

**PELAKSANAAN FUNGSI MANAJEMEN DALAM
PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL
DI KANTOR BUPATI LUWU**



SKRIPSI

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Pada
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Program Studi Ilmu Administrasi
Negara Jurusan Ilmu Administrasi*

**IRFAN RUSMIN
45 09 021 074**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS "45" MAKASSAR
2014**

HALAMAN PENGESAHAN

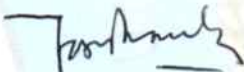
**PELAKSANAAN FUNGSI MANAJEMEN DALAM
PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI
KANTOR BUPATI LUWU**

IRVAN RUSMIN

45 10 021 074

Skripsi Telah Diperiksa dan Disetujui Oleh:

Pembimbing I



Dr. H. Husain Hamka, MS

Pembimbing II



Drs. M. Natsir Tompo, M.Si

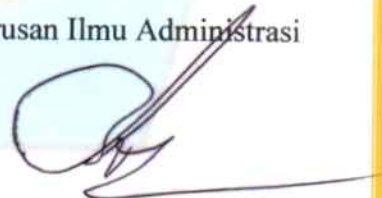
Diketahui Oleh;

Dekan FISIP Universitas "45"

Ketua Jurusan Ilmu Administrasi



Dra.Hj. Juharni, M.Si



Drs. H. Misbahuddin Achmad, MS

HALAMAN PENERIMAAN

Pada Hari *Selasa Tanggal Dua Tujuh Bulan Lima Dua Ribu Empat Belas*, Skripsi dengan Judul “**PELAKSANAAN FUNGSI MANAJEMEN DALAM PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI KANTOR BUPATI LUWU**”

Nama : **IRVAN RUSMIN**

No. Stambuk : **45 09 021 074**

Jurusan : Ilmu Politik

Program Studi : Ilmu Administrasi Negara

Telah diterima oleh Panitia Ujian Skripsi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas”45”Makassar, Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Negara(S-1) pada Jurusan Ilmu Politik Program Studi Ilmu Administrasi Negara.



Dr. Syamsuddin Maldun, M.Pd

Ketua

PANITIA UJIAN

Drs. H. Misbahuddin Achmat, MS

Sekretaris

TIM PENGUJI

1. **Dr. H. Husain Hamka, MS**

(.....)

2. **Dra. Hj. Juharni, M.Si**

(.....)

3. **Dr. Syamsuddin Maldun, M.Pd**

(.....)

4. **Drs. Natsir Tompo, M.Si**

(.....)

KATA PENGANTAR

Assalamu Alaikum Wr. Wb.

Dengan memanjatkan puji dan syukur kehadirat Allah SWT, karena rahmat Karunia-Nyalah sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Penyusunan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi berbagai syarat guna memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas "45" Makassar.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis menghadapi banyak kesulitan dan rintangan di sebabkan karena keterbatasan kemampuan yang di miliki. Namun berkat bantuan dan dorongan yang di berikan dari berbagai pihak, maka penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sesuai dengan rencana.

Oleh karena itu pada kesempatan yang berbahagia ini penulis mengucapkan banyak terima kasih serta penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. HM. Saleh Pallu, M.Eng selaku Rektor Universitas "45" Makassar
2. Ibu Dra. Hj. Juharni, M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas "45" Makassar
3. Bapak Drs. H. Misbahuddin Ahcmad, M.Si, selaku ketua Program Studi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas "45" Makassar
4. Bapak DR. H. Husain Hamka, MS dan Bapak Drs. Natsir T, M. Si, selaku Pembimbing I dan II yang telah meluangkan waktunya untuk mengoreksi dan membimbing dalam penulisan skripsi ini



5. Bapak Kepala Kepegawaian Daerah yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan informasi dan fasilitas dalam pengumpulan data yang bermanfaat dalam penulisan skripsi ini
6. Bapak dan Ibu Dosen serta seluruh pegawai Fisip Universitas “45” makassar
7. Kepada kedua Orang Tua saya bapak H. M. RUSMIN SALEH dan Ibu Hj. GERHANI S.Pd, MM, saudara-saudara saya dan semua keluarga yang tercinta yang tidak henti-hentinya memberikan dorongan, bantuan dan doa restu selama penulis mengikuti kuliah sampai penulisan skripsi ini

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih terdapat kekurangan, oleh karena itu, penulis mengharapkan kritikan dan saran yang sifatnya membangun dari berbagai pihak demi kesempurnaan skripsi ini.

Akhirnya penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan terutama bagi penulis dan semoga Allah SWT melimpahkan Rahmat dan Hidayah-Nya bagi kita semua .”Amin”

Makassar, Mei 2014

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PENERIMAAN	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan dan kegunaan Penelitian	6
D. Kerangka Konseptual	7
E. Metodologi Penelitian	18
1. Tipe Penelitian dan dasar Penelitian	18
2. Lokasi Penelitian	18
3. Teknik Pengumpulan Data	18
4. Populasi dan Sampel	19
5. Analisis Data	19
F. Definisi Operasional	20
G. Sistematika Penulisan	21
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Konsep Manajemen	23
1. Fungsi-fungsi Manajemen	29
2. Prinsip-Prinsip Manajemen	41
3. Beberapa pendekatan dalam Manajemen	42
B. Konsep Kinerja	44
C. Konsep Peningkatan Kinerja Pegawai	48
D. Pengertian Pegawai Negeri Sipil	52
BAB III GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN	
Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Ka.Luwu.....	55
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Karakteristik Responden	56
B. Pelaksanaan Fungsi Manajemen dalam Peningkatan Kinerja Pegawai	63
1. Penerapan Fungsi Perencanaan.....	63
2. Pelaksanaan Fungsi Pengorganisasian.....	70
3. Pelaksanaan Fungsi Penggerakkan (<i>Actuating</i>).....	78
4. Pelaksanaan Fungsi Pengawasan.....	86

C. Analisis Pelaksanaan Fungsi Manajemen Berdasarkan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi.....	94
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan.....	98
B. Saran.....	99
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pembangunan nasional yang dilaksanakan dewasa ini bertujuan untuk mewujudkan masyarakat yang adil dan makmur berdasarkan Pancasila dan UUD 1945. Dalam usaha mencapai tujuan tersebut, berbagai upaya telah dilakukan oleh pemerintah. Termasuk di dalamnya pembangunan Aparatur Negara yang terutama ditujukan untuk memenuhi kebutuhan akan tenaga profesional sebagai pelaksana pembangunan.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai aparatur pemerintah merupakan tulang punggung pemerintah dalam melaksanakan pembangunan nasional. Meskipun teknologi dewasa ini telah berkembang sangat besar sehingga menggeser dan menggantikan sebagian besar tugas-tugas manusia, namun faktor manusia masih sangat diperlukan. Betapapun canggihnya teknologi tidak akan berarti apa-apa tanpa dibarengi dengan kemampuan manusia untuk mengelolanya.

Penyelenggaraan tugas pemerintahan sangat tergantung pada negara, Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan salah satu unsurnya. Hal tersebut sejalan dengan penjelasan atas Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, yang berbunyi :

“Kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur negara khususnya Pegawai Negeri. Karena itu, dalam rangka mencapai tujuan pembangunan nasional yakni mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, berperadaban modern, demokratis, makmur, adil, dan bermoral tinggi diperlukan Pegawai Negeri yang merupakan unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang harus menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata kepada masyarakat dengan dilandasi kesetiaan, dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.”

Dalam pengertian ini, berarti unsur manusia akan berkurang apabila tidak disertai dengan ketaatan pada peraturan atau prosedur aturan permainan yang berlangsung dalam sebuah organisasi atau pemerintahan. Dengan perkataan lain diperlukan adanya disiplin dan manajemen kinerja yang tinggi agar manusia benar-benar berfungsi sebagai kekuatan pembangun.

Sehubungan dengan pembahasan tersebut, maka pelaksanaan pembangunan yang merata di seluruh tanah air guna mewujudkan kesejahteraan dan kestabilan masyarakat Indonesia, juga memerlukan keserasian antara pemerintah pusat dan daerah.

Oleh karena itu, maka urusan penyelenggaraan pemerintahan yang hampir semuanya dilaksanakan melalui pusat sudah mulai didistribusikan kepada daerah berdasarkan kewenangan daerah yang diatur dalam undang-



undang, hal ini mengingat volume dan aneka ragam urusan pemerintahan dan pembangunan yang diselenggarakan di daerah sedemikian kompleksnya serta memerlukan penyelesaian yang cepat dan tepat, diperlukan adanya koordinasi dan pengendalian yang intensif. Hal ini dimaksudkan guna menjamin terselenggaranya urusan pemerintahan dan pembangunan dalam kerjasama yang serasi antara pemerintah daerah dengan pemerintah tingkat atasnya.

Dalam rangka menjamin penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan di daerah secara mantap, serasi, berdaya guna dan berhasil guna, untuk itu pemerintah telah mengeluarkan Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999 tentang penyelenggaraan pemerintahan daerah, dengan pemberian otonomi yang nyata dan bertanggung jawab sebagai asas pelaksanaan pembangunan di daerah, dengan titik berat pada daerah kabupaten atau kota.

Namun demikian keberhasilan pembangunan di daerah banyak ditentukan oleh pelaksanaan ketertiban, salah satu diantaranya adalah tertib di bidang manajemen pemerintahan khususnya dalam peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil.

Untuk dapat mencapai tertib di bidang tersebut, juga banyak ditentukan oleh pelaksanaan ketentuan-ketentuan perundang-undangan yang berlaku, utamanya oleh para pegawai negeri sipil dengan peningkatan disiplin dan semangat kerja.

Manajemen sering pula diartikan sebagai segenap rangkaian memimpin kegiatan penataan terhadap pekerjaan induk dan sumber-sumber kegiatan lainnya dalam suatu usaha bersama agar tujuan benar-benar dapat tercapai.

Selanjutnya menurut pendapat Lembaga Administrasi Negara (LAN) manajemen adalah :

- a. Menyelesaikan sesuatu usaha yang berarti : menyusun, mengatur, memimpin dan mengawasi penyelenggaraan pekerjaan untuk mencapai tujuan dengan setepat-tepatnya.
- b. Mengangkat kegiatan-kegiatan yang tidak teratur dan mengubahnya menjadi suatu team work yang diarahkan kepada suatu tujuan.

Dalam mengukur prestasi kinerja manajemen, diperlukan konsep efisiensi dan efektifitas. Efisiensi dimaksudkan untuk mengukur kemampuan manajemen untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar, dimana diperhitungkan ratio antara keluaran atau hasil yang dicapai dengan masukan atau input yang digunakan oleh manajemen, sehingga seorang manajer dikatakan efisien, jika ia menghasilkan atau mencapai output yang lebih besar atau terjadi produktivitas kerja yang tinggi dibanding dengan masukan masukan (input) yaitu dalam wujud sumber-sumber daya yang digunakan.

Di Kantor Bupati Luwu, kami melihat bahwa pada dasarnya fungsi manajemen telah dilaksanakan, namun sejauh yang kami lihat saat melakukan penelitian awal bahwa fungsi manajemen khususnya pada

konsep Perencanaan, Pengawasan dan Evaluasi masih terdapat beberapa penyimpangan walaupun cukup banyak pula hal – hal positif yang telah sesuai dengan konsep yang ada, contohnya ketika tugas dikerjakan oleh pegawai yang bersangkutan dengan sebaik - baiknya hanya berapa persen saja yang dikontrol langsung oleh atasan dan tidak sesering mungkin atasan/pimpinan melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan tugas yang telah dilakukan pegawai yang bersangkutan, sehingga hal ini menimbulkan dampak psikologis terhadap pegawai utamanya sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai tersebut.

Oleh karena itu, dalam menjalankan fungsi manajemen diperlukan adanya pemimpin yang mampu menggerakkan staf sehingga terjadi interaksi yang dinamis, bekerja bersama dan saling ketergantungan satu dengan yang lainnya untuk secara bersama mewujudkan tujuan dan sasaran program yang telah ditetapkan. Selain itu diperlukan adanya penyusunan rencana yang didasarkan pada berbagai metode, rencana yang logis dan realistis untuk dapat dicapai secara efektif dan efisien. Rencana program harus pula diwujudkan dalam suatu tahapan penyelenggaraan yang efisien dan efektif dan akan dapat pula dikendalikan secara tepat dengan adanya evaluasi untuk mengukur apakah tujuan dan sasaran telah dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Berdasarkan pada uraian diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang manajemen dalam peningkatan produktivitas

kerja pegawai guna meningkatkan fungsi pelayanan kemasyarakatan pada Kantor Bupati luwu dengan mengacu pada fungsi-fungsi manajemen.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana pelaksanaan Fungsi Manajemen dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Bupati luwu.?
2. Faktor-Faktor apakah yang mempengaruhi pelaksanaan Fungsi Manajemen dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Bupati luwu

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan fungsi Manajemen dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Bupati Luwu
2. Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan Fungsi Manajemen dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Bupati Luwu

1.3.2. Kegunaan Penelitian

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi gambaran spesifik tentang pelaksanaan Fungsi Manajemen dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil sebagai aparat pemerintah yang berfungsi sebagai pelayan masyarakat dan penyelenggara pemerintahan
2. Kegunaan akademik dari hasil ini diharapkan memberikan nilai tambah bagi penelitian-penelitian ilmiah, selanjutnya dapat dijadikan bahan komparatif bagi yang mengkaji masalah fungsi

Manajemen dalam Peningkatan Kinerja terutama dalam hal pelaksanaannya.

3. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan masukan untuk pemerintah kabupaten luwu dalam mengkaji pentingnya fungsi Manajemen dalam Peningkatan Kinerja bagi aparatur, karyawan dan organisasi.

D. Kerangka Konseptual

Dalam penelitian ini, ada beberapa hal pokok yang dijadikan landasan berfikir, yaitu sebagai berikut :

Pengertian pegawai secara umum menurut **Musanef (1992:4)** adalah : Mereka yang secara langsung digerakkan oleh manajer untuk bertindak sebagai pelaksana yang akan menyelenggarakan pekerjaan sehingga menghasilkan karya-karya yang diharapkan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Dalam hal ini, termasuk di dalamnya Pegawai Negeri sipil, karyawan-karyawan swasta atau pegawai apa saja yang digerakkan secara terorganisir yang diatur oleh seorang manajer untuk mencapai tujuan organisasi.

Pengertian Pegawai Negeri menurut **Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian** berbunyi bahwa Pegawai Negeri adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang

dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri, atau disertai tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pelaksanaan fungsi Manajemen terhadap peningkatan kinerja merupakan satu hal yang sangat penting dalam rangka menciptakan Pegawai Negeri Sipil yang bermutu untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya demi pencapaian tujuan organisasi, karena itu secara umum dapat dikatakan bahwa manajemen mencakup aktivitas untuk mencapai suatu tujuan, dan dilakukan oleh individu-individu yang memberikan kontribusi terbaik melalui tindakan-tindakan yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal ini berarti bahwa manajemen meliputi pengetahuan tentang apa yang harus mereka lakukan, menetapkan dan memahami cara melakukannya serta mengukur efektivitas usaha mereka. Dengan demikian manajemen mempunyai tujuan-tujuan tertentu dan bersifat tidak berwujud (intangible). Manajemen dapat dikatakan tidak berwujud karena tidak dapat dilihat, tetapi dapat dirasakan hasilnya atau manfaatnya, yakni output pelayanan yang cukup dan dapat memuaskan pribadi, adanya produk dan pelayanan yang diberikan secara baik.

Sedangkan menurut Pamuji (1982 : 36), manajemen merupakan kekuatan utama dalam organisasi yang mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan sub sistem dan menghubungkan mereka dengan lingkungannya. Dengan demikian dapat dipahami bahwa manajemen adalah memegang peranan penting dalam mekanisme suatu organisasi. Dengan kata lain

bahwa maju mundurnya suatu organisasi sangat tergantung pada penerapan fungsi-fungsi manajemen yang digunakan didalam organisasi tersebut.

Berbeda dengan Terry, Siagian (1996 : 105) merinci lima fungsi-fungsi oraganik manajemen yaitu : (1). Perencanaan (*Planning*), (2). Pengorganisasian (*Organizing*), (3). Pemberian motivasi (*Motivating*), (4). Pengawasan (*Controlling*), (5). Penilaian (*Evaluating*). Dari kelima fungsi tersebut tiga diantaranya sama dengan yang dikemukakan oleh Terry, tetapi kemudian oleh Siagian ditambahkan lagi dua fungsi yaitu “*Motivating*” dan “*Evaluating*”.

Dari pendapat para ahli tersebut diatas dapat dikemukakan dan dijelaskan bahwa manajemen adalah kemampuan memanfaatkan sumber daya manusia, keuangan, material agar mereka bersedia dan bersikap menuruti kemauan orang yang mengelolanya dalam upaya mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efesien. Kemampuan menggerakkan orang dan mendayagunakan uang dan material secara efektif dan efesien adalah merupakan keberhasilan dalam proses kegiatan manajemen.

Selain itu menggali dan mendayagunakan sumber daya manusia dalam kegiatan manajemen secara terarah dan produktif akan terwujud dalam bentuk penampilan prestasi kerja (*kinerja*), maka hal itu pula perlu dikelola, diurus, dan diatur pemanfaatannya melalui serangkaian kegiatan manajemen dan penilaian kinerja.

Kinerja merupakan sinonim dari prestasi kerja (performance) yaitu suatu kemampuan untuk melaksanakan sesuatu menurut standar yang telah ditentukan. Kemudian kata kinerja yang tidak dapat dipisahkan dengan kata motivasi dan kemampuan individu dalam organisasi juga diartikan dalam kamus Bahasa Indonesia yaitu kinerja berarti sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan kerja. Menurut **Bernardin dan Russel (Ruky, 2001)** menjelaskan pengertian kinerja bahwa : Performance is defined as the record of outcomes produced on a specific job function or activity during a specified time period. (Prestasi kerja adalah catatan-catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan/kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu). Dengan demikian dapat diartikan sebagai suatu bentuk kecil dari tujuan organisasi karena dengan banyaknya dan seringnya kinerja atau prestasi organisasi meningkat, maka tujuan-tujuan organisasi dapat terpenuhi.

Dengan demikian dapat diartikan sebagai bentuk kecil dari tujuan organisasi meningkat, maka tujuan-tujuan organisasi dapat terpenuhi. Kemudian para ahli memberikan pengertian kinerja sebagai berikut (**Ruky, 2000:12**), mengemukakan bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang. Sedangkan kinerja berdasarkan **Surat Keputusan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 589/IX/6/1999, tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja instansi pemerintah** adalah gambaran mengenai tingkat

pencapaian persatuan suatu kegiatan program kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi.

