

## BAB II

### LANDASAN TEORITIS

Kerangka teori yang digunakan dalam penelitian ini mencakup teori implementasi & evaluasi kebijakan, revitalisasi, dan analisis SWOT yang saling terkait satu sama lain dalam menentukan strategi revitalisasi program SSEAYP. Teori Kepemimpinan juga disertakan untuk memberikan gambaran mengenai pembentukan karakter kepemimpinan.

Teori implementasi & evaluasi kebijakan digunakan untuk melihat sejauh mana keberhasilan implementasi program ini dalam menciptakan kader kepemimpinan bangsa. Teori revitalisasi digunakan untuk melihat elemen-elemen yang harus diperhatikan dalam melakukan revitalisasi, dan analisis SWOT diperlukan untuk merancang strategi revitalisasi secara keseluruhan.

#### II.1 Teori Implementasi & Evaluasi Kebijakan

George Edward III bahwa terdapat empat faktor krusial dalam implementasi kebijakan yaitu komunikasi (*communication*), sumber-sumber (*resources*), kecenderungan-kecenderungan atau tingkah laku (*disposition or attitudes*), dan struktur birokrasi (*bureaucratic structure*).

Berikut akan dijabarkan secara jelas variabel-variabel yang dimaksud diatas:

##### a. Komunikasi(*communication*)

Implementasi akan berjalan efektif apabila ukuran-ukuran dan tujuan-tujuan kebijakan dipahami oleh individu-individu yang bertanggungjawab dalam pencapaian tujuan kebijakan. Kejelasan ukuran dan tujuan kebijakan dengan demikian perlu dikomunikasikan secara tepat dengan para pelaksana. Konsistensi atau keseragaman dari ukuran dasar dan tujuan perlu dikomunikasikan sehingga implementor mengetahui secara tepat ukuran maupun tujuan kebijakan itu. Komunikasi dalam organisasi merupakan suatu proses yang amat kompleks dan rumit. Seseorang bisa menahannya hanya untuk kepentingan tertentu, atau menyebarkanluaskannya. Di samping itu sumber informasi yang berbeda juga akan melahirkan interpretasi yang berbeda pula. Agar implementasi berjalan efektif, siapa yang bertanggungjawab

melaksanakan sebuah keputusan harus mengetahui apakah mereka dapat melakukannya. Sesungguhnya implementasi kebijakan harus diterima oleh semua personel dan harus mengerti secara jelas dan akurat mengenai maksud dan tujuan kebijakan. Tidak cukupnya komunikasi kepada para implementor secara serius mempengaruhi implementasi kebijakan.

b. Sumber Daya (*resources*)

Komponen sumberdaya ini meliputi jumlah staf, keahlian dari para pelaksana, informasi yang relevan dan cukup untuk mengimplementasikan kebijakan dan pemenuhan sumber-sumber terkait dalam pelaksanaan program, adanya kewenangan yang menjamin bahwa program dapat diarahkan kepada sebagaimana yang diharapkan, serta adanya fasilitas-fasilitas pendukung yang dapat dipakai untuk melakukan kegiatan program seperti dana dan sarana prasarana. Sumberdaya manusia yang tidak memadai (jumlah dan kemampuan) berakibat tidak dapat dilaksanakannya program secara sempurna karena mereka tidak bisa melakukan pengawasan dengan baik. Jika jumlah staf pelaksana kebijakan terbatas maka hal yang harus dilakukan meningkatkan skill/kemampuan para pelaksana untuk melakukan program.

Sumberdaya lain yang juga penting adalah kewenangan untuk menentukan bagaimana program dilakukan, kewenangan untuk membelanjakan / mengatur keuangan, baik penyediaan uang, pengadaan staf, maupun pengadaan supervisor. Fasilitas yang diperlukan untuk melaksanakan kebijakan/program harus terpenuhi seperti kantor, peralatan, serta dana yang mencukupi. Tanpa fasilitas ini mustahil program dapat berjalan.

c. Kecenderungan atau Tingkah Laku (*disposition or attitudes*)

Disposisi adalah watak dan karakteristik yang dimiliki oleh implementor, seperti komitmen, kejujuran, sifat demokratis. Apabila implementor memiliki disposisi yang baik, maka dia akan dapat menjalankan kebijakan dengan baik seperti apa yang diinginkan oleh pembuat kebijakan. Ketika implementor memiliki sikap atau prespektif yang berbeda dengan pembuat kebijakan, maka proses implementasi kebijakan juga menjadi tidak efektif.

