

TELAAHAN STAF PARIPURNA

**MODUL PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
KEPEMIMPINAN TINGKAT III**

*Lembaga Administrasi Negara - Republik Indonesia
2008*

Hak Cipta[©] Pada: Lembaga Administrasi Negara

Edisi Tahun 2008

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia
Jl. Veteran No. 10 Jakarta 10110
Telp. (021) 3868201-06 Ext. 193, 197
Fax. (021) 3800188

Telaahan Staf Paripurna

Jakarta – LAN – 2008
92 hlm: 15 x 21 cm

ISBN: 979-8619-72-2



LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA

SAMBUTAN

Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian menegaskan bahwa dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional, diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang berkemampuan melaksanakan tugas secara profesional. Untuk mewujudkan profesionalisme PNS ini, mutlak diperlukan peningkatan kompetensi, khususnya **kompetensi kepemimpinan** bagi para pejabat dan calon pejabat Struktural Eselon III baik di lingkungan pemerintah pusat maupun daerah. Sebagai pejabat struktural yang berada pada posisi paling depan atau ujung tombak, pejabat struktural eselon III memainkan peran yang sangat penting karena bertanggung jawab dalam mensukseskan pelaksanaan kegiatan-kegiatan secara langsung, sehingga buah karyanya dapat dirasakan secara langsung oleh masyarakat.

Untuk mempercepat upaya peningkatan kompetensi tersebut, Lembaga Administrasi Negara (LAN) telah menetapkan kebijakan desentralisasi dalam penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim) Tingkat III. Dengan kebijakan ini, jumlah penyelenggaraan Diklatpim Tingkat III dapat lebih ditingkatkan sehingga kebutuhan akan pejabat struktural eselon III yang profesional dapat terpenuhi. Agar penyelenggaraan Diklatpim Tingkat III menghasilkan alumni dengan kualitas yang sama, walaupun diselenggarakan dan diproses oleh Lembaga Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) yang berbeda, maka LAN menerapkan kebijakan standarisasi program Diklatpim Tingkat III. Proses

standarisasi meliputi keseluruhan aspek penyelenggaraan Diklat, mulai dari aspek kurikulum yang meliputi rumusan kompetensi, mata Diklat dan strukturnya, metode dan skenario pembelajaran sampai pada pengadministrasian penyelenggaranya. Dengan proses standarisasi ini, maka kualitas penyelenggaraan dan alumni dapat lebih terjamin.

Salah satu unsur penyelenggaraan Diklatpim Tingkat III yang mengalami proses standarisasi adalah modul untuk para peserta (*participants' book*). Disadari sejak modul-modul tersebut diterbitkan, lingkungan strategis khususnya kebijakan-kebijakan nasional pemerintah juga terus berkembang secara dinamis. Di samping itu, konsep dan teori yang mendasari substansi modul juga mengalami perkembangan. Kedua hal inilah yang menuntut diperlukannya penyempurnaan secara menyeluruh terhadap modul-modul Diklatpim Tingkat III ini.

Oleh karena itu, saya menyambut baik penerbitan modul-modul yang telah mengalami penyempurnaan ini, dan mengharapkan agar peserta Diklatpim Tingkat III dapat memanfaatkannya secara optimal, bahkan dapat menggali kedalaman substansinya di antara sesama peserta dan para Widyaiswara dalam berbagai kegiatan pembelajaran selama Diklat berlangsung. Semoga modul hasil perbaikan ini dapat dipergunakan sebaik-baiknya.

Kepada Drs. Suwaris, MA dan Drs. H. Yusuf Hanafiah selaku penulis serta seluruh anggota Tim yang telah berpartisipasi, kami haturkan terima kasih atas kesungguhan dan dedikasinya.

Jakarta, Juli 2008

KEPALA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA

SUNARNO

KATA PENGANTAR

Sejalan dengan upaya mewujudkan Pegawai Negeri Sipil yang profesional melalui jalur pendidikan dan pelatihan (Diklat), pembinaan Diklat khususnya Diklat Kepemimpinan (Diklatpim) Tingkat III ke arah Diklat berbasis kompetensi, terus dilakukan sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil. Salah satu upaya pembinaan yang telah ditempuh adalah melalui penerbitan modul Diklat.

Kehadiran modul Diklatpim Tingkat III ini memiliki nilai strategis karena menjadi acuan dalam proses pembelajaran, sehingga kebijakan pembinaan Diklat yang berupa standarisasi penyelenggaraan Diklat dapat diwujudkan. Oleh karena itu, modul ini dapat membantu widyaiswara atau fasilitator Diklat dalam mendisain pengajaran yang akan disampaikan kepada peserta Diklat; membantu pengelola dan penyelenggara Diklat dalam penyelenggaraan Diklat; dan membantu peserta Diklat dalam mengikuti proses pembelajaran. Untuk maksud inilah maka dilakukan penyempurnaan terhadap keseluruhan modul Diklat Kepemimpinan Tingkat III yang meliputi substansi dan format.

Disadari bahwa perkembangan lingkungan strategis berlangsung lebih cepat khususnya terhadap dinamika peraturan perundangan yang diterbitkan dalam rangka perbaikan sistem penyelenggaraan pemerintahan negara, maka kualitas modul terutama kesesuaian isi dengan kebijakan yang berkembang perlu terus dipantau dan disesuaikan manakala terdapat hal-hal yang sudah tidak relevan lagi. Sehubungan dengan hal ini, modul ini dapat pula dipandang sebagai bahan minimal Diklat, dalam artian bahwa setelah substansinya disesuaikan dengan perkembangan yang ada, maka dapat dikembangkan selama relevan dengan hasil belajar yang akan dicapai dalam modul ini. Oleh karena itu, kami harapkan bahwa dalam rangka menjaga kualitas modul ini, peranan widyaiswara termasuk peserta Diklat juga dibutuhkan. Konkritnya, widyaiswara dapat

melakukan penyesuaian dan pengembangan terhadap isi modul, sedangkan peserta Diklat dapat memperluas bacaan yang relevan dengan modul ini, sehingga proses pembelajaran dapat berlangsung dinamis, interaktif dan aktual.

Selamat memanfaatkan modul Diklat Kepemimpinan Tingkat III ini. Semoga melalui modul ini, kompetensi kepemimpinan bagi peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat III dapat tercapai.

Jakarta, Juli 2008

DEPUTI BIDANG PEMBINAAN
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
APARATUR

NOORSYAMSA DJUMARA

DAFTAR ISI

SAMBUTAN	iii
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Deskripsi Singkat	1
C. Hasil Belajar	2
D. Indikator Hasil Belajar	2
E. Materi Pokok.....	2
F. Manfaat	3
BAB II PENGERTIAN DAN KONSEP STAF DALAM ORGANISASI	4
A. Peranan dan Pengertian Manajemen	4
B. Fungsi-Fungsi Manajemen.....	13
C. Pentingnya Staf Dalam Organisasi	14
D. Pengertian Staf	17
E. Konsep Staf	21
F. Contoh dan Non-Contoh.....	24
G. Rangkuman	24
H. Latihan	25
I. Umpan Balik	26
BAB III PERANAN STAF DALAM PELAKSANAAN TUGAS PIMPINAN	27
A. Metode Meningkatkan Pelaksanaan Tugas Pimpinan	28
B. Fungsi, Wewenang, Tugas/Pekerjaan dan Tanggung Jawab Staf	34
C. Persyaratan Staf yang Baik	38
D. Rangkuman	39
E. Latihan	39
F. Umpan Balik	40

BAB IV JENIS PERSYARATAN DAN PRINSIP-PRINSIP	
TELAAHAN STAF	41
A. Jenis Telaahan Staf.....	41
B. Persyaratan Telaahan Staf Paripurna	43
C. Prinsip-prinsip Dalam Telaahan Staf	
Paripurna	44
D. Rangkuman	47
E. Tes/Evaluasi.....	48
F. Umpan Balik	48
BAB V PROSES PEMECAHAN MASALAH DALAM	
TELAAHAN STAF	50
A. Pengertian, Jenis Masalah, dan	
Pengambilan Keputusan.....	50
B. Teknik-Teknik Pemecahan Masalah dan	
Pengambilan Keputusan.....	55
C. Pemecahan Masalah Melalui Penelitian	
Staf, Penelaahan Staf, serta Perkiraan Staf .	64
D. Langkah-Langkah Pemecahan.....	67
E. Bentuk/Format TSP	73
F. Rangkuman.....	77
G. Latihan	78
H. Umpan Balik.....	80
BAB VI PENUTUP	81
A. Simpulan.....	81
B. Tindak Lanjut	82
TEST FORMATIF	84
A. Pertanyaan	84
B. Umpan Balik dan Tindak Lanjut	86
DAFTAR PUSTAKA	88

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Peranan Manajemen dalam sebuah organisasi adalah sangat dominan. Oleh karena itu pada organisasi pemerintah yang tujuan dan misinya memberikan pelayanan kepada masyarakat, perlu menetapkan sistem mekanisme yang baik.

Inti dari pada manajemen adalah kepemimpinan, di mana peran pemimpin dalam setiap organisasi adalah penting dan menentukan dalam mencapai keberhasilan organisasi dalam mewujudkan tujuannya.

Semua orang/pegawai dalam organisasi termasuk para pemimpin, kecuali pimpinan puncak mempunyai fungsi staf yaitu membantu pelaksanaan tugas pimpinan. Oleh karena itu ilmu tentang Telaahan Staf Paripurna (TSP) sangat diperlukan terutama dalam memakai konsep-konsep dan prinsip-prinsip penulisan TSP sebagai tugas membantu pelaksanaan tugas pimpinan.

B. Deskripsi Singkat

Modul ini membahas pengertian, mekanisme dan konsep telaahan staf paripurna, pentingnya TSP, menerapkan metode pemecahan masalah dalam kerja staf, mempergunakan format

kerja staf, serta menganalisa permasalahan nyata dan menyampaikan saran staf yang efektif.

C. Hasil Belajar

Hasil belajar pada modul TSP ini adalah diharapkan peserta mampu menyusun dan menjelaskan pelaksanaan pekerjaan staf sesuai dengan prinsip keparipurnaan.

D. Indikator Hasil Belajar

Indikator-indikator hasil belajar adalah:

1. Peserta mampu memahami dan menjelaskan pengertian dan pentingnya telaahan staf paripurna dalam organisasi;
2. Peserta mampu memahami dan menjelaskan peranan staf dalam pelaksanaan tugas pimpinan;
3. Peserta mampu memahami dan menjelaskan jenis, persyaratan dan prinsip-prinsip TSP;
4. Peserta mampu memahami dan menjelaskan proses pemecahan masalah dalam telaahan staf.

E. Materi Pokok

Materi pokok yang dibahas dalam modul ini adalah:

1. Pengertian dan konsep staf dalam organisasi;
2. Latar belakang pentingnya Telaahan Staf Paripurna;
3. Fungsi, wewenang dan tanggungjawab staf;
4. Tugas umum dan khusus staf serta telaahan staf;
5. Jenis, persyaratan dan prinsip telaahan staf;
6. Hubungan antara penelitian, penelaahan dan perkiraan staf;

7. Proses pemecahan masalah dalam telaahan staf;
8. Latihan kasus;
9. Perumusan saran;
10. Kertas Kerja Staf;
11. Analisa data/fakta dan ketegasan.

F. Manfaat

Modul Telaahan Staf Paripurna (TSP) ini mempunyai hubungan dan keterkaitan yang erat dengan mata diklat Kepemimpinan, baik yang termasuk dalam kajian sikap dan perilaku maupun kajian manajemen publik serta analisis kebijakan publik dan teknik-teknik analisis manajemen yang termasuk dalam kajian manajemen publik.

Berbekal hasil belajar pada modul TSP ini peserta Diklat diharapkan dapat meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan tugas staf yaitu membantu pelaksanaan tugas pimpinan. Hal tersebut dapat dicapai dengan adanya perubahan sikap dan perilaku yang perlu dimiliki staf (lebih memiliki *wisdom*) serta meningkatnya pengetahuan dan keterampilan (*knowledge* dan *skill*) serta aplikasinya (*know how*) di lingkungan kerjanya sebagai peningkatan kinerja tercapai.

BAB II

PENGERTIAN DAN KONSEP STAF DALAM ORGANISASI

Setelah membaca Bab ini, peserta diklat diharapkan mampu menjelaskan peranan manajemen dalam organisasi, pentingnya staf dalam organisasi, pengertian staf dan konsep staf.

Pimpinan menduduki posisi kunci dalam organisasi. Pencapaian tujuan atau sasaran organisasi sangat ditentukan oleh kualitas pimpinan, khususnya dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang dihadapi oleh organisasi.

Oleh karena itu pimpinan perlu dibantu oleh sekelompok staf yang berkualitas. Staf pimpinan tersebut dapat dikelompokkan dalam staf pribadi, staf khusus, dan staf umum. Kesemua staf tersebut mempunyai tugas meringankan pelaksanaan tugas pimpinan sehingga pimpinan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

A. Peranan dan Pengertian Manajemen

Peranan manajemen dalam suatu organisasi pada zaman modern sangat besar. Keunggulan di bidang manajemen menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Setiap organisasi perlu selalu mengembangkan sistem manajemen yang sesuai dengan situasi dan kondisi yang selalu berubah. Demikian juga pada organisasi pemerintah yang tujuan atau misinya memberikan pelayanan kepada masyarakat, perlu menerapkan

sistem manajemen yang baik sehingga mampu meningkatkan kualitas pelayanan. Apalagi terdapat kecenderungan semakin meningkatnya kebutuhan masyarakat akan kualitas pelayanan yang diberikan oleh aparatur pemerintah baik pusat maupun daerah.

Oleh sebab itu kita melihat aspek-aspek manajemen seperti kepemimpinan, perencanaan, pengorganisasian, pengawasan dan sebagainya menjadi bahan kajian dan diskusi diberbagai seminar, lokakarya atau pelatihan manajemen yang terus-menerus berkembang dan tak pernah selesai. Hal tersebut terutama juga disebabkan karena inti manajemen adalah kepemimpinan, dimana peranan pemimpin dalam suatu organisasi adalah penting dan menentukan dalam mencapai keberhasilan organisasi dalam mewujudkan tujuannya.

Pekerjaan seorang pemimpin atau pimpinan organisasi merupakan pekerjaan yang berat. Pekerjaan seorang pimpinan banyak menyita waktu dan pikiran serta pekerjaannya merupakan proses yang tidak pernah selesai. Seringkali pekerjaan-pekerjaan tersebut terpaksa harus diselesaikan dirumah. Kadang-kadang pikirannya tidak bisa lepas dari tugasnya walaupun dia berada di luar kantor. Sulit bagi seorang pimpinan untuk bisa benar-benar lepas dari lingkungan kerjanya.