Selanjutnya, menurut **(Ruky, 2000:13)** Kinerja adalah penampakan kemajuan seseorang dalam menghasilkan sesuatu yang tercermin dari hasil pekerjaan. Dengan demikian, kinerja baru akan diketahui apabila seseorang dapat menghasilkan suatu pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan

Standar kinerja menurut **Nawawi (2000:245)** adalah sejumlah kriteria yang menjadi ukuran-ukuran yang menjadi dasar penilaian kinerja, yang dipergunakan sebagai pembandingan cara dan hasil pelaksanaan tugas-tugas yang merupakan beban dan volume kerja suatu unit kerja yang dipercayakan pada seorang pekerja melaksanakan pekerjaannya.

Sedang pengertian penilaian kinerja oleh **Megginson dan Chung (Gomes, 2000:134)** adalah a way of measuring the contributions of individuals to the organization (suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi individu anggota organisasi kepada organisasinya).

Menurut **Ndraha (2003:197)**, Dalam suatu pemerintahan juga dikenal adanya kinerja yaitu kinerja pemerintahan dimana berdasarkan teori tentang pertanggung jawaban suatu pemerintahan, dan dapat dikonstruksi berdasarkan pengertiannya. Dari sudut *accountability*, kinerja adalah pelaksanaan tugas atau perintah (*task accomplishment*), dari segi *obligation*, kinerja adalah kewajiban untuk menepati janji, dan dari segi *cause*, kinerja adalah proses tindakan (prakarsa) yang diambil menurut

keputusan batin berdasarkan pilihan bebas pelaku pemerintahan yang bersangkutan dan kesiapan memikul segala resiko (konsekuensi)nya.

Diharapkan setiap pemimpin seharusnya hendak memahami manajemen kinerja karena manajemen kinerja merupakan suatu proses manajemen yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dan tujuan individu sedemikian rupa sehingga tujuan dapat terwujud.

Konsep manajemen kinerja sebenarnya bukanlah hal yang baru. Menurut **Wasistono (2003:108)**, bahwa didalam manajemen kinerja menekankan perlunya standar didalam mengukur kinerja individual maupun organisasional. Sejalan dengan pandangan diatas. Manajemen kinerja terdiri dari komponen-komponen :

1. Perencanaan kinerja
2. Komunikasi kinerja.
3. Pengumpulan data, pengamatan, dan dokumentasi.
4. Evaluasi kinerja.

Pada sisi lain, **Megginson dan Chung (Gomes, 2000:137)**, mengemukakan adanya enam faktor yang mempengaruhi pemahaman mengenai manajemen kinerja yaitu :

1. Kondisi pasar.
2. Teori manajemen dan gerakan.
3. Pengembangan teknologikal.
4. Restrukturisasi organisasional dan perubahan.
5. Kebijakan pemerintah.

6. Pengukuran kinerja yang tidak memadai.

Kesadaran menggunakan manajemen kinerja di sektor pemerintah muncul seiring dengan hadirnya paradigma “Reinventing Government” sebagaimana dikemukakan oleh Osborne dan Gabler. Melalui paradigma tersebut, **Osborne dan Gabler (Sadu Wasistono, 2003:110)** berkeinginan mendekatkan sektor swasta melalui transformasi semangat kewirausahaan meliputi antara lain kompetisi, inovasi, dan transparansi. Paradigma Reinventing government ini tidak muncul secara tiba-tiba melainkan merupakan akumulasi dari berbagai pendapat yang senada.

Pandangan yang menyatakan bahwa organisasi pemerintah tidak dapat bangkrut, nampaknya perlu dibuang jauh-jauh, karena berbagai fakta telah menunjukkan hal sebaliknya misalnya di Argentina, Mexico, maupun di Indonesia sendiri. Artinya, sektor pemerintahan dituntut untuk lebih efektif dan efisien karena mereka menggunakan dana milik publik yang dikumpulkan melalui pajak dan retribusi serta penggalan sumber kekayaan alam.

Pandangan lain yang sejalan misalnya dari **(Sadu Wasistono, 2003:110)** yang menekankan perlu privatisasi sebagai kunci menuju pemerintahan yang lebih baik, melalui privatisasi dilakukan pemilahan dan pemilahan mengenai kegiatan apa yang dapat diserahkan pada sektor swasta dan atau masyarakat.

Keinginan untuk mencapai nilai yang maksimum dan yang diinginkan, sektor pemerintah perlu mengubah semua model manajemen

yang digunakan, mulai dari manajemen perencanaan sampai pada manajemen kolaborasi dan konflik, termasuk manajemen kinerjanya.

Dalam manajemen kinerja berbagai langkah konkret pada tataran kebijakan telah diambil antara lain :

1. Dikeluarkannya Inpres Nomor 7 Tahun 1999 sebagai langkah awal menuju manajemen kinerja. Melalui Inpres ini setiap instansi pemerintah dituntut untuk mempertanggung jawabkan kinerjanya tidak pada tahap keluaran (output) seperti selama ini terjadi, melainkan sampai kepada nilai guna, dampak serta manfaat dari penggunaan dana publik.
2. Di dalam UU Nomor 22 Tahun 1999, khususnya pasal 37 ayat 2, dikemukakan perlunya bakal calon Kepala Daerah menyampaikan visi, misi dan rencana strategisnya. Visi kepala daerah tersebut menjadi agenda kerja yang akan dijalankan selama masa jabatannya. Visi kepala daerah tersebut menjadi agenda kerja yang akan dijalankan selama masa jabatannya. Perpaduan antara visi Kepala Daerah dan visi Perangkat Daerah menjadi visi Pemerintah Daerah.
3. dikeluarkannya Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 29 Tahun 2002, mendorong Pemerintah Daerah mulai menggunakan anggaran berbasis kinerja, yang berbeda dengan anggaran daerah konvensional. Melalui anggaran berbasis kinerja, dituntu adanya transparansi penggunaan dana-dana publik, yang seharusnya memang kembali lagi kepada kepentingan publik.

Meskipun secara kebijakan telah ada ketentuan yang mengharuskan pemerintah daerah secara bertahap mulai menggunakan manajemen kinerja, akan tetapi karena kemampuan sumber daya aparatur maupun pembiayaan masing-masing daerah bervariasi, maka kecepatan perubahan juga tidak merata. Hambatan umumnya datang dari birokrasi secara kultural banyak yang belum siap untuk berubah. Dalam hal ini memang diperlukan kepemimpinan yang visioner dari Kepala Daerah sebagai top manager yang tidak jemu-jemu menawarkan perubahan. Tetapi hambatan yang terbesar adalah apabila Kepala Daerah tidak tahu apa yang akan dikerjakan atau bahkan tidak mau tahu dengan adanya perubahan, karena insiatrif penggunaan manajemen kinerja memang harus datang dari Kepala Daerah khususnya sebagai top manager dalam sebuah organisasi/lembaga yang menjalankan pemerintahan.

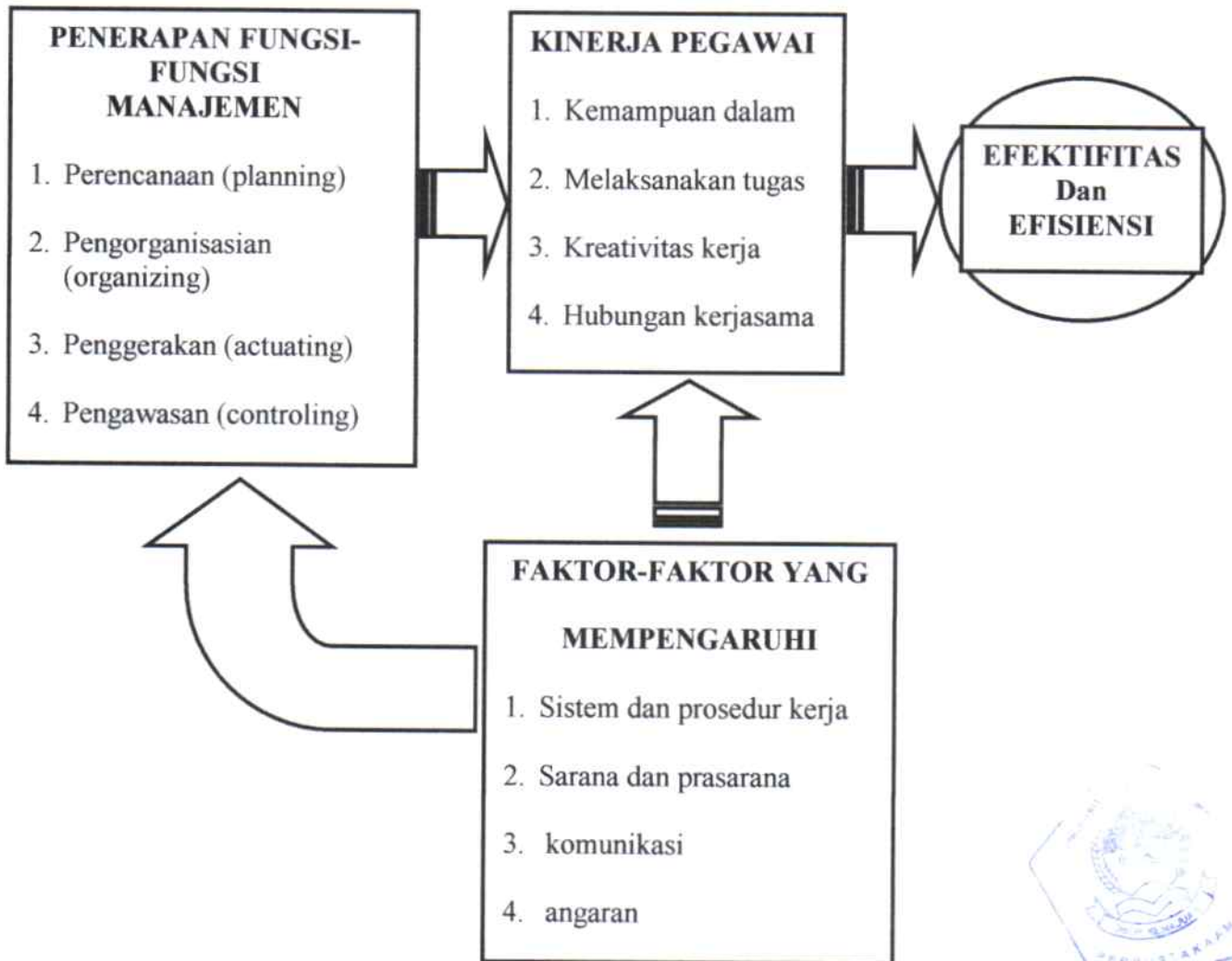
Dampak dari pada proses manajemen kinerja itu sendiri yang dilakukan secara terpadu meliputi : (1). Peningkatan efektifitas organisasi, (2). Motivasi pegawai, (3). Peningkatan pelatihan dan pengembangan pegawai, (4). Perubahan budaya kerja, (5). Kenaikan upah dan produktivitas, (6). Peningkatan dan loyalitas ahli, (7). Dukungan manajemen yang berkualitas, (8). Pemberian upah atas dasar perkembangan keterampilan dan, (9). Kenaikan gaji atas kinerja.

Dari uraian di atas, untuk kepentingan penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan penilaian perilaku pekerja atau pandangannya terhadap pekerjaannya dari uraian tugas masing-masing individu yang

dilihat dari hasil kerja dan pelaksanaan fungsi-fungsi Manajemen. Pendekatan hasil kerja menyangkut efektifitas kerja (*effectivity Work*), dan efisiensi kerja (*efeciency Work*) dalam menjelaskan pelaksanaan fungsi Manajemen dalam peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Sementara pelaksanaan fungsi-fungsi Manajemen itu sendiri meliputi Perencanaan (*planning*), Pengorganisasian (*organizing*), Penggerakan (*actuating*), Pemberian motivasi (*motivating*), Pengawasan (*controlling*), dan evaluasi (*evaluation*).

Disisi lain, wujud pelaksanaan fungsi-fungsi Manajemen setidaknya diwarnai oleh beberapa karakteristik faktor yang mempengaruhi baik buruknya pelaksanaan fungsi Manajemen. Faktor tersebut dapat diidentifikasi sebagai faktor yang mempengaruhi pelaksanaan fungsi Manajemen dalam peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil yang meliputi "Pendidikan, Komunikasi, serta sarana dan prasarana"

Dari uraian di atas maka, dapat digambarkan kerangka konsep sebagai berikut :

KERANGKA KONSEP

E. Metodologi Penelitian

1. Tipe dan Dasar Penelitian

- Tipe penelitian bersifat dekskriptif yaitu memberikan gambaran tentang masalah yang diteliti.
- Dasar penelitian yang dilakukan adalah survay yaitu penelitian yang dilakukan dengan mengumpulkan dan menganalisis suatu peristiwa atau proses tertentu dengan memilih data atau menentukan ruang lingkup tertentu sebagai sampel yang dianggap refresentatif.

2. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian di Kota luwu khususnya dalam lingkungan Kantor Bupati Luwu yang didasarkan pada pertimbangan bahwa Kantor Bupati Luwu merupakan pusat pemerintahan ditingkat Kota sehingga hal ini memungkinkan semua fenomena yang terjadi di instansi ini akan merambah kepada instansi dan departemen lain yang ada di Kota Luwu

3. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian digunakan teknik pengumpulan data dengan cara:

a. Study Kepustakaan (*library research*)

Dalam study kepustakaan ini penulis berusaha menelaah berbagai bahan bacaan/pustaka berupa buku-buku, majalah, surat kabar, undang-undang, peraturan perundang-undangan serta dokumen-dokumen lainnya yang mempunyai relevansi dengan masalah yang diteliti.

b. Study Lapang (*field research*)

Study lapang ini dimaksudkan yaitu penulis langsung melakukan penelitian pada lokasi atau objek yang telah ditentukan. Study lapang ditempuh dengan cara sebagai berikut ;

1. Observasi yaitu pengamatan terhadap objek secara langsung.
2. Interview yaitu wawancara langsung dengan responden yang telah ditentukan.
3. Kuisisioner yaitu mengumpulkan data dengan cara menggunakan daftar pertanyaan.

4. Populasi dan Sampel

- a. Populasi : Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil yang terdapat dalam lingkup Kantor Bupati Luwu
- b. Sampel : Teknik penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sample* yaitu mengambil sampel secara subjektif yang dianggap representatif. Pengambilan sampel berjumlah 36 orang bergantung pada bagian-bagian yang terdapat di Sekretariat Pemerintah Kota Makassar yang berjumlah 12 bagian. Adapun rinciannya sebagai berikut :

5. Analisis Data

Analisis data untuk memperoleh gambaran tentang kondisi setiap variabel secara tunggal yang dilakukan dengan tabel frekuensi dengan analisis deskriptif dengan menentukan rentang skala (Babby dalam Pius, 2000). Adapun rumus yang digunakan adalah :

F. Defenisi Operasional

1. Manajemen merupakan kekuatan utama dalam organisasi yang mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan sub sistem dan menghubungkan mereka dengan lingkungannya. Dengan demikian dapat dipahami bahwa manajemen adalah memegang peranan penting dalam mekanisme suatu organisasi. Dengan kata lain bahwa maju mundurnya suatu organisasi sangat tergantung pada penerapan fungsi-fungsi manajemen yang digunakan didalam organisasi tersebut. Pelaksanaan Fungsi Manajemen dapat dioperasionalkan melalui indikator-indikator sebagai berikut :
 - a. Perencanaan (*planning*)
 - b. Pengorganisasian (*organizing*)
 - c. Penggerakan/Pelaksanaan (*actuating*)
 - d. Pengawasan (*controlling*)
2. Kinerja adalah pelaksanaan tugas atau pekerjaan yang diperlihatkan atau ditunjukkan oleh pegawai dalam rangka mencapai hasil yang lebih baik. Kinerja dapat dioperasionalkan melalui indikator-indikator sebagai berikut :
 - a. Kemampuan dalam melaksanakan tugas
 - b. Pelayanan pada masyarakat
 - c. Komunikasi antar pegawai
 - d. Hubungan kerjasama
 - e. Kreatifitas kerja
 - f. Prestasi kerja

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi, di definisioperasionalkan sebagai dimensi internal dan eksternal yang mempengaruhi pelaksanaan Manajemen kinerja terhadap Pegawai Negeri Sipil, dengan indikator :
 - a. Sistem dan Prosedur Kerja
 - b. Sarana dan Prasaran
 - c. Komunikasi
 - d. Anggaran

G. Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Pendahuluan berisikan latar belakang masalah yang menjadi dasar penelitian, kemudian identifikasi masalah, pembatasan dan perumusan masalah, tujuan penelitian dan manfaat penelitian yang didapatkan secara teori dan praktis serta teknik sistematika penulisan yang benar.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan pustaka yang berisi: Konsep manajemen, Konsep kinerja, Konsep peningkatan kinerja pegawai, Pengertian pegawai negeri sipil.

BAB III GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

Kedaaan Geografi dan Penduduk

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Yang terdiri dari : Karakteristik Responden, Pelaksanaan Fungsi Manajemen dalam Peningkatan Kinerja Pegawai, Analisis Pelaksanaan Fungsi Manajemen Berdasarkan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi

BAB V PENUTUP

Dalam hal ini penulis akan memberikan pokok-pokok kesimpulan yang merupakan jawaban dari permasalahan dan saran-saran yang merupakan tindak lanjut dari kesimpulan sebagai bahan masukan.

BAB II

TINJAUN PUSTAKA

Tinjauan pustaka merupakan panduan penulisan dalam aspek konseptual dan teoritis. Pada bagian ini akan dipaparkan mengenai : 1) Konsep manajemen, yang terdiri dari : Fungsi – fungsi manajemen, prinsip –prinsip manajemen, dan pendekatan dalam manajemen. 2) Konsep kinerja. 3) Konsep peningkatan kinerja dan 4) Pengertian pegawai negeri sipil.

A. Konsep Manajemen

Secara umum dapat dikatakan bahwa manajemen mencakup aktivitas untuk mencapai suatu tujuan, dan dilakukan oleh individu-individu yang memberikan kontribusi terbaik melalui tindakan-tindakan yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal ini berarti bahwa manajemen meliputi, pengetahuan tentang apa yang harus mereka lakukan, menetapkan dan memahami cara melakukannya, serta mengukur efektivitas usaha mereka. Dengan demikian manajemen mempunyai tujuan-tujuan tertentu dan bersifat tidak berwujud (intangible). Manajemen dapat dikatakan tidak berwujud, karena tidak dapat dilihat, tetapi dapat dirasakan hasilnya atau manfaatnya, yakni output pelayanan yang cukup dan dapat memuaskan pribadi, adanya produk dan pelayanan yang diberikan secara baik.

Manajemen dapat pula diartikan sebagai proses interaksi antar manusia yang dinamis dan bersama-sama bekerja, serta saling ketergantungan

untuk mewujudkan sasaran organisasi yang telah dirumuskan, ditetapkan dan disetujui bersama.

