) tujuan-tujuan meningkatkan persistensi; dan (d) tujuan-tujuan menunjang strategi-strategi dan rencana-rencana kegiatan.

Victor H. Vroom, 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.

Motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan (Reksohadiprodo & Handoko, 1991:254). Motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan sesuatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sesuatu kepuasan. Dengan demikian motivasi kerja memiliki pengaruh yang sangat besar didalam pencapaian tujuan-tujuan individu dan Organisasi, karena motivasi merupakan keseluruhan pemberian motif dalam proses bekerja guna mencapai tujuan yang diinginkan.

Siagian (1975:152) memberikan pengertian motivasi sebagai keseluruhan proses pemberian motivasi kerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi. Luthans (1985:182) terjemahan Haryanto mengatakan bahwa motivasi mendorong manusia untuk bertindak melakukan sesuatu.

Dalam konteks pekerjaan, motivasi merupakan salah satu faktor penting dalam mendorong seorang pegawai untuk bekerja. Motivasi adalah kesediaan individu untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi (Ruky, 2002:155).

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja baik dari lingkungan kerja, pekerja/pegawai/Staf, pekerjaan itu sendiri dan faktor-faktor tersebut maka faktor yang cukup berpengaruh adalah faktor lingkungan (*hygiene factor*) dan pekerjaan itu sendiri (*Motivators*) (1985 : 81).

Faktor lingkungan (*hygiene factor*) adalah keseluruhan faktor yang kalau ada akan menyebabkan ketidakpastian, tetapi sebaiknya walaupun faktor tersebut tidak ada maka ketidakadilan ini tidak menyebabkan timbulnya kepuasan kerja. Faktor ini tidak meningkatkan prestasi kerja seseorang tetapi dapat menurunkan prestasi kerja. Oleh sebab itu, faktor ini sering juga disebut faktor pemeliharaan. Ke dalam faktor ini dapat disebutkan faktor kebijakan Organisasi, supervisi, pengaruh dengan atasan dan rekan sekerja serta kondisi kerja atau lingkungan kerja.

Untuk mendapatkan pegawai yang memiliki rasa tanggung jawab atas pekerjaannya, memiliki loyalitas dan bekerja dengan disiplin, maka usaha yang dilakukan oleh perusahaan/instansi adalah memberikan motivasi kerja pada pegawainya, sehingga para pegawai akan merasa nyaman dan aman dalam melakukan pekerjaannya. Pemahaman tentang karakter pegawai juga menjadi unsur yang menentukan dalam mengidentifikasi penerapan motivasi

Menurut Suyanto dalam bukunya *Motivasi dan disiplin Kerja Pegawai untuk meningkatkan produktivitas dan produksi* mengemukakan :”Motivasi merupakan suatu usaha seorang tenaga kerja yang ditentukan oleh unsur-unsur penggerakannya sehingga menimbulkan pengaruh perilaku individu tenaga kerja yang bersangkutan” (Suyanto : 1997 : 67).

Faktor lainnya adalah pekerjaan itu sendiri (motivasional), faktor ini tidak menimbulkan ketidakpuasan bila ia tidak ada tetapi kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan kerja dan juga dapat meningkatkan prestasi para pegawai. Faktor ini sering

disebut faktor pendorong (*motivator*) atau disebut juga faktor pemuas kedalam faktor ini termasuk faktor pekerjaan sendiri, pengembangan, kemungkinan peningkatan dan prestasi.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan dari hasil penelitian yang disajikan melalui berbagai pertanyaan yang diajukan peneliti dapat ditarik kesimpulan bahwa hampir seluruh dari informan menjawab bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau adalah Gaya Komunikasi Pemimpin dan Motivasi Kerja, berdasarkan hasil penelitian dapat di simpulkan sebagai berikut:

1. Gaya Komunikasi pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau memainkan peranan yang sangat penting didalam menciptakan iklim kinerja yang kondusif. Komunikasi digunakan dalam memberikan instruksi antara atasan kepada bawahan dan koordinasi antar partner atau teman atau lebih tepat lagi komunikasi dijadikan sebagai penyampai informasi atau pesan dalam menjalankan setiap tugas yang ada pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau. Komunikasi pemimpin digunakan untuk menyampaikan perintah atau disposisi kepada bawahan baik dalam rapat maupun dalam melakukan pengawasan terhadap kinerja bawahan. Untuk mencairkan situasi dan suasana tekanan kerja, komunikasi pemimpin juga dibutuhkan karena dengan adanya komunikasi yang baik dan lancar pada pegawai maka pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau sering melakukan konsultasi, koordinasi dan evaluasi untuk mencari

pemecahan masalah atau solusi sehingga akan menghasilkan kinerja yang berkualitas. Perhatian pemimpin sebagai penanggungjawab pada instansi tersebut juga dituangkan melalui komunikasi yang artinya komunikasi yang terjadi pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau bukan saja hanya dalam bentuk instruksi atau perintah, koordinasi dan sebagainya tetapi juga melalui komunikasi pemimpin dapat digunakan dalam memberikan perhatian kepada bawahan. Selanjutnya komunikasi pemimpin juga berfungsi untuk mengetahui kepribadian dan psikologis pegawai, apakah pegawai berada dalam kondisi baik dalam bekerja atau tidak serta permasalahan-permasalahan yang sedang dihadapi yang dapat mengganggu kinerja pegawai.

2. Motivasi Kerja pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau juga merupakan salah satu faktor yang dominan dalam menentukan atau mempengaruhi kinerja pegawai. Pemberian motivasi kepada pegawai dapat berupa imbalan upah, bonus maupun perhatian. Dengan adanya unsur-unsur motivasi tersebut, pegawai akan merasa dihargai kerjanya serta merasa diperhatikan sehingga pegawai merasa perlu untuk menunjukkan suatu kinerja yang baik pula kepada atasan yang pada akhirnya akan berdampak positif terhadap kualitas kerja.