Ada tiga bentuk sikap/respon implementor terhadap kebijakan: kesadaran pelaksana, petunjuk/arahan pelaksana untuk merespon program kearah penerimaan atau penolakan, dan intensitas dari respon tersebut. Para pelaksana mungkin memahami maksud dan sasaran program namun seringkali mengalami kegagalan dalam melaksanakan program secara tepat karena mereka menolak tujuan yang ada didalamnya sehingga secara sembunyi mengalihkan dan menghindari implementasi program. Disamping itu, dukungan para pejabat pelaksana sangat dibutuhkan dalam mencapai sasaran program. Dukungan dari pimpinan sangat mempengaruhi pelaksanaan program dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Wujud dari dukungan pimpinan ini adalah menempatkan kebijakan menjadi prioritas program, penempatan pelaksana dengan orang-orang yang mendukung program, memperhatikan keseimbangan daerah, agama, suku, jenis kelamin dan karakteristik demografi yang lain. Disamping itu penyediaan dana yang cukup guna memberikan insentif bagi para pelaksana program agar mereka mendukung dan bekerja secara total dalam melaksanakan kebijakan/program.

d. Struktur Birokrasi (*bureaucratic structure*)

Struktur organisasi yang bertugas mengimplementasikan kebijakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi kebijakan. Struktur birokrasi adalah karakteristik, norma-norma, dan pola-pola hubungan yang terjadi berulang-ulang dalam badan-badan eksekutif yang mempunyai hubungan baik potensial maupun nyata dengan apa yang mereka miliki dalam menjalankan kebijakan. Van Horn dan Van Meter menunjukkan beberapa unsur yang mungkin berpengaruh terhadap suatu organisasi dalam implementasi kebijakan, yaitu:

- Kompetensi dan ukuran staf suatu badan
- Tingkat pengawasan hirarkis terhadap keputusan-keputusan sub unit dan proses-proses dalam badan pelaksana

- Sumber-sumber politik suatu organisasi (misalnya dukungan di antara anggota legislatif dan eksekutif)
- Vitalitas suatu organisasi
- Tingkat komunikasi “terbuka”, yaitu jaringan kerja komunikasi horizontal maupun vertikal secara bebas serta tingkat kebebasan yang secara relatif tinggi dalam komunikasi dengan individu-individu di luar organisasi
- Kaitan formal dan informal suatu badan dengan badan pembuat keputusan atau pelaksana keputusan

Bila sumberdaya cukup untuk melaksanakan suatu kebijakan dan para implementor mengetahui apa yang harus dilakukan, implementasi masih gagal apabila struktur birokrasi yang ada menghalangi koordinasi yang diperlukan dalam melaksanakan kebijakan. Kebijakan yang kompleks membutuhkan kerjasama banyak orang, serta pemborosan sumberdaya akan mempengaruhi hasil implementasi. Perubahan yang dilakukan tentunya akan mempengaruhi individu dan secara umum akan mempengaruhi sistem dalam birokrasi.

## II.2 Teori Revitalisasi

Revitalisasi organisasi menurut Robert L. Laud (Lance A. Berger, Martin J. Sikora, dan Dorothy R. Berger, 1994), merupakan bagian dari *Change Effect Curve* yang mencakup 4 jenis upaya perubahan yaitu Adaptasi, Revitalisasi, Transformasi, dan *Turnaround*. Revitalisasi organisasi mencakup perubahan substansial pada organisasi, tetapi masih selaras dengan struktur, sistem dan proses yang telah ada pada organisasi tersebut. Pada revitalisasi organisasi, perubahan yang dicanangkan signifikan dan dilaksanakan dengan upaya yang besar, tetapi dengan resiko yang tidak terlalu besar bagi organisasi.

Revitalisasi menurut Asbhy (1999), mencakup perubahan yang dilaksanakan secara *Quantum Leap*, yaitu lompatan besar yang tidak hanya mencakup perubahan bertahap atau *incremental*, melainkan langsung menuju sasaran yang jauh berbeda dengan kondisi awal organisasi. Salah satu cara untuk mewujudkan *Quantum Leap* tersebut adalah melalui *Benchmarking*.

Berdasarkan landasan definisi di atas, maka definisi Revitalisasi Organisasi pada Program Kapal Pemuda ASEAN-Jepang (SSEAYP) yang digunakan untuk penelitian ini adalah: Perubahan terencana pada Program Kapal Pemuda ASEAN-Jepang (SSEAYP) agar dalam perkembangannya tetap memberikan makna dan nilai-nilai sesuai dengan harapan *stakeholders*.

Proses revitalisasi organisasi harus diawali dengan penelitian kondisi organisasi secara obyektif dan menyeluruh. Berger dan Sikora (1994), menyatakan bahwa proses perubahan harus diawali dengan diagnosis kondisi awal (*as-is situation*) organisasi. Chen Meng Khoon (1999), menyatakan bahwa perubahan membutuhkan persiapan yang mencakup *substantive background study* atas lingkungan eksternal dan internal organisasi. Diagnosis yang dilakukan secara menyeluruh akan mengukuhkan posisi organisasi yang akan melaksanakan revitalisasi, dan memudahkan organisasi untuk menentukan alokasi sumber daya dan langkah-langkah yang harus dilaksanakan untuk mensukseskan upaya revitalisasi.

