

## **BAB V**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **V.1 Kapabilitas Lembaga Adat Melayu Riau**

Kapabilitas organisasi merupakan konsep yang dipakai untuk menunjuk pada kondisi lingkungan internal organisasi sehingga akan menggambarkan kapasitas suatu organisasi. Kapabilitas organisasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kapabilitas Lembaga Adat Melayu Riau dalam mencapai visi Riau 2020 dimana Lembaga Adat Melayu Riau merupakan mitra Pemerintah Provinsi Riau sebagaimana tertuang dalam Peraturan Daerah Provinsi Riau No. 1 Tahun 2012 tentang Lembaga Adat Melayu Riau. Kapabilitas Lembaga Adat Melayu Riau pada penelitian ini diukur dari aspek perencanaan, pengorganisasian, penempatan dan pengendalian yang dilakukan organisasi.

Sebagai satu-satunya organisasi kemasyarakatan di Provinsi Riau yang konsen terhadap pelestarian dan pengembangan budaya Melayu yang didirikan langsung oleh pemuka adat dan para pembesar bekas kerajaan-kerajaan Melayu yang ada di Riau serta telah diresmikan sejak tahun 1970 oleh Gubernur Riau kala itu, agar sesuai dengan perkembangan zaman dan tantangan budaya di era modern saat ini maka Lembaga Adat Melayu Riau membutuhkan penyesuaian manajemen organisasi dengan sistem manajemen modern sehingga penelitian ini menggunakan pendekatan organisais modern untuk melihat kapabilitas Lembaga Adat Melayu Riau.

## **V.1.1 Perencanaan**

Perencanaan adalah menghubungkan fakta serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dan memvisualisasikan untuk dijadikan pedoman bagi organisasi dalam mencapai tujuannya. Perencanaan dalam penelitian ini diukur melalui aspek perumusan tujuan dan sasaran serta penetapan strategi organisasi.

### **V.1.1.1 Perumusan Tujuan dan Sasaran**

Tujuan dan sasaran organisasi ialah keadaan yang dikehendaki organisasi pada masa yang akan datang yang senantiasa dikejar agar dapat direalisasikan. Tujuan dan sasaran organisasi mencakup fungsi memberikan pengarahan dengan menciptakan sejumlah pedoman bagi landasan kegiatan organisasi, sebagai sumber legitimasi yang membenarkan setiap kegiatan organisasi, sumber motivasi, serta standar atau patokan untuk menilai keberhasilan organisasi dan melihat ada tidaknya penyimpangan (Etzioni, 1985:8).

Perumusan tujuan dan sasaran organisasi merupakan tindakan yang dilakukan dalam rangka menciptakan target organisasi yang merupakan keadaan masa depan yang dikejar organisasi sebagai suatu cita-cita kolektif agar dapat diwujudkan sebagaimana yang diharapkan. Meski demikian sasaran organisasi lebih kepada penjabaran dari tujuan organisasi yang ditargetkan untuk dicapai dalam kurun waktu yang lebih singkat dan merupakan ukuran pencapaian tujuan. Lembaga Adat Melayu Riau sebagai satu-satunya ormas Melayu yang menjadi mitra Pemerintah Provinsi Riau dalam mewujudkan visi Riau 2020 memiliki tujuan organisasi yaitu:

1. Menggali, membina, memelihara, mengembangkan dan mewariskan nilai-nilai luhur adat dan budaya Melayu Riau sebagai landasan memperkuat dan mengekalkan jati diri masyarakat Melayu Riau.
2. Mewujudkan masyarakat adat yang berbudaya Melayu, maju, adil dan sejahtera dalam tatanan masyarakat madani dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia.
3. Memelihara dan membela hak-hak masyarakat adat Melayu Riau untuk kepentingan peningkatan kesejahteraan lahiriah dan batiniah masyarakat Melayu Riau.

Ketiga poin tujuan organisasi Lembaga Adat Melayu Riau di atas tertuang pada Peraturan Daerah Provinsi Riau No. 1 Tahun 2012 tentang Lembaga Adat Melayu Riau serta Anggaran Rumah Tangga Lembaga Adat Melayu Riau dan merupakan tujuan organisasi jangka panjang yang dimiliki Lembaga Adat Melayu Riau sebagai target capaian organisasi pada masa yang akan datang. Sehubungan dengan perumusan tujuan dan sasaran Lembaga Adat Melayu Riau, Datuk Seri Drs. Syahril Abubakar, M.Si selaku Ketua Umum Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau menjelaskan:

*“Tujuan dan sasaran organisasi kita ini disepakati dalam musyawarah besar. Perumusannya itu melibatkan Majelis Kerapatan Adat, Dewan Kehormatan Adat dan Dewan Pimpinan Harian termasuk pimpinan LAM kabupaten kota, cendekiawan, tokoh adat serta ulama dan ketua ikatan kekeluargaan Melayu dengan tentunya melihat pada realita budaya Melayu sebagai pijakan”* (wawancara Rabu 25 April 2018 pukul 15.50).

Berdasarkan keterangan Ketua Umum Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau di atas diketahui bahwa adanya persamaan persepsi antara tujuan dengan sasaran organisasi di Lembaga Adat Melayu Riau, padahal

keduanya merupakan sesuatu yang berbeda meskipun saling berkaitan. Tujuan organisasi merupakan target yang ingin dicapai pada masa yang akan datang sedangkan sasaran organisasi merupakan penjabaran tujuan sekaligus tolak ukur dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian maka Lembaga Adat Melayu Riau dinyatakan tidak memiliki sasaran organisasi.

Terkait dengan tujuan organisasi Lembaga Adat Melayu Riau, perumusan dilakukan melalui musyawarah besar organisasi. Hal ini sesuai dengan Pasal 17 Anggaran Rumah Tangga Lembaga Adat Melayu Riau dimana musyawarah besar Lembaga Adat Melayu Riau memiliki kewenangan di antaranya menetapkan dan mengubah Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga organisasi yang mana tujuan organisasi merupakan salah satu muatan dalam AD/ART Lembaga Adat Melayu Riau sehingga perumusan tujuan organisasi ini telah sesuai dengan AD/ART yang ada.

Unsur-unsur yang dilibatkan dalam perumusan tujuan organisasi ini terdiri atas unsur internal dan eksternal organisasi. Unsur internal yang dilibatkan terdiri dari seluruh kepengurusan organisasi Lembaga Adat Melayu Riau yang terdiri atas Dewan Kehormatan Adat, Dewan Pimpinan Harian dan Majelis Kehormatan Adat termasuk pimpinan Lembaga Adat Melayu Riau tingkat kabupaten dan kota sedangkan unsur eksternal yang dilibatkan dalam perumusan tujuan organisasi ini terdiri dari cendekiawan, tokoh adat, ulama serta pimpinan ikatan kekeluargaan Melayu Riau.

Pelibatan pihak-pihak tersebut di atas pada perumusan tujuan organisasi jika dibandingkan dengan ketentuan sesuai Pasal 16 Anggaran Rumah Tangga

Lembaga Adat Melayu Riau maka ditemukan adanya ketidak sesuaian dimana peserta musyawarah besar Lembaga Adat Melayu Riau mestinya terdiri atas Majelis Kerapatan Adat, Dewan Pimpinan Harian dan Dewan Kehormatan Adat Lembaga Adat Melayu Riau. Majelis Kerapatan Adat dan Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau kabupaten/kota, kawasan dan rantau. Pemangku dan pemuka adat Melayu Riau, ulama, cendekiawan serta pimpinan ikatan kekeluargaan Melayu Riau. Dengan demikian maka organisasi ini tidak melibatkan unsur Lembaga Adat Melayu Riau kawasan dan rantau dalam perumusan tujuannya.

Bapak M. Nasir Penyalai, SH selaku Sekretaris Umum Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau menjelaskan:

*“Tujuan organisasi kita dirumuskan dan sepakati pada musyawarah besar tahun 2001 yang diikuti oleh seluruh unsur kepengurusan serta melibatkan seluruh LAM kabupaten dan kota, kaum intelektual, alim ulama, tokoh adat dan ikatan kekeluargaan Melayu. Untuk para tokoh adat, kaum intelektual, ulama dan ketua ikatan kekeluargaan Melayu itu pengurus yang tentukan. Semua pihak yang telah kita sebutkan tadi terlibat dalam merumuskan tujuan organisasi kita ini. Sementara untuk sasaran secara tertulis memang kita belum miliki (wawancara Senin 23 April 2018 pukul 16:18).*

Menurut informasai yang disampaikan Sekretaris Umum Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau di atas, tujuan organisasi Lembaga Adat Melayu Riau merupakan hasil kesepakatan musyawarah besar Lembaga Adat Melayu Riau tahun 2001 sehingga diartikan bahwa pimpinan organisasi Lembaga Adat Melayu Riau saat ini tidak memiliki tujuan dalam kepemimpinannya, padahal tujuan organisasi berperan penting bagi pimpinan organisasi sebagai pedoman

serta penjabaran tujuan utama organisasi yang berfungsi untuk mempermudah dalam pencapaiannya.

Perumusan tujuan organisasi Lembaga Adat Melayu Riau yang dimiliki saat ini dilakukan oleh seluruh pengurus organisasi Lembaga Adat Melayu Riau dengan melibatkan unsur cendekiawan, ulama, tokoh adat serta pimpinan ikatan kekeluargaan Melayu Riau. Adapun pelibatan pihak eksternal organisasi dalam perumusan tujuan organisasi ini merupakan hasil pilihan pimpinan Lembaga Adat Melayu Riau sehingga pihak-pihak yang terlibat dalam perumusan tujuan organisasi Lembaga Adat Melayu Riau merupakan pihak yang memiliki kedekatan dengan organisasi sehingga tidak mewakili seluruh elemen masyarakat Melayu Riau.

Meski demikian praktek ini nyatanya sesuai Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga yang dimiliki Lembaga Adat Melayu Riau dimana Dewan Pimpinan Harian dan Majelis Kerapatan Adat diberi wewenang terkait hal tersebut. Meski organisasi ini telah memiliki tujuan yang jelas sebagaimana tertuang dalam AD/ART Lembaga Adat Melayu Riau namun dalam AD/ART tersebut tidak ditemukan adanya sasaran organisasi yang mestinya ada beriringan dengan tujuan organisasi karena keduanya saling berkaitan.

Setelah menelaah penjelasan dan data yang diperoleh maka disimpulkan bahwa perumusan tujuan organisasi Lembaga Adat Melayu Riau telah dilakukan sesuai dengan AD/ART organisasi melalui musyawarah besar Lembaga Adat Melayu Riau, namun demikian perumusan tujuan organisasi ini tidak dilakukan sebagaimana mestinya dimana musyawarah besar Lembaga Adat Melayu Riau

tersebut tidak melibatkan seluruh unsur sesuai dengan aturan yang ada. Selain itu tujuan organisasi sebagaimana tertuang dalam AD/ART Lembaga adat Melayu Riau nyatanya juga tidak dilengkapi dengan adanya sasaran organisasi.

Adanya kesamaan antara tujuan organisasi hasil musyawarah besar Lembaga Adat Melayu Riau tahun 2001 yang merupakan tujuan organisasi jangka panjang dengan tujuan organisasi yang dimiliki pengurus Lembaga Adat Melayu Riau saat ini membuktikan bahwa pimpinan organisasi Lembaga Adat Melayu Riau saat ini tidak memiliki tujuan sesuai dengan masa kepemimpinannya. Selain itu pimpinan Lembaga Adat Melayu Riau saat ini juga tidak memiliki sasaran dalam menjalankan roda organisasinya. Rangkaian hal tersebut merupakan bentuk ketidakseriusan pengurus Lembaga Adat Melayu Riau dalam menjalankan organisasi dikarenakan tujuan dan sasaran dalam setiap organisasi memiliki fungsi vital sebagai target dan tolak ukur keberhasilan serta sebagai langkah mempermudah mencapai tujuan utama organisasi.

#### **V.1.1.2 Penetapan Strategi**

Strategi dalam suatu organisasi adalah tindakan-tindakan dan pendekatan-pendekatan organisasi yang diterapkan oleh pihak pimpinan guna mencapai kinerja keorganisasian yang telah ditetapkan sebelumnya. Secara tipikal strategi merupakan sebuah bauran yang terdiri dari tindakan-tindakan yang dilakukan secara sadar dan yang ditujukan pada sasaran-sasaran tertentu serta tindakan-tindakan yang diperlukan guna menghadapi perkembangan-perkembangan yang tidak diantisipasi (Winardi, 2003:106).

Penetapan strategi dalam organisasi merupakan penentuan keputusan mengenai tindakan-tindakan tertentu yang dipilih untuk dilaksanakan organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam rangka mencapai tujuan organisasi, Lembaga Adat Melayu Riau memiliki visi yaitu *“Terwujudnya masyarakat adat berbudaya Melayu yang maju, adil dan sejahtera dalam tatanan masyarakat madani di Negara Kesatuan Republik Indonesia”*. Untuk mencapai visi tersebut maka ditetapkan misi organisasi yaitu:

1. Memperkuat/memperkokoh jati diri masyarakat Melayu.
2. Melindungi, memelihara dan membina hak-hak masyarakat adat Melayu untuk meningkatkan kesejahteraan lahiriah dan batiniah.

Visi dan misi organisasi Lembaga Adat Melayu Riau di atas merupakan bagian dari strategi Lembaga Adat Melayu Riau dalam mencapai tujuannya, namun demikian visi dan misi organisasi Lembaga Adat Melayu Riau tersebut tidak memiliki batasan waktu yang jelas sehingga visi dan misi organisasi tersebut sulit untuk diukur dan tidak dapat menjadi motivasi dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Berkenaan dengan visi, misi dan program kerja organisasi Lembaga Adat Melayu Riau, Datuk Seri Drs. Syahril Abubakar, M.Si selaku Ketua Umum Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau menjelaskan:

*“Visi kita terwujudnya masyarakat adat berbudaya Melayu yang maju, adil dan sejahtera dalam tatanan masyarakat madani. Sedangkan misi, pertama memperkokoh jati diri masyarakat Melayu. Kedua adalah melindungi, memelihara dan membina hak-hak masyarakat adat Melayu untuk meningkatkan kesejahteraan lahiriah dan batiniah. Misi pertama kita tumpukan pada kegiatan penggalian, perlindungan, pengembangan dan pemanfaatan terhadap nilai-nilai dan norma dalam adat budaya Melayu, istiadat atau tradisi, serta karya atau artefak peninggalan masa*

*lampau. Sedangkan misi kedua ditumpukan pada kegiatan revitalisasi hukum, aturan dan peradilan adat Melayu serta identifikasi keberadaan hak-hak masyarakat adat Melayu Riau dan memperjuangkan pengakuan terhadapnya. Sedangkan untuk program kerja kita masih dalam proses penyusunan” (wawancara Rabu 25 April 2018 pukul 15.50).*

Berdasarkan keterangan Ketua Umum Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau di atas, pimpinan Lembaga Adat Melayu Riau saat ini tidak memiliki visi dan misi dalam menjalankan organisasi. Hal tersebut dikarenakan adanya kesamaan antara visi dan misi pimpinan Lembaga Adat Melayu Riau dengan visi dan misi yang dimiliki organisasi. Visi dan misi organisasi yang digunakan saat ini merupakan visi dan misi Lembaga Adat Melayu Riau yang sifatnya jangka panjang sebab telah ditetapkan sebelum kepengurusan Lembaga Adat Melayu Riau terbaru saat ini serta telah digunakan oleh pimpinan Lembaga Adat Melayu Riau sebelumnya.