B. Saran

Dari beberapa kesimpulan, maka peneliti mengemukakan beberapa saran yang merupakan rekomendasi dari hasil penelitian ini untuk dapat disumbangkan pada lingkungan Kantor Dinas Pemuda Dan Olah raga Provinsi Kepulauan Riau sebagai berikut :

1. Perlu adanya komunikasi yang lebih baik dengan menggunakan komunikasi formal maupun non formal dari atasan kepada bawahan dalam menyampaikan informasi sehingga tidak terjadi kesalahan dalam menjalankan tugas
2. Fungsi komunikasi dalam pemberian pendelegasian perlu dijalankan sampai pada tingkat yang terendah, mengingat instruksi berjenjang maka dikawatirkan akan terjadi kesalahan dalam penyampaian pesan dan ini juga perlu diterapkan dalam proses penyampaian laporan dari bawahan kepada atasan
3. Pemberian motivasi tidak hanya diberikan kepada yang berprestasi saja tetapi juga sanksi perlu diberikan kepada bawahan yang lalai atau melakukan kesalahan dalam menjalankan tugas. Perlu diingat bahwa sanksi juga dapat dijadikan sebagai motivasi apa bila sanksi yang digunakan bersifat membina
4. Perampingan struktur organisasi perlu dilakukan untuk lebih mengefisiensikan dan mengefektifkan kinerja karena dengan struktur organisasi yang ramping akan memudahkan alur komunikasi baik dalam instruksi, pendelagasian maupun laporan.

5. Dengan determinasi kerja yang cukup banyak pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau, maka faktor-faktor yang lain juga perlu diperhatikan seperti tingkat disiplin yang juga menjadi kunci dalam keberhasilan dalam menunjang kinerja yang baik dan efisien.

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR PUSTAKA

- Makmun Abin Syamsuddin. (2003). *Indikator motivasi kerja karyawan*. Yogyakarta: BPEE.
- Almond and Powel. (1966). *Comperative politik*. Boston: A Developmend aprouch little Bround.
- Arikunto, Suharsini. (2002). *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- As'ad, Muhammad. (1991). *Kinerja sebagai media peningkatan drajad dalam konteks industrialisasi*. Bandung: Ganeca.
- Bungin, Burhan. (2006). *Sosiologi komunikasi*. Surabaya: Fajar Interpratama.
- Bryant, C and White, LG. *Managing Development in The Third World*. Diterjemahkan oleh Simatupang, Rusyanto L. (1989). *Manajemen Pembangunan Untuk Negara Berkembang*. Jakarta: LP3ES.
- Bryson, John M. (1995). *Strategic Planing for Public and Non Profit Organization, A Guide to Strengthening and Sustaning Organizational Acheevenem, Revised Edition*. Josey-Bass Publishers: San-Francisco.
- Cangara, Hafied. (1998). *Pengantar ilmu komunikasi*. Jakarta: Rajawali Press.
- Cascio, Weyne F. (1992). *Managing human resources productivity, quality of work life, profits*. McGraw-Hill: inc New York.
- Devino, Joseph A. (1997). *Komunikasi antar manusia*. Jakarta: Profesional Books.
- Depari, Edward dan Colin Mac Andrews. (1985). *Peranan komunikasi massa dalam pembangunan*. Yogyakarta: Gajah Mada Universal Press.
- Mulyana, Deddy. (2004). *Komunikasi efektif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Dafidolf, Linda L. (1987). *Introductions of psychology*. M Hill Book Company: New York.
- Dessler, Gerry. (1992). *Manajemen personalia, teknik dan konsep modern*. Jakarta: Erlangga.
- Dwiyanto, Agus. (1995). *Penilaian kinerja organisasi pelayanan publik, makalah disampaikan pada seminar kinerja organisasi publik*. Yogyakarta: Fisipol UGM.
- Locke, Edwin. (2002). *Building a practically usefu theory of goal setting and taks motivasion*. America: Psychology.
- Effendy, Onong U. (2005). *Komunikasi*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Flippo, Edwin B. (1993). *Manajemen personel (terjemahan)*. Jakarta: Edisi Keenam, Jilid I, Erlangga.
- French, Wendell L. (1994). *Human recources management*. Thrid edition. Boston: Toronto.
- French, Wendell L., and Bell, Cecil H. (1995). *Organization development, behavioral science intervention for organization development, behavioral science intervention for organization improvement, Prentice hall intenational. Inc*. Englewood Cliffs: New Jersey.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnely JR., James H. (1996). *Organisasi perilaku, struktur, proses, Edisi Kedelapan*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Handoko. (1998). *Kinerja dan tingkat emosional*. Surabaya: Pratama.
- Ilyas. (1995). *Kinerja*. Jakarta: FKM UI.
- Indrawijaya. (1989). *Perilaku organisasi*. Bandung: Sinar Baru.
- Ipa, A. (2000) *Studi Kasus Penggunaan Indikator Kinerja di Berbagai Organisasi Pelayanan Kesehatan Pemerintah*. Yogyakarta.
- Kartono, Kartini. (2002). *Pemimpin dan kepemimpinan, apakah pemimpin abnormal itu. Edisi Baru*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