Kalau kita mencoba menelusuri perkembangan studi manajemen berdasarkan literature yang ada maka kita menjumpai

perkembangan aliran manajemen, yaitu aliran manajemen modern sebagai berikut:

a. *Scientific Manajemen, 1890-1916*

Tokoh-tokohnya antara lain:

Frederich W Taylor dan Henry Gantt

Intinya:

- 1). Penggunaan metode ilmiah pada masalah produksi;
- 2). Studi gerak dan waktu;
- 3). Sistem Upah dan Insentif;
- 4). Pembaganan kerja (*Gantt Chart*).

b. *Administratif Manajemen, 1910-1930*

Tokoh-tokohnya antara lain:

Henry Fayol dan James Mooney

Intinya:

- 1). Prinsip-prinsip organisasi;
- 2). Orientasi makro pada rancangan administrasi;
- 3). Pentingnya pengalaman dan intuisi disamping data empirik.

c. *Human Relation, 1930-1950*

Tokoh-tokohnya antara lain:

Mary Parker Follet dan Elton Mayo

Intinya:

- 1). Pentingnya motivasi manusia;
- 2). Pendekatan dalam kelompok pada manusia.

d. *Behavioral Science, 1950*

Tokoh-tokohnya antara lain:

Herbert Simon dan Chris Argyris

Intinya:

- 1). Aplikasi metode ilmiah pada masalah perilaku individu dalam organisasi;
- 2). Penekanan aspek psikologi dan riset pada teori organisasi.

e. *Management Science, 1950*

Tokoh-tokohnya antara lain:

Intinya:

Aplikasi metode kuantitatif dalam manajemen.

Disamping aliran manajemen tersebut diatas juga berkembang beberapa pendekatan (*approach*) dalam manajemen yaitu:

a. *Pendekatan sistem (System Approach)*

- 1) Organisasi dipandang sebagai suatu kesatuan (sistem) yang terdiri dari bagian-bagian atau sub sistem yang saling berhubungan, saling berkaitan dan saling mempengaruhi antara bagian satu dengan lainnya;
- 2) Organisasi sebagai kesatuan merupakan bagian dari lingkungan eksternal yang lebih luas;
- 3) Sistem terdiri dari sistem terbuka dan sistem tertutup;
- 4) Dengan menerapkan pendekatan sistem dalam manajemen maka akan diperoleh suatu sinergi. Sinergi adalah hasil yang lebih besar akan diperoleh melalui kerjasama antar bagian-bagian dalam suatu organisasi.

b. *Pendekatan Kontigensi (Contingency Approach)*

Pendekatan ini menyatakan bahwa suatu jawaban yang paling cepat untuk mengatasi masalah manajemen adalah

tergantung kepada situasi dan kondisi yang dihadapi. Tugas seorang pimpinan adalah mengidentifikasi teknik atau metode apa yang dapat digunakan secara tepat untuk memecahkan masalah dalam situasi tertentu tersebut. Jadi semua metode atau teknik manajemen yang ada dapat digunakan secara efektif asalkan sesuai dengan situasi dan kondisi tersebut.

Sebenarnya apa yang disebut manajemen itu?

Banyak definisi manajemen yang diberikan oleh para ahli atau pakar. Walaupun rumusannya berbeda antara satu dengan lainnya tetapi intinya sama. Kalaupun berbeda, hal tersebut terletak pada titik berat pandangannya saja.

Definisi Manajemen menurut para ahli antara lain sebagai berikut:

- 1) **Terry:** Manajemen adalah pencapaian tujuan dengan bantuan orang lain.
- 2) **M.P. Follet:** Manajemen adalah seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.
- 3) **J. Stoner :** Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber-sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.
- 4) **S.P. Siagian:** Manajemen adalah kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain.

Dari definisi tersebut terlihat adanya unsur-unsur yang sama, yaitu:

a. Proses kegiatan manajemen

Kegiatan manajemen merupakan suatu proses yang terdiri dari fungsi-fungsi manajemen, yaitu: Perencanaan, Pengorganisasian, Pelaksanaan, dan Pengawasan (Pengendalian).

b. Tujuan yang ingin dicapai.

Tujuan ini adalah tujuan organisasi atau unit organisasi. Tujuan organisasi merupakan keadaan masa depan yang senantiasa ingin diwujudkan oleh organisasi. Tujuan tersebut dipengaruhi dan tergantung dari lingkungan organisasi yang cenderung berubah dengan cepat. Tujuan harus dirumuskan secara jelas sehingga tidak menimbulkan interpretasi yang berbeda-beda.

c. Sumber daya organisasi

Sumber daya yang tersedia pada setiap organisasi sifatnya terbatas. Oleh karena itu harus didayagunakan secara optimal.

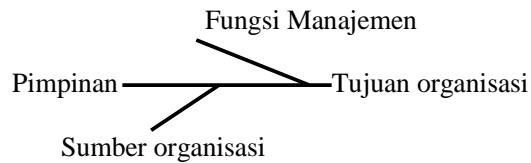
Sumber-sumber manajemen (juga disebut sumber daya organisasi) merupakan sumber-sumber yang tersedia dalam suatu organisasi. Sumber-sumber tersebut meliputi:

- 1) *Man* (manusia);
- 2) *Money* (uang);
- 3) *Material* (bahan-bahan);
- 4) *Machine* (peralatan);
- 5) *Information* (informasi).

Disamping itu banyak pakar yang memandang perlu menambahkan *time* (waktu) pada sumber tersebut.

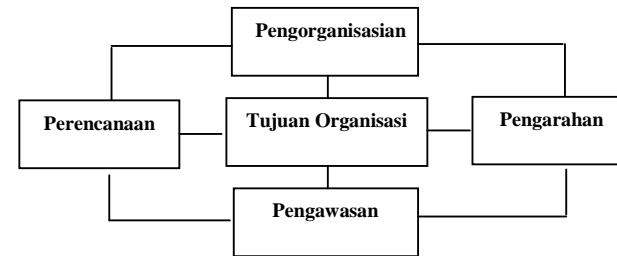
Sumber-sumber daya tersebut harus dikelola dengan efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan organisasi. Diantara sumber-sumber daya tersebut manusia merupakan sumber yang paling penting dan menentukan. Sampai seberapa jauh uang, bahan-bahan, peralatan kerja dan informasi yang digunakan dalam organisasi tergantung dari kualitas manusianya.

Manajer adalah orang yang bertanggung jawab atas pencapaian tujuan organisasi. Dalam melaksanakan tugas tersebut setiap manajer memerlukan orang-orang yang dapat membantunya serta sumber-sumber organisasi yang dapat digunakannya.



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

Hal tersebut dapat digambarkan pada bagan berikut ini:



Para manajer, sesuai dengan tingkatannya, berbeda dalam mengalokasikan waktu dan pekerjaannya dalam melakukan aktivitasnya. Jika digambarkan bagannya adalah sebagai berikut:

Penyelia Manajer Madya Manajer Atas

Perencanaan	Perencanaan	Perencanaan
Pengorganisasian	Pengorganisasian	
Pengarahan	Pengarahan	Pengorganisasian
Pengawasan	Pengawasan	Pengarahan
		Pengawasan

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

penekanan pada aktivitas mana dari seseorang manajer tergantung pada tingkatan mana manajer tersebut berada.

Para manajer harus memiliki keterampilan (*skill*) yang memadai agar mampu melaksanakan tugasnya dengan baik. Robert Katz mengatakan bahwa terdapat tiga jenis keterampilan yang perlu dimiliki oleh setiap manajer. Keterampilan-keterampilan tersebut adalah:

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

Walaupun ketiga kemampuan atau keterampilan tersebut perlu dimiliki oleh setiap manajer tetapi tingkat pentingnya dari ketiganya tergantung pada tingkatan manajemen seseorang. Misalnya keterampilan konseptual sangat penting bagi pimpinan tingkat atas sedangkan keterampilan teknis sangat penting bagi pimpinan tingkat bawah atau penyelia.

Kemampuan Manajerial Yang Diperlukan Pada Beberapa Tingkat Manajemen

Penyelia	PM	PA
KS	KS	KS
HS		
TS	HS	HS
	TS	TS

B. Fungsi-fungsi Manajemen

Fungsi-fungsi manajemen merupakan tugas dan pekerjaan manajer. Mengenai fungsi-fungsi manajemen ini diantara para pakar atau ahli tidak ada kesesuaian pendapat baik tentang jumlah fungsi manajemen maupun rumusan fungsinya. Hal tersebut merupakan sesuatu yang wajar.

Fungsi-fungsi manajemen menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut:

1) George R. Terry:

- a) *Planning* (Perencanaan);
- b) *Organizing* (Pengorganisasian);
- c) *Actuating* (Pengarahan);
- d) *Controlling* (Pengawasan).

2) Harold Koontz dan Cyril O'Donnel:

- a) *Planning*;
- b) *Organizing*;
- c) *Staffing*;
- d) *Directing*;
- e) *Controlling*.

3) Luther M. Gullick

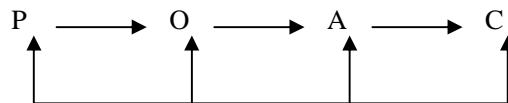
- a) *Planning*;
- b) *Organizing*;
- c) *Staffing*;
- d) *Directing*;
- e) *Controlling*;
- f) *Reporting*;

g) *Budgeting*.

4) Sondang P. Siagian

- a. *Planning*;
- b. *Organizing*;
- c. *Motivating*;
- d. *Controlling*;
- e. *Evaluating*.

Fungsi-fungsi tersebut (Terry) merupakan satu kesatuan yang saling mempengaruhi dan dapat digambarkan sebagai proses manajemen sebagai berikut:



C. Pentingnya Staf dalam Organisasi

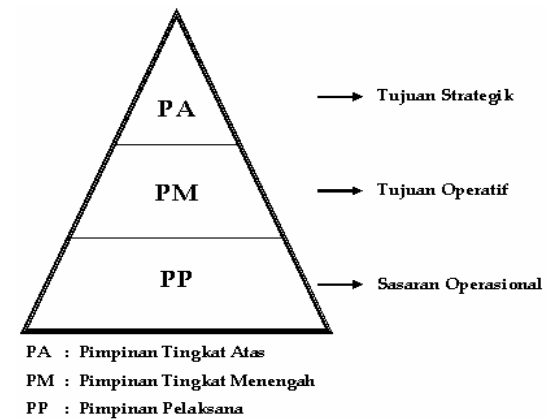
1. Kompleksitas pekerjaan pimpinan

Pekerjaan seorang pimpinan organisasi merupakan pekerjaan yang berat, menyita banyak waktu dan pikiran serta hampir dapat dikatakan bahwa pekerjaannya tak mengenal istilah selesai. Pada dasarnya tugas pokok setiap pimpinan pada organisasi apapun adalah terwujudnya pencapaian tujuan organisasi yang dipimpinya. Tujuan tersebut dapat dikelompokkan menurut tingkatannya, yaitu: Tujuan Strategik (*Strategic Goal*), Tujuan Operatif (*Operative Goal*) dan tujuan/sasaran operasional (*Operational Objective*). Pencapaian tujuan-tujuan tersebut menjadi tugas dari setiap pimpinan sesuai dengan jenjangnya. Pimpinan Tingkat Atas

(*Top Manager*) atau Eksekutif mempunyai tanggung jawab dalam pencapaian tujuan strategik, Pimpinan Madya (*Middle Manager*) atau manajer untuk pencapaian tujuan operatif dan Pimpinan Pelaksana (*Lower Manager*) atau Supervisor untuk pencapaian sasaran operasional (gambar 1).

Gambar 1.

Jenjang Pimpinan dan Tingkatan Tujuan Organisasi



Dalam perkembangan dunia yang dinamis, penuh perubahan dan perubahan tersebut sulit diperkirakan menyebabkan pelaksanaan tugas pimpinan semakin kompleks. Kompleksitas pelaksanaan tugas pimpinan tersebut semakin tinggi dengan berkembangnya organisasi modern yang ciri-cirinya menurut Siagian (1996:34) antara lain adalah:

- a. Bentuk dan strukturnya semakin kompleks;
- b. Semakin besarnya organisasi ditinjau dari jumlah tenaga yang dipekerjakan dan biaya yang dipergunakan;

- c. Semakin rumitnya dan beraneka ragamnya alat-alat serta sarana yang dipergunakan di dalam dan oleh organisasi yang bersangkutan;
- d. Semakin cepatnya cara bekerja sebagai pengaruh langsung dari pada kemajuan yang diperoleh dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi seperti terbukti dengan semakin cepatnya pengolahan data dengan mempergunakan komputer;
- e. Semakin terbatasnya sumber-sumber yang dapat digali dan dimanfaatkan;
- f. Semakin perlunya orientasi kepada efisiensi;
- g. Semakin meningkatnya kesadaran bahwa pada analisa terakhir, faktor manusialah yang akan menentukan berhasil tidaknya organisasi mencapai tujuan.

2. Pentingnya Telaahan Staf Paripurna.

Salah satu prinsip dalam manajemen modern dewasa ini adalah berorientasi pada pencapaian tujuan. Kinerja seorang pimpinan akan sangat ditentukan oleh kemampuannya dalam mewujudkan tujuan atau sasaran yang telah ditentukan. Dalam pencapaian tujuan dan sasaran tersebut seringkali dijumpai berbagai masalah yaitu adanya kesenjangan antara apa yang telah ditentukan atau keinginan dengan kenyataan. Dalam hal ini peranan staf sebagai pembantu pimpinan sangat diharapkan dalam memberikan telaahannya yang paripurna, artinya telaahan yang disampaikan telah disiapkan dengan matang, dengan data yang lengkap dan akurat sehingga telaahan staf tersebut akan mempermudah pelaksanaan tugas pimpinan

dalam mengambil keputusan atau kebijaksanaan sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan efektif dan efisien.

Bantuan yang dapat diberikan oleh staf antara lain adalah:

- a. Pengumpulan dan analisis data;
- b. Pemberian rekomendasi/alternatif tindakan;
- c. Sosialisasi kebijaksanaan pimpinan;
- d. Persiapan rencana dan pelaksanaannya;
- e. Pemantauan dan evaluasi kegiatan operasional.



D. Pengertian Staf

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, *staf* mempunyai beberapa arti:

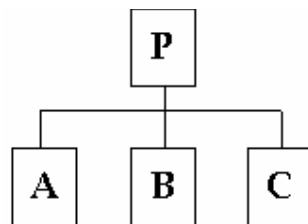
1. Sekelompok orang yang bekerja sama membantu seorang ketua dalam mengelola sesuatu;
2. Bagian organisasi yang tidak mempunyai hak memberikan perintah, tetapi mempunyai hak membantu pimpinan, memberikan nasihat dan sebagainya.

Untuk lebih memahami pengertian staf sebagaimana diuraikan di atas ada baiknya jika dipahami terlebih dahulu beberapa bentuk organisasi. Diantaranya yang penting untuk dibahas disini adalah:

a. Organisasi Jalur (Line Organization).