Manajemen dibutuhkan dan diperlukan oleh semua organisasi, karena tanpa manajemen, semua usaha akan sia-sia dan pencapaian tujuan akan lebih sulit. Handoko (1997 : 59) secara jelas memberikan tiga alasan utama manajemen diperlukan, yaitu: (1) manajemen diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi dan pribadi, (2) manajemen diperlukan untuk menjaga keseimbangan diantara tujuan-tujuan, sasaran-sasaran dan kegiatan-kegiatan yang saling bertentangan dari pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi, seperti pemilik dan karyawan, manajemen kreditur, pelanggan konsumen, suplier, serikat pekerja, assosiasi perdagangan, masyarakat dan pemerintah, dan (3) manajemen diperlukan untuk mencapai efisiensi dan efektifitas kerja suatu organisasi, karena kerja organisasi dapat diukur dengan banyak cara yang berbeda dan salah satu yang umum adalah efisien dan efektifitas.

Dalam mengukur prestasi kerja manajemen, maka diperlukan konsep efisiensi dan efektifitas. Efisiensi dimaksudkan untuk mengukur kemampuan manajemen untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar, dimana diperhitungkan ratio antara keluaran atau hasil yang dicapai dengan masukan atau input yang digunakan oleh manajemen, sehingga seorang manajer dikatakan efisien, jika ia menghasilkan atau mencapai output yang lebih besar atau terjadi produktivitas kerja yang tinggi dibanding dengan masukan--

masuk (input) yaitu dalam wujud sumber-sumber daya yang digunakan (tenaga kerja, bahan baku, uang, mesin dan waktu).

Efisiensi berarti seorang pemimpin unit kerja yang dapat meminimumkan biaya atau menghemat penggunaan sumber daya untuk mencapai keluaran atau sasaran organisasi yang telah ditetapkan, dapat disebut sebagai manajer yang efisien. Atau dengan kata lain seorang pemimpin unit kerja yang dapat memaksimumkan keluaran dengan menggunakan sumber daya atau input yang terbatas.

Efektivitas adalah suatu kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, seorang pimpinan unit kerja atau seorang manajer efektif dapat memilih pekerjaan yang harus dilakukan atau metode yang tepat untuk mencapai tujuan. Menurut Drucker (dalam Handoko, 1997 : 78), efektifitas adalah melakukan pekerjaan yang benar (*doing the right things*), sedang efisien adalah melakukan pekerjaan dengan benar (*doing things right*).

Sehubungan dengan uraian di atas, maka Kantor Sekretariat Kota Makassar dalam upaya mewujudkan misinya diperlukan adanya manajemen yang efektif dan efisien, sehingga sasaran program pembangunan dan kemasyarakatan dapat tercapai dengan maksimal

Oleh karena itu, dalam manajemen diperlukan adanya pemimpin yang mampu menggerakkan staf sehingga terjadi interaksi yang dinamis, bekerja bersama dan saling ketergantungan satu dengan lainnya untuk secara bersama mewujudkan tujuan dan sasaran program yang telah ditetapkan. Selain itu

diperlukan adanya penyusunan rencana yang didasarkan pada berbagai metode, rencana yang logis dan realistis untuk dapat dicapai secara efektif dan efisien. Rencana program harus pula diwujudkan dalam suatu tahapan penyelenggaraan yang efisien dan efektif dan akan dapat pula dikendalikan secara tepat dengan adanya evaluasi untuk mengukur apakah tujuan dan sasaran telah dapat dicapai secara efektif dan efisien. Untuk maksud tersebut, maka perlu diungkapkan pula tentang bagaimana siklus diktat aparatur dapat diwujudkan.

Menurut Pamuji (1981 : 36), Manajemen merupakan kekuatan utama dalam organisasi yang mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan sub sistem dan menghubungkan mereka dengan lingkungannya. Dengan demikian dapat dipahami bahwa manajemen adalah memegang peranan penting dalam mekanisme suatu organisasi. Dengan kata lain bahwa maju mundurnya suatu organisasi sangat tergantung pada penerapan fungsi-fungsi manajemen yang digunakan di dalam organisasi tersebut.

Manajemen dalam perkembangannya dapat dipandang dari berbagai aspek. Sejalan dengan itu, Soewarno (1989: 75 - 76) memandang manajemen dari tujuh aspek yaitu

1. Manajemen dipandang sebagai suatu sistem (*management as a system*), yakni manajemen adalah suatu kerangka kerja yang terdiri dari berbagai bagian komponen yang secara keseluruhan saling berkaitan yang diorganisasinya sedemikian rupa dalam rangka penapaian tujuan organisasi.

2. Manajemen dipandang sebagai suatu proses (*management as a process*), yakni manajemen adalah serangkaian tahap kegiatan yang diarahkan pada pencapaian suatu tujuan dengan pemanfaatan semaksimal mungkin sumber-sumber yang ada.
3. Manajemen sebagai suatu fungsi (*management as a function*), yaitu manajemen mempunyai kegiatan-kegiatan tertentu yang dapat dilakukan sendiri tanpa menunggu selesainya kegiatan yang lain, sekalipun kegiatan-kegiatan yang satu dengan lainnya saling berkaitan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.
4. Manajemen sebagai suatu ilmu pengetahuan (*management as a science*), yaitu manajemen adalah suatu ilmu yang bersifat inter-disipliner dengan menggunakan bantuan ilmu-ilmu sosial, filsafat dan matematika.
5. Manajemen sebagai kumpulan orang (*management as people/group of people*), yaitu manajemen dipakai dalam arti kolektif untuk menunjukkan jabatan kepemimpinan dalam organisasi, mis : kelompok pemimpin atas, kelompok pimpinan tengah dan kelompok pimpinan bawah.
6. Manajemen sebagai kegiatan yang terpisah (*management as a separate activity*), yaitu manajemen mempunyai kegiatan tersendiri, jelas terpisah daripada kegiatan teknis lainnya.
7. Manajemen sebagai suatu profesi (*management as a profession*), yaitu Manajemen mempunyai bidang pekerjaan atau bidang yang tertentu.

Pandangan Soewarno tentang manajemen, sejalan dengan pandangan Koontz (dalam Soewarno, 1989: 43), namun Koontz lebih memusatkan

perhatiannya pada aspek hubungan antara manajemen dengan pencapaian suatu tujuan. Dalam hubungan ini, manajemen dititik beratkan pada usaha memanfaatkan orang-orang lain dalam pencapaian tujuan. Dengan cara pandang seperti itu, maka orang-orang didalam organisasi harus jelas wewenang, tugas, dan tanggung jawabnya (*job description*).

Agak berbeda dengan apa yang dikemukakan oleh Westra (1993: 8) yang mendefinisikan manajemen sebagai penggerakan, pengorganisasian, dan pengarahan usaha manusia untuk memanfaatkan secara efektif material dan fasilitas untuk mencapai suatu tujuan. Dalam definisi ini manajemen dititik beratkan pada usaha menggunakan/memanfaatkan sumber daya, terutama pada sumber daya manusia yang tersedia atau yang berpotensi dalam pencapaian tujuan. Adapun yang dimaksud dengan *management resources* (sumber/sarana manajemen) adalah : orang (*man*), uang (*money*), materi (*material*), peralatan/mesin (*machine*), metode (*method*), waktu (*time*) dan prasarana lainnya.

Terhadap ketiga pandangan di atas, Siagian (1996: 5) menyimpulkan bahwa manajemen merupakan inti dari administrasi karena manajemen merupakan alat pelaksana utama dari administrasi. Dalam hubungan ini, dapat dipahami bahwa manajemen tidak melaksanakan sendiri * kegiatankegiatan yang bersifat operasional, melainkan mengatur tindakan-tindakan pelaksanaan oleh sekelompok orang yang disebut "bawahan". Dengan demikian administrasi dan manajemen tidak dapat dipisahkan.

1. Fungsi Fungsi Manajemen

Fayol (dalam Siagian, 1996 : 103) merinci lima fungsi administrasi dan manajemen, yaitu (1) *planning* (perencanaan), (2) *organizing* (pengorganisasian), (3) *commanding* (pemberian komando), (4) *coordinating* (pengkoordinasian), dan (5) *controlling* (pengawasan). Kelima fungsi administrasi dan manajemen tersebut, didasarkan pada kondisi masyarakat yang militeristik di Prancis pada waktu itu, sehingga Fayol menjadikan "*commanding*" sebagai salah satu fungsi Administrasi dan Manajemen.

Sedangkan Gullick (dalam Siagian, 1996: 104) mengembangkan fungsi administrasi dan manajemen menjadi tujuh fungsi yaitu: (1) *planning* (perencanaan), (2) *organizing* (pengorganisasian), (3) *staffing* (pengadaan tenaga kerja), (4) *directing* (pemberian bimbingan), (5) *coordinating* (pengkoordinasian), (6) *reporting* (pelaporan), (7) *budgeting* (penganggaran). Dalam konsep fungsi-fungsi manajemen ini menunjukkan bahwa Gullick mengembangkan fungsi-fungsi administrasi dan manajemen yang telah dikemukakan oleh Fayol dengan memperlunak istilah "*commanding*" menjadi "*directing*", "*controlling*" menjadi "*reporting*", dan menambahkan dua point yaitu, *staffing* dan *budgeting*.

Kemudian Millet (dalam Siagian, 1996 : 104), menyederhanakan konsep fungsi-fungsi manajemen yang telah diajukan oleh Fayol dan Gullick, dimana Millet mengkaasffikasikan fungsi

organik administrasi dan manajemen hanya dua golongan, yaitu "*directing*" dan "*facilitating*". Dalam hal ini Millet memandang bahwa "*directing*" (pemberian bimbingan) kepada bawahan sebagai fungsi yang maha penting bagi seorang pimpinan.

Jika Fayol mengemukakan lima fungsi administrasi dan manajemen, dan Gullick tujuh fungsi, maka Terry (dalam Siagian, 1996: 105), mengklasifikasikan empat fungsi-fungsi manajemen, yaitu: (1) *planning* (perencanaan), (2) *organizing* (pengorganisasian), (3) *actuating* (penggerakan), (4) *controlling* (pengawasan). Dalam hal ini, Terry. menggunakan istilah "*actuating*" sebagai fungsi yang menunjukkan proses penggerakan bawahan, yang berarti usaha mendapatkan hasil dengan penggerakan orang lain. Istilah ini lebih lunak dari istilah "*commanding*" yang dikemukakan oleh Fayol, dan istilah "*directing*" oleh Gullick.

Menurut Siagian (1996 : 107), fungsi-fungsi organik administrasi dan manajemen, adalah (1) perencanaan (*planning*), (2) pengorganisasian (*organizing*), (3) pemberian motivasi (*motivating*), (4) pengawasan (*controlling*), (5) penilaian (*evaluating*). Dari kelima fungsi tersebut, tiga diantaranya sama dengan yang dikemukakan oleh Fayol, yaitu *planning*, *organizing*, dan *controlling*. Fungsi "*commanding*" yang diperlunak oleh Gullick menjadi "*directing*" yang kemudian oleh Terry diperlunak lagi menjadi "*actuating*", lebih

diperlunak lagi oleh Siagian menjadi "motivating". Kemudian ditambahkan lagi satu fungsi yaitu fungsi "*evaluating*".

Dari rangkaian analisis berbagai teori mengenai fungsi-fungsi organik Administrasi dan manajemen yang dikemukakan oleh para ahli di atas, maka dapatlah ditarik beberapa kesimpulan, pertama bahwa pada dasarnya terdapat kesamaan cara berpikir dikalangan para ahli administrasi dan manajemen. Hal ini dapat terlihat dari adanya kesamaan tiga fungsi manajemen yang dikemukakan para ahli tersebut, yaitu: perencanaan (yang merupakan pengarahan kegiatan-kegiatan organisasi), pengorganisasian (sebagai usaha menciptakan wadah yang sesuai dengan kebutuhan), dan pengawasan (sebagai usaha mengamati pelaksanaan rencana yang telah dibuat). Kedua, bahwa sesungguhnya dalam berbagai klasifikasi yang dibuat, tidak terdapat perbedaan yang prinsipil, hanya perbedaan yang bersifat situasional dan terminologis. Ketiga, ada "*trend of thought*" yang seirama dikalangan para ahli tersebut.

Dalam kaitannya dengan penelitian ini, maka penulis cenderung menggunakan pendekatan fungsi-fungsi administrasi dan manajemen yang dikemukakan oleh Terry sebagai rujukan dalam menjelaskan hubungan fungsi-fungsi manajemen dengan kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Kota Makassar. Adapun fungsi-fungsi manajemen yang mencakup :

1. Perencanaan (Planning)

Menurut Konzt (dalam Sarwoto, 1988: 68), perencanaan adalah persiapan yang teratur dari setiap usaha untuk mewujudkan/mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dalam pengertian tersebut, terkandung makna bahwa pada hakekatnya aspek perencanaan senantiasa terdapat dalam setiap jenis usaha manusia. Perencanaan adalah suatu cara bagaimana mencapai tujuan sebaik-baiknya (maximum output) dengan memberdayakan semua sumber daya yang ada agar tujuan dapat tercapai secara efisien dan efektif.

Soekartawi (1990:26), memandang bahwa perencanaan merupakan alat dari pembangunan, karena perencanaan merupakan alat strategis dalam menuntun jalannya pembangunan dan perencanaan sebagai tolok ukur dari berhasil tidaknya pembangunan tersebut. Makna yang dapat ditarik dari pendapat tersebut, adalah bahwa keberhasilan atau kegagalan suatu pembangunan sangat ditentukan oleh baik buruknya perencanaan pembangunan tersebut.

Berdasarkan kedua pendapat tersebut di atas, Handoko (1999: 23), mendefinisikan perencanaan sebagai; (1) pemilihan atau penetapan tujuantujuan organisasi, dan (2) penentuan strategis, kebijaksanaan, proyek, program prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa perencanaan tidak dapat terlepas

dari kegiatan pengambilan keputusan dan penentuan faktor-faktor kekuatan dan kelemahan organisasi, dan faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, semua fungsi manajemen lainnya sangat tergantung pada fungsi ini, dimana fungsi lain tidak akan berhasil tanpa ada perencanaan dan pembuatan keputusan yang tepat, cermat dan kontinyu. Sebaliknya, perencanaan yang baik tergantung pada pelaksanaan yang efektif terhadap fungsi-fungsi manajemen lainnya.

Dari beberapa pengertian perencanaan yang dikemukakan para ahli di atas, maka dapat dikatakan bahwa perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen yang memegang peranan penting dalam upaya mencapai suatu tujuan dengan baik. Dengan kata lain, perencanaan merupakan suatu proses untuk mempersiapkan secara sistematis kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai sesuatu tujuan tertentu. Oleh karena itu, pada hakekatnya aspek perencanaan senantiasa terdapat dalam setiap jenis kegiatan.

2. Pengorganisasian (Organizing)

Kegiatan pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajemen dalam suatu organisasi yang memegang peranan penting dalam upaya mencapai tujuan organisasi sesuai yang diharapkan. Dimana setelah para manajer menetapkan tujuan-tujuan dan menyusun rencana-rencana atau program-program untuk

mencapainya, maka mereka perlu merancang dan mengembangkan suatu organisasi yang akan dapat melaksanakan berbagai program tersebut secara sukses. Hal itu sejalan dengan pandangan Money (dalam Sarwoto, 1988 : 68) menegaskan bahwa pengorganisasian adalah keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas, tanggung jawab atau wewenang sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. .

Pengertian di atas, dipertegas oleh Handoko (1999 : 24), bahwa pengorganisasian (*organizing*) adalah : (1) penentuan sumber daya-sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, (2) perencanaan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yang akan dapat membawa hal-hal tersebut ke arah tujuan, (3) penugasan tanggung jawab tertentu dan kemudian, (4) pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Dengan demikian, fungsi pengorganisasian sebagai salah satu fungsi manajemen adalah menciptakan struktur formal dimana pekerjaan ditetapkan, dibagi dan dikoordinasikan. Oleh karena itu, seorang manajer atau pimpinan perlu mempunyai kemampuan untuk mengembangkan tipe organisasi yang sesuai dengan tujuan, rencana dan program yang telah ditetapkan. Dengan kata lain perbedaan



tujuan yang ingin dicapai akan membutuhkan jenis organisasi yang berbeda pula.

3. *Penggerakkan (Actuating)*

Penggerakkan merupakan salah satu fungsi manajemen yang sangat menentukan dalam pelaksanaan tugas-tugas sebagai upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Sebagaimana Siagian (1984 : 67) menjelaskan bahwa penggerakkan (motivating) sebagai "keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis". Dalam penjelasan tersebut, terkandung makna bahwa penggerakkan (motivating) adalah upaya-upaya yang dilakukan oleh seorang pemimpin membangkitkan semangat dan gairah kerja, disiplin kerja, tanggung jawab, kesungguhan, dan keikhlasan bawahan melaksanakan pekerjaannya dalam rangka tercapainya tujuan organisasi sesuai yang telah direncanakan.

Selanjutnya Siagian merinci teknik-teknik pelaksanaan fungsi motivating dalam sebuah organisasi sebagai berikut :

- a. Jelaskan tujuan organisasi kepada setiap orang yang ada dalam organisasi.
- b. Usahakan agar setiap orang memahami serta menerima baik tujuan tersebut.

- c. Jelaskan filsafat yang dianut pimpinan organisasi dalam menjalankan kegiatan-kegiatan organisasi.
- d. Jelaskan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang ditempuh oleh pimpinan organisasi dalam usaha pencapaian tujuan.
- e. Usahakan agar setiap orang mengerti struktur organisasi.
- f. Jelaskan peran apa yang diharapkan oleh pimpinan organisasi untuk dijalankan oleh setiap orang.
- g. Tekankan pentingnya kerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang diperlukan.
- h. Perlakukan setiap bawahan sebagai manusia dengan penuh perhatian.
- i. Berikan penghargaan serta pujian kepada karyawan yang cakap dan teguran serta bimbingan kepada orang-orang yang kurang mampu bekerja.
- j. Yakinkan setiap orang bahwa dengan bekerja baik dalam organisasi, tujuan pribadi orang-orang tersebut akan tercapai semaksimal mungkin.

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh Siagian di atas, maka dapat dipahami bahwa kegiatan penggerak (motivating) lebih banyak dilakukan dalam tahap pelaksanaan suatu kegiatan organisasi. Sehubungan dengan itu, perlu *pula* dikemukakan beberapa pendapat para ahli mengenai "pelaksanaan" (*implementasi*).

Menurut Abdullah (1988 : 416), studi implementasi ditujukan untuk memperjelas pengetahuan dan pengertian yang lebih tepat mengenai berbagai faktor yang mempengaruhi dalam pencapaian atau perwujudan suatu kebijaksanaan. Lebih lanjut The Liang Gie (1982 : 155) memperjelas bahwa implementasi sebagai usaha-usaha yang dilakukan untuk melaksanakan semua rencana dan kebijaksanaan yang telah dirumuskan dan ditetapkan dengan dilengkapi segala kebutuhan berupa alat-alat yang diperlukan, siapa yang akan melaksanakan, dimana tempat pelaksanaannya, kapan waktu dimulai dan berakhirnya dan bagaimanakah cara yang harus dilaksanakan.