- Katz and Broun Danet. (1973). *Bureaucracy and the public*. New York: Basic Book
- Keban, Yermias T. (1995). *Indikator kinerja pemerintah daerah: Pendekatan manajemen dan kebijakan. Makalah disajikan pada seminar sehari Kinerja Organisasi Publik*. Yogyakarta: Fisipol UGM.
- Jalaluddin Rakhmat, Drs, M.Sc. (1984). *Metode penelitian komunikasi Remaja*. Bandung: Rosda Karya.
- Lane, Jan-Erik. (1995). *The publik sectors, concept, models and approaches, second edition*. Sage Publications: London.
- Laterner dan Levine. (1993). *Strategic planing for public, terjemahan oleh Budianto*. Jakarta: Hastabuana.
- Mas'oed, Mukhtar dan Colin Macan drews. (1991). *Perbandingan sistem politik*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Maslow, Abraham H. (1973). *A theory of human motivation*. New York: Appleton Cantury Crofts.
- Mcclelland, David c, Siswo Suyanto. (1987). *Memacu masyarakat berprestasi, mempercepat laju pertumbuhan ekonomi melalui motivasi berprestasi*. Jakarta: Intermedia
- Mulyana, Deddy. (2000). *Ilmu komunikasi suatu pengantar*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
-(2001). *Metode penelitian kuitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Moleong, Lexy J. (2001). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Nasution Julkarimein. (1989). *Komunikasi politik*. Jakarta: Galin Indonesia.
- Nimmo. (1989). *Komunikasi politik*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Nasution. S. (1996). *Metodologi penelitian naturalistik-kualitatif*. Bandung: Tarsito.
- Penuju, R. (1995). *Komunikasi bisnis*. Jakarta: Gramedia.

- Prawirosentono, S. (1999). *Manajemen sumber daya manusia: Kebijakan kinerja karyawan; Kiat membangun organisasi kompetitif menjelang perdagangan bebas dunia, Edisi Pertama*. Yogyakarta: BPFE.
- Rachmat, J. (1989). *Psikologi komunikasi*. Yogyakarta: Remaja Rosda Karya.
- Robins, Stephen P. (1996). *Perilaku organisasi, Jilid I dan II, Edisi Kedelapan*. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Ruky, Achmad S. (2002). *Sistem manajemen kinerja*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Salusu J. (1996). *Pengambilan keputusan strategik untuk organisasi publik dan organisasi non profit*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Syamsudin, Nazaruddin. (1993). *Dinamika sistem politik Indonesia*. Jakarta. Gramedia.
- Siagian, Sondang P. (1994). *Patologi birokrasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- .(2002). *Management sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- .(2002). *Teori pengembangan organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. (1997). *Managemen sumber daya manusia. Edisi Kedua*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Singarimbun, M., dan Efendi, S. (1995). *Metode penelitian survai, Edisi Kedua*. Jakarta: LP3ES.
- Soeprihanto, John. (2001). *Penelitian kinerja dan pengembangan karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Steers, Richard M. (1985). *Efektifitas organisasi kaidah tingkah laku (terjemahan)*. Jakarta: Erlangga.
- Stonner, J.A.F., Freeman, R.E, Gilbert J.R., Daniel R. (1996). *Manajemen, Jilid II*. Jakarta: PT. Prenhalindo.
- Sugandha, Dann. (1986). *Kepemimpinan dalam administrasi*. Jakarta: Sinar Baru.
- Sugiyono. (2002). *Metode penelitian administrasi*. Bandung: CV. Alfabeta.

- Suradinata, E. (1995). *Psikologi kepegawaian dan peran pemimpin dalam memotivasi kerja*. Jakarta: Ramadan.
- .(1997). *Pemimpin dan kepemimpinan pemerintahan*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka.
- .(1999). *Pemimpin dan kepemimpinan*. Jakarta: Gramedia.
- Surakhmad, W. (1998). *Dasar dan teknik research, Edisi Kedelapan*. Bandung: Tarsito.
- Suyanto. (1997). *Postmodernisme dan masa depan peradapan*. Bandung: Aditya Media.
- Suyoto. (1997). *Postmodernisme dan masa depan peradapan*. Jakarta: Aditya Media.
- Thoha, M. (1995). *Birokrasi indonesia dalam era globalisasi*. Jakarta: PT. Batang Gadis.
- .(1997). *Pembinaan organisasi proses diagnosa dan intervensi*. Jakarta: PT. Grafindo Persada.
- .(2001). *Kepemimpinan dalam manajemen suatu pendekatan perilaku*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- .(2001). *Perilaku organisasi konsep dasar dan aplikasinya*. Jakarta: PT. Grafindo Persada.
- .(2003). *Birokrasi 7 politik di indonesia*. Jakarta: PT. Grafindo Persada.
- Vroom Victor H. (1973). *Leadership and decision making pittsburgh*. University of Pittsburghpress.
- Vogel, A. (1994). *Model aids in cost-effective communication public relation*. Boston Toronto: M. Hill Book Company
- Wahjosumidjo. (1994). *Kepemimpinan dan motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Wirawan. (2002). *Kapita selekta teori kepemimpinan pengantar untuk praktek dan penelitian*. Jakarta: Yayasan /bangun Indonesia & Uhamka Press.

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

Yul, Iskandar. (2001). *Test Bakat, Minat dan Personality*. Jakarta: Yayasan Dharma Graha.

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 1

Petunjuk Wawancara Mendalam :

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 menklarifikasi 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 2

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA PEGAWAI PADA
DINAS PEMUDA DAN OLAHRAGA PROVINSI KEPULAUAN RIAU**

PERTANYAAN WAWANCARA**Pertanyaan Staf Dispora**

1. Menurut anda apakah yang mempengaruhi kinerja pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau
2. Apakah praktek kerjasama antar pegawai di lingkungan kantor Bapak/Ibu berjalan dengan lancar ?
3. Apakah atasan Bapak/Ibu selalu minta ide atau pendapat dari bawahan ?
4. Bagaimanakah pimpinan Bapak/Ibu sering menempuh jalur inisiatif dalam penyelesaian tugas dan pekerjaan ?
5. Menurut anda apakah Para pegawai di lingkungan kantor telah berpengalaman dalam bidang pekerjaannya ?
6. Menurut anda apakah pimpinan anda sering menuntut anda untuk berinisiatif dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan dengan cepat dan benar ?
7. Menurut anda apakah hasil kerja yang telah anda lakukan mengutamakan kualitas atau hanya sebatas menyelesaikan pekerjaan ?

