

KARAKTERISTIK APARATUR, LINGKUNGAN ORGANISASI DAN INDIKATOR KINERJA ORGANISASI

Tamda Rianto

Program Magister Ilmu Administrasi
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Riau, Kampus Bina Widya
KM 12,5 Simpang Baru Panam, Pekanbaru 28293

Abstract: Characteristics Apparatus, Environment Organization and Organizational Performance Indicators. This study aims to determine the effect of the characteristics and environment of the organization to the achievement of performance indicators Riau Forestry Service. In keeping with its focus, this research uses descriptive qualitative methods to describe the state of the subject/object of research based on the facts that appear or as their (*fact finding*). The informants were employees of the Forestry Service of Riau. Samples were taken using snowball sampling. The data collection is done by observation, interview and documentation techniques. The results showed that the characteristics of the apparatus influential in achieving performance indicators Riau Forestry Service. Paternalistic and organizational culture change and organizational structure of the replacement officials in Riau Forestry Service so quickly affect the achievement of organizational performance indicators Riau Forestry Service.

Keywords: organization, performance indicators, the characteristics of the apparatus, environment

Abstrak: Karakteristik Aparatur, Lingkungan Organisasi dan Indikator Kinerja Organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh karakteristik dan lingkungan organisasi terhadap pencapaian indikator kinerja Dinas Kehutanan Provinsi Riau. Sesuai dengan fokusnya, penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif, untuk menggambarkan keadaan subjek/objek penelitian berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya (*fact finding*). Informan penelitian adalah pegawai Dinas Kehutanan Provinsi Riau. Sampel diambil dengan teknik *snowball sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik observasi, wawancara, dan teknik dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik aparatur berpengaruh dalam upaya pencapaian indikator kinerja Dinas Kehutanan Provinsi Riau. Budaya organisasi yang paternalistik dan perubahan dan penggantian pejabat pada struktur organisasi Dinas Kehutanan Provinsi Riau yang begitu cepat mempengaruhi pencapaian indikator kinerja organisasi Dinas Kehutanan Provinsi Riau.

Kata kunci: organisasi, indikator kinerja, karakteristik aparatur, lingkungan

PENDAHULUAN

Suatu organisasi berjalan dengan baik karena didukung oleh tujuan yang jelas. Dengan berada di dalam organisasi, seseorang dapat mengaktualisasikan dirinya. Selain itu, seseorang juga akan memiliki kemampuan lebih dibandingkan dengan mereka yang tidak berada di dalam organisasi dan organisasi juga melatih *soft skill* seseorang. Organisasi mampu membangun karak-

ter diri yang matang dalam berfikir, pandai dalam organisasi, kritis dalam menyikapi permasalahan dan melatih kebersamaan dalam memecahkan masalah yang sedang dihadapi. Demikian pula keadaan Dinas Kehutanan Provinsi Riau sebagai organisasi pemerintah tidak terlepas dari tujuan yang ingin dicapai tersebut.

Dinas Kehutanan Provinsi Riau merupakan bagian atau sub sistem dari sistem

birokrasi negara, dengan sendirinya tidak luput dari tuntutan untuk meningkatkan efisiensi dalam mengelola sumber daya dan dana, baik yang berasal dari pemerintah daerah sendiri maupun dari pusat. Beraneka ragamnya tugas-tugas dan kewajiban Dinas Kehutanan Provinsi Riau sebagai perwujudan dari sebagian tugas umum pemerintah dan pembangunan negara, menuntut pula pada semua aparat birokrasinya untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepada mereka secara efektif dan efisien.

Sedangkan kelemahan dan permasalahan yang terjadi pada organisasi Dishut Provinsi Riau menyangkut dengan faktor karakteristik aparatur dan lingkungan organisasi. Permasalahan internal dalam organisasi Dinas Kehutanan Provinsi Riau yang paling menonjol dan berpengaruh terhadap efektivitas organisasi adalah pembinaan pegawai di lingkungan Dinas Kehutanan Provinsi Riau dirasakan masih kurang, atau tidak sebagaimana yang digariskan dalam Perundang-undangan dan Petunjuk Teknis Bidang Kepegawaian Nomor 43 Tahun 1999 dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil yang menyatakan bahwa sebagai bagian dari pembinaan Pegawai Negeri Sipil perlu dilakukan dengan sebaik-baiknya dengan berdasarkan pada perpaduan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja.