Menurut Salusu (1996 : 409), implementasi adalah seperangkat kegiatan yang dilakukan menyusul suatu keputusan, dimana suatu keputusan dimaksudkan untuk mencapai sasaran tertentu dan untuk merealisasikan pencapaian sasaran itu, diperlukan serangkaian aktivitas. Dengan kata lain, implementasi adalah operasionalisasi dari berbagai aktivitas guna mencapai suatu sasaran tertentu. Selanjutnya Higgins (dalam Salusu, 1996: 409) merumuskan implementasi sebagai rangkuman dari berbagai kegiatan yang di dalamnya sumber daya manusia menggunakan sumber daya lainnya untuk mencapai sasaran dari strategi, dan kegiatan itu menyentuh semua jajaran manajemen mulai dari manajemen puncak sampai pada karyawan ini paling bawah. Dari

rumusan ini, dapat dipahami bahwa implementasi atau pelaksanaan melibatkan semua sumber daya organisasi baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya seperti peralatan, metode kerja, dan peraturan-peraturan. Dapat dipahami bahwa pelaksanaan atau implementasi adalah suatu proses interaksi antara penetapan tujuan dan tindakantindakan yang diarahkan untuk mencapai tujuan. Dengan kata lain pelaksanaan merupakan suatu rangkaian kegiatan tindak lanjut setelah program atau kebijaksanaan ditetapkan.

Dalam rangka kelancaran pelaksanaan kegiatan organisasi, sumber daya manusia sebagai pelaku utama perlu diberi digerakkan atau diberi motivasi sehingga segala kemampuan yang dimiliki dapat dicurahkan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

4. *Pengawasan (Controlling)*

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen dari tiga fungsi manajemen lainnya yang telah dikemukakan di atas yang memegang peranan penting dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Hal ini sejalan dengan apa yang telah dirumuskan oleh Siagian (1998 : 135) bahwa pengawasan adalah proses pengamatan dari sebuah kegiatan administrasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dikerjakan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Siagian agak berbeda dengan Latif (1981 : 14) yang menekankan bahwa pengawasan dilaksanakan di dalam hal-hal yang spesifik, yaitu

apabila ada penyimpangan dari perencanaan. Walaupun ada perbedaan dalam pelaksanaannya, namun keduanya mengakui bahwa pengawasan mengandung pengertian koreksi dan mengadakan revisi pada perencanaan, dan dalam melakukan pengawasan, tahap-tahap yang penting adalah: 1). Mempersiapkan standar dalam menyusun strategi. 2). Mengadakan pengecekan dan pelaporan dari setiap usaha. 3). Mengadakan koreksi pada pelaksanaan.

Menurut Fremont (1991: 730), pengawasan mempunyai berbagai konotasi yang bermakna yaitu: 1). Mengecek atau memeriksa, 2). Mengatur, 3). Membandingkan dengan suatu standar, 4). Melaksanakan wewenang dan 5). Mengekang dan mengendalikan.

Selanjutnya Siagian (1998: 139) merumuskan teknik-teknik pengawasan yaitu: 1). Pengawasan langsung yaitu apabila pimpinan organisasi mengendalikan sendiri pengawasan terhadap kegiatan yang sedang dilakukan, 2). Pengawasan tidak langsung ialah pengawasan yang dilakukan dari jarak jauh melalui laporan-laporan.

Lebih lanjut Siagian (1998: 231) merinci sepuluh azas pengawasan yang efektif yaitu, 1). Relevansi langsung pengawasan dengan pencapaian tujuan artinya pengawasan yang efektif harus mempunyai relevansi langsung dengan tujuan yang hendak dicapai, 2). Pengawasan mengurangi subjektifitas dalam mengukur hasil yang dicapai, 3). Sifat pengawasan sesuai dengan cakupan kegiatan

yang dilaksanakan, 4). Pengawasan harus mampu mendeteksi penyimpangan sedini mungkin, 5). Pengawasan harus berorientasi kemasa depan, 6). Pengawasan ditujukan kepada hal-hal yang mempunyai nilai strategis, 7). Obyektifitas sebagai azas pengawasan, 8). Sikap yang harus luwes dalam pengawasan, 9). Perkembangan kegiatan pengawasan, 10). Efisiensi sebagai azas pengawasan, dan 11). Partisipasi dari pihak yang diawasi.

Dari beberapa pengertian di atas, maka dapat terlihat bahwa terdapat hubungan yang erat antara perencanaan dan pengawasan. Dimana pengawasan merupakan suatu usaha untuk menentukan apa yang telah dicapai, mengadakan evaluasi atasnya dan mengambil tindakan-tindakan korektif jika diperlukan untuk menjamin agar hasilnya sesuai dengan yang telah direncanakan. Oleh karena itu, tanpa ada perencanaan, maka pengawasan tidak mungkin dilaksanakan, karena tidak ada pedoman untuk melakukan pengawasan tersebut, dan rencana ke pengawasan akan timbul penyimpangan-penyimpangan yang serius, tanpa ada alat untuk mencegahnya.

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang memegang peranan penting dalam pengelolaan suatu organisasi. Secara umum pengertian pengawasan adalah tindakan yang bertujuan untuk memastikan apakah sumber daya dalam suatu organisasi baik manusia maupun peralatan (sarana dan prasarana)

dapat didayagunakan dengan baik dan sesuai tujuan yang telah direncanakan. Oleh karena itu, dalam pelaksanaan pengawasan, tindakan yang dilakukan meliputi pengecekan hasil kerja, apakah sesuai dengan rencana yang telah disusun atau tidak.

Adanya pengecekan dalam pelaksanaan pengawasan bertujuan agar jika terjadi kekeliruan dalam pelaksanaan kegiatan ataupun jika terjadi penyimpangan-penyimpangan dalam kegiatan organisasi segera dapat diluruskan ataupun dicarikan jalan keluar yang tepat. Dengan demikian fungsi pengawasan dalam manajemen merupakan salah satu faktor vital yang akan menentukan tercapainya tujuan-tujuan organisasi, karena walaupun suatu kegiatan telah melalui tahap perencanaan yang baik dan rasional, prosedur-prosedur pelaksanaan telah ditetapkan, namun kegiatan hasil kerja yang ditampakkan belum tentu akan dapat berjalan sesuai yang diharapkan jika penerapan pengawasan secara setengah hati. Untuk menjamin pelaksanaan pengelolaan dalam suatu organisasi berjalan sesuai dengan rencana, maka perlu ada pengawasan.

2. Prinsip Prinsip Manajemen

Taylor mengemukakan beberapa prinsip manajemen untuk melakukan pekerjaan dengan efisien (dalam Swastha, 2000 : 9) antara lain; (1) semua pekerjaan dapat diobservasi dan dianalisis guna menentukan satu cara terbaik untuk menyelesaikannya, (2) orang yang tepat untuk memangku jabatan dapat dipilih dan dilatih secara ilmiah,

(3) Kita dapat menjamin bahwa cara terbaik tersebut diikuti dengan menggaji pemegang jabatan dengan dasar insentif, yaitu menyamakan gaji dengan hasil kerjanya, (4) Menempatkan manajer dalam perencanaan, persiapan, dan pemeriksaan pekerjaan.

Selanjutnya Fayol (dalam Swastha, 2000 : 9) juga merumuskan prinsip-prinsip manajemen yang dianggap penting untuk dilakukan oleh para manajer dalam menjalankan fungsi mereka, yaitu; (1) prinsip pembagian kerja, dimana masing-masing pekerja harus diberikan aktivitas khusus dan terpisah, (2) prinsip wewenang dan tanggung jawab yaitu tanggung jawab dari seorang karyawan harus sepadan dengan wewenang yang diberikannya, (3) prinsip kesatuan perintah; yaitu seorang karyawan seharusnya menerima perintah dari satu atasan saja, (4) prinsip rangkaian scalar, artinya harus ada rangkaian wewenang dan komunikasi yang jelas, tidak terputus dan posisi teratas sampai terbawah dalam organisasi.

3. Beberapa Pendekatan dalam Manajemen

Elton Mayo (dalam Basu Swastha, 2000 : 11) menyimpulkan hasil penelitiannya bahwa moral karyawan, baik secara individual maupun dalam grup, dapat mempengaruhi produktivitas. Selanjutnya ia menyatakan bahwa manajer harus menggunakan pendekatan kemanusiaan (people-oriented) dalam tugasnya. Jadi, karyawan tidak dianggap sebagai mesin yang dapat bekerja terus tanpa perasaan. Sedangkan Argyris menyatakan bahwa para manajer seharusnya

mendorong karyawan untuk- lebih bertanggung jawab dan memberikan mereka fleksibilitas untuk berkembang dan dewasa.

Pendekatan klasik (mekanik) dan pendekatan perilaku (organik) masing-masing mempunyai cara yang berbeda tentang bagaimana manajer harus mengelola. Pendekatan klasik berpegang pada serangkaian prinsip untuk meningkatkan efisiensi. Sedangkan penganut perilaku menitik beratkan pada aspek kemanusiaan dalam organisasi dengan segala keluwesannya.

Stalker (dalam Basu Swastha, 2000 : 12) menyimpulkan hasil penelitiannya di beberapa perusahaan industri di Inggris, bahwa kelayakan pendekatan "mekanistik"~ (klasik) dan "organic" (perilaku) terhadap manajemen tergantung pada macam lingkungan dimana perusahaan tersebut beroperasi. Pendekatan mekanistik dapat dikatakan sesuai atau layak jika lingkungan tidak berubah. Sedangkan pendekatan organic sesuai atau layak jika penemuan dan kreativitas merupakan keharusan, dimana karyawan bukan spesialis dan pekerjaan mereka hampir berubah setiap hari,dan karyawan tidak didorong untuk bekerja menurut aturan yang ketat. Pendekatan situasi (situasional approach), adalah kedua pendekatan yaitu pendekatan klasik dan perilaku disesuaikan dengan situasi.

B. Konsep Kinerja

Ada beberapa pengertian mengenai kinerja. Dalam Kamus Besar bahasa Indonesia dikatakan bahwa kinerja merupakan prestasi kerja (performance), yaitu suatu kemampuan untuk melakukan sesuatu menurut standar yang telah ditetapkan.

Kemudian kata kinerja yang tidak dapat dipisahkan dengan kata motivasi dan kemampuan individu dalam organisasi juga diartikan di dalam Kamus Besar bahasa Indonesia sebagai sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan kerja.

Dengan demikian, kinerja dapat diartikan sebagai suatu bentuk kecil dari tujuan organisasi, karena dengan banyaknya atau seringnya kinerja atau prestasi organisasi meningkat maka tujuan-tujuan organisasi dapat terpenuhi. Prestasi kerja itu sendiri dalam hubungannya dengan kinerja telah dinyatakan oleh David Mc. Clelland dan para peneliti lainnya bahwa ada korelasi positif antara kebutuhan berprestasi dengan prestasi atau kinerja. Pengertian kinerja sering pula dihubungkan dengan kata-kata produktivitas organisasi atau individu dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

Kesemua kata tersebut memang senada dan sangat tipis perbedaannya dengan kata kinerja, karena objek dan sasarannya sama yakni bagaimana mencapai tujuan organisasi dengan melalui dukungan kemampuan teknis, operasional, fungsional, dan kemampuan pikiran yang diimbangi dengan kemauan atau dorongan besar yakni motivasi berprestasi.

Sedangkan para ahli memberikan pengertian kinerja sebagai berikut ; Agus Farma (1991:1) mengemukakan bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang.

Kinerja tersebut dapat diukur atau dinilai pada manusia pekerja atau keadaan suatu organisasi. Untuk mengukur keefektifan kerja manusia sangat sukar, karena manusia merupakan makhluk yang selalu berubah dan penuh keterbatasan. Oleh karena itu, prestasi yang ditunjukkan sekarang ini akan berbeda dengan prestasi yang dicapai pada masa yang akan datang. Dengan demikian, keefektifan manusia dalam hal ini pegawai akan berubah dari waktu ke waktu.

Selanjutnya, pengertian kinerja menurut Musanef (1993:98) adalah kemampuan seseorang dalam usaha mencapai hasil kerja yang lebih baik atau yang menonjol ke arah tercapainya tujuan organisasi.

Prestasi kerja atau kinerja itu hanya dapat dimiliki oleh orang-orang yang berkemauan keras serta merupakan tipe manusia yang unggul yakni manusia yang memiliki etos kerja yang maksimal dan yang menjadikan dirinya sebagai orang yang selalu mempersepsikan pekerjaannya agar selalu bermakna dan dilakukan dengan penuh kesungguhan untuk memenangkan persaingan pekerjaan dalam arti persaingan positif. Orang-orang yang berprestasi tersebut, selanjutnya dipaparkan oleh Toto Tasmara (Miftah Toha, 1989:45), yang menyatakan bahwa orang-orang yang berprestasi serta memiliki etos kerja yang tinggi adalah tipe manusia yang selalu ingin

menjadi manusia yang unggul secara dunia maupun prestasi Bathin. Dia tidak pernah puas untuk hanya sekadar kelas menengah, ada ambisi, dan dorongan untuk selalu berkompetisi.

Selanjutnya, dijelaskan bahwa ciri-ciri orang yang mempunyai etos kerja dan menghayatinya akan tampak dalam sikap dan tingkah laku seseorang yang dilandasi pada suatu keyakinan bahwa pekerjaan itu merupakan suatu bentuk ibadah yakni suatu panggilan dan perintah Allah yang memuliakan diri seseorang, memanusiaikan dirinya sebagai bagian dari manusia pilihan yang memiliki jiwa kepemimpinan (*leadership*) yaitu orang yang mempunyai personalitas yang tinggi dan bersedia menerima kritik yang bersifat membangun demi kebaikan bersama dan senantiasa menghargai waktu yang ada.

Orang yang bekerja demi mencapai prestasi dalam hidupnya dapat melakukan berbagai cara yang dianggap baik sesuai dengan nilai-nilai agama, adat istiadat dan organisasi yang ditempati bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya, yang tidak dapat dipaksakan dan dibiarkan begitu saja dalam bekerja tetapi hendaknya diajak untuk bekerja sesuai kemampuan dan keterampilan serta pengalaman kerja yang dimilikinya. Oleh karena itu, pegawai yang memegang teguh prinsip-prinsip berprestasi kerja dalam suatu organisasi, maka akan mudah untuk mencapai tujuan organisasi.

Pencapaian tujuan organisasi pada intinya adalah bagaimana merealisasikan program-program kerja organisasi dalam bentuk kinerja atau

pelaksanaan tugas dari tugas-tugas rutin, umum dan pembangunan. Kemampuan berprestasi menurut Mc.Cleland memberikan pernyataan bahwa manusia pada hakekatnya mempunyai kemampuan untuk berprestasi di atas kemampuan orang lain.

Kemampuan itu hanya dapat dimiliki bilamana pegawai mempunyai pendidikan yang tinggi, pengalaman yang cukup tinggi, mental yang baik, dan moral yang baik pula. Akan tetapi, jika kesanggupan dalam memangku jabatan tidak ada, walaupun tempat kerjanya sudah tepat maka hal itu tidak akan menghasilkan atau mencapai kinerja yang baik atau tidak terwujudnya manajemen yang produktif sebagaimana yang dikemukakan oleh Sukarna (1990;40), bahwa dalam administrasi negara yang sehat, penempatan orang-orangnya dilakukan menurut prinsip-prinsip *the right man is the right place* atau penempatan orang-orang yang tepat di tempat pekerjaan yang baik pula.

Untuk memperoleh orang-orang yang tepat di tempat pekerjaan yang tepat pula harus dilihat dari segi :

- Orang-orang yang mempunyai pendidikan
- Pengalaman
- Mental
- Moral
- Kesanggupan, dan
- Usia

Orang-orang yang mempunyai pendidikan, pengalaman yang cukup tinggi, mental yang mantap, moral yang baik tetapi tidak memiliki kesanggupan dalam memangku jabatan walaupun tempat kerjanya sudah tepat, maka hal itu tidak akan melahirkan hasil pekerjaan yang maksimal atau terwujudnya manajemen yang produktif. Tetapi juga waktu penempatan orang-orang itu jangan hanya melihat kesanggupan saja, tanpa memperhatikan keahlian, pengalaman, mental, dan moralnya. Mengingat orang yang hanya memiliki kesanggupan saja belum tentu dapat mewujudkan sistem manajemen yang produktif. Oleh karena itu, Top Management, Middle Management, dan Lower Management di dalam setiap bidang pekerjaan harus ditempatkan orang-orang yang memenuhi persyaratan di atas.

C. Konsep Peningkatan Kinerja Pegawai

Arah kebijaksanaan peningkatan kinerja pegawai dalam dasawarsa terakhir ini adalah meningkatkan kualitas Pegawai melalui upaya-upaya antara lain pendidikan dan pelatihan. Tujuan dan sasaran pokok peningkatan kinerja pegawai adalah dalam rangka terwujudnya administrasi pemerintahan yang berdisiplin, memiliki nilai produktif dan daya guna, baik dan berwibawa. Dengan demikian kebijaksanaan peningkatan kinerja pegawai apakah melalui pendidikan dan pelatihan sekaligus juga merupakan upaya peningkatan sumber daya pegawai secara rasional. Hal ini berarti pula bahwa pendidikan dan pelatihan pegawai merupakan hal yang mutlak untuk dilaksanakan secara

sistematis dan berkesinambungan karena sudah merupakan kebutuhan yang nyata bagi sumber daya aparatur.

Sasaran yang ingin diwujudkan melalui pendidikan dan pelatihan bagi pegawai adalah diarahkan pada pengembangan dan peningkatan aspek-aspek :

- a). Pengembangan dan kemampuan melaksanakan tugas dan peran sebagai aparatur pemerintah sehingga dapat memenuhi standar yang telah ditentukan untuk suatu tugas tertentu dan mampu mengambil keputusan secara mandiri dan profesional.
- b). Meningkatkan motivasi, disiplin, kejujuran, etos kerja dan rasa tanggung jawab yang dilandasi dengan semangat jiwa pengabdian.
- c). Perubahan sikap yang lebih mengarah pada perkembangan, keterbukaan, sikap melayani dan mengayomi publik yang merupakan tugas dan tanggung jawab pokoknya.

Oleh sebab itu, kunci utama untuk meningkatkan pelayanan tugas-tugas rutin dan tugas kedinasan adalah melalui proses peningkatan kualitas kinerja pegawai melalui program pendidikan dan pelatihan.