Pertanyaan Kepala Dinas

1. Menurut Bapak faktor-faktor apakah yang mempengaruhi kinerja pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau ini ?
2. Sebagai pimpinan bagaimana cara anda mengatur bawahan ada dalam bekerja?

3. Bagaimana cara anda sebagai pimpinan memotivasi bawahan anda dalam bekerja ?
4. Menurut anda apakah hasil kerja bawahan anda selalu sesuai dengan apa yang anda perintahkan/harapkan?
5. Apakah sebagai pimpinan anda sering memberikan perintah kepada bawahan diluar jam kedinasan ?

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 3

NO	TOPIK PERTANYAAN	INTERPRETASI
A.	Kinerja menurut Staf	
1.	Faktor apa yang mempengaruhi kinerja pegawai	<ol style="list-style-type: none"> 1. banyak faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya disiplin, lingkungan, kerjasama, komunikasi yang lancar, perhatian dari atasan, hal-hal yang dapat memotivasi dan masih banyak lagi 2. Komunikasi sangat penting dalam melakukan tugas seperti menginstruksikan tugas kepada bawahan, pendelegasian, koordinasi antar sesama pegawai maupun laporan dari bawahan kepada atasan. 3. Tugas yang cukup banyak menjadikan para pegawai membutuhkan motivasi dalam menjalankannya. 4. Faktor lingkungan juga harus mendukung dan berpengaruh terhadap kinerja, dengan lingkungan yang baik tentunya juga berpengaruh terhadap peningkatan kualitas kinerja
2.	Praktek Kerjasama dilingkungan dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau	<ol style="list-style-type: none"> 1. Praktek kerja sama berjalan cukup baik 2. Koordinasi antar pegawai baik satu bidang maupun dengan bidang yang berbeda juga berjalan dengan baik dengan melakukan komunikasi antar pimpinan bidang maupun staf 3. Apabila terjadi hambatan dalam menjalankan tugas evaluasi segera dilakukan dengan melakukan komunikasi terhadap pihak-pihak yang terkait 4. Kelemahan atau kekurangan yang terdapat pada bagian tertentu segera di tutupi dengan memberikan bantuan baik berupa tenaga dan pikiran dan

		yang terpenting saling memberikan motivasi dalam membantu menyelesaikan tugas-tugas sehingga dapat berjalan dan diselesaikan dengan baik
3.	Atasan selalu meminta pertimbangan kepada pegawai dalam menjalankan tugas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Untuk urusan yang berada pada bidang tertentu atasan menginginkan adanya penjelasan yang dapat menggambarkan mengenai jalannya tugas para bawahan 2. Pertimbangan pegawai dalam mengambil keputusan terkadang dibutuhkan apa lagi yang menyangkut aspirasi pegawai itu sendiri 3. Dalam menjalankan tugas, pegawai perlu dilibatkan, keterlibatan pegawai bukan hanya pada keterlibatan kerja saja tetapi juga menyangkut hal-hal yang berkaitan dengan tugas itu sendiri sehingga masukan atau saran dari pegawai perlu diminta 4. Salah satu strategi untuk memberikan motivasi kepada pegawai salah satunya adalah dengan memberikan perhatian dan kesempatan kepada pegawai untuk dilibatkan didalam tugas baik dalam pelaksanaan maupun dalam pemberian saran atau ide
4.	Jalur inisiatif dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perlu adanya sikap yang jeli terhadap penyelesaian pekerjaan 2. Pemahaman terhadap pekerjaan kemudian membuat target penyelesaian pekerjaan 3. Pekerjaan tidak dapat diselesaikan sendiri oleh karena itu perlu adanya keterlibatan pegawai atau bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan 4. Berikan rangsangan berupa motivasi kepada orang-orang yang terlibat pada pekerjaan itu baik dalam bentuk upah, perhatian dan lain sebagainya 5. Perlu adanya sikap yang tegas dari

		<p>pimpinan kepada bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan sebagai bentuk tanggungjawab</p> <p>6. Pelimpahan penyelesaian pekerjaan harus tepat kepada orang yang memang benar-benar menguasai pekerjaan itu</p>
5.	Para pegawai pada dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau berpengalaman dalam bidangnya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dalam pembagian tugas perbidang kami melakukan telaah terlebih dahulu terhadap siapa yang pantas dan tepat dalam bidang tersebut 2. Adanya komitmen dari pegawai dalam bidangnya masing-masing untuk menjalankan tugas dengan baik dan benar 3. Melakukan koordinasi dan diskusi terhadap suatu masalah mengenai bagaimana solusi yang harus ditempuh dalam menyelesaikan tugas tersebut 4. Melakukan bimbingan terhadap pegawai yang membutuhkan pengetahuan penyelesaian tugas, fungsi dan pekerjaannya 5. Atasan selalu mengingatkan kepada pegawai senior untuk membantu para pegawai yang junior dalam menjalankan tugasnya
6.	Pimpinan selalu menuntut inisiatif penyelesaian pekerjaan dengan cepat dan benar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para staf dan pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga selalu diberikan pengertian mengenai pentingnya penyelesaian tugas dan pekerjaan dengan baik dan benar dan tepat waktu 2. Tuntutan pimpinan dianggap sebagai sebuah motivasi para pegawai dalam mentargetkan penyelesaian tugas 3. Tuntutan pimpinan mengenai penyelesai pekerjaan dengan cepat dan benar adalah merupakan gambaran mengenai pentingnya pekerjaan itu sehingga sebagai