Aparatur Dinas Kehutanan Provinsi Riau adalah para Pegawai Negeri Sipil yang melaksanakan fungsi-fungsi administrasi kehutanan. Mereka adalah perencana, pelaksana dan sekaligus diharapkan menjadi motivator atau pendorong semangat keikutsertaan masyarakat dalam gerak usaha memperbaiki seluruh aspek tata kehidupan. Untuk dapat berfungsi sebagai pendorong bagi pembaharuan dan pembangunan masyarakat, dituntut perilaku keteladanan yang berupa sikap kreatif, inovatif, kemampuan keras serta tanggungjawab yang tinggi, yang diantaranya ditunjukkan oleh efektivitas mereka dalam melaksanakan tugas ditempat kerjanya.

Dalam konteks pemahaman anggota organisasi terhadap misi yang diemban oleh organisasi publik, peran lingkungan organisasi menjadi sangat penting, mengingat kondisi yang terjadi selama ini, orientasi aparatur dalam melaksanakan tugas pelayanan publik senantiasa didasarkan pada prosedur dan peraturan. Secara mikro, kondisi semacam ini diakibatkan oleh karena kurangnya kewenangan yang dimiliki oleh pejabat pada tingkat bawah dalam merespons permasalahan yang dihadapi, apalagi dalam organisasi publik yang sangat paternalistik, kekuasaan terkonsentrasi pada pimpinan puncak, sementara yang langsung berhadapan dengan pengguna jasa adalah aparat yang berada pada level bawah.

Menurut *Steers* (1985) faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi tersebut antara lain karakteristik organisasi, karakteristik lingkungan, karakteristik pekerja dan karakteristik praktek manajemen. Karakteristik organisasi meliputi struktur organisasi dan teknologi. Karakteristik lingkungan meliputi lingkungan eksternal dan internal. Karakteristik pekerja meliputi keterikatan pada organisasi dan kemandirian kerja, serta prestasi kerja. Sedangkan karakteristik praktek manajemen meliputi penyusunan tujuan strategis, pencarian pemanfaatan dan sumber daya, menciptakan lingkungan prestasi, kepemimpinan dan pengambilan keputusan, serta inovasi dan adaptasi.

Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh karakteristik aparatur lingkungan organisasi terhadap capaian indikator kinerja pada Dinas Kehutanan Provinsi Riau.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Informan penelitian adalah pegawai negeri sipil Dinas Kehutanan Provinsi Riau. Pengambilan sampel adalah dengan metode *snowball sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik observasi, wawancara, dan teknik dokumentasi. Analisis data melalui tahap penyajian data, reduksi data, verifikasi data dan penarikan kesimpulan.

HASIL

Keterikatan Aparatur

Keterikatan individu aparatur adalah suatu hasrat, niat dan komitmen untuk menginvestasikan waktu, kemampuan disertai dengan kesediaan untuk mengorbankan sebagian kepentingan pribadi individu pada pencapaian sasaran dan tujuan organisasi di masa yang akan datang melebihi upaya untuk mewujudkan kepuasan individu dan menunjukkan loyalitas pada organisasi. Keterikatan individu aparatur pada organisasi dalam konteks ini adalah Dinas Kehutanan Provinsi Riau merupakan suatu proses dimana individu aparatur memusatkan perhatian dan upaya, baik yang bersifat pisikal maupun emosional untuk mewujudkan sasaran unit kerja atau organisasi.

Dalam upaya menumbuhkan keterikatan individu pegawai Dinas Kehutanan Provinsi Riau, Kepala Dinas selaku pimpinan tertinggi dalam organisasi Dinas Kehutanan dapat menerapkan beberapa strategi yang diterapkan pada fungsi pengelolaan sumber daya manusia yang berbeda yaitu; strategi seleksi, strategi pasca seleksi sumber daya manusia.

Dalam rangka menumbuh kembangkan keterikatan pegawai terhadap organisasi Dinas Kehutanan Provinsi Riau, berdasarkan skala prioritas dan program peningkatan sumber daya manusia melakukan kegiatan pendidikan dan pelatihan secara formal. Selain itu, Dinas Kehutanan Provinsi Riau juga melakukan pemberdayaan terhadap individu pegawai berupa pemberian sarana kerja yang memudahkan pelaksanaan tugas atau akses informasi yang diperlukan dalam pengambilan keputusan seperti perumusan dokumen standar biaya pelaksanaan aktivitas sehingga individu memiliki pedoman dalam pelaksanaan tugasnya dan memiliki persepsi bahwa organisasi peduli dan berperan aktif dalam mengatasi masalah.