Konsep peningkatan kualitas kinerja pegawai pada prinsipnya merupakan suatu upaya yang terencana untuk meningkatkan kapasitas individu dan masyarakat suatu bangsa agar dapat secara aktif menentukan masa depannya. Peningkatan kinerja pegawai secara sederhana dapat didefinisikan sebagai upaya untuk mengembangkan inisiatif dan kreatifitas dari manusia dan masyarakat Indonesia sebagai sumber daya pembangunan yang utama dalam rangka mencapai kesejahteraan lahir batin, dan

ketenteraman dalam suasana kehidupan masyarakat, bangsa dan negara berdasarkan Pancasila dan UUD 1945.

Menyadari betapa pentingnya peranan sumber daya manusia aparatur dalam hal ini adalah Pegawai Negeri Sipil dalam pembangunan, maka para pegawai perlu diberdayakan secara optimal lagi. Hal ini akan dicapai apabila pengetahuan dan tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan maupun pembangunan yang diemban oleh para Pegawai Negeri Sipil dapat dilaksanakan secara maksimal. Dalam rangka inilah diperlukan upaya pembinaan baik dalam karier maupun prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan.

Pembinaan karier yang terprogram merupakan kebutuhan yang mendesak, oleh karena pembinaan karier yang dilakukan selama ini belum menciptakan kader-kader pemimpin yang cakap dalam kuantitas dan kualitas yang memadai sesuai dengan kemampuan Pegawai Negeri Sipil.

Dengan demikian, pola perencanaan karier sebagai aktivitas peningkatan kinerja pegawai yang bertujuan untuk :

- Meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil melalui usaha pendidikan dan pelatihan di dalam dan di luar negeri.
- Menentukan jenjang jabatan struktural secara kepangkatan Pegawai Negeri Sipil di pusat dan di daerah.
- Menyempurnakan pola karier menurut jabatan struktural.

Pelatihan dimaksudkan agar karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan lebih baik, dapat dengan segera menyesuaikan diri dan mengikuti serta

menciptakan berbagai perubahan dalam pekerjaan. (Syuhadhak, 1994:59). Dalam kondisi seperti ini diharapkan terdapat dinamisasi pelaksanaan tugas dalam seluruh jajaran organisasi.

Pada umumnya, metode pelatihan dikenal melalui jalan *on-the job training*, belajar sendiri, pelatihan yang diselenggarakan oleh organisasi sendiri, seminar, lokakarya atau dengan mengundang konsultan pelatihan dari luar organisasi (Syuhadhak, 1994:62). Hal ini berarti terdapat upaya internal organisasi untuk meningkatkan kapabilitasnya dalam berbagai bentuk.

Pelatihan melalui *on-the job training* dilakukan setiap hari dengan menjawab pertanyaan, mendemonstrasikan bagaimana pekerjaan dilakukan dan memberikan pedoman kerja. Pelatihan dengan belajar sendiri dilakukan dengan menyediakan buku petunjuk terinci. Selanjutnya dalam organisasi sendiri dapat ditempuh melalui lokakarya atau pelatihan biasa. Harus dapat diupayakan memilih orang untuk mengikuti pelatihan dan penataran yang sesuai dan harus diyakini bahwa setelah pelatihan pengetahuan dan kemampuannya akan bertambah serta hasil kerjanya dapat meningkat.

Dari pandangan tersebut, bisa dinyatakan bahwa upaya peningkatan kualitas kinerja pegawai melalui pendidikan dan pelatihan dapat menciptakan pelaksanaan tugas yang lebih baik serta menciptakan efektifitas pencapaian sasaran tugas yang ditentukan bagi setiap bagian dalam organisasi. Dalam sisi lain, konsultan pelatihan yang tersedia dalam masyarakat biasanya menyediakan berbagai paket pelatihan yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Hal ini diupayakan dengan harapan adanya dinamisasi

pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang lebih bersifat mengenal lingkungan internal masing-masing dan lingkungan eksternal dalam pelaksanaan tugas yang dibebankan organisasi.

D. Pengertian Pegawai Negeri Sipil

Menurut Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian menjelaskan bahwa Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah setiap warga Negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri atau tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan pertauran perundang-undangan yang berlaku.

Berdasarkan rumusan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah :

- Mereka yang telah memenuhi syarat-syarat yang telah ditentukan
- Diangkat oleh pejabat yang berwenang
- Diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri atau tugas negara lainnya
- Digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Sedangkan yang dikategorikan Pegawai Negeri menurut Pasal (2) Ayat (1), adalah :

- Pegawai Negeri Sipil (PNS)
- Anggota Tentara Nasional Indonesia
- Anggota Kepolisian Republik Indonesia

Pegawai Negeri Sipil (PNS) dibagi ke dalam dua kategori, yaitu ;

- Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pusat, yakni Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang gajinya dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dan bekerja pada Departemen, Lembaga Pemerintah Non-Departemen, Kesekretariatan Lembaga Tertinggi/Tinggi Negara, Instansi Vertikal di Daerah Propinsi/Kabupaten/Kota, Kepaniteraan Pengadilan atau dipekerjakan untuk menyelenggarakan tugas negara lainnya.
- Pegawai Negeri Sipil (PNS) Daerah, yakni Pegawai Negeri Sipil (PNS) Daerah Propinsi/Kabupaten/Kota yang gajinya dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), atau dipekerjakan di luar instansi induknya.

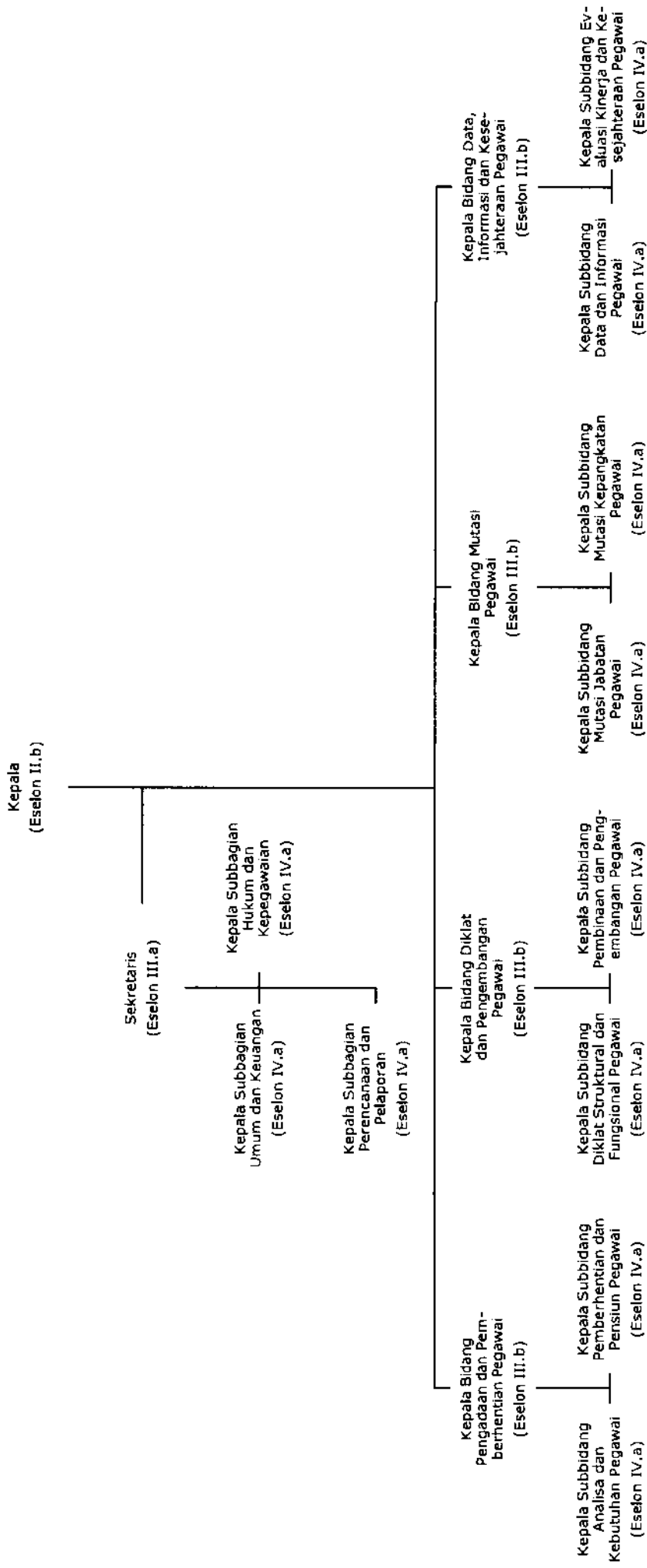
BAB III

GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

Pada Bab ini akan memberikan penjelasan mengenai keadaan, luas, letak dan beberapa keterangan tambahan yang diperlukan untuk mengenal lebih jauh daerah, tempat yang menjadi objek penelitian.

Gambaran umum lokasi penelitian meliputi ; keadan geografis dan penduduk, visi misi serta nilai – nilai dalam masyarakat kota makassar, struktur organisasi dan tata kerja sekretariat daerah kota makassar dan pembangunan daerah.

**Struktur Organisasi
Badan Kepegawaian Daerah
Kabupaten Luwu**



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada Bab III terdahulu, telah dibahas secara berturut-turut mengenai gambaran umum daerah penelitian yang mencakup ; kondisi wilayah Kota Luwu, keadaan penduduk, keadaan aparat pemerintah daerah, keadaan social ekonomi, dan struktur organisasi Pemerintahan Kota luwu

Pada Bab IV ini, yang sekaligus Bab pembahasan dari hasil penelitian akan diuraikan hal-hal, sebagai berikut :

1. Karakteristik Reponden
2. Pelaksanaan Fungsi Manajemen dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor bupati luwu
3. Analisis Tingkat Kinerja Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Faktor-Faktor yang mempengaruhi.

A. Karakteristik Responden

Hal ini sengaja peneliti angkat karena dengan mengetahui karakteristik serta identitas responden yang nantinya bakal menjadi obyek penelitian, tentunya akan mempermudah peneliti dalam menyelesaikan masalah-masalah yang nantinya peneliti angkat didalam penelitian yang dijalankan oleh peneliti, oleh karena itu maka peneliti memandang penting adanya karateristik dan identitas responden sebagai bahagian dalam pembahasan ini.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa kepangkatan/golongan responden yang paling banyak adalah golongan IVa dengan 12 responden

(33,3 %), selanjutnya golongan IIIa dengan 11 responden (30,5 %), kemudian golongan IIIb dengan 5 responden (13,8), pada golongan IVb ada 4 responden (11,1 %), golongan IIIId 2 responden (5,5 %) serta IIIc dan IVc masing-masing 1 orang responden (2,7 %).

Dari kepangkatan/golongan tersebut, golongan yang mempunyai responden terbanyak adalah IVa ini dikarenakan rata-rata responden yang berada pada golongan tersebut adalah Kepala Bagian dan Sub Bagian.

Dari sejumlah responden yang mempunyai golongan yang berbeda-beda ternyata memiliki pula komposisi umur yang bervariasi.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa dari 36 responden ternyata memiliki tingkat umur yang bervariasi. Nampak dalam tabel tersebut bahwa responden yang masuk dalam kategori umur 36 – 45 tahun sebanyak 15 responden (41,6 %) menempati persentase yang tertinggi, kemudian pada urutan kedua kategori umur 46 – 50 tahun sebanyak 13 responden (36,1 %), disusul kategori umur 20 -35 tahun sebanyak 4 responden (11,1 %). Dan pada kategori yang terakhir adalah 50 tahun keatas juga sebanyak 4 responden (11,1 %).

Pengelompokan umur seperti yang nampak pada tabel tersebut dimaksudkan untuk kemudahan dalam penelitian ini atau efisiensi dan tidak akan mengurangi validitas data-data dalam penelitian ini. Tentunya dengan melihat variasi umur responden maka dalam memberikan jawaban nantinya akan bervariasi pula.

Selain tingkat umur, karakteristik responden yang ditemukan dalam penelitian ini adalah tempat lahir yang bervariasi.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa responden yang menempati urutan tempat lahir yang terbanyak adalah di Makassar dengan 17 responden (47,2 %), sedangkan responden yang lahir diluar makassar ada 13 responden (36,1 %) selebihnya 6 responden (16,6 %) yang lahir diluar Sulsel dan menempati urutan yang paling sedikit.

Selain itu akan dipaparkan mengenai tingkat pendidikan terakhir responden, karena dengan melihat tingkat pendidikan terakhir responden akan dapat diketahui sejauhmana pemahaman responden tentang fungsi manajemen dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan yang dilakukan khususnya untuk peningkatan kinerja dari pegawai itu sendiri.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa tingkat pendidikan Universitas memiliki jumlah 19 responden (52,7 %) dari 36 responden sekaligus menjadi persentase tertinggi. Kemudian pada tabel tersebut terlihat pula bahwa tingkat pendidikan Diploma menempati urutan kedua dengan jumlah sebanyak 8 responden (22,2 %), selanjutnya responden dengan pendidikan Pascasarjana sebanyak 6 responden (16,6 %), dan pada pendidikan terakhir SMU nampak bahwa jumlahnya sangat sedikit yang hanya 3 responden (8,3 %).

Masih tentang tingkat pendidikan responden, bahwa dari 36 responden terdapat 7 orang yang masih atau sedang kuliah. Hal ini dapat kita lihat pada tabel sebagai berikut :

Dengan melihat keadaan pendidikan responden yang bervariasi maka tentunya akan sangat berpengaruh dalam memberikan jawaban nantinya. Selanjutnya akan dipaparkan mengenai keadaan pekerjaan responden. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dan diperoleh data sebagai berikut :

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa responden yang peneliti wawancarai lebih didominasi oleh laki-laki dengan 25 responden (69,4 %) selebihnya adalah perempuan.

Responden yang ada di kantor bupati Luwu selain mempunyai tempat lahir yang bervariasi seperti yang telah dipaparkan pada tabel sebelumnya, juga mempunyai suku bangsa yang bervariasi pula.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa responden yang mempunyai suku bangsa makassar ada 17 responden (47,2) dan ini masih lebih banyak dibandingkan dengan responden yang lain, kemudian disusul dengan responden yang mempunyai suku bangsa bugis 13 responden (36,1 %) dan jawa 4 responden (11,1 %) serta sisanya 2 responden (5,5 %) mempunyai suku bangsa yang berbeda-beda.

Pada kantor bupati menurut hasil penelitian yang peneliti telah laksanakan juga diketahui bahwa sebagian besar responden beragama islam dengan 33 responden (91,6 %) selebihnya adalah 2 responden (5,5 %) beragama protestan dan hanya 1 responden (2,7 %) yang beragama katolik.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa ternyata masih ada responden yang belum menikah walaupun jumlahnya sangat kecil ini dikarenakan yang



belum menikah adalah pegawai baru yang terangkat di kantor tersebut yang umumnya baru menyelesaikan pendidikannya di Universitas dan mempunyai alasan usia umur yang masih muda, selain itu masih ada juga 2 responden (5,5 %) yang status perkawinannya duda dengan alasan masing-masing responden tersebut adalah pasangan hidupnya telah meninggal.

Dari hasil penelitian bahwa yang membahas tentang status perkawinan responden maka penelitian ini juga membahas tentang jumlah tanggungan responden termasuk dirinya sendiri karena dari status perkawinan responden mempunyai kaitan berapa yang menjadi tanggungan responden sebenarnya.

Diketahui bahwa responden yang mempunyai tanggungan lebih dari 5 orang (88,8 %) menempati urutan yang tertinggi atau terbanyak ini dikarenakan rata-rata yang mengatakan demikian adalah responden yang telah menikah, selain itu 3 responden (8,3 %) yang mengatakan menanggung 3-4 orang dan selebihnya 1 responden (2,7 %) hanya menanggung 1-2 orang.

Dalam karakteristik responden bagian terakhir dirasakan penting untuk memasukkan penghasilan perbulan yang didapatkan oleh responden dengan merujuk kepada standar Kehidupan Masyarakat luwu yang berarti penghasilan yang didapatkan bukan hanya dari gaji responden tetapi juga berhubungan dengan pekerjaan sampingan yang dilakukan responden.

- Ket : 2. \geq Rp. 1.899.897
1. $<$ Rp. 1.899.897

(Rp.1.899.897 = Standar Kebutuhan Hidup Minimum/bulan Penduduk Kota luwu)

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa memberikan gambaran bahwa kategori yang mempunyai penghasilan perbulan yang lebih tinggi dari Kebutuhan Hidup Minimum adalah yang mempunyai pekerjaan sampingan jumlah 14 responden (38,8 %), tetapi dalam hal ini responden terbanyak yang penghasilan perbulannya mampu melebihi standar Kebutuhan Hidup Minimum adalah pegawai negeri sipil dengan jumlah responden 8, adanya pegawai negeri sipil yang justru mempunyai penghasilan perbulan melebihi standar kebutuhan hidup minimum dikarenakan pegawai tersebut adalah yang bergolongan IV ke atas dan memegang jabatan pada kantor walikota sehingga penghasilan yang diperoleh bukan hanya dari gaji yang berdasarkan golongan tetapi juga dari gaji/tunjangan jabatan yang dimilikinya, kemudian responden yang penghasilan perbulannya lebih kecil dari standar kebutuhan hidup minimum adalah 14 responden pegawai, 6 responden wiraswasta, dan 2 responden yang pekerjaan sampingannya adalah bergabung ke dalam Multi Level Marketing dengan jumlah keseluruhan responden adalah 22 responden (61,1 %).

Dari hasil tabulasi dan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa ternyata sebageian besar pegawai yang berada di kantor bupati penghasilannya belum mampu memenuhi standar Kebutuhan Hidup

Minimum Kota Luwu penyebab dari keadaan ini karena sebagian besar pegawai (Gol III) yang ada hanya mengandalkan dari gaji pokok mereka, sedangkan pegawai yang mempunyai pekerjaan sampingan tetapi juga belum dapat memenuhi Kebutuhan Hidup Minimum tersebut dikarenakan pekerjaan sampingan yang mereka lakukan hanya penambah uang saku saja sehingga untuk memenuhi Kebutuhan Hidup Minimum yang menurut mereka terlalu tinggi tidak dapat tercapai apalagi hanya dengan pangkat/golongan III, selain itu responden yang mempunyai pekerjaan sampingan dan mempunyai penghasilan melebihi standar Kebutuhan Hidup Minimum di karenakan pekerjaan sampingan yang mereka lakukan ternyata bisa melebihi standar Kebutuhan Hidup Minimum yang ada ini disebabkan pekerjaan sampingan yang mereka lakukan ternyata bukanlah pekerjaan kecil melainkan pekerjaan besar yang tentu saja membutuhkan juga modal yang banyak sehingga keuntungan yang biasanya diperoleh dari pekerjaan sampingan mereka terkadang melebihi dari gaji mereka sebagai pegawai negeri sipil dalam sebulan.