Menurut Sondang P. Siagian (1994), untuk mewujudkan perubahan organisasi perlu melaksanakan identifikasi faktor-faktor penyebab timbulnya masalah, peluang, tantangan dan kesempatan secara tepat sebelum menentukan strategi yang jelas untuk mewujudkan perubahan.

## II.3 Teori SWOT

SWOT merupakan singkatan dari *Strength* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunities* (peluang) dan *Threat* (ancaman). Kekuatan dan Kelemahan merupakan faktor-faktor internal organisasi, sedangkan peluang dan ancaman adalah faktor-faktor luar yang akan berpengaruh pada organisasi.

### 2.3.1. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) membuat ahli strategi meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan persaingan. Terdapat lima langkah dalam mengembangkan matriks EFE.

1. Buat daftar faktor-faktor eksternal yang diidentifikasi dalam proses audit eksternal. Cari antara 10 dan 20 faktor, termasuk peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan dan industrinya. Daftar peluang dahulu kemudian ancaman. Usahakan sespesifik mungkin, gunakan persentase, rasio, dan angka perbandingan kalau mungkin.
2. Beri bobot pada setiap faktor dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (amat penting). Bobot menunjukkan kepentingan relatif dari faktor tersebut agar berhasil dalam industri tersebut. Peluang sering mendapat bobot lebih besar ketimbang ancaman, tetapi ancaman dapat juga menerima bobot tinggi bila benar atau mengancam. Bobot yang atau dapat ditentukan dengan membandingkan pesaing yang sukses dengan yang gagal atau dengan mendiskusikan faktor tersebut dan mencapai konsensus kelompok. Jumlah seluruh bobot yang diberikan pada faktor di atas harus sama dengan 1,0
3. Berikan peringkat 1 sampai 4 pada setiap faktor sukses kritis untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini menjawab faktor ini, dengan catatan : 4 = jawaban superior, 3 = jawaban di atas rata-rata, 2 = jawaban rata-rata, dan 1 = jawaban jelek. Peringkat didasarkan pada efektifitas strategi perusahaan. Peringkat didasarkan pada keadaan perusahaan, sedangkan bobot dalam langkah 2 didasarkan pada industri.
4. Kalikan setiap bobot faktor dengan peringkat untuk menentukan nilai yang dibobot.
5. Jumlahkan nilai yang dibobot untuk setiap variabel untuk menentukan nilai yang dibobot total bagi organisasi.

Tanpa mempedulikan jumlah peluang dan ancaman kunci yang dimasukkan dalam matriks EFE, total nilai yang dibobot tertinggi untuk suatu organisasi adalah 4,0 dan yang terendah adalah 1,0. Rata-rata nilai yang dibobot adalah 2,5. Jumlah nilai yang dibobot sama dengan 4,0 menunjukkan bahwa suatu organisasi memberi jawaban dengan cara yang luar biasa pada peluang dan ancaman yang ada dalam industrinya. Dengan kata lain, strategi perusahaan secara

efektif memanfaatkan peluang yang ada dan meminimalkan pengaruh negatif potensial dari ancaman eksternal. Jumlah nilai sama dengan 1,0 menunjukkan bahwa strategi perusahaan memanfaatkan peluang atau menghindari ancaman eksternal.

### **II.3.2 Matriks Evaluasi Faktor Internal (EFI)**

Alat perumusan strategi ini meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam berbagai fungsional dari suatu usaha, dan matriks ini juga memberikan dasar untuk mengenali dan mengevaluasi hubungan di antara bidang-bidang ini. Penilaian intuitif diperlukan dalam mengembangkan Matriks EFI, jadi penampilan dari pendekatan ilmiah tidak harus diinterpretasikan, berarti ini merupakan teknik yang amat ampuh. Pemahaman mendalam mengenai faktor-faktor yang dimasukkan lebih penting ketimbang angkanyasendiri. Matriks EFI dapat dikembangkan dalam lima langkah sebagai berikut :