Dalam upaya mencapai visi dan misi organisasi yang ada, pengurus Lembaga Adat Melayu Riau saat ini menumpukan misi organisasi “*Memperkuat/memperkokoh jati diri masyarakat Melayu*” pada kegiatan penggalan, perlindungan, pengembangan dan pemanfaatan terhadap nilai-nilai dan norma dalam adat budaya Melayu, istiadat atau tradisi serta karya/artefak peninggalan masa lampau. Misi Lembaga Adat Melayu Riau selanjutnya “*Melindungi, memelihara dan membina hak-hak masyarakat adat Melayu untuk meningkatkan kesejahteraan lahiriah dan batiniah*” ditumpukan pada kegiatan revitalisasi hukum, aturan dan peradilan adat Melayu serta identifikasi keberadaan hak-hak masyarakat adat Melayu Riau dan memperjuangkan pengakuan terhadapnya. Dengan demikian meskipun pengurus Lembaga Adat Melayu Riau

saat ini tidak merumsukan visi dan misi organisasi masa kepemimpinannya namun telah menetapkan tindakan yang dinilai sebagai sebagai strategi organisasi dalam mencapai misi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Selain tidak dimilikinya visi dan misi organisasi oleh pengurus Lembaga Adat Melayu Riau saat ini, program kerja organisasi juga nyatanya masih dalam proses penyusunan sehingga dapat dikatakan pengurus Lembaga Adat Melayu Riau saat ini juga tidak memiliki program kerja organisasi sebagai pedoman dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam AD/ART organisasi, padahal pelantikan kepengurusan telah dilakukan sejak sejak Juni 2017 lalu. Selaras dengan keterangan di atas, Datuk M. Nasir Penyalai, SH selaku Sekretaris Umum Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau menjelaskan:

*“Kita memiliki visi terwujudnya masyarakat adat berbudaya Melayu yang maju, adil dan sejahtera dalam tatanan masyarakat madani di Negara Kesatuan Republik Indonesia. Untuk mencapai visi tersebut ditetapkan misi memperkokoh jati diri masyarakat Melayu serta melindungi, memelihara dan membina hak-hak masyarakat adat Melayu. Visi dan misi tersebut memang telah ditetapkan dan tugas kita tinggal bagaimana mencapainya. Untuk program kerja sedang kita rumuskan sesuai kapasitas yang kita miliki karena ini vital dan sudah pada tahap akhir penyelesaian. Visi misi tadi sebagai pedoman kita dalam menentukan program kerja” (wawancara Senin 23 April 2018 pukul 16:18).*

Berdasarkan informasi yang disampaikan Sekretaris Umum Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau di atas, pengurus organisasi Lembaga Adat Melayu Riau saat ini tidak memiliki visi dan misi dalam menjalankan roda organisasi. Hal ini dikarenakan adanya persepsi bahwa pengurus organisasi hanya bertugas menjalankan visi dan misi yang telah ada, padahal menjalankan visi dan misi organisasi yang dimaksud semestinya dilakukan dengan menentukan visi dan misi organisasi sesuai dengan masa

kepengurusan sehingga dapat mempermudah dalam mencapai visi dan misi utama organisasi yang telah ditetapkan.

Berbeda halnya dengan pandangan terhadap visi dan misi organisasi, pengurus Lembaga Adat Melayu Riau memahami posisi strategis dari program kerja pada suatu organisasi meski dalam realitanya program kerja organisasi Lembaga Adat Melayu Riau hingga saat ini masih dalam proses penyusunan, padahal pada Pasal 17 Anggaran Rumah Tangga Lembaga Adat Melayu Riau disebutkan bahwa penetapan garis-garis besar program kerja telah ditetapkan dalam musyawarah besar Lembaga Adat Melayu Riau bersamaan dengan penetapan pengurus organisasi sehingga semestinya penyusunan program kerja organisasi tidak menghabiskan waktu yang begitu lama.

Selain itu juga organisasi ini telah memiliki mekanisme penyusunan program kerja organisasi yang jelas yang tertuang pada Pasal 23 Anggaran Rumah Tangga Lembaga Adat Melayu Riau dimana sekretaris umum bertanggung jawab melakukan penyusunan program kerja dengan bahan yang bersumber dari seluruh ketua bidang dalam organisasi sehingga apabila ketentuan tersebut dijalankan sebagaimana mestinya maka tidak akan terjadi keterlambatan dalam penyusunan program kerja organisasi Lembaga Adat Melayu Riau.

Setelah menelaah penjelasan dan data yang diperoleh maka disimpulkan bahwa pengurus organisasi Lembaga Adat Melayu Riau tidak memiliki visi dan misi organisasi sesuai dengan priride kepengurusan sebagai pedoman dan tolak ukur pencapaian visi dan misi utama organisasi yang telah ditetapkan. Selain itu visi dan misi organisasi Lembaga Adat Melayu Riau yang dimiliki saat ini juga

tidak dibatasi oleh target waktu capaian yang jelas layaknya visi dan misi organisasi secara umum sehingga dapat dikatakan bahwa visi dan misi organisasi Lembaga Adat Melayu Riau belum memiliki target yang jelas.

Berkenaan dengan penetapan strategi berupa program kerja organisasi, pengurus Lembaga Adat Melayu Riau saat ini juga tidak memiliki program kerja dalam menjalankan organisasinya sejak pelatihan kepengurusan dilakukan. Dengan tidak dimilikinya visi dan misi organisasi sesuai periode kepengurusan serta tidak adanya program kerja dalam menjalankan organisasi yang layaknya menjadi pedoman dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan maka dapat dikatakan bahwa pengurus Lembaga Adat Melayu Riau tidak memiliki strategi dalam menjalankan organisasinya.

### **V.1.2 Pengorganisasian**

Pengorganisasian merupakan proses penentuan, pengelompokan dan pengaturan bermacam-macam aktivitas organisasi dan menempatkan anggota organisasi dalam setiap aktivitas dalam rangka mencapai tujuan. Pengorganisasian dalam penelitian ini diukur melalui aspek penyusunan struktur organisasi dan pengelompokan kegiatan organisasi.

#### **V.1.2.1 Penyusunan Struktur Organisasi**

Struktur merupakan cara organisasi mengatur sumber daya manusia bagi kegiatan-kegiatan kearah tujuan. Struktur merupakan cara yang selaras dalam menempatkan manusia sebagai bagian organisasi pada suatu hubungan yang relative tetap, yang sangat menentukan pola-pola interaksi, koordinasi dan tingkah laku yang berorientasi pada tugas (Steers, 1984:70). Struktur organisasi

didefinisikan sebagai mekanisme-mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola (Handoko, 2003:169).

Bagi pengelola organisasi, struktur organisasi pada hakikatnya adalah suatu cara untuk menata unsur-unsur dalam organisasi dengan sebaik-baiknya demi mencapai berbagai tujuan yang telah ditetapkan (Kusdi, 2009:176). Penyusunan struktur organisasi merupakan tindakan dalam rangka menata organisasi dengan merefleksikan bagian-bagian yang dibutuhkan organisasi secara baku sehingga terdapat penugasan yang jelas dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut AD/ART Lembaga Adat Melayu Riau, kepengurusan organisasi Lembaga Adat Melayu Riau terbagi menjadi tiga komponen yakni Dewan Kehormatan Adat (DKA), Majelis Kerapatan Adat (MKA) dan Dewan Pimpinan Harian (DPH). Berkenaan dengan penyusunan struktur organisasi pada Lembaga Adat Melayu Riau, Datuk Seri Drs. Syahril Abubakar, M.Si selaku Ketua Umum Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau menjelaskan:

*“Struktur organisasi kita ini disesuaikan dengan AD/ART sebagai pedoman. Jadi dalam AD/ART memang sudah diatur mengenai bagian-bagian dalam kepengurusan organisasi sehingga musyawarah besar ke tujuh pada Mei 2017 lalu tinggal menentukan siapa yang mesti menempati posisi-posisi yang memang telah ada”* (wawancara Rabu 25 April 2018 pukul 15.50).

Berdasarkan keterangan Ketua Umum Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau di atas, penyusunan struktur organisasi kepengurusan Lembaga Adat Melayu Riau dilakukan dengan berpedoman pada Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Lembaga Adat Melayu Riau. Pada pelaksanaan musyawarah besar Lembaga Adat Melayu Riau ke tujuh tidak dilakukan

perubahan terhadap AD/ART organisasi sehingga dalam penyusunan kepengurusan organisasi Lembaga Adat Melayu Riau saat ini tetap menggunakan AD/ART Lembaga Adat Melayu Riau yang telah dimiliki sebelumnya.

Menurut Pasal 5 Ayat 4 Anggaran Rumah Tangga Lembaga Adat Melayu Riau disebutkan bahwa susunan pimpinan Majelis Kerapatan Adat Lembaga Adat Melayu Riau terdiri atas ketua umum, para ketua, sekretaris umum, para sekretaris dan anggota. Jika dibandingkan dengan struktur organisasi kepengurusan Lembaga Adat Melayu Riau Priode 2017-2022 susunan pimpinan Majelis Kerapatan Adat Lembaga Adat Melayu Riau terdiri atas ketua umum, wakil ketua, para ketua, sekretaris umum, para sekretaris dan anggota sehingga ditemukan adanya ketidaksesuaian. Adanya posisi wakil ketua pada kepengurusan Majelis Kerapatan Adat Lembaga Adat Melayu Riau saat ini menunjukkan bahwa aturan organisasi tidak dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Hal yang sama juga ditemukan pada struktur kepengurusan Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau dimana menurut Pasal 7 Ayat 1 Anggaran Rumah Tangga Lembaga Adat Melayu Riau disebutkan bahwa struktur kepengurusan Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau terdiri atas ketua umum, para ketua, sekretaris umum, para sekretaris, bendahara umum, para bendahara, serta 16 pengurus bidang. Sementara jika melihat pada struktur kepengurusan Lembaga Adat Melayu Riau Priode 2017-2022 susunan kepengurusan Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau terdiri atas ketua umum, wakil ketua, para ketua, sekretaris umum, para sekretaris, bendahara

umum, para bendahara serta 50 pegurus bidang. Dengan adanya posisi wakil ketua serta 50 pengurus bidang maka hal tidak sesuai dengan AD/ART organisasi.

Sekretaris Umum Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau,

Bapak M. Nasir Penyalai, SH menjelaskan:

*“Penyusunan struktur organisasi kita dimusyawarahkan melalui musyawarah besar dan ditetapkan dalam anggaran dasar dan anggaran rumah tangga sebagai acuan. Struktur tersebut disusun dan ditetapkan berdasarkan kebutuhan organisasi dengan melihat pada perkembangan zaman untuk dapat memecahkan berbagai persoalan yang muncul dan dihadapi masyarakat kita”* (Wawancara Senin 23 April 2018 pukul 16:18).

Berdasarkan penjelasan Sekretaris Umum Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau di atas, struktur organisasi yang termuat pada Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Lembaga Adat Melayu Riau disusun dan ditetapkan melalui musyawarah besar Lembaga Adat Melayu Riau. Adanya perbedaan antara struktur kepengurusan Lembaga Adat Melayu Riau periode 2017-2022 dengan struktur organisasi sebagaimana tertuang dalam AD/ART Lembaga Adat Melayu Riau semetinya tidak terjadi apabila sebelum musyawarah penyusunan kepengurusan Lembaga Adat Melayu Riau periode saat ini dilakukan organisasi terlebih dahulu melakukan perubahan terhadap AD/ART yang dimiliki sehingga dapat dijadikan landasan dalam menyusun kepengurusan organisasi agar sesuai dengan aturan.

Selain itu baik penyusunan struktur organisasi maupun penyusunan kepengurusan organisasi Lembaga Adat Melayu Riau juga dilakukan dalam forum yang sama yakni musyawarah besar organisasi sehingga perubahan AD/ART organisasi mestinya menjadi mudah untuk dilakukan. Hal ini sesuai dengan Pasal

17 Ayat 2 Anggaran Rumah Tangga Lembaga Adat Melayu Riau dimana disebutkan bahwa musyawarah besar Lembaga Adat Melayu Riau memiliki wewenang menetapkan atau mengubah anggaran dasar dan anggaran rumah tangga organisasi. AD/ART organisasi inilah yang kemudian dijadikan dasar penyusunan kepengurusan organisasi Lembaga Adat Melayu Riau.

Penyusunan struktur organisasi Lembaga Adat Melayu Riau yang disebut dilakukan dengan berlandaskan pada perkembangan zaman guna dapat menjawab berbagai persoalan yang dihadapi masyarakat Melayu Riau juga dirasa belum sesuai dengan realita dilapangan sebab AD/ART organisasi Lembaga Adat Melayu Riau yang ditetapkan sejak tahun 2001 tidak mengalami perubahan sementara dalam faktanya telah terjadi banyak pergeseran budaya Melayu di tengah masyarakat Riau yang memerlukan upaya khusus yang dapat terwujud melalui perubahan struktur organisasi yang dimiliki Lembaga Adat Melayu Riau sebab struktur organisasi berperan vital menjelaskan secara legal wewenang serta hubungan koordinasi antar bagian dalam pelaksanaan tugas serta tanggungjawab sehingga menjadi faktor penting dalam perkembangan suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Setelah menelaah penjelasan dan data yang diperoleh maka disimpulkan bahwa penyusunan struktur organisasi Lembaga Adat Melayu Riau dilakukan melalui musyawarah besar Lembaga Adat Melayu Riau dan dituangkan dalam AR/ART organisasi. Meski penyusunan struktur organisasi kepengurusan saat ini telah dilakukan sesuai ketentuan melalui musyawarah besar Lembaga Adat Melayu Riau namun ditemukan adanya ketidaksesuaian antara struktur organisasi

yang tertera pada AD/ART dengan struktur kepengurusan Lembaga Adat Melayu Riau priode 2017-2022 dimana terdapat penambahan bagian-bagian dalam struktur kepengurusan organisasi diluar ketetapan AD/ART sehingga dapat dikatakan penyusunan struktur organisasi Lembaga Adat Melayu Riau tidak dilakukan berdasarkan pada ketentuan yang ada.

#### **V.1.2.2 Pengelompokan Kegiatan Organisasi**

Pengelompokan kegiatan organisasi dilakukan setelah seluruh aktivitas organisasi mampu diidentifikasi dan diklasifikasikan berdasarkan kriteria tertentu yang dimiliki organisasi. Seluruh kegiatan yang dimiliki organisasi dikelompokkan ke dalam unit-unit yang ada dalam organisasi agar kegiatan organisasi yang sejenis dan saling berhubungan dapat dikerjakan secara bersama sehingga dapat menyederhanakan keseluruhan kegiatan organisasi yang pada umumnya bersifat kompleks.

Dalam aktivitas keorganisasiannya, ketiga unsur yang ada dalam organisasi Dewan Kehormatan Adat (DKA), Majelis Kerapatan Adat (MKA) serta Dewan Pimpinan Harian (DPH) memiliki tugas dan fungsi masing-masing sebagaimana tertuang dalam Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Lembaga Adat Melayu Riau dan saling mendukung dalam mencapai tujuan organisasi.

Pada Pasal 4 Anggaran Rumah Tangga Lembaga Adat Melayu Riau disebutkan bahwa Dewan Kehormatan Adat merupakan unsur persebatinan organisasi dengan tetua adat, ulama dan tokoh masyarakat Melayu Riau. Selanjutnya pada pasal 5 disebutkan bahwa Majelis Kehormatan Adat merupakan

unsur puncak pimpinan organisasi yang memiliki peran memberi petunjuk amanah dalam hal adat dan hukum adat, serta memberikan pemikiran, pertimbangan, persetujuan dan pengendalian terhadap kebijakan yang dilaksanakan Dewan Pimpinan Harian. Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau sendiri menurut Pasal 6 berperan sebagai pimpinan sehari-hari organisasi yang melaksanakan kegiatan teknis dan administratif.

Berkenaan dengan pengelompokan kegiatan organisasi pada Lembaga Adat Melayu Riau, Datuk Seri Drs. Syahril Abubakar, M.Si selaku Ketua Umum Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau menjelaskan:

*“Pengelompokan kegiatan organisasi kita lakukan sesuai dengan tugas dan fungsi setiap bagian sehingga cukup berfokus pada kegiatan bidangnya saja dengan harapan mampu memaksimalkan tugas masing-masing namun sebelumnya itu tentu sudah ditetapkan terlebih dahulu tugas dan fungsi setiap bagian yang ada sebab inilah yang utama dalam pengelompokan kegiatan kerja organisasi”* (wawancara Rabu 25 April 2018 pukul 15.50).

Berdasarkan penjelasan Ketua Umum Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau di atas, pengelompokan kegiatan organisasi pada Lembaga Adat Melayu Riau dilakukan sesuai dengan tugas dan fungsi setiap bagian yang terdapat dalam organisasi sehingga dapat dikatakan bahwa setiap bidang dalam kepengurusan organisasi ini telah memiliki tugas dan fungsi yang jelas dalam menjalankan organisasi, jika melihat pada Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Lembaga Adat Melayu Riau pembagian tugas pengurus organisasi tidak diberikan secara jelas kepada seluruh bagian yang ada dalam organisasi.

Penetapan tugas organisasi hanya ditemukan pada susunan kepengurusan Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau meski tetap tidak mencakup

seluruh bagian yang ada. Pasal 23 Anggaran Rumah Tangga Lembaga Adat Melayu Riau menyebutkan secara jelas tugas ketua umum, para ketua, sekretaris umum, para sekretaris, bendahara umum, para bendahara dan koordinator bidang, sementara tugas untuk posisi wakil ketua tidak disebutkan. Hal yang lebih parah ditemukan pada kepengurusan Majelis Kerapatan Adat dimana struktur yang terdiri atas ketua umum, wakil ketua, para ketua, sekretaris umum, para sekretaris dan anggota tidak sama sekali memiliki tugas secara tertulis dalam menjalankan organisasi, padahal Majelis Kerapatan Adat berkedudukan vital sebagai unsur puncak pimpinan organisasi sehingga semestinya memiliki tugas yang jelas yang dapat menunjang fungsi utama yang dimiliki. Hal yang sama juga didapati pada kepengurusan Dewan Kehormatan Adat dimana tidak ditemukan adanya tugas secara tertulis sehingga dapat dikatakan pengelompokan kegiatan organisasi yang disebut berdasarkan tugas dan fungsi setiap bagian tidak terlaksana.