Organisasi jalur merupakan bentuk organisasi yang sederhana di mana anggota organisasi dikelompokkan sesuai dengan kesamaan tugas, keterampilan atau kegiatan. Pada bentuk organisasi ini hubungan-hubungan vertikal dilakukan secara langsung di antara berbagai tingkat-tingkat organisasi. Semua anggota organisasi menerima instruksi melalui atasan langsungnya secara berjenjang. Organisasi jalur umumnya cocok untuk organisasi yang berukuran kecil di mana jumlah karyawannya sedikit dan biasanya pemilik organisasi menjadi pimpinan tertinggi dalam organisasi (gambar 2).

Gambar 2
Bentuk Organisasi Lini (Jalur)



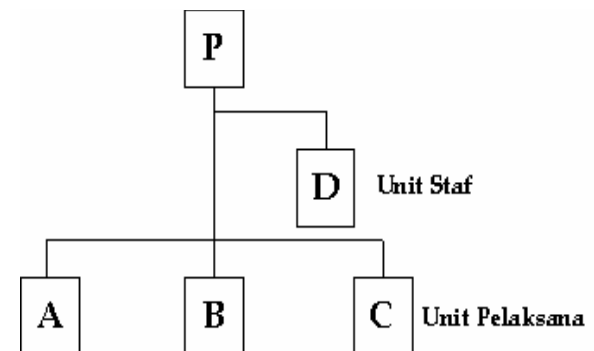
P : Pimpinan
A, B, C : Unit Kerja

b. Organisasi Jalur dan Staf (Line and Staff Organization).

Pada bentuk organisasi ini unit-unit organisasi dikelompokkan dalam unit jalur (unit lini) dan unit staf. Unit jalur/lini mempunyai fungsi melaksanakan tugas pokok organisasi

sedangkan unit staf mempunyai fungsi menunjang pelaksanaan tugas pokok organisasi baik dengan memberikan saran-saran berdasarkan keahlian maupun memberikan jasa-jasa penunjang kepada unit-unit operasional seperti di bidang kepegawaian, keuangan, perlengkapan dan sebagainya. Bentuk organisasi ini mempunyai ciri pokok antara lain organisasi ini cocok untuk organisasi berukuran besar dan kompleks seperti organisasi pemerintah dan dengan jumlah karyawannya yang banyak (gambar 3).

Gambar 3.
Bentuk Organisasi Lini (Jalur) dan Staf



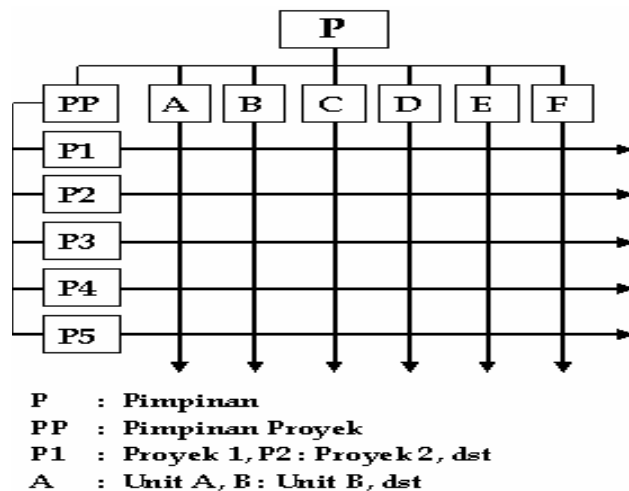
c. Organisasi Matriks (Matrix Organization).

Organisasi Matriks digunakan jika "struktur proyek" ditambahkan pada struktur organisasi yang sudah ada, misalnya struktur organisasi lini dan staf. Pada organisasi matriks pemanfaatan para spesialis dapat dioptimalkan dengan menugaskannya pada kegiatan proyek tertentu. Para spesialis

ini bisa diperoleh dari berbagai bagian dalam organisasi. Kelompok ini bekerja selama waktu proyek, jika proyek selesai kelompok dibubarkan dan para anggotanya kembali ke unit kerjanya yang semula.

Seorang pimpinan unit kerja dapat juga ditugaskan sebagai ketua tim proyek. Dalam hal ini ia mempunyai dua atasan yaitu atasan langsungnya dan pemimpin proyek. Jadi ia adalah pimpinan dengan dua bos (*Two Boss Manager*). Bentuk organisasi matriks dapat digambarkan sebagai berikut (gambar 4):

Gambar 4.
Bentuk Organisasi Matriks



Dari uraian bentuk-bentuk organisasi sebagaimana diuraikan di atas dikatakan bahwa bentuk organisasi yang tepat bagi organisasi pemerintah adalah bentuk organisasi jalur (*lini*) dan staf. Pada

bentuk organisasi ini terdapat sekelompok orang dalam organisasi yang bertugas sebagai karyawan staf yaitu mereka yang bertugas pada unit-unit staf seperti pada Sekretariat Jenderal dan terdapat sekelompok orang yang bertugas sebagai karyawan lini seperti mereka yang bertugas di Direktorat Jenderal.

Disamping itu, staf dapat diartikan sebagai orang atau sekelompok orang yang mempunyai tugas membantu pimpinan dalam suatu organisasi, siapapun mereka, apakah mereka para pelaksana atau yang menduduki jabatan pimpinan. Jadi kecuali pimpinan organisasi, semua pegawai di organisasi tersebut adalah staf yang melaksanakan fungsi, sebagian atau seluruhnya, membantu pimpinan.

Bantuan kepada pimpinan tersebut diperlukan karena kesibukan kerja pimpinan serta keterbatasan, waktu, tenaga, pikiran dan kemampuan yang ada pada pimpinan. Oleh karena itu setiap pimpinan memerlukan bantuan staf dan makin tinggi jenjang kepemimpinan seseorang makin diperlukan staf yang lebih banyak dengan kualitas yang memadai.

E. Konsep Staf

Terminologi jalur dan staf berasal dari terminologi militer. Konsep staf mulai berkembang pada organisasi militer di abad ke 19, yaitu ketika tentara Prusia mengadakan reorganisasi staf umum setelah tentara Prusia mendapat pukulan dari Napoleon di Jena pada tahun 1806.

Dalam konsep staf ini, penempatannya selama ini dikenal dengan beberapa sebutan berikut:

1. **Aide De Camp (Personal Staff)**, staf yang membantu perwira tinggi yang tugasnya "*Do anything and everything the general may ask him to do*" seperti: pelayanan surat-menyurat, transportasi dan sebagainya. Contohnya seperti sekretaris pribadi dan ajudan.
2. **Special Staff Officer** (Staf Khusus), para perwira yang melaksanakan tugas-tugas khusus yang bersifat bantuan (*auxiliary*) yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas pasukan. Apabila panglima akan mengambil keputusan mengenai hal tertentu maka informasi yang diperlukan dapat diperoleh melalui *special staff officer* ini.
3. **General Staff Officer** (Staf Umum), para perwira yang tugasnya menerjemahkan ide-ide panglima ke dalam bentuk perintah. Perintah tersebut tidak saja disampaikan kepada pasukan, tetapi juga dirinci sehingga dapat mengurangi beban atau kesukaran-kesukaran yang dihadapi oleh panglima dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya.

Menurut Siagian (1996: 122) salah satu hal yang menyebabkan kurang dipahaminya hakekat pekerjaan staf adalah karena adanya mitos tentang pekerjaan staf sebagai berikut:

- a. Staf adalah para pejabat yang mengetahui (*knowing*), memikirkan (*thinking*) dan merencanakan (*planning*), sedangkan para pejabat lini (jalur) adalah orang yang melaksanakan.
- b. Seorang pejabat staf tidak dapat memberikan perintah kepada

- pejabat lini (jalur).
- c. Pejabat staf merumuskan metode, sedangkan pejabat lini menentukan kapan tindakan akan dilaksanakan.
- d. Hal-hal yang bersifat khusus yang tidak termasuk dalam pelaksanaan tugas pokok tercakup dalam pekerjaan staf.

Mitos-mitos tersebut belum tentu tepat, bahkan sering mengaburkan hubungan antara lini dan staf. Padahal pelaksanaan tugas staf merupakan bagian yang integral daripada kegiatan-kegiatan yang terselenggara di lingkungan organisasi.

Pekerjaan staf adalah pendukung kegiatan manajemen dan bertugas untuk membuat para pimpinan lini menjadi pimpinan yang lebih efektif. Pelaksanaan tugas staf melalui kegiatan-kegiatan pemberian bantuan kepada pimpinan dalam mencapai tujuan organisasi dimaksudkan agar tujuan organisasi tersebut dapat dicapai dengan pengorbanan sumber-sumber daya seminimal mungkin.

Maka jelaslah bahwa staf tidak memiliki wewenang dan tanggungjawab operasional. Mereka tidak dapat turut serta secara langsung dalam pengambilan keputusan, pelaksanaan dan pengawasan. Staf juga tidak dapat memberikan instruksi kepada para petugas lini. Jika mereka berbuat demikian berarti mereka campur tangan dalam hubungan atasan bawahan dari para petugas operasional.

Penerapan konsep staf ini baik di instansi militer maupun pemerintahan merupakan upaya pengaturan unsur-unsur tugas

yang melekat pada pimpinan untuk dapat dibebankan pada orang lain atau staf agar pencapaian tujuan organisasi dapat dicapai dengan efisien.



F. Contoh dan Non-Contoh

Contoh: Pegawai "A" adalah bawahan dari "B", Sebagai staf "A" selalu berusaha untuk membantu pelaksanaan tugas "B" dengan sebaik-baiknya. Ia bekerja dengan disiplin, motivasi kerja tinggi dan kreatif serta selalu mengusahakan yang terbaik dalam membantu pimpinannya. Dalam mengatasi berbagai masalah organisasi "A" selalu datang pada pimpinannya dengan ide-ide dan saran-saran yang konkrit.

Non-Contoh: Seorang staf yang sering datang menghadap pimpinannya untuk menanyakan berbagai hal mengenai pekerjaannya seperti apa yang harus dikerjakan, mengapa ia ditugaskan mengerjakan pekerjaan tertentu atau bagaimana cara mengerjakan tugas yang diberikan.

G. Latihan

1. Jelaskan pentingnya staf dalam organisasi?
2. Berikan pengertian staf dan pengelompok-kannya?
3. Uraikan bentuk-bentuk organisasi dan buat-lah bagan

bentuk-bentuk organisasi tersebut!

4. Pekerjaan apa saja yang dapat ditugaskan kepada staf untuk membantu pimpinan?

H. Rangkuman

Pekerjaan pimpinan merupakan pekerjaan yang penuh dengan tantangan. Seringkali volume dan intensitas tugasnya demikian tinggi sehingga ia menghadapi masalah bagaimana mengatasi berbagai keterbatasan yang ada padanya (waktu, tenaga, pikiran) dalam melaksanakan pekerjaannya yang demikian berat tersebut. Oleh karena itu ia memerlukan bantuan staf yang dapat meringankan pelaksanaan tugasnya dalam mencapai tujuan atau sasaran organisasi yang dipimpinnnya.

Pada dasarnya tugas pimpinan dalam mencapai tujuan organisasi tersebut sesuai dengan tingkatannya. Pimpinan tingkat atas bertanggung jawab atas pencapaian tujuan strategi (*strategic goal*), pimpinan menengah bertanggung jawab atas pencapaian tujuan operatif (*operative goal*), sedangkan pimpinan pelaksana bertanggung jawab atas pencapaian sasaran operasional (*operational objective*). Semakin tinggi tingkatan pimpinan semakin diperlukan bantuan staf yang semakin banyak dengan kualitas yang memadai.

Staf yang bertugas membantu pimpinan tersebut dapat dikelompokkan dalam staf pribadi (*personal staff*), staf khusus (*special staff*), dan staf umum (*general staff*). Bantuan para staf

tersebut diperlukan agar tujuan atau sasaran organisasi dapat dicapai dengan efektif dan efisien.

BAB III

PERANAN STAF DALAM PELAKSANAAN TUGAS PIMPINAN

Setelah membaca Bab ini, peserta diharapkan mampu menjelaskan metode meningkatkan pelaksanaan tugas pimpinan, fungsi, wewenang dan tanggung jawab staf, serta persyaratan staf yang baik.

Dalam upaya meningkatkan pelaksanaan tugas pimpinan dalam organisasi yang cenderung semakin kompleks dengan perubahan lingkungan eksternal yang cepat dan sulit diprediksi, diperlukan adanya kemampuan pimpinan untuk menerapkan metode atau cara kerja yang tepat agar mereka dapat bekerja dengan efektif dan efisien. Metode atau cara yang dapat dilakukan meliputi: Pendelegasian Wewenang, Pembentukan Pokja/Tim Khusus, atau Pemberdayaan Staf. Masing-masing cara tersebut memiliki kelebihan dan kelemahan.

Pemberdayaan staf merupakan salah satu pilihan yang baik untuk dipertimbangkan. Dalam hal ini memilih staf yang memenuhi persyaratan tertentu perlu diperhatikan, seperti sikap dan perilaku di samping pengetahuan dan keterampilan.

A. Metode Meningkatkan Pelaksanaan Tugas Pimpinan

Kegiatan suatu organisasi bisa meningkat atau menurun sesuai dengan volume kegiatan yang dilaksanakan yang seringkali dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal organisasi seperti: ekonomi, politik, kebijakan pemerintah dan sebagainya. Meningkatnya volume kegiatan organisasi dengan pesat baik dari segi kuantitas maupun kualitasnya akan berdampak pada pekerjaan pimpinan. Kegiatan-kegiatan organisasi yang berkembang sehingga kegiatan semakin banyak, rumit dan besar mengharuskan pimpinan untuk memikirkan metode atau cara kerja yang terbaik agar ia dapat bekerja dengan efektif dan efisien. Ia harus mampu bekerjasama dengan para staf pembantunya agar dapat memanfaatkan waktu, tenaga, dan kemampuan yang terbatas dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.

Metode yang dapat digunakan oleh pimpinan adalah:

1) Pendelegasian wewenang

Wewenang merupakan hak pimpinan untuk memutuskan atau memerintah untuk kepentingan organisasi. Pendelegasian wewenang merupakan cara kerja yang dapat dilakukan oleh pimpinan dengan menugaskan para stafnya untuk melaksanakan pekerjaan-pekerjaan yang menjadi wewenangnya. Dengan pendelegasian wewenang pimpinan akan mempunyai waktu yang lebih banyak untuk mengerjakan tugas-tugas yang strategis dan penting sehingga terhindar dari pekerjaan-pekerjaan rutin yang

banyak menyita waktu. Di samping itu hal tersebut akan meningkatkan motivasi kerja para bawahan karena mereka diberi kepercayaan untuk melaksanakan tugas yang menjadi wewenang pimpinannya. Hanya saja perlu diperhatikan bahwa pendelegasian wewenang tidak berarti juga pendelegasian tanggung jawab. Walaupun wewenang telah didelegasikan oleh pimpinan kepada bawahan untuk mengerjakan tugas-tugas tertentu, tanggung jawab terhadap keberhasilan atau kegagalan atas pelaksanaan tugas tersebut tetap ada pada pimpinan.