Keterikatan individu terhadap pencapaian indikator kinerja Dinas Kehutanan Provinsi Riau selain dibentuk oleh lingkungan organisasi Dinas Kehutanan Provinsi Riau juga dipengaruhi oleh status ikatan

pekerjaan pegawai itu. Dalam hal ini adalah status sebagai pegawai negeri sipil atau pegawai dengan status honorer.

Jumlah pegawai Dinas Kehutanan Provinsi Riau sebagaimana sampai dengan Juni 2013 adalah sejumlah 319 orang terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) sejumlah 274 orang, Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) sejumlah 43 orang dan pegawai tidak tetap (PTT) sejumlah 2 orang. Berdasarkan eselon dan sesuai dengan Peraturan Daerah Provinsi Riau Nomor 9 tahun 2008 tanggal 24 Desember 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Provinsi Riau, pegawai Dinas Kehutanan Provinsi Riau terdiri dari eselon II sejumlah 1 orang, eselon III sejumlah 8 orang dan eselon IV sejumlah 24 orang.

Berdasarkan data tersebut diketahui bahwa mayoritas pegawai di Dinas Kehutanan Provinsi Riau adalah Pegawai Negeri Sipil, dalam artian bahwa dengan ikatan kedinasan yang dimiliki sebagai seorang PNS harusnya capaian indikator kinerja semakin tinggi dari tahun ketahun. Akan tetapi kondisi yang terjadi adalah sebaliknya, capaian indikator kinerja Dinas Kehutanan Provinsi Riau mengalami fluktuasi bahkan cenderung stagnan.

Kemampuan Kerja

Kemampuan mempunyai keterkaitan yang kuat dengan kinerja individu atau personel dalam organisasi Dinas Kehutanan Provinsi Riau. Kinerja individu ditentukan dua faktor salah satunya adalah kemampuan (ability) individu. Kemampuan dibentuk dari faktor pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki oleh individu. Pengetahuan terkait dengan pemahaman akan konsep-konsep abstrak dan berkaitan dengan latar belakang pendidikan seseorang. Sementara keahlian maupun ketrampilan berhubungan dengan proses pembelajaran pada ketrampilan tertentu.

Kemampuan berkaitan dengan kapabilitas individu dalam mengerjakan tugas-tugasnya. Motivasi merupakan hasrat di

dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Seseorang sering melakukan tindakan untuk suatu hal, maka motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan.

Terkait dengan kemampuan ini, Dinas Kehutanan Provinsi Riau dalam rangka peningkatan capaian indikator kinerja sebagaimana penjelasan pada bagian keterikatan individu di atas dalam rangka rekrutmen aparatur telah menerapkan konsep self esteem sebagai prasyarat memasuki lingkungan organisasi Dinas Kehutanan Provinsi Riau. Lebih lanjut dalam rangka peningkatan capaian indikator kinerja pada lingkungan Dinas Kehutanan Provinsi Riau, Dinas Kehutanan Provinsi Riau telah melakukan berbagai terobosan peningkatan kemampuan pegawai dengan program-program sebagai berikut;

1. Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur
2. Program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur
3. Program Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan

Indikator kemampuan ini pada dasarnya tidak terlalu berpengaruh terhadap capaian indikator kinerja Dinas Kehutanan Provinsi Riau. Kemampuan pegawai Dinas Kehutanan Provinsi Riau tergolong cukup baik mengingat tugas pokok dan fungsi Dinas Kehutanan yang spesifik mendorong organisasi Dinas Kehutanan Provinsi Riau mempersiapkan aparatur yang kapabel dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi Dinas Kehutanan Provinsi Riau.

Komitmen

Komitmen merupakan kondisi psikologis yang mencirikan hubungan antara pegawai dengan organisasi dan memiliki implikasi bagi keputusan individu untuk tetap berada atau meninggalkan organisasi. Namun demikian sifat dari kondisi psikologis untuk tiap bentuk komitmen sangat berbeda. Komitmen kerja (work commitment)

dan kepuasan kerja (job satisfaction) adalah topik yang populer dalam penelitian mengenai pekerjaan berhubungan dengan sikap (attitude). Komitmen kerja dan kepuasan kerja adalah variabel yang berhubungan dan mempengaruhi kinerja kerja (job performance).