Sekretaris Umum Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau, Bapak M. Nasir Penyalai, SH menjelaskan:

*“Kegiatan kerja kita kelompokkan sesuai dengan program kerja organisasi yang kita miliki sehingga dibagilah bidang-bidang organisasi sesuai dengan kebutuhan. Setiap bidang di sini seluruhnya dibebankan pada tugas masing-masing yang memang telah ditetapkan sehingga semua bertanggung jawab pada tugasnya dalam mencapai target kita bersama”* (wawancara Senin 23 April 2018 pukul 16:18).

Berdasarkan penjelasan Sekretaris Umum Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau di atas, pengelompokan kegiatan organisasi pada Lembaga Adat Melayu Riau dilakukan dengan berdasarkan pada program kerja yang dimiliki organisasi sehingga bidang-bidang yang ada dalam organisasi ini merupakan refleksi dari program kerja yang dimiliki organisasi. Jika mengamati

Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Lembaga Adat Melayu Riau, bagian-bagian dalam kepengurusan organisasi ini telah ditetapkan secara jelas pada Pasal 5 dan Pasal 7 Anggaran Rumah Tangga Lembaga Adat Melayu Riau sehingga aturan organisasi yang dimiliki tidak memungkinkan untuk dilakukannya penyesuaian bagian-bagian organisasi dengan program kerja yang dimiliki pimpinan organisasi. Selain itu juga hingga saat ini pimpinan Lembaga Adat Melayu Riau belum memiliki program kerja dalam menjalankan organisasinya sedangkan kepengurusan organisasi Lembaga Adat Melayu Riau periode 2017-2022 telah ditetapkan sejak pada tahun lalu sehingga kembali menegaskan penyesuaian bagian-bagian dalam organisasi dengan program kerja yang dimiliki organisasi tidak mungkin untuk dilakukan.

Setelah menelaah penjelasan dan data yang diperoleh maka disimpulkan bahwa pengelompokan kegiatan organisasi pada Lembaga Adat Melayu Riau dilakukan sesuai dengan bagian-bagian yang ada dalam struktur kepengurusan organisasi yang termuat pada Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Lembaga Adat Melayu Riau, namun demikian yang menjadi persoalan adalah tidak seluruh bagian dalam kepengurusan organisasi ini memiliki tugas secara tertulis sehingga bidang-bidang tersebut tidak memiliki pedoman dalam menjalankan aktivitasnya. Adapun pengelompokan kegiatan organisasi yang disebut berdasarkan program kerja yang dimiliki tidak mungkin dilakukan mengingat pelantikan kepengurusan organisasi dilaksanakan bersamaan ketika tahapan perumusan program kerja organisasi dimulai.

### **V.1.3 Staffing/Penempatan**

Staffing merupakan suatu bentuk keputusan organisasi dalam rangka menempatkan pengurus organisasi guna berjalannya seluruh aktivitas organisasi secara optimal karena akan sangat mempengaruhi kinerja pengurus organisasi. Penempatan pengurus organisasi dalam hal ini dikur melalui aspek penempatan anggota organisasi dan pengembangan anggota organisasi.

#### **V.1.3.1 Penempatan Anggota Organisasi**

Menurut Hariandja (2005:156) penempatan merupakan proses penugasan/ pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/ jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Mathis & Jackson (2006:262) menjelaskan penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan. Menurut Suwatno (2003:138) penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan dan keahliannya.

Penempatan anggota organisasi merupakan penentuan posisi seseorang pada suatu organisasi sesuai dengan keahlian yang dimiliki untuk melaksanakan tugas sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan serta mempertanggungjawabkan segala resiko yang terjadi. Penempatan anggota organisasi dapat mempengaruhi kinerja individu karena merupakan faktor penting yang dapat menghasilkan pendayagunaan sumber daya manusia yang optimal bagi organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Menurut Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Lembaga Adat Melayu disebutkan bahwa pemilihan dan penetapan pengurus Majelis Kerapatan Adat, Dewan Pimpinan Harian serta Dewan Kehormatan Adat Lembaga Adat Melayu Riau dilakukan melalui musyawarah besar organisasi. Dengan demikian maka pimpinan organisasi Lembaga Adat Melayu Riau merupakan hasil dari musyawarah mufakat yang dilakukan dalam jangka waktu lima tahunan.

Berdasarkan Surat Keputusan Lembaga Adat Melayu Riau No. 01/KPTS/VI/LAMR/2017 tentang Pengangkatan/ Penetapan/ Pengukuhan/ Penambalan/ Susunan Dewan Kehormatan Adat, Majelis Kerapatan Adat, Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau Masa Khidmat 2017-2022M/ 1438-1443H ditetapkan Drs. H. OK. Nizam Jamil selaku Ketua Dewan Kehormatan Adat (DKA), Al Azhar selaku Ketua Umum Majelis Kerapatan Adat (MKA) dan Drs. Syahril Abubakar, M.Si selaku Ketua Umum Dewan Pengurus Harian (DPH) Lembaga Adat Melayu Riau periode 2017-2022.

Terkait dengan penempatan anggota organisasi pada Lembaga Adat Melayu Riau, Datuk Seri Drs. Syahril Abubakar, M.Si selaku Ketua Umum Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau menjelaskan:

*“Pemilihan Ketua MKA dan DPH saat ini melalui mubes ke tujuh pada Mei 2017 bersamaan dengan habisnya masa kepengurusan yang lalu meski sedikit ada keterlambatan akibat keterbatasan anggaran. Mubes diikuti oleh DKA, MKA, DPH 12 LAM kabupaten kota, LAM perwakilan DKI, Jateng dan DIY termasuk LAM kawasan. Jumlah suara pemilihan MKA dan DPH ada 14 suara. 1 suara dari masing-masing LAM kabupaten kota dan 2 dari LAM Riau yaitu 1 MKA dan 1 DPH”* (wawancara Rabu 25 April 2018 pukul 15.50).

Berdasarkan keterangan Ketua Umum Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau di atas, penempatan kepengurusan organisasi Dewan

Kehormatan Adat dan Majelis Kerapatan Adat Lembaga Adat Melayu Riau ditentukan oleh pimpinan organisasi terpilih sebab pelaksanaan musyawarah besar Lembaga Adat Melayu Riau pada Mei 2017 lalu hanya menentukan ketua Majelis Kerapatan Adat dan Dewan Pimpinan Harian. Hal ini tentu saja bersebrangan dengan Pasal 17 Ayat 4 dan Ayat 5 Anggaran Rumah Tangga Lembaga Adat Melayu Riau dimana pemilihan dan penetapan ketua Majelis Kerapatan Adat, Dewan Pimpinan Harian dan Dewan Kehormatan Adat dilakukan melalui musyawarah besar Lembaga Adat Melayu Riau. Selain itu pada Pasal 5 Ayat 4 Anggaran Rumah Tangga Lembaga Adat Melayu Riau juga disebutkan bahwa anggota Majelis Kerapatan Adat dipilih secara musyawarah mufakat pada musyawarah besar Lembaga Adat Melayu Riau.

Penempatan anggota organisasi yang dilakukan oleh pimpinan Lembaga Adat Melayu Riau sebagaimana tertuang pada susunan kepengurusan Lembaga Adat Melayu Riau periode 2017-2022 juga dinilai tidak efektif dikarenakan jumlah kepengurusan organisasi yang begitu besar. Susunan kepengurusan Dewan Kehormatan Adat terdiri atas ketua dan 42 anggota, sedangkan susunan kepengurusan Majelis Kerapatan Adat terdiri dari ketua umum, wakil ketua, 2 ketua, sekretaris umum, 2 sekretaris dan 26 anggota yang ditambah dengan Ketua Umum DKA LAM Riau, Ketua Umum DPH LAM Riau, serta Ketua Umum MKA LAM Riau tingkat kabupaten/kota.

Selanjutnya susunan kepengurusan Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau terdiri atas ketua umum, 2 wakil ketua, 20 ketua, sekretaris umum, 21 sekretaris, bendahara umum, 12 bendahara serta 50 koordinator bidang

dengan jumlah anggota yang bervariasi antara 7 hingga 10 orang sehingga total keseluruhan pengurus organisasi berjumlah 500 orang. Selain itu pada kepengurusan Dewan Pimpinan Harian ini juga ditemukan adanya pengurus organisasi yang menepati lebih dari satu posisi kepengurusan. Hal ini tentu saja dinilai tidak diperlukan sebab seluruh koordinator bidang telah berisi 7 hingga 10 orang sehingga semestinya mampu handle beban kerja yang dimiliki.

Dalam AD/ART Lembaga Adat Melayu Riau juga tidak disebutkan secara jelas mekanisme pemilihan pimpinan organisasi. Ketentuan yang ada hanya menyebutkan bahwa Ketua Umum Majelis Kerapatan Adat, Dewan Kehormatan Adat dan Dewan Pimpinan Harian dipilih dan ditetapkan melalui musyawarah besar Lembaga Adat Melayu Riau. Musyawarah besar Lembaga Adat Melayu Riau sendiri dalam aturan diikuti oleh Majelis Kerapatan Adat, Dewan Kehormatan Adat dan Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau. Majelis Kerapatan Adat dan Dewan Pimpinan Harian LAM kabupaten/kota, kawasan dan rantau. Unsur pemangku dan pemuka adat, ulama, cendekiawan serta pimpinan ikatan kekeluargaan Melayu Riau.

Sementara pelaksanaan Musyawarah Besar VII Lembaga Adat Melayu Riau hanya melibatkan pimpinan LAM Riau, seluruh pimpinan LAM tingkat kabupaten/kota, LAM perwakilan DKI, LAM perwakilan Jawa Tengah dan LAM perwakilan DIY serta LAM kawasan sehingga tidak sesuai dengan ketentuan yang ada. Selain itu hak suara pada pemilihan Ketua Umum Majelis Kerapatan Adat dan Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau juga hanya diberikan kepada ketua MKA dan DPH LAM Riau serta LAM tingkat kabupaten/kota.

Hal inilah yang kemudian membuat pemilihan pimpinan Lembaga Adat Melayu Riau dinilai tertutup sehingga menyebabkan gejolak di tengah masyarakat Melayu Riau. Secara kongkrit hal ini terlihat dimana sejumlah tokoh masyarakat Melayu Riau yang tergabung dalam Masyarakat Peduli Lembaga Adat Melayu Riau (MP LAM Riau) mendesak Gubernur Riau untuk menunda pengukuhan dan pelantikan kepengurusan Lembaga Adat Melayu Riau periode 2017-2022 meski hal ini tidak mendapat tanggapan pemerintah.

Sekretaris Umum Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau, Bapak M. Nasir Penyalai, SH menjelaskan:

*“Kita ini sistemnya musyawarah mufakat. Tidak ada yang menunjuk diri bahkan sebagai ketua. Itulah beda kita dengan organisasi lain. Jadi kita semua di sini siap diminta bila memang dibutuhkan. Pertama dewan kehormatan, Dewan Kehormatan Adat ini dipilih dari orang-orang yang kita tuakan, orang-orang yang sepuh dalam kategori umur, pengalaman dan ketokohan. Kedua, majelis kerapatan. Majelis Kerapatan Adat ini dipilih dari orang-orang yang pemikir, orang-orang konseptor, orang-orang adat, cendekiawan, ulama dan tokoh-tokoh masyarakat. Selanjutnya Dewan Pimpinan Harian. DPH ini mengurus operasional lalu lintas keorganisasian. Orang-orang dalam DPH ini dipilih tidak memandang orang adat, tetapi lebih kepada semangat dan usia muda, sebab akan bekerja berdasarkan pertimbangan dan nasehat MKA” (wawancara Senin 23 April 2018 pukul 16:18).*

Berdasarkan penjelasan Sekretaris Umum Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau di atas, penempatan anggota organisasi Lembaga Adat Melayu Riau dilakukan melalui musyawarah mufakat. Hal ini tentu saja sulit untuk dilakukan mengingat Musyawarah Besar VII Lembaga Adat Melayu Riau hanya menghasilkan dua nama yakni Datuk Seri Al Azhar sebagai Ketua Umum Majelis Kerapatan Adat dan Datuk Seri Drs. Syahril Abubakar, M.Si selaku Ketua Umum Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau. Kedua pimpinan

organisasi inilah yang memiliki wewenang penuh dalam menempatkan anggota organisasi sehingga terkesan penuh kepentingan.

Hal ini dapat terlihat dari penempatan anggota organisasi yang dilakukan secara tertutup, besarnya jumlah kepengurusan organisasi serta adanya anggota organisasi yang menempati lebih dari satu posisi dalam kepengurusan. Selain itu juga penempatan anggota organisasi khususnya anggota koordinator bidang dalam susunan kepengurusan Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau tidak duduki oleh orang-orang yang familiar di tengah masyarakat Melayu Riau yang berbeda dengan susunan kepengurusan Dewan Kehormatan Adat dan Majelis Kerapatan Adat yang memang ditempati oleh tokoh-tokoh yang sudah tidak asing bagi masyarakat Melayu Riau.

Setelah menelaah penjelasan dan data yang diperoleh maka disimpulkan bahwa penempatan anggota organisasi Lembaga Adat Melayu Riau dilakukan oleh pimpinan organisasi terpilih sesuai hasil keputusan Musyawarah Besar VII Lembaga Adat Melayu Riau. Dalam AD/ART organisasi yang dimiliki Lembaga Adat Melayu Riau tidak disebutkan secara spesifik mekanisme pemilihan pimpinan dan penempatan anggota organisasi. Penafsiran AD/ART Lembaga Adat Melayu Riau terkait hal tersebut lantas menuai polemik, mulai dari pemilihan pimpinan organisasi yang dinilai dilakukan secara tertutup hingga penempatan anggota organisasi oleh pimpinan yang juga dirasa penuh kepentingan.

### **V.1.3.2 Pengembangan Anggota Organisasi**

Menurut Hariandja (2005:168) pengembangan merupakan usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pegawai. Pengembangan secara konseptual dapat juga mengubah sikap pegawai terhadap pekerjaan. Hal ini disebabkan pemahaman pegawai terhadap pekerjaannya juga berubah, karena sikap seseorang memiliki elemen-elemen kognitif yaitu keyakinan dan pengetahuan terhadap suatu objek. Saydam (2000:496) menyebutkan pengembangan SDM merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*) dan keterampilan (*skill*) sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang dilakukan. Menurut Handoko (2001:104) pengembangan mempunyai ruang lingkup yang luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian.

Pengembangan anggota organisasi merupakan aktivitas peningkatan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki organisasi agar sesuai kebutuhan dengan tujuan memperbaiki dan mengatasi kekurangan guna mencapai hasil kerja yang maksimal. Dalam AD/ART Lembaga Adat Melayu Riau anggota organisasi ini dibagi kedalam dua kategori yakni anggota biasa dan anggota kehormatan. Menurut Pasal 12 Ayat 1 Anggaran Dasar Lembaga Adat Melayu Riau, anggota biasa Lembaga Adat Melayu Riau adalah setiap masyarakat yang memiliki kepedulian terhadap adat istiadat Melayu Riau, sedangkan anggota kehormatan Lembaga Adat Melayu Riau merupakan individu yang diangkat dan dikukuhkan oleh Lembaga Adat Melayu Riau.

Jika merujuk pada Pasal 12 ayat 1 Anggaran Rumah Tangga Lembaga Adat Melayu Riau, yang dikategorikan sebagai anggota biasa Lembaga Adat Melayu Riau adalah setiap masyarakat Melayu Riau yang beragama Islam, menjunjung tinggi adat dan budaya Melayu, berbahasa Melayu, berminat dan merasa bertanggung jawab untuk melestarikan nilai-nilai agama Islam, adat istiadat, bahasa dan budaya Melayu Riau. Sedangkan anggota kehormatan Lembaga Adat Melayu Riau adalah individu yang diangkat dan dikukuhkan oleh Majelis Kerapatan Adat atas usulan Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau.

Berkenaan dengan pengembangan anggota organisasi Lembaga Adat Melayu Riau, Datuk Seri Setia Amanah Adat Drs. Syahril Abubakar, M.Si selaku Ketua Umum Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau menginformasikan:

*“Kita ini memang berbeda dengan organisasi lainnya. Anggota kita bukan sekedar yang menjadi pengurus saja melainkan seluruh masyarakat Melayu Riau dengan kriteria-kriteria yang ada. Berbicara pengembangan memang fokus kita adalah mengembangkan masyarakat Melayu Riau agar kembali mempunyai rasa memiliki terhadap budayanya, memiliki suatu kebanggaan dan menyadarinya sebagai identitas”* (wawancara Rabu 25 April 2018 pukul 15.50).

Berdasarkan keterangan Ketua Umum Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau di atas, pengembangan pengurus Lembaga Adat Melayu Riau dalam menjalankan tugas dan fungsi organisasi tidak dilakukan. Hal ini dikarenakan pengembangan anggota organisasi yang difokuskan pada seluruh masyarakat Melayu Riau yang dikategorikan sebagai anggota organisasi sesuai dengan AD/ART Lembaga Adat Melayu Riau dan menjadi sasaran dalam

mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian maka pengurus Lembaga Adat Melayu Riau diasumsikan telah memiliki kemampuan yang baik dalam menjalankan organisasi sehingga tidak memerlukan adanya pengembangan.