Keberhasilan pendelegasian wewenang terutama ditentukan oleh kemampuan bawahan untuk melaksanakan wewenang yang akan didelegasikan serta kemauannya untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar dalam melaksanakan pekerjaannya. Para staf yang tingkat kematangannya (*maturity*) tinggi dan yang termasuk dalam teori "Y" dari Mc. Gregor adalah staf yang akan mampu menerima delegasi wewenang. Dalam praktek banyak staf yang tidak memiliki kualifikasi seperti tersebut di atas, dan ini merupakan salah satu hambatan pelaksanaan pendelegasian wewenang. Hambatan lain adalah hambatan yang terdapat pada pimpinan yaitu kekuatiran pimpinan bahwa pelaksanaan tugas yang didelegasikan tidak sesuai dengan keinginan pimpinan: lebih lambat, kurang berkualitas, bahkan terdapat risiko kegagalan. Di samping itu adanya "kehilangan" akan kesenangan melaksanakan pekerjaan-

pekerjaan tertentu yang telah biasa dikerjakan oleh pimpinan karena telah didelegasikan kepada staf.

2) Pembentukan Tim Khusus/Kelompok Kerja (Pokja)

Banyak organisasi membentuk tim-tim khusus atau pokja untuk melaksanakan pekerjaan-pekerjaan tertentu atau untuk memecahkan masalah tertentu. Tugas tim khusus atau pokja dianggap selesai jika pekerjaannya telah dilaksanakan, yang kemudian tim atau pokja tersebut dibubarkan. Jadi pekerjaan tim atau pokja bersifat sementara (*temporer*). Biasanya pekerjaan-pekerjaan yang ditugaskan kepada tim khusus atau pokja adalah pekerjaan yang sifatnya "*cross-unit*". Masalah yang sering timbul dalam pelaksanaan tugas tim atau pokja ini adalah adanya "benturan" pekerjaan dengan satu atau beberapa unit kerja yang ada karena terjadinya "*overlapping*" dalam pelaksanaan pekerjaan. Masalah lain yang mungkin dapat terjadi adalah masalah psikologis karena adanya perasaan "lebih penting" dari para anggota tim atau pokja yang dapat mengganggu suasana kerja di organisasi yang bersangkutan.

Di samping itu adanya berbagai tim khusus dan pokja yang cukup banyak di suatu organisasi menunjukkan bahwa organisasi yang ada kurang efektif sehingga perlu dilakukan reorganisasi.

3) Pemberdayaan staf

Diantara cara-cara tersebut, pemberdayaan staf merupakan salah satu pilihan yang baik untuk dilakukan. Dalam pelaksanaan pen-dayagunaan staf tersebut, tugas staf dapat

dibagi dalam tugas staf yang bersifat umum (staf umum) dan tugas staf yang bersifat khusus (staf khusus) serta tugas staf yang bersifat pribadi (staf pribadi).

Staf Umum

Staf umum merupakan sekelompok orang yang tugasnya membantu pimpinan dalam seluruh aspek Administrasi secara menyeluruh, walaupun dalam penugasan masing-masing mereka dapat saja mengkonsentrasikan diri pada bidang-bidang tertentu dari permasalahan yang sedang dihadapi. Misalnya dalam sekelompok pembantu pimpinan dapat saja ditugaskan seseorang yang khusus membantu di bidang perencanaan strategik organisasi atau membantu khusus di bidang keuangan dan sebagainya.

Dalam pelaksanaan tugasnya kelompok pembantu pimpinan selalu bekerjasama dengan dan bertindak atas nama pimpinan yang mereka layani. Sesungguhnya dapat dikatakan bahwa mereka itu adalah kelanjutan daripada kepribadian pimpinan organisasi yang bersangkutan, artinya mereka membantu pimpinan tersebut dalam pemikiran, membantu dalam peningkatan pengetahuan pimpinan yang bersangkutan dalam bidang spesialisasi tertentu dan sebagainya. Dalam melakukan tugas-tugas tersebut tentu saja seorang staf harus memahami nilai-nilai, kebiasaan, sikap dan perilaku serta aspek-aspek kepribadian yang melekat pada pimpinan.

Mereka juga mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan operasional, menyampaikan penilaian-penilaian yang obyektif dan juga

membantu meningkatkan inspirasi-inspirasi yang perlu dimiliki oleh kelompok pimpinan yang dilayaninya.

Staf Khusus

Keuntungan-keuntungan yang diperoleh dengan menggunakan staf pembantu biasanya diakui apabila staf pembantu itu memiliki pengetahuan dan keterampilan teknis yang tidak dimiliki oleh pimpinan maupun para bawahannya. Penasehat hukum, misalnya ditemui dalam banyak organisasi terutama organisasi bisnis, demikian juga analisis dampak lingkungan diperlukan di banyak organisasi untuk membantu pimpinan dalam memecahkan masalah dampak kegiatan perusahaan terhadap lingkungan.

Contoh kedua bidang tersebut merupakan pengetahuan yang bersifat teknis yang seringkali nasihat/saran mereka diperlukan dalam organisasi. Walaupun disadari hal tersebut perlu dipertimbangkan baik-baik untuk menentukan apakah organisasi lebih memilih mempekerjakan staf khusus dalam organisasi atau menyewanya dari pihak luar seperti lembaga bantuan hukum atau lembaga konsultan swasta yang ada. Untuk itu perlu diperkirakan apakah manfaatnya lebih besar dari pada biayanya bagi organisasi.

Dalam pemberdayaan staf pimpinan perlu mengenal dengan baik kemampuan kerja para bawahannya sehingga ia dapat melakukan pemberdayaan dengan efektif. Seringkali pemberdayaan staf dilakukan dengan memberikan tugas-tugas kepada staf yang dilakukan secara bertahap baik dari segi ruang

lingkupnya maupun tingkat kesulitannya. Siagian (1996:51-52) memberikan ilustrasi mengenai hal tersebut di atas dalam kasus fiktif berikut:

Saudara Sundoro adalah seorang manajer yang sangat sibuk. Untuk membantunya sehari-hari, ia memilih Sdr. Alex, yang menurut pengamatan selama dua tahun, menunjukkan ketekunan dan kecekatan bekerja. Pada permulaan kariernya, Sdr. Alex disertai tugas-tugas rutin semata-mata, seperti mempelajari jumlah rekening telepon untuk melihat bagian-bagian mana dalam perusahaan yang paling banyak mengadakan pembicaraan interlokal dan mengapa.

Juga Saudara Alex ditugaskan untuk membaca surat-surat kabar dan majalah serta menggunting artikel-artikel yang ada hubungan dengan kegiatan-kegiatan perusahaan.

Dengan menyerahkan kegiatan-kegiatan seperti itu kepada Sdr. Alex, sang direktur lalu mempunyai lebih banyak waktu untuk memecahkan masalah-masalah penting yang dihadapi oleh perusahaan. Akibat lainnya ialah dengan demikian maka masalah-masalah yang tidak prinsipil tetap cukup mendapat perhatian, meskipun hanya oleh pegawai yang lebih rendah, tetapi memang bertanggung jawab untuk menanganinya.

Setelah Sdr. Alex membuktikan bahwa dia mampu untuk berhubungan dengan orang lain, Sdr. Sundoro lalu menugaskannya untuk mengumpulkan fakta tentang rencana perubahan sistem pemberian bonus kepada staf penjualan

pengawasan Keuangan dan manajemen kepegawaian. Juga ditugaskan agar informasi yang serupa diperoleh dari perusahaan-perusahaan lain yang sejenis. Informasi yang berhasil dikumpulkan oleh Alex mengakibatkan Sdr. Sundoro dapat menangani masalah-masalah penjualan dengan lebih cepat dan tepat, kesemuanya berkat keterampilan Alex sebagai pembantunya.

Pada tahun berikutnya tugas yang diserahkan kepada Alex tidak lagi terbatas hanya kepada pengumpulan informasi dan fakta saja, akan tetapi meningkat menjadi tugas pemikiran dan saran tentang apa yang akan dipecahkan dan sebelum menyampaikan laporan, Alex diminta untuk meneliti apakah para pimpinan lain dalam perusahaan sudah dikonsultasikan oleh yang bersangkutan tentang saran yang hendak disampaikannya.

Manfaat dengan diterapkannya pemberdayaan staf melalui berbagai penugasan yang dilakukan secara bertahap dan meningkat akan memotivasi staf untuk bekerja lebih giat, di samping itu pimpinan akan mempunyai waktu yang lebih banyak untuk memikirkan hal-hal yang sungguh-sungguh lebih penting bagi organisasi.

B. Fungsi, Wewenang, Tugas/Pekerjaan dan Tanggung Jawab Staf

Sebagaimana telah diuraikan dimuka bahwa dalam bentuk organisasi lini (jalur) dan staf (*Line and Staff Organization*) terdapat karyawan staf yaitu sekelompok orang yang berkerja

pada unit staf dan kelompok karyawan lain yang bekerja di unit lini (jalur). Karyawan yang bekerja pada unit staf dapat dibagi dalam beberapa golongan yaitu: staf pribadi, staf khusus, dan staf umum.

1. Fungsi staf dalam organisasi/manajemen:

- a. Memberikan bantuan dalam porsi terbesar terhadap bidang tugas pimpinan dalam arti *leading* – dibidang administrasi (*organic function of manager*).
- b. Staf adalah perluasan dari pribadi pimpinan (*Extension or the personality of manager*).
- c. Menerjemahkan pikiran pimpinan dalam rumusan kebijaksanaan, rencana tindakan.
- d. Memberikan pengaruh tertentu pada perumusan kebijaksanaan, pengambilan, rencana tindakan tata kerja, evaluasi, dsb (karena pengetahuan, keahlian dan pengalaman).

2. Wewenang:

- a. Membantu pimpinan dalam pelaksanaan tugas/fungsi yang melekat:
 - 1) *Forecasting*: memberikan perkiraan keadaan di masa depan.
 - 2) *Planning*:: hasil dan alternatif tindakan yang dipilih.
 - 3) *Organizing*: pengaturan tugas dan pemberian kemudahan (tenaga dan material), koordinasi untuk mewujudkan hubungan kerja yang efektif.
 - 4) *Controlling*: agar semua tindakan sesuai kebijaksanaan.

Dalam bentuk saran, pertimbangan, pemikiran yang dituangkan dalam berbagai bentuk:

- a) *Telaahan staf* (dalam bidang FPOC);
- b) Rencana kerja, juklak, evaluasi staf tentang penyelesaian proyek dan proyeksi-proyeksi tentang keadaan masa depan.
- b. Membantu pimpinan dalam bentuk pemberian fasilitas (tenaga, material, pembiayaan dan ketatausahaan).

3. Tugas/Pekerjaan Staf

- a. Mengikuti perkembangan keadaan secara terus-menerus dan memperhatikan akibat-akibat atau pengaruh-pengaruh dari keadaan itu terhadap pelaksanaan tugas pokok.
- b. Mengumpulkan, mengestimasi dan mengolah bahan-bahan mengenai atau yang berhubungan dengan tugas pokok.
- c. Diminta atau tidak diminta membuat perkiraan keadaan (kirka) dan memberikan saran-saran atau pertimbangan-pertimbangan tepat pada waktunya kepada pimpinan sebagai bahan untuk menentukan kebijaksanaan atau mengambil keputusan.
- d. Menempa kebijaksanaan atau keputusan pimpinan dalam bentuk-bentuk tertentu dan menyampaikannya kepada yang berkepentingan untuk dilaksanakan seperti peraturan, keputusan, instruksi, dll.
- e. Melakukan koordinasi dan pengawasan.

4. Tanggung Jawab Staf

Staf ialah yang bertanggung jawab dalam suatu organisasi untuk menentukan dan memecahkan masalah yang dihadapi organisasi, sehingga pimpinan dari organisasi tersebut, hanya akan menyetujui atau tidak tindakan yang akan diambil dalam memecahkan masalah tersebut.

Ernest Dale membuat diagram yang menggambarkan hubungan antara deskripsi jabatan lini dan staf, fungsi, wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi. Diagram tersebut adalah sebagaimana diuraikan dibawah ini:

Tabel 1
Fungsi, wewenang dan tanggung jawab berbagai jabatan dalam suatu organisasi.

DESKRIPSI JABATAN	FUNGSI	WEWENANG	TANGGUNG JAWAB
A. Jalur	Pelaksanaan	Langsung	Umum
B. Staf			
1. Staf Pribadi (<i>Personal Staf</i>)	Pemberian bantuan secara pribadi kepada Pimpinan	Tidak ada	Hanya bersifat pribadi
2. Staf Khusus (<i>Special Staf</i>)	Pemberian bantuan yang bersifat khusus berdasarkan keahlian	Secara tidak langsung melalui jalur	Fungsional
3. Staf Umum (<i>General Staf</i>)	1. Pemberian bantuan kepada Pimpinan dalam pelaksanaan fungsi pengambilan keputusan (<i>command</i>). 2. Pemberian bantuan kepada pimpinan dalam perumusan kebijaksanaan dan perencanaan.	1. Representatif 2. Representatif	Koordinatif Fungsional

C. Persyaratan staf yang baik

Fungsi utama telaahan staf adalah meringankan beban pekerjaan pimpinan terutama dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dalam organisasi. Peranan yang dapat diberikan oleh staf antara lain adalah dalam:

1. Memberikan telaahan mengenai berbagai aspek organisasi;
2. Juru bicara pimpinan;
3. Penasihat pimpinan/konsultan.

Untuk dapat melakukan peranan tersebut dengan sebaik-baiknya maka seorang staf dituntut memiliki beberapa persyaratan, diantaranya yang penting adalah:

- a. Memahami visi dan misi organisasi;
- b. Memiliki wawasan yang luas;
- c. Berpikir sistemik;
- d. Menguasai berbagai teknik pemecahan masalah;
- e. Memiliki *human skill* yang baik;
- f. Memiliki kemampuan teknis di bidangnya;
- g. Memiliki etika kerja yang baik;
- h. Memiliki integritas.



D. Rangkuman

Peningkatan pelaksanaan tugas pimpinan dapat dilakukan dengan cara pendelegasian wewenang yang lebih luas pada para bawahan, pembentukan pokja (kelompok kerja)/tim khusus untuk menangani berbagai kegiatan atau masalah dalam organisasi, dan pendayagunaan staf yang ada dalam organisasi.

Dalam penerapan pendayagunaan staf perlu diperhatikan pembagian kerja yang sesuai agar fungsi, wewenang, dan tanggungjawab staf menjadi jelas, baik pada staf lini, staf pribadi, staf khusus, maupun staf umum.