1. Tuliskan faktor-faktor sukses kritis seperti yang dikenali dalam proses audit-internal. Gunakan 10 sampai 20 faktor internal terpenting, termasuk kekuatan maupun kelemahan. Tuliskan kekuatan lebih dan kemudian kelemahan. Usahakan sespesifik mungkin, gunakan persentase, rasio, dan angka perbandingan.
2. Berikan bobot dengan kisaran dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (terpenting) pada setiap faktor. Bobot yang diberikan pada suatu faktor menunjukkan kepentingan relatif dari faktor itu untuk sukses dalam industri yang ditekuni perusahaan. Tanpa mempedulikan apakah faktor kunci adalah kekuatan atau kelemahan internal, faktor-faktor yang dianggap mempunyai pengaruh terbesar pada prestasi orgnasasi diberi bobot tertinggi. Jumlah dari semua bobot harus sama dengan 1,0.
3. Berikan peringkat 1 sampai 4 pada setiap faktor untuk menunjukkan apakah faktor itu mewakili kelemahan utama (peringkat = 1), kelemahan kecil (peringkat = 2), kekuatan kecil (peringkat = 3), atau kekuatan utama (peringkat = 4). Peringkat diberikan berdasarkan keadaan perusahaan, sedangkan bobot dalam langkah 2 didasarkan keadaan industri.

4. Kalikan setiap bobot faktor dengan peringkat untuk menentukan nilai yang dibobot untuk setiap variabel.
5. Jumlahkan nilai yang dibobot untuk setiap variabel untuk menentukan total nilai yang dibobot untuk organisasi.

Tidak peduli berapa banyak faktor yang dimasukkan dalam Matriks EFI, jumlah nilai yang dibobot dapat berkisar dari 1,0 yang rendah sampai 4,0 yang tinggi, dengan rata-rata 2,5. Total nilai yang dibobot yang jauh dibawah 2,5 merupakan ciri organisasi yang lemah secara internal, sedangkan jumlah jauh di atas 2,5 menunjukkan posisi internal yang kuat. Seperti Matriks EFE, Matriks EFI harus menyertakan antara 10 atau 20 faktor. Jumlah faktor tidak memberi pengaruh pada rentang jumlah nilai yang dibobot karena selalu berjumlah 1,0.

Ketika sebuah faktor intrnal kunci merupakan kekuatan dan kelemahan, faktor itu harus dimasukkan dua kali dalam Matriks EFI, bobot dan peringkat harus diberikan untuk setiap pernyataan.

### **II.3.3 Matriks Threat-Opportunities-Weakness-Strength (TOWA/SWOT)**

Matriks ini merupakan alat pencocokan yang penting untuk membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi yaitu : Strategi SO (Strength – Opportunity), Strategi WO (Weakness – Opportunity), Strategi ST (Strength – Threat), dan Strategi WT (Weakness – Threat). Mencocokkan faktor-faktor eksternal dan internal kunci merupakan bagian tersulit untuk mengembangkan matriks ini dan memerlukan penilaian yang baik, dan di sini tidak ada satupun kecocokan yang terbaik.

**Strategi SO atau strategi kekuatan-peluang** menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Semua manajer menginginkan organisasi mereka berada dalam posisi kekuatan internal dapat dipakai untuk memanfaatkan kecenderungan dan peristiwa eksternal. Organisasi pada umumnya akan menjalankan strategi WO, ST, atau WT agar memperoleh situasi mereka dapat menerapkan Strategi SO. Kalau mempunyai kelemahan utama, perusahaan akan berusaha keras untuk mengatasinya dan membuatnya menjadi kekuatan. Kalau menghadapi ancaman besar, sebuah organisasi akan berusaha menghindarinya agar dapat memusatkan perhatian pada peluang. Seperti

ditunjukkan dalam Perspektif Teknologi Informasi, banyak sekali peluang yang tersedia bagi banyak perusahaan dewasa ini dari kemajuan teknologi dalam komunikasi tanpa kabel.

**Strategi WO atau strategi kelemahan-peluang** bertujuan untuk memperbaiki kelemahan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Kadang-kadang peluang eksternal kunci ada, tetapi sebuah perusahaan mempunyai kelemahan internal yang menghambatnya menggunakan peluang itu. Misalnya, mungkin banyak permintaan alat elektronik untuk mengendalikan jumlah dan waktu injeksi bahan bakar dalam mesin mobil (peluang), tetapi pabrik suku cadang tertentu mungkin tidak mempunyai teknologi yang diperlukan untuk menghasilkan alat tersebut (kelemahan). Salah satu kemungkinan Strategi WO adalah membeli teknologi ini dengan membentuk usaha patungan dengan perusahaan yang mempunyai kompetensi di bidang ini. Strategi WO alternatif adalah menerima dan melatih orang untuk memiliki kemampuan teknik yang diperlukan.

**Strategi ST atau strategi kekuatan-ancaman** menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Hal ini tidak berarti bahwa organisasi yang kuat pasti selalu menghadapi ancaman frontal dalam lingkungan eksternal, akan tetapi setidaknya perusahaan dapat mengeliminirnya.

Strategi WT atau strategi kelemahan-ancaman merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman lingkungan. Sebuah organisasi dihadapkan pada berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal mungkin bahkan dalam posisi penuh resiko. Faktanya, perusahaan seperti ini mungkin harus berjuang agar dapat bertahan, merjer, penghematan, menyatakan bangkrut, atau memilih likuiditas.