		pegawai yang baik dan paham benar terhadap situasi tersebut wajib mengikuti perintah yang diberikan atasan kepada para pegawai
7.	Kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan, apakah mengedepankan kualitas atau hanya sebatas menyelesaikan pekerjaan itu saja	<ol style="list-style-type: none"> 1. kualitas penyelesaian pekerjaan perlu diutamakan 2. Pegawai pada dinas pemuda dan Olahraga tahu betul mengenai tugas dan fungsinya mengingat admosfir pekerjaan mereka yang tinggi sehingga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan harus benar-benar fokus dan terarah 3. Pimpinan selalu mengingatkan kepada para pegawai untuk tetap fokus dalam menyelesaikan pekerjaan karena hasil pekerjaan akan berdampak terhadap nama baik instansi 4. Pengarahan dan perhatian pimpinan kepada semua pekerjaan yang dikerjakan oleh para pegawai membuat para pegawai menjadi lebih bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaannya 5. Kemampuan pagawai yang terbatas akan ditutupi oleh pagawai yang lebih berpengalaman dalam menyelesaikan pekerjaan
	PERTANYAAN KEPALA DINAS	
1	Faktor-faktor apa yang mempengaruhi kinerja pegawai pada dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sebagai pimpinan tentunya dituntut bukan saja harus tegas terhadap pekerjaan para pagawainya, tetapi juga dituntut untuk bagaimana berperilaku dan bersikap kepada bawahan sehingga akan mempengaruhi kinerjanya 2. Seorang Pemimpin juga harus tahu mengenai kondisi dan keadaan para stafnya dalam menjalankan tugas dan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan kepada staf

		<ol style="list-style-type: none"> 3. Dengan determinasi pekerjaan yang tinggi maka para pegawai pada dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau membutuhkan rangsangan yang positif untuk mempengaruhi kinerjanya 4. Banyak hal yang perlu diperhatikan oleh pimpinan dalam memberikan rangsangan terhadap kinerja para pegawainya, namun yang paling utama sekali adalah bagaimana pimpinan bisa memberikan motivasi kepada para pegawai dalam menjalankan tugasnya 5. Faktor motivasi menjadi penentu dalam merangsang pegawai untuk bekerja 6. Motivasi dapat diwujudkan dalam bentuk pemberian imbalan bonus misalnya, atau juga dengan memberikan sarana yang dapat menunjang kinerjanya itu sendiri 7. Sikap Pemimpin juga memainkan peranan yang besar dalam mempengaruhi kinerja pegawai 8. Sikap pemimpin dapat ditunjukkan melalui perhatian, meminta saran dari bawahan serta melibatkan bawahan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan
2.	Cara pimpinan mengatur bawahan dalam bekerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cara pimpinan mengatur bawahan dalam bekerja tentunya dengan melihat situasi dan kondisi di tempat kerja 2. lakukan pemetaan terhadap tugas dan fungsi dari masing-masing bidang yang dikepalai oleh seorang kepala bidang dan bertanggung jawab terhadap bidangnya masing-masing sementara staf yang lainnya dibagi sesuai dengan keahliannya. Jadi intinya adanya pembagian tugas dan fungsi dengan benar sehingga akan

		<p>menunjang kinerja</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Motivasi dan perhatian perlu di berikan kepada bawahan 4. Memberikan keleluasaan kepada bawahan untuk berinisiatif dalam menjalankan tugas dan fungsinya dengan tetap melakukan pengawasan sebagai atasan kepada stafnya 5. Dengan melakukan evaluasi terhadap permasalahan yang terjadi sehingga tidak terulang lagi pada waktu-waktu yang akan datang 6. memonitor setiap situasi dan kondisi yang terjadi 7. meminta komitmen terhadap setiap pegawai untuk melakukan tugas dan pekerjaan dengan baik
3.	Cara pimpinan memotivasi pegawai dalam bekerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dalam menjalankan pekerjaan yang cukup berat terkadang pegawai merasa jenuh dan tidak jarang bekerja dalam kondisi tertekan oleh karena kondisi-kondisi seperti itu perlu disikapi oleh atasan untuk bisa memberikan motivasi dalam rangka menciptakan iklim kerja yang kondusif 2. Pemberian motivasi dapat dilakukan dengan berbagai cara antara lain dengan memberikan bonus misalnya, atau imbalan atau sesekali mengajak para pegawai rekreasi bersama keluarga untuk juga menjaga keakraban dengan keluarga sehingga keluarga yang ditinggalkan di rumah saat bekerja juga tahu gambaran kondisi di tempat kerja. Selanjutnya juga dengan memberikan perhatian kepada pegawai sehingga pegawai merasa mendapat perhatian dari atasan bahkan dengan memberikan teguran atau sanksi apabila

		<p>kondisinya memang harus seperti itu karena dengan teguran atau sanksi juga bisa memberikan motivasi para pegawai untuk memperbaiki dirinya dalam menjalankan kerja.</p>
4.	<p>Apakah bawahan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan yang pimpinan perintahkan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sejauh ini pekerjaan yang ada di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau berjalan dengan baik dan lancar kalau pun ada hal-hal yang menjadi halangan, semuanya dapat dicarikan solusinya 2. Dengan keterbatasannya jumlah personil yang memadai jika dibandingkan dengan pekerjaan yang ada di instansi, maka masih terjadi rangkap jabatan atau pekerjaan ganda di beberapa kegiatan. Apabila hal itu terjadi memungkinkan terjadinya kinerja yang tidak fokus sehingga terkadang pekerjaan yang dihasilkan kurang memuaskan atasan. 3. Untuk alasan-alasan tertentu adanya perbedaan hasil kinerja pegawai dapat dimaklumi oleh pimpinan
5.	<p>Pimpinan memberikan perintah pegawai diluar jam kedinasan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dalam menjalankan tugas ada istilah target dan target itu harus dicapai 2. Untuk mencapai target yang dimaksud maka tidak jarang pegawai dituntut untuk bekerja diluar jam kedinasan 3. Menyelesaikan pekerjaan membutuhkan semangat dan disiplin, monitoring pimpinan dalam hal pengawasan kinerja pegawai