Hal ini tentu saja berseberangan dengan temuan yang ada dimana hingga saat ini pengurus Lembaga Adat Melayu Riau periode 2017-2022 tidak memiliki program kerja dalam menjalankan organisasi, padahal mekanisme penyusunan program kerja organisasi telah disebutkan secara jelas pada pasal 23 Anggaran Rumah Tangga Lembaga Adat Melayu Riau. Dengan tidak dimilikinya program kerja organisasi maka mengindikasikan bahwa pengurus organisasi Lembaga Adat Melayu Riau membutuhkan pengembangan dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Hal senada dilontarkan Datuk M. Nasir Penyalai, SH selaku Sekretaris Umum Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau.

*“Pengurus organisasi kita diambil dari tokoh-tokoh yang mengerti dan memahami budaya Melayu. Kita menjadi mitra pemerintah untuk pelestarian serta pengembangan Budaya Melayu, artinya kita memang telah mendapat pengakuan dari pemerintah. Tugas kita tinggal bagaimana dapat bersama-sama pemerintah mencapai target. Pemerintah mencapai visinya dan kita tentunya mencapai target kita yang secara umum memang sejalan”* (wawancara Senin 23 April 2018 pukul 16:18).

Penjelasan yang disampaikan Sekretaris Umum Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau di atas selaras dengan keterangan sebelumnya dimana pengurus organisasi Lembaga Adat Melayu Riau dinilai memiliki kemampuan yang baik dalam menjalankan tugas dan fungsi yang dimiliki sehingga tidak memerlukan adanya pengembangan kemampuan guna mengatasi berbagai kelemahan yang dimiliki dalam menjalankan organisasi. Aktivitas organisasi Lembaga Adat Melayu Riau lebih difokuskan kepada pencapaian

tujuan organisasi yang mana tujuan tersebut bermuara pada pemberdayaan masyarakat Melayu Riau yang merupakan bagian dari anggota organisasi. Anggota organisasi Lembaga Adat Melayu Riau sendiri memiliki hak suara, memilih dan dipilih sebagaimana Pasal 13 Ayat 1 Anggaran Rumah Tangga Lembaga Adat Melayu Riau sehingga sangat memerlukan pengembangan mengingat kondisi masyarakat Melayu Riau saat ini yang semakin jauh dari budayanya.

Setelah menelaah penjelasan dan data yang diperoleh maka disimpulkan bahwa pengembangan anggota organisasi Lembaga Adat Melayu Riau ditujukan kepada seluruh masyarakat Melayu Riau sebagai bagian dari anggota organisasi, sedangkan pengembangan pengurus Lembaga Adat Melayu Riau sebagai penggerak organisasi justru tidak dilakukan dikarenakan asumsi bahwa pengurus organisasi Lembaga Adat Melayu Riau telah memiliki kemampuan yang baik dalam menjalankan organisasi meskipun dalam kenyataannya masih terdapat kendala dan kelemahan yang dimiliki yang mana terlihat jelas dengan tidak dimilikinya kemampuan oleh pengurus organisasi untuk memiliki program kerja dalam menjalankan organisasi. Dengan demikian maka pengembangan masyarakat Melayu Riau sebagai bagian dari anggota organisasi Lembaga Adat Melayu Riau tidak dilakukan secara terstruktur dikarenakan tidak dimilikinya pedoman berupa program kerja oleh pengurus Lembaga Adat Melayu Riau dalam menjalankan organisasi.

#### **V.1.4 Controlling/Pengendalian**

Controlling merupakan pengamatan pelaksanaan kegiatan organisasi dalam upaya menjamin segala pekerjaan yang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Controlling dalam penelitian ini diukur melalui aspek pemantauan proses kerja dan pengukuran prestasi kerja.

##### **V.1.4.1 Pemantauan Proses Kerja**

Handoko (1995:359) mendefinisikan *monitoring*/pemantauan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Sarwoto (1987:93) menjelaskan pengawasan adalah kegiatan manajer yang mengusahakan agar pekerjaan-pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana yang ditetapkan dan atau hasil yang dikehendaki. Menurut Winardi (2014:383) keberhasilan dalam mencapai tujuan separuhnya ditentukan oleh rencana yang telah ditetapkan dan setengahnya lagi oleh fungsi *monitoring*.

Pemantauan proses kerja adalah pengawasan terhadap seluruh aktivitas organisasi untuk memastikan segala sesuatu sesuai dengan prosedur dan mengarah pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Lembaga Adat Melayu Riau, pemantauan proses kerja dalam organisasi ini dilakukan oleh Majelis Kerapatan Adat selaku pimpinan tertinggi organisasi terhadap Dewan Pimpinan Harian sebagai pihak yang bertugas menjalankan kegiatan organisasi. Dalam kepengurusan Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau, ketua umum bertugas melakukan monitoring terhadap seluruh kegiatan organisasi sementara koordinator bidang

bertanggungjawab penuh terhadap pelaksanaan kegiatan bidang yang dipimpinnya.

Berkenaan dengan pemantauan proses kerja organisasi Lembaga Adat Melayu Riau, Datuk Seri Drs. Syahril Abubakar, M.Si selaku Ketua Umum Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau menjelaskan:

*“Kita ini berbeda jika dibandingkan dengan instansi pemerintah. Untuk setiap pekerjaan itu lebih mengedepankan tanggungjawab individu, artinya oleh kesadaran diri sendiri saja. Kita ada di sini semua berawal dari kesukarelaan, tanpa ada paksaan sedikitpun. Merasa bertanggung jawab sebagai anak Melayu teradap warisan budayanya”* (wawancara Rabu 25 April 2018 pukul 15.50).

Berdasarkan penjelasan Ketua Umum Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau di atas, pemantauan proses kerja organisasi pada Lembaga Adat Melayu Riau bertumpu pada kesadaran individu sehingga pemantauan kerja organisasi sesungguhnya dapat dikatakan tidak dilaksanakan sebab pengawasan baru dapat berjalan efektif apabila dilakukan oleh pihak di luar pelaksana. Pemantauan kerja organisasi yang dilakukan saat ini juga tidak sejalan dengan ketentuan organisasi yang ada dimana mekanisme *monitoring* kegiatan organisasi telah disebutkan secara jelas dalam AD/ART Lembaga Adat Melayu Riau.

Menurut Pasal 5 Ayat 1 Anggaran Rumah Tangga Lembaga Adat Melayu Riau disebutkan bahwa Majelis Kerapatan Adat Lembaga Adat Melayu Riau berfungsi sebagai unsur puncak pimpinan organisasi yang memiliki peran diantaranya mengendalikan kebijakan dan program kerja organisasi. Selanjutnya pada pasal 23 ayat 1 disebut bahwa Ketua Umum Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau bertugas mengawasi pelaksanaan program kerja

organisasi. Pasal 23 ayat 7 menyatakan bahwa koordinator bidang bertanggungjawab atas pelaksanaan kegiatan bidang yang menjadi bagiannya.

Berdasarkan hal tersebut dapat dimaknai bahwa mekanisme pemantauan proses kerja organisasi Lembaga Adat Melayu Riau secara prosedural dilakukan bertingkat mulai dari koordinator bidang terhadap anggotanya, Ketua Umum Dewan Pimpinan Harian terhadap seluruh jajarannya hingga pada level tertinggi yakni oleh Majelis Kerapatan Adat pada keseluruhan aktivitas organisasi dengan tujuan kegiatan organisasi berjalan pada semua tingkatan sebagai mana mestinya. Selain itu pemantauan proses kerja menjadi penting dilakukan mengingat pelaksanaan aktivitas organisasi yang disertai dengan fungsi anggaran sehingga apabila tidak diawasi dapat memicu terjadinya penyimpangan dalam penggunaan anggaran.

Bapak M. Nasir Penyalai, SH selaku Sekretaris Umum Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau menjelaskan:

*“Kita inikan ormas, masalah pengawasan kerja itu tidak ada pakai diawasi-diawasi. Semua kesadaran sendiri karena memang kita ini apa yang kita lakukan tanpa ada kewajiban dan tuntutan seperti pemerintah. Kita bekerja semaksimal mungkin sebisa mungkin ditengah berbagai keterbatasan yang kita miliki. Kita di sini bermodal utamakan semangat”* (wawancara Senin 23 April 2018 pukul 16:18).

Penjelasan Sekretaris Umum Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau di atas senada dengan informasi sebelumnya bahwa pemantauan proses kerja tidak dilakukan terhadap jalannya organisasi Lembaga Adat Melayu Riau. Adanya persepsi bahwa organisasi ini tidak memiliki kewajiban dan tuntutan membuat pelaksanaan aktivitas organisasi tidak dilakukan secara maksimal termasuk ketiadaan pemantauan proses kerja, padahal telah ditegaskan

secara jelas pada Perda Riau 2012 bahwa Lembaga Adat Melayu Riau merupakan mitra pemerintah dan telah mendapat anggaran serta fasilitas khusus dari pemerintah. Selain itu organisasi ini juga telah memiliki tujuan yang jelas yang termuat pada AD/ART organisasi yang semetinya diposisikan sebagai terikat dan diupayakan pencapaiannya.

Dengan tidak berjalannya pemantauan proses kerja organisasi pada Lembaga Adat Melayu Riau maka wajar bila pengurus organisasi ini tidak memiliki program kerja dalam menjalankan organisasi. Selain itu ditetapkannya pengurus organisasi yang berjumlah tidak wajar pada bagian-bagian kepengurusan juga dapat dimaknai sebagai langkah antisipatif terhadap ketidak aktifan pengurus dalam menjalankan organisasi akibat tidak adanya pengawasan. Hal yang juga dinilai masih berkaitan adalah adanya rangkap posisi kepengurusan oleh beberapa pengurus organisasi yang tidak menutup kemungkinan dikarenakan orang-orang pilihan tersebut dianggap memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi sehingga mampu mengcover aktivitas organisasi apabila pengurus lain tidak menjalankan tugas dan fungsinya sebagaimana mestinya.

Setelah menelaah penjelasan dan data yang diperoleh maka disimpulkan bahwa pemantauan proses kerja organisasi pada Lembaga Adat Melayu Riau tidak dilakukan sebagaimana mestinya sesuai dengan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Lembaga Adat Melayu Riau. Pelaksanaan kerja organisasi Lembaga Adat Melayu Riau saat ini hanya mengandalkan pada kesadaran individu setiap pengurus organisasi dengan mengesampingkan fungsi pengawasan dalam menjalankan organisasi yang mana dalam kenyataannya berdampak pada

terhambatnya kinerja organisasi yang disebabkan belum dimilikinya kesadaran oleh seluruh pengurus organisasi untuk menjalankan tugas dan kewajibannya.

Hal inilah yang semestinya mampu ditanggulagi dengan adanya pengawasan kerja organisasi yang mana juga telah diatur mekanismenya secara jelas dalam aturan organisasi yang ada mengingat dibutuhkanannya peran Lembaga Adat Melayu Riau dalam mencapai visi Riau 2020 serta juga guna mencapai tujuan yang dimiliki organisasi ini sendiri. Dengan dilaksanakannya pemantauan proses kerja organisasi maka setidaknya akan memberi stimulus dorongan dan desakan bagi seluruh pengurus organisasi untuk melaksanakan tugas dan fungsi yang dimilikinya.

#### **V.1.4.2 Pengukuran Prestasi Kerja**

Menurut Handoko (1995:135) penilaian prestasi adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan dimana kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Menurut Hasibuan (2001:95) penilaian prestasi kerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan.

Mangkunegara (2002:69) menyebut penilaian prestasi kerja (performance appraisal) adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pimpinan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Menurut Marihot (2001:118) penilaian prestasi kerja merupakan sebuah penilaian periodik secara sistematis akan peranan pada seseorang terhadap organisasi,

biasanya dilakukan oleh seorang supervisor atau seseorang lainnya dalam memperhatikan cara pelaksanaan pekerjaannya.

Pengukuran prestasi kinerja merupakan penilaian kontribusi individu dalam organisasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis terhadap penyelesaian tugas-tugas yang dimiliki. Dalam Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Lembaga Adat Melayu Riau tidak ditemukan adanya aturan mengenai penilaian kinerja individu pengurus organisasi. Ketentuan terkait penilaian kinerja yang ada berkenaan dengan evaluasi program kerja organisasi serta penilaian laporan pertanggungjawaban pengurus organisasi.

Datuk Seri Drs. Syahril Abubakar, M.Si selaku Ketua Umum Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau menjelaskan:

*“Salah satu fungsi musyawarah besar adalah menilai kinerja organisasi. Dalam mubes itu agenda rutin kita adalah penyampaian laporan pertanggungjawaban pengurus organisasi selain juga memilih pimpinan organisasi. Pada musyawarah kerja tahunan juga kita nilai pelaksanaan program kerja yang kita miliki. Dengan demikian terukurlah apa yang kita lakukan. Tergambarlah di sana sejauh mana kinerja kita”* (wawancara Rabu 25 April 2018 pukul 15.50).

Berdasarkan penjelasan Ketua Umum Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau di atas, penilaian prestasi kerja organisasi yang dilakukan berupa evaluasi pelaksanaan program kerja melalui musyawarah kerja organisasi yang dilaksanakan secara internal dalam jangka waktu satu tahunan. Selain itu pengukuran prestasi kerja juga dilakukan melalui penilaian laporan pertanggungjawaban pengurus organisasi pada musyawarah besar Lembaga Adat Melayu Riau yang dilakukan dalam jangka waktu lima tahunan bersamaan dengan habisnya masa kepengurusan organisasi.

Dengan demikian diketahui bahwa pengukuran prestasi kerja yang bersifat individu terhadap seluruh pengurus Lembaga Adat Melayu Riau tidak dilakukan dalam menjalankan tugas dan fungsinya, selain itu juga pengukuran prestasi kerja organisasi yang dilakukan Lembaga Adat Melayu Riau melalui musyawarah kerja dan musyawarah besar tidak akan menggambarkan kinerja organisasi secara akurat mengingat tidak dimilikinya tujuan, sasaran maupun program kerja oleh pengurus Lembaga Adat Melayu Riau dalam menjalankan organisasi.

Datuk M. Nasir Penyalai, SH selaku Sekretaris Umum Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau menjelaskan:

*“Penilaian kerja kalau yang per individu tidak ada. Menilai ormas ini tidak bisa dengan menggunakan pendekatan pemerintah. Kita di sini berdasarkan kesukarelaan sehingga tidak etis bila pakai dinilai-nilai. Semua akan bekerja sesuai dengan kemampuannya. Berada disini berarti telah bersedia mengabdikan diri, tanpa ada paksaan, dengan penuh kesadaran”* (wawancara Senin 23 April 2018 pukul 16:18).

Keterangan Sekretaris Umum Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau di atas menegaskan penjelasan sebelumnya bahwa penilaian prestasi kerja individu tidak dilakukan dalam organisasi ini. Hal tersebut dikarenakan adanya asumsi bahwa penilaian kinerja individu tidak etis dilakukan mengingat tergabungnya setiap orang dalam kepengurusan organisasi ini didasari oleh kesadaran tanpa adanya paksaan sehingga dianggap akan bekerja maksimal sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Padahal dilain sisi penilaian prestasi kerja individu justru memiliki dampak positif bagi organisasi dimana dapat dikatakan sebagai bentuk perhatian atasan terhadap bawahannya sehingga mendorong peningkatan kinerja.

Dengan tidak adanya penilaian kerja, pengurus organisasi justru tidak terpacu untuk menggunakan kemampuannya secara maksimal bahkan untuk sekedar melaksanakan tugas masing-masingpun berat untuk dilakukan. Hal ini tergambar dari sekian banyak ketentuan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Lembaga Adat Melayu Riau yang dilanggar sehingga mengakibatkan tidak dimilikinya baik visi, misi, tujuan, sasaran maupun program kerja organisasi yang mestinya mutlak dimiliki setiap pengurus organisasi guna dijadikan pedoman dan target dalam menjalankan organisasi.

Setelah menelaah penjelasan dan data yang diperoleh maka disimpulkan bahwa pengukuran prestasi kerja organisasi Lembaga Adat Melayu Riau dilakukan melalui penilaian laporan pertanggungjawaban pengurus organisasi serta penilaian pelaksanaan program kerja, sedangkan pengukuran prestasi kerja individu pengurus Lembaga Adat Melayu Riau tidak dilakukan dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Hal ini dikarenakan tidak adanya aturan organisasi maupun inisiatif dari pimpinan Lembaga Adat Melayu Riau untuk melakukan penilaian prestasi kerja setiap pengurus organisasi, padahal penilaian prestasi kerja mutlak dibutuhkan untuk mengetahui kinerja anggota organisasi. Selain itu penilaian prestasi kerja juga akan memberi *feedback* bagi organisasi dalam upaya meningkatkan kualitas kerja. Penilaian prestasi kerja juga dapat menjadi pedoman dalam rangka pengembangan pengurus organisasi sehingga memiliki kemampuan yang baik dalam menjalankan organisasi.