Delapan langkah untuk menyusun matriks SWOT atau TOWS adalah sebagai berikut :

1. Tuliskan peluang eksternal perusahaan yang menentukan;
2. Tuliskan ancaman eksternal perusahaan yang menentukan;
3. Tuliskan kekuatan internal perusahaan yang menentukan;

4. Tuliskan kelemahan internal perusahaan yang menentukan
5. Mencocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan mencatat resultan strategi SO;
6. Mencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan mencatat resultan strategi WO;
7. Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat resultan strategi ST;
8. Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat resultan strategi WT.

Tujuan dari setiap alat pencocokan adalah menghasilkan strategi alternatif yang layak, bukan untuk memilih atau menetapkan strategi mana yang terbaik. Oleh karena itu tidak semua strategi yang dikembangkan dalam matriks ini akan dipilih untuk implementasi.

|                    |  |  |
|--------------------|--|--|
| Faktor Internal    | <b>Kekuatan – S</b>                            | <b>Kelemahan – W</b>                           |
|                    | 1.   | 1.   |
|                    | 2.   | 2.   |
|                    | 3.   | 3.   |
|                    | 4.   | 4.   |
|                    | 5. Daftar Kekuatan                             | 5. Daftar Kelemahan                            |
|                    | 6.   | 6.   |
|                    | 7.   | 7.   |
|                    | 8.   | 8.   |
|                    | 9.   | 9.   |
| Faktor Eksternal   | 10.  | 10.  |
| <b>Peluang – O</b> | <b>Strategi – SO</b>                           | <b>Strategi – WO</b>                           |
| 1.                 | 1.   | 1.   |
| 2.                 | 2.   | 2.   |
| 3.                 | 3.   | 3.   |
| 4.                 | 4.   | 4.   |
| 5. Daftar Peluang  | 5. Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang | 5. Atasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang |
| 6.                 | 6.   | 6.   |
| 7.                 | 7.   | 7.   |
| 8.                 | 8.   | 8.   |
| 9.                 | 9.   | 9.   |
| 10.                | 10.  | 10.  |

| <b>Ancaman – T</b> | <b>Strategi – ST</b>                          | <b>Strategi – WT</b>                              |
|--------------------|---|---|
| 1.                 | 1.  | 1.  |
| 2.                 | 2.  | 2.  |
| 3.                 | 3.  | 3.  |
| 4.                 | 4.  | 4.  |
| 5. Daftar Ancaman  | 5. Gunakan kekuatan untuk menghindari Ancaman | 5. Meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman |
| 6.                 | 6.  | 6.  |
| 7.                 | 7.  | 7.  |
| 8.                 | 8.  | 8.  |
| 9.                 | 9.  | 9.  |
| 10.                | 10.   | 10.   |

Gambar 2.Matriks SWOT

(sumber Wan Usman, dalam Manajemen Stratejik)

## II.4 Teori Kepemimpinan

### a. Kartono (2001)

Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan-kelebihan di satu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.

### b. Henry Pratt Fairchild

Pemimpin dalam pengertian yang luas adalah seseorang yang memimpin dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, menunjukkan, mengorganisir, dan mengontrol usaha/upaya orang lain, atau melalui prestise, kekuasaan atau posisi. Dalam pengertian yang terbatas, pemimpin ialah seseorang yang membimbing-memimpin dengan bantuan kualitas-kualitas persuasifnya, dan akseptansi/penerimaan secara sukarela oleh para pengikutnya

### c. Ordway Tead, dalam bukunya *The Art of Leadership* :

Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar bekerjasama untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan

### d. George R Terry dalam bukunya *Principle of Management*:

Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok

- e. Howard H Hyot dalam bukunya *Aspect of Modern Public Administration*:

Kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang.

Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa unsur-unsur kepemimpinan antara lain adalah

- a. Kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok
- b. Kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain
- c. Untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok

Beberapa klasifikasi Kepemimpinan antara lain adalah :

- a) W. M Conway membagi tiga:
  - a) *The crowded compeller*, yaitu Kepemimpinan dengan memaksakan kehendaknya kepada khalayak ramai/kelompok
  - b) *The crowded exponent*, yaitu merupakan penterjemah atau bentuk penampilan dari khalayak/kelompok
  - c) *The crowded representative*, yaitu wakil atau utusan dari khalayak ramai
- b) FC Barlet membagi atas :
  - a) Kepemimpinan institusional atau kelembagaan
  - b) Kepemimpinan yang dominan
  - c) Kepemimpinan persuasif, yang dapat mengajak dan meyakinkan
- c) AB Wolfe membagi atas :
  - a) Kepemimpinan konservatif (kolot, kuno)
  - b) Kepemimpinan radikal
  - c) Kepemimpinan yang alamiah

Kimball Young, seorang profesor sosiolog terkenal dari Amerika Serikat membagi kepemimpinan dalam: *leadership*/kepemimpinan dan *headship*/perkepalan. Kepemimpinan menurut beliau adalah: bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu; berdasarkan

akseptansi/penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi khusus.