B. Pelaksanaan Fungsi Manajemen dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor bupati luwu

1. Penerapan Fungsi Perencanaan

Dilihat dari aspek perencanaan dalam penerapan fungsi-fungsi manajemen maka dapat dikatakan bahwa tidak semua pegawai yang menjadi responden dalam penelitian ini di Kantor bupati luwu mengetahui tentang Konsep perencanaan sehingga banyak diantara pegawai tersebut yang tidak mengetahui sepenuhnya tentang program kegiatan kerja yang akan dilaksanakan. Konsekwensi daripada penerapan fungsi manajemen seperti ini, maka banyak diantara pegawai tersebut yang kurang tanggap dalam menjalankan tugasnya, terutama dalam upaya memberikan pelayanan yang terbaik.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa dari jumlah keseluruhan responden ternyata ada 15 responden (41,6 %) yang tidak mengetahui sama sekali tentang konsep perencanaan.

Selanjutnya dari responden yang mengetahui adanya konsep perencanaan kegiatan yang dilakukan di kantor, maka peneliti mencoba untuk menggambarkan tentang pemahaman responden tentang dari konsep perencanaan itu sendiri yang akan diuraikan ke dalam beberapa penjelasan.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa diketahui 6 responden (28,5 %) yang mengatakan konsep perencanaan adalah penyusunan program, 4 responden (19,0 %) mengatakan penyusunan jadwal kegiatan sedangkan yang mengatakan penyusunan program dan penyusunan

jadwal kegiatan 6 responden (28, 5%), kemudian sebanyak 2 responden (9,5 %) mengatakan dengan tidak relevan, dan hanya 3 responden (14,2 %) yang tidak menjawab.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa dari 21 responden yang mengetahui konsep perencanaan tidak semuanya terlibat dalam kegiatan perumusan perencanaan itu sendiri hanya 12 responden (57,14 %) yang mengatakan terlibat atau dilibatkan dalam suatu perumusan konsep perencanaan dan sisanya 9 responden (42,8 %) mengatakan tidak dilibatkan atau tidak terlibat dalam perumusan konsep perencanaan tersebut.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa dari 12 responden yang terlibat dalam perumusan konsep perencanaan ada 7 responden (58,3 %) yang mengatakan keterlibatannya cukup tinggi, sedangkan 4 responden (33,3 %) yang mengatakan keterlibatannya sangat tinggi dan sisanya 1 responden (8,3%) keterlibatannya dalam perumusan konsep perencanaan mengatakan rendah.

Secra umum responden yang mengetahui konsep perencanaan dan tingkat keterlibatannya dalam perumusan tersebut menunjukkan rata-rata skor 3,25 dengan persentase 81,25 % sehingga dapat dikatakan bahwa tingkat keterlibatan dalam perumusan konsep perencanaan menggambarkan sudah cukup baik atau tinggi.

Selain itu dari seluruh jumlah responden akan diketahui pula pendapat mereka tentang siapa saja yang sebenarnya terlibat dalam perumusan konsep perencanaan.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa 11 responden (30,5 %), yang terbanyak menjawab Setda Kota Luwu, Asisten Setda Kota Luwu dan Kepala Bagian yang merumuskan konsep perencanaan, kemudian 7 responden (19,4 %) yang menjawab hanya kepala bagian saja yang merumuskan konsep perencanaan, setelah itu yang menjawab Asisten Setda, Kepala Bagian dan Kepala sub bagian ada 6 responden (16,6 %), sedangkan yang menjawab hanya Setda saja ada 6 responden (16,6 %), 5 responden (13,8%) menjawab Kepala sub bagian dan yang menjawab paling sedikit adalah Asisten Setda dengan 1 responden (2,7 %).

Dalam merumuskan konsep perencanaan yang harus diperhatikan baik adalah kendala-kendala atau masalah yang akan dihadapi nantinya dalam perumusan suatu konsep perencanaan.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa dari permasalahan yang dihadapi oleh unit kerja adalah permasalahan padatnya konsep perencanaan dan keterbatasan waktu yang paling banyak dikemukakan oleh 8 responden (38,0 %), selanjutnya permasalahan keterbatasan waktu dan kurangnya SDM yang profesional di katakan oleh masing-masing 5 responden (23,8%) dan yang mengemukakan permasalahan padatnya konsep perencanaan hanya 3 responden (14,2 %).

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa kurangnya alokasi anggaran yang sangat banyak dikemukakan oleh 15 responden (71,4 %), 4 responden (19,0 %) yang mengemukakan terbatasnya jumlah fasilitas dan yang menjawab kedua permasalahan sebelumnya atau gabungan dari permasalahan keduanya hanya 2 responden (9,5 %).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan diketahui bahwa dalam perumusan konsep perencanaan faktor sistem dan prosedur adalah satu faktor yang sangat mempengaruhi dari pelaksanaan sebuah konsep perencanaan.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa dari keseluruhan responden yang mengetahui tentang konsep perencanaan semuanya mengatakan faktor sistem dan prosedur kerja mempengaruhi pelaksanaan dari konsep perencanaan.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa sebagian besar responden mengatakan sistem dan prosedur kerja sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan konsep perencanaan, sehingga secara keseluruhan rata-rata skor yang dicapai 3,47 dengan rata-rata persentase 86,75 % yang berarti sangat tinggi/sangat mempengaruhi. Angka-angka tersebut berdasarkan pada pola jawaban responden. Dimana dari 21 responden yang mengetahui konsep perencanaan terdapat 11 (52,3 %) yang mengatakan sistem dan prosedur kerja sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan konsep perencanaan, dan hanya 1 (9,5 %) responden yang memberikan

jawaban sistem dan prosedur kerja kurang berpengaruh terhadap pelaksanaan konsep perencanaan.

Selain faktor sistem/prosedur kerja yang mempengaruhi pelaksanaan konsep perencanaan ada beberapa faktor lain yang ikut mempengaruhi konsep perencanaan tersebut salah satunya adalah faktor sarana/prasarana.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa dari keseluruhan responden yang mengetahui tentang konsep perencanaan, keseluruhan responden juga mengatakan bahwa faktor sarana dan prasarana ikut pula mempengaruhi pelaksanaan dari konsep perencanaan.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa secara umum responden mengatakan sarana dan prasarana juga sangat mempengaruhi dalam pelaksanaan konsep perencanaan. Ini dapat dilihat dari rata-rata skor 3,66 dengan persentase 92,5 % yang dapat dikatakan sangat tinggi atau sangat mempengaruhi. Hal ini terlihat dari 15 responden (71,4 %) yang mengatakan sangat berpengaruh sedangkan hanya 1 responden (4,7 %) yang memberikan jawaban kurang berpengaruh

Faktor lain yang menurut peneliti ikut mempengaruhi pelaksanaan konsep perencanaan adalah faktor komunikasi.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa dari keseluruhan responden yang mengetahui konsep perencanaan responden juga mengemukakan bahwa faktor komunikasi ikut mempengaruhi pelaksanaan konsep perencanaan.

Selanjutnya dari jawaban responden yang mengatakan faktor komunikasi mempengaruhi pelaksanaan konsep perencanaan.

Jika dilihat dari gradasi rata-rata skor 3,23 dan rata-rata persentase (80,75 %), maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh komunikasi terhadap pelaksanaan konsep perencanaan dalam peningkatan kinerja pegawai berada pada kategori tinggi/berpengaruh. Komunikasi sangatlah penting dan berpengaruh terhadap pelaksanaan konsep perencanaan dalam suatu kantor atau unit kerja, dimana terdapat 10 (47,6 %) responden yang mengatakan bahwa komunikasi berpengaruh pula terhadap suatu pelaksanaan konsep perencanaan. Sehingga dapat dikatakan bahwa komunikasi secara berkesinambungan dan lancar akan lebih mempermudah pelaksanaan dari sebuah konsep perencanaan.

Dari beberapa faktor yang mempengaruhi pelaksanaan konsep perencanaan, peneliti juga memasukkan faktor anggaran dalam penelitian ini karena peneliti merasa bahwa faktor anggaran dalam pelaksanaan suatu konsep perencanaan juga dirasa sangatlah penting. Untuk mengetahui jawaban responden tentang pengaruh anggaran dalam pelaksanaan konsep perencanaan dapat dilihat pada tabel 4.25 berikut :

Jawaban responden dari hasil penelitian ditemukan bahwa keseluruhan responden yang mengetahui tentang konsep perencanaan mengatakan faktor anggaran juga mempengaruhi dari pelaksanaan konsep perencanaan. Selanjutnya dari jawaban keseluruhan responden tentang pengaruh faktor anggaran.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa dari keseluruhan faktor yang mempengaruhi pelaksanaan konsep perencanaan faktor anggaranlah yang sangat mempengaruhi karena faktor anggaran ini berada pada gradasi rata-rata skor yang paling tertinggi diantara faktor-faktor lainnya yaitu 3,90 dengan persentase 97,5 % dan berada pada kategori sangat tinggi atau sangat mempengaruhi. Faktor anggaran ini dirasa sangat penting karena dalam merumuskan sebuah konsep perencanaan faktor anggaran yang paling pertama diperhatikan, hal ini berkaitan dengan berjalan atau tidak suatu pekerjaan yang telah direncanakan atau diprogramkan sangat ditentukan oleh anggaran yang tersedia sehingga dari total keseluruhan responden yang mengetahui konsep perencanaan 17 responden (80,9 %) dalam penelitian ini mengatakan faktor anggaran sangat berpengaruh dan sisanya 4 responden (19,0 %) mengatakan cukup berpengaruh.

Setelah mengetahui tanggapan dan jawaban responden secara keseluruhan tentang konsep perencanaan.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa saran dan perbaikan konsep perencanaan pada unit kerja, 11 responden (52,3 %) yang mengatakan jangan terlalu padat kegiatan yang dirumuskan. Pernyataan responden yang demikian ini, karena seringkali tugas-tugas/pekerjaan yang dilaksanakan oleh pegawai di kantor tersebut kurang berjalan dengan baik yang disebabkan banyaknya tugas-tugas/pekerjaan yang harus diselesaikan secara bersamaan, 7 responden (33,3 %) mengatakan bahwa dalam merumuskan konsep perencanaan setidaknya perlu lebih terarah

kedepan agar konsep perencanaan yang telah ada dapat berjalan dengan baik pada saat pelaksanaannya, sedangkan yang menjawab kedua-duanya hanya 3 responden (14,2 %).

Selain saran dan perbaikan yang dikemukakan oleh responden untuk unit kerja, peneliti juga meminta saran dan perbaikan tentang konsep perencanaan yang ada di kantor.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa tentang saran dan perbaikan konsep perencanaan di kantor, 9 responden (42,8 %) yang mengatakan agar tersosialisasi dengan baik. Pernyataan responden yang demikian dikarenakan sosialisasi konsep perencanaan di kantor kurang maksimal, 3 responden (14,2 %) mengemukakan agar dilakukan penambahan fasilitas kantor agar konsep perencanaan yang ada bisa didukung dengan fasilitas kantor yang memadai, 4 responden (19,0 %) mengatakan agar dilakukan penambahan anggaran. Pernyataan responden yang demikian, mengingat pentingnya penambahan anggaran agar pelaksanaan konsep perencanaan bisa terealisasi dengan baik. 2 responden (9,5 %) menjawab agar tersosialisasi dengan baik dan penambahan fasilitas kantor, 1 responden (4,7 %) menjawab agar tersosialisasi dengan baik dan penambahan anggaran, sedangkan yang menjawab ketiga-tiganya sebanyak 2 responden (9,5 %).

2. Pelaksanaan Fungsi Pengorganisasian

Kegiatan pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajemen dalam suatu organisasi yang memegang peranan penting

dalam upaya mencapai tujuan organisasi sesuai yang diharapkan. Dimana setelah para manajer menetapkan tujuan-tujuan dan menyusun rencana-rencana atau program-program untuk mencapainya, maka mereka perlu merancang dan mengembangkan suatu organisasi yang akan dapat melaksanakan berbagai program tersebut secara sukses.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa dari jumlah keseluruhan responden ternyata hanya 17 responden (47,2 %) yang mengetahui konsep pengorganisasian sedangkan yang tidak mengetahui konsep pengorganisasian lebih banyak dibandingkan dari yang mengetahui yaitu 19 responden (52,7 %). Banyaknya responden yang tidak mengetahui dari konsep pengorganisasian ini disebabkan oleh karena responden yang mengatakan demikian adalah hanya pegawai biasa sedangkan responden yang mengetahui konsep pengorganisasian tersebut lebih banyak diketahui oleh para atasan/pimpinan.

Selanjutnya dari responden yang mengetahui adanya konsep pengorganisasian di kantor, maka peneliti mencoba untuk menggambarkan pemahaman responden tentang konsep pengorganisasian itu sendiri yang akan diuraikan ke dalam beberapa penjelasan. Pada tabel 4.30 berikut akan digambarkan tentang konsep pengorganisasian yang diketahui oleh responden.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa diketahui 9 responden (52,9 %) yang mengatakan konsep pengorganisasian adalah dengan mengkoordinir sumber daya yang ada (pegawai), 7 responden (41,1 %)

mengatakan pengisian dan pembagian kerja berdasarkan tingkat pendidikan dan keterampilan masing-masing individu, dan hanya 1 responden (5,8 %) memberi jawaban yang tidak relevan dengan apa yang dipertanyakan.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa dari 17 responden yang mengetahui konsep pengorganisasian tidak semuanya terlibat dalam kegiatan perumusan konsep pengorganisasian itu sendiri, dimana hanya 2 responden (11,7 %) yang tidak terlibat atau dilibatkan dalam perumusan konsep pengorganisasian dan selebihnya 15 responden (88,2 %) terlibat dalam perumusan konsep pengorganisasian tersebut. Dari jumlah responden yang terlibat dalam perumusan konsep pengorganisasian sebagian besar dari responden adalah para atasan/pimpinan pada unit kerja atau kantor tersebut.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa dari 15 responden yang terlibat dalam perumusan konsep perencanaan ada 13 responden (86,6 %) yang tingkat keterlibatannya sangat tinggi, sedangkan sisanya hanya 2 responden (13,3 %) yang tingkat keterlibatannya cukup tinggi.

Secara umum responden yang mengetahui konsep pengorganisasian dan terlibat dalam perumusan konsep tersebut menunjukkan gradasi rata-rata skor 4 dengan persentase 100 % sehingga dapat dikatakan bahwa tingkat keterlibatan dalam perumusan konsep pengorganisasian menggambarkan *sangat baik atau sangat tinggi*.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa 14 responden (38,8 %), yang terbanyak menjawab Setda Kota Makassar, Asisten Setda Kota Makassar dan Kepala Bagian yang merumuskan konsep Pengorganisasian, kemudian 9 responden (25 %) yang menjawab Setda, Kepala bagian dan Kepala sub bagian merumuskan konsep pengorganisasian, setelah itu 5 responden (13,8 %) yang menjawab hanya Kepala bagian, sedangkan 3 responden (8,3 %) yang menjawab hanya Kepala sub bagian, 2 responden (13,8%) menjawab Setda dan yang menjawab paling sedikit adalah keseluruhan dari point 1,2,3 dan 4 dengan 1 responden (2,7 %).

Dalam merumuskan konsep pengorganisasian yang harus diperhatikan baik adalah kendala-kendala atau masalah yang akan dihadapi nantinya dalam perumusan suatu konsep pengorganisasian.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa dari permasalahan yang dihadapi oleh unit kerja adalah permasalahan padatnya kurangnya sumber daya manusia yang profesional yang paling banyak dikemukakan oleh 11 responden (64,7 %) dari 17 responden, selanjutnya permasalahan keterbatasan fasilitas penunjang di katakan oleh 3 responden (17,6 %) sedangkan yang mengemukakan permasalahan kedua-duanya hanya 2 responden (11,7 %). Dan 1 responden (5,8 %) yang tidak menjawab sama sekali.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa terlihat kurangnya sumber daya manusia yang profesional yang paling banyak dikemukakan yaitu 12

responden (70,5 %), dan selebihnya adalah yang tidak menjawab sama sekali dengan 5 responden (29,4 %).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan diketahui bahwa dalam perumusan konsep pengorganisasian faktor sistem dan prosedur adalah satu faktor yang sangat mempengaruhi dari pelaksanaan sebuah konsep pengorganisasian.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa keseluruhan responden yang mengetahui tentang konsep perencanaan semuanya mengatakan faktor sistem dan prosedur kerja mempengaruhi pelaksanaan dari konsep pengorganisasian.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa sebagian besar responden mengatakan sistem dan prosedur kerja sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan fungsi pengorganisasian, sehingga secara keseluruhan rata-rata skor yang dicapai 3,0 dengan rata-rata persentase 75 % yang berarti cukup tinggi atau cukup mempengaruhi. Angka-angka tersebut berdasarkan pada pola jawaban responden. Dimana dari 17 responden yang mengetahui konsep pengorganisasian terdapat 9 (27 %) yang mengatakan sistem dan prosedur kerja berpengaruh terhadap pelaksanaan fungsi pengorganisasian, sedangkan 4 responden (23,5 %) mengatakan sistem/prosedur kerja sangat berpengaruh terhadap fungsi pengorganisasian dan selebihnya yang memberikan jawaban sistem dan prosedur kerja kurang berpengaruh juga dengan 4 responden (23,5 %).

Selain faktor sistem/prosedur kerja yang mempengaruhi pelaksanaan fungsi pengorganisasian ada beberapa faktor lain yang ikut mempengaruhi fungsi pengorganisasian tersebut, salah satunya adalah faktor sarana/prasarana.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa dari keseluruhan responden yang mengetahui tentang konsep pengorganisasian, keseluruhan responden juga mengatakan bahwa faktor sarana dan prasarana ikut pula mempengaruhi pelaksanaan dari sebuah fungsi pengorganisasian.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa secara umum responden mengatakan sarana dan prasarana juga ikut mempengaruhi dalam pelaksanaan fungsi pengorganisasian. Ini dapat dilihat dari rata-rata skor 3,1 dengan persentase 77,5 % yang dapat dikatakan tinggi atau berpengaruh. Hal ini terlihat dari 17 responden, 13 responden (76,4 %) diantaranya yang mengatakan berpengaruh sedangkan yang mengatakan sangat berpengaruh yaitu 3 responden (17,6 %) dan sisanya 1 responden (5,8 %) memberikan jawaban kurang berpengaruh.

Faktor lain yang menurut peneliti ikut mempengaruhi pelaksanaan fungsi pengorganisasian adalah faktor komunikasi.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa dari keseluruhan responden yang mengetahui konsep pengorganisasian, juga menjawab faktor komunikasi ikut pula mempengaruhi pelaksanaan fungsi pengorganisasian.