## **V.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kapabilitas Lembaga Adat Melayu Riau**

Pada dasarnya organisasi merupakan sekumpulan dari kombinasi sumber daya. Organisasi memiliki berbagai aset, kesemua aset ini disebut dengan sumber daya. Sumber daya dalam organisasi merupakan faktor yang mempengaruhi kapabilitas organisasi. Adapun tipe-tipe sumber daya organisasi yaitu sumber daya berwujud (tangible resources) dan sumber daya nirwujud (intangible resources).

### **V.2.1 Sumber Daya Berwujud**

Sumber daya berwujud adalah segala sesuatu yang dimiliki organisasi yang secara fisik memiliki wujud, secara umum sumber daya berwujud perlu diadakan atau dibeli. Sumber daya berwujud yang dimaksud dalam penelitian ini adalah sumber daya finansial, sumber daya manusia dan sumber daya fisik.

#### **V.2.1.1 Sumber Daya Finansial**

Sumber daya finansial adalah modal berupa anggaran yang sangat berpengaruh bagi pelaksanaan kegiatan suatu organisasi guna membiayai seluruh aktivitas mulai dari penyediaan sumber daya material hingga kebutuhan operasional organisasi. Menurut Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Lembaga Adat Melayu Riau, sumber keuangan organisasi ini dapat diperoleh melalui bantuan pemerintah, sumbangan masyarakat/donator serta badan usaha yang dimiliki organisasi. Berkenaan dengan sumber daya finansial Lembaga Adat Melayu Riau, Datuk Seri Drs. Syahril Abubakar, M.Si selaku Ketua Umum Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau menjelaskan:

*“Pendanaan kita peroleh dari pemerintah provinsi. Untuk jumlahnya tidak pasti tergantung kemampuan daerah. Itu maka kita harus memiliki*

*badan usaha sehingga ketergantungan agak kurangleh dan itu dimungkinkan dalam AD/ART yang kita miliki” (wawancara Rabu 25 April 2018 pukul 15.50).*

Berdasarkan keterangan yang disampaikan Ketua Umum Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau di atas, sumber daya finansial yang dimiliki pengurus Lembaga Adat Melayu Riau saat ini guna menjalankan organisasinya bersumber dari bantuan Pemerintah Provinsi Riau. Hal ini sesuai Pasal 26 Ayat 1 Anggaran Rumah Tangga Lembaga Adat Melayu Riau dimana disebutkan bahwa sumber keuangan organisasi dapat diperoleh dari bantuan pemerintah, kemudian dipertegas dengan Pasal 16 Ayat 1 Peraturan Daerah Provinsi Riau No. 1 Tahun 2012 tentang Lembaga Adat Melayu Riau yang menyebutkan bahwa sumber dana LAM Riau salah satunya bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah.

Hal ini juga didukung dengan Peraturan Gubernur Riau Nomor 35 Tahun 2017 tentang Pedoman Belanja Hibah dan Belanja Bantuan Sosial yang Bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah, dimana pada pasal 4 disebutkan bahwa belanja hibah dapat diberikan kepada badan, lembaga dan organisasi kemasyarakatan. Walaupun telah mendapat sumber pendanaan dari Pemerintah Provinsi Riau, organisasi ini menyebut bahwa anggaran yang dialokasikan kepadanya bersifat flukatif.

Terkait hal tersebut, belanja hibah yang dianggarkan dalam APBD memang sesuai dengan kemampuan keuangan daerah setelah memprioritaskan pemenuhan belanja urusan pemerintahan wajib dan urusan pemerintahan pilihan sesuai dengan rencana pembangunan jangka menengah daerah. Untuk menyiasati

hal ini pengurus Lembaga Adat Melayu Riau berupaya memandirikan organisasinya melalui pendirian badan usaha sehingga dapat meringankan ketergantungan organisasi terhadap pemerintah, namun demikian realitanya hingga saat ini Lembaga Adat Melayu Riau tidak memiliki badan usaha yang mampu menjadi sumber pendanaan bagi operasional organisasi.

Pendirian badan usaha oleh organisasi ini sendiri bersifat legal berdasarkan Pasal 13 Ayat 1 Anggaran Dasar Lembaga Adat Melayu Riau dimana keuangan organisasi dapat diperoleh dari sumber sah dan tidak mengikat, selain itu Pasal 26 Ayat 2 juga menyebutkan sumber keuangan Lembaga Adat Melayu Riau dapat diperoleh melalui hasil kegiatan usaha organisasi. Selain tidak dimilikinya badan usaha oleh organisasi ini, Lembaga Adat Melayu Riau juga tidak memiliki anggaran yang bersumber dari donator sehingga operasional organisasi murni mengandalkan bantuan pemerintah Provinsi Riau. Dengan demikian organisasi ini memiliki ketergantungan yang sangat tinggi terhadap pemerintah. Hal senada disampaikan Datuk M. Nasir Penyalai, SH selaku Sekretaris Umum Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau.

*“Sumber dana kita dapat dari dana hibah pemprov Riau. Tahun ini kita memperoleh 3 milyar, ada peningkatan dari sebelumnya yang hanya sebesar 2,5 milyar. Meski demikian dana ini tidak mampu mengakomodir seluruh kebutuhan kita. Selain itu juga tidak ada jaminan angka ini akan terus meningkat sebab sangat tergantung besaran APBD”* (wawancara Senin 23 April 2018 pukul 16:18).

Penjelasan Sekretaris Umum Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau di atas selaras dengan informasi sebelumnya bahwa sumber daya finansial yang dimiliki organisasi ini bersumber dari dana hibah Pemerintah Provinsi Riau. Meskipun telah mendapat peningkatan alokasi anggaran, pengurus

organisasi ini menilai bahwa besaran anggaran yang diterima belum mampu mengakomodir seluruh kebutuhannya. Jika melihat pada Pasal 28 Ayat 1 Anggaran Rumah Tangga Lembaga Adat Melayu Riau dinyatakan bahwa anggaran belanja tahunan organisasi digunakan sesuai dengan maksud dan tujuan anggaran yang disusun dalam program kerja Lembaga Adat Melayu Riau. Sedangkan diketahui bahwa pengurus Lembaga Adat Melayu Riau saat ini tidak memiliki program kerja dalam menjalankan organisasinya sehingga pemanfaatan anggaran organisasi layak untuk dipertanyakan, terlebih adanya keluhan bahwa anggaran yang dimiliki dinilai tidak mampu mengakomodir seluruh kebutuhan organisasi.

Setelah menelaah penjelasan dan data yang diperoleh maka disimpulkan bahwa sumber daya finansial yang dimiliki Lembaga Adat Melayu Riau dalam menjalankan organisasi bersumber dari dana hibah Pemerintah Provinsi Riau. Anggaran yang diterima Lembaga Adat Melayu Riau tersebut dinilai tidak mampu mengakomodir seluruh kebutuhan organisasi, padahal dalam faktanya pengurus organisasi ini tidak memiliki program kerja dalam menjalankan organisasi. Terlepas dari permasalahan tersebut Lembaga Adat Melayu Riau memiliki ketergantungan yang sangat tinggi terhadap bantuan Pemerintah Provinsi Riau khususnya dalam hal anggaran sebab organisasi ini tidak berupaya mencari sumber pendanaan lain bagi operasional organisasinya sesuai AD/ART yang dimiliki sehingga organisasi ini tidak memiliki anggaran yang bersumber dari pihak lain yang menyebabkan segala bentuk aktivitas organisasi dibiayai menggunakan

bantuan pemerintah sehingga bantuan tersebut bernilai vital bagi pengurus Lembaga Adat Melayu Riau dalam menjalankan organisasinya.

#### **V.2.1.2 Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi sangat berperan penting dan diperlukan keberadaannya. Sebuah organisasi tidak akan berjalan dengan maksimal apabila sumber daya manusia yang ada didalamnya tidak memiliki kemampuan untuk memenuhi kriteria-kriteria organisasi. Sumber daya manusia berkualitas tinggi adalah sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif, tetap juga nilai kompetitif-generatif-inovatif dengan menggunakan energi tertinggi seperti *intelegence*, *creativity* dan *imagination* (Ndraha, 1997:12).

Sumber daya manusia adalah seluruh individu yang ada dalam organisasi yang memberikan sumbangan pemikiran dan tenaga dalam mencapai tujuan organisasi sehingga meliputi bukanlah terbatas kepada tenaga ahli tetapi semua tenaga kerja yang dalam suatu organisasi. Dengan begitu sumber daya manusia bernilai vital dalam suatu organisasi sehingga keberhasilan sebuah organisasi ditentukan oleh kualitas dari sumber daya manusia yang menjalankannya. Berkenaan dengan sumber daya manusia yang dimiliki Lembaga Adat Melayu Riau, Datuk Seri Drs. Syahril Abubakar, M.Si selaku Ketua Umum Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau menjelaskan:

*“Secara kemampuan SDM yang kita miliki sangat mendukung untuk pencapaian tujuan organisasi. SDM kita dipilih dari orang-orang terbaik dari kalangan tokoh adat, budayawan, ulama dan cendekiawan yang ada di wilayah kita”* (wawancara Rabu 25 April 2018 pukul 15.50).

Berdasarkan penjelasan Ketua Umum Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau di atas, sumber daya manusia yang dimiliki organisasi ini dinilai memiliki kemampuan menjalankan organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini berdasarkan asumsi bahwa pengurus Lembaga Adat Melayu Riau merupakan pilihan terbaik dan telah merepresentasikan kalangan tokoh adat, budayawan, ulama serta cendekiawan yang ada di Kota Pekanbaru. Jika menelaah proses perekrutan kepengurusan organisasi ini maka penilaian pemilihan SDM yang telah merepresentasikan tokoh-tokoh tersebut di atas dapat dikatakan subjektif dikarenakan rekrutmen kepengurusan organisasi merupakan wewenang pimpinan sehingga sulit untuk menilai kebenarannya. Hal ini didukung dengan realita budaya Melayu di Kota Pekanbaru yang memperhatikan dimana untuk saat ini sulit menemukan individu yang memang benar-benar tergolong kedalam unsur pemuka adat dan budayawan yang diakibatkan perkembangan wilayah serta pluralitas penduduk yang begitu tinggi.

Datuk M. Nasir Penyalai, SH selaku Sekretaris Umum Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau, menjelaskan:

*“Berbicara kualitas SDM sebagai organisasi masyarakat pengurus organisasi kita ini diambil apa adanya dari masyarakat kita sendiri. Walaupun begitu kita tetap kita utamakan kemampuan dan tentunya kesediaan sehingga diawal kita minta dan pertanyakan kesiapannya. Jadi itu upaya kita untuk memperoleh SDM yang berkualitas”* (wawancara Senin 23 April 2018 pukul 16:18).

Berdasarkan penjelasan Sekretaris Umum Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau di atas, pengurus organisasi ini diambil dari masyarakat itu sendiri dalam hal ini adalah masyarakat Kota Pekanbaru sehingga

kualitas masyarakat sangat menentukan kualitas SDM yang dimiliki organisasi ini, terlebih lagi bahwa penetapan pengurus organisasi harus dilakukan berdasarkan kesediaan individu sehingga tidak menutup kemungkinan disaat proses penjaringan pengurus organisasi ini dilakukan adanya penolakan yang disebabkan faktor kesibukan pribadi dimana hal ini juga lumrah ditemukan pada rekrutmen kepengurusan organisasi kemasyarakatan lainnya atau dalam artian bukan inisiatif individu untuk tergabung dalam kepengurusan organisasi ini.

Selain itu juga upaya rekrutmen pengurus organisasi yang dilakukan berbenturan dengan rekrutmen yang dilakukan Lembaga Adat Melayu Riau Kota Pekanbaru dikarenakan kedua organisasi ini berada di lokasi yang sama yakni di Kota Pekanbaru sebagai ibu kota Provinsi Riau sehingga mempersempit pilihan SDM yang tersedia sebab dalam AD/ART Lembaga Adat Melayu Riau disebutkan bahwa pengurus organisasi ini tidak dibenarkan untuk menjadi pengurus pada Lembaga Adat Melayu Riau tingkat dibawahnya. Upaya rekrutmen yang dilakukan organisasi ini juga belum mampu menjaring SDM yang memiliki loyalitas tinggi dimana berdasarkan observasi yang dilakukan pada 23-28 April 2018, balai Lembaga Adat Melayu Riau yang merupakan sekretariat organisasi tampak sepi tanpa adanya aktivitas yang berarti dan hanya berisikan beberapa orang pengurus organisasi.

Bapak Ok. Pulsiamitra, SE., M.Sn selaku Kepala Bidang Pelestarian Adat dan Nilai Budaya Dinas Kebudayaan Provinsi Riau menjelaskan:

*“Kami dapat memandang pimpinan Lembaga Adat Melayu Riau cukup baik, mereka memiliki kualitas yang baik, mereka bukanlah orang-orang baru, mereka sudah begitu dekat dan kita kenal bersama sehingga*

*memang sudah tidak asing lagi dalam pandangan kita” (wawancara Rabu 25 April 2018 pukul 11.13).*

Berdasarkan informasi di atas, pimpinan organisasi Lembaga Adat Melayu Riau dinilai memiliki kapasitas yang baik serta mempunyai popularitas yang tinggi terkait dengan bidang kebudayaan khususnya budaya Melayu. Namun demikian Dinas Kebudayaan Provinsi Riau selaku pihak yang bermitra dengan organisasi ini dalam mewujudkan visi Riau 2020 tidak memiliki gambaran kualitas SDM Lembaga Adat Melayu Riau secara umum. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam mencapai visi Riau 2020 Lembaga Adat Melayu Riau dalam aktivitasnya bersama Dinas Kebudayaan Provinsi Riau langsung diwakili oleh pimpinan organisasi sehingga kualitas SDM pengurus organisasi ini perlu dipertanyakan sebab organisasi ini memiliki bidang-bidang yang tugasnya dan fungsinya bersentuhan langsung dengan Dinas Kebudayaan Provinsi Riau.

Pandangan yang sama disampaikan Datuk Seri Fadilbit selaku Sekretaris Umum organisasi Rumpun Melayu Bersatu.

*“Sulit menilai kualitas SDM Lembaga Adat Melayu Riau secara keseluruhan sebab memang kepengurusan organisasi ini sangat besar, anggotanya begitu banyak dan tidak semua kita kenali. Tapi memang untuk beberapa dari pengurusnya tidak diragukan lagi baik kemampuan maupun ketokohnya” (wawancara Sabtu 28 April 2018 pukul 18:07).*

Berdasarkan keterangan di atas, penilaian kualitas SDM yang dimiliki Lembaga Adat Melayu Riau sulit dilakukan dikarenakan tidak semua yang tergabung dalam kepengurusan organisasi ini merupakan tokoh-tokoh familiar dalam ranah budaya Melayu. Dengan diberikannya pandangan tersebut maka dimaknai bahwa pengurus Lembaga Adat Melayu Riau yang masuk dalam kategori tersebut layak dipertanyakan kemampuannya dalam menjalankan

organisasi yang dikarenakan minimnya pengalaman serta peran dalam dunia Melayu sehingga belum diketahui hal layak umum. Meski demikian dalam kepengurusan organisasi ini juga terdapat tokoh-tokoh familiar dikalangan masyarakat yang dianggap memiliki kemampuan yang baik sehingga menunjang pencapaian tujuan organisasi.

Bapak Rusli Zaenal, S.S., M.Sn selaku Ketua Pusat Studi Melayu Universitas Abdurrah menjelsakan:

*“SDM pengurus Lembaga Adat Melayu Riau bila untuk melihat kemampuannya saya pikir sudah baik karna memang mereka orang-orang pilihan sehingga tidak sembarang orang yang menjadi pengrus organisasi tersebut sebab memang mereka memiliki tugas yang tidak ringan sehingga sangat membutuhkan SDM yang benar-benar berkualitas”* (wawancara Sabtu 28 April 2018 pukul 9.16).

Berdasarkan keterangan di atas, SDM Lembaga Adat Melayu Riau dinilai memiliki kapasitas yang baik dalam menjalankan organisasi. Argumen ini berdasarkan penilaian bahwa pengurus organisasi Lembaga Adat Melayu Riau merupakan tokoh-tokoh pilihan dengan kriteria tertentu sehingga tidak mudah untuk dapat tergabung dalam kepengurusan organisasi ini. Dengan demikian maka mekanisme rekrutmen kepengurusan organisasi yang dilakukan telah dianggap berhasil menjaring SDM yang berkualitas.

Jika menelaah mekanisme pemilihan pimpinan organisasi ini maka akan menghasilkan padangan yang berbeda karena pemilihan pimpinan organisasi tidak dilakukan sesuai dengan prosedur yang ada dengan melibatkan seluruh unsur sesuai ketentuan, selain itu rekrutmen pengurus organisasi ini juga menjadi wewenang pimpinan organisasi terpilih sehingga sulit untuk menjamin pemilihan

yang dilakukan telah menghasilkan SDM organisasi yang berkualitas jika hanya menilai dari aspek penjarangan kepengurusan organisasi saja.