**KEPUTUSAN
DIREKTUR PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
NOMOR: 928 /H31.4/KEP/2008**

tentang

**PENETAPAN PEMBIMBING TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)
MAHASISWA S2 UPBJJ-UT PEKAN BARU
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
UNIVERSITAS TERBUKA MASA REGISTRASI 2008.2**

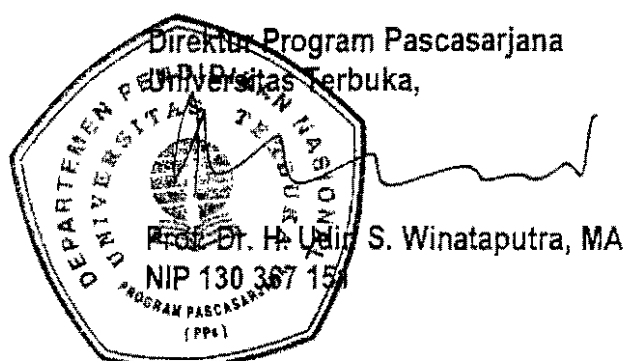
**DIREKTUR PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA**

- Menimbang : a. bahwa menulis Tugas Akhir Program Magister (TAPM) merupakan salah satu persyaratan yang diharuskan bagi mahasiswa S2 UPBJJ-UT Pekan Baru Program Magister Administrasi Publik untuk meraih gelar strata dua;
- b. bahwa agar kualitas Tugas Akhir Program Magister (TAPM) yang ditulis mahasiswa sesuai dengan sasaran matakuliah yang diharapkan harus dibimbing oleh pembimbing yang berkualifikasi akademik S3 (Dr.);
- c. bahwa sehubungan dengan butir a dan b tersebut di atas, perlu ditunjuk Pembimbing Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Mahasiswa S2 UPBJJ-UT Pekan Baru Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Masa Registrasi 2008.2
- Mengingat : a. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003;
- b. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 1999;
- c. Keputusan Presiden Republik Indonesia:
1. Nomor 41 Tahun 1984;
 2. Nomor 10 Tahun 1991;
 3. Nomor 58/M Tahun 2005.
- d. Keputusan Menteri Pendidikan Nasional:
1. Nomor 0564/U/1991;
 2. Nomor 0470/O/1992;
 3. Nomor 0304/U/2001;
 4. Nomor 0123/O/2004.
- e. Keputusan Rektor Universitas Terbuka Nomor 267/J31/KEP/2004

MEMUTUSKAN

- Menetapkan :
- Pertama : Menunjuk Pembimbing Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Mahasiswa S2 UPBJJ-UT Pekan Baru Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Masa Registrasi 2008.2 dengan susunan sebagaimana tercantum dalam Lampiran Keputusan ini.
- Kedua : Tugas Pembimbing Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Mahasiswa Program S2 UPBJJ-UT Pekan Baru, Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Masa Registrasi 2008.2 adalah sebagai berikut.
1. Membimbing proposal, penelitian, serta penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) yang telah ditetapkan PPs sampai mencapai bentuk yang layak uji dan siap uji;
 2. Membimbing perbaikan penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) setelah TAPM diujikan sesuai masukan Komisi Penguji TAPM sampai selesai;
 3. Melaporkan hasil pembimbingan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) mahasiswa kepada Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
- Ketiga : Dalam melaksanakan tugasnya, Pembimbing Tugas Akhir Program Magister (TAPM) bertanggung-jawab kepada Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
- Keempat : Biaya pelaksanaan Keputusan ini dibebankan kepada Anggaran Universitas Terbuka yang sesuai.
- Kelima : Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan dengan ketentuan apabila terdapat kekeliruan dalam keputusan ini akan diadakan perubahan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di : Jakarta
 Pada tanggal : 22 Juli 2008



Lampiran Keputusan Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka

Nomor : 988/H31.4/KEP/2008

Tanggal : 22 Juli 2008

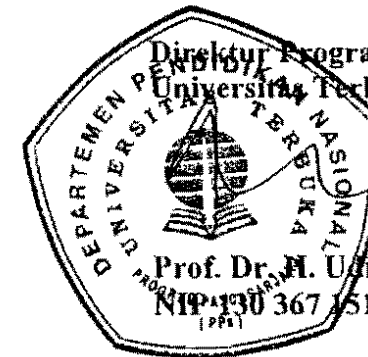
**DAFTAR PEMBIMBING TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)
MAHASISWA S2 UPBJJ-UT PEKAN BARU PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK UNIVERSITAS TERBUKA
MASA REGISTRASI 2008.2**

No	NIM	Nama	Judul Penelitian Sementara	Pembimbing 1	Pembimbing 2
1	015012883	AFRIZAL	Proses Pengambilan Keputusan dalam Rangka Efisiensi dan Efektifitas Penempatan Pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau	Sujianto, M.Si. Ph.D	Dr. Amin Zuhairi
2	014991316	AHADI	Studi Efektifitas Badan Perwakilan Kelurahan (BPK) Dalam Pelaksanaan Otonomi Kelurahan di Kecamatan Tanjungpinang Barat-Kota Tanjungpinang	Pheni Chalid, Ph.D	Dr. Dudung Burhanudin, M.Pd.
3	014941841	ALFIAN	Analisa Strategi Manajemen dalam Peningkatan Kinerja Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau	Dr. Irfan Ridwan Maksum, M.Si	Dr. Dudung Burhanudin, M.Pd.
4.	014974746	ANTHONY	Pengaruh Iklim Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Administrasi pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Tanjungpinang Provinsi Kepulauan Riau	Dr. Irfan Ridwan Maksum, M.Si	Dr. Dudung Burhanudin, M.Pd.
5.	015017621	ABDUL HAMID	Faktor-faktor Penyebab Keterlambatan dalam Pengurusan Kartu Tanda Penduduk (KTP) melalui Program SIAK di Kota BATAM	Prof. Dr. Eko Prasajo	Prof. Dr. Almasdi Sahza, M.P.