Di samping itu perlu pula merekrut staf yang memenuhi persyaratan sebagai staf yang baik, seperti: memahami visi dan misi organisasi, memiliki wawasan yang luas, berpikir sistemik, menguasai berbagai teknik pemecahan masalah, memiliki *human skill* yang baik, memiliki kemampuan teknis di bidangnya serta memiliki integritas dan etika kerja yang baik.

E. Latihan

1. Jelaskan beberapa cara yang dapat digunakan untuk meningkatkan pelaksanaan tugas pimpinan serta kebaikan dan kelemahannya.
2. Sebutkan dan jelaskan beberapa jenis staf pembantu pimpinan.
3. Jelaskan dengan singkat fungsi, wewenang, dan tanggung jawab staf lini, staf pribadi, staf khusus, dan staf umum.
4. Sebutkan dan jelaskan beberapa persyaratan staf yang baik.

F. Umpan Balik

Jika Anda belum dapat menjawab pertanyaan tersebut di atas dengan baik atau 75 % dengan benar, maka Anda diharapkan mempelajari kembali Bab III ini terutama bagian-bagian yang belum Anda pahami.



BAB IV JENIS PERSYARATAN DAN PRINSIP-PRINSIP TELAAHAN STAF

Setelah membaca Bab ini, peserta diharapkan mampu menjelaskan beberapa jenis telaahan staf, persyaratan telaahan staf yang baik serta prinsip-prinsip dalam pembuatan telaahan staf paripurna.

Untuk dapat membantu pekerjaan pimpinan dengan baik, para pejabat staf perlu memiliki kemampuan dalam membuat telaahan staf paripurna. Jenis telaahan staf beraneka ragam baik bentuk maupun isinya. Semua telaahan staf tersebut mempunyai fungsi utama meringankan beban pekerjaan pimpinan terutama dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Hal tersebut hanya akan terwujud jika para pejabat staf memperhatikan beberapa prinsip dalam menyusun telaahan staf paripurna.

A. Jenis Telaahan Staf

Jenis telaahan staf dapat dibagi menurut bentuknya dan isinya.

1. Menurut bentuknya, telaahan staf dapat berupa:

a. Memo atau Surat Dinas

Memo atau surat dinas merupakan bentuk telaahan staf yang paling sederhana yang disiapkan oleh staf untuk kepentingan pimpinan. Memo atau surat dinas ini bisa berisi telaahan terhadap masalah sederhana yang dihadapi organisasi yang memerlukan bantuan staf

untuk membantu mengatasinya atau bisa juga untuk ditujukan pada pejabat lain.

b. Laporan

Laporan yang disiapkan oleh staf dan disampaikan kepada pimpinan agar pimpinan mengetahui dan dapat mengambil langkah-langkah kebijakan terhadap kegiatan operasional, seperti laporan pelaksanaan kegiatan, laporan evaluasi dan sebagainya.

c. Makalah (Staf Paper)

Makalah atau Staf paper adalah suatu bentuk telaahan staf yang kompleks yang harus disiapkan secara matang oleh seorang staf atau sekelompok staf untuk disampaikan kepada pimpinan agar pimpinan dapat mengambil kebijakan atau keputusan dan berbagai pilihan alternatif yang paling menguntungkan bagi organisasi.

2. Menurut Isinya, telaahan staf dapat berisi:

a. Pemberian Informasi

Data/informasi yang disiapkan oleh staf disampaikan kepada pimpinan untuk diketahui agar pimpinan dapat menentukan kebijakan/keputusan lebih lanjut pada bidang tertentu.

b. Dokumentasi

Surat dokumentasi yang disiapkan oleh staf yang diperuntukkan bagi pimpinan untuk memperoleh persetujuan, seperti surat pengangkatan pejabat, surat kontrak, kerjasama dan sebagainya.

c. Rekomendasi

Rekomendasi terhadap suatu hal tertentu yang disiapkan oleh staf untuk disampaikan kepada pimpinan agar pimpinan dapat mengambil kebijakan/keputusan dengan tepat dan cepat.

B. Persyaratan Telaahan Staf Paripurna

1. Singkat, padat, jelas dan lengkap

Sebagaimana diuraikan di muka bahwa pimpinan adalah pejabat yang sibuk dengan waktunya yang terbatas. Oleh sebab itu adalah tidak bijaksana jika konsep-konsep yang diajukan kepada pimpinan cara penyampaiannya tidak atau kurang fokus, menggunakan bahasa yang kurang jelas atau berputar-putar, dengan menggunakan kalimat yang sangat panjang serta terdapat kekuranglengkapan data/informasi. Konsep-konsep tersebut akan menyita banyak waktu dan pikiran pimpinan untuk memahaminya, yang berarti memperberat beban pekerjaan pimpinan.

Oleh sebab itu sebaiknya konsep-konsep yang diajukan kepada pimpinan diuraikan secara singkat, isinya padat, fokusnya jelas dan bahasa yang digunakan mudah dipahami serta didukung oleh data/informasi yang lengkap dan akurat.

2. Memudahkan pimpinan mengadakan pertimbangan

Konsep yang diajukan oleh staf kepada pimpinan harus merupakan konsep yang telah dipersiapkan dengan sebaik-baiknya sehingga telah matang, hal-hal yang diuraikan

tergambar dengan jelas sehingga memudahkan pimpinan mengadakan pertimbangan untuk mengambil keputusan.

3. Mengandung berbagai alternatif pemecahan masalah, penjelasannya serta memberikan saran pemilihan alternatif yang terbaik.

Pemecahan masalah yang baik memerlukan alternatif yang baik. Alternatif pemecahan masalah perlu dikembangkan agar diperoleh cukup banyak alternatif yang mungkin dapat dipilih. Dalam telaahan staf berbagai alternatif pemecahan masalah perlu diuraikan dengan jelas serta saran pemilihan alternatif yang terbaik oleh staf perlu juga diberikan.

C. Prinsip-prinsip dalam Telaahan Staf Paripurna

Menurut Siagian (1996:73-74), ada enam hal yang menjadi "komponen" daripada prinsip "*Completed Staff Work*" yaitu:

- a) Staf-lah yang bertanggung jawab dalam setiap organisasi untuk mencari pemecahan terhadap masalah-masalah yang dihadapi oleh organisasi dan tindakan pemecahan itulah yang nantinya akan disetujui atau tidak disetujui oleh pimpinan organisasi dalam bentuk suatu keputusan.
- b) Bahwa staf tidak seharusnya pergi kepada atasannya untuk menanyakan apa yang harus dilakukan. Sebaliknya staflah yang harus mampu memberikan "nasihat" kepada atasannya tentang apa yang harus dilakukan oleh atasan tersebut. Artinya dengan saran tindak yang telah diperhitungkan dengan matang oleh staf, pimpinan seharusnya dapat mengambil keputusan yang tepat, dengan cara yang cepat dan praktis serta rasional.
- c) Bahwa mengirimkan memo yang bertumpuk kepada atasan tidak/belum berarti "*completed staff work*". Akan tetapi menulis memo bagi pimpinan untuk ditandatangani dan kemudian untuk dikirimkan kepada orang lain merupakan sebagian arti daripada "*completed staff work*". Dengan perkataan lain, menulis memo kepada atasan kemungkinan besar berarti mengirimkan kepadanya ide yang setengah matang, atas dasar mana dia tidak atau belum dapat mengambil keputusan. Salah satu hal yang "tabu" dalam manajemen ialah mengirimkan ide yang belum matang kepada pimpinan, atas dasar mana pimpinan itu diharapkan dapat mengambil keputusan yang baik.
- d) Konsep-konsep yang diajukan kepada atasan harus sudah lengkap dan matang sehingga atasan hanya akan memutuskan menerima atau menolak konsep tersebut. Perlu pula ditekankan bahwa matangnya suatu konsep yang diolah oleh staf tidak otomatis berarti bahwa konsep tersebut akan diterima oleh atasan untuk nantinya dituangkan dalam bentuk keputusan. Sebabnya ialah bahwa meskipun staf telah melakukan pengolahan yang matang menurut kemampuannya, ada kemungkinan ada segi-segi lebih luas yang tidak disadarinya pada waktu mengadakan pengolahan tersebut. Biasanya segi-segi yang lebih luas itu dapat dilihat dengan jelas oleh manajemen tingkat atas. Karena itu staf tidak perlu berkecil hati jika konsep dan ide yang menurut pendapatnya telah diolah dengan matang ditolak oleh pimpinan atau diminta untuk dilengkapi dan disempurnakan. Hanya saja seorang pimpinan yang cakap dan mampu akan memberikan petunjuk tentang bagaimana

cara melengkapi dan menyempurnakan pengolahan itu sehingga oleh staf dapat dilakukan pengolahan lebih lanjut yang betul-betul matang. Artinya penolakan suatu konsep oleh pimpinan perlu disertai dengan alasan penolakan itu dan diberi petunjuk tentang cara pematangan lebih lanjut.

- e) Dengan penerapan prinsip "**completed staff work**" bawahan mungkin akan mempunyai semakin banyak pekerjaan, akan tetapi sebaliknya atasan akan dilindungi oleh penyodoran dari pada ide yang tidak atau belum matang sehingga proses pengambilan keputusan akan lebih tepat dan cepat dilaksanakan, sebab pimpinan telah dibebaskan dari tugas-tugas yang bersifat rutin. Hasilnya adalah semakin tersedianya waktu dan tenaga pimpinan yang dapat digunakannya untuk berpikir yang sesungguhnya merupakan salah satu tugas pokok dari seorang pimpinan.
- f) Yang terakhir untuk menentukan apakah suatu pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan sudah merupakan "**completed staff work**" atau tidak, ialah jawaban terhadap pertanyaan "Jika Saudara yang menjadi pimpinan organisasi X, apakah Saudara sudah bersedia menandatangani sesuatu yang disodorkan oleh bawahan Saudara dengan mempertaruhkan karier serta gengsi Saudara karena adanya keyakinan apa yang Saudara tandatangani itu telah benar?". Jika jawaban terhadap pertanyaan di atas masih bersifat negatif atau jika masih ada keraguan untuk menjawabnya secara positif, maka pekerjaan yang Saudara lakukan untuk diajukan sebagai saran kepada pimpinan untuk ditandatangani belum merupakan "**completed staff work**".



Contoh dan Non-Contoh

Contoh: Seorang pimpinan disodori konsep oleh bawahannya untuk memecahkan suatu masalah yang dihadapi organisasi. Setelah membaca konsep tersebut ia segera menandatangani. Pimpinan tersebut berpendapat bahwa konsep yang diajukan oleh bawahannya telah matang, uraiannya jelas, lengkap dan didukung oleh data yang akurat.

Non-Contoh: Pimpinan yang menerima konsep dari bawahan tetapi tidak segera menandatangani karena ada beberapa hal yang masih menjadi pertanyaannya. Ia memanggil bawahan tersebut dan memintanya untuk melengkapi konsep yang diajukan dengan data/informasi yang diperlukan serta memperbaiki beberapa hal yang tidak jelas.

D. Latihan

1. Sebutkan dan jelaskan dengan singkat beberapa jenis telaahan staf menurut jenis dan isinya.
2. Jelaskan beberapa persyaratan telaahan staf paripurna.
3. Jelaskan beberapa prinsip dalam penyusunan telaahan staf paripurna.

E. Rangkuman

Jenis telaahan staf beraneka ragam, menurut bentuknya telaahan staf dapat dibedakan dalam surat dinas/memo, laporan, dan makalah (*staf paper*), sedangkan menurut isinya dapat dibedakan dalam pemberian informasi, dokumentasi, dan saran/rekomendasi.

Telaahan staf yang baik perlu memiliki beberapa persyaratan seperti: singkat, padat, jelas dan lengkap serta mengandung berbagai alternatif pemecahan masalah, penjelasannya dan saran pemilihan alternatif terbaik, serta memudahkan pimpinan mengadakan pertimbangan.

Dalam penyusunan telaahan staf paripurna perlu memperhatikan beberapa prinsip, diantaranya yang penting adalah konsep yang diajukan kepada pimpinan harus sudah lengkap dan matang, telaahan yang diajukan staf harus mempermudah pimpinan dalam mengambil keputusan, serta telaahan yang diajukan staf

harus tidak menimbulkan banyak pertanyaan dan keraguan sehingga akan membebankan pimpinan dengan menyita banyak waktu dan pikiran.



BAB V

PROSES PEMECAHAN MASALAH DALAM TELAAHAN STAF

Setelah membaca Bab ini, peserta diharapkan mampu menjelaskan: Pengertian, jenis masalah, pengambilan keputusan, pemecahan masalah melalui penelitian, penelaahan dan perkiraan staf, serta langkah-langkah pemecahan masuk dalam Telaahan Staf Paripurna.

Kegiatan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dalam organisasi merupakan kegiatan utama yang banyak dilakukan oleh para pimpinan. Pengambilan keputusan adalah tanggung jawab setiap pimpinan dan kegiatan ini mempengaruhi aktivitas serta kinerja organisasi.

Dalam upaya memecahkan masalah perlu diperhatikan jenis masalah yang dihadapi sehingga dapat dicari metode pemecahan masalahnya serta teknik yang dapat digunakan. Hal tersebut dimaksudkan agar pemecahan masalah dapat dilakukan dengan sebaik-baiknya.

A. Pengertian, Jenis Masalah, dan Pengambilan Keputusan

Setiap organisasi selalu menghadapi berbagai permasalahan dalam rangka mewujudkan tujuan atau sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Masalah-masalah yang dihadapi organisasi tersebut perlu dipecahkan agar tidak menghambat

jalannya organisasi. Secara sederhana masalah dapat diartikan sebagai kesenjangan antara apa yang diinginkan dengan kenyataan yang ada. Terjadinya masalah yang dihadapi oleh organisasi selalu tidak diinginkan dan hal tersebut merupakan hal yang biasa dalam organisasi. Tak ada organisasi yang tidak menghadapi masalah. Pemecahan masalah tersebut dilakukan melalui pengambilan keputusan yang merupakan proses memilih alternatif terbaik untuk memecahkan masalah.

Masalah dalam organisasi dapat dikelompokkan dalam dua golongan, yaitu:

1. Masalah yang sederhana;
2. Masalah yang rumit.

Masalah yang sederhana adalah masalah yang mempunyai ciri seperti:

1. kecil;
2. berdiri sendiri;
3. tidak atau kurang sangkut pautnya dengan masalah lain;
4. tidak mengandung konsekuensi yang besar;
5. pemecahannya tidak memerlukan pemikiran yang luas dan mendalam.

Contoh masalah yang sederhana adalah seorang pegawai yang sering tidak masuk kantor (absen), seorang pegawai yang kurang dapat melayani masyarakat dengan baik, dan sebagainya.