Bapak Juswandi, S.S., M.A selaku akademisi Universitas Lancang Kuning, menjelaskan:

*“SDM LAM Riau kita kategorikan kedalam 2 bagian. Pertama adalah para tokoh yang memang sudah sangat tidak asing bagi kita bersama dan tentu saja mengerti dan memahami maksud organisasi ini sehingga sangat mendukung kinerja organisasi. Kedua yakni golongan muda. Pada golongan muda inilah kita bukan meragukan namun menilai masih harus perlu belajar dan memahami seluk beluk Melayu dan LAM itu sendiri sehingga dapat sebatin dan barulah dikatakan siap dan mendukung kinerja organisasi” (wawancara Kamis 3 Mai 2018 pukul 15:22).*

Berdasarkan keterangan di atas, SDM organisasi Lembaga Adat Melayu Riau dikelompokkan kedalam dua bagian yakni SDM yang memiliki kapabilitas sehingga mendukung tercapainya tujuan organisasi serta SDM yang mendapat penilaian sebaliknya. SDM Lembaga Adat Melayu Riau yang dinilai mampu menjalankan organisasi adalah para tokoh yang memang sudah tidak asing bagi masyarakat yang dianggap memiliki andil dalam dunia Melayu, sementara pengurus organisasi yang dikategorikan kedalam golongan muda dinilai belum memiliki kapabilitas guna menunjang kinerja organisasi.

Berdasarkan telaah terhadap struktur kepengurusan organisasi Lembaga Adat Melayu Riau, pengurus organisasi yang tergolong dalam ketegori muda berstatus sebagai anggota bidang dalam kepengurusan Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau padahal menurut Anggaran Rumah Tangga Lembaga Adat Melayu Riau Pasal 23 Ayat 8 disebutkan bahwa para anggota bidang merupakan orang-orang yang memiliki kepakaran, keahlian dan kepiawaian sesuai

dengan bidangnya masing-masing, sebab Dewan Pimpinan Harian berperan menjalankan roda organisasi.

Setelah menelaah penjelasan dan data yang diperoleh maka disimpulkan bahwa SDM Lembaga Adat Melayu Riau terbagi ke dalam dua kategori yakni kategori yang memiliki kapasitas dalam menunjang kinerja organisasi serta kategori yang dinilai sebaliknya. Hal ini disebabkan oleh rendahnya kualitas masyarakat Melayu Kota Pekanbaru berdasarkan kaca mata budaya, benturan dalam proses rekrutmen pengurus organisasi dengan LAM Riau Kota Pekanbaru serta mekanisme pemilihan pimpinan organisasi dan rekrutmen pengurus organisasi yang dilakukan tidak sesuai dengan AD/ART yang dimiliki sehingga menghasilkan SDM yang tidak sesuai dengan harapan dan tidak mampu menunjang kinerja organisasi dalam mencapai tujuan secara optimal. Dengan tidak dimilikinya pengurus organisasi yang mempunyai standar kualifikasi yang baik maka menyebabkan terhambatnya kinerja organisasi secara keseluruhan sebab setiap bagian dalam organisasi ini memiliki hubungan saling keterkaitan sehingga menyebabkan adanya ketergantungan antara satu bagian dengan bagian lainnya yang apabila diantaranya gagal menjalankan fungsinya maka tujuan organisasi tidak akan dapat tercapai.

#### **V.2.1.3 Sumber Daya Fisik**

Sumber daya fisik merupakan sarana dan prasarana yang digunakan dalam organisasi yang dibutuhkan untuk mendukung efisiensi dan efektivitas kerja yang mengacu pada bangunan serta peralatan untuk melakukan kegiatan organisasi guna mencapai target yang telah ditetapkan. Berdasarkan observasi yang

dilakukan pada 23-28 April 2018, sumber daya fisik yang dimiliki Lembaga Adat Melayu Riau dalam menjalankan aktivitasnya terdiri atas gedung balai Lembaga Adat Melayu Riau yang merupakan sekretariat organisasi, rumah ibadah serta kendaraan operasional.

Gedung sekretariat organisasi ini terdiri atas dua lantai dimana pada lantai dasar terdapat fasilitas berupa ruang Majelis Kerapatan Adat, ruang Dewan Pimpinan Harian, ruang pengurus organisasi serta ruang pertemuan. Pada lantai atas bangunan ini terdapat ruang pertemuan adat serta ruang perpustakaan. Keseluruhan ruangan tersebut memiliki fasilitas lengkap sebagai penunjang aktivitas organisasi, terkecuali ruang perpustakaan yang dalam kondisi tidak terawat dan hanya memiliki beberapa koleksi. Berkenaan dengan sumber daya fisik Lembaga Adat Melayu Riau, Datuk Seri Drs. Syahril Abubakar, M.Si selaku Ketua Umum Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau menjelaskan:

*“Fasilitas yang diberi Pemerintah Provinsi Riau yang kita manfaatkan sejauh ini masih belum mendukung kinerja organisasi secara maksimal. Meski demikian ini sudah merupakan bentuk komitmen pemerintah terhadap organisasi kita sejak awal didirikan dimasa Gubernur Arifin Ahmad. Walaupun kita terhambat oleh berbagai keterbatasan tapi kita tetap berupaya semaksimal mungkin meski jika dinilai tentu kualitas kerja yang di hasilkan belum maksimal”* (wawancara Rabu 25 April 2018 pukul 15.50).

Berdasarkan penjelasan Ketua Umum Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau di atas, sumber daya fisik yang dimiliki Lembaga Adat Melayu Riau bersumber dari Pemerintah Provinsi Riau. Dalam menjalankan aktivitasnya, sumber daya fisik Lembaga Adat Melayu Riau dinilai belum mampu mendukung kinerja organisasi secara maksimal sehingga diakui berdampak pada hasil kerja yang tidak optimal. Meski demikian pengurus organisasi ini mengapresiasi

kebijakan pemerintah untuk tetap komitmen mendukung organisasinya sejak awal didirikan.

Walaupun pengurus organisasi ini menyadari mempunyai keterbatasan fasilitas yang berdampak terhadap kinerja organisasi, namun pengurus organisasi Lembaga Adat Melayu Riau tidak melakukan upaya guna melengkapi kebutuhan sumber daya fisik organisasi. Upaya yang dilakukan pengurus organisasi ini hanyalah memaksimalkan penguunaan fasilitas yang telah dimiliki sehingga hal ini tidak berdampak banyak terhadap kinerja organisasi. Hal senada diungkap Datuk M. Nasir Penyalai, SH selaku Sekretaris Umum Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau.

*“Infrastruktur yang kita miliki belum memadai jika dibanding dengan beban kerja yang kita miliki. Kita inikan tingkat provinsi sehingga jangkauan kerja kita bukan cuma kabupaten kota namun juga luar wilayah bahkan mancanegara karena Melayu tidak hanya menjadi salah satu budaya lokal namun juga budaya dunia sehingga tidak cukup kita hanya berkecimpung ditempat kita saja”* (wawancara Senin 23 April 2018 pukul 16:18).

Penjelasan Sekretaris Umum Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau di atas senada dengan informasi sebelumnya bahwa sumber daya fisik yang dimiliki Lembaga Adat Melayu Riau saat ini tidak mampu mendukung kinerja organisasi secara maksimal. Hal ini dikarenakan Lembaga Adat Melayu Riau dinilai memiliki beban kerja yang berat dan tidak sebanding dengan sumber daya fisik yang dimiliki organisasi. Asumsi ini sayangnya tidak didukung oleh adanya program kerja organisasi yang mana penilaian sarana dan prasarana organisasi semestinya baru dapat dilakukan setelah program kerja dijalankan sehingga penilaian yang diberikan bersifat objektif.

Selain itu organisasi ini juga tidak memiliki daftar inventaris yang juga dapat digunakan untuk membandingkan antara program kerja dengan sarana dan prasarana yang dimiliki organisasi, padahal pada Pasal 28 Anggaran Rumah Tangga Lembaga Adat Melayu Riau telah disebutkan bahwa semua barang milik organisasi dimasukkan dalam daftar inventaris dan dilampirkan pada setiap laporan tahunan oleh Bendahara Umum Lembaga Adat Melayu Riau. Meski demikian penilaian yang diberikan pengurus organisasi ini terkait dengan sumber daya fisik yang dimilikinya merupakan hasil perbandingan antara sarana dan prasarana organisasi dengan tugas dan fungsi yang dimiliki.

Setelah menelaah penjelasan dan data yang diperoleh maka disimpulkan bahwa sumber daya fisik yang dimiliki Lembaga Adat Melayu Riau dalam menjalankan aktivitas organisasinya bersumber dari bantuan Pemerintah Provinsi Riau. Meski demikian pengurus organisasi ini menilai bahwa sumber daya fisik yang dimiliki saat ini belum mampu menunjang kinerja organisasi dan menjadi salah satu pengambat dalam mencapai tujuan, namun dalam relitanya pengurus organisasi ini tidak memiliki program kerja dalam menjalankan organisasi sehingga sulit untuk menilai objektivitas keterangan tersebut. Terlepas dari hal tersebut organisasi ini tidak memiliki sumber daya fisik yang bersumber dari pihak lain selain Pemerintah Provinsi Riau sehingga sarana dan prasarana yang dimiliki Lembaga Adat Melayu Riau saat ini berperan penting guna menunjang kinerja organisasi.

## **V.2.2 Sumber Daya Nirwujud**

### **V.2.2.1 Kerja Sama**

Menurut Soekanto (2006:66) kerja sama merupakan suatu usaha bersama antara orang perorangan atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Pamudji (1985:12) kerja sama pada hakekatnya mengindikasikan adanya dua pihak atau lebih yang berinteraksi secara dinamis untuk mencapai suatu tujuan bersama. Terkandung tiga unsur pokok yang melekat pada suatu kerangka kerjasama yaitu unsur dua pihak atau lebih, unsur interaksi dan unsur tujuan bersama. Jika salah satu unsur tersebut tidak termuat dalam satu objek yang dikaji maka pada objek tersebut tidak terdapat adanya kerjasama.

Kerja sama adalah suatu proses aktivitas tertentu yang ditunjukkan untuk mencapai tujuan bersama dengan saling membantu mewujudkan tujuan tersebut sehingga memerlukan adanya hubungan kerja. Menurut Peraturan Daerah Provinsi Riau No. 1 Tahun 2012 tentang Lembaga Adat Melayu Riau disebutkan bahwa Lembaga Adat Melayu Riau merupakan salah satu pilar dalam mewujudkan visi Riau 2020. Pada pasal 12 disebutkan Lembaga Adat Melayu Riau dapat mengadakan hubungan kerja sama dengan lembaga adat tingkat nasional maupun kerja sama internasional dalam hal adat dan sosial budaya.

Berkenaan dengan kerja sama Lembaga Adat Melayu Riau dalam mencapai visi Riau 2020, Datuk Seri Drs. Syahril Abubakar, M.Si selaku Ketua Umum Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau menjelaskan:

*“Kerja sama yang sudah terjalin dengan lembaga adat Melayu se Sumatera melalui Lembaga Adat Rumpun Melayu dan LAM Riau merupakan sekretariat untuk pertama kalinya. Kerja sama juga telah terjalin dengan Kementrian Pendidikan Singapura melalui program*

*penyerapan guru Bahasa Melayu Singapura untuk memperkuat dan memperkokoh bahasa Melayu di sana. Semua pekerjaan kita telah mengarah pada visi Riau 2020, dengan begitu telah ada kerja sama antara kita dengan pemerintah dalam mencapai target tersebut” (wawancara Rabu 25 April 2018 pukul 15.50).*

Berdasarkan penjelasan Ketua Umum Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau di atas, pengurus Lembaga Adat Melayu Riau dalam menjalankan organisasinya menjalin kerja sama dengan lembaga adat Melayu se Sumatera melalui Lembaga Adat Rumpun Melayu (LARM) dan telah mendapat kepercayaan sebagai sekretariat untuk pertama kalinya, selain itu salah seorang tokoh Lembaga Adat Melayu Riau H. M. Azaly Djohan, SH dan salah seorang tokoh Riau Dr. H. M. Rusli Zaenal, SE., MP juga mendapat kepercayaan sebagai ketua Majelis Paripurna dan Ketua Majelis Pembina Lembaga Adat Rumpun Melayu (LARM).

Dalam upaya mencapai visi Riau 2020 Lembaga Adat Melayu Riau juga telah menjalin kerja sama dengan Kementerian Pendidikan Singapura dan dipercaya memberi andil dalam memperkuat dan memperkokoh bahasa Melayu di negara tersebut melalui pembekalan guru Bahasa Melayu serta pembuatan buku panduan ajar Bahasa Melayu. Hal ini merupakan bentuk kepercayaan dan pengakuan internasional terhadap Provinsi Riau sebagai pusat kebudayaan Melayu sesuai dengan visi Riau 2020. Melalui upaya-upaya tersebutlah bentuk kerja sama yang dilakukan Lembaga Adat Melayu Riau dengan Pemerintah Provinsi Riau guna mencapai visi Riau 2020. Hal senada disampaikan Datuk M. Nasir Penyalai, SH selaku Sekretaris Umum Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau.

*“Kerja sama internasional kita jalin bersama dengan Pemerintah Singapura dalam ikhwal memperkokoh budaya dan Bahasa Melayu sejak 2015 hingga saat ini. Pada tingkat nasional kita tergabung dalam Lembaga Adat Rumpun Melayu dan Sekretariat Nasional Perlindungan Masyarakat Hukum Adat. Kita dan pemprov Riau bersama-sama berupaya maksimal menjalankan peran masing-masing sehingga saling mendukung dalam mencapai visi Riau 2020” (wawancara Senin 23 April 2018 pukul 16:18).*

Penjelasan Sekretaris Umum Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau di atas senada dengan informasi sebelumnya bahwa dalam mencapai Visi Riau 2020 Lembaga Adat Melayu Riau telah menjalin kerja sama tingkat nasional maupun internasional. Pada tingkat nasional organisasi ini menjalin kerja sama dengan tergabung ke dalam Lembaga Adat Rumpun Melayu serta Sekretariat Nasional Perlindungan Masyarakat Hukum Adat, sementara di tingkat internasional Lembaga Adat Melayu Riau telah mampu menjalin kerja sama dengan Pemerintah Singapura terkait dengan pelestarian budaya dan bahasa Melayu. Dengan demikian maka kerja sama antara Lembaga Adat Melayu Riau dengan Pemerintah Provinsi Riau terjalin dengan menjalankan peran sesuai fungsi masing-masing dalam mencapai tujuan yang sama yakni mewujudkan visi Riau 2020.

Selaras dengan hal tersebut, Bapak Ok. Pulsiamitra, SE., M.Sn selaku Kepala Bidang Pelestarian Adat dan Nilai Budaya Dinas Kebudayaan Provinsi Riau menerangkan:

*“LAM sendirikan punya tugas dan program kerja yang tersendiri sementara pemerintah juga punya tugas fungsi tersendiri. Cuma ujungnya sejalan, tapi kerjanya masing-masing artinya kita dengan format pemerintahan dan mereka dengan formatnya sendiri, namun setiap mengadakan kegiatan kita selalu berhubungan intens dengan LAM. Beberapa orang LAM kita libatkan, seperti pada 11 event berciri khas*

*Melayu yang kita laksanakan 2017 lalu.* (wawancara Rabu 25 April 2018 pukul 11.13).

Keterangan di atas menegaskan informasi sebelumnya bahwa baik Lembaga Adat Melayu Riau maupun Pemerintah Provinsi Riau memiliki tujuan akhir yang sama namun mempunyai tugas dan fungsi masing-masing yang tidak terintegrasi sehingga kerja sama yang dimaksudkan adalah adanya komitmen dan upaya masing-masing pihak untuk menjalankan tugas dan fungsinya. Adapaun pelibatan segelintir tokoh Lembaga Adat Melayu Riau pada pelaksanaan beberapa kegiatan pemerintah, hal tersebut tidak dapat dikatakan sebagai bentuk kerja sama antar lembaga dikarenakan tidak terjalinnya hubungan kerja antar organisasi yang menjabarkan tugas dan tanggungjawab masing-masing pihak yang menyebabkan adanya saling ketergantungan.

Setelah menelaah penjelasan dan data yang diperoleh maka disimpulkan bahwa kerja sama antara Lembaga Adat Melayu Riau dengan Pemerintah Provinsi Riau yang dilakukan adalah upaya masing-masing pihak menjalankan tugas dan fungsi yang dimilikinya dalam upaya mewujudkan visi Riau 2020. Adapun sebagai upaya dalam mencapai tujuan tersebut, Lembaga Adat Melayu Riau telah melakukan kerja sama terkait dengan budaya Melayu pada skala nasional maupun internasional. Meski demikian hal tersebut tidak dapat dikategorikan sebagai bentuk kerja sama antara Lembaga Adat Melayu Riau dengan Pemerintah Provinsi Riau dimana tidak terdapat adanya hubungan kerja antar keduanya, upaya yang dilakukan masing-masing pihak tidak terintegrasi dan tidak terdapat adanya pembagian tugas. Dengan demikian maka tidak terjalin adanya kerja sama

antara Lembaga Adat Melayu Riau dengan pemerintah dalam mencapai visi Riau 2020.