No	NIM	Nama	Judul Penelitian Sementara	Pembimbing 1	Pembimbing 2
6.	015011598	ALMAHFUZ	Pengaruh Komunikasi Dan Motivasi Pimpinan PUSKESMAS Terhadap Kinerja Staf Administrasi PUSKESMAS di Kabupaten BINTAN	Dr. Liestyodono B. Irianto, M.Si	Dr. Gimin, M.Pd.
7.	015012084	DWI CAHYONO	Evaluasi Kinerja Berdasarkan DP3 Pada Dinas Perhubungan, Pos dan Telekomunikasi Provinsi Kepulauan Riau	M. Qudrat Nugraha, Ph.D	Dr. Dudung Burhanudin, M.Pd.
8.	014974792	ERLISON	Hubungan Antara Motivasi Kerja dan Kreativitas Pegawai terhadap Peningkatan Pelayanan Publik pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kota Tanjungpinang	M. Qudrat Nugraha, Ph.D	Dr. Gimin, M.Pd.
9.	015017567	EDI IRAWAN	Analisis Dampak Implementasi Kebijakan Pembangunan Pulau Dompok sebagai Pusat Pemerintahan Provinsi Kepulauan riau di Tanjungpinang	Pheni Chalid, Ph.D	Dr. Sujianto, M.Si.
10.	014991387	JURITNO	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sekretariat Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau	Dr. Irfan Ridwan Maksun, M.Si	Prof. Dr. Almasdi Sahza, M.P.
11.	015011186	HZ.DADANG AG	Pengaruh Program Jaminan Kesehatan terhadap Peningkatan Kesehatan Masyarakat Miskin di Kota Tanjungpinang	Prof. Dr. Eko Prasajo	Prof. Dr. Almasdi Sahza, M.P.
12.	014017535	HASANUDDIN	Pengaruh Motivasi Petugas dan Kader Kesehatan terhadap Program Pengembangan Desa Siaga Sehat di Kecamatan Bintan Timur Kabupaten Bintan Provinsi Kepulauan Riau	M. Qudrat Nugraha, Ph.D	Dr. Tri Darmayanti

No	NIM	Nama	Judul Penelitian Sementara	Pembimbing 1	Pembimbing 2
13.	015011985	IMAM SYAFII	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratik Dan Birokrasi Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru Pada Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri Di Tanjungpinang	M. Qudrat Nugraha, Ph.D	Dr. Gimin, M.Pd.
14.	015011645	MARDIANA	Analisis Kebijakan Pembangunan Sarana Pelayanan Pendidikan Terpadu Terhadap Peningkatan Motivasi Masyarakat Senggarang Kota Tanjungpinang	Sujianto, M.Si.Ph.D	Dr. Gimin, M.Pd.
15	014941533	MUHAMMAD YAMIN	Pengaruh Pendelegasian Wewenang terhadap Motivasi Kerja Pegawai pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kota Tanjungpinang Provinsi Kepulauan Riau	Prof. Dr. Eko Prasajo	Prof. Dr. Almasdi Sahza, M.P.
16	014991355	MUHTAR SUJADI	Hubungan Antara Kepemimpinan dan Komitmen Tugas dengan Kualitas Pelayanan Publik Pegawai Dinas Pendidikan Kota Tanjungpinang – Kepulauan Riau	Dr. Liestyodono B. Irianto, M.Si	Dr. Suciati
17	014991323	NEVRITA	Analisis Pengaruh Pemberian Insentif dan Disiplin Kerja terhadap Etos Kerja Pegawai Tata Usaha SMU Di Kota Tanjungpinang	Dr. Liestyodono B. Irianto, M.Si	Dr. Amin Zuhairi
18	014707862	NOVIANTO	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Efektivitas Organisasi pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau	Dr. Liestyodono B. Irianto, M.Si	Dr. Suciati
19	014827053	POKYONG	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Tanjungpinang – Kepulauan Riau	Dr. Irfan Ridwan Maksum, M.Si	Durri Andriani, Ph.D

No	NIM	Nama	Judul Penelitian Sementara	Pembimbing 1	Pembimbing 2
20	014941493	SAUKAT ALIKHAN	Implementasi Otonomi Daerah dan Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kebijakan Mutu Pendidikan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kota Tanjung Pinang	Prof. Dr. Eko Prasajo	Prof. Udin S. Winataputra
21	014974778	SUPARDI	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Etos Kerja pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau	Sujianto, M.Si.Ph.D	Prof. Udin S. Winataputra



Direktur Program Pascasarjana
Universitas Terbuka,

Prof. Dr. H. Udin S. Winataputra, MA
NIP. 130 367 451

14/41105.pdf

14/41105.pdf

DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS TERBUKA
 UNIT PROGRAM BELAJAR JARAK JAUH (UPBJJ)
 PEKANBARU

Alamat :
 Jln. Paus No. 5 Rumbai
 Pekanbaru 28265
 Telp. (0761) 52705, 52388
 Fax. (0761) 52388
 E-mail : ulpku16@indosat.net.id