Kepemimpinan semacam ini pada intinya bersifat informal, dan selalu berkaitan dengan kebutuhan-kebutuhan kelompok pada saat khusus dan tempat khusus pula, untuk mencapai tujuan tertentu. Perkepalan/*headship* dikaitkan dengan kekuasaan formal yang bisa dioperkan secara kultural. Seorang raja, sultan, kepala suku, misalnya, masing-masing memiliki kekuasaan yang secara relatif tidak bergantung pada sifat-sifat karakteristik individual. Kedudukan mereka mempunyai kekuasaan, bersumber pada penerimaan prinsip kekerajaan atau kesukuan oleh masyarakat yang bersangkutan.

Salah satu hal terpenting dalam kepemimpinan adalah macam pribadi pemimpin dan bentuk kepemimpinan yang bagaimanakah yang paling cocok bagi kepentingan kelompok dan kondisi serta situasi tertentu.

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang memiliki kepekaan dan reseptivitas terhadap bermacam-macam iklim psikis dan bertingkah laku sebagai *thermostats human* untuk menjamin konstansi (suhu yang terus menerus tetap) dari iklim psikologis kelompoknya pada tingkat yang sehat.

- a. Menyadari kekurangan dan kelemahan sendiri serta tidak berusaha menyembunyikan kelemahan tersebut
- b. Memiliki kecerdasan dan ketangkasan untuk menangkap aspek-aspek teknis dari tugasnya
- c. Mau menempatkan pembantu-pembantu yang cakap untuk mengatasi kelemahannya

Sedangkan pemimpin yang efisien adalah yang mampu menghadapi setiap permasalahan dengan sikap lebih terbuka dan dengan itikad baik. Fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun dan memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi/pengawasan yang efisien dan membawa para

pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan

Selain pemimpin formal, ada juga pemimpin informal yaitu orang yang tidak mendapatkan pengangkatan formal sebagai pemimpin, namun karena ia mempunyai kualitas unggul, dan mencapai kedudukan sebagai seseorang yang mampu mempengaruhi perilaku suatu kelompok atau masyarakat. Ciri-cirinya antara lain: tidak mendapatkan penunjukkan formal atau legitimasi sebagai pemimpin, ditunjuk oleh kelompok rakyat atau masyarakat dan mengakuinya sebagai pemimpin. Status kepemimpinannya berlangsung manakala kelompok yang bersangkutan masih mau mengakui dan menerima pribadinya, tidak mendapatkan dukungan dari organisasi formal, tidak mendapatkan imbalan atau jasa atau walaupun diberikan secara sukarela, tidak dipromosikan atau mutasi jabatan, tidak memiliki atasan. Apabila melakukan kesalahan ia tidak diberikan sanksi atau hukuman, tetapi respek masyarakat terhadap dirinya jadi berkurang, pribadinya tidak diakui dan akhirnya ditinggalkan oleh pendukungnya.

Baik pengaruh maupun peran sosial pemimpin informal ini dapat positif dan dapat pula negatif sifatnya. Peranan sosialnya antara lain dalam memberikan pengaruh berupa sugesti, larangan dan dukungan kepada masyarakat luas untuk menggerakkan atau berbuat sesuatu. Biasanya peranan itu tergantung kepada besar kecilnya dampak sosial yang disebabkan oleh kepemimpinannya, serta tinggi rendahnya status sosial yang diperolehnya. Dengan demikian antara peranan dan status sosial/kedudukan/posisi seorang pemimpin informal, keduanya sangat menentukan dalam ia berperilaku dan bertindak.

## **BAB III**

### **GAMBARAN UMUM ORGANISASI**

Dalam Gambaran umum organisasi peneliti menjelaskan tentang Kementerian Negara Pemuda dan Olah Raga, Deputi Pengembangan Kepemimpinan Pemuda dan Program Kapal Pemuda Asean-Jepang SSEAYP).

#### **III.1. Kementerian Negara Pemuda dan Olah Raga**

Keberadaan Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga dalam pemerintahan Kabinet Indonesia Bersatu merupakan pertanda adanya keseriusan pemerintah dalam pengembangan dan peningkatan peran pemuda dan olahraga sebagai dua pilar bangsa dalam menunjang pembangunan nasional. Dalam rangka pelaksanaan pembangunan nasional tersebut, Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga selaku penyelenggara pembangunan bidang pemuda dan olahraga. Sebagai sebuah kementerian baru yang dimunculkan kembali pasca likuidasi pada pemerintahan sebelumnya, Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga dihadapkan pada banyak kendala, baik teknis maupun nonteknis.