Pengambilan keputusan untuk memecahkan masalah yang sederhana biasanya dilakukan secara individual oleh pimpinan yang umumnya dilakukan atas dasar:

- a. intuisi;
- b. pengalaman;
- c. kebiasaan;
- d. fakta/data dan informasi yang sederhana dan sedikit jumlahnya.

Sebaliknya, masalah yang rumit adalah masalah yang mempunyai ciri:

- 1) masalahnya besar;
- 2) tidak berdiri sendiri;
- 3) saling berkaitan dengan masalah-masalah lain;
- 4) mengandung konsekuensi yang besar;
- 5) pemecahannya memerlukan pemikiran yang luas dan mendalam.

Contoh masalah yang rumit adalah meningkatnya keluhan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh organisasi, menurunnya jumlah penjualan barang yang dihasilkan perusahaan, dan sebagainya. Pengambilan keputusan untuk memecahkan masalah yang rumit ini umumnya dilakukan secara kelompok dalam arti pimpinan dibantu oleh sekelompok staf pembantunya.

Di samping itu masalah-masalah dalam organisasi dapat dikelompokkan dalam dua jenis yang lain, yaitu:

- a) Masalah yang Terstruktur (**Structured Problem**), yang merupakan masalah-masalah yang jelas faktor faktor

penyebabnya, bersifat rutin dan terjadinya berulang-ulang (**repetitive**) sehingga pemecahan terhadap masalah ini dilakukan dengan metode atau prosedur tetap (**Protap**) yang dapat dibakukan.

Contoh masalah yang terstruktur adalah masalah kenaikan pangkat, disiplin pegawai, dan sebagainya.

- b) Masalah yang Tak Terstruktur (**Unstructured Problem**) merupakan masalah yang terjadinya mendadak, tidak dapat diduga atau sulit diperkirakan sebelumnya dan sifatnya tidak rutin.

Pemecahan masalah yang tak terstruktur ini memerlukan analisa, kreativitas serta penilaian dan pertimbangan yang matang dan mendalam terhadap berbagai aspek yang berkaitan dengan masalah tersebut. Contoh masalah yang tak terstruktur ini adalah terjadinya pemogokkan buruh, keluarnya banyak tenaga ahli yang sangat diperlukan organisasi dan sebagainya.

Langkah-langkah pemecahan masalah menurut Aldag dan Steams (1987 : 583-584) meliputi:

- (1). Perumusan masalah

Perumusan masalah merupakan tahap awal yang penting. Oleh karena itu perlu dilakukan secara hati-hati agar dapat dihindari terjadinya pemecahan terhadap masalah yang tidak tepat/keliru.

- (2). Pengembangan alternatif

Alternatif-alternatif merupakan berbagai pendekatan yang dapat diambil untuk memecahkan masalah. Tahap ini seringkali kurang diperhatikan oleh para pengambil keputusan dalam memecahkan masalah.

(3). Evaluasi dan Pilihan.

Setelah berbagai alternatif ditentukan kemudian dievaluasi dan pilihan ditentukan. Alternatif yang terbaik yang akan dipilih untuk memecahkan masalah.

Tahap 1 sampai dengan tahap 3 merupakan proses pengambilan keputusan.

(4). Pelaksanaan Keputusan

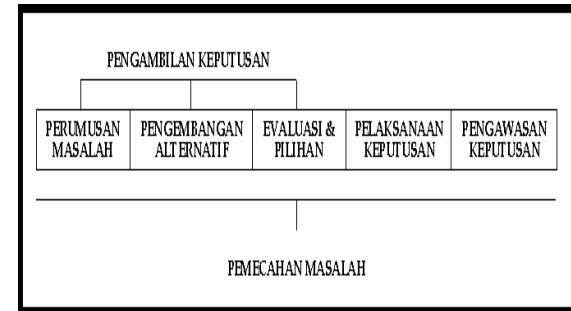
Banyak pimpinan yang keliru dengan berasumsi bahwa proses pengambilan keputusan selesai begitu pilihan ditentukan. Padahal keputusan tidak terlaksana dengan sendirinya. Beberapa hal penting perlu diperhatikan di antaranya adalah menjamin agar semua sumber daya tersedia untuk pelaksanaan, demikian juga orang-orang yang akan terlibat didalamnya memahami dan menerima alternatif pemecahan tersebut.

(5). Pengawasan Keputusan

Tahap akhir dalam proses pemecahan masalah adalah pemantauan hasil keputusan dan mengambil tindakan koreksi jika diperlukan. Dalam tahap ini perlu dilakukan pengumpulan informasi mengenai pelaksanaan keputusan.

(6). Jika proses pemecahan masalah tersebut di lukiskan akan tampak seperti gambar di bawah ini (gambar 5).

Gambar 5
Proses pemecahan masalah



B. Teknik-teknik Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan

Dalam rangka membantu pelaksanaan tugas pimpinan, khususnya dalam upaya memecahkan masalah dan mengambil keputusan, para staf perlu menguasai berbagai teknik-teknik pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Terdapat banyak sekali teknik-teknik tersebut yang dapat diterapkan, diantaranya adalah *Brainstorming* (curah pendapat) yang dipadukan dengan Konsensus atau Multivoting dengan $\frac{1}{2} n + 1$ serta Penggunaan Kriteria dan Pembobotan.

Ketiga Teknik Pemecahan masalah dan Pengambilan keputusan tersebut banyak digunakan dalam praktek, tetapi dalam pelaksanaannya tidak dilakukan sebagaimana mestinya. Disamping itu teknik-teknik tersebut merupakan dasar dan sering digunakan bersama/dikombinasikan dengan berbagai teknik pemecahan masalah dan pengambilan keputusan lainnya.

Oleh karena itu ketiga teknik tersebut perlu dikuasai dengan baik oleh para staf pembantu pimpinan.

1. **Brainstorming (Curah Pendapat)**

Brainstorming merupakan suatu metode yang dapat digunakan untuk menghasilkan ide atau gagasan yang banyak mengenai topik tertentu dalam waktu yang relatif singkat. Metode ini dikatakan suatu metode yang kreatif dan efisien. Hal ini karena dalam penggunaan metode ini penyampaian ide-ide dilakukan melalui proses yang bebas dari penilaian dan kritik sehingga orang menjadi kreatif.

Apa yang bisa dilakukan dengan *brainstorming*,

- a. Mendorong pemikiran yang terbuka bilamana sebuah tim sudah sulit memperoleh gagasan (*stuck*) pada pemikiran cara lama yang sama yang sering digunakan.
- b. Melibatkan semua anggota tim dengan bersemangat berpartisipasi sehingga dengan demikian beberapa orang anggota tidak dapat mendominasi kelompok.
- c. Memungkinkan anggota tim untuk membangun kreativitas mereka dengan tetap berfokus pada tujuan bersama.

Proses Brainstorming

- 1). Topik atau masalah dirumuskan dan ditulis dengan jelas;
- 2). Tiap anggota tim secara bergantian memberikan idenya.
Tak ada penilaian atau kritik;
- 3). Begitu ide disampaikan ditulis pada kertas flipchart atau papan tulis huruf yang dapat dibaca;

- 4).Demikian proses penyampaian ide terus berlangsung sampai ide tersebut habis;
- 5). Jika diperlukan, lakukan klarifikasi, penyederhanaan dan kombinasi.

Jenis Brainstorming

a) Terstruktur (*Structured*)

Pada *brainstorming* jenis ini penyampaian ide dilakukan secara bergantian dan berurutan.

b) Tak Terstruktur (*Unstructured*)

Pada *brainstorming* ini penyampaian ide dilakukan begitu ide tersebut timbul pada pikiran anggota tim, jadi tidak perlu berurutan.

Manfaat Brainstorming

- (1). Mendorong pemikiran yang terbuka;
- (2). Menciptakan kreativitas anggota tim;
- (3). Keterlibatan aktif para anggota tim;
- (4). Dominasi satu atau beberapa anggota tim dapat dihindari.

Dengan menggunakan metode *brainstorming* saja tidak dapat digunakan untuk pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Hal ini dapat diperoleh dengan menggunakannya bersama metode atau teknik lain seperti Konsensus atau Multivoting dengan Setengah plus satu (1/2 plus 1).

Contoh:

Misalkan sebuah tim ditugaskan oleh pimpinan untuk mencari cara yang paling baik untuk meningkatkan kemampuan memimpin. Hal tersebut dilakukan dengan menjawab pertanyaan “Bagaimana meningkatkan kemampuan memimpin?” Setelah dilakukan penggalan ide melalui *brainstorming* maka diperoleh ide atau gagasan seperti dibawah ini:

Pelatihan, Praktek Kepemimpinan, Seminar/Simposium, Pendelegasian wewenang, pemberdayaan staf, Belajar dari pengalaman, Peningkatan kinerja, Simulasi, Mengevaluasi, Penerapan metode kerja tepat, berusaha memahami visi/misi organisasi, membuat Program.Kerja, penerapan *reward & punishment*, menganalisis kemampuan staf, meningkatkan sikap/perilaku kepemimpinan, menciptakan dan memelihara komunikasi yang efektif, membuat *job-description*, koordinasi internal dan eksternal, *need-assessment*, melaksanakan tugas dalam menerapkan asas-asas manajemen modern, peningkatan disiplin, pengawasan dan pengendalian, pembinaan staf, memahami karakter staf, peningkatan SDM staf, pemberian contoh/teladan, inovasi iptek, menjalin jejaring antar organisasi, komunikasi dua arah, pendidikan mental, memelihara kesehatan, pengawasan melekat, membuka diri, transparansi, mempunyai pengetahuan sesuai bidangnya, dapat memanfaatkan waktu.

Konsensus

Konsensus merupakan cara atau metode untuk memperoleh kesepakatan semua anggota tim tentang masalah yang perlu dipecahkan dan cara pemecahannya.

Metode ini sangat efektif digunakan jika mereka yang terlibat memiliki pengetahuan yang relatif sama.

Contoh :

Misalnya dari contoh di atas, kita ingin memperoleh hanya tiga ide saja yang diperlukan untuk memecahkan masalah. Maka kepada semua anggota tim diminta untuk mencari kesepakatan. Kesepakatan ini harus dicapai oleh seluruh anggota tim, satu orang saja anggota tidak sepakat tentang ide tertentu, maka otomatis ide tersebut gugur.

Mencari kesepakatan dari semua anggota tentang ide tertentu tidaklah mudah, karena itu sering memerlukan waktu yang lama untuk memperoleh kesepakatan.

Multivoting Dengan Setengah Plus Satu (1/2 Plus 1)

Jika jumlah ide yang terkumpul relatif besar, maka metode ini dapat digunakan untuk mengurangi atau membatasi jumlah ide tersebut sampai jumlah yang diinginkan. Hal ini dilakukan secara bertahap. Misalnya jumlah ide 20 buah, maka anggota tim memilih hanya 11 buah ide ($1/2 \times 20 + 1$), selanjutnya dipilih lagi menjadi 6 ide yang akhirnya anggota memilih dari 6 ide tersebut hanya 3 ide saja. Semua pemilihan tersebut dilakukan melalui voting.

2. *Nominal Group Technique* (Teknik Grup Nominal)

Suatu teknik yang dapat digunakan untuk mengambil keputusan dalam kelompok. Dengan teknik grup nominal ini memungkinkan tim dapat dengan cepat mencapai konsensus mengenai isu, masalah dan solusi yang relatif penting melalui pemberian peringkat atau ranking secara individual sampai pada penentuan akhir prioritas oleh tim.

Manfaat:

- Partisipasi aktif anggota kelompok;
- Penciptaan ide bebas;
- Umpan balik yang terstruktur;
- Penilaian matematis yang bebas.

Proses :

Para anggota kelompok menuliskan ide/gagasan mereka pada selembar kertas (*Listing*).

Daftar ide dari para anggota tersebut dicatat pada selembar kertas flipchart (*recording*).

Klarifikasi, penyederhanaan dan kombinasi untuk menghilangkan duplikasi (*collating*).

Para anggota kelompok melakukan penilaian (*judgement*) secara individual untuk menentukan prioritas (*prioritizing*).

Contoh :

Suatu unit organisasi menghadapi masalah dan berusaha untuk mencari solusi terhadap masalah tersebut dengan

menentukan masalah apa yang merupakan prioritas untuk ditangani terlebih dahulu.

Misalkan masalahnya adalah mengapa kinerja organisasi rendah?

Sesudah dikaji dalam sebuah tim, maka diidentifikasi penyebab masalah tersebut adalah:

- Kurangnya diklat;
- Prasarana dan sarana kerja kurang memadai;
- Standar kualitas kurang jelas;
- Kurangnya kerjasama dengan unit kerja lain;
- Motivasi kerja rendah.

Setiap anggota tim memberikan penilaian dengan memberikan skor, skor tertinggi diberikan pada prioritas tertinggi. Karena terdapat lima penyebab masalah yang perlu diberi *ranking*, maka skor/nilai tertinggi adalah lima, sedangkan yang paling rendah adalah satu, demikian seterusnya.

Misalkan terdapat lima anggota tim, yaitu Luki, Nina, Norma, Paijo, dan Siti dan mereka memberikan skor/nilai ranking sebagai berikut:

	Luki	Nina	Norma	Paijo	Siti	Jumlah
A.	4	5	2	2	1	14
B.	3	1	3	4	4	15
C.	1	2	1	5	2	11
D.	2	3	4	1	3	13
E.	5	4	5	3	5	22

Berdasarkan atas data di atas, maka prioritas yang perlu ditangani terlebih dahulu untuk mengatasi masalah

rendahnya kinerja unit kerja adalah motivasi kerja yang rendah.

3. Penggunaan Kriteria dan Pembobotan

Penggunaan Kriteria dan Pembobotan dalam mengevaluasi alternatif:

Dalam melakukan evaluasi terhadap beberapa alternatif yang telah ditentukan dapat digunakan kriteria dan pembobotan. Pertama kriteria ditentukan untuk menilai tujuan yang ingin dicapai, kemudian masing-masing alternatif diberikan bobot. Penggunaan kriteria dan bobot tersebut dilakukan secara kuantitatif atau dengan memakai angka.

Contoh: Seseorang akan pergi dari Jakarta ke Bandung. Alternatif alat angkutan yang mungkin bisa digunakan misalnya bus atau kereta api.

Kriteria yang dapat digunakan adalah:

- a. Kecepatan;
- b. Biaya;
- c. Keselamatan;
- d. Kenyamanan.

Selanjutnya keempat kriteria tersebut dibuat rangking sesuai dengan penilaian. Rangking 1 diberi nilai 4, rangking 2 diberi nilai 3, rangking 3 diberi nilai 2, dan rangking 4 diberi nilai 1.