Komitmen kerja pegawai Dinas Kehutanan Provinsi Riau dibentuk berdasarkan tugas pokok dan fungsi yang diembankan kepada pegawai tersebut. Selain itu, bagi pegawai yang berstatus Pegawai Negeri Sipil komitmen yang dibentuk sudah diucapkan dalam sumpah jabatan yang melekat kepadanya untuk siap sedia menjadi pelayan yang baik bagi masyarakat.

Berdasarkan kriteria komitmen di atas, yakni komitmen kerja dan komitmen kepuasan kerja secara ril terlihat bahwa komitmen kerja dan kepuasan kerja pegawai Dinas Kehutanan Provinsi Riau tampak biasa saja. Menurut Gusrinaldi, kondisi komitmen kerja itu disebabkan oleh tidak adanya kejelasan jenjang karir. Gusrinaldi menambahkan bahwa jenjang karir khususnya untuk menduduki jabatan-jabatan tertentu tidak lagi didasarkan pada faktor kapabilitas melainkan faktor kedekatan dengan penguasa

Prestasi Kerja

Motivasi, Tujuan dan Kebutuhan

Motivasi dapat dipandang sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya feeling, dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Motivasi adalah dorongan dasar yang menggerakkan seseorang atau keinginan untuk mencurahkan segala tenaga karena adanya suatu tujuan.

Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi birokrasi dalam hal ini adalah Dinas Kehutanan Provinsi Riau. Sikap mental pegawai yang positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja yang maksimal. Tiga unsur yang merupakan kunci dari motivasi, yaitu upaya, tujuan organisasi, dan kebutuhan. Jadi motivasi dalam hal ini se-

benarnya merupakan respons dari suatu aksi. Motivasi muncul dari dalam diri manusia karena dorongan oleh adanya unsur suatu tujuan.

Tujuan ini menyangkut soal kebutuhan dapat dikatakan bahwa tidak akan ada suatu motivasi apabila tidak dirasakan adanya suatu kebutuhan. Oleh karena itu, untuk mencapai kinerja yang diharapkan oleh Dinas Kehutanan Provinsi Riau dibutuhkan motivasi pada pegawai. Dengan adanya motivasi dan penilaian kinerja, tujuan organisasi dapat tercapai serta tercapai pula tujuan pribadi. Pemberian motivasi kepada seseorang merupakan suatu mata rantai yang dimulai dari kebutuhan, menimbulkan keinginan, menimbulkan tindakan, dan menghasilkan keputusan. Dari berbagai tahapan pemberian motivasi, faktor utama yaitu kebutuhan dan pengarahannya perilaku. Pemberian motivasi haruslah diarahkan untuk pencapaian tujuan organisasi. Hanya dengan kejelasan tujuan maka semua personal yang terlibat dalam organisasi dapat dengan mudah memahami dan melaksanakannya.

Motivasi merupakan suatu pendorong bagi pegawai agar bekerja lebih giat dan sungguh-sungguh dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Motivasi juga mempengaruhi efektivitas seorang pimpinan. Karena kemampuan pimpinan untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi yang baik dengan para bawahannya akan menentukan efektivitas pimpinan tersebut.

Terkait dengan motivasi, tujuan dan kebutuhan itu, Budiansyah, SE dari pihak Dinas Kehutanan Provinsi Riau mengungkapkan, bahwa perubahan pimpinan pada Dinas Kehutanan sangat berpengaruh terhadap motivasi, pengarahannya tujuan dan kebutuhan. Budiansyah menyatakan bahwa perubahan pimpinan pada struktur organisasi dan tata kerja Dinas Kehutanan sangat mempengaruhi lingkungan organisasi Dinas Kehutanan. Hal ini pula yang diduga menjadi salah satu penyebab rendahnya pencapaian indikator kinerja Dinas Kehutanan Provinsi Riau.

Perubahan pejabat pada struktur organisasi selalu berimplikasi pada perubahan sikap dan tata cara orang memimpin. Pegawai yang menjadi ujung tombak pencapaian kinerja organisasi khususnya Dinas Kehutanan mesti menyesuaikan dengan ritme atau gaya pimpinan yang baru. Kadangkala penyesuaian itu membutuhkan waktu yang lama karena pimpinan yang baru juga susah untuk menyesuaikan dengan lingkungan organisasinya.