Sesuai dengan Peraturan Presiden Nomor 62 Tahun 2005 pada Pasal 140 C disebutkan Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga R.I. memiliki tugas pokok yaitu membantu Presiden dalam merumuskan kebijakan dan koordinasi di bidang pemuda dan olahraga. Dalam melaksanakan tugasnya sebagai pembantu presiden Menteri Negara Pemuda dan Olahraga menyelenggarakan fungsi:

- a. perumusan kebijakan nasional di bidang pemuda dan olahraga;
- b. koordinasi pelaksanaan kebijakan di bidang pemuda dan olahraga;
- c. operasionalisasi kebijakan pembinaan dan pengembangan kepemudaan dan keolahragaan;
- d. pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawabnya;
- e. pengawasan atas pelaksanaan tugasnya;

- f. penyampaian laporan hasil evaluasi, saran, dan pertimbangan di bidang tugas dan fungsinya kepada Presiden.

Yang membedakan antara Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga dulu dengan sekarang adalah adanya kewenangan operasional. Dalam Peraturan Presiden Nomor 62 Tahun 2005 pada Pasal 140 C disebutkan bahwa Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga juga menyelenggarakan fungsi operasionalisasi kebijakan pembinaan dan pengembangan kepemudaan dan keolahragaan. Dalam menyelenggarakan fungsi operasionalisasi kebijakan, untuk pelaksanaan tugas-tugas teknis dapat dibentuk Unit Pelaksana Teknis sesuai kebutuhan.

Dalam menjalankan fungsi operasional tersebut dibagi ke dalam bidang-bidang yang sesuai dengan inti program kepemudaan dan keolahragaan yang dituangkan dalam Peraturan Menteri Negara Pemuda dan Olahraga Nomor: PER-0013/MENPORA/II/2007 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga R.I. Bidang yang menangani kepemudaan terdiri dari Deputi Bidang Pemberdayaan Pemuda, Deputi Bidang Pengembangan Kepemimpinan Pemuda dan Deputi Bidang Kewirausahaan Pemuda dan Industri Olahraga.

Didalam penelitian ini yang akan dikupas adalah Deputi Bidang Pengembangan Kepemimpinan Pemuda, yang bertugas menyiapkan perumusan kebijakan dan koordinasi pelaksanaan kebijakan di bidang pengembangan kepemimpinan pemuda. Ada lima fungsi yang dijalankan adalah :

- a. Penyiapan perumusan kebijakan di bidang pengembangan kepemimpinan pemuda;
- b. Koordinasi pelaksanaan kebijakan di bidang pengembangan kepemimpinan pemuda;
- c. Pemantauan, analisis, evaluasi, dan pelaporan tentang masalah atau kegiatan di bidang pengembangan kepemimpinan pemuda;
- d. Pelaksanaan hubungan kerja di bidang teknis dengan Kementerian Koordinator, Kementerian Negara lain, Departemen, Lembaga Pemerintah Non Departemen, dan lembaga lain yang terkait;

- e. Pelaksanaan tugas lain di bidang pengembangan kepemimpinan pemuda.

Sejak dihidupkan kembali Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga pada tahun 2004 pada Kabinet Indonesia Bersatu, Deputi Bidang Pengembangan Kepemimpinan Pemuda baru bisa menjalankan tugas dan fungsi secara efektif mulai pada bulan Juni 2005 setelah terisinya posisi-posisi jabatan mulai dari eselon I sampai IV dan pengalihan anggaran dan program dari Direktorat Kepemudaan pada Dirjen Pendidikan Luar Sekolah dan Pemuda Departemen Pendidikan Nasional.

Program pengembangan kepemimpinan pemuda yang ada sekarang merupakan kombinasi dari program Direktorat Kepemudaan Depdiknas dan beberapa program baru diantaranya :

- a. Pelatihan Nasional Pasukan Pengibar Bendera Pusaka (Paskibraka).
- b. Kepemimpinan Pemuda Kapal Asean-Jepang (SSEAYP).
- c. Latihan Keterampilan dan Kepemimpinan Pemuda (LKKP).
- d. Pendidikan Ketahanan Nasional untuk Pemuda (Tannasda).
- e. Kader Kepemimpinan Pemuda Bersih Narkoba dan HIV/AIDS “Pantas Juara”.
- f. Pusat Kajian Kepemimpinan Kepemudaan.
- g. Pengembangan Kepemimpinan Pemuda Perbatasan dan Pulau-pulau Terluar.
- h. Pelatihan Pemuda Sadar Informatika.
- i. Pengembangan Kepemimpinan Pemuda di Perdesaan.
- j. Pengembangan Kepemimpinan Alumni Paskibaraka.
- k. Bina Pemimpin Muda Indonesia.