#### **V.2.2.2 Reputasi**

Reputasi adalah suatu nilai yang diberikan kepada individu, institusi atau negara. Reputasi tidak bisa diperoleh dalam waktu singkat karena harus dibangun bertahun-tahun untuk menghasilkan sesuatu yang bisa dinilai oleh publik. Reputasi juga baru bertahan dan sustainable apabila konsistennya perkataan dan perbuatan (Basya dan Sati, 2006:6). Menurut Ardianto (2011:62) pengertian lain reputasi adalah perasaan, gambaran diri publik terhadap perusahaan, organisasi atau lembaga, kesan yang dengan sengaja diciptakan dari suatu objek, orang atau organisasi.

Reputasi merupakan impresi atas berbagai kebijakan atau jasa dari suatu organisasi sehingga layanan yang diberikan dapat mempengaruhi persepsi terhadap reputasi suatu organisasi. Berkenaan dengan reputasi Lembaga Adat Melayu Riau dalam menjalankan tugasnya, Bapak Ok. Pulsiamitra, SE., M.Sn selaku Kepala Bidang Pelestarian Adat dan Nilai Budaya Dinas Kebudayaan Provinsi Riau menilai:

*“LAM itu sangat penting, kalau tidak ada LAM makin melebar budaya kita. Ibarat air kalau tidak ada galasnya pasti makin melebar, tinggal sekarang bagaimana bentuk gelasnyanya. Kalau misalnya LAM sesuai kehendak kita berjalannya baguslah budaya kita, tapi kalau dimanfaatkan untuk politik dan yang lain ya udah gak betul. Sejauh ini masih on the track lah meski juga juga LAM harus lebih sungguh-sungguhlah”* (wawancara Rabu 25 April 2018 pukul 11.13).

Berdasarkan keterangan di atas, kehadiran organisasi Lembaga Adat Melayu Riau dinilai penting guna mengatasi pendangkalan budaya Melayu yang

tengah terjadi di Provinsi Riau. Hal ini mengingat tingginya tingkat pluralitas masyarakat yang ada di Provinsi Riau khususnya Kota Pekanbaru yang didukung dengan adanya dampak negartif dari kemajuan teknologi yang membuat terbaikannya budaya dalam tatanan kehidupan masyarakat. Dengan demikian maka diakui bahwa peran Lembaga Adat Melayu Riau begitu penting bagi pemerintah dalam rangka mewujudkan visi Riau 2020 yang memang bersinggungan dengan budaya Melayu.

Meski kehadiran organisasi ini telah mendapat tanggapan yang baik dari Pemerintah Provinsi Riau namun penilaian yang sama tidak diberikan kepada pengurus Lembaga Adat Melayu Riau sebab dalam menjalankan perannya dipandang belum bekerja secara optimal sehingga pengurus organisasi ini tidak dinilai memiliki reputasi yang baik dalam menjalankan organisasinya. Hal senada diungkap Datuk Seri Fadilbit selaku Sekretaris Umum organisasi Rumpun Melayu Bersatu.

*“Semua pasti sepakat LAM sangat bermanfaat bagi masyarakat juga pemerintah tentunya dikarenakan tujuan mereka memang untuk menangkat marwah budaya Melayu. Kemudian yang kita pertanyakan bagaimana dengan aplikasinya. Di situlah letak kelemahannya, LAM belum mampu mengemban tugas tersebut secara baik sehingga ya sulit tercapai cita-cita yang ada”* (wawancara Sabtu 28 April 2018 pukul 18:07).

Penjelasan di atas senada dengan informasi sebelumnya bahwa organisasi Lembaga Adat Melayu Riau dipandang memiliki reputasi yang baik. Hal ini merupakan hasil penilaian atas tujuan yang dimiliki organisasi yang dianggap mempunyai manfaat bagi masyarakat maupun Pemerintah Provinsi Riau. Namun demikian penilaian sebaliknya justru diterima pengurus organisasi Lembaga Adat

Melayu Riau yang disebabkan oleh ketidak mampuan menjalankan organisasi dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian maka reputasi baik yang dimiliki organisasi ini atas kehadirannya di tengah masyarakat Riau tidak diimbangi dengan kinerja pengurus organisasi dalam menjalankan tugasnya sehingga dinilai memiliki reputasi yang buruk. Hal senada kembali disampaikan Bapak Rusli Zaenal, S.S., M.Sn selaku Ketua Pusat Studi Melayu Universitas Abdurrah.

*“LAM sangat kita butuhkan. Berbagai fakta sejarah memang membutuhkan Riau pusat kebudayaan Melayu. Namun seiring kemajuan zaman kita rasakan betul terjadi penurunan kualitas budaya di tengah masyarakat. LAM ini sebagai bentuk kepedulian orang Melayu terhadap budayanya, tapi disayangkan memang setelah LAM terbentuk justru belum terlihat betul kesungguhan mereka”* (wawancara Sabtu 28 April 2018 pukul 9.16).

Berdasarkan keterangan di atas, wilayah Provinsi Riau dahulunya disebut merupakan pusat kebudayaan Melayu yang dapat dibuktikan dengan berbagai fakta sejarah yang ada. Seiring dengan perkembangan zaman telah terjadi pemudaran budaya di tengah masyarakat Melayu Riau sehingga kemunculan organisasi Lembaga Adat Melayu Riau di tengah masyarakat yang diprakarsai oleh masyarakat Melayu itu sendiri dinilai sebagai bentuk kepedulian terhadap budayanya dan mendapat tanggapan positif. Namun demikian setelah organisasi ini terbentuk pengurus organisasi yang ditunjuk justru dinilai tidak memiliki kesungguhan dalam menjalankan tugasnya sehingga organisasi ini kemudian mendapat penilaian yang tidak baik dan dengan begitu Lembaga Adat Melayu Riau memiliki reputasi yang buruk.

Bapak Juswandi, S.S., M.A selaku budayawan sekaligus akademisi Universitas Lancang Kuning menjelaskan:

*“LAM Riau kehadirannya sangat baik dan memiliki tujuannya yang jelas. Untuk mewujudkan visi Riau kita butuh pengakuan bahwa kita sebagai pusat kebudayaan Melayu. Pengakuan-pengakuan itulah yang mesti dikejar. Tapi sayangnya usaha yang dilakukan belum optimal dan butuh strategi serta upaya khusus untuk mencapai keinginan tersebut” (wawancara Kamis 3 Mai 2018 pukul 15:22).*

Keterangan di atas senada dengan informasi sebelumnya bahwa organisasi Lembaga Adat Melayu Riau dipandang memiliki reputasi yang baik dinilai dari dari segi tujuan organisasi serta kehadirannya di tengah masyarakat disaat terjadinya pelemahan budaya Melayu di Provinsi Riau. Dalam upaya mencapai visi Riau 2020, Lembaga Adat Melayu Riau dituntut untuk mampu mendukung pemerintah guna mendapat pengakuan sebagai pusat kebudayaan Melayu, namun demikian organisasi ini dinilai belum mampu secara optimal menjalankan tugas dan fungsinya guna mencapai target tersebut. Dengan begitu maka organisasi ini dipandang belum memiliki reputasi yang baik. Meski demikian organisasi ini telah menunjukkan beberapa kinerja yang mendukung visi Riau 2020 yang selaras dengan tujuan organisasi untuk melestarikan dan mengembangkan budaya Melayu melalui aktivitas berupa seminar kebudayaan, festival seni dan budaya Melayu, menginisiasi penggunaan bahasa Melayu di Bandara Sultan Syaraf Kasim II Riau serta penerbitan buku mata pelajaran muatan lokal untuk seluruh sekolah baik tingkat SD, SLTP dan SLTA di Provinsi Riau.

Setelah menelaah penjelasan dan data yang diperoleh maka disimpulkan bahwa Lembaga Adat Melayu Riau dipandang dari sisi kehadirannya mendapat penilaian yang positif. Organisasi ini sendiri memang hadir ditengah terjadinya

penurunan eksistensi budaya Melayu di Provinsi Riau dan diprakarsai langsung oleh masyarakat Melayu Riau itu sendiri, namun demikian setelah berdirinya organisasi ini kinerja yang dihasilkan belum sesuai dengan tujuan dan harapan masyarakat maupun pemerintah. Dengan demikian maka organisasi ini tidak memiliki reputasi yang baik yang diakibatkan oleh kinerja yang tidak dilakukan secara optimal sehingga juga berpengaruh terhadap psikologis pengurus organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **V.2.2.3 Sikap**

Sikap merupakan kerangka berpikir yang secara umum dimiliki organisasi dalam merespon kondisi lingkungan eksternalnya, dengan begitu maka sikap dari suatu organisasi mencerminkan secara jelas pandangannya terhadap suatu objek yang dihadapainya. Melalui pengamatan terhadap sikap suatu organisasi maka akan mengetahui posisi organisasi tersebut di lingkungan sekitarnya. Berkenaan dengan sikap Lembaga Adat Melayu Riau dalam menghadapi dinamika budaya Melayu di Provinsi Riau, Datuk Seri Drs. Syahril Abubakar, M.Si selaku Ketua Umum Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau menjelaskan:

*“Kemajuan daerah kita selain membawa dampak positif juga berdampak negatif khususnya dilihat dari kaca mata budaya. Dinamika budaya saat ini kita sikapi dengan upaya peningkatan kesadaran masyarakat, kecintaan masyarakat terhadap budayanya sebab berkembangnya budaya lain di wilayah kita ini tidak dihalangi, tapi kita tetap menekan agar tidak sampai mengambil wilayah. Mereka harus berpayung ke kita, jadi posisi mereka sebagai pernak-pernik kekayaan budaya daerah di wilayah kita”* (wawancara Rabu 25 April 2018 pukul 15.50).

Berdasarkan penjelasan Ketua Umum Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau di atas, organisasi ini menyikapi dinamika budaya Melayu yang terjadi di Provinsi Riau melalui tindakan berupa peningkatan kesadaran

masyarakat Melayu Riau terhadap budayanya. Hal ini dikarenakan masuknya budaya lain bersamaan dengan masuknya penduduk ke Provinsi Riau tidak dapat dihalangi sebab hal tersebut merupakan hak individu sehingga organisasi ini dipandang memiliki strategi yang baik dengan melakukan penguatan budaya lokal serta juga dinilai toleran dalam menyikapi perbedaan yang ada.

Dengan begitu organisasi ini juga berupaya menekan seluruh budaya asing di Provinsi Riau dan memosisikan budaya tersebut sebagai bentuk kekayaan budaya yang ada di Provinsi Riau sehingga tidak menjadi simbol daerah dan budaya Melayu tetap menjadi *icon* Provinsi Riau. Dengan demikian maka organisasi ini meski bersikap toleran terhadap budaya asing namun tetap berkomitmen menjadikan budaya Melayu sebagai identitas kolektif masyarakat dan wilayah Riau.

Bapak M. Nasir Penyalai, SH selaku Sekretaris Umum Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau menjelaskan:

*“Kita memang tengah mengalami pelemahan budaya akibat ditinggalkan oleh pemiliknya sendiri sehingga masyarakat kita sekarang mulai kehilangan arah sebagai pedoman. Kita di sini berupaya bagaimana Melayu ini tetap eksis melalui berbagai program kita. Jangan sampai masyarakat kita malu dengan budayanya sendiri sedangkan kita tau bagaimana komunitas-komunitas daerah lain di sini begitu spiritnya menghidupkan budaya mereka di tanah kita”* (wawancara Senin 23 April 2018 pukul 16:18).

Berdasarkan penjelasan Sekretaris Umum Dewan Pimpinan Harian Lembaga Adat Melayu Riau di atas diakui bahwa saat ini di Provinsi Riau tengah berlangsung pelemahan budaya Melayu yang diakibatkan oleh masyarakat Melayu itu sendiri. Hal ini dikarenakan tindakan masyarakat Melayu Riau yang meninggalkan budayanya dalam kehidupan yang kemudian juga menyebabkan

hilangnya pedoman sebab budaya Melayu memainkan peranan penting dalam mengatur tatanan kehidupan, terlebih budaya Melayu merupakan adopsi dari ajaran-ajaran Islam.

Dalam menghadapi realita tersebut Lembaga Adat Melayu Riau kemudian menyikapi dengan mengupayakan mengubah *mindset* masyarakat Melayu Riau terhadap budayanya sehingga budaya Melayu dapat kembali eksis di tengah masyarakat dan dapat mengimbangi komunitas-komunitas daerah lain di Provinsi Riau yang kini begitu gencar melestarikan budayanya. Namun demikian dalam faktanya hal ini tidak didukung dengan adanya program kerja yang dimiliki Lembaga Adat Melayu Riau dalam menjalankan organisasinya sehingga adapaun upaya yang dilakukan dalam kaitannya dengan aktivitas ini menjadi tidak terstruktur dikarenakan ketiadaan perencanaan dan arah yang jelas. Dengan begitu maka organisasi ini tidak serius dalam menyikapi pelemahan budaya Melayu yang terjadi di Provinsi Riau.

Bapak Ok. Pulsiamitra, S.E., M.Sn selaku Kepala Bidang Pelestarian Adat dan Nilai Budaya Dinas Kebudayaan Provinsi Riau menjelaskan:

*“LAM itu terlalu menggebu-gebu, tujuan mereka yang begitu besar harusnya diimbangi dengan action yang jelas. Jangan hanya sekedar beri-beri gelar saja. Nampakkan kesungguhan maupun kekhawatiran itu semestinya dan masyarakat kita masih menunggu andil mereka yang betul-betul tampak”* (wawancara Rabu 25 April 2018 pukul 11.13).

Berdasarkan keterangan di atas, organisasi ini dipandang memiliki tanggung jawab yang besar terhadap budaya Melayu di Provinsi Riau. Hal ini dapat dikatakan demikian mengingat Lembaga Adat Melayu Riau merupakan ormas Melayu terbesar di Provinsi dan juga telah mendapat *support* finansial serta

sarana dan prasarana dari pemerintah sehingga dinilai wajar apabila baik masyarakat maupun pemerintah memiliki harapan yang besar terhadap organisasi ini namun demikian kinerja organisasi ini justru dianggap belum sebanding dengan besarnya target yang dimiliki dimana aktivitas Lembaga Adat Melayu Riau saat ini dipandang *ceremonial* belaka sehingga organisasi ini tidak memiliki kepedulian terhadap dinamika budaya Melayu yang saat ini tengah terjadi di Provinsi Riau.

Datuk Seri Fadilbit selaku Sekretaris Umum organisasi Rumpun Melayu Bersatu menjelsakan:

*“Mereka itu kurang konsisten dengan apa yang mereka buat. Dalam menghadapi etnis Tionghoa misalnya, mereka begitu keras pada kasus pendirian gapura berarsitektur Cina di Kota Pekanbaru beberapa waktu lalu. Namun lain cerita dengan dijadikannya Bakar Tongkang sebagai icon pariwisata Riau. Mereka malah menggunakan berbagai cara untuk melegalkan seperti dengan alasan sejarah dan ekonomi yang jelas kurang masuk akal”* (wawancara Sabtu 28 April 2018 pukul 18:07).

Berdasarkan penjelasan di atas, Lembaga Adat Melayu Riau dinilai tidak konsisten dalam menyikapi dinamika budaya Melayu yang tengah terjadi di Provinsi Riau. Hal ini terlihat dari dua respon berbeda yang ditunjukkan organisasi ini dalam menyikapi budaya Tionghoa di Provinsi Riau. Pada kasus pembangunan gapura oleh Paguyuban Sosial Marga Tionghoa Indonesia (PSMTI) Riau di Jalan Karet Kota Pekanbaru, Lembaga Adat Melayu Riau menetapkan Warkah Amaran dengan memberikan 2 opsi yakni membongkar habis gapura yang sedang dibangun atau membangun gapura di lokasi tersebut dengan bercirikan budaya Melayu Riau seutuhnya.

Sikap berbeda kemudian ditunjukkan Lembaga Adat Melayu Riau pada penetapan tradisi Bakar Tongkang sebagai *icon* pariwisata Provinsi Riau. Kebijakan tersebut mendapat dukungan dari organisasi ini meskipun tradisi tersebut jelas merupakan budaya Tionghoa dengan memunculkan alasan historis dan ekonomi, padahal berdasarkan catatan sejarah suku Melayu merupakan penduduk asli wilayah Riau sehingga etnis Tionghoa merupakan pendatang dan memiliki kedudukan sama dengan suku lainnya seperti suku Minang dan suku Batak. Faktor ekonomi yang dijadikan alasan untuk melegitimasi penetapan tradisi Bakar Tongkang sebagai *icon* pariwisata Provinsi Riau juga dirasa kurang tepat sebab perekonomian Kabupaten Rokan Hilir lokasi berlangsungnya kegiatan tersebut dikuasai oleh etnis Tionghoa sehingga hanya akan memberi manfaat ekonomi kecil bagi masyarakat Melayu sebab pusat perbelanjaan, penginapan hingga transportasi lokal mayoritas dikuasai oleh etnis Tionghoa setempat.