Kejelasan Peran

Kejelasan peran maksudnya adalah kejelasan tugas dan kewenangan yang diembankan atau diamanahkan kepada pegawai. Dalam konteks Dinas Kehutanan Provinsi Riau, peran yang diberikan atau ditugaskan kepada pegawai sudah tersusun dengan baik dan terbagi dengan baik.

PEMBAHASAN

Keterikatan dinas kepegawaian pada Dinas Kehutanan Provinsi Riau belum mencapai indikator kinerja yang maksimal walaupun sudah dilakukan pembinaan dengan peningkatan program kegiatan pendidikan dan pelatihan. Program pendidikan pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja pegawai. Kemampuan kerja pegawai dilihat dari pengetahuan dan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan. Dilihat dari indikator kemampuan kerja ternyata pada dasarnya tidak terlalu berpengaruh pada capaian indikator kinerja Dinas Kehutanan Provinsi Riau walaupun kinerjanya tergolong cukup baik.

Sehubungan dengan pentingnya peningkatan kemampuan kerja melalui pendidikan dan pelatihan, Hasibuan (2009) mengatakan bahwa tujuan pengembangan pegawai adalah guna mendorong kemampuan individu untuk mencapai produktivitas kerja dan efektivitas kerja. Pelatihan akan memperbaiki kemampuan *technical skills*, *human skills*, maupun *managerial skills* dan akhirnya akan mendorong kinerja maupun produktivitas menjadi meningkat.

Dalam usaha meningkatkan kemampuan kerja pegawai, faktor motivasi mempunyai peranan yang sangat penting karena motivasi menurut Mangkunegara (2005) merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau yang tertuju untuk mencapai tujuan organisasi birokrasi. Sikap mental pegawai yang positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerja untuk mencapai kinerja dan efektivitas organisasi. Trivena (2002) pada penelitiannya menguji faktor-faktor efektivitas organisasi melalui variabel kemampuan menyesuaikan diri dengan perubahan (iklim/lingkungan kerja) dapat mempengaruhi efektivitas organisasi.

Indikator dari lingkungan kerja adalah hubungan dengan rekan kerja, hubungan yang baik antara sesama pegawai diharapkan dapat membentuk suasana kerja yang kondusif sehingga kualitas dan kuantitas kerja meningkat. Meningkatnya kualitas dan kuantitas kerja diharapkan dapat menjadi indikator meningkatnya produktivitas pegawai. Fasilitas yang tersedia bagi karyawan harus memadai, karena dengan fasilitas yang memadai dapat membantu para pegawai dalam menyelesaikan semua pekerjaannya.

SIMPULAN

Karakteristik aparatur yang mencakup keterikatan organisasi (keterikatan, komitmen dan kemampuan) mempengaruhi pencapaian indikator kinerja Dinas Kehutanan

Provinsi Riau. Keterikatan pegawai pada Dinas yang dipengaruhi oleh status pegawai tersebut sangat berpengaruh terhadap kinerjanya dalam upaya pencapaian visi-misi organisasi Dinas Kehutanan Provinsi Riau. Status pegawai itu juga berpengaruh terhadap komitmen dalam pencapaian tujuan organisasi dan pelaksanaan program kerja organisasi Dinas Kehutanan Provinsi Riau. Kejelasan peran aparatur berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tidak begitu berpengaruh terhadap pencapaian indikator kinerja.

Pengaruh lingkungan organisasi terhadap pencapaian indikator kinerja Dinas Kehutanan Provinsi Riau nyatanya juga tidak terlalu berpengaruh. Rendahnya pencapaian kinerja justru disebabkan oleh budaya organisasi yang paternalistik.

DAFTAR RUJUKAN

- Hasibuan, Malayu SP. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Jakarta. Bumi Aksara.
- Mangkunegara, Prabu Anwar. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung, PT. Remaja Rosdakarya.
- Steers Richard M., 1985, *Efektivitas Organisasi*, Jakarta: Erlangga.
- Trivena, 2002, *Analisis Efektivitas Organisasi (Studi Studi Kasus Pada Dinas Sosial Provinsi Kalimantan Timur*, Tesis tidak dipublikasi, Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.