Program-program tersebut dimaksudkan untuk pengembangan kapasitas dan kompetensi kepemimpinan pemuda agar mampu mengemban amanat yang dibebankan kepada pemuda sebagai pelopor dan penggerak dinamika kehidupan

kemasyarakatan melalui dirinya maupun organisasi kepemudaan dan kemasyarakatan tempat para pemuda menyalurkan aspirasi dan idealismenya.

Pembangunan kepemudaan khususnya pengembangan kepemimpinan pemuda ini perlu menjadi pemikiran dan prioritas dalam agenda pembangunan melalui penyusunan kebijakan dan program yang sesuai dengan karakteristik pemuda. Untuk itu perlu disadari bahwa problematika kepemudaan khususnya kepemimpinan pemuda harus dapat diatasi dengan melakukan berbagai upaya pemberdayaan dan pengembangan pemuda dalam rangka meningkatkan daya saing agar pemuda dapat berpartisipasi aktif dalam pembangunan nasional dan mampu bersaing dalam iklim kompetisi global melalui kapasitas dan kompetensi kepemimpinannya. Kapasitas dan kompetensi kepemimpinan terus dibangun di atas landasan kualitas personal menyangkut cara berpikir, wawasan, tingkah laku, integritas, moralitas, dan kemampuan beradaptasi dengan nilai-nilai positif dari globalisasi.

Dalam Rencana Kerja Pemerintah Kabinet Indonesia Bersatu dinyatakan bahwa disamping pembangunan kependudukan, pembangunan pemuda dan olahraga juga mempunyai peran strategis dalam mendukung peningkatan sumber daya manusia Indonesia yang berkualitas. Pemuda merupakan generasi penerus, penanggungjawab dan pelaku pembangunan masa depan. Kekuatan bangsa di masa mendatang tercermin dari kualitas sumber daya pemuda saat ini. Untuk itu, pemuda harus disiapkan dan diberdayakan agar mampu memiliki kualitas dan keunggulan daya saing guna menghadapi tuntutan, kebutuhan, serta tantangan dan persaingan di era global.

Pembangunan bidang kepemudaan khususnya pengembangan kepemimpinan pemuda yang menjadi tugas dan fungsi Deputy Bidang Pengembangan Kepemimpinan Pemuda sangat berat dibandingkan antara tuntutan dan harapan *stakeholders* khususnya jumlah pemuda dan organisasi kepemudaan yang perlu diberdayakan dengan dukungan status kementerian, anggaran dan SDM yang masih terbatas. Keterbatasan hal tersebut tidak menyurutkan perhatian dan pemenuhan harapan para pemuda agar mampu bangkit dan memiliki daya

saing untuk berkarya membangun daerahnya, maupun di tingkat nasional bahkan internasional.

### **III.2. Program Kapal Pemuda ASEAN-Jepang(SSEAYP)**

Pelatihan kepemimpinan program Kapal pemuda Asia Tenggara-Jepang atau yang disebut *The Ship for sothesast Asian Youth Program* (SSEAYP) adalah program pelatihan kepemimpinan pemuda antar negara ASEAN dan Jepang pada tahun 1974 yaitu: Indonesia, Malaysia, Singapura, Philipina, Thailand dan Jepang. Setelah itu, menyusul bergabungnya negara-negara lain ke dalam ASEAN yaitu Brunei Darussalam, Vietnam, Myanmar, Kamboja dan Laos maka bergabunglah negara-negara tersebut dalam program SSEAYP. Hingga saat ini program ini diikuti oleh 20 negara ASEAN dan Jepang sebagai sponsor. Wakil tiap negara adalah 29 orang yang terdiri dari 28 peserta atau *Participating Youth*(PY) dan 1 orang Ketua delegasi atau *National Leader* (NL). Tahun 2009 adalah pelaksanaan SSEAYP yang ke 36.

Program ini bertujuan untuk mempererat persahabatan dan kerjasama antar sesama pemuda ASEAN dan Jepang, meningkatkan saling pengertian di antara sesama negara ASEAN dan Jepang, sebagai ajang pelatihan kompetensi kepemimpinan pemuda untuk menciptakan kader pemimpin yang berwawasan internasional. Selain itu program ini bertujuan untuk mempertebal nasionalisme dan menciptakan *net-working*.

Peserta adalah warga negara indonesia berusia 20-30 tahun, sehat jasmani dan rohani, dapat berpartisipasi penuh selama program, dapat bekerjasama dan mudah beradaptasi dengan lingkungan. Selain itu memiliki pemahaman yang luas tentang berbangsa dan bernegara serta memiliki pengalaman berorganisasi. Peserta harus lulus seleksi di tingkat provinsi dan kementerian pemuda dan olah raga.