Misalnya berdasarkan penilaian diperoleh nilai rangking sebagai berikut:

Kriteria Nilai Rangking (NR)

1) Kecepatan	3
2) Biaya	2
3) Keselamatan	4
4) Kenyamanan	1

Selanjutnya alternatif yang ada yaitu menggunakan bus atau kereta api diberi bobot dalam bentuk angka berdasarkan kriteria yang telah ditentukan. Nilai bobot tersebut disebut Nilai Satuan Konsekuensi (NSK). Bobot bisa menggunakan angka sesuai dengan keinginan (bervariasi), misalnya 10-100, 50-100 dan sebagainya. Kemudian NR dikalikan dengan NSK menghasilkan Nilai Umum Konsekuensi (NUK) untuk tiap alternatif. Jumlah dari NUK merupakan Nilai Alternatif (NA). Alternatif yang dipilih adalah yang NA-nya tertinggi. Rumus perhitungan tersebut adalah:

$$\mathbf{NUK = NR \times NSK}$$

NUK	:	Nilai Umum Konsekuensi
NR	:	Nilai Rangking
NSK	:	Nilai Satuan Konsekuensi

$$\mathbf{NA = \sum NUK}$$

NA	:	Nilai Alternatif
\sum NUK	:	Jumlah NUK

Pengambilan keputusan pada Nilai Alternatif (NA) tertinggi. Penyelesaian soal tersebut diatas dengan menggunakan tabel akan tampak sebagai berikut:

Tabel 2

KRITERIA	Nilai Ranking	Alternatif 1 (Kereta Api)		Alternatif 2 (Bus)	
		NSK	NUK	NSK	NUK
1	2	3	4	5	6
Keselamatan Perjalanan	4	80	320	60	240
Kecepatan Gerak	3	60	180	70	210
Penghematan Biaya	2	50	100	80	160
Kondisi Menyenangkan	1	90	90	60	60
NILAI ALTERNATIF		690		670	

Jadi dalam contoh tersebut keputusan yang akan diambil untuk pergi ke Bandung adalah yang NA-nya tertinggi yaitu menggunakan kereta api.

C. Pemecahan Masalah melalui Penelitian Staf, Penelaahan Staf, serta Perkiraan Staf

Suatu organisasi seringkali menghadapi masalah yang kompleks yang akan dipecahkan, masalah yang kompleks tersebut bisa bersifat mendesak atau tidak mendesak. Untuk masalah yang kompleks dan mendesak untuk memecahkannya diperlukan Perkiraan Staf. Sedangkan untuk masalah yang kompleks, tetapi sifatnya tidak mendesak pemecahannya tergantung dari ketersediaan data. Jika data telah tersedia pemecahannya memerlukan Penelaahan Staf, jika data tidak atau belum tersedia pemecahannya memerlukan Penelitian Staf. Kesemuanya

dituangkan dalam Kertas Kerja Staf yang berisi saran atau rekomendasi staf untuk memecahkan masalah yang dihadapi organisasi.

Pengertian dari Perkiraan Staf, Penelitian Staf dan Penelaahan Staf (LAN: 1985) adalah sebagai berikut:

Penelitian Staf dapat diberi arti sebagai tata-laku staf dalam mengumpulkan, menilai, menyusun serta mengolah data/fakta/keterangan guna mem-persiapkan kertas kerja staf. Kegiatan penelitian staf dilakukan sehubungan dengan timbulnya masalah pelik jenis "*unstructured problem*" yang kompleks yang belum tersedia datanya. Hal ini membutuhkan jenis data/fakta/keterangan yang luas dan rumit dan pemecahannya memerlukan pemikiran yang mendalam serta jangka waktu yang relatif lama (tidak mendesak).

Penelaahan Staf merupakan tatalaku staf dalam mengolah dan menyimpulkan data/fakta/ keterangan untuk menghasilkan saran yang disajikan dalam bentuk kertas kerja staf. Kegiatan penelaahan staf dilakukan terhadap masalah pelik jenis "*unstructured problem*" yang kompleks yang sudah tersedia datanya terlebih dahulu, karenanya membutuhkan jenis data/fakta/keterangan yang luas dan rumit, pemecahannya memerlukan pemikiran yang mendalam serta jangka waktu yang relatif lama (tidak mendesak).

Perkiraan Staf adalah tata-laku staf dalam mencari dan menetapkan suatu cara pemecahan masalah yang terbaik guna pengambilan keputusan. Kegiatan perkiraan staf dilakukan terhadap masalah pelik jenis "*unstructured problem*" yang kompleks yang membutuhkan data/fakta/keterangan yang luas dan rumit, memerlukan pemikiran yang mendalam serta mendesak, namun memerlukan pemecahan atau penyelesaian dengan segera.

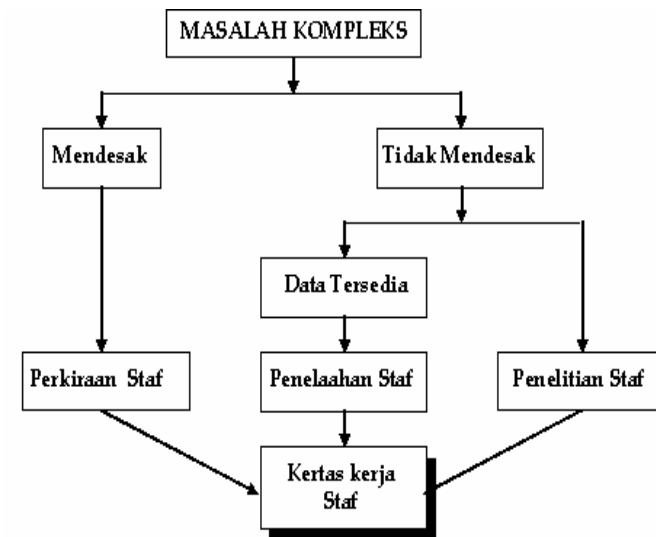
Penelitian, penelaahan dan perkiraan staf merupakan rangkaian kegiatan staf yang memiliki hubungan yang sangat erat dan saling terkait satu sama lain. Perkiraan staf dapat diungkapkan seorang staf dari hasil penelitian maupun penelaahannya.



Hubungan keterkaitan antara ketiganya dapat digambarkan dengan bagan berikut:

Gambar 6

Hubungan keterkaitan antara Penelitian, Penelaahan dan Perkiraan Staf



Masalah Dalam Telaahan Staf (LAN: 1985)

D. Langkah-langkah Pemecahan

Langkah-langkah pemecahan masalah dalam telaahan staf paripurna adalah sebagai berikut:

1. Penelaahan dan perumusan masalah;
2. Analisis data/fakta/keterangan;
3. Penarikan kesimpulan;
4. Perumusan saran:
 - a. Pengembangan alternatif-alternatif;

- b. Evaluasi masing-masing alternatif;
 - c. Perbandingan antar konsekuensi alternatif;
 - d. Determinasi alternatif terbaik;
 - e. Analisis cara bertindak yang berlawanan.
5. Penyajian kertas kerja.

Penjelasan, perincian serta hubungan langkah-langkah tersebut adalah sebagai berikut:

1. Penelaahan dan perumusan masalah

- a. Langkah ini merupakan proses perumusan, pengelolaan dan pembatasan masalah yang hendak dipecahkan sehingga menemukan kejelasan mengenai ruang lingkup masalah. Kegunaan tahap ini, merupakan dasar pengarahannya dari langkah atau proses selanjutnya sehingga diperoleh cara pemecahan yang tepat terhadap masalah tersebut.
- b. Dalam melakukan penelaahan dan perumusan masalah perlu diperhatikan beberapa pedoman sebagai berikut:
 - 1) Penggunaan azas strategis merupakan titik berat perhatian yang diletakkan pada faktor-faktor strategis yang terdapat dalam masalah yang dihadapi. Yang dimaksud dengan faktor strategis adalah faktor yang merupakan ciri khas yang bersifat dominan dan sebagai pembatas terhadap suatu masalah.
 - 2) Perumusan atau pembatasan masalah hendaknya jangan terlalu sempit atau terlalu luas. Pembatasan yang terlalu sempit akan membatasi pula ruang lingkup cara pemecahan sehingga kegiatan pemecahan

masalah menjadi kurang obyektif, sedangkan pembatasan yang terlalu luas berarti ketiadaan pemusatan (*focus*) kepada pokok masalahnya.

- 3) Memperdalam ketajaman pengamatan dan memperkaya pengetahuan karena kepekaan analisis terhadap masalah tersebut tumbuh sebagai hasil perpaduan pengetahuan yang beraneka ragam (banyak) dan fungsional.

2. Analisis data/fakta/keterangan

- a. Langkah ini merupakan langkah yang menentukan karena berisikan kegiatan-kegiatan menganalisis dan membandingkan data/fakta/keterangan yang telah diperoleh guna menemukan suatu kesimpulan yang tepat.
- b. Kegiatan penganalisaan data/fakta/keterangan terdiri atas langkah-langkah sebagai berikut:
 - 1) Pengklasifikasian data/fakta/keterangan atas dasar aspek umum, struktural serta dinamik (pengaruh dan gerak);
 - 2) Pengkategorisasian data/fakta/keterangan guna penetapan sifat dan jumlah klasifikasi sehingga diperoleh perbedaan masing-masing kategori yang jelas;
 - 3) Perbandingan kategori data/fakta/keterangan;
 - 4) Perumusan kesimpulan sementara.

3. Penarikan Kesimpulan

- a. Langkah ini merupakan proses penyimpulan berdasarkan

atas data/fakta/keterangan yang sudah dianalisis. Perumusan kesimpulan ini berfungsi sebagai pembuktian, pengujian atau penilaian terhadap masalah yang dihadapi;

- b. Prosedur yang perlu dilakukan dalam kegiatan penarikan kesimpulan adalah:
- 1) Pengelompokan dan penyusunan berbagai kategori data/fakta/keterangan yang telah dirumuskan dalam tahap analisis;
 - 2) Menghadapkan dan menghubungkan masing-masing kategori dengan masalah yang dihadapi;
 - 3) Peninjauan hasil kegiatan menghadapkan dan menghubungkan kategorisasi-kategorisasi tersebut di atas dari segi ruang lingkup masalah;
 - 4) Perumusan kesimpulan.

4. Perumusan saran

Atas dasar kesimpulan yang telah diambil tersebut, kemudian dilanjutkan dengan perumusan saran. Bidang ini berhubungan dengan kegiatan menyusun saran yang dapat dipergunakan untuk memecahkan masalah yang sedang diselidiki.

Kegiatan perumusan saran ini terdiri dari langkah-langkah sebagai berikut:

a. Pengembangan alternatif-alternatif

Pengembangan alternatif-alternatif merupakan kegiatan untuk menemukan alternatif yang mengandung kemungkinan dapat dipergunakan dalam pemecahan masalah. Kegiatan ini dilakukan dengan cara

menghubungkan masalah yang ditelaah dan dirumuskan dengan tujuan atau sasaran serta nilai-nilai yang hendak diwujudkan. Agar dapat menemukan alternatif-alternatif yang relevan, perlu diperhatikan:

- 1) Pemupukan daya kreasi, pemanfaatan dan peningkatan pengetahuan/pengalaman serta pemahaman yang mendalam mengenai masalah yang hendak dipecahkan;
- 2) Penciptaan sebanyak mungkin alternatif yang mengandung kriteria yang menjamin pentingnya alternatif terhadap tujuan, sasaran atau nilai-nilai yang hendak dicapai;
- 3) Setiap alternatif yang diciptakan harus senantiasa berhubungan atau didasarkan atas faktor strategis yang terdapat dalam masalah yang hendak dipecahkan.

b. Evaluasi masing-masing alternatif

Setelah dapat diciptakan berbagai alternatif yang relevan maka pada langkah ini diselenggarakan kegiatan mengevaluasi masing-masing alternatif tersebut dengan maksud memperoleh kepastian. Kegiatan yang dilakukan dalam mengevaluasi setiap alternatif terdiri dari:

- 1) Penggunaan setiap alternatif sebagai premise;
- 2) Merumuskan ramalan-ramalan terhadap premise tersebut untuk menemukan sebanyak mungkin konsekuensi setiap alternatif/premise dengan menggunakan metode "sebab-akibat";
- 3) Penjabaran ramalan untuk masing-masing alternatif

meliputi ramalan yang mengandung konsekuensi positif ataupun yang mengandung konsekuensi negatif.

c. Perbandingan antar konsekuensi alternatif

- 1) Dalam langkah ini, terhadap setiap konsekuensi alternatif dihadapkan dan dibandingkan satu sama lain untuk mengetahui ketangguhan atau kemam-puannya dalam memecahkan masalah.
- 2) Untuk memperoleh nilai secara kuantitatif terhadap perbandingan konsekuensi alternatif dapat digunakan kriteria dan pembobotan dengan angka.

d. Determinasi alternatif terbaik

Setelah ditemukan hasil perbandingan antar konsekuensi alternatif maka dilakukan determinasi terhadap alternatif yang terbaik yaitu berpedoman atas alternatif yang memiliki nilai tertinggi.

e. Analisis cara bertindak yang berlawanan

Dalam langkah kegiatan ini yang dilakukan adalah peletakan alternatif terbaik ke dalam keadaan nyata atau dicoba untuk diterapkan pada situasi faktual yang dihadapi dengan jalan mengeksplorasi dan menganalisis kemungkinan-kemungkinan hambatan atau rintangan dalam melaksanakan alternatif terbaik tersebut.

Analisis cara bertindak yang berlawanan menghasilkan dua kemungkinan:

- 1) Alternatif terbaik ternyata dapat diterapkan dalam keadaan yang nyata sehingga berarti lolos dari pengujian dan dapat digunakan sebagai saran;

- 2) Alternatif terbaik terbukti tidak atau kurang dapat diterapkan dalam keadaan yang nyata, yang berarti gagal dalam pengujian.

Tentunya apabila alternatif terbaik lolos dalam pengujian, maka staf menyampaikannya sebagai saran kepada pimpinan untuk diputuskan.

f. Penyajian kertas kerja staf

Dimulainya langkah ini menunjukkan bahwa seluruh hasil kegiatan penelaahan siap disajikan sebagai kertas kerja staf. Kertas kerja staf sebagai hasil terakhir kegiatan penelaahan staf tersebut dapat disajikan dalam bentuk surat dinas/memo, laporan, makalah dan alat komunikasi lainnya.

Dalam kegiatan penyajian kertas kerja staf ini tersimpul pula kegiatan-kegiatan koordinasi, melalui saluran formal maupun informal, guna menjamin kelengkapan pembahasan. Kegiatan koordinasi dilakukan dalam bentuk konsultasi yaitu saling menukar pendapat dan pikiran baik secara langsung maupun tak langsung. Manfaat koordinasi adalah adanya kesempatan untuk melengkapi hasil analisis staf apabila ternyata masih terdapat kekurangan.