Jika dilihat dari gradasi rata-rata skor 3,76 dan rata-rata persentase (94 %), maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh komunikasi terhadap pelaksanaan fungsi pengorganisasian dalam peningkatan kinerja pegawai berada pada kategori sangat tinggi/sangat berpengaruh. Komunikasi sangatlah penting dan berpengaruh terhadap pelaksanaan fungsi pengorganisasian dalam suatu kantor atau unit kerja, dimana terdapat 11 (64,7 %) responden yang mengatakan bahwa komunikasi berpengaruh pula terhadap suatu pelaksanaan fungsi pengorganisasian. Sehingga dapat dikatakan bahwa komunikasi secara berkesinambungan dan lancar akan lebih mempermudah pelaksanaan dari sebuah fungsi pengorganisasian.

Dari beberapa faktor yang mempengaruhi pelaksanaan fungsi pengorganisasian, peneliti juga memasukkan faktor anggaran dalam penelitian ini karena peneliti merasa bahwa faktor anggaran dalam pelaksanaan suatu fungsi pengorganisasian juga dirasa sangatlah penting.

Jawaban responden dari hasil penelitian ditemukan bahwa keseluruhan responden yang mengetahui tentang konsep perencanaan mengatakan faktor anggaran juga mempengaruhi dari pelaksanaan pengorganisasian. Selanjutnya dari jawaban keseluruhan responden tentang pengaruh faktor anggaran.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa faktor anggaran juga cukup mempengaruhi fungsi pengorganisasian karena faktor anggaran ini berada pada gradasi rata-rata skor 3,05 dengan persentase 76,25 % dan berada pada kategori tinggi atau berpengaruh. Faktor anggaran ini juga dirasa

penting karena dalam pelaksanaan fungsi pengorganisasian dibutuhkan pula anggaran yang tidak sedikit untuk menciptakan sumber daya manusia yang profesional, kebutuhan anggaran dalam bidang pengorganisasian dalam contoh peningkatan SDM pegawai melalui bidang pendidikan yang tentu saja membutuhkan anggaran yang lumayan besar, tetapi hasil yang akan dirasakan juga akan sangat bermanfaat terutama dalam hal pelaksanaan tugas/pekerjaan secara profesional. Dari total keseluruhan responden yang mengetahui konsep pengorganisasian 8 responden (47,0 %) dalam penelitian ini mengatakan faktor anggaran cukup berpengaruh, 5 responden (29,4 %) mengatakan sangat berpengaruh dan sisanya 4 responden (23,5 %) mengatakan kurang berpengaruh.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa tentang saran dan perbaikan konsep pengorganisasian pada unit kerja, 13 responden (76,4 %) yang mengatakan kesesuaian penempatan pegawai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki. Pernyataan responden yang demikian ini, karena untuk menciptakan profesionalisme pegawai dalam melakukan setiap tugas/pekerjaan, hanya 1 responden (5,8 %) mengatakan bahwa dalam perumusan konsep perencanaan perlu kesesuaian antara uraian tugas dan tanggung jawab agar konsep pengorganisasian kedepan dapat berjalan dengan, sedangkan yang menjawab kedua-duanya ada 1 responden (5,8 %).

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa tentang saran dan perbaikan konsep perencanaan di kantor, 2 responden (11,7 %) mengatakan agar

konsep pengorganisasian kedepan terjadi kesesuaian antara tugas dan pelaksanaan, 11 responden (64,7 %) mengemukakan perlunya kejelasan perintah atasan ke bawahan Pernyataan responden yang demikian dikarenakan seringnya terjadi kesalahan dalam pelaksanaan tugas akibat ketidak jelasan perintah atasan kebawahan, 3 responden (17,6 %) mengatakan gabungan antara point 1 dan 2 diperlukan untuk perbaikan konsep pengorganisasian kedepan.

3. Pelaksanaan Fungsi Penggerakan (*Actuating*)

Penggerakan merupakan salah satu fungsi manajemen yang sangat menentukan dalam pelaksanaan tugas-tugas sebagai upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Sebagaimana Siagian (1984 : 67) menjelaskan bahwa penggerakan (*motivating*) sebagai "keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis". Dalam penjelasan tersebut, terkandung makna bahwa penggerakan (*motivating*) adalah upaya-upaya yang dilakukan oleh seorang pemimpin membangkitkan semangat dan gairah kerja, disiplin kerja, tanggung jawab, kesungguhan, dan keikhlasan bawahan melaksanakan pekerjaannya dalam rangka tercapainya tujuan organisasi sesuai yang telah direncanakan.

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh Siagian di atas, maka dapat dipahami bahwa kegiatan penggerakan (*motivating*) lebih banyak dilakukan dalam tahap pelaksanaan suatu kegiatan organisasi.

Dalam rangka kelancaran pelaksanaan kegiatan organisasi, sumber daya manusia sebagai pelaku utama perlu diberi digerakkan atau diberi motivasi sehingga segala kemampuan yang dimiliki dapat dicurahkan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Selanjutnya apa yang tergambar dari hasil penelitian ditemukan bahwa maka peneliti mencoba untuk mengemukakan apa yang dipahami oleh responden tentang konsep pelaksanaan yang akan diuraikan ke dalam beberapa penjelasan. Hal ini akan memberikan informasi kepada kita sejauh mana konsep pelaksanaan berjalan.

Data yang diperoleh dari hasil penelitian ditemukan bahwa 11 responden (30%) hanya melakukan tugas-tugas rutin, hal ini memberikan gambaran kepada kita bagaimana perbandingan frekuensi antara responden yang melaksanakan satu, dua atau tiga bentuk kegiatan/tugas. Dari tabel 4.47 kita bisa mengetahui bagaimana konsep pelaksanaan kegiatan yang tidak berjalan dengan baik dikarenakan pelaksanaan kegiatan yang tidak terpola.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa dari 36 responden yang terlibat dalam setiap pelaksanaan kegiatan ada 19 responden (52,7 %) yang tingkat keterlibatannya sangat tinggi, sedangkan sisanya 17 responden (47,2 %) yang tingkat keterlibatannya cukup tinggi.

Secara umum responden yang terlibat dalam pelaksanaan kegiatan menunjukkan gradasi rata-rata skor 3,61 dengan persentase 90,25 %

sehingga dapat dikatakan bahwa tingkat keterlibatan dalam pelaksanaan kegiatan menggambarkan *sangat baik atau sangat tinggi*.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa memberikan gambaran tentang kesesuaian antara pelaksanaan kegiatan dengan rumusan perencanaan, 27 responden (75%) menyatakan kesesuaian antara pelaksanaan tugasnya dengan apa yang telah dirumuskan sedangkan 9 responden (25%) menyatakan tidak. Ini menunjukkan bagaimana hubungan antara perencanaan dan pelaksanaan yang sudah berjalan dengan baik.

Tentunya dalam pelaksanaan tugas-tugasnya, para responden membutuhkan kerjasama dengan pihak lain sehingga pelaksanaan tugas tersebut dapat berjalan dengan baik. Pada tabel 4.50 akan memberi informasi tentang siapa saja yang membantu responden dalam pelaksanaan tugasnya.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa terlihat bagaimana tingkat ketergantungan responden terhadap satuan unit kerjanya maupun unit kerja yang lain dalam pelaksanaan kegiatan. Perbandingan frekuensinya pun menunjukkan perbandingan yang sangat signifikan, sekitar 75% responden membutuhkan bantuan dalam pelaksanaan kegiatannya sedangkan sisinya (25%) tidak.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa tentang kendala yang dihadapi oleh unit kerja dalam pelaksanaan kegiatan, dapat diperoleh informasi bahwa ada tiga kendala utama yang menjadi penghambat

berlangsungnya pelaksanaan kegiatan yang telah dirumuskan. Dari tiga kendala tersebut, *kurangnya kordinasi dan kurangnya anggaran yang tersedia* menjadi kendala yang paling sering dihadapi oleh responden. Sekitar 75% responden menyatakan kendala ini sebagai penghambat utama berlangsungnya pelaksanaan kegiatan di Unit Kerja Kantor bupati luwu.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa yang masih menggambarkan tentang kendala yang dihadapi oleh para responden.

Dari gambaran tentang kendala-kendala yang dihadapi oleh unit kerja dan kantor dalam pelaksanaan kegiatan, sistem dan prosedur kerja juga ikut berpengaruh dalam pelaksanaan kegiatan.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa keseluruhan responden yang mengetahui tentang konsep perencanaan semuanya mengatakan faktor sistem dan prosedur kerja mempengaruhi pelaksanaan kegiatan.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa sebagian besar responden mengatakan sistem dan prosedur kerja cukup berpengaruh terhadap pelaksanaan kegiatan, sehingga secara keseluruhan rata-rata skor yang dicapai 3,22 dengan rata-rata persentase 81,5 % yang berarti cukup tinggi atau cukup mempengaruhi. Angka-angka tersebut berdasarkan pada pola jawaban responden. Dimana dari 36 responden yang aktif dalam pelaksanaan kegiatan terdapat 26 responden (72,2 %) yang mengatakan sistem dan prosedur kerja berpengaruh terhadap pelaksanaan kegiatan, sedangkan 9 responden (25 %) mengatakan sistem/prosedur kerja sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan kegiatan dan yang memberikan

jawaban sistem dan prosedur kerja kurang berpengaruh yaitu 2 responden (2,7 %).

Selain faktor sistem/prosedur kerja yang mempengaruhi pelaksanaan kegiatan ada beberapa faktor lain yang ikut mempengaruhi pelaksanaan kegiatan tersebut, salah satunya adalah faktor sarana/prasarana.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa dari keseluruhan responden yang mengetahui tentang pelaksanaan kegiatan, keseluruhan responden juga mengatakan bahwa faktor sarana dan prasarana ikut pula mempengaruhi pelaksanaan kegiatan. Hal ini dikuatkan pada asumsi bahwa suksesnya pelaksanaan kegiatan sangat ditunjang oleh sarana dan prasarana yang memadai.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa secara umum responden mengatakan sarana dan prasarana juga sangat mempengaruhi dalam pelaksanaan kegiatan. Ini dapat dilihat dari rata-rata skor 3,91 dengan persentase 97,75 % yang dapat dikatakan sangat tinggi atau sangat mempengaruhi. Hal ini terlihat dari 31 responden (86,1 %) yang mengatakan sangat berpengaruh sedangkan hanya 5 responden (13,8 %) yang memberikan jawaban cukup berpengaruh.

Faktor lain yang menurut peneliti ikut mempengaruhi pelaksanaan kegiatan adalah faktor komunikasi, maka pada tabel 4.57 berikut akan di ketahui jawaban responden mengenai pengaruh dari faktor komunikasi terhadap pelaksanaan konsep perencanaan.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa dari keseluruhan responden yang aktif dalam pelaksanaan kegiatan mengemukakan bahwa faktor komunikasi ikut mempengaruhi pelaksanaan kegiatan. Hal ini disebabkan dengan adanya komunikasi yang baik maka pelaksanaan kegiatan dapat berjalan lancar.

Selanjutnya dari jawaban responden yang mengatakan faktor komunikasi mempengaruhi pelaksanaan kegiatan, maka pada tabel 4.58 berikut akan di paparkan mengenai tingkat pengaruh dari faktor komunikasi tersebut.

Persentase (74,25 %), maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh komunikasi terhadap pelaksanaan kegiatan cukup berpengaruh. Komunikasi sangatlah penting dan berpengaruh terhadap pelaksanaan kegiatan dalam suatu kantor atau unit kerja, dimana terdapat 21 responden (58,3 %) yang mengatakan bahwa komunikasi cukup berpengaruh terhadap pelaksanaan kegiatan, sebanyak 7 responden (19,4 %) mengatakan sangat berpengaruh, sedangkan yang mengatakan kurang berpengaruh yaitu 8 responden (22,2 %) Sehingga dapat disimpulkan bahwa komunikasi secara berkesinambungan dan lancar akan lebih mempermudah pelaksanaan kegiatan.

Dari beberapa faktor yang mempengaruhi pelaksanaan konsep perencanaan, peneliti juga memasukkan faktor anggaran dalam penelitian ini karena peneliti merasa bahwa faktor anggaran dalam pelaksanaan suatu konsep perencanaan juga dirasa sangatlah penting.

Jawaban responden dari hasil penelitian ditemukan bahwa keseluruhan responden yang aktif dalam pelaksanaan kegiatan mengatakan faktor anggaran juga berpengaruh terhadap pelaksanaan kegiatan.

Selanjutnya dari jawaban keseluruhan responden tentang pengaruh faktor anggaran, maka pada tabel 4.60 berikut ini juga akan ditunjukkan tingkat pengaruh dari faktor anggaran terhadap pelaksanaan kegiatan.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa dari keseluruhan faktor yang mempengaruhi pelaksanaan kegiatan menunjukkan bahwa faktor anggaranlah yang sangat mempengaruhi karena faktor anggaran ini berada pada gradasi rata-rata skor yang paling tertinggi diantara faktor-faktor lainnya yaitu 3,91 dengan persentase 97,75 % dan berada pada kategori sangat tinggi atau sangat mempengaruhi. Faktor anggaran ini dirasa sangat penting karena dalam pelaksanaan kegiatan faktor anggaran yang paling pertama diperhatikan, hal ini berkaitan dengan berjalan atau tidak suatu pekerjaan yang telah direncanakan atau diprogramkan sangat ditentukan oleh anggaran yang tersedia sehingga dari total keseluruhan responden yang aktif dalam pelaksanaan kegiatan yaitu 31 responden (86,1 %) dalam penelitian ini mengatakan faktor anggaran sangat berpengaruh dan sisanya 5 responden (13,8 %) mengatakan cukup berpengaruh.

Setelah mengetahui tanggapan dan jawaban responden secara keseluruhan tentang pelaksanaan kegiatan. kegiatan di masa yang akan datang dapat lebih baik.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa tentang saran dan perbaikan pelaksanaan kegiatan pada unit kerja, 5 responden (13,8 %) yang mengatakan agar diperbanyak anggaran untuk pelaksanaan kegiatan. Pernyataan responden yang demikian ini, karena pada saat pelaksanaan kegiatan masalah yang sering dihadapi selalu bermuara pada besarnya anggaran, 2 responden (5,5 %) menganjurkan agar diperbanyak koordinasi pada saat pelaksanaan kegiatan. Hal ini disebabkan bnyak pegawai yang kurang faham akan tugasnya dalam pelaksanaan kegiatan karena kurangnya koordinasi, sedangkan 7 responden (19,4 %) mengemukakan agar sarana dan prasaran dilengkapi supaya lebih memudahkan dalam pelaksanaan kegiatan.

Dari keseluruhan responden, sebanyak 18 responden (50 %) menyarankan ketiganya, sedangkan 4 responden (11,1 %) hanya menyarankan anggaran yang diperbanyak dan sarana dan prasarana dilengkapi.

Selain saran dan perbaikan yang dikemukakan oleh responden untuk unit kerja, peneliti juga meminta saran dan perbaikan tentang konsep perencanaan yang ada di kantor.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa tentang saran dan perbaikan konsep pelaksanaan kegiatan di kantor, 4 responden (11,1 %) yang

mengatakan agar anggaran diperbanyak. Pernyataan responden yang demikian dikarenakan pada saat pelaksanaan kegiatan anggaran selalu menjadi masalah utama meskipun dalam skop kantor, hanya 1 responden (2,7 %) yang mengemukakan agar diperbanyak koordinasi, 2 responden (5,5 %) mengatakan agar dilakukan pembenahan sistem dan prosedur kerja. Pernyataan responden yang demikian, mengingat pentingnya pembenahan sistem dan prosedur kerja agar konsep pelaksanaan kegiatan bisa terealisasi dengan baik. 3 responden (8,3 %) menjawab agar dilengkapi sarana dan prasarana.

Dari keseluruhan responden, yang menjawab keseluruhan yaitu 5 responden (13,8 %), 14 responden (38,8 %) menganjurkan agar anggaran diperbanyak, pembenahan sistem dan prosedural kerja serta pelengkapan sarana dan prasarana, hanya 7 responden (19,4) yang menganjurkan tentang anggaran dan sarana dan prasarana yang perlu pembenahan.

4. Pelaksanaan Fungsi Pengawasan

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang memegang peranan penting dalam pengelolaan suatu organisasi. Secara umum pengertian pengawasan adalah tindakan yang bertujuan untuk memastikan apakah sumber daya dalam suatu organisasi baik manusia maupun peralatan (sarana dan prasarana) dapat didayagunakan dengan baik dan sesuai tujuan yang telah direncanakan. Oleh karena itu, dalam pelaksanaan pengawasan, tindakan yang dilakukan meliputi pengecekan hasil kerja, apakah sesuai dengan rencana yang telah disusun atau tidak.

Adanya pengecekan dalam pelaksanaan pengawasan bertujuan agar jika terjadi kekeliruan dalam pelaksanaan kegiatan ataupun jika terjadi penyimpangan-penyimpangan dalam kegiatan organisasi segera dapat diluruskan ataupun dicarikan jalan keluar yang tepat. Dengan demikian fungsi pengawasan dalam manajemen merupakan salah satu faktor vital yang akan menentukan tercapainya tujuan-tujuan organisasi, karena walaupun suatu kegiatan telah melalui tahap perencanaan yang baik dan rasional, prosedur-prosedur pelaksanaan telah ditetapkan, namun kegiatan hasil kerja yang ditampakkan belum tentu akan dapat berjalan sesuai yang diharapkan jika penerapan pengawasan secara setengah hati. Untuk menjamin pelaksanaan pengelolaan dalam suatu organisasi berjalan sesuai dengan rencana, maka perlu ada pengawasan.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa berdasarkan pengetahuan atau pemahaman responden terhadap konsep pengawasan, ternyata telah dipahami atau diketahui oleh keseluruhan responden dalam penelitian ini dari pengetahuan responden tentang konsep pengawasan maka akan dilanjutkan pada bentuk-bentuk atau konsep pengawasan yang responden pahami atau ketahui.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa pengetahuan yang responden miliki tentang konsep pengawasan. 23 responden (63,8 %) mengatakan konsep pengawasan itu adalah pengawasan yang dilakukan terhadap pelaksanaan tugas, kemudian 13 responden (36,1 %) mengatakan konsep pelaksanaan itu adalah pemberian laporan-laporan

kepada pimpinan/atasan tentang apa yang telah dikerjakan. Dari keseluruhan responden yang telah mengemukakan pendapatnya, pengawasan terhadap pelaksanaan tugas dengan jumlah sebagian responden mengatakan demikian adalah hanya pegawai biasa, mereka mengatakan seperti itu berdasarkan pengawasan yang mereka rasakan selama ini dari atasan/pimpinan terhadap pelaksanaan tugas/kegiatan rutin yang dilakukan khususnya tugas dari atasan yang sifatnya insidental.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa terdapat 19 responden (52,7 %) yang mengatakan atasaan/pimpinan melakukan pengawasan terhadap tugas-tugas yang dikerjakan sehari-hari. Sedangkan yang menjawab tidak mengenai pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan sebanyak 17 responden (47,2 %). Dari perbandingan jumlah responden yang menjawab ya dan tidak, bisa disimpulkan hampir sebanding sehingga diketahui bahwa pimpinan/atasan tidak terlalu mengawasi bawahannya dalam pelaksanaan tugas-tugas yang dikerjakan. Untuk mengetahui sejauh mana tingkat keaktifan pimpinan/atasan dalam melakukan pengawasan.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa lebih memperjelas bagaimana tingkat keaktifan pimpinan/atasan dalam melakukan pengawasan yang hampir senada dengan tabel sebelumnya yaitu tabel 4.65.