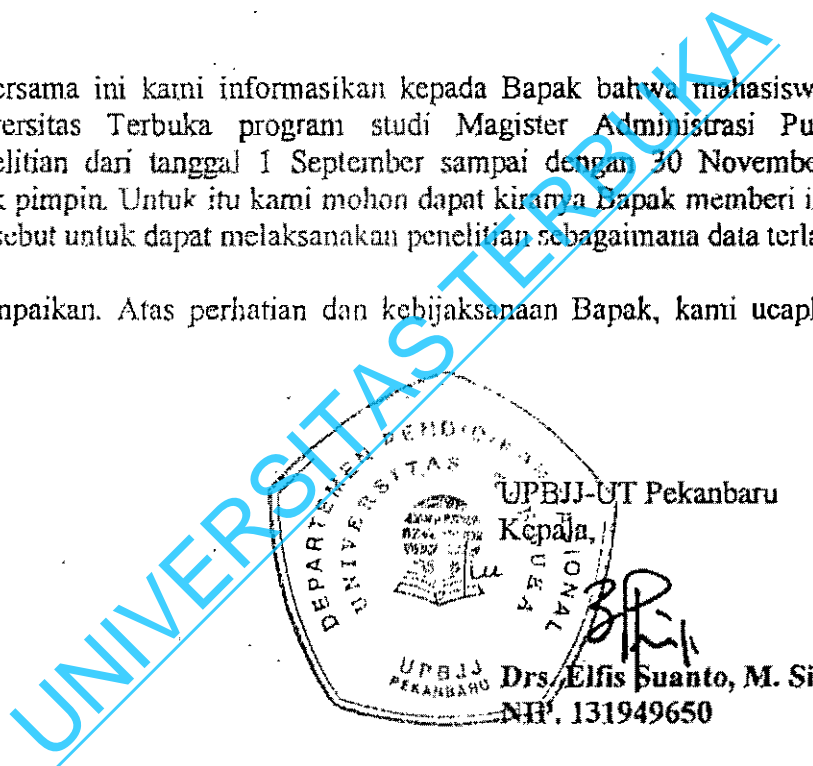
No : 1699/H31.24/TR/2008
 Lamp : 1 (satu) lembar
 Hal : Izin Penelitian S2 MAP
 Universitas Terbuka

06 NOV 2008

Kepada Yth.
 Bapak Sekda Propinsi Kepulauan Riau
 di
 Tanjungpinang

Dengan hormat, bersama ini kami informasikan kepada Bapak bahwa mahasiswa program Pascasarjana Universitas Terbuka program studi Magister Administrasi Publik akan melaksanakan penelitian dari tanggal 1 September sampai dengan 30 November 2008 di instansi yang Bapak pimpin. Untuk itu kami mohon dapat kiranya Bapak memberi izin kepada para mahasiswa tersebut untuk dapat melaksanakan penelitian sebagaimana data terlampir.

Demikian kami sampaikan. Atas perhatian dan kebijaksanaan Bapak, kami ucapkan terima kasih.



Tembusan Yth :

1. Direktur Pascasarjana UT sebagai laporan
2. Kepala Dinas Pendidikan Propinsi Kepulauan Riau
3. Kepala Dinas Perhubungan Propinsi Kepulauan Riau
4. Kepala Dinas Pemuda dan Olahraga Propinsi Kepulauan Riau
5. Arsip


DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS TERBUKA
 UNIT PROGRAM BELAJAR JARAK JAUH (UPBJJ)
 PEKANBARU

14/41105.pdf

Alamat :
 Jln. Paus No. 5 Rumbai
 Pekanbaru 28265
 Telp. (0761) 52705, 52388
 Fax. (0761) 52388
 E-mail : utpku16@indosat.net.id

JUDUL-JUDUL PROPOSAL TESIS MAHASISWA PROGRAM PASCASARJANA
 PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK (MAP) UNIVERSITAS TERBUKA
 PADA UPBJJ-UT PEKANBARU MASA 2008.2

NO	NIM	NAMA	JUDUL PENELITIAN
1	014991387	JURITNO	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sekretariat Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau
2	015012883	AFRIZAL	Proses Pengambilan Keputusan Dalam Rangka Efisiensi Dan Efektifitas Penempatan Pegawai Pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau
3	015012084	DWI CAHYONO	Evaluasi Kinerja Berdasarkan DP3 Pada Dinas Perhubungan, Pos dan Telekomunikasi Provinsi Kepulauan Riau
4	015017567	EDI IRAWAN	Analisis Dampak Implementasi Kebijakan Pembangunan Pulau Dompok Sebagai Pusat Pemerintahan Provinsi Kepulauan Riau di Tanjungpinang
5	014974778	SUPARDI	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Elos Kerja Pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau
6	014707862	NOVIANTO	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Efektivitas Organisasi Pada Dinas Pemuda Dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau
7	014941841	ALFIAN	Analisa Strategi Manajemen Dalam Peningkatan Kinerja Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau

DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
 UNIVERSITAS TERBUKA
 UPBJJ-UT Pekanbaru
 Kepala

 Drs. Elfis Suanlo, M. Si
 NIP. 131949650
 UPBJJ
 PEKANBARU



PEMERINTAH PROVINSI KEPULAUAN RIAU
DINAS PEMUDA DAN OLAH RAGA

14/41105.pdf

Jl. D.I Panjaitan Km.9 Komplek Bintang Center Blok C No.18-19 Telp.(0771) 442193 Fax.(0771) 442194

TANJUNGPINANG

Kode Pos : 29125

SURAT KETERANGAN

NOMOR : 414/DISPORA/SET/2008

Kepala Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau, dengan ini menerangkan bahwa :

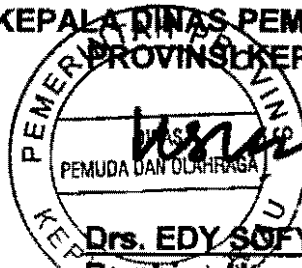
Nama : NOVIANTO, SE
 NIM : 014707862
 Tempat/Tgl. Lahir : Kepri, 10 -11 - 1965
 Program Studi : Magister Adm. Publik
 UPBJJ - UT : Pekanbaru

Telah melakukan Penelitian Tesis dengan Judul " **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau, Lokasi Penelitian : Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau** " dari tanggal 18 September 2008 s.d. 18 November 2008.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat dengan sebenarnya untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Tanjungpinang, 24 November 2008

YANG MENERANGKAN
KEPALA DINAS PEMUDA DAN OLAH RAGA
PROVINSI KEPULAUAN RIAU,



Drs. EDY SOFYAN, M.Si
Pembina Utama Muda
NIP. 420 009 116