E. Bentuk/Format TSP

Untuk memudahkan pimpinan mengadakan pertimbangan atas saran/rekomendasi yang disampaikan staf, maka diperlukan adanya format telaahan staf yang dibakukan. Format telaahan staf paripurna tersebut dapat dijadikan pedoman dalam menyusun

telaahan staf paripurna. Walaupun demikian format-format tersebut masih dapat dikembangkan dan disesuaikan dengan kebutuhan dan kebiasaan yang ada di setiap organisasi.

Contoh-contoh bentuk/format TSP adalah sebagai berikut:

Format I untuk TSP saran pengambilan keputusan atau kebijakan.

Format II dan III untuk TSP saran pengambilan keputusan dan kebijakan melalui kegiatan pengkajian atau penelitian.

Format I

Untuk :
 Dari :
 Nomor :
 Tanggal :
 Sifat :
 Lampiran :
 Perihal :

1. Masalah
2. Pemecahan Masalah
 - a. Pengembangan alternatif pemecahan
 - b. Evaluasi alternatif
 - c. Pemilihan alternatif terbaik
3. Kemungkinan Hambatan
4. Rencana Pelaksanaan

Tempat, Tanggal

Jabatan Penyusunan Telaahan Staf

Nama Terang

Format II

Untuk :
 Dari :
 Nomor :
 Tanggal :
 Sifat :
 Lampiran :
 Perihal :

1. Perumusan Masalah
2. Analisis Data
3. Kesimpulan
4. Saran
5. Rencana Pelaksanaan

Tempat, Tanggal

Jabatan Penyusunan Telaahan Staf

Nama Terang

Format III

Untuk :
 Dari :
 Nomor :
 Tanggal :
 Sifat :
 Lampiran :
 Perihal :

1. Penelaahan dan Perumusan Masalah
2. Analisis Data/Fakta/Keterangan
3. Penarikan kesimpulan
4. Perumusan saran
 - a. Pengembangan alternatif-alternatif
 - b. Evaluasi masing-masing alternatif
 - c. Perbandingan antar konsekuensi alternatif
 - d. Determinasi alternatif terbaik

Tempat, Tanggal

Jabatan Penyusunan Telaahan Staf

Nama Terang

Contoh dan Non-Contoh

Contoh : Masalah yang dihadapi organisasi:

- a. Menurunnya disiplin pegawai
- b. Meningkatnya biaya produksi barang
- c. Meningkatnya keluhan pelanggan

Non-Contoh : Masalah yang dihadapi organisasi:

- a. Meningkatnya motivasi kerja pegawai
- b. Menurunnya keluhan pelanggan

G. Rangkuman

Setiap organisasi selalu menghadapi masalah yang perlu dipecahkan. Masalah dapat diartikan sebagai perbedaan antara apa yang diinginkan dengan kenyataan atau suatu keadaan yang tidak diinginkan. Jenis masalah bermacam-macam, menurut kompleksitasnya masalah dapat dibagi dalam masalah yang sederhana dan masalah yang rumit, menurut sifatnya masalah dapat dibagi dalam masalah yang terstruktur (*structured problem*) dan masalah yang tak terstruktur (*unstructured problem*).

Masalah yang dihadapi organisasi perlu dipecahkan melalui berbagai teknik pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan adalah proses pemilihan alternatif terbaik untuk memecahkan masalah. Proses pemecahan masalah lebih luas dari proses pengambilan keputusan.

Pemecahan masalah yang kompleks yang dihadapi organisasi dapat dilakukan melalui penelitian staf, penelaahan staf serta perkiraan staf. Ketiganya mempunyai hubungan yang erat satu sama lain.

Langkah-langkah pemecahan masalah dalam telaahan staf paripurna meliputi: penelaahan dan perumusan masalah, analisis data/fakta/keterangan, penarikan kesimpulan, perumusan saran serta penyajian kertas kerja staf (*staf paper*). Sedangkan pada tahap perumusan saran kegiatan yang dilakukan meliputi: pengembangan alternatif, evaluasi masing-masing alternatif, perbandingan antar konsekuensi alternatif, serta determinasi alternatif terbaik.

H. Latihan

1. Pertanyaan:

- Jelaskan pengertian dari masalah dan jenis-jenis masalah.
- Jelaskan hubungan antara pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.
- Jelaskan pengertian dari penelitian staf, penelaahan staf, dan perkiraan staf serta hubungan antara ketiganya.
- Jelaskan dengan singkat langkah-langkah pemecahan masalah dalam telaahan staf paripurna.

2. Kasus

Dari dua kasus di bawah ini, langkah-langkah apa saja yang Anda dapat lakukan untuk dapat dijadikan bahan pertimbangan atasan dalam rangka pengambilan keputusan:

- Akhir-akhir ini timbul suatu gejala penurunan kinerja karyawan hampir di setiap bagian di sebuah instansi, terutama di bagian yang langsung berhubungan dengan pelanggan. Hal tersebut menyebabkan banyak tamu atau pengguna jasa yang merasa tidak puas dan mengajukan keluhan kepada instansi tersebut.
- Beberapa tugas dan fungsi organisasi yang direpresentasikan melalui kegiatan dan kinerja di masing-masing bagian atau seksi belum maksimal dilaksanakan. Secara nyata terlihat perbedaan intensitas pekerjaan antar bagian atau seksi, ada bagian yang sangat sibuk namun di pihak lain ada seksi yang kelihatan sangat santai. Hal tersebut menimbulkan dampak yang kurang baik bagi suasana kerja di lingkungan organisasi secara umum.
- Pegawai Baru. Anda mempunyai seorang teman yang bekerja pada kantor yang sama dengan Anda. Ia menjabat sebagai kepala bidang yang mempunyai 8 orang bawahan yang harus bertanggung jawab kepadanya. Salah seorang dari staf kepala bidang tersebut baru bekerja selama 8 bulan dan umurnya 28 tahun. Dia nampak cerdas dan dapat bekerja dengan cepat serta memiliki banyak gagasan dan selalu siap dengan suatu cara yang lebih baik untuk melaksanakannya. Banyak saran-sarannya menunjukkan bahwa ia kurang pengalaman tetapi beberapa sarannya sangat baik. Bagaimanapun dia agak "suka memaksakan" (*pushy*) beberapa gagasan atau sarannya itu dan seringkali bertanya apa yang sedang dilakukan mengenai gagasannya yang terakhir.

Tadi pagi dia menyarankan kepada teman Anda bahwa dia akan lebih dapat memberikan bantuan sekiranya teman Anda melimpahkan wewenang kepadanya mengenai beberapa keputusan dan fungsi yang biasanya dilaksanakan sendiri.

Apa yang akan Anda lakukan jika diminta oleh atasan Anda untuk membantu mengatasi masalah tersebut?

BAB VI PENUTUP

A. Simpulan

Setiap organisasi selalu menghadapi masalah yang perlu dipecahkan. Masalah dapat diartikan sebagai perbedaan antara apa yang diinginkan dengan kenyataan atau suatu keadaan yang tidak diinginkan. Jenis masalah bermacam-macam, menurut kompleksitasnya masalah dapat dibagi dalam masalah yang sederhana dan masalah yang rumit, menurut sifatnya masalah dapat dibagi dalam masalah yang terstruktur (*structured problem*) dan masalah yang tak terstruktur (*unstructured problem*).

Masalah yang dihadapi organisasi perlu dipecahkan melalui berbagai teknik pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan adalah proses pemilihan alternatif terbaik untuk memecahkan masalah. Proses pemecahan masalah lebih luas dari proses pengambilan keputusan.

Pemecahan masalah yang kompleks yang dihadapi organisasi dapat dilakukan melalui penelitian staf, penelaahan staf serta perkiraan staf. Ketiganya mempunyai hubungan yang erat satu sama lain.

Langkah-langkah pemecahan masalah dalam telaahan staf paripurna meliputi: penelaahan dan perumusan masalah, analisis data/fakta/keterangan, penarikan kesimpulan, perumusan saran serta penyajian kertas kerja staf (*staf paper*). Sedangkan pada tahap perumusan saran kegiatan yang dilakukan meliputi: pengembangan alternatif, evaluasi masing-masing alternatif, perbandingan antar konsekuensi alternatif, serta determinasi alternatif terbaik.

B. Tindak Lanjut

Mata diklat Telaahan Staf Paripurna (TSP) ini mempunyai hubungan dan keterkaitan yang erat dengan mata diklat kepemimpinan, baik yang termasuk dalam kajian sikap dan perilaku maupun kajian manajemen publik serta analisis kebijakan publik dan teknik-teknik analisis manajemen yang termasuk dalam kajian manajemen publik.

Manfaat mempelajari mata diklat ini adalah dapat meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan tugas staf yaitu membantu pelaksanaan tugas pimpinan. Hal tersebut dapat dicapai dengan adanya perubahan sikap dan perilaku yang perlu dimiliki staf (lebih memiliki *wisdom*) serta meningkatnya pengetahuan dan keterampilan (*knowledge* dan *skill*) serta aplikasinya (*know how*) di lingkungan kerja.

Semua orang dalam organisasi, termasuk para pimpinan, kecuali pimpinan puncak, mempunyai fungsi staf, yaitu membantu pelaksanaan tugas pimpinan. Para pejabat eselon III di samping mempunyai tugas memimpin unit kerja eselon III, juga mempunyai tugas membantu pimpinan eselon II yang menjadi atasan langsungnya, serta pimpinan eselon I.

Oleh karena itu para pejabat eselon III dan pejabat lainnya yang membantu para pimpinan di atasnya perlu memahami konsep dan prinsip-prinsip penulisan TSP. Materi modul TSP ini merupakan penyempurnaan dari modul-modul TSP yang disusun sebelumnya yang penulisannya telah disesuaikan dengan perkembangan dan perubahan yang terjadi. Walaupun demikian tetap saja materi modul ini perlu terus-menerus diperbaiki sehingga memenuhi kebutuhan kompetensi bagi para pejabat eselon III dalam menyusun TSP.

Tindak lanjut yang perlu dilakukan oleh para widyaiswara adalah melakukan improvisasi dan pengayaan terhadap materi modul TSP ini sehingga materi yang disampaikan menjadi tidak kering dan selalu menarik untuk dibahas didalam kelas.

DAFTAR PUSTAKA

- Idrissalman, Lukman (2000), *Telaahan Staf Paripurna*, Bahan Diklat SPAMA, Jakarta,
- Balai Pustaka, (2005), *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Departemen Pendidikan Nasional.
- David F. Fahino, (2007), *Manajemen Karyawan*.
- Dave Meier, (2001) *The Accelerated Learning Handbook*.
- Farid Ali, SH, MS, Prof, Dr, H. M, (2006), Filsafat Administrasi.
- Lembaga Administrasi Negara, (1985), Jakarta, *Bahan Diklat Telaahan Staf Paripurna*.
- Lembaga Administrasi Negara, (1985), Jakarta, *Bacaan Terpilih Widyakarya Telaahan Staf Paripurna*.
- Siagian, Sondang P., (1996), *Peranan Staf Dalam Manajemen*, Jakarta, PT Gunung Agung.
- Steams, Aldag, (1987), *Management*, Cicinnati, Ohio, USA, South-western Publishing Co.
- Stewart, Aileen Mitchell, (1998), *Empowering People, Pemberdayaan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Penerbit Kanisus.
- Umar, Husen, MM. MBA, (2004), *Metode Riset Ilmu Administrasi*.

TEST FORMATIF

A. Pertanyaan

1. Yang tidak termasuk dalam pengertian staf dalam suatu organisasi adalah :
 - a. Pimpinan organisasi;
 - b. Pimpinan unit organisasi;
 - c. Staf ahli;
 - d. Staf pribadi.
2. Bantuan yang dapat diberikan oleh staf antara lain dalam hal-hal di bawah ini, kecuali:
 - a. Pengumpulan data;
 - b. Analisis data;
 - c. Pemberian saran/rekomendasi;
 - d. Pengambilan keputusan.
3. Dengan pemberdayaan staf maka akan dapat diperoleh manfaat yang besar bagi :
 - a. Staf;
 - b. Organisasi;
 - c. Pimpinan;
 - d. Pelanggan/masyarakat.
4. Salah satu komponen penting dalam prinsip-prinsip telaahan staf paripurna adalah:
 - a. Staf harus selalu bertanya kepada pimpinan untuk melaksanakan tugas yang diberikan.
 - b. Staf tidak bertanggung jawab sama sekali terhadap upaya

- pemecahan masalah organisasi karena hal tersebut merupakan tanggung jawab pimpinan.
- c. Staf harus selalu mengirimkan memo atau konsep-konsep kepada pimpinan untuk menunjukkan telah berjalannya telaahan staf paripurna.
 - d. Staf hanya mengirimkan konsep-konsep yang telah matang sebagai bahan pertimbangan pimpinan dalam upaya memecahkan masalah organisasi.
5. Persyaratan staf yang baik meliputi hal-hal di bawah ini, kecuali:
- a. Memahami visi dan misi organisasi;
 - b. Mampu berpikir sistemik;
 - c. Memiliki keberanian mengungkap kekeliruan yang dilakukan pimpinan;
 - d. Memiliki keberanian mengambil keputusan yang tepat.
6. Salah satu unsur penting dari telaahan staf paripurna adalah:
- a. Singkat, jelas, padat, dan lengkap;
 - b. Terurai, rinci, dan lengkap;
 - c. Berisi uraian yang dilengkapi analisis kuantitatif;
 - d. Berisi uraian yang dilampiri tabel dan grafik untuk memudahkan pimpinan mengadakan pertimbangan.
7. Penggunaan kriteria dan pembobotan digunakan dalam:
- a. Analisis masalah;
 - b. Analisis data/fakta;
 - c. Analisis alternatif pemecahan masalah;
 - d. Analisis keputusan.
8. Analisis cara bertindak yang berlawanan digunakan untuk:
- a. Pengujian data/fakta;

- b. Pengujian kesimpulan;
- c. Pengujian alternatif;
- d. Pengujian keputusan.

B. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Cocokkanlah jawaban Anda dengan kunci jawaban tes formatif yang terdapat di bagian akhir modul ini dan hitunglah jumlah jawaban Anda yang benar. Kemudian gunakan rumus di bawah ini untuk mengetahui tingkat pemahaman Anda terhadap materi modul ini.

Rumus :

$$\text{Tingkat Pemahaman} = \frac{\text{Jumlah Jawaban Yang Benar}}{8} \times 100\%$$

Arti tingkat pemahaman yang dicapai :

90%	-	100%	=	baik sekali.
80%	-	89%	=	baik.
70%	-	79%	=	cukup
kurang dari 70%			=	kurang.

Jika tingkat pemahaman Anda mencapai 80% ke atas, Anda dapat mempersiapkan diri untuk mengikuti ujian. Tetapi jika tingkat pemahaman Anda masih di bawah 80%, Anda harus mempelajari kembali materi modul ini terutama bagian-bagian yang belum Anda kuasai.

Kunci jawaban tes formatif.

1. a
2. d
3. b
4. d
5. d
6. a
7. c
8. d