Untuk lebih memperdalam pengetahuan kita tentang bagaimana pelaksanaan fungsi pengawasan oleh pimpinan kepada bawahannya maka penulis juga menanyakan kepada responden tentang tingkat keaktifan

Pimpinan/atasan dalam melakukan SIDAK yang juga merupakan bagian dari fungsi pengawasan.

Informasi yang digambarkan hasil penelitian ditemukan bahwa memberikan penjelasan tentang tingkat keaktifan pimpinan/atasan melakukan SIDAK dalam sebulan. Sebagian besar responden (62,5 %) mengatakan bahwa pimpinan mereka hanya melakukan satu kali SIDAK dalam satu bulan. Dari informasi tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa masih perlunya peningkatan fungsi pengawasan dalam rangka perbaikan kinerja pegawai negeri sipil dikantor bupati luwu.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa memberikan penjelasan tentang tanggapan responden terhadap pengawasan yang dilakukan. Pada bagian ini sekali lagi terlihat bagaimana fungsi pengawasan yang tidak berjalan dengan baik. 11 responden (30,5%) menyatakan bahwa pengawasan yang dilakukan tidak tentu. Sementara ada 7 responden (19,4%) mengatakan bahwa pengawasan yang dilakukan berjalan per Tri wulan. Hal seperti ini tentu jauh dari prinsip keteraturan yang seharusnya dimiliki oleh sebuah lembaga atau organisasi.

Kemudian ada 16 responden (44,4%) menyatakan bahwa pengawasan yang dilakukan bersifat rahasia dengan asumsi bahwa jika pengawasan dilakukan dengan terbuka maka tidak akan diketahui secara pasti sejauh mana penyimpangan yang terjadi.

Dari pelaksanaan pengawasan yang dilakukan di kantor walikota tidak selamanya dapat berjalan dengan baik apabila tidak memperhatikan

faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pelaksanaan fungsi pengawasan. Salah satu faktor yang mempengaruhi fungsi pengawasan adalah sistem dan prosedur kerja.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa dari keseluruhan responden, semuanya mengatakan faktor sistem dan prosedur kerja mempengaruhi pelaksanaan fungsi pengawasan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keseluruhan responden, 28 responden (72,2%) mengatakan bahwa sistem/prosedur kerja cukup berpengaruh terhadap fungsi pengawasan. Pada poin ini pula menempati urutan tertinggi dari yang telah dikemukakan oleh responden, selanjutnya yang mengatakan sistem dan prosedur kerja mempengaruhi fungsi pengawasan sebanyak 9 responden (25%) dan 1 responden mengatakan sistem dan prosedur kerja kurang mempengaruhi fungsi pengawasan.

Dari pembahasan tersebut, sistem dan prosedur kerja yang mempengaruhi fungsi pengawasan mempunyai gradasi skor rata-rata 3,22 dengan persentase 80,5 % yang berada pada kategori tinggi dan berpengaruh.

Selain faktor sistem dan prosedur kerja yang mempengaruhi fungsi pengawasan, faktor sarana dan prasarana juga ikut berpengaruh dalam pelaksanaan fungsi pengawasan.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa seluruh responden mengetahui faktor sarana dan prasarana ikut berpengaruh pada

pelaksanaan fungsi pengawasan di kantor bupati luwu. Selanjutnya mengenai faktor sarana dan prasarana akan dibahas pula mengenai tingkat pengaruh faktor ini yang dirasakan oleh responden terhadap pelaksanaan fungsi pengawasan.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa faktor sarana dan prasarana cukup mempengaruhi fungsi sistem pengawasan. Ini terlihat dengan gradasi skor rata-rata yang dimiliki adalah 2,91 dengan persentase 72,75 % dimana gradasi skor rata-rata ini masuk dalam kategori tinggi/berpengaruh. Berdasarkan pola-pola jawaban yang dimiliki, 17 responden (47,2%) yang terbanyak mengatakan bahwa sarana dan prasarana cukup berpengaruh. Sedang kategori kedua terbanyak dengan 11 responden (30%) mengatakan faktor sarana dan prasarana kurang berpengaruh terhadap fungsi pengawasan.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa dari keseluruhan responden mengemukakan bahwa faktor komunikasi ikut mempengaruhi pelaksanaan fungsi pengawasan. Selanjutnya dari jawaban responden yang mengatakan bahwa faktor komunikasi mempengaruhi pelaksanaan fungsi pengawasan.

Jika dilihat dari gradasi rata-rata skor 3,61 dan rata-rata persentase (90,25 %), maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh komunikasi terhadap pelaksanaan fungsi pengawasan cukup besar. Komunikasi sangatlah penting dan berpengaruh terhadap pelaksanaan fungsi pengawasan dalam suatu kantor atau unit kerja, dimana terdapat 12 responden (33,3 %) yang mengatakan bahwa komunikasi cukup berpengaruh, sebanyak 23

responden (63,8 %) mengatakn sangat berpengaruh, sedangkan yang mengatakan kurang berpengaruh yaitu 1 responden (2,7%) Sehingga dapat disimpulkan bahwa komunikasi secara berkesinambungan dan lancar akan lebih mempermudah pelaksanaan fungsi pengawasan.

Dari beberapa faktor yang mempengaruhi pelaksanaan fungsi pengawasan, peneliti juga memasukkan faktor anggaran dalam penelitian ini karena peneliti merasa bahwa faktor anggaran dalam pengawasan juga dirasa sangatlah penting.

Jawaban responden pada hasil penelitian memperlihatkan bahwa keseluruhan responden mengatakan faktor anggaran juga berpengaruh terhadap pelaksanaan fungsi pengawasan.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa terlihat bagaimana tanggapan responden yang menganggap bahwa faktor anggaran kurang mempengaruhi pelaksanaan fungsi pengawasan. Berdasarkan gradasi rata-rata 2,36 dengan persentase 59 % yang berada pada kategori buruk/rendah.

Melihat hal tersebut, kurang berpengaruhnya faktor anggaran dalam fungsi pengawasan disebabkan karena dalam melakukan pengawasan faktor anggaran sendiri tidak terlalu dibutuhkan sehingga pada pola jawaban menunjukkan sebagian besar responden 25 (69,4 %) mengatakan anggaran kurang berpengaruh pada pelaksanaan fungsi manajemen.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa bisa diketahui saran dan perbaikan terhadap konsep pengawasan pada masing-masing unit kerja, yaitu dengan responden terbanyak 13 (36,1 %) yang menyatakan dalam melaksanakan fungsi pengawasan sebaiknya tidak nepotisme dan proporsional dalam memberikan sanksi. Responden yang mengatakan demikian rata-rata hanya pegawai biasa dan dalam melaksanakan tugas/pekerjaannya seringkali merasakan adanya diskriminasi, kemudian 6 responden (16,6 %) yang mengatakan bahwa aturan yang ada sebaiknya diperketat selanjutnya hanya 5 responden (13,8 %) yang mengatakan tidak nepotisme, 9 responden (25 %) juga hanya mengatakan proporsional dalam memberikan sanksi sedangkan yang tidak menjawab hanya 3 responden (8,3 %).

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa sebanyak 18 responden (50 %) mengatakan sanksi yang diberikan harus sesuai dengan aturan yang berlaku, selanjutnya 6 responden (16,6 %) mengatakan dalam memberikan sanksi harus proporsional sedangkan yang menjawab kedua poin sebelumnya adalah 8 responden (22,2 %) dan yang tidak menjawab 4 responden (11,1 %).

Pada poin dengan responden terbanyak, mereka mengatakan demikian, terkadang sanksi yang mereka dapatkan ketika melakukan penyimpangan tidak sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan.

5. Analisis Pelaksanaan Fungsi Manajemen Berdasarkan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi

Sejauh mana organisasi berhasil dalam mencapai tujuan dan dalam memenuhi kebutuhan masyarakat tergantung pada keberhasilan para individu pegawai melaksanakan tugas. Kalau para individu tidak melaksanakan pekerjaannya dengan baik, maka organisasi akan gagal mencapai tujuannya.

Seberapa baik individu pegawai dalam melaksanakan tugasnya erat kaitannya dengan berjalannya dengan baik pelaksanaan fungsi manajemen, maka untuk menganalisis keberhasilan pelaksanaan sebuah fungsi manajemen dalam peningkatan kinerja pegawai bisa dilihat sejauhmana faktor-faktor yang mempengaruhi sebuah pelaksanaan fungsi manajemen yang diterapkan.

Untuk mengetahui gradasi indikator nilai mutu dari faktor yang mempengaruhi telah ditetapkan interval indikator seperti berikut:

a. sangat tinggi/sangat mempengaruhi :

- Rata-rata skor : 3,26 - 4,00
- Rata-rata persen : 81,50 % - 100 %

b. tinggi/cukup mempengaruhi :

- Rata-rata skor : 2,76 - 3,25
- Rata-rata persen : 69,00 % - 80,49 %

c. rendah/kurang mempengaruhi :

- Rata-rata skor : 2,26 - 2,75
- Rata-rata persen : 56,50 % - 68,99 %

d. sangat rendah/tidak mempengaruhi :

- Rata-rata skor : 1,75 - 2,25

➤ Rata-rata persen : 43,75 % - 56,49

Berjalannya fungsi manajemen yang diterapkan di kantor bupati tergantung kepada sejauh mana faktor-faktor yang mempengaruhi fungsi manajemen itu sendiri yaitu ; *Sistem/Prosedur Kerja, Sarana dan Prasarana, Komunikasi dan Anggaran* dapat dilihat pada rekapitulasi tabel 4.79. berikut ini ;

Tabel 4.79.
Rekapitulasi Nilai Skor Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pelaksanaan Fungsi Manajemen dalam Peningkatan Kinerja Pegawai

No	Tabel Nomor	Nilai	Skor	(%)	Skor Rata-Rata Faktor yang Mempengaruhi Pelaksanaan Fungsi Manajemen
1	4.20.	73	3,47	86,75	Pengaruh Faktor Sistem dan Prosedur Kerja terhadap Pelaksanaan Fungsi Manajemen 3,22 (80,68 %)
2	4.37.	51	3,0	75	
3	4.54.	116	3,22	80,5	
4	4.70.	116	3,22	80,5	
5	4.22.	77	3,66	91,5	Pengaruh Faktor Sarana dan Prasarana terhadap Pelaksanaan Fungsi Manajemen 3,64 (84,93 %)
6	4.39.	53	3,11	77,75	
7	4.56.	141	3,91	97,75	
8	4.72.	105	2,91	72,75	
9	4.24.	68	3,23	80,75	Pengaruh Faktor Komunikasi terhadap Pelaksanaan Fungsi Manajemen 3,39 (84,81 %)
10	4.41.	64	3,76	94	
11	4.58.	107	2,97	74,25	
12	4.74.	130	3,61	90,25	
13	4.26.	82	3,90	97,5	Pengaruh Faktor Anggaran terhadap Pelaksanaan Fungsi Manajemen 3,30 (82,62 %)
14	4.43.	52	3,05	76,25	
15	4.60.	141	3,91	97,75	
16	4.76.	85	2,36	59	
Skor π dan Persentase π			3,33	83,26	3,33 (83,26 %)

Sumber : Diolah dari data primer 2014

Pelaksanaan fungsi manajemen dalam peningkatan pegawai negeri sipil ternyata sangat di pengaruhi oleh keempat faktor tersebut ini berdasarkan dari hasil rekapitulasi pada tabel (4.79) yang tergolong sangat

tinggi atau sangat mempengaruhi (4.18) bila dilihat dari keempat faktor yang mempengaruhi pelaksanaan fungsi manajemen dalam peningkatan kinerja pegawai dengan nilai skor rata-rata 3,33. Nilai total dari skor rata-rata tersebut diperoleh dari 16 pertanyaan yang dibagi ke dalam 4 macam faktor yang mempengaruhi pelaksanaan fungsi manajemen, yaitu ; Sistem dan Prosedur kerja, Sarana dan Prasarana, Komunikasi, faktor anggaran. Jika dicermati lebih jelas, dari ke empat faktor yang mempengaruhi pelaksanaan fungsi manajemen tersebut, faktor sarana dan prasarana menunjukkan hasil yang sangat tinggi dengan skor rata-rata mencapai 3,64 (84,93 %). Hal ini karena faktor sarana dan prasaranalah yang akan sangat menunjang pelaksanaan tugas dan kegiatan yang dikerjakan oleh pegawai.

Berdasarkan tabel rekapitulasi (4.79), terlihat bahwa faktor komunikasi juga menjadi sangat penting dalam pelaksanaan fungsi manajemen karena dalam pelaksanaan tugas dan kegiatan yang dikerjakan memerlukan hubungan koordinasi dan kerjasama yang baik antara bagian-bagian yang ada/unit-unit kerja juga hubungan personal antara individu sehingga dalam pelaksanaan tugas-tugas yang dikerjakan dapat lebih efektif dan efisien.

Namun, harus diakui bahwa keberhasilan fungsi pelaksanaan manajemen dalam peningkatan kinerja pegawai juga tergantung sejauh mana anggaran yang tersedia, sehingga pada saat pelaksanaan tugas-tugas yang dikerjakan segala kekurangan yang ada dapat diminimalisirkan melalui dana yang tersedia. Faktor anggaran ini pula berada pada kategori

yang sangat mempengaruhi dalam sebuah pelaksanaan fungsi manajemen. Di samping ke tiga faktor sebelumnya faktor sistem dan prosedur kerja juga turut mempengaruhi pelaksanaan fungsi manajemen serta berada pada kategori cukup mempengaruhi.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Pelaksanaan fungsi perencanaan telah berjalan dengan baik, namun kendala utamanya adalah kepadatan jadwal perencanaan tersebut serta tidak disosialisasikan secara menyeluruh ke semua bagian/unit kerja yang ada di kantor bupati luwu sehingga banyak tugas – tugas yang dikerjakan hanya bersifat tugas – tugas rutin saja.
2. Pelaksanaan fungsi pengorganisasian telah berjalan cukup baik, namun kendala utamanya adalah ketidaksesuaian dalam penempatan posisi pegawai yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya sehingga mereka bekerja secara tidak profesional.
3. Pelaksanaan dari hasil rumusan konsep perencanaan telah berjalan dengan baik, namun ada beberapa persen hasil dari pelaksanaan tugas tersebut tidak sesuai dengan rumusan konsep perencanaan, hal ini disebabkan karena kurangnya anggaran dan fasilitas yang tersedia serta system dan prosedur kerja yang tidak berjalan dengan baik.
4. Pelaksanaan fungsi pengawasan tidak berjalan dengan cukup baik, yaitu dengan beberapa kendala dalam hal tidak proporsional atasan dalam memberikan sanksi kepada bawahannya dan adanya diskriminasi yang dilakukan oleh atasan terhadap bawahan.

5. factor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan fungsi manajemen dalam peningkatan kinerja pegawai negeri sipil adalah system dan prosedur, sarana dan parasaran, komunikasi dan anggaran, dimana factor sarana dan prasaran sangat mempengaruhi (84,93 %) pelaksanaan fungsi manajemen, sedangkan factor system dan prosedur kerja adalah factor terendah (80,68 %) dari keseluruhan factor yang mempengaruhi pelaksanaan fungsi manajemen.

Secara tidak langsung ke empat factor yang mempengaruhi pelaksanaan fungsi manajemen juga memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap kinerja pegawai. Apabila ke-empat factor tersebut berjalan dengan baik, maka kinerja pegawai negeri sipil dapat lebih di tingkatkan dengan melihat indicator kinerja sebagai berikut : 1). Tingkat kemampuan dalam melaksanakan tugas, 2). Pelayanan kepada masyarakat. 3). Komunikasi antar pegawai, 4). Hubungan kerjasama, 5). Prestasi kerja.

B. Saran

1. Dalam merumuskan konsep perencanaan yang akan dilakukan sebaiknya dilibatkan pula staf/pegawai biasa, dan juga mensosialisasikan tentang hasil perumusan konsep perencanaan tersebut.
2. Agar penempatan pegawai disesuaikan dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki.

3. Agar pelaksanaan tugas dapat berjalan maksimal maka sebaiknya anggaran di sesuaikan dengan hasil perumusan konsep perencanaan selain itu fasilitas sarana dan prasarana yang ada dapat dilengkapi.
4. Agar pelaksanaan pengawasan dapat berjalan secara maksimal maka sebaiknya hubungan koordinasi dan kerjasama lebih ditingkatkan antara unit kerja dan individu itu sendiri.

DAFTAR PUSTAKA

- Amirin, Tatang, 1995. *Menyusun Rencana Penelitian*. Jakarta. : Rajawali Pers.
- Faisal, Sanafiah. 2001. *Format-Format Penelitian Sosial*. Jakarta : Rajawali Press.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Hadi, Sutrisno, 1989. *Metodologi Research*. Yogyakarta.: Andi Offset,
- Handoko. 1989. *Manajemen Personalian dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- Hasibuan, S.P. Malayu. 1986. *Prinsip Sumber Daya Manusia*. Jakarta : CV. Haji Masagung
- _____. 1987. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta : NV. Sapdodadi.
- Kansil, C. S. T. 1984. *Pokok-Pokok Pemerintahan di Daerah*. Bina Aksara, Jakarta :
- Musanef. 1993. *Manajemen Kepegawaian Indonesia*. Jakarta : Gunung Agung
- Nawawi, H, Hadari. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- _____. 2001. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press,
- Ndraha, Talidzuhu, 2003. *Kybernology (Ilmu Pemerintahan Baru)*. Jakarta : PT. Asdi Mahasatya.
- Pamudji. 1992. *Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia*. Jakarta. Bina Aksara
- Ruky, Achmad. 2001. *Sistem Manajemen Kinerja : Panduan Praktis Untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*. Jakarta : PT. Gramedia
- Salusu, J. 1996. *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Profit*. Jakarta : PT. Gramedia
- Siagian S.P. 1996. *Filsafat Administrasi*. Jakarta. PT. Gunung Agung

Soewarno. 1980. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta : Gunung Agung.

Sugiono. 1992. *Metodologi Penelitian Administrasi*. Bandung : Alfabeta

Sukarno. 1990. *Administrasi Kepegawaian*. Ghalia ; Jakarta,

Syuhadhak, Mokhamad. 1994. *Administrasi Kepegawaian Negara*. Gunung Agung : Jakarta

Wasistiono, Sadu. 2003. *Kapita Selekta Manajemen Pemerintahan Daerah*. Bandung : CV. Fokusmedia.