Bapak Rusli Zaenal, S.S., M.Sn selaku Ketua Pusat Studi Melayu Universitas Abdurrah menjelaskan:

*“Sikap LAM itu tegas cuma tergantung siapa yang dihadapi. Akan sangat jauh lebih baik jika mereka mampu konsisten. Untuk dapat konsisten ya mereka jangan termakan budi. Sekarangkan posisi mereka seperti di bawah pemerintah akibat ketergantungan pada bantuan pemerintah sehingga mereka tidak dapat tegas meski pemerintah dalam kebijakannya itu tidak berpihak pada hukum dan masyarakat adat”* (wawancara Sabtu 28 April 2018 pukul 9.16).

Berdasarkan keterangan di atas, Lembaga Adat Melayu Riau dinilai sebagai organisasi yang sarat akan kepentingan. Sikap organisasi ini dalam menghadapi dinamika budaya yang terjadi di Provinsi Riau sangat ditentukan oleh lawan yang dihadapi sehingga Lembaga Adat Melayu Riau tidak konsisten dalam

membela kepentingan masyarakat Melayu Riau. Hal ini tampak jelas ketika Lembaga Adat Melayu Riau justru memosisikan diri sebagai *rubber stamp* atas kebijakan Pemerintah Provinsi Riau yang tidak berpihak pada masyarakat Melayu Riau. Ketidak mampuan organisasi ini untuk mengkritik dan menentang kebijakan pemerintah yang tidak sesuai dengan kepentingan masyarakat Melayu Riau disebabkan oleh adanya ketergantungan terhadap bantuan pemerintah dalam menjalankan organisasi sehingga organisasi ini memang tampak menempatkan diri di bawah pemerintah.

Bapak Juswandi, S.S., M.A selaku budayawan sekaligus akademisi Universitas Lancang Kuning menilai:

*“LAM Riau itu kita melihatnya sebagai organisasi yang tertutup, berbeda dengan pandangan masyarakat pada umumnya. Mereka itu isinya orang-orang mereka saja, memang kelemahan kita orang Melayu ini terkotak-kotak dan itu jelas akan berdampak terhadap bagaimana mereka menyikapi sesuatu. Mereka terkadang dapat begitu kritis namun juga dapat begitu longgar dalam menghadapi permasalahan yang sebenarnya nyaris sama” (wawancara Kamis 3 Mai 2018 pukul 15:22)*

Berdasarkan keterangan di atas, Lembaga Adat Melayu Riau dinilai sebagai organisasi yang tertutup. Organisasi ini dianggap tidak merepresentasikan seluruh elemen masyarakat Melayu sehingga dinilai berbeda dengan pandangan masyarakat secara umumnya. Hal ini didukung dengan karakteristik masyarakat Melayu yang memang hidup secara berkelompok. Jika melihat pada struktur kepengurusan Lembaga Adat Melayu Riau memang organisasi ini telah merepresentasikan seluruh masyarakat Melayu Riau, namun demikian hal ini hanya dijadikan alat untuk mendapat legitimasi yang dibuktikan dengan tidak dilibatkannya seluruh pengurus dalam aktivitas organisasi sehingga organisasi ini

hanya dijalankan oleh segelintir orang yang mengatas namakan masyarakat Melayu Riau.

Hal inilah yang juga berdampak pada sikap Lembaga Adat Melayu Riau dalam menghadapi berbagai persoalan. Organisasi ini dinilai terkadang begitu kritis terhadap dinamika yang terjadi namun juga terkadang organisasi ini justru bersikap sebaliknya dalam menghadapi permasalahan yang sama. Dengan begitu organisasi ini dipandang tidak konsisiten dan penuh kepentingan sehingga dapat dikatakan tidak memiliki kepedulian terhadap persoalan budaya yang tengah terjadi di Provinsi Riau saat ini.

Setelah menelaah penjelasan dan data yang diperoleh maka disimpulkan bahwa Lembaga Adat Melayu Riau toleran dalam menyikapi perbedaan budaya yang ada di Provinsi Riau. Sikap ini didukung dengan adanya strategi yang baik untuk menguatkan budaya lokal sehingga dapat mengimbangi arus budaya asing yang masuk ke tengah masyarakat Melayu Riau. Namun demikian strategi ini nyatanya tidak diperkuat dengan adanya upaya kerja yang terstruktur dikarenakan tidak dimilikinya program kerja dalam menjalankan organisasi. Organisasi ini juga terbukti tidak konsisten dalam memperjuangkan kepentingan masyarakat Melayu Riau yang terlihat dari perannya yang melegitimasi seluruh kebijakan pemerintah meski jelas merugikan masyarakat Melayu Riau. Selain itu organisasi ini juga dimanfaatkan sebagai alat politik untuk menggalang dukungan khususnya dari masyarakat Melayu Riau. Dengan demikian maka organisasi ini tidak memiliki kepedulian terhadap dinamika budaya Melayu yang tengah terjadi di Provinsi Riau saat ini sehingga sikap organisasi ini tidak menunjang pencapaian

visi Riau 2020 yang selaras dengan tujuan organisasi untuk melestarikan dan mengembangkan budaya Melayu Riau.

**Tabel 5.1****Ringkasan Hasil Penelitian dan Pembahasan Kapabilitas Lembaga Adat****Melayu Riau**

<b>No</b>	<b>Kapabilitas Organisasi</b>	<b>Hasil Penelitian dan Pembahasan</b>
1	Perumusan Tujuan dan Sasaran	Perumusan tujuan organisasi Lembaga Adat Melayu Riau dilakukan melalui musyawarah besar sesuai dengan AD/ART organisasi namun tidak melibatkan seluruh unsur sesuai aturan yang ada. Adanya kesamaan antara tujuan organisasi jangka panjang dengan tujuan yang dimiliki pengurus Lembaga Adat Melayu Riau saat ini membuktikan bahwa pimpinan organisasi tidak memiliki tujuan sesuai dengan masa kepemimpinannya. Selain itu organisasi ini juga terbukti tidak memiliki sasaran baik yang sifatnya jangka panjang maupun sesuai dengan masa kepengurusan
2	Penetapan Strategi	Lembaga Adat Melayu Riau memiliki visi dan misi organisasi yang tidak mempunyai batasan waktu yang jelas layaknya visi dan misi organisasi pada umumnya, selain itu pengurus organisasi saat ini juga tidak memiliki visi dan misi sebagai penjabaran atas visi dan misi utama organisasi yang telah ditetapkan serta tidak memiliki program kerja dalam menjalankan organisasinya sejak pelatihan kepengurusan dilakukan
3	Penyusunan Struktur Organisasi	Penyusunan struktur organisasi Lembaga Adat Melayu Riau dilakukan melalui musyawarah besar Lembaga Adat Melayu Riau dan dituangkan dalam AR/ART organisasi. Meski penyusunan struktur organisasi kepengurusan saat ini telah dilakukan sesuai ketentuan yang ada namun ditemukan adanya ketidaksesuaian antara struktur organisasi yang tertera pada AD/ART dengan struktur kepengurusan Lembaga Adat Melayu Riau periode 2017-2022 dimana terdapat penambahan bagian-bagian dalam struktur kepengurusan organisasi diluar ketentuan AD/ART sehingga penyusunan struktur organisasi Lembaga Adat Melayu Riau tidak dilakukan berdasarkan ketentuan yang ada
4	Pengelompokan Kegiatan Organisasi	Pengelompokan kegiatan organisasi pada Lembaga Adat Melayu Riau dilakukan sesuai dengan bagian-bagian yang ada dalam struktur organisasi yang termuat pada AD/ART Lembaga Adat Melayu Riau, namun demikian persoalan yang muncul adalah tidak seluruh bagian dalam kepengurusan organisasi ini memiliki tugas secara tertulis sehingga bidang-bidang tersebut tidak memiliki pedoman dalam menjalankan aktivitasnya

5	Penempatan Anggota Organisasi	Penempatan anggota organisasi Lembaga Adat Melayu Riau dilakukan oleh pimpinan organisasi terpilih sesuai hasil keputusan Musyawarah Besar VII Lembaga Adat Melayu Riau. Dalam AD/ART organisasi yang dimiliki Lembaga Adat Melayu Riau tidak disebutkan secara spesifik mekanisme pemilihan pimpinan dan penempatan anggota organisasi. Penafsiran AD/ART Lembaga Adat Melayu Riau terkait hal tersebut lantas menuai polemik, mulai dari pemilihan pimpinan organisasi yang dinilai dilakukan secara tertutup hingga penempatan anggota organisasi oleh pimpinan yang juga dirasa penuh kepentingan
6	Pengembangan Anggota Organisasi	Pengembangan pengurus Lembaga Adat Melayu Riau tidak dilakukan melainkan ditujukan kepada seluruh masyarakat Melayu Riau sebagai bagian dari anggota organisasi meskipun dalam faktanya pengurus organisasi ini tidak memiliki kemampuan menyusun program kerja yang kemudian berdampak pada tidak terlaksananya pengembangan masyarakat Melayu Riau secara optimal yang dikarenakan ketiadaan <i>roadmap</i> yang jelas
7	Pemantauan Proses Kerja	Pemantauan proses kerja organisasi pada Lembaga Adat Melayu Riau tidak dilakukan sebagaimana mestinya sesuai mekanisme yang tertera pada AD/ART organisasi. Pelaksanaan kerja organisasi Lembaga Adat Melayu Riau hanya mengandalkan pada kesadaran individu dengan mengesampingkan fungsi pengawasan sehingga berdampak pada terhambatnya kinerja organisasi yang disebabkan belum dimilikinya kesadaran oleh seluruh pengurus organisasi untuk menjalankan tugas dan fungsinya
8	Pengukuran Prestasi Kerja	Pengukuran prestasi kerja organisasi Lembaga Adat Melayu Riau dilakukan melalui penilaian laporan pertanggungjawaban pengurus organisasi serta penilaian pelaksanaan program kerja, sedangkan pengukuran prestasi kerja individu pengurus Lembaga Adat Melayu Riau tidak dilakukan dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Hal ini dikarenakan tidak adanya aturan organisasi maupun inisiatif dari pimpinan Lembaga Adat Melayu Riau untuk melakukan penilaian prestasi kerja setiap pengurus organisasi, padahal penilaian prestasi kerja mutlak dibutuhkan guna memberi <i>feedback</i> bagi organisasi dalam upaya meningkatkan kualitas kerja

Sumber: Diolah oleh penulis (2018).

**Tabel 5.2**

**Ringkasan Hasil Penelitian dan Pembahasan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kapabilitas Lembaga Adat Melayu Riau**

<b>No</b>	<b>Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kapabilitas Organisasi</b>	<b>Hasil Penelitian dan Pembahasan</b>
1	Sumber daya finansial	Sumber daya finansial yang dimiliki Lembaga Adat Melayu Riau dalam menjalankan organisasi bersumber dari dana hibah Pemerintah Provinsi Riau. Anggaran yang diterima Lembaga Adat Melayu Riau tersebut dinilai tidak mampu mengakomodir seluruh kebutuhan organisasi, padahal dalam faktanya pengurus organisasi ini tidak memiliki program kerja dalam menjalankan organisasi. Terlepas dari permasalahan tersebut Lembaga Adat Melayu Riau memiliki ketergantungan yang sangat tinggi terhadap bantuan Pemerintah Provinsi Riau khususnya dalam hal anggaran sebab organisasi ini tidak berupaya mencari sumber pendanaan lain bagi operasional organisasinya sesuai AD/ART yang dimiliki sehingga organisasi ini tidak memiliki anggaran yang bersumber dari pihak lain yang menyebabkan segala bentuk aktivitas organisasi dibiayai menggunakan bantuan pemerintah sehingga bantuan tersebut bernilai vital bagi pengurus Lembaga Adat Melayu Riau dalam menjalankan organisasinya
2	Sumber daya manusia	SDM Lembaga Adat Melayu Riau terbagi ke dalam dua kategori yakni kategori yang memiliki kapasitas dalam menunjang kinerja organisasi serta kategori yang dinilai sebaliknya. Hal ini disebabkan oleh rendahnya kualitas masyarakat Melayu Kota Pekanbaru berdasarkan kaca mata budaya, benturan dalam proses rekrutmen pengurus organisasi dengan LAM Riau Kota Pekanbaru serta mekanisme pemilihan pimpinan organisasi dan rekrutmen pengurus organisasi yang dilakukan tidak sesuai dengan AD/ART yang dimiliki sehingga menghasilkan SDM yang tidak sesuai dengan harapan dan tidak mampu menunjang kinerja organisasi dalam mencapai tujuan secara optimal. Dengan tidak dimilikinya pengurus organisasi yang mempunyai standar kualifikasi yang baik maka menyebabkan terhambatnya kinerja organisasi secara keseluruhan sebab setiap bagian dalam organisasi ini memiliki hubungan saling keterkaitan sehingga menyebabkan adanya ketergantungan antara satu bagian dengan bagian lainnya yang apabila diantaranya gagal menjalankan fungsinya maka tujuan organisasi tidak akan dapat tercapai

3	Sumber daya fisik	Sumber daya fisik yang dimiliki Lembaga Adat Melayu Riau dalam menjalankan aktivitas organisasinya bersumber dari bantuan Pemerintah Provinsi Riau. Pengurus organisasi ini menilai bahwa sumber daya fisik yang dimiliki saat ini belum mampu menunjang kinerja organisasi dan menjadi salah satu pengambat dalam mencapai tujuan meski dalam relitanya organisasi ini tidak memiliki program kerja sehingga sulit untuk menilai objektivitas keterangan tersebut. Terlepas dari hal tersebut organisasi ini tidak memiliki sumber daya fisik yang bersumber dari pihak lain selain Pemerintah Provinsi Riau sehingga saran dan prasarana yang dimiliki Lembaga Adat Melayu Riau saat ini berperan penting guna menunjang kinerja organisasi
4	Kerja sama	Kerja sama antara Lembaga Adat Melayu Riau dengan Pemerintah Provinsi Riau yang dilakukan adalah upaya masing-masing pihak menjalankan tugas dan fungsi yang dimilikinya. Adapun sebagai upaya dalam mencapai tujuan, Lembaga Adat Melayu Riau telah melakukan kerja sama terkait dengan budaya Melayu pada skala nasional maupun internasional. Meski demikian hal tersebut tidak dapat dikategorikan sebagai bentuk kerja sama antara Lembaga Adat Melayu Riau dengan Pemerintah Provinsi Riau dimana tidak terdapat adanya hubungan kerja antar keduanya, upaya yang dilakukan masing-masing pihak tidak terintegrasi serta tidak terdapat adanya pembagian tugas. Dengan demikian maka tidak terjalin adanya kerja sama antara Lembaga Adat Melayu Riau dengan pemerintah dalam mencapai visi Riau 2020
5	Reputasi	Lembaga Adat Melayu Riau dipandang dari sisi kehadirannya mendapat penilaian yang positif. Organisasi ini sendiri memang hadir ditengah terjadinya penurunan eksistensi budaya Melayu di Provinsi Riau dan diprakarsai langsung oleh masyarakat Melayu Riau itu sendiri, namun demikian setelah berdirinya organisasi ini kinerja yang dihasilkan justru tidak sesuai dengan tujuan dan harapan sehingga belum mampu menunjang kinerja Pemerintah Provinsi Riau dalam mencapai visi tahun 2020. Dengan demikian maka organisasi ini tidak memiliki reputasi yang baik yang diakibatkan oleh kinerja yang tidak dilakukan secara maksimal sehingga juga berpengaruh terhadap psikologis pengurus organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan
6	Sikap	Lembaga Adat Melayu Riau toleran dalam menyikapi perbedaan budaya yang ada di Provinsi Riau. Sikap ini didukung dengan adanya strategi yang baik untuk menguatkan budaya lokal sehingga dapat mengimbangi arus budaya asing yang masuk ke tengah masyarakat Melayu Riau. Namun demikian strategi ini tidak diperkuat dengan adanya upaya

		kerja yang terstruktur dikarenakan tidak dimilikinya program kerja dalam menjalankan organisasi. Organisasi ini juga terbukti tidak konsisten dalam memperjuangkan kepentingan masyarakat Melayu Riau yang terlihat dari perannya yang melegitimasi seluruh kebijakan pemerintah meski jelas merugikan masyarakat Melayu Riau. Dengan demikian maka organisasi ini tidak memiliki kepedulian terhadap dinamika budaya Melayu yang tengah terjadi di Provinsi Riau saat ini sehingga sikap organisasi ini tidak menunjang pencapaian visi Riau 2020
--	--	--

Sumber: Diolah oleh penulis (2018).