

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**ANALISIS KARAKTERISTIK ORGANISASI, KARAKTERISTIK  
PEKERJA, KARAKTERISTIK LINGKUNGAN DAN KARAKTERISTIK  
MANAJEMEN TERHADAP EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI  
DI LINGKUNGAN SEKRETARIAT DAERAH  
KABUPATEN INDRAGIRI HILIR**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Manajemen Sumber Daya Manusia**

Disusun Oleh :

**M U R N I**

**NIM. 500630838**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA**

**2018**

## ABSTRACT

### **ANALYSIS OF AFFECTING FACTORS WORK EFFECTIVENESS OF EMPLOYEES IN THE REGIONAL SECRETARIAT INDRAGIRI HILIR REGENCY**

Murni

[murniut302@gmail.com](mailto:murniut302@gmail.com)

*Postgraduate Program  
Open University of Indonesia*

*This study was conducted to analyze organizational characteristics, workers characteristics, environmental characteristics and management characteristics which affects the work effectiveness of employees In the Regional Secretariat Indragiri Hilir Regency. The background of this research is according to observations note that in an effort to increase work effectiveness In the Regional Secretariat Indragiri Hilir Regency each employee has a different organizational commitment, not all employees are able to adapt to organizational change and still there are employees who have not been able leaving bad habits or bad cultures. So this is often cause problems especially in the completion of tasks become ineffective. This research uses descriptive method that is a writing that describes the true state of the object under study, according to actual circumstances at the time of direct research. Thus, this study will try describes the factors that affect work effectiveness of employee In the Regional Secretariat Indragiri Hilir Regency. As the analysis has been done based on interviews with informants then it can be concluded that organizational characteristics have not been adequately viewed from the placement, ability and employee knowledge who occupy, positions on the organizational structure workers characteristics is quite adequate, judging from the difference in the ability of employees seen from knowledge, skills, initiative, work commitment, understanding tupoksi, speed of work, job accuracy and employee cooperation. Environmental characteristics in decision making and the implementation of the duties of employees affected by Internal organization characteristics and external characteristics of the organization. Management characteristics regarding work mechanism in decision making influenced by the range of control associated with the subordinates that can be effectively controlled by a leader in the organization.*

**Key words:** *Organizational characteristics, Workers characteristics, Environmental characteristics, Management characteristics*

## ABSTRAK

### ANALISIS FAKTOR- FAKTOR YANG MEMPENGARUHI EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI DI LINGKUNGAN SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN INDRAGIRI HILIR

Murni

[murniut302@gmail.com](mailto:murniut302@gmail.com)

Program Pascasarjana  
Universitas Terbuka Indonesia

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis karakteristik organisasi, karakteristik pekerja, karakteristik lingkungan dan karakteristik manajemen yang mempengaruhi efektivitas kerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir. Hal yang menjadi latar belakang penelitian ini adalah menurut pengamatan diketahui bahwa dalam upaya peningkatan efektivitas kerja di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir setiap pegawai memiliki komitmen organisasi yang berbeda, tidak semua pegawai mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan organisasi dan masih adanya pegawai yang belum mampu meninggalkan kebiasaan-kebiasaan buruk atau budaya-budaya tidak baik. Sehingga hal ini sering menimbulkan permasalahan khususnya dalam penyelesaian tugas menjadi tidak efektif. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif yaitu suatu penulisan yang menggambarkan keadaan yang sebenarnya tentang objek yang diteliti, menurut keadaan yang sebenarnya pada saat penelitian langsung. Dengan demikian, maka penelitian ini akan mencoba menjabarkan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja pegawai Di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir. Sebagaimana analisis yang telah dilakukan berdasarkan wawancara dengan informan maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik organisasi belum memadai dilihat dari penempatan, kemampuan dan pengetahuan pegawai yang menduduki jabatan pada struktur organisasi. Karakteristik pekerja cukup memadai, dilihat dari perbedaan kemampuan pegawai dilihat dari pengetahuan, keterampilan, inisiatif, komitmen kerja, pemahaman tupoksi, kecepatan kerja, keakuratan pekerjaan dan kerja sama pegawai. Karakteristik lingkungan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas pegawai dipengaruhi oleh karakteristik organisasi internal dan eksternal organisasi. Karakteristik manajemen mengenai mekanisme pekerjaan dalam pengambilan keputusan dipengaruhi oleh rentang kendali berkaitan dengan jumlah bawahan yang dapat dikendalikan secara efektif oleh seorang pimpinan dalam organisasi.

**Kata Kunci :** Karakteristik organisasi, Karakteristik pekerja, Karakteristik lingkungan, Karakteristik manajemen

**UNIVERSITAS TERBUKA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul **Analisis Karakteristik Organisasi, Karakteristik Pekerja, Karakteristik Lingkungan dan Karakteristik Manajemen Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir** adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat) maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Pekanbaru, ..... 2017

Yang menyatakan



Murni

NIM. 500630838

## PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Analisis Karakteristik Organisasi, Karakteristik Pekerja, Karakteristik Lingkungan Dan Karakteristik Manajemen Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir

Penyusun TAPM : MURNI  
 NIM : 500630838  
 Program Studi : Magister Manajemen  
 Hari/Tanggal : Minggu / 28 Januari 2018

Menyetujui :

Pembimbing II,

Pembimbing I,

  
Dr. Zainur Hidayah, S.Pi., MM  
 NIP. 19690313 200501 1 001

  
Dr. Kasman Arifin ZA, SE, MM, Ak.CA, CISA  
 NIDN. 1025125801

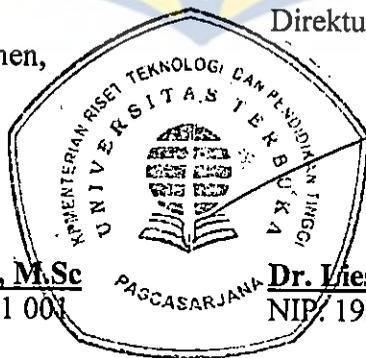
Mengetahui :

Ketua Bidang  
 Ilmu Ekonomi Manajemen,

Direktur Program Pasca Sarjana,

  
Mohamad Nasoha, SE, M.Sc  
 NIP. 19781111 200501 1 001

  
Dr. Iiestyodono B. Irianto, M.Si  
 NIP. 19581215 198601 1 009



**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER MANAJEMEN**

**PENGESAHAN**

Nama : MURNI  
 NIM : 500630838  
 Program Study : Pascasarjana Magister Manajemen  
 Judul TAPM : Analisis Karakteristik Organisasi, Karakteristik Pekerja,  
 Karakteristik Lingkungan Dan Karakteristik Manajemen  
 Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Di lingkungan  
 Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Program Studi Magister Manajemen Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Minggu / 28 Januari 2018

Waktu : 09.30 – 11.00 Wib

Dan telah dinyatakan **LULUS**

**PANITIA PENGUJI TAPM**

Ketua Komisi Penguji : **Dr. Tita Rosita, M.Pd**

Penguji Ahli : **Dr. Anita Maharani**

Pembimbing I : **Dr. Kasman Arifin ZA, SE, MM.Ak.CA.CISA**

Pembimbing II : **Dr. Zainur Hidayah, S.Pi., MM**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat serta hidayah-Nya, sehingga pada kesempatan ini penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini dengan judul "Analisis Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kerja Pegawai di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir". TAPM ini diselesaikan dalam rangka memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen Bidang Minat Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Universitas Terbuka.

Dalam kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka
2. Bapak Drs. Djahrudin, M.Si, selaku Kepala UPBJJ-UT Pekanbaru
3. Bapak Dr. Kasman Arifin ZA., SE.,MM., Ak. selaku pembimbing I yang memberikan arahan kepada peneliti dalam penyelesaian TAPM ini
4. Bapak Dr. Zainur Hidayah, S.Pi., MM, selaku pembimbing II yang memberikan arahan, petunjuk dan bimbingan kepada peneliti dalam penyelesaian TAPM ini
5. Pengelola UPBJJ-UT Pekanbaru
6. Bapak Sekretariat Daerah, beserta Kepala Bagian yang telah yang menjadi narasumber penelitian
7. Yang tercinta kedua orang tua, suami dan anak- anak yang selalu memberikan dorongan dan semangat dalam penyelesaian studi

Penulis sangat mengharapkan kritik dan saran demi perbaikan dan TAPM ini. Akhir kata, semoga TAPM ini dapat bermanfaat dalam pengembangan wacana ilmu pengetahuan terutama pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia.

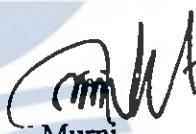
Penulis

## Daftar Riwayat Hidup

Nama : Murni  
NIM : 500630949  
Program Studi : Magister Manajemen  
Tempat/Tanggal Lahir : Tembilahan/ 14 Juni 1979

Riwayat Pendidikan : - Lulus SD Negeri 047 Tembilahan pada tahun 1988  
- Lulus SMP Negeri 2 Tembilahan pada tahun 1991  
- Lulus SMT Pertanian pada tahun 1994  
- Lulus S1 Universitas Lancang Kuning Pekanbaru pada tahun 2006

Pekanbaru, Januari 2018



Murni  
NIM. 500630949

## DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak .....	i
Lembar Plagiat .....	iii
Lembar Persetujuan .....	iv
Lembar Pengesahan .....	v
Kata Pengantar .....	vi
Riwayat Hidup .....	vii
Daftar Isi .....	viii
Daftar Tabel .....	x
Daftar Gambar .....	xi
<b>BAB I    PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah .....	5
C. Tujuan Penelitian .....	6
D. Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB II    TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Kajian Teori .....	8
1. Efektivitas Kerja .....	8
2. Fantor yang Memengaruhi Efektivitas Kerja ...	12
3. Indikator Efektivitas Kerja .....	18
4. Hubungan Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kerja .....	24
B. Penelitian Terdahulu .....	42
C. Kerangka Berfikir .....	46
D. Operasional Variabel .....	47
<b>BAB III    METODE PENELITIAN</b>	
A. Desain Penelitian .....	49
B. Subjek dan Objek Penelitian .....	49

C. Instrumen Penelitian .....	51
D. Prosedur Pengumpulan Data .....	51
E. Metode Analisis Data .....	51
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Deskripsi Objek Penelitian .....	53
B. Pembahasan .....	55
1. Karakteristik Organisasi .....	55
2. Karakteristik Pekerja .....	65
3. Karakteristik Lingkungan .....	72
4. Karakteristik Manajemen .....	77
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan .....	90
B. Saran .....	92
Daftar Pustaka	
Lampiran	



## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1 Data Pejabat Dilihat Tingkat Pendidikan dan Lama Bertugas di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir Tahun 2017 .....	61



## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Organisasi .....	16
Gambar 2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas .....	22



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Untuk menyelesaikan tugas pelayanan dalam upaya memberikan pelayanan yang optimal dari suatu organisasi pemerintahan dibutuhkan pegawai yang memiliki komitmen, Pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan berupaya untuk memberikan pelayanan terbaik bagi kliennya. Dan dalam keadaan tertentu akan mendapat pengakuan lebih baik dari sejawat maupun atasan, meskipun tidak berbanding lurus dengan penghargaan apabila di konversi dalam bentuk materi.

Organisasi yang sering melakukan pendelegasian wewenang kepada pegawainya, akan dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan komitmen dan bekerja lebih giat dan pada akhirnya memberikan hasil kerja kepada organisasi dalam bentuk menjalankan tugas dengan bertanggung jawab.

Secara umum, pengertian efektivitas atau tepat sasaran adalah tingkat tercapainya suatu pekerjaan atau aktivitas dapat diselesaikan sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan dilihat dari jumlah hasil, usaha yang diukur dengan kualitas atau mutu serta berdasarkan waktu yang telah ditetapkan sesuai dengan prosedur atau dengan standar kerja yang ditetapkan.

Kurniawan (2005:109) memberikan pengertian efektivitas adalah kemampuan individual dan kelompok kerja dalam organisasi dapat menyelesaikan tugas, fungsi program kegiatan yang dilaksanakan tanpa ada tekanan dan tidak menimbulkan paksaan atau ketegangan dalam pelaksanaannya. Dengan kata lain, bahwa suatu hasil dikatakan mencapai efektivitas jika hasil tersebut benar-benar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya, termasuk ketentuan yang berlaku. Disamping itu, uraian yang dikemukakan di atas, menunjukkan pula bahwa indikator atau ukuran efektivitas adalah kesesuaian antara rencana dengan hasil yang dicapai, atau antara ketentuan perundang-undangan yang berlaku dengan kenyataan pelaksanaannya, atau dengan kata lain bahwa efektif adalah kesamaan antara rencana dan hasil yang dicapai. Dengan kata lain, efektivitas mengandung pengertian bahwa dalam pelaksanaan tugas atau kegiatan dapat dilakukan secara cepat melebihi batas waktu pekerjaan yang ditetapkan dan sesuai dengan perencanaan mutu yang diharapkan.

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir Nomor 13 Tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir bahwa Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir mempunyai tugas membantu Bupati dalam penyusunan kebijakan dan pengkoordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas perangkat daerah serta pelayanan administratif.

Hal ini mengingat keberadaan kelembagaan ini menjadi fasilitasi dan pendukung keberhasilan penyelenggaraan daerah, dalam menjalankan

pengkoordinasian dan pelayanan administratif yang memiliki beban tugas yang cukup tinggi yang berbeda dengan organisasi perangkat daerah lainnya. Dimana pelaksanaan tugas dan fungsi Perangkat Daerah dan unit kerja pada Perangkat Daerah mempunyai hubungan kerja yang jelas, baik vertikal, horizontal maupun fungsional. Pelaksanaan tugas dan perangkat daerah tersebut perlu diberi ruang dalam pelaksanaan tugas organisasi dan fungsi sesuai dengan ketentuan, peraturan. Dimana dalam pelaksanaan tugas dan fungsi pemerintah seluruh organisasi perangkat daerah dapat dilakukan dengan fungsi koordinasi dan fungsional sehingga mendapatkan persepsi dan pemikiran bersama bahwa tugas dapat dilaksanakan secara maksimal sesuai dengan penetapan indikator kinerja yang dibuat melalui kerja sama dengan organisasi perangkat daerah lainnya.

Selanjutnya perubahan budaya organisasi akan mempengaruhi efektivitas kerja pegawai. Tujuan organisasi akan tercapai jika efektivitas kerja pegawai meningkat, karena keberhasilan sebuah organisasi dapat dilihat dari efektivitas kerja pegawainya. Hal ini dapat dinyatakan bahwa efektivitas kerja adalah penyelesaian pekerjaan tepat pada waktunya yang telah ditetapkan, artinya apakah pelaksanaan suatu tugas dinilai baik atau tidak tergantung bilamana tugas itu dilaksanakan, dan tidak menjawab bagaimana melaksanakannya, berapa biayanya.

Pernyataan itu sesuai dengan Siagian (2008:34) menyatakan bahwa efektivitas kerja adalah penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu sesuai dengan yang telah ditetapkan, artinya pelaksanaan suatu pekerjaan

dinilai baik atau tidaknya sangat tergantung pada penyelesaian akhir pada tugas tersebut, cara melaksanakannya, dan biaya yang dikeluarkan untuk pelaksanaan tugas tersebut. Dengan demikian, efektivitas kerja pegawai sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi dengan adanya efektivitas kerja pegawaimaka tujuan suatu organisasi akan tercapai sesuai dengan apa yang diharapkan secara efektif dan efisien.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan beberapa waktu yang lalu ditemukan fenomena bahwa dalam upaya peningkatan efektivitas kerja di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir sebagian besar pegawai memiliki kemampuan dan perilaku kerja yang berbeda, hal ini memerlukan pemahaman yang intensif bagaimana meningkatkan efektivitas kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sesuai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Sebagian besar pegawai belum mampu meninggalkan kebiasaan-kebiasaan lama atau perilaku kerja yang kurang baik. Keadaan ini dapat menimbulkan pemasalahan baru seperti tidak efektifnya waktu kerja dalam penyelesaian beban kerja yang diberikan. Hal ini dapat dibuktikan berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wijayanti (2010) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi dalam penerapan manajemen stratejik sangat berperan, baik dalam tahap perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi namun secara khusus dalam tahap implementasi, komitmen organisasi mempunyai peranan yang sangat menonjol.

Penelitian yang dapat menjadi referensi bagi peningkatan efektivitas kerja pegawai oleh Wandy Zulkarnaen (2012) menunjukkan pengaruh karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi secara bersama-sama mempengaruhi etos kerja sebesar 69,3%. Besarnya pengaruh secara proposional yang disebabkan oleh variabel etos kerja sebesar 0,265 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh etos kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 73,5%. Begitu pula dengan penelitian Zuliyanti (2005), menyatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas kerja yaitu karakteristik organisasi, karakteristik lingkungan, karakteristik pekerja serta kebijakan dan praktek organisasi.

Berdasarkan fenomena di atas maka, penulis bermaksud melakukan penelitian dengan judul: **Analisis Karakteristik Organisasi, Karakteristik Pekerja, Karakteristik Lingkungan dan Karakteristik Manajemen Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir.**

## **B. Perumusan Masalah**

Adapun rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimana karakteristik organisasi terhadap efektivitas kerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir?
2. Bagaimana karakteristik pekerja terhadap efektivitas kerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir?

3. Bagaimana karakteristik lingkungan terhadap efektivitas kerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir?
4. Bagaimana karakteristik manajemen terhadap efektivitas kerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir?

### **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Menganalisis bagaimana karakteristik organisasi terhadap efektivitas kerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir
2. Menganalisis bagaimana karakteristik pekerja terhadap efektivitas kerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir
3. Menganalisis bagaimana karakteristik lingkungan terhadap efektivitas kerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir
4. Menganalisis bagaimana karakteristik manajemen terhadap efektivitas kerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir

### **D. Kegunaan Penelitian**

1. Kegunaan Akademik

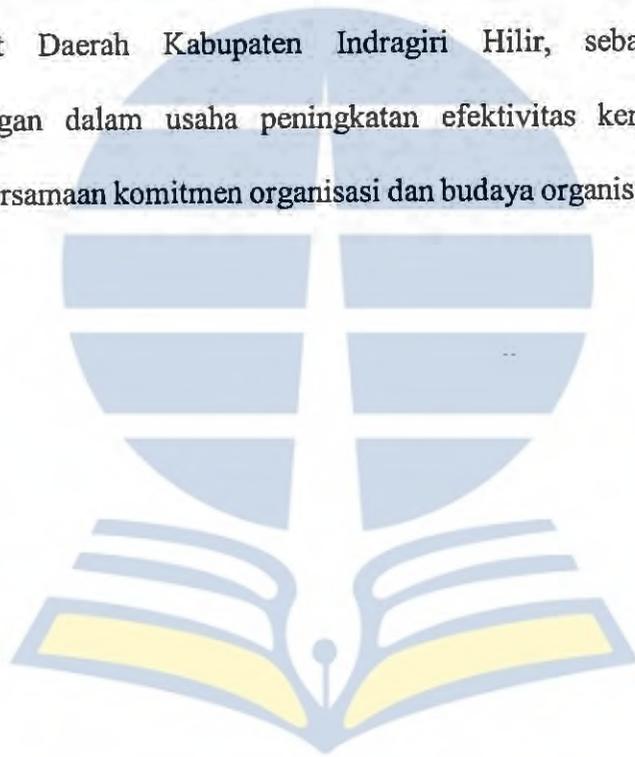
Hasil penelitian ini merupakan data primer diharapkan dapat menjadi rekomendasi bagi penelitian selanjutnya.

## 2. Kegunaan Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini nantinya diharapkan mampu memperkaya khasanah ilmu pengetahuan, khususnya yang berkaitan dengan efektivitas kerja organisasi.

## 3. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir, sebagai bahan pertimbangan dalam usaha peningkatan efektivitas kerja pegawai melalui persamaan komitmen organisasi dan budaya organisasi pegawai.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### 1. Efektivitas Kerja

Efektivitas merupakan unsur pokok untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan di dalam setiap organisasi, kegiatan ataupun program. Disebut efektif apabila tercapai tujuan ataupun sasaran seperti yang telah ditentukan. Hal ini sesuai dengan pendapat H. Emerson dalam Handayani (2006:16) yang menyatakan bahwa efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Sedarmayanti (2009:59) menyatakan efektivitas merupakan suatu ukuran yang memberikan gambaran seberapa jauh target dapat dicapai. Pengertian efektivitas ini lebih berorientasi kepada keluaran sedangkan masalah penggunaan masukan kurang menjadi perhatian utama. Apabila efisiensi dikaitkan dengan efektivitas maka walaupun terjadi peningkatan efektivitas belum tentu efisiensi meningkat. Hal tersebut sangat penting peranannya di dalam setiap lembaga atau organisasi dan berguna untuk melihat perkembangan dan kemajuan yang dicapai oleh suatu lembaga atau organisasi itu sendiri.

Menurut James L. Gibson, dkk dalam Pasolong (2007:4), mengatakan efektivitas adalah pencapaian sasaran dari upaya bersama.

Derajat pencapaian sasaran menunjukkan derajat efektivitas. Sejalan dengan itu menurut Tjokroamidjojo dalam Pasalong (2007:4), mengatakan bahwa efektivitas, agar pelaksanaan administrasi lebih mencapai hasil seperti direncanakan, mencapai sasaran tujuan yang ingin dicapai dan lebih berdaya hasil.

Menurut Robbins (2008:129) mendefinisikan efektivitas sebagai tingkat pencapaian organisasi jangka pendek dan jangka panjang. Adapun pengertian efektivitas menurut Siagian (2008:24) adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atas jasa kegiatan yang dijalankan.

Efektivitas merupakan suatu hubungan tingkat keberhasilan dan kesalahan, hubungan tersebut menggambarkan apabila ingin menentukan tingkat keberhasilan efektivitas tertentu dari individual maupun kelompok maka dapat dilakukan perbandingan antara ketepatan dengan kekeliruan yang dilakukan, semakin tinggi nilai ketepatan maka semakin rendah nilai efektivitas yang dicapai begitu pula sebaliknya semakin rendah kekeliruan maka semakin tinggi efektivitas yang tercapai (Makmur, 2011:5).

Dari pengertian tersebut, dapat diketahui bahwa efektivitas dapat menunjukkan tingkat ketepatan seseorang maupun suatu kelompok dalam menghasilkan sesuatu. Dalam pelaksanaan suatu pekerjaan atau aktivitas yang dilaksanakan tingkat efektivitas dapat diketahui dari

tingginya ketepatan melakukan aktivitas atau kegiatan dibanding dengan tingkat kesalahan atau kekeliruan.

Selanjutnya pengertian efektivitas bagi pelaksanaan aktivitas atau kegiatan organisasi menurut Tangkilisan (2007:139) adalah seberapa jauh suatu organisasi mampu memenuhi *output*, kebijakan dan prosedur ditetapkan organisasi yang disesuaikan dengan tujuan yang telah direncanakan atau ditargetkan sebelumnya. Dimana menurut Kusdi (2009:94) efektivitas kerja adalah sejauh mana organisasi mencapai berbagai sasaran (jangka pendek) dan tujuan (jangka panjang) yang telah ditetapkan, dimana penetapan sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan itu mencerminkan konstituen strategis, kepentingan subjektif penilai, dan tahap pertumbuhan organisasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa efektivitas kerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan dengan baik dan benar, sehingga pencapaian tujuan organisasi berjalan sesuai yang direncanakan.

Adapun kaitannya dengan pegawai adalah dimana setiap pekerjaan pegawai dalam organisasi sangat-sangat menentukan bagi pencapaian hasil kegiatan seperti yang telah direncanakan terlebih dahulu. Untuk itu, faktor keefektifannya banyak mempengaruhi kepada kemampuan aparatur dan organisasi dalam melaksanakan tugas dan kewenangannya. Tingkat pencapaian tujuan aparatur dalam suatu organisasi dikatakan efektif apabila pencapaian itu sesuai dengan tujuan organisasi dan memberikan hasil yang bermanfaat. Pembinaan pegawai

yang efektif dan terarah merupakan kunci dari peningkatan pegawai sehingga dibutuhkan suatu kebijaksanaan organisasi untuk menggerakkan pegawai tersebut agar mau bekerja lebih produktif sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Selanjutnya berhasilnya suatu organisasi mencapai tingkat efektivitas dapat diketahui dari pengukuran pencapaian tujuan yang telah ditetapkan organisasi, Siagian (2008:77) mengemukakan sebagai berikut:

- a. Tujuan yang dicapai, dalam hal ini adanya kejelasan tujuan ingin dicapai sehingga sasaran yang dilaksanakan dapat terarah dan dipahami dengan jelas.
- b. Strategi pencapaian tujuan, jelasnya strategi pencapaian tujuan menjadi pedoman bagi pegawai dan kelompok kerja dalam organisasi untuk mencapai sasaran sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan
- c. Jelasnya proses analisis dan rumusan kebijakan organisasi, hal ini dimaksudkan bahwa kebijakan yang telah dibuat dapat memfasilitasi tujuan, sasaran, strategi dan tindakan dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas yang telah ditentukan
- d. Adanya perencanaan yang mantap yang memiliki strategi yang tepat
- e. Tersusunnya program yang tepat sesuai dengan indikator kinerja dan standar kerja

- f. Didukung dengan sarana dan prasarana, dalam hal ini tersedianya peralatan, perlengkapan kerja dan lingkungan kerja yang kondusif agar mendorong pegawai bekerja dengan produktif
- g. Proses kerja berjalan efektif dan efisien yang dihasilkan melalui adanya peningkatan kualitas dan mutu pekerjaan atau kegiatan sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan
- h. Adanya sistem pengawasan dan pengendalian yang tepat sehingga pelaksanaan pekerjaan dan kegiatan dapat berjalan sesuai dengan sasaran yang ditetapkan

## **2. Faktor yang Memengaruhi Efektivitas Kerja**

Setiap organisasi atau lembaga di dalam kegiatannya menginginkan adanya pencapaian tujuan. Tujuan dari suatu lembaga akan tercapai segala kegiatannya dengan berjalan efektif akan dapat dilaksanakan apabila didukung oleh faktor-faktor pendukung efektivitas.

Terdapat empat faktor yang mempengaruhi efektivitas, yang dikemukakan Umam (2012:351), yakni:

- a. Karakteristik organisasi yang menyatakan terdapat hubungan yang menggambarkan kejelasan tugas, fungsi, kewenangan dan tanggung jawab setiap pegawai dan kelompok yang tergambar dalam struktur organisasi. Fungsi struktur organisasi mengatur dan mengkoordinasikan pembagian pekerjaan setiap unit atau bagian yang terdapat dalam organisasi agar dapat berjalan sesuai dengan fungsi dan tanggung jawabnya.

- b. Karakteristik lingkungan kerja dalam pencapaian efektivitas peningkatan kerja bagi pegawai dan organisasi terkait dengan lingkungan intern yang merupakan iklim organisasi dan lingkungan ekstern yang berpengaruh pada proses tindakan dalam pengambilan keputusan organisasi.
- c. Karakteristik pekerja dilihat dari perbedaan kemampuan dan kemauan pegawai yang mempengaruhi pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Organisasi yang mampu melaksanakan dan mencapai kinerja maksimal melalui peningkatan efektivitas kerja pegawai harus dapat mengintegrasikan perbedaan tersebut sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.
- d. Karakteristik manajemen menyangkut dengan strategi dan mekanisme kerja yang sudah dikondisikan dengan upaya dan tindakan organisasi melalui standar kerja yang ditetapkan sesuai dengan indikator kinerja dalam penyusunan dan perumusan strategi, penggunaan sumber daya organisasi, komunikasi efektif, peran kepemimpinan sebagai supervise yang handal dan penyesuaian dengan perubahan lingkungan organisasi dalam mendukung terlaksananya proses pengambilan keputusan yang tepat.

Menurut Zuliyanti (2005), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas kerja pegawai dalam suatu organisasi adalah:

- a. Karakteristik organisasi terdiri dari struktur organisasi yang merupakan susunan dan hubungan kerja tiap bagian dan posisi kerja yang menguraikan tentang desentralisasi, spesialisasi pekerjaan dan pengendalian dalam pelaksanaan pekerjaan dan teknologi yang digunakan organisasi dalam memproses perencanaan dan pelaksanaan menjadi hasil kerja pegawai sesuai dengan tujuan organisasi.
- b. Karakteristik lingkungan terdiri dari lingkungan ekstern merupakan faktor-faktor dari luar organisasi yang mempengaruhi dan tidak dapat dikendalikan organisasi dalam upaya dan tindakan organisasi dalam proses pengambilan keputusan organisasi serta lingkungan intern yang mempengaruhi perilaku dan kemampuan pegawai dalam pelaksanaan kerja.
- c. Karakteristik pekerja berkaitan dengan perbedaan karakteristik pegawai dilihat dari kemampuan, perilaku kerja, pandangan, kebutuhan yang mendorong pegawai bersedia bekerja lebih optimal yang meningkatkan kinerja atau prestasi kerja. Oleh karenanya, penting bagi organisasi memahami karakteristik pekerja dalam mendukung pelaksanaan kerja dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
- d. Kebijakan dan praktek manajemen, implementasi kebijakan dan praktek manajemen dapat berjalan efektif apabila didukung dengan perencanaan, proses kerja, koordinasi, pengawasan dan pengendalian

serta evaluasi pelaksanaan tugas dan berjalannya fungsi struktur organisasi, standar kerja, lingkungan kerja dan teknologi sehingga pelaksanaan tugas organisasi dapat berjalan sesuai yang diharapkan. Meningkatnya efektivitas dan kinerja organisasi menjadi dasar pemberian kompensasi dalam memenuhi kepuasan dan kebutuhan pegawai.

Menurut Tangkilisan (2005:60), faktor faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Faktor internal meliputi keseluruhan faktor yang terdapat dalam organisasi yang dilakukan melalui kerjasama kelompok kerja yang melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Adapun asas-asas yang mempengaruhi faktor internal adalah:
  - 1) Departemenisasi merupakan pengelompokan pekerjaan atau kegiatan yang dikelola dengan baik yang saling berhubungan
  - 2) Fleksibilitas merupakan kemampuan kelompok beradaptasi bekerja dengan efektif yang mampu memahami dan menghargai pendapat atau pandangan yang berbeda orang lain dan dapat menerima perubahan dalam organisasi
  - 3) Rentang kendali merupakan jumlah pegawai yang dapat dikendalikan secara efektif dalam organisasi

- 4) Berkelanjutan merupakan proses pelaksanaan tugas atau pekerjaan dengan mempergunakan sumber daya organisasi secara efektif agar kegiatan dapat dilaksanakan
  - 5) Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi kegiatan atau aktivitas dapat diarahkan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan
  - 6) Keseimbangan merupakan berjalannya fungsi-fungsi manajemen dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah direncanakan
- b. Faktor eksternal merupakan faktor diluar organisasi yang dapat mempengaruhi tindakan organisasi melaksanakan tujuannya melalui sumber daya organisasi yang dimilikinya

Sebagaimana uraian di atas dapat digambarkan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi, yaitu:



(Sumber: Tangkilisan, 2005:60)

**Gambar 2.1 Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Organisasi**

Selanjutnya tiga faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi terkait dengan norma-norma sosial organisasi menurut Tangkilisan (2005:64), antara lain:

- a. Lingkungan organisasi, terkait dengan hubungan dengan sistem kerja, pelanggan, sumber daya, tantangan, dan pesaing dalam mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi
- b. Lingkungan teknologi, terkait dengan perkembangan zaman dalam menghasilkan produk dan peningkatan pelayanan melalui peningkatan dan perubahan teknologi tepat guna
- c. Proses pelaksanaan tugas, dalam mendukung pelaksanaan tugas atau kegiatan, diperlukan kemampuan organisasi mengelola sumber daya melalui strategi yang handal dalam meningkatkan kekuatan, mengatasi hambatan yang akan terjadi dan mempergunakan peluang dan kesempatan agar organisasi dapat mempertahankan tujuannya.

Adapun menurut Hasibuan (2010:31) pengukuran indikator efektivitas organisasi yang perlu diperhatikan, yakni:

- a. Perencanaan (*planning*), perencanaan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien dalam proses pelaksanaan kegiatan yang telah ditentukan sebelumnya
- b. Pengorganisasian (*organisastion*), pelaksanaan proses kegiatan yang akan dilaksanakan melalui pembagian dan pengaturan sumber daya manusia dalam pembagian kerja, hubungan kerja, pendelegasian

- kewenangan, pengintegrasian dan pengkoordinasian secara efektif dan efisien dalam kedudukan struktur organisasi
- c. Pengarahan (*actuating*), kegiatan untuk mengarahkan sumber daya organisasi dapat bekerja sesuai dengan arah, sasaran secara efektif dalam melaksanakan tujuan yang telah ditetapkan
  - d. Pengendalian (*controlling*), fungsi pengawasan yang dapat mengendalikan pegawai agar dapat bekerja sesuai dengan ketentuan, sasaran dalam penetapan tujuan organisasi
  - e. Disiplin (*disiplicine*), menunjukkan kepatuhan pegawai dalam memenuhi aturan, peraturan dan kebijakan yang telah ditetapkan organisasi
  - f. Pengembangan (*development*), proses peningkatan kemampuan pegawai meliputi keterampilan, keahlian, pengetahuan, etika dan moral pegawai yang dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan yang disediakan organisasi

### 3. Indikator Efektivitas Kerja

Tingkat efektivitas dapat dilihat dan dinilai dari hasil yang telah dicapai. Apabila *output* atau hasil yang dicapai sesuai atau mencapai target sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, maka hal itu dapat dikatakan efektif. Namun sebaliknya dapat dikatakan tidak efektif apabila hasil yang didapat tidak sesuai dengan target sasaran yang telah ditentukan. Untuk itu, diperlukan suatu indikator atau ukuran untuk

melihat tingkat efektivitas. Ukuran efektivitas bermacam-macam, antara lain:

Menurut pendapat Danim (2012:119) indikator untuk mengukur efektivitas dilihat dari:

a. Jumlah hasil yang dikeluarkan

Hasil yang dikeluarkan adalah kualitas program kegiatan yang didapat dari perbandingan usaha atau tindakan yang dilakukan dengan keluaran yang dihasilkan dengan perolehan dalam bentuk tinggi rendahnya persentase pencapaian program kegiatan

b. Tingkat kepuasan

Ukuran memperoleh tingkat kepuasan yang diperoleh dilihat dari kuantitas berdasarkan jumlah unit atau satuan dan kualitas atau mutu pencapaian program kegiatan

c. Produk kreatif

Hasil yang dicapai dapat menumbuhkan kemampuan dan kreativitas dengan organisasi lainnya

d. Intensitas

Tingkat kemampuan organisasi untuk mempertahankan hasil capaian program kegiatan

Sedangkan Makmur (2011:7) menyatakan bahwa kriteria indikator efektivitas dapat dilihat dari:

- a. Ketepatan waktu, batas penggunaan waktu pencapaian program kegiatan yang dilakukan dapat menentukan keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi mencapai kinerja yang ditetapkan. Ketepatan waktu menyelesaikan suatu kegiatan atau aktivitas dapat meningkatkan efektivitas dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya
- b. Ketepatan perhitungan biaya meliputi pemanfaatan dan penggunaan biaya yang dapat digunakan membiayai pelaksanaan program kegiatan, semakin rendah biaya yang dikeluarkan dalam menetapkan satuan biaya yang dikeluarkan akan menghasilkan nilai efektivitas kegiatan yang akan dilaksanakan sesuai dengan perencanaan
- c. Dilihat dari pengukuran indikator kinerja yang dilaksanakan sebagai proses kegiatan untuk menghasilkan ukuran melebihi perencanaan atau target yang telah ditetapkan
- d. Ketepatan menentukan pilihan dapat menentukan keberhasilan program kegiatan yang dilaksanakan menghasilkan nilai manfaat bagi kebutuhan pegawai, organisasi dan *stakeholder* lainnya.
- e. Ketepatan berpikir merupakan kemampuan sumber daya manusia dalam suatu organisasi meningkatkan kerja sama untuk mendapatkan persepsi yang sama memberikan hasil kerja yang maksimal dalam pencapaian tujuan
- f. Ketepatan memberikan instruksi dipengaruhi oleh kemampuan pimpinan organisasi memberikan perintah yang jelas dan dapat

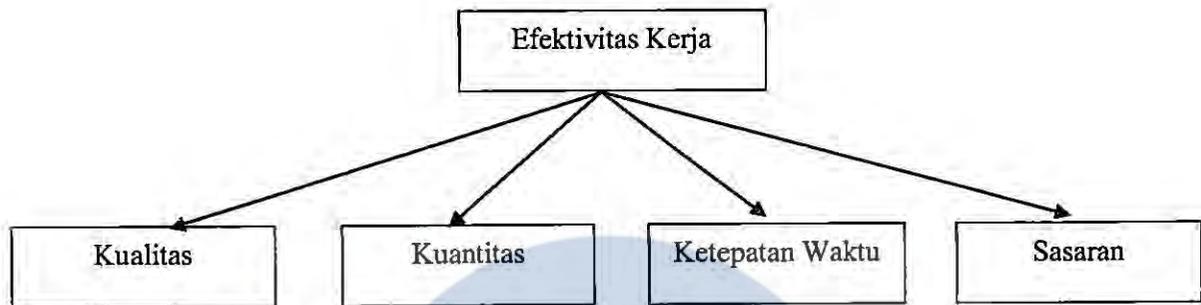
- dipahami oleh pegawai melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuannya memahami intruksi yang diberikan
- g. Ketepatan dalam menetapkan tujuan organisasi akan mempengaruhi intensitas tujuan pelaksanaan program kegiatan dalam jangka panjang
  - h. Ketepatan sumber daya organisasi dalam menjalankan sasaran dalam melaksanakan tujuan organisasi akan mempengaruhi keberhasilan organisasi melaksanakan program kegiatan

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa ukuran efektivitas dalam suatu organisasi dapat dilakukan atau ditentukan dengan ketepatan penggunaan sumber daya organisasi menjalankan indikator kinerja sesuai dengan perencanaan target sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Yazid (2009:49), dalam melihat efektivitas kerja seseorang pimpinan perlu memperhatikan:

- a. Kualitas kerja yang meliputi ketelitian, ketepatan, keterampilan dan kebersihan
- b. Kuantitas kerja yang meliputi jumlah *output*, baik *output* rutin maupun *output* ekstra
- c. Ketepatan waktu, apakah dalam pekerjaan itu telah sesuai dengan waktu standar yang telah ditentukan lebih cepat atau malah lebih lambat
- d. Sasaran, bahwa apa yang telah dikerjakan telah sesuai dengan sasaran

Indikator efektivitas tersebut dapat dijelaskan dalam gambar berikut ini.



(Sumber: Yazid, 2009:49)

**Gambar 2.2 Faktor- faktor yang Mempengaruhi Efektivitas**

Adapun menurut Hasibuan (2007:10) indikator pengukuran efektivitas kerja adalah:

a. Kuantitas kerja

Hasil pencapaian kerja diperoleh dari kuantitas menunjukkan kemampuan pegawai dapat mencapai jumlah atau unit pekerjaan atau kegiatan diatas jumlah pekerjaan yang ditetapkan dalam batas waktu yang telah ditentukan

b. Kualitas kerja

Kualitas kerja menunjukkan kemampuan pegawai melaksanakan fisik pekerjaan atau kegiatan sesuai dengan kualitas atau mutu yang dapat dipercaya dapat memberikan nilai guna dan manfaat bagi kebutuhan organisasi dan pihak luar dilihat

c. Pemanfaatan waktu

Pemanfaatan waktu dalam penyelesaian program kegiatan dengan batas waktu sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan

d. Peningkatan kualitas pegawai

Peningkatan kualitas pegawai merupakan hasil capaian kerja yang dapat menunjukkan peningkatan dari program kegiatan yang dilaksanakan. Oleh karenanya setiap pegawai dapat diarahkan untuk lebih meningkatkan efektivitas kerja mereka melalui berbagai tahapan usaha secara maksimal. Sehingga dengan demikian pemanfaatan SDM akan lebih berpotensi dan lebih mendukung keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan.

Adapun menurut Prawirosentono (2008:27) dimensi efektivitas merupakan gambaran yang menunjukkan kondisi dinamis dari rangkaian proses pelaksanaan program kegiatan sesuai dengan tugas dan fungsi dalam mewujudkan tujuan dan sasaran kebijakan program yang telah ditetapkan. Dengan demikian, dimensi efektivitas pencapaian program kegiatan dapat dilihat dari:

- a. Kejelasan tujuan program
- b. Kejelasan strategi pencapaian tujuan
- c. Perumusan kebijakan
- d. Penyusunan program
- e. Sarana dan prasarana

- f. Efektivitas program
- g. Efektivitas fungsional program
- h. Efektivitas tujuan program
- i. Efektivitas sasaran program
- j. Efektivitas individu dalam pelaksanaan program
- k. Efektivitas bagian organisasi dalam pelaksanaan program

Dengan demikian, pengukuran tingkat efektivitas dalam pelaksanaan program kegiatan dapat ditunjukkan dari kemampuan sumberdaya organisasi yang digunakan organisasi menghasilkan nilai manfaat sesuai dengan indikator kinerja organisasi sesuai tujuan yang telah ditetapkan organisasi sebelumnya

#### **4. Hubungan Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kerja**

##### **a. Karakteristik Organisasi**

Menurut Thoha (2008:57) organisasi merupakan kumpulan pegawai yang dapat bekerja sama untuk melaksanakan pendistribusian pekerjaan sesuai tujuan. Sedangkan Darmono (2009:35) memberikan gambaran organisasi sebagai kumpulan pegawai yang memiliki kesadaran bekerja mencapai tujuan bersama. Dimana organisasi dapat ditinjau dari:

- 1) Organisasi merupakan tempat yang bersifat relatif tetap dan pola dasar struktur organisasi yang relatif permanen. Namun demikian,

bukan berarti bahwa organisasi bersifat statis, organisasi juga harus bersifat dinamis. Dinamika ini menunjukkan bahwa organisasi tersebut terus bertumbuh dan berkembang.

- 2) Proses interaksi. Dalam hal organisasi menyoroti interaksi antar para anggota dalam organisasi. Interaksi ini dapat menimbulkan hubungan formal dan informal sehingga dapat tercipta organisasi formal dan organisasi informal. Hubungan formal antar para anggota organisasi telah diatur dalam dasar hukum rincian susunan organisasi serta hubungan yang bersifat hierarkis dan biasanya tergambar dalam bagan struktur organisasi. Sedangkan hubungan informal tidak diatur dan terlihat dalam bagan struktur organisasi.

Selanjutnya menurut Amirullah (2015:2) pada umumnya suatu organisasi memiliki empat karakteristik, yaitu:

- 1) Setiap organisasi memiliki tujuan tertentu yang yang dicapai berdasarkan sasaran jangka pendek maupun jangka panjang
- 2) Organisasi merupakan kumpulan pegawai yang dapat bekerja sama mencapai tujuan bersama
- 3) Setiap organisasi memiliki rentang kendali yang mengatur pembagian pekerjaan setiap pegawai dan unit pegawai yang tergambar dalam struktur organisasi
- 4) Setiap organisasi memiliki aturan yang harus diikuti oleh seluruh anggota organisasi

Dengan demikian gambaran tentang karakteristik suatu organisasi merupakan hubungan yang sifatnya relatif tetap seperti susunan SDM yang terdapat dalam organisasi. Struktur merupakan cara yang unik menempatkan manusia dalam rangka menciptakan sebuah organisasi. Dalam struktur, manusia ditempatkan sebagai bagian dari suatu hubungan yang relatif tetap yang akan menentukan pola interaksi dan tingkah laku yang berorientasi pada tugas.

#### b. Karakteristik Lingkungan

Lingkungan kerja di dalam suatu instansi penting untuk diperhatikan. Penyusunan suatu sistem produk dalam bekerja yang baik tidak akan dilaksanakan dengan efektif apabila tidak didukung dengan lingkungan kerja yang memuaskan di dalam organisasi/instansi tersebut. Dengan adanya lingkungan kerja yang memadai tentunya akan membuat pegawai betah bekerja, sehingga akan timbul semangat kerja dan kegairahan kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, dan kinerja pegawai akan meningkat. Sedangkan lingkungan kerja yang tidak memadai dapat mengganggu konsentrasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga menimbulkan kesalahan dalam bekerja.

Menurut Sedarmayanti (2009:20) menyatakan bahwa lingkungan kerja maksudnya adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang

bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Dimana lingkungan kerja secara spesifik terdiri dari dua, yakni:

- 1) Lingkungan kerja fisik yakni lingkungan yang berada di dalam dan sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi secara langsung proses pelaksanaan kerja pegawai
- 2) Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan

Sedangkan Nurhasanah (2010:1351) menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu baik fisik dan nonfisik yang ada di sekitar para pekerja yang mempengaruhi tugas-tugas yang dibebankan namun secara umum pengertian lingkungan kerja adalah merupakan lingkungan dimana para pegawai melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Dengan demikian lingkungan kerja memiliki pengaruh secara langsung dan tidak langsung terhadap proses dan efektivitas capaian kerja pegawai dilihat dari fisik ketersediaan sarana dan prasarana lingkungan kerja di dalam organisasi dan mempengaruhi perilaku

pegawai yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Kedua lingkungan kerja tersebut baik lingkungan kerja fisik dan nonfisik penting untuk diperhatikan.

Atasan dalam hal ini bertugas membuat rencana atau *planning* untuk mencapai apa yang diharapkan oleh organisasi, sedangkan bawahan bertugas untuk menjalankan apa yang telah direncanakan oleh atasan dalam mencapai tujuan organisasi. Jika keduanya tidak ada komunikasi maka tujuan dari organisasi sulit untuk tercapai, karena tidak adanya kerja sama. Lingkungan kerja nonfisik terdiri dari komunikasi yang lancar, hubungan baik antara pegawai dengan pimpinan, atau sesama pegawai.

c. Karakteristik Pekerja (individu)

Menurut Prasetyo (2008), karakteristik individu merupakan karakter seorang individu yang mempunyai sifat khas sesuai dengan perwatakan tertentu. Sedangkan menurut Rahman (2013), karakteristik individu adalah ciri khas yang menunjukkan perbedaan seseorang tentang motivasi, inisiatif, kemampuan untuk tetap tegar menghadapi tugas sampai tuntas atau memecahkan masalah atau bagaimana menyesuaikan perubahan yang terkait erat dengan lingkungan yang mempengaruhi kinerja individu.

Panggabean (2008:29), menyatakan karakteristik individu merupakan karakter seorang individu yang mempunyai sifat khas sesuai dengan perwatakan tertentu. Adapun Robbins (2008:29), menyatakan karakteristik individu adalah cara memandang ke obyek tertentu dan mencoba menafsirkan apa yang dilihatnya. Thoha (2012:35) menyatakan bahwa, karakteristik individu meliputi kemampuan, kebutuhan, kepercayaan, pengalaman, pengharapan, dan lain-lain.

Dari pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa faktor individu atau *individual characteristics* (karakteristik individu) adalah karakter seorang individu atau ciri-ciri seseorang yang menggambarkan keadaan individu tersebut yang sebenarnya dan membedakannya dari individu yang lain.

Thoha (2012:35) menyatakan bahwa, karakteristik individu meliputi kemampuan, kebutuhan, kepercayaan, pengalaman, pengharapan, dan lain-lain.

#### 1) Kemampuan

Menurut Wahjono (2010:56), kemampuan adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai pekerjaan tertentu. Sedangkan menurut Robbins (2008:58) kapasitas pegawai mampu melaksanakan bermacam-macam tugas dalam suatu pekerjaan tertentu.

Menurut Wahjono (2010:58), seluruh kemampuan seorang individu pada hakikatnya tersusun dari dua perangkat faktor, yaitu:

- a) Kemampuan intelektual yaitu, kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas mental berpikir, menalar, dan memecahkan masalah. Tujuan dimensi yang paling sering dikutip yang membentuk kemampuan intelektual adalah kemahiran berhitung, pemahaman (*comprehension*) verbal, kecepatan perseptual, penalaran induktif, visualisasi ruang, dan ingatan (memori).
- b) Kemampuan fisik, yaitu kemampuan melakukan tugas yang menuntut stamina (daya tahan), ketangkasan fisik, dan kekuatan.

## 2) Kebutuhan

Menurut Mangkunegara (2007:19), kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertengahan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada di dalam diri. Setiap pekerjaan pasti memiliki motif tertentu, salah satunya adalah terpenuhinya kebutuhan individu. Apabila kebutuhannya terpenuhi maka individu tersebut akan menunjukkan kinerja yang baik sebagai manifestasi rasa puasannya, dan begitu pula sebaliknya. Maka dapat disimpulkan bahwa kebutuhan adalah hasrat atau keinginan manusia untuk memiliki

dan menikmati kegunaan barang atau jasa yang dapat memberikan kepuasan bagi jasmani dan rohani demi kelangsungan hidup.

### 3) Kepercayaan

Menurut Robbins (2008:139), tim yang berkinerja tinggi dicirikan dengan adanya kepercayaan yang tinggi antar sesama anggota yakni, para anggota percaya akan integritas, karakter dan kemampuan satu sama lain. Lanjutnya, ada lima dimensi yang mendasari konsep dari kepercayaan, yaitu:

- a) Integritas: kejujuran dan kepercayaan
- b) Kompetensi: pengetahuan, keterampilan interpersonal dan teknis
- c) Konsistensi: dapat diandalkan, mudah diprediksi, dan penilaian yang baik dalam mengendalikan situasi
- d) Loyalitas: keinginan untuk melindungi dan menutupi aib orang lain
- e) Keterbukaan: keinginan untuk membagi ide dan informasi dengan bebas

### 4) Pengalaman kerja

Pengalaman kerja merujuk pada pengertian pengetahuan atau keterampilan yang telah dimiliki pegawai dalam memahami suatu pekerjaan yang telah dilakukan selama waktu tertentu. Dengan kata lain, pengalaman kerja merupakan tingkat pemahaman dan penguasaan atas pengetahuan dan keterampilan

pegawai terhadap suatu pekerjaan dilihat dari lamanya waktu melaksanakan suatu pekerjaan.

Menurut Sastrohadiwiryo (2012:2), pengalaman bekerja merupakan modal utama seseorang untuk terjun dalam bidang tertentu. Pengalaman kerja adalah sesuatu atau kemampuan yang dimiliki oleh para karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja adalah kemampuan yang dimiliki oleh individu baik dari pendidikan formal atau nonformal yang dapat mempengaruhinya menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Pengalaman kerja pegawai dapat ditentukan dari proses pengembangan peningkatan kemampuan pegawai melaksanakan pekerjaan. Melalui pengalaman kerja tersebut seseorang secara sadar atau tidak sadar belajar, sehingga akhirnya dia akan memiliki kecakapan teknis, serta keterampilan dalam menghadapi pekerjaan. Selain itu, dengan pengalaman dan latihan kerja yang dilakukan oleh karyawan, maka karyawan akan lebih mudah dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang dibebankan.

##### 5) Pengharapan

Pengharapan adalah suatu keyakinan atau kemungkinan bahwa suatu usaha atau tindakan tertentu akan menghasilkan suatu tingkat prestasi tertentu. Harapan adalah kadar kuatnya keyakinan

bahwa upaya kerja akan menghasilkan penyelesaian suatu tugas. Sehingga keyakinan seorang pegawai akan kemampuannya melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan akan menghasilkan prestasi tertentu. Seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan sangat dipengaruhi oleh besar kecilnya harapan yang ia inginkan.

Jika seseorang melakukan pekerjaan dengan dipengaruhi oleh harapan yang tinggi, maka membuat orang tersebut akan bekerja keras dan menghasilkan produktivitas tinggi. Oleh sebab itu, tingginya harapan seseorang menimbulkan perilaku yang positif terutama dalam meningkatkan prestasi kerjanya dan rendahnya harapan seseorang akan menimbulkan perilaku yang negatif dan akan berdampak pada kinerjanya.

Lebih jelasnya Rahman (2013) dalam penelitiannya menyatakan bahwa karakteristik individu mencakup sifat-sifat berupa kemampuan dan keterampilan; latar belakang keluarga, sosial, dan pengalaman, umur, bangsa, jenis kelamin dan lainnya yang mencerminkan sifat demografis tertentu; serta karakteristik psikologis yang terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi. Lanjutnya, cakupan sifat-sifat tersebut membentuk suatu nuansa budaya tertentu yang menandai ciri dasar bagi suatu organisasi tertentu pula.

Karakteristik individu setiap individu lainnya sangat berbeda, hal tersebut dari dilihat dari perbedaan kemampuan dan

perilaku kerja pegawai didukung dengan bakat dan pengalaman kerja pegawai dapat melaksanakan pekerjaan yang telah ditentukan organisasi. Dengan memahami karakteristik setiap individu organisasi dapat menempatkan pegawai sesuai dengan keahliannya pada bidang tugas tertentu.

Dengan demikian karakteristik individu secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi kinerja organisasi melalui efektivitas pelaksanaan pekerjaan yang dihasilkan. Efektivitas secara langsung mempengaruhi kinerja adalah kemampuan pegawai melakukan pekerjaan atas tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan pelaksanaan program kegiatan yang dapat dicapai sesuai indikator kinerja program dapat terlaksana dengan baik. Melalui pemahaman karakteristik individu maka suatu organisasi dapat meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas kepada pegawai melalui dorongan untuk berusaha lebih maksimal dalam penyelesaian pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

#### d. Karakteristik Manajemen

Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan organisasi atau perusahaan, agar tujuan organisasi dapat terlaksana dengan baik maka setiap organisasi harus memiliki

peraturan manajemen yang efektif dan efisien. Pada dasarnya manajemen merupakan suatu proses dimana suatu perusahaan atau organisasi dalam melakukan suatu usaha harus mempunyai prinsip-prinsip manajemen dengan menggunakan semua sumber daya yang dimiliki oleh organisasi dalam mencapai tujuannya.

Handoko (2011:3), menyatakan manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha dari para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan.

Adapun Siswanto (2007:2) memberikan pengertian manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumber daya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan organisasi. Dalam hal ini yang dimaksud dengan proses adalah cara sistematis untuk menjalankan suatu pekerjaan.

Adapun Hasibuan (2010:2) menyatakan bahwa manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh organisasi.

Dengan demikian, dalam penelitian ini dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen mencakup penentuan tujuan, bagaimana rencana untuk mencapai tujuan tersebut dengan menggunakan dan memaksimalkan sumber daya yang ada, yang kesemuanya difokuskan dalam rangka pencapaian tujuan di organisasi tersebut sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efisien.

Manajemen pada sektor publik diangkat dari manajemen sektor swasta tidak menjadikan orientasi tujuan dan pelaksanaan organisasi sektor publik menjadi sama dengan sektor swasta. Manajemen sektor publik dalam hal ini biasa disebut dengan manajemen pemerintahan dalam organisasi dan manajerial mengatur dan menjalankan suatu kebijakan yang diarahkan pada masyarakat dengan kata lain merepresentasikan kebutuhan tersebut untuk diorganisir dan disalurkan bagi kepentingan umum.

Berkaitan dengan dengan hal tersebut maka prinsip manajemen pemerintahan dalam menjalankan kebijakan adalah menjalankan keadilan, dalam hal ini pemerintah mampu memberikan jaminan pemerataan akses bagi masyarakat dan menciptakan arus keterbukaan dan transparansi, dalam konteks transparansi merujuk pada fungsi akuntabilitas dimana setiap kebijakan yang menyangkut kepentingan umum harus dapat dipertanggungjawabkan.

Selanjutnya terdapat karakteristik manajemen pemerintahan yang dapat membedakan dengan sektor swasta menurut Mahmudi (2010:38), yakni:

- 1) Keputusan didasarkan atas kebutuhan dan tuntutan publik
- 2) Implementasi gerakan didasarkan penyediaan kebutuhan kepentingan umum (air bersih, listrik, keamanan, kesehatan, pendidikan, transportasi dan kepentingan umum lainnya)
- 3) Arus informasi diberikan secara luas kepada publik
- 4) Menciptakan kesempatan yang sama bagi masyarakat dalam memenuhi kebutuhan hidup dalam penggunaan fasilitas umum dan bidang program kemasyarakatan
- 5) Adanya keadilan distribusi kesejahteraan sosial bagi masyarakat
- 6) Kekuasaan tertinggi adalah masyarakat
- 7) Orientasi tindakan yang dilakukan adalah tindakan kolektif yakni memenuhi kebutuhan publik

Manajemen pemerintahan berorientasi pada kebutuhan publik sehingga pendekatan manajerial yang dilakukan berdasarkan fungsi-fungsi strategik yakni perumusan strategi dan pembuatan program hal tersebut dibuat dalam kerangka penetapan tujuan, visi dan misi organisasi yang bersifat jangka panjang (Mahmudi, 2010:37).

Selanjutnya, sebagaimana hal tersebut dapat diidentifikasikan fungsi manajemen pemerintahan, yakni:

- 1) Fungsi strategi
  - a) Penetapan tujuan dan prioritas organisasi
  - b) Rencana operasional pencapaian tujuan
- 2) Fungsi manajemen internal
  - a) Pengorganisasian dan penyusunan staf
  - b) Pengarahan sumber daya manusia
  - c) Pengendalian kinerja
- 3) Fungsi manajemen eksternal
  - a) Hubungan dengan unit eksternal organisasi
  - b) Hubungan dengan organisasi lain
  - c) Hubungan dengan pihak media pers dan publik

Konsep manajemen pemerintahan dipaparkan dalam tiga paradigma, yaitu sebagai berikut:

1) **Administrasi publik (*Old Public Administration*)**

Toha (2008:72) mengemukakan konsep administrasi pemerintahan dalam konsep administrasi publik/*old public administration* (yang kemudian dikenal dengan OPA) mempunyai tugas melaksanakan kebijakan dan memberikan pelayanan yang pada pelaksanaannya dilaksanakan dengan netral, professional, dan lurus mengarah pada tujuan yang telah ditetapkan.

Adapun konsep *old public administration* adalah sebagai berikut:

- a) Orientasi pemerintah adalah jasa pelayanan yang diberikan melalui instansi-instansi pemerintah
  - b) Berkaitan dengan perencanaan dan pelaksanaan kebijakan-kebijakan publik dalam pencapaian tujuan-tujuan politik
  - c) Upaya pelayanan dilakukan oleh pelaksana atau administrator dan harus dipertanggungjawabkan kepada pejabat politik
  - d) Administrator atau pelaksana bertanggung jawab kepada pemimpin politik yang dipilih secara demokrasi
  - e) Program kegiatan diadministrasikan melalui garis hierarki organisasi dan diawasi oleh pejabat hierarki atas organisasi
  - f) Nilai-nilai utama administrasi publik adalah efisiensi dan rasionalitas
  - g) Dijalankan sangat efisien dan tertutup karena keterlibatan masyarakat terbatas
  - h) Peran dirumuskan secara luas
- 2) *New Public Management*

Organisasi sektor publik sering divisualisasikan sebagai organisasi yang kaku, tidak inovatif, minim kualitas, dan beberapa kritikan lainnya hingga memunculkan sebuah gerakan tuntutan masyarakat yang dikenal dengan gerakan reformasi pada pemerintahan yang dikenal dengan konsep Manajemen Publik baru (*New Public Managemen*) (Mahmudi, 2010:33).

Konsep OPA perlahan tergantikan dengan konsep NPM yang mampu menjawab terhadap tuntutan kebutuhan masyarakat agar dapat menghasilkan barang/jasa yang memiliki kualitas dan kuantitas sama atau lebih baik dari sektor swasta.

### 3) *New Public Service*

Thoha (2008:84) menyatakan bahwa ide dasar dari NPS dibangun dari konsep-konsep: (1) teori *democratic citizenship*; (2) model komunitas dan *civil society*; (3) organisasi *humanism*; (4) *postmodern* ilmu administrasi publik. Pemahaman mengenai manajemen dalam sektor publik merupakan adopsi dari unsur-unsur manajemen pada sektor swasta. Oleh karena itu, senada diungkapkan oleh Mahmudi (2010:36) organisasi sektor publik perlu mengadopsi prinsip-prinsip sektor swasta.

Dari paradigma-paradigma di atas, telah dikemukakan bahwa perubahan konsep manajemen publik dimasing-masing periode.

Pada hakikatnya menurut Islamy (2006:56) manajemen publik memiliki karakter antara lain:

- a) Aspek bidang kajian luas terkait pelaksanaan manajemen pemerintahan dan aspek politik, sosial, kultural dan hukum yang berpengaruh pada lembaga-lembaga hukum dan publik

- b) Berkaitan dengan fungsi dan proses manajemen pemerintahan dan sektor di luar manajemen pemerintahan yang bertujuan tidak mencari keuntungan
- c) Fokus terhadap administrasi publik
- d) Berkaitan dengan kegiatan internal manajemen pemerintahan yang bertujuan tidak mencari keuntungan
- e) Mengatur pelaksanaan kebijakan publik
- f) Memanfaatkan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan sebagai sarana mencapai tujuan publik melalui penggunaan alat-alat manajerial, keterampilan, pengetahuan dan keahlian sumber daya dalam mengubah kebijakan menjadi pelaksanaan program

Oleh karenanya, karakteristik manajemen dalam organisasi dilakukan **pimpinan mengelola organisasi yang akan berpengaruh langsung terhadap efektivitas organisasi**. Secara garis besar segi-segi yang berkaitan dengan kebijakan pimpinan mencakup penentuan tujuan, pencarian dan pemanfaatan sumber daya, penciptaan lingkungan yang merangsang anggota untuk berprestasi, proses komunikasi, pengambilan keputusan, dan kebijakan yang menyangkut kemampuan organisasi dalam merespon lingkungan.

## B. Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini adalah:

1. Jalal (2015) Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Situasi Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja pada Balai Besar Teknik Kesehatan Lingkungan Pengendalian Penyakit (BBTKLPP) Banjarbaru. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji pengaruh karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, karakteristik situasi kerja dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan pada Balai Besar Teknik Kesehatan Lingkungan dan Pengendalian Penyakit (BBTKLPP) Banjarbaru. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh PNS di BBTKLPP Banjarbaru. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah *total sampling*. Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linear berganda. Pembuktian hipotesis menggunakan uji statistik regresi secara simultan (Uji F) dan uji regresi parsial (Uji t). Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel bebas secara serentak mempunyai pengaruh sebesar 36,0% terhadap kepuasan kerja pegawai BBTKLPP Banjarbaru. Secara parsial keempat variabel bebas tidak berpengaruh signifikan sedangkan variabel karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh dominan terhadap kepuasan kerja pegawai BBTKLPP Banjarbaru. Variabel yang berpengaruh dominan adalah pengembangan karir sebesar 49,5%.

2. Wandy Zulkarnain (2012). Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Organisasi Terhadap Etos Kerja serta Implikasinya Terhadap Kinerja Pegawai PT. Telekomunikasi Indonesia Divisi Telkom Flexi - *Representative Office* Bandung. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi terhadap etos kerja serta implikasinya terhadap kinerja pegawai Divisi Marketing Telkom Flexi di Kota Bandung. Analisis hasil penelitian ini menggunakan analisis jalur. Berdasarkan paparan jawaban responden mengenai karakteristik individu di lingkungan pegawai PT. Telekomunikasi Indonesia Divisi Telkom Flexi *Representative Office* Bandung diperoleh rata-rata skor sebesar 3,93. Rata-rata skor tersebut sesuai dengan kriteria penafsiran termasuk kategori baik. Karakteristik pekerjaan di lingkungan pegawai Telkom Flexi *Representative Office* Bandung diperoleh rata-rata jawaban responden sebesar 3,73. Rata-rata skor tersebut sesuai dengan kriteria penafsiran termasuk kategori baik. Karakteristik individu di lingkungan pegawai Telkom Flexi *Representative Office* Bandung diperoleh rata-rata jawaban responden sebesar 3,74. Rata-rata skor tersebut sesuai dengan kriteria penafsiran termasuk kategori baik. Etos kerja di lingkungan pegawai Telkom Flexi *Representative Office* Bandung diperoleh rata-rata jawaban responden sebesar 3,94. Rata-rata skor tersebut sesuai dengan kriteria penafsiran termasuk kategori baik. Kinerja pegawai di lingkungan pegawai Telkom Flexi *Representative*

*Office* Bandung diperoleh rata-rata jawaban responden sebesar 3,74. Rata-rata skor tersebut sesuai dengan kriteria penafsiran termasuk kategori baik.

3. Said Abd. Rahman (2013), Efektivitas Organisasi Kecamatan Sebagai Satuan Kerja Perangkat Daerah (Studi di Kecamatan Pulau Laut Utara Kabupaten Kotabaru). Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui efektivitas organisasi kecamatan sebagai perangkat daerah dilihat dari kemampuan menyesuaikan diri, tingkat produktivitas, dan kepuasan kerja. Hasil penelitian dan analisis menunjukkan efektivitas organisasi kecamatan Pulau Laut Utara dilihat dari kemampuan menyesuaikan diri dipengaruhi oleh perubahan internal maupun eksternal organisasi sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi SDM cukup memadai namun dalam pemanfaatan dan penempatan pegawai belum optimal ini dapat dilihat dari peran interpersonal, informasional dan *decisional*.
4. Abdi Akbar (2009) Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Organisasi, dan Karakteristik Individu Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank Swasta di Propinsi Sulawesi Selatan. Tujuan studi ini adalah untuk menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh karakteristik pekerjaan, karakteristik organisasi, dan karakteristik individu terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini adalah penelitian eksplanasi yang menjelaskan hubungan antar variabel penelitian, dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini dilaksanakan dengan

menggunakan metode studi kasus terhadap kepuasan kerja karyawan pada bank swasta nasional di Propinsi Sulawesi Selatan. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan, karakteristik organisasi, dan karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan bank swasta di Propinsi Sulawesi Selatan, baik secara parsial maupun secara simultan. Variabel karakteristik organisasi memiliki pengaruh dominan terhadap kepuasan kerja dibandingkan dengan karakteristik pekerjaan dan karakteristik individu.

5. Dimas Prasetyo (2008) Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Organisasi, dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Polysindo Eka Perkasa di Kaliwungu, Kendal. Penelitian ini mengambil obyek pada PT. Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu. Permasalahan yang dihadapi PT. Polysindo Eka Perkasa Kaliwungu yaitu adanya pergantian kepemimpinan berakibat pada pola penerapan manajemen dan pengawasan yang tidak konsisten, sehingga masing-masing karyawan mengalami kebingungan dengan pelaksanaan pekerjaannya. Permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah: Adakah pengaruh karakteristik individu, karakteristik organisasi, dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan pada PT. Polysindo Eka Perkasa di Kaliwungu, baik secara parsial maupun simultan? Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT. Polysindo Eka Perkasa di Kaliwungu bagian *quality control* dan *process*

*control* yang berjumlah 296. Sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 75 sampel. Metode analisis datanya adalah analisis kuantitatif yang terdiri dari: uji asumsi klasik, analisis regresi berganda dan pengujian hipotesis melalui uji t dan uji F. Hasil penelitian menunjukkan karakteristik individu, karakteristik organisasi, dan karakteristik pekerjaan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan karakteristik pekerjaan sebagai variabel yang paling dominan.

### **C. Kerangka Berpikir**

Tujuan organisasi pada perangkat daerah pada prinsipnya dimaksudkan untuk menciptakan atau mewujudkan organisasi perangkat daerah yang efektif sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan daerah masing-masing. Oleh karenanya, organisasi Sekretariat Daerah diharapkan dapat menjadi organisasi yang efektif dalam menjalankan peran dan tugasnya sebagai fasilitasi pengkoordinasian administratif dan pelayanan administrasi bagi organisasi perangkat di daerahnya.

Oleh karena itu, sebagai satuan kerja yang melaksanakan tugas pokoknya dalam pelayanan administratif bagi organisasi perangkat daerah di daerahnya melalui bagian unit kerja dalam satuan kerjanya peran tersebut sangat berkaitan dengan pengelolaan sumber daya organisasi.

Pengelolaan sumber daya organisasi di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir berkaitan dengan kemampuan organisasi

melihat karakteristik organisasi sebagai tolak ukur melihat jalur kerja pada struktur organisasi pada setiap bagian, karakteristik pekerja dilihat dari kemampuan pegawai dan perilaku kerja dalam pelaksanaan tugas, karakteristik lingkungan yang mendukung kapasitas penyediaan sarana prasarana kerja, dan karakteristik manajemen untuk melihat tahapan proses manajerial dapat berjalan pada lingkup tugas dan fungsinya.

Dari fenomena tingginya beban tugas terdapat indikasi yang menunjukkan belum maksimalnya efektivitas kerja pegawai pada setiap bagian unit kerja pada satuan kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir dilihat dari masih rendahnya capaian program kegiatan dalam mencapai target dan sasaran dalam penetapan rencana strategis. Kenyataan tersebut mengindikasikan belum maksimalnya kemampuan sumber daya manusia memiliki efektivitas kerja dalam melaksanakan tugasnya.

Berdasarkan hal tersebut, maka kerangka penelitian ini adalah menganalisis bagaimana karakteristik organisasi, karakteristik pekerja, karakteristik lingkungan dan karakteristik manajemen terhadap efektivitas kerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir.

#### **D. Operasional Variabel**

Sebagaimana variabel-variabel yang telah diuraikan maka operasional konsep pada penelitian ini adalah:

1. Karakteristik organisasi dilihat dari susunan SDM yang terdapat dalam struktur organisasi. Dalam struktur organisasi, pegawai ditempatkan

sebagai bagian dari organisasi yang bekerja sebagai pelaksana kerja, dalam pencapaian efektivitas kerja dipengaruhi oleh kemampuan dan pengetahuan pegawai yang berorientasi pada tugas

2. Karakteristik lingkungan mencakup dua aspek, aspek pertama terkait dengan pembuatan keputusan dan pengambilan tindakan, aspek kedua terkait dengan iklim organisasi, dengan demikian orientasi penelitian terhadap karakteristik lingkungan pada penelitian ini adalah kemampuan organisasi dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas pegawai
3. Karakteristik pekerja memiliki perbedaan dengan yang lainnya, peran organisasi dalam menyikapi hal tersebut adalah mengintegrasikan tujuan individu dan tujuan organisasi. Adapun orientasi penelitian pada karakteristik pekerja pada penelitian ini adalah bagaimana organisasi menyikapi perbedaan kemampuan pegawai dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas pegawai
4. Karakteristik manajemen merupakan strategi dan mekanisme kerja yang dapat dirancang untuk mengkondisikan pada organisasi sehingga efektivitas dapat tercapai. Oleh karenanya, orientasi penelitian pada karakteristik manajemen pada penelitian adalah bagaimana organisasi menyikapi mekanisme kerja dalam pengambilan keputusan

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Menurut Moleong (2006) penelitian dengan metode kualitatif adalah penelitian yang menggambarkan fenomena yang dialami oleh subyek penelitian misalnya perilaku, persepsi, tindakan dan lain-lain dan diuraikan dengan deskriptif dalam bentuk kata-kata dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Dengan kata lain, penelitian kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari perilaku orang-orang yang diamati.

Dalam penelitian ini penulis menghimpun fakta, menganalisis dan menginterpretasi data dengan pemahaman intelektual, namun tidak melakukan pengujian/pembuktian suatu hipotesis.

#### B. Subjek dan Objek Penelitian

Menurut Andi (2011:195) subjek penelitian atau informan adalah orang yang bisa memberikan informasi-informasi utama yang dibutuhkan dalam penelitian. Sedangkan objek penelitian menurut Umar (2005:303) menjelaskan tentang apa, siapa yang menjadi objek penelitian, kapan penelitian dilakukan. Dimana menurut Sugiyono (2009:38) objek penelitian

merupakan atribut atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik suatu kesimpulan.

Selanjutnya subyek penelitian ini diambil berdasarkan metode *nonprobability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberi kesempatan atau peluang yang sama bagi setiap orang untuk dipilih menjadi sampel. Adapun teknik yang digunakan adalah *sampling purposive* yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2013:68).

Dengan demikian, subjek atau informan dalam penelitian ini berjumlah sebanyak empat orang yang terdiri: Bagian Umum, Bagian Organisasi, Bagian Perekonomian dan Sumber daya Alam serta Bagian Kesejahteraan Rakyat di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir. Objek penelitian adalah karakteristik organisasi, karakteristik pekerja, karakteristik lingkungan, karakteristik manajemen dan efektivitas kerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir.

Selanjutnya penelitian ini dilaksanakan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir, dipilihnya Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir pada penelitian didasarkan atas tingginya beban tugas pada setiap bagian yang bertanggung jawab sesuai dengan bidangnya membantu Bupati dalam penyusunan kebijakan dan pengkoordinasian administratif dan pelayanan administratif pada seluruh organisasi perangkat daerah pada Pemerintah Kabupaten Indragiri Hilir.

### C. Instrumen Penelitian

Menurut Moleong (2006) dalam penelitian kualitatif peneliti merupakan instrument utama. Atas pertimbangan ini maka pengumpulan data dilakukan oleh peneliti untuk melakukan tanya jawab atau dialog langsung dengan subyek penelitian atau responden sesuai dengan variabel penelitian yang telah ditentukan. Adapun metode tanya jawab dilakukan menggunakan pedoman wawancara.

### D. Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data pada penelitian menggunakan metode wawancara yang merupakan alat *rechecking* atau pembuktian terhadap informasi atau keterangan yang telah dikumpulkan sebelumnya. Teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara terbuka.

### E. Metode Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis kualitatif.

Menurut Moleong (2006) proses analisis data kualitatif terdiri dari: mencatat yang menghasilkan catatan lapangan, mengumpulkan, memilah-milah, mengklasifikasikan, membuat ikhtisar dan membuat indeksnya dan berpikir dengan jalan membuat agar kategori data mempunyai makna, mencari dan menemukan pola dan hubungan-hubungan dan membuat temuan-temuan umum.

Adapun langkah-langkah analisis kualitatif dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Pengumpulan data

Pengumpulan data dilakukan dengan teknik wawancara dengan reponden selaku informan dengan menggunakan pedoman wawancara yang telah dipersiapkan.

2. Reduksi data

Proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrasian dan transformasian data mentah yang diambil dari catatan-catatan pada saat wawancara dilakukan

3. Penyajian data

Data yang telah direduksi dan telah dianalisis disajikan dalam bentuk narasi untuk mempermudah pemahaman dan penafsiran guna penarikan kesimpulan

4. Penarikan kesimpulan

Merupakan kegiatan akhir dari analisis data. Penarikan kesimpulan atau verifikasi merupakan kegiatan interpretasi yaitu menemukan makna kata yang telah disajikan

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Objek Penelitian

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah yang ditindaklanjuti dengan terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah. Ketentuan baru ini telah banyak mengubah kebijakan penyelenggaraan urusan Provinsi dan Kabupaten/Kota secara signifikan. Artinya, terdapat beberapa urusan yang sebelumnya merupakan kewenangan daerah Provinsi, diubah menjadi kewenangan daerah Kabupaten/Kota, demikian pula sebaliknya, yang tadinya merupakan kewenangan daerah Kabupaten/Kota menjadi kewenangan daerah Provinsi, sehingga secara keseluruhan mengandung konsekuensi bagi pemerintah Kabupaten/Kota untuk melaksanakan penataan ulang kelembagaan perangkat daerah.

Dalam rangka menyikapi konsekuensi tersebut, dan sebagai langkah implementasi dari Pasal 3 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 Tentang Perangkat Daerah, Kabupaten Indragiri Hilir telah menetapkan Peraturan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir Nomor 13 Tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir yang kemudian dijabarkan dalam Peraturan Bupati Indragiri Hilir Nomor 46 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, susunan organisasi, tugas

dan fungsi, serta tata kerja di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir.

Sekretariat Daerah mempunyai tugas membantu Bupati dalam penyusunan kebijakan dan pengoordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas perangkat daerah serta pelayanan administratif. Dalam menyelenggarakan tugas dimaksud menjalankan fungsi sebagai berikut:

1. Pengoordinasian penyusunan kebijakan daerah
2. Pengoordinasian pelaksanaan tugas satuan kerja perangkat daerah
3. Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah
4. Pelayanan administratif dan pembinaan aparatur sipil negara pada instansi daerah
5. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Bupati terkait dengan tugas dan fungsinya

Sekretariat Daerah dipimpin oleh Sekretaris Daerah yang dalam melaksanakan tugasnya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati. Adapun susunan organisasi Sekretariat Daerah terdiri dari Sekretaris Daerah dibantu tiga Asisten, yaitu:

1. Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat (Asisten I);
2. Asisten Perekonomian dan Pembangunan (Asisten II); dan
3. Asisten Administrasi Umum (Asisten III).

Dimana masing-masing asisten membawahi bagian-bagian sebagai berikut:

1. Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat (Asisten I), terdiri dari:
  - a. Bagian Pemerintahan dan Otonomi Daerah;
  - b. Bagian Kesejahteraan Rakyat;
  - c. Bagian Pemberdayaan Masyarakat dan Trantibum Linmas; dan
  - d. Bagian Hukum.
2. Asisten Perekonomian dan Pembangunan (Asisten II), terdiri dari:
  - a. Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam;
  - b. Bagian Administrasi Pembangunan; dan
  - c. Bagian Pengadaan Barang dan Jasa.
3. Asisten Administrasi Umum (Asisten III), terdiri dari:
  - a. Bagian Organisasi;
  - b. Bagian Umum;
  - c. Bagian Keuangan dan Perlengkapan; dan
  - d. Bagian Hubungan Masyarakat dan Protokol;

## **B. Pembahasan**

### **1. Karakteristik Organisasi**

Tujuan organisasi adalah memberikan pengarahan dengan cara menggambarkan keadaan yang akan datang yang senantiasa dikejar dan diwujudkan oleh organisasi. Struktur dapat mempengaruhi efektivitas dikarenakan struktur yang menjalankan organisasi. Struktur yang baik

adalah struktur yang kaya akan fungsi dan sederhana. Selanjutnya, tanpa ada dukungan dan partisipasi serta sistem nilai yang ada maka akan sulit untuk mewujudkan organisasi yang efektif. Faktor-faktor yang mempengaruhi organisasi harus mendapat perhatian yang serius apabila ingin mewujudkan suatu efektivitas.

Konsep karakteristik organisasi dalam penelitian ini menggambarkan hubungan yang sifatnya relatif tetap seperti susunan SDM yang terdapat dalam organisasi. Struktur merupakan cara yang unik menempatkan manusia dalam rangka menciptakan sebuah organisasi. Dalam struktur, manusia ditempatkan sebagai bagian dari suatu hubungan yang relatif tetap yang akan menentukan pola interaksi dan tingkah laku yang berorientasi pada tugas.

Dengan demikian, struktur organisasi merupakan perangkat yang dapat menggambarkan struktur kerja unit kerja pada organisasi dalam menetapkan uraian pekerjaan pegawai dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab, struktur laporan yang disampaikan atas hasil kerja yang dilaksanakan pegawai kepada pimpinan dan kemampuan rentang kendali pemimpin unit kerja dapat mengendalikan pegawai di lingkungan unit kerjanya dapat melaksanakan kerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawab.

Berdasarkan hal tersebut maka wawancara dengan responden dapat diuraikan sebagai berikut:

Responden 1 menyatakan bahwa dilihat dari struktur organisasi pada bagiannya dilihat dari penempatan, kemampuan dan pengetahuan Pegawai dapat diuraikan sebagai berikut:

“Penempatan atas kedudukan Pejabat yang mengisi struktur organisasi ditempatkan oleh pegawai yang memiliki pendidikan S1 dengan pangkat yang sudah memenuhi ketentuan dalam penempatan jabatan struktural. Melihat kemampuan dan pengetahuan pejabat dalam mendukung pelaksanaan tugas cukup maksimal karena kemampuan dan pengetahuan pegawai yang ada belum memiliki pengalaman kerja yang maksimal karena diisi dengan pejabat yang baru mendapat promosi jabatan sehingga dalam pelaksanaan tugas yang akan dilaksanakan masih perlu mendapatkan pembinaan dan bimbingan .....” (Wawancara tanggal 19 Oktober 2017).

Responden 2 menyatakan bahwa karakteristik organisasi dilihat dari tupoksi bidang ini dapat diuraikan sebagai berikut:

“Kedudukan Pejabat Esselon IV yang duduk pada bagian ini memiliki disiplin ilmu yang berbeda dan melihat kemampuan dan pengetahuan pejabat yang ada rata-rata hanya memiliki pengetahuan umum dan seharusnya pejabat yang duduk pada jabatan ini adalah pegawai yang memiliki kemampuan dan pengetahuan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah di bidang kelembagaan, analisa jabatan, analisa beban kerja, pelayanan publik dan pengembangan kinerja, dan ketatalaksanaan organisasi dan keterkaitan dengan peraturan dan ketentuan kinerja kepegawaian .....” (Wawancara tanggal 19 Oktober 2017).

Selanjutnya responden 3 menyatakan bahwa:

“Tiga pejabat yang menduduki jabatan eselon pada bagian ini memiliki kemampuan dan pengetahuan yang layak karena pejabat yang ada memiliki pengetahuan dan pengalaman kerja yang baik dalam mendukung pelaksanaan tugas terutama berkaitan dengan Perencanaan, Monitoring dan Evaluasi Pembangunan .....” (Wawancara tanggal 20 Oktober 2017).

Adapun responden 4 menyatakan bahwa karakteristik organisasi bagian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

“Untuk pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dalam hal pelaksanaan tugas fasilitasi bidang perekonomian, bidang Penanaman Modal dan BUMD dan bidang Sumber Daya Alam sesuai renstra dan prioritas target sasaran yang akan dicapai belum optimal dilaksanakan secara individual karena penempatan tidak sesuai dengan kemampuan dan pengetahuan pegawai. Penempatan dalam pengisian struktur organisasi ditempati pejabat yang tidak memiliki pengetahuan dan pengalaman dibidangnya. Arah dan kerjasama yang baik menjadi penting agar pelaksanaan bagian dapat terlaksana dengan maksimal....” (Wawancara tanggal 20 Oktober 2017).

Dari wawancara yang ada dapat disimpulkan bahwa dilihat dari karakteristik organisasi sebagai salah satu faktor yang memengaruhi efektivitas kerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir belum memadai. Tidak memadainya karakteristik organisasi dilihat dari penempatan, kemampuan dan pengetahuan pegawai yang menduduki jabatan pada struktur organisasi bagian di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir. Sebagian besar

pejabat yang duduk tidak memiliki pengalaman dibidang tugasnya dan ditempatkan berdasarkan jabatan promosi.

Hal lain yang dapat menjadi referensi atas kesimpulan di atas berdasarkan pendapat Robbins yang dikutip Rommy (2011) menyatakan karakteristik budaya organisasi dipengaruhi oleh:

- a. Inisiatif individual, kebebasan setiap anggota organisasi dapat mengemukakan pendapat, saran dan masukan yang bertujuan untuk memajukan organisasi dan dapat menjadi pemikiran bersama dalam memudahkan dalam pemberian pelayanan
- b. Adanya toleransi agar dapat bertindak agresif dan inovatif dalam memberikan pelayanan dan berani mengambil resiko atau bertanggung jawab atas tindakannya
- c. Adanya pengarahan atau penjelasan dari organisasi tentang sasaran dan harapan yang ingin dicapai dalam meningkatkan kinerja organisasi
- d. Adanya integrasi atau dorongan bekerja secara terkoordinasi untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil pekerjaan yang ingin dicapai
- e. Adanya dukungan pimpinan dalam menciptakan komunikasi efektif terhadap bawahan dalam hal memberikan pengawasan atas ketentuan atau aturan yang berlaku, identitas dalam hal mengidentifikasi diri sebagai bagian dari organisasi, adanya penghargaan bagi pegawai yang dapat menunjukkan kinerjanya, toleransi terhadap permasalahan

organisasi dan berjalannya pola komunikasi secara formal dan non formal

Hal lainnya menurut Robbins & Coulter (2012:52), terdapat tujuh dimensi budaya organisasi yang dapat dipergunakan dalam suatu organisasi, yaitu:

- a. Mendorong dan menghargai pegawai atas inovasi dan keberanian dalam pengambilan resiko
- b. Perhatian kepada pegawai agar dapat bekerja dengan cermat, teliti sesuai dengan analisis pekerjaan
- c. Orientasi kepada hasil yang dicapai
- d. Orientasi hasil atas capaian individu
- e. Orientasi hasil atas capaian kelompok
- f. Didukung dengan sikap agresif dan kompetitif pegawai menjalankan nilai budaya organisasi
- g. Mempertahan sikap quo dalam pelaksanaan nilai-nilai budaya

Selanjutnya dalam melaksanakan tugas dan fungsi, maka berdasarkan Peraturan Bupati Indragiri Hilir Nomor 46 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir. Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir memiliki sumber daya aparatur dilihat dari struktur organisasi, pejabat yang menduduki jabatan

berjumlah 48 orang yang terdiri dari satu orang Sekretaris Daerah, tiga orang Asisten terdiri dari Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat (Asisten I), Asisten Perekonomian dan Pembangunan (Asisten II); dan Asisten Administrasi Umum (Asisten III). Bagian Pemerintahan dan Otonomi Daerah, Bagian Kesejahteraan Rakyat, Bagian Pemberdayaan Masyarakat dan Trantibum Linmas, Bagian Hukum, Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam, Bagian Administrasi Pembangunan, Bagian Pengadaan Barang dan Jasa, Bagian Organisasi, Bagian Umum, Bagian Keuangan dan Perlengkapan, dan Bagian Hubungan Masyarakat dan Protokol. Dengan jumlah Kasubbag sebanyak 33 orang yang ditempatkan sebanyak tiga Subbagian pada setiap bagian.

Dan untuk melihat kualitas SDM Pejabat Sekretariat Daerah di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir dilihat dari tingkat pendidikan dan lama bertugas dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 4.1 Data Pejabat Dilihat Tingkat Pendidikan dan Lama Bertugas di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir Tahun 2017**

No	Pendidikan	Jumlah	%	Lama Bertugas	Jumlah	%
1	S2	20	43	22 bulan	1	2
2	S1	25	53	10 bulan	42	89
3	SLTA	2	4	2 bulan	4	9
		47			47	100

Sumber: Data Olahan, Tahun 2017

Dari tabel di atas dapat disampaikan bahwa penempatan pejabat struktural di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir berdasarkan pendidikan yakni S2 sebanyak 20 orang atau 43%, S1 sebanyak 25 atau 53% dan SLTA sebanyak 2 orang atau 4%. Sedangkan dilihat dari lama bertugas didominasi oleh pegawai dengan lama bertugas 10 bulan sebanyak 42 orang atau 89%.

Selanjutnya struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas akan dibagi, mekanisme koordinasi yang akan dijalankan. Dengan memahami fungsi dalam struktur organisasi maka akan terlaksana aliran kerja yang efektif, efisien dalam pencapaian tujuan organisasi. Dapat diketahui dengan berjalannya fungsi struktur sesuai aturan maka hubungan kerja sama dalam organisasi akan terjalin kondusif karena struktur kerja dapat berjalan tertib secara administratif maupun pelayanan. Hal tersebut akan meningkatkan kinerja organisasi dalam penempatan pegawai sesuai dengan kemampuan pada setiap unit kerja, pembagian pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan rincian tugas yang jelas dan mekanisme kerja dalam pelaporan dan penyampaian informasi terstruktur secara berjenjang

Hal tersebut sesuai dengan pendapat Hasibuan (2008:128) yang menyatakan bahwa struktur organisasi yaitu menggambarkan tipe organisasi, pendepartemenan organisasi, kedudukan dan jenis wewenang pejabat, bidang dan hubungan pekerjaan, garis perintah dan tanggung jawab, rentang kendali dan sistem pimpinan organisasi.

Dengan kata lain, diketahui bahwa struktur organisasi menggambarkan kerangka dan susunan hubungan diantara fungsi, bagian atau posisi, juga menunjukkan hierarki organisasi dan struktur sebagai wadah untuk menjalankan wewenang, tanggung jawab dan sistem pelaporan terhadap atasan dan pada akhirnya memberikan stabilitas dan kontinuitas yang memungkinkan organisasi tetap hidup walaupun orang datang dan pergi serta pengkoordinasian hubungan dengan lingkungan. Struktur organisasi dapat menghindari atau mengurangi kesimpangsiuran dalam pelaksanaan tugas.

Dengan demikian, dalam struktur organisasi menggambarkan:

- a. Adanya kejelasan tanggung jawab. Pegawai harus dapat bertanggung jawab atas penyelesaian pekerjaan yang telah menjadi beban bagi tugasnya dan bertanggung jawab kepada pimpinan atas hasil pekerjaan yang dilaksanakannya.
- b. Adanya kejelasan kedudukan. Dalam struktur organisasi tergambar secara hirarki atau berjenjang kedudukan pegawai menurut tugas, fungsi sesuai dengan jabatan atau tanggung jawabnya.
- c. Adanya kejelasan uraian tugas. Fungsi struktur organisasi dalam suatu organisasi adalah pembagian pekerjaan kepada setiap bagian yang terdapat dalam organisasi, fungsi tersebut diberikan kepada pegawai dalam bentuk uraian tugas atau rincian tugas yang menjadi dasar pegawai melaksanakan pekerjaan

d. Adanya kejelasan jalur hubungan. Dalam struktur organisasi akan tergambar jalur hubungan kerja antara bagian dalam organisasi kemudian diimplementasikan dalam pelaksanaan tugas melalui hubungan vertikal, horizontal dan fungsional sesuai dengan fungsi masing-masing setiap bagian.

Dengan demikian, untuk menghasilkan efektivitas organisasi maka pelaksanaan tugas pegawai maupun kelompok dalam setiap bagian dapat dilakukan dengan koordinasi sesuai dengan tujuan organisasi untuk menghasilkan pekerjaan atau tugas berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan pemanfaatan waktu yang sudah ditetapkan.

Oleh karena itu, pentingnya efektivitas kerja pegawai yang didukung dengan penempatan pegawai sesuai dengan kemampuan dan pengetahuan pegawai sehingga pelaksanaan tugas menjadi konsisten dan fokus terhadap tujuan dan sasaran sesuai rencana strategi organisasi dapat dijalankan secara maksimal. Oleh karena itu, melalui efektivitas kerja pegawai maka proses pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan konsisten sehingga mampu melaksanakan pekerjaan secara efektif.

Pernyataan tersebut sesuai pendapat Hasibuan (2008:105), yang menyatakan bahwa efektivitas merupakan suatu keadaan keberhasilan kerja yang sempurna sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Supaya dapat menjamin suatu keberhasilan usaha dalam meningkatkan

efektivitas kerja pegawai dalam suatu organisasi perlunya pengaruh dari struktur organisasi sehingga dapat menimbulkan kuantitas kerja, kualitas kerja, dan pemanfaatan waktu dan peningkatan SDM.

## 2. Karakteristik Pekerja

Konsep karakteristik pekerja dalam penelitian ini memberikan pengertian bagaimana menyikapi perbedaan pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, bagaimana organisasi dapat mengintegrasikan tujuan individu dalam pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan tentang karakteristik pekerja (individu) bagaimana menyikapi perbedaan kemampuan pegawai dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas pegawai di lingkungan kerja dan bagaimana saran dan tindakan Bapak terhadap pegawai yang tidak mampu melaksanakan pekerjaan dan tugas menurut respondendapat diuraikan sebagai berikut:

Responden 1 menyatakan bahwa “Setiap pegawai memiliki perbedaan kemampuan terutama dalam kemampuan pemahaman atas tugas yang diberikan, hal tersebut berkaitan dengan pengetahuan, sikap kerja dan inisiatif. Berdasarkan pengamatan kemampuan pegawai dilihat dari pengetahuan yang dimilikinya akan dapat menyelesaikan tugas tepat waktu baik secara konseptual memahami prosedur kerja, sistem dan mekanisme kerja, aturan dan ketentuan yang berlaku maupun kemampuan teknis (dapat mempergunakan peralatan, kemampuan IT) dalam mendukung pekerjaan. Dalam hal sikap kerja, berkaitan dengan kondisi pekerjaan, hubungan kerja, rasa aman, lingkungan kerja, dan

fasilitas dalam bekerja. Dimana semakin tinggi tingkat kenyamanan pegawai ketika bekerja maka sikap kerja positif yang dihasilkan akan semakin tinggi. Begitupula dengan inisiatif kerja, ada beberapa pegawai yang memiliki inisiatif kerja yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan, hal ini terkait dengan kemampuan untuk mengambil langkah yang tepat dalam menghadapi kesulitan, kemampuan untuk melakukan sesuatu pekerjaan tanpa bantuan, pegawai yang memiliki inisiatif kerja adalah pegawai yang memiliki pengalaman atas pekerjaan yang dilaksanakannya sehingga menjadi tenaga yang dapat diandalkan oleh organisasi.....” (Wawancara tanggal 19 Oktober 2017)

Adapun saran dan tindakan terhadap pegawai yang tidak mampu melaksanakan pekerjaan dan tugas yang diberikan menurut Responden 1 adalah:

“Bagi pegawai yang tidak mampu melaksanakan tugasnya diarahkan kepada masing-masing atasannya untuk melakukan pembinaan dalam hal ini (Kasubbag) sehingga dapat diketahui penyebab ketidakmampuan pegawai tersebut, apabila ketidakmampuan tersebut berkaitan dengan kondisi pekerjaan yang tidak mendukung baik pengetahuan maupun peralatan akan difasilitasi sesuai dengan kemampuan organisasi dan apabila karena hanya kepentingan pribadi dan mengganggu kondisi kerja organisasi akan ditindaklanjuti dengan pembinaan sesuai ketentuan.....” (Wawancara tanggal 19 Oktober 2017).

Menyikapi kemampuan pegawai dalam pelaksanaan tugas pegawai dan saran dan tindakan terhadap pegawai yang tidak mampu melaksanakan pekerjaan dan tugas, menurut Responden 2 menyatakan bahwa:

“Menyikapi perbedaan kemampuan pegawai dilihat dari pengetahuan dan keterampilan dan komitmen kerja pegawai. Dengan adanya pengetahuan dan keterampilan akan meningkatkan kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas yang diberikan, kuantitas jumlah pekerjaan yang dihasilkan atau diselesaikan dan ketepatan waktu pekerjaan sesuai dengan penetapan target waktu yang ditetapkan. Berkaitan dengan komitmen kerja pegawai dapat dilihat bagaimana pegawai mampu mengikuti aturan organisasi, disiplin dan melaksanakan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab. Hal lainnya berkaitan dengan saran dan tindakan bagi pegawai yang tidak mampu melaksanakan pekerjaan adalah dengan melakukan bimbingan dan arahan secara persuasif.....” (Wawancara tanggal 19 Oktober 2017).

Adapun Responden 3 menyikap perbedaan kemampuan yang dimiliki pegawai adalah:

“Setiap perbedaan kemampuan yang dimiliki pegawai menjadi kekuatan bagi organisasi dalam pelaksanaan tugas untuk mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Kebutuhan akan kemampuan pegawai menjadi faktor penting dalam peningkatan kinerja organisasi. Setiap perbedaan kemampuan yang dimiliki pegawai dapat ditingkatkan melalui melalui disiplin kerja serta adanya motivasi dari pimpinan sehingga efektivitas kerja pegawai dapat meningkat. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan organisasi sesuai dengan target yang ditetapkan. Dengan adanya motivasi, maka akan mendukung perilaku kerja pegawai supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal maka motivasi sangatlah penting sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja .....” (Wawancara tanggal 20 Oktober 2017).

Selanjutnya Responden 4 menyikapi bahwa:

“Kemampuan pegawai dapat meningkatkan pemahaman atas tupoksi, dimana dalam menjalankan tupoksi, pegawai harus terlebih dahulu paham tentang tugas pokok dan fungsi masing-masing serta mengerjakan tugas sesuai dengan apa yang menjadi tanggung jawabnya, kecepatan kerja dimana dalam menjalankan tugas kecepatan kerja harus diperhatikan dengan menggunakan mengikuti metode kerja yang ada, keakuratan kerja yang dapat dilihat dari tidak hanya cepat, namun dalam menyelesaikan tugas karyawan juga harus disiplin dalam mengerjakan tugas dengan teliti dalam bekerja dan kerja sama dalam hal ini kemampuan dalam bekerja sama dengan rekan kerja lainnya seperti bisa menerima dan menghargai pendapat orang lain. Dengan beberapa faktor tersebut maka setiap perbedaan kemampuan yang dimiliki pegawai dapat dilengkapi dengan pegawai lainnya. Adapun saran dan tindakan bagi pegawai yang tidak mampu melaksanakan tugas atau pekerjaan yang diberikan maka selayaknya pimpinan selaku atasan dapat memberikan pembinaan sehingga perilaku kerja atas ketidakdisiplinan dan ketidakmampuan pegawai dapat diatasi sehingga tidak mengganggu kinerja organisasi .....” (Wawancara tanggal 20 Oktober 2017).

Dari wawancara yang ada dapat disimpulkan bahwa dilihat dari karakteristik pekerja merupakan faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas kerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir cukup memadai. Dimana perbedaan kemampuan pegawai dilihat dari pengetahuan, keterampilan, inisiatif, komitmen kerja, pemahaman tupoksi, kecepatan kerja, keakuratan pekerjaan dan kerjasama menjadi faktor yang dominan mempengaruhi efektivitas kerja pegawai sehingga dengan kemampuan tersebut pegawai dapat

meningkatkan kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu pekerjaan sesuai dengan penetapan target waktu yang ditetapkan.

Menyikapi saran dan tindakan yang dilakukan pada pegawai yang tidak dapat melakukan pekerjaan menurut responden dapat dilakukan dengan pembinaan, arahan dan bimbingan melalui atasan masing-masing pegawai dan apabila pegawai tidak dapat dilakukan melalui pembinaan secara persuasif maka dilakukan sesuai dengan tindakan disiplin sesuai ketentuan agar tidak mengganggu kondisi kerja organisasi.

Adapun faktor-faktor yang dominan mempengaruhi efektivitas kerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir dilihat dari karakteristik pekerja dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Pengetahuan

Pengetahuan mencerminkan kemampuan pegawai dalam mengenal, memahami suatu pekerjaan. Pengetahuan pegawai dapat dikembangkan melalui peningkatan pendidikan baik formal maupun nonformal serta pengalaman. Pendidikan memberikan dasar-dasar pengetahuan baik secara teori, pengetahuan umum dan kemampuan analisis serta pengembangan watak kepribadian pegawai dalam melaksanakan pekerjaan

b. Keterampilan

Keterampilan adalah sebagai kapasitas yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu tahapan tugas yang dapat diperoleh dari pelatihan

dan pengalaman. Keterampilan yang dimiliki pegawai dimaksudkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang spesifik terutama dalam penguasaan penggunaan peralatan dan IT.

c. Inisiatif

Inisiatif mempunyai kesadaran diri dan kemandirian untuk melaksanakan tugas-tugas tanpa bantuan orang lain.

d. Komitmen kerja

Sikap dan perilaku pegawai mampu mengikuti aturan organisasi, disiplin dan melaksanakan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab.

e. Pemahaman tupoksi

Kemampuan memahami dan melaksanakan atas tugas dan fungsi yang dibebankan organisasi yang dilakukan dengan tanggung jawab.

f. Kecepatan kerja

Kecepatan kerja berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan. Setiap pekerjaan yang dilaksanakan sesuai dengan rencana agar tidak mengganggu pada pekerjaan yang lain.

g. Keakuratan pekerjaan

Kemampuan pegawai dalam meneliti dan menganalisis data sehingga dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya.

h. Kerja sama

Kemampuan menyesuaikan diri untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang telah ditentukan.

Hasil kesimpulan tersebut sesuai dengan pemikiran Sutrisno (2013:152) yang menyatakan perilaku kerja pegawai dapat mempengaruhi pencapaian hasil kerja berdasarkan standar kerja yang ditetapkan dilihat dari:

- a. Hasil kerja pegawai dilihat dari kualitas dan kuantitas yang dihasilkan
- b. Adanya pengetahuan pegawai terkait dengan penguasaan terhadap pekerjaan
- c. Adanya inisiatif atau kesediaan yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan
- d. Adanya kecekatan mental yang sehat dengan kemampuan menerima perintah dan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan metode kerja
- e. Sikap positif dan semangat yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan
- f. Disiplin terhadap ketentuan dan tingkat kehadiran

Dengan demikian, efektivitas kerja pegawai dalam ruang lingkup organisasi dikaitkan dengan pelaksanaan pekerjaan melalui kegiatan-kegiatan yang ditetapkan didukung dengan SDM yang memadai yakni kemampuan. Efektif tidaknya suatu pekerjaan yang dilaksanakan dinilai dari kemampuan SDM yang menjalankannya dibandingkan dengan kriteria-kriteria yang ditetapkan. Efektivitas kerja pegawai sebagai kemampuan untuk melakukan sesuatu yang tepat didasarkan pada tujuan yang telah ditetapkan atau direncanakan.

Pelaksanaan suatu pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan tujuan yang direncanakan menunjukkan efektivitas kerja tersebut dapat terlaksana dengan baik. Sebaliknya, ketidaksesuaian pelaksanaan kerja dengan tujuan yang ditetapkan memperlihatkan pelaksanaan kerja yang dilaksanakan belum efektif.

### 3. Karakteristik Lingkungan

Konsep karakteristik lingkungan dalam penelitian ini memberikan pengertian bahwa terdapat aspek dalam lingkungan organisasi yang mempengaruhi pembuatan keputusan dan pengambilan tindakan dalam pelaksanaan tugas pegawai dan aspek iklim organisasi yang menjadi salah satu indikator meningkatkan efektivitas kerja pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan tentang bagaimana menyikapi karakteristik lingkungan kerja dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir dapat diuraikan sebagaimana jawaban responden.

Menurut Responden 1 menyatakan bahwa "Karakteristik lingkungan organisasi dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas pegawai dipengaruhi internal organisasi dipengaruhi oleh ketersediaan dana, SDM, kelengkapan peralatan, teknologi dan sebagainya sedangkan eksternal organisasi dipengaruhi keadaan sosial politik, ekonomi, hukum dan sebagainya. Dengan demikian, proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas pegawai dalam organisasi memperhitungkan reaksi-

reaksi yang timbul dari dalam dan luar organisasi.....” (Wawancara tanggal 19 Oktober 2017).

Adapun menurut Responden 2 menyatakan bahwa:

”Proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas pegawai dalam organisasi dipengaruhi oleh internal organisasi seperti ketersediaan dana, SDM, kelengkapan peralatan, teknologi, dan sebagainya, eksternal organisasi seperti keadaan sosial politik, ekonomi, hukum, dan sebagainya, ketersediaan informasi yang diperlukan dan kepribadian dan kecakapan pengambil keputusan.....” (Wawancara tanggal 19 Oktober 2017).

Selanjutnya Responden 3 menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi karakteristik lingkungan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas pegawai:

“Dipengaruhi oleh lingkungan internal dipengaruhi oleh kepribadian. Faktor kepribadian yang ada dalam diri seorang pembuat keputusan, merupakan hal yang dapat mempengaruhi keputusannya tersebut. Dalam hal ini, seorang pembuat keputusan akan terbiasa dengan sifat pribadinya. Hal ini dapat dilihat dari sisi kepribadian seorang pemimpin, bagaimana dia mengambil sebuah keputusan dalam menghadapi masalah. Tentunya seorang pemimpin organisasi harus bijaksana dalam bersikap ketika ada masalah dan mengambil keputusan. Dan faktor pengalaman dimana pengalaman seorang pembuat keputusan adalah hal yang sangat penting, karena banyaknya pengalaman orang tersebut maka ia akan berani dalam menentukan keputusan. Hal ini juga berkaitan terhadap keahlian yang dimiliki oleh pemimpin atau anggota karena pengalaman yang pernah dialaminya. Dan lingkungan eksternal dipengaruhi tekanan dari luar, pengaruh tekanan dari luar merupakan

suatu proses yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan, dikarenakan proses cepat atau lambatnya pembuat keputusan tergantung dari banyaknya tekanan diterima. Kadang pembuat keputusan ragu-ragu dalam menentukan, namun adanya pengaruh tekanan dari luar dapat mempercepat keputusan yang diambil. Hal ini dikarenakan tidak adanya ketegasan dari pemimpin organisasi dalam penyelesaian masalah. Dan pengaruh dari kelompok lain dimana kelompok lain juga dapat mempengaruhi suatu keputusan dikarenakan kelompok atau organisasi tersebut mempunyai keputusan yang dapat dipertimbangkan oleh pemimpin organisasi lain menyikapi masalah dan pengaruh kelompok lain ini juga dapat menjatuhkan organisasi serta mementingkan kepentingan kelompok tersebut.....” (Wawancara tanggal 20 Oktober 2017).

Responden 4 secara ringkas menjelaskan bahwa karakteristik lingkungan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten dipengaruhi oleh:

“Lingkungan internal dipengaruhi oleh pengetahuan. Pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap pengambilan keputusan. Biasanya semakin luas pengetahuan seseorang semakin mempermudah pengambilan keputusan dan aspek kepribadian. Aspek kepribadian ini tidak nampak oleh mata tetapi besar peranannya bagi pengambilan keputusan. Lingkungan eksternal atas unsur-unsur yang berada di luar organisasi yang tidak dapat dikendalikan dan diketahui terlebih dahulu oleh organisasi yang akan pengambilan keputusan yang akan dibuat diantaranya perubahan ekonomi, peraturan pemerintah, masyarakat, perkembangan teknologi, politik dan lain sebagainya...” (wawancara tanggal 20 Oktober 2017).

Dari wawancara yang ada dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi karakteristik lingkungan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas pegawai di lingkungan Sekretariat daerah Kabupaten Indragiri Hilir dipengaruhi oleh karakteristik organisasi Internal organisasi seperti ketersediaan dana, SDM, kelengkapan peralatan, teknologi, pengetahuan dan kepribadian sedangkan eksternal organisasi dipengaruhi tekanan dari luar, pengaruh dari kelompok lain, sosial, perubahan ekonomi, peraturan pemerintah, masyarakat, perkembangan teknologi, politik dan lain sebagainya.

Hal ini ditegaskan Kusdi (2009:81) yang menyatakan lingkungan organisasi adalah elemen-elemen di luar organisasi yang mempunyai pengaruh terhadap kehidupan organisasi (Kusdi, 2009:62). Unsur-unsur lingkungan organisasi dapat dibedakan dengan dua cara, yaitu pertama, melalui keterkaitan atau hubungan suatu organisasi dengan organisasi-organisasi lain (analisis jaringan antar-organisasi atau *interorganizational network*), kedua yaitu analisis lingkungan umum (*general environment*), yaitu menganalisis lingkungan organisasi berdasarkan faktor-faktornya, seperti faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, dan sebagainya. Lingkungan umum sering dikenal sebagai lingkungan jauh dimana karakteristiknya adalah bahwa organisasi secara individu tidak mampu mengubah lingkungan ini.

Terkait proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas pegawai di lingkungan organisasi dipengaruhi oleh lingkungan internal

organisasi dan eksternal organisasi karena pembuatan keputusan pada organisasi sangat diperlukan pada tahapan dalam proses pelaksanaan kegiatan. Proses pengambilan keputusan dalam suatu organisasi diawali dengan proses perencanaan dalam pencapaian tujuan organisasi, langkah-langkah terakhir dalam proses pencapaian tujuan organisasi adalah nilai manfaat yang dihasilkan dari pengambilan keputusan.

Bagi organisasi peran indikator kinerja dalam pengambilan keputusan sangat menentukan karena penentuan program kegiatan yang akan dilaksanakan dapat diukur dari penetapan indikator kinerja melalui kemampuan organisasi mengalokasikan sumber daya organisasi yang akan ditempatkan dan digunakan dalam menjalankan proses pelaksanaan kegiatan yang akan dilaksanakan.

Hal lainnya adalah pengambilan keputusan sangat terkait dengan proses perencanaan pemilihan program kegiatan yang akan dilaksanakan dalam hal kegiatan identifikasi masalah, perumusan masalah dan pada pemilihan alternatif keputusan yang akan dipilih berdasarkan analisa dan berbagai manfaat dan dampak yang akan ditimbulkan dari proses pengambilan keputusan.

Agar pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas pegawai di lingkungan organisasi dapat berjalan efektif maka perlunya pengawasan yang mencakup pemantauan, pemeriksaan, dan penilaian terhadap hasil pelaksanaan dilakukan untuk mengevaluasi pelaksanaan dari pembuatan keputusan yang telah dilakukan.

#### 4. Karakteristik Manajemen

Konsep karakteristik manajemen dalam penelitian ini memberikan pengertian sebagai strategi dan mekanisme kerja yang dirancang untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan tentang bagaimana karakteristik manajemen mengenai mekanisme pekerjaan dalam pengambilan keputusan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir dapat diuraikan sebagaimana jawaban responden.

Menurut Responden 1 karakteristik manajemen dalam mekanisme pekerjaan dalam pengambilan keputusan dalam organisasi adalah “Mekanisme kerja dalam organisasi adalah serangkaian cara kerja yang dijalankan dalam organisasi untuk mencapai tujuan dimana dalam mencapai tujuan organisasi perlunya didukung rentang kendali berkaitan dengan jumlah bawahan yang dapat dikendalikan secara efektif oleh seorang pimpinan dalam organisasi. Dalam suatu organisasi perlu diperhatikan suatu efektivitas dan sebuah efisiensi dari seorang pemimpin yang dapat membawahi beberapa orang yang dibawahinya sehingga seorang pemimpin dapat melakukan tugas kepemimpinannya secara efektif, efisien dan maksimal serta dapat melakukan tugas pengawasan secara optimal. Kemudian adanya prinsip koordinasi yakni usaha yang dapat mengarahkan seluruh kegiatan organisasi sehingga tujuan dan sasaran sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan....” (Wawancara tanggal 19 Oktober 2017).

Adapun Responden 2 menyatakan bahwa:

“Secara umum mekanisme kerja dalam suatu organisasi merupakan langkah-langkah bagaimana suatu pekerjaan dapat dilaksanakan. Dalam

mekanisme kerja terdapat dasar atau pedoman kerja yang harus dijalankan. Adapun pedoman kerja yang dijalankan pegawai adalah adanya tupoksi menyangkut tugas pokok dan fungsi yang harus dijalankan, tupoksi bagi pegawai yang memegang jabatan diatur berdasarkan Peraturan Bupati sesuai dengan kewenangan suatu organisasi, adanya uraian pekerjaan yang dijadikan dasar pelaksanaan pekerjaan bagi seorang pegawai dalam hal ini sebagai staf pelaksana yang merupakan rangkaian pekerjaan yang dilimpahkan atas tupoksi atasan pegawai, kemudian adanya standar operasional prosedur (SOP) yang merupakan suatu pedoman atau acuan untuk melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan fungsi dan alat penilaian kinerja instansi pemerintah berdasarkan indikator-indikator teknis, administratif dan prosedural sesuai tata kerja, prosedur kerja dan sistem kerja pada unit kerja yang bersangkutan.....” (Wawancara tanggal 19 Oktober 2017).

Selanjutnya menurut Responden 3 menyatakan:

“Mekanisme kerja organisasi adalah perangkat dalam organisasi untuk mencapai tujuan. Dalam mekanisme kerja dalam organisasi dapat diketahui bagaimana menyusun manajemen kerja yang baik agar tujuan organisasi bisa tercapai. Perangkat mekanisme kerja yang digunakan agar tujuan dan sasaran dapat terlaksana dengan tepat dalam hal perencanaan yang merupakan susunan langkah-langkah secara sistematis dan teratur untuk mencapai tujuan organisasi atau pemecahan masalah tertentu, pengorganisasian yang merupakan kegiatan pembagian tugas-tugas pada orang yang terlibat dalam aktivitas organisasi, sesuai dengan kompetensi SDM yang dimiliki, adanya *actuating* (pelaksanaan) meliputi kepemimpinan dan koordinasi, kepemimpinan dalam mengoptimalkan seluruh potensi dan sumber daya organisasi agar mengarah pada pencapaian tujuan program dan organisasi dan koordinasi merupakan upaya yang dilakukan untuk mensinkronkan

pekerjaan atau kegiatan dengan instansi terkait. Dan adanya pengawasan untuk mengendalikan pelaksanaan pekerjaan dan kegiatan organisasi agar pelaksanaan pekerjaan atau kegiatan dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah dibuat .....” (Wawancara tanggal 20 Oktober 2017).

Responden 4 menyikapi bahwa karakteristik manajemen dalam pengambilan keputusan dalam organisasi adalah:

“Mekanisme kerja yang dijalankan sebuah organisasi merupakan landasan yang dijadikan pedoman oleh suatu organisasi dalam melakukan segala aktivitas dan kegiatan organisasi agar tujuan organisasi tersebut dapat tercapai sesuai dengan prinsip kerja dalam organisasi, antara lain menyangkut apakah kegiatan dalam organisasi berorientasi pada tujuan, apakah keputusan organisasi diketahui dan disetujui oleh anggota organisasi, apakah anggota bertanggung jawab terhadap aturan, dimana setiap organisasi pasti memiliki aturan-aturan yang mengikat dan membatasi pergerakan para anggotanya, disertai hak, kewajiban, serta sanksi bagi anggotanya. Dan apakah pembagian kerja sudah sesuai dengan keahlian dan keterampilan masing-masing anggota organisasi.....” (Wawancara tanggal 20 Oktober 2017).

Dari wawancara yang ada dapat disimpulkan bahwa karakteristik manajemen mengenai mekanisme pekerjaan dalam pengambilan keputusan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir dapat diuraikan dipengaruhi sebagai berikut:

- a. Rentang kendali berkaitan dengan jumlah bawahan yang dapat dikendalikan secara efektif oleh seorang pimpinan dalam organisasi.

Hasibuan (2008:34), struktur organisasi adalah suatu gambar yang menggambarkan tipe organisasi, pendepartemenan organisasi, kedudukan dan jenis wewenang pejabat, bidang dan hubungan pekerjaan, garis perintah, dan tanggung jawab, rentang kendali dan sistem pimpinan organisasi.

Suatu struktur organisasi akan memberikan informasi tentang rentang kendali, artinya struktur organisasi memberikan informasi mengenai jumlah karyawan dalam setiap departemen (bagian) yang menetapkan pola hubungan antar individu dengan kelompok dalam rangka tercapainya tujuan yang diinginkan.

Selanjutnya menurut Bateman dan Snell (2014:312) jumlah orang yang berada di bawah pemimpin adalah fitur penting dari struktur organisasi. Jumlah bawahan yang melapor langsung ke eksekutif atau pengawasnya disebut sebagai rentang kendali (*span of control*). Rentang kendali (*span of control*) berkaitan dengan berapa banyak bawahan dapat diarahkan secara efektif dan efisien oleh seorang pemimpin. Hal tersebut dipandang penting karena sangat menentukan banyaknya tingkat dan pemimpin yang harus dimiliki oleh suatu organisasi. Apabila semakin luas atau besar rentang kendali, maka semakin efisien organisasi tersebut.

- b. Prinsip koordinasi yakni usaha yang dapat mengarahkan seluruh kegiatan organisasi tugas pokok dan fungsi, uraian pekerjaan.

Dalam hal ini koordinasi menurut Hasibuan (2010:86) dapat didefinisikan sebagai usaha kerjasama antara badan, instansi, unit dalam pelaksanaan tugas-tugas tertentu sehingga saling terkait satu sama lain. Dengan kata lain, koordinasi memberikan pengertian sebagai suatu usaha yang mampu menyelaraskan pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi. Koordinasi dimaksudkan sebagai usaha menyatukan kegiatan-kegiatan dari satuan-satuan kerja (unit-unit) organisasi, sehingga organisasi bergerak sebagai kesatuan yang bulat guna melaksanakan seluruh tugas organisasi untuk mencapai tujuannya.

Menurut Kencana (2011:36) bentuk- bentuk koordinasi adalah sebagai berikut:

- 1) Koordinasi horizontal yakni kerja sama antar lembaga-lembaga sederajat
- 2) Koordinasi vertikal yakni kerja sama lembaga sederajat lebih tinggi kepada lembaga derajatnya lebih rendah
- 3) Koordinasi fungsional yakni kerja sama antar lembaga yang memiliki kesamaan fungsi tugas

Berdasarkan bentuk koordinasi maka bentuk koordinasi yang dilaksanakan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir merupakan bentuk koordinasi fungsional yang merupakan kerja sama yang dilakukan karena memiliki kesamaan tugas.

- c. Standar operasional prosedur (SOP), menyangkut apakah kegiatan dalam organisasi berorientasi pada tujuan, apakah keputusan organisasi diketahui dan disetujui oleh anggota organisasi, apakah anggota bertanggung jawab terhadap aturan, aturan-aturan yang mengikat dan membatasi pergerakan para anggotanya, disertai hak, kewajiban, serta sanksi bagi anggotanya dan pembagian kerja.

Menurut Insani (2010:1) Standar Operasional Prosedur merupakan dokumen yang berisikan instruksi penyelenggaraan administrasi cara melakukan pekerjaan, skala pelaksanaan, tempat dan pelaksana kegiatan. Sedangkan Sailendra (2015:11) menyatakan panduan atau pedoman yang digunakan untuk memastikan kegiatan atau pekerjaan dapat berjalan tertib. Adapun menurut Hartatik (2014:35) merupakan instruk tertulis yang digunakan untuk kegiatan rutinitas atau kegiatan berulang dilakukan oleh organisasi.

Menurut Indah Puji (2014:30), tujuan SOP atau Standar Operational Prosedur, yaitu:

- 1) Untuk menjaga konsistensi tingkat penampilan kinerja atau kondisi tertentu dan kemana petugas dan lingkungan dalam menjalankan sesuatu tugas atau pekerjaan tertentu
- 2) Sebagai acuan dalam pelaksanaan kegiatan tertentu bagi sesama pekerja dan supervisor
- 3) Untuk menghindari kegagalan atau kesalahan, dan pemborosan dalam proses pelaksanaan kegiatan

- 4) Parameter menilai mutu pelayanan
- 5) Menjamin penggunaan tenaga dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien
- 6) Penjelasan alur tugas, wewenang dan tanggung jawab bagi pegawai
- 7) Dokumen yang dapat menjelaskan dan penilaian bagi proses kerja jika terjadi kesalahan administrasi
- 8) Sebagai dokumen pelatihan
- 9) Sebagai dokumen otentik jika adanya SOP baru

Menurut Sailendra (2015:170), berikut tujuan dan manfaat adanya SOP bagi organisasi. Tujuan:

- 1) Menjaga konsistensi kerja setiap petugas, pegawai, tim dan semua unit kerja
- 2) Memperjelas alur tugas, wewenang serta tanggung jawab setiap unit kerja
- 3) Memudahkan proses pemberian tugas serta tanggung jawab kepada pegawai yang menjalankannya
- 4) Memudahkan proses pengontrolan setiap proses kerja
- 5) Memudahkan proses pemahaman staf secara sistematis dan general

- 6) Memudahkan dan mengetahui terjadinya kegagalan, ketidakefisiensian proses kerja, serta kemungkinan-kemungkinan terjadinya penyalahgunaan kewenangan pegawai
- 7) Menghindari kesalahan-kesalahan proses kerja
- 8) Menghindari kesalahan, keraguan, duplikasi dan inefisiensi
- 9) Melindungi organisasi atau unit kerja dari berbagai bentuk kesalahan administrasi
- 10) Memberikan keterangan tentang dokumen-dokumen yang dibutuhkan dalam suatu proses kerja, dan
- 11) Menghemat waktu dalam program *training*, karena Standar Prosedur Operasional (SPO) tersusun secara sistematis

SOP atau yang biasa disebut dengan prosedur tetap (protap) merupakan ketentuan tertua tentang apa yang wajib dilakukan, kapan, dimana dan oleh siapa dan dibuat untuk menghindari terjadinya variasi dalam proses jalannya kegiatan oleh pegawai yang hendak mengganggu kinerja organisasi (instansi pemerintah) secara keseluruhan.

Menurut ketentuan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor. PER/21/M-PAN/11/2008, manfaat dari Standar Operasional Prosedur adalah:

- 1) Standarisasi yang dijalankan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan khusus bertujuan untuk mengurangi kesalahan dan kelalaian
- 2) Standar Operasional Prosedur memudahkan staf untuk lebih mandiri dan tidak bergantung dengan intervensi manajemen sehingga akan mengurangi keikutsertaan pemimpin dalam menjalankan proses pekerjaan
- 3) Akuntabilitas dengan mendokumentasikan tanggung jawab khusus dalam menjalankan tugas
- 4) Ukuran standar pegawai untuk memperbaiki kinerja dan membantu evaluasi usaha yang telah dilakukan
- 5) Membuat bahan-bahan *training* yang membantu pegawai baru cepat tanggap melaksanakan tugas
- 6) Penggambaran kinerja lebih efisien dikelola dengan baik
- 7) Tersedianya pedoman bagi pegawai dalam unit pelayanan
- 8) Menghindari tumpang tindih tugas pelayanan
- 9) Dapat menelusuri kesalahan-kesalahan prosedural dalam pemberian layanan, sebagai penjamin proses layanan agar tetap berjalan dalam segala situasi.

Dalam suatu organisasi tentunya diperlukan prinsip dan mekanisme kerja atau prosedur dalam suatu organisasi agar organisasi dapat berjalan sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Prinsip dalam

pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi dapat menjadi acuan dan pedoman dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sedangkan mekanisme kerja organisasi merupakan suatu tatanan atau prosedur yang dimiliki organisasi agar tujuan yang diinginkan tercapai. Mekanisme kerja suatu organisasi itu merupakan suatu mekanisme yang sistematis agar dalam menjalankan fungsinya terarah dalam mencapai tujuannya.

Dalam suatu organisasi pemerintah mekanisme kerja dikenal dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) merupakan suatu pedoman atau acuan untuk melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan fungsi dan alat penilaian kinerja instansi pemerintah berdasarkan indikator-indikator teknis, administratif dan prosedural sesuai tata kerja, prosedur kerja dan sistem kerja pada suatu organisasi.

Selanjutnya berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 35 Tahun 2012 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 52 Tahun 2011 Tentang Standar Operasional Prosedur di lingkungan Pemerintah Provinsi dan Kabupaten/Kota menjadikan SOP sebagai administrasi Pemerintah yang menjadi pedoman bagi Instansi Pemerintah Provinsi dan Kabupaten Kota dalam menyusun SOP.

Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintah atau yang disingkat dengan SOP-AP merupakan serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai berbagai proses penyelenggaraan pelaksanaan tugas dan fungsi pemerintah yang dijalankan oleh organisasi pemerintah, bagaimana dan kapan harus dilakukan, dimana dan oleh siapa dilakukan.

Selanjutnya penerapan fungsi manajemen pemerintah sebagai organisasi publik dapat diuraikan sebagai berikut:

1) Fungsi perencanaan (*planning*)

Dalam manajemen pemerintahan perencanaan memberikan penjelasan tentang tujuan organisasi, strategi pencapaian tujuan dan pengembangan rencana kegiatan organisasi. Fungsi perencanaan menjadi bagian penting dalam proses pelaksanaan program kegiatan dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan dan dampak yang ditimbulkan bagi masyarakat.

Perencanaan dalam proses pelaksanaan kegiatan dilakukan dengan pengolahan rencana formal terkait dengan rencana tertulis yang dilaksanakan oleh organisasi dalam organisasi perangkat daerah dibuat berdasarkan indikator kinerja dengan jelas menyangkut *input*, *output*, *outcome* dan dampak yang dilaksanakan pada waktu yang ditentukan yakni ditetapkan jangka pendek, menengah maupun jangka panjang sedangkan

rencana informal berupa rencana tidak tertulis yang tidak menjadi tujuan organisasi.

## 2) Fungsi pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian merupakan proses pembagian kerja kepada setiap pegawai dan kelompok kerja dalam organisasi. Dalam manajemen pemerintahan pengorganisasian pada prinsipnya menunjukkan upaya terhadap pemberdayaan sumber daya manusia organisasi dapat bekerja sama dalam sistem kerja dengan tujuan dan harapan pemerintah daerah yang telah ditetapkan.

## 3) Fungsi pengaturan (*staffing*)

Dalam penyelenggaraan manajemen pemerintah fungsi pengaturan diimplementasikan dalam penyusunan sumber daya manusia, pengembangan peningkatan kemampuan sehingga dapat memberikan manfaat kepada tugas-tugas pemerintah. Terdapat keterkaitan fungsi pengaturan dan pengorganisasian dalam organisasi pemerintah yakni pengorganisasian dalam penyusunan dan penempatan sumber daya manusia organisasi sedangkan *staffing* pelaksanaan proses program kegiatan melalui tanggung jawab pelaksana sesuai dengan jabatan pelaksana dalam organisasi.

Fungsi *staffing* dalam proses pelaksanaan program kegiatan adalah penetapan prosedur langkah-langkah dalam menjalankan

proses pelaksanaan program kegiatan yang telah ditetapkan secara berkesinambungan.

#### 4) Fungsi pengarahan (*directing*)

Fungsi *directing* dalam penyelenggaraan manajemen pemerintah terkait dengan memberikan arahan, bimbingan, instruksi ataupun perintah agar pelaksanaan tugas dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dalam penyelenggaraan pemerintahan didukung dengan fungsi koordinasi yang dilaksanakan organisasi perangkat daerah dengan hubungannya dengan organisasi lainnya yang memiliki keterkaitan tugas dan fungsi yang sama sehingga kegiatan dapat dilakukan secara efektif sesuai dengan realisasi dan pemanfaatan program yang diharapkan. Dengan demikian, fungsi pengarahan adalah suatu tindakan yang dilakukan oleh organisasi perangkat daerah dapat mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan atau tujuan yang telah ditetapkan oleh Pemerintah.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Sebagaimana hasil wawancara yang telah dilakukan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas kerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir dipengaruhi oleh:

1. Karakteristik organisasi sebagai salah satu faktor yang memengaruhi efektivitas kerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir belum memadai. Tidak memadainya karakteristik organisasi dilihat dari penempatan, kemampuan dan pengetahuan pegawai yang menduduki jabatan pada struktur organisasi bagian di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir. Sebagian besar pejabat yang duduk tidak memiliki pengalaman dibidang tugasnya dan ditempatkan berdasarkan jabatan promosi.
2. Karakteristik pekerja sebagai salah satu faktor yang memengaruhi efektivitas kerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir cukup memadai. Dimana perbedaan kemampuan pegawai dilihat dari pengetahuan, keterampilan, inisiatif, komitmen kerja, pemahaman tupoksi, kecepatan kerja, keakuratan pekerjaan dan kerjasama menjadi faktor yang dominan memengaruhi efektivitas kerja pegawai sehingga dengan kemampuan tersebut pegawai dapat

meningkatkan kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu pekerjaan sesuai dengan penetapan target waktu yang ditetapkan.

3. Faktor-faktor yang memengaruhi karakteristik lingkungan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir dipengaruhi oleh karakteristik organisasi Internal organisasi seperti ketersediaan dana, SDM, kelengkapan peralatan, teknologi, pengetahuan dan kepribadian sedangkan eksternal organisasi dipengaruhi tekanan dari luar, pengaruh dari kelompok lain, sosial, perubahan ekonomi, peraturan pemerintah, masyarakat, perkembangan teknologi, politik dan lain sebagainya.
4. Karakteristik manajemen mengenai mekanisme pekerjaan dalam pengambilan keputusan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir dapat diuraikan dipengaruhi oleh rentang kendali berkaitan dengan jumlah bawahan yang dapat dikendalikan secara efektif oleh seorang pimpinan dalam organisasi, adanya prinsip koordinasi yakni usaha yang dapat mengarahkan seluruh kegiatan organisasi tugas pokok dan fungsi, uraian pekerjaan, adanya standar operasional prosedur (SOP), menyangkut apakah kegiatan dalam organisasi berorientasi pada tujuan, apakah keputusan organisasi diketahui dan disetujui oleh anggota organisasi, apakah anggota bertanggung jawab terhadap aturan, aturan-aturan yang mengikat dan membatasi pergerakan para anggotanya, disertai hak, kewajiban, serta sanksi bagi anggotanya dan pembagian kerja.

## B. Saran

Adapun saran-saran atas kesimpulan penelitian dapat dikemukakan:

1. Meningkatkan efektivitas kerja pegawai dilihat dari karakteristik organisasi dengan meningkatkan pengetahuan pegawai yang menduduki jabatan melalui pendidikan dan pelatihan yang berkaitan dengan bidang tugas dan bagi staf menempatkan tugasnya berdasarkan kebutuhan subbidang yang tepat dan sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.
2. Memberikan motivasi dengan memfasilitasi kebutuhan pegawai dalam meningkatkan kemampuan secara struktural dan teknis dalam rangka meningkatkan kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu pekerjaan sesuai dengan penetapan target waktu yang ditetapkan.
3. Meningkatkan karakteristik lingkungan organisasi dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas pegawai baik secara internal dengan penyediaan dana, peralatan, teknologi, maupun faktor eksternal dengan mempertimbangkan faktor sosial, perubahan ekonomi, peraturan pemerintah, masyarakat, perkembangan teknologi, politik dan lain sebagainya.
4. Mempersiapkan mekanisme kerja setiap pegawai sesuai dengan rentang kendali, koordinasi dan SOP standar sesuai dengan tugas pokok dan fungsi sehingga mempermudah pemeriksaan dan pengawasan atas pelaksanaan tugas atau pekerjaan pegawai sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah. (2015). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Bateman, Thomas S. and Scott A. Snell. (2014). *Manajemen, Kepemimpinan dan Kerja Sama dalam Dunia yang Kompetitif, Edisi 10, Alih Bahasa: Ratno Purnomo dan Willy Abdillah*. Jakarta: Salemba Empat.
- Bejo, Siswanto. (2007). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Danim, Sudarwan. (2012). *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Darmono (2009). *Perpustakaan Sekolah, Pendekatan Aspek Manajemen Tata Kerja*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Khaerul, Umam. (2012). *Manajemen Organisasi Cetakan 1*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Handyaningrat, Suwarno. (2006). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Repika Aditama.
- Handoko, T. Hani. (2011). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE.

Hartatik, Indah Puji. (2014). *Buku Praktis Mengembangkan SDM*. Yogyakarta: Laksana.

Hasibuan, Malayu S.P. (2010). *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah. Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.

\_\_\_\_\_. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara.

Insani, Istyadi. (2010). *Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia Daerah dalam Rangka Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Daerah*. Jakarta: Bumi Aksara.

Islamy, M. Irfan. (2006). *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.

Kurniawan, Agung. (2005). *Transformasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Pembaruan.

Kusdi. (2009). *Teori Organisasi dan Administrasi*. Jakarta: Penerbit Salemba Humanika.

Mahmudi. (2010). *Manajemen Keuangan Daerah*. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Makmur. (2011). *Efektivitas Kebijakan Kelembagaan Pengawasan*. Bandung: PT. Refika Aditama.

- Moleong, Lexy J. (2006). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Panggabean, S. Mutiara. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pasolong, Harbani. (2007). *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Albeta.
- Prabu Anwar, Mangkunegara. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Prastowo, Andi. (2011). *Metode Penelitian Kualitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Robbins, Stephen. P. (2008). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, P. Stephen dan Mary Coulter. (2012). *Manajemen*, diterjemahkan oleh Bob Sabran, Wibi Hardani. Jakarta: Erlangga.
- Sailendra, Annie. (2015). *Langkah-Langkah Praktis Membuat SOP*, Cetakan Pertama. Jakarta: Trans Idea Publishing.
- Sastrohadiwiryono, Siswanto, B. (2012). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju.

- Siagian, Sondang, P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama*. Jakarta: Kencana.
- Suyadi Prawirosentono. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- \_\_\_\_\_. (2009). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Syafiie Inu, Kencana. (2011). *Manajemen Pemerintahan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Tangkilisan, Hessel. (2007). *Manajemen Publik*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Thoha, Miftah. (2012). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Implikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- \_\_\_\_\_. (2008). *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Umar, Husen. (2005). *Metode Penelitian*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Wahjono, Sentot Imam. (2010). *Perilaku Organisasi Sentot Imam Wahjono*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Yazid, Afandi, (2009). *Fiqih Mumalah dan Implementasinya dalam Lembaga Keuangan Syari'ah*. Yogyakarta: Logung Pustaka.

#### **Jurnal Penelitian:**

Afrinaldo, Rommy. (2011). *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah*. Padang: FE UNP.

Nurhasanah, A. (2010). *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada Bank Indonesia Cabang Samarinda*. Samarinda: Politeknik Negeri Samarinda.

Lestari, Andriani. (2016). *Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif dan Komitmen Organisasi Terhadap Efektivitas Implementasi Rencana Strategik pada Madrasah Aliyah di Kabupaten Sukabumi Jawa Barat*. Jurnal Administrasi Pendidikan Vol. XXIII No.1 April 2016.

Prasetyo, Dimas. (2008). *Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Organisasi, dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Polysindo Eka Perkasa di Kaliwungu, Kendal*. Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang. Semarang.

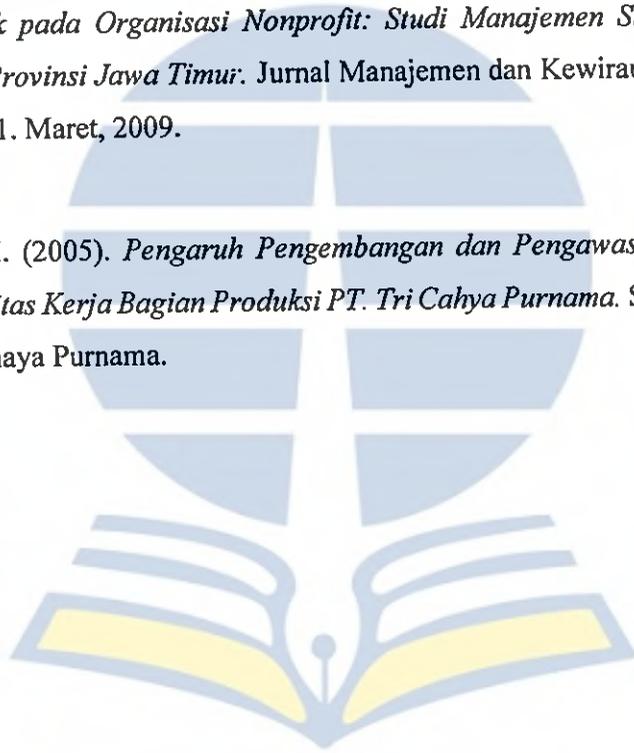
Rahman, Abdul. (2013). *Pengaruh Karakteristik Individu, Motivasi dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Keluarga Berencana dan*

*Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Donggala. e-Jurnal Katalogis, Volume. I Nomor 2, April 2013.*

Wandy Zulkarnaen (2012). *Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Organisasi Terhadap Etos Kerja serta Implikasinya Terhadap Kinerja Pegawai PT. Telekomunikasi Indonesia Divisi Telkom Flexi - Representative Office Bandung.*

Wijayanti, Dewi Tri. (2010). *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Manajemen Strategik pada Organisasi Nonprofit: Studi Manajemen Strategik pada Dinas Provinsi Jawa Timur. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 12. No.1. Maret, 2009.*

Zuliyanti, Sri. (2005). *Pengaruh Pengembangan dan Pengawasan Terhadap Efektivitas Kerja Bagian Produksi PT. Tri Cahya Purnama. Semarang: PT Tri Cahya Purnama.*



Judul Penelitian : Analisis Karakteristik Organisasi, Karakteristik Pekerja, Karakteristik Lingkungan dan Karakteristik Manajemen Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir

### **Instrumen Penelitian**

Penelitian dilakukan dengan pendekatan kualitatif dengan menggunakan instrumen penelitian berupa pedoman wawancara, karena dalam proses pengumpulan data menekankan pada wawancara mendalam terhadap narasumber/informan untuk mendapatkan pemahaman dan menjabarkan fakta-fakta yang berhubungan dengan proses penyusunan kebijakan dan pengkoordinasian administratif di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir melalui variabel efektivitas kerja dengan bahasan karakteristik organisasi, karakteristik pekerja (individu), karakteristik lingkungan kerja dan karakteristik manajemen.

Adapun subjek atau informan dalam penelitian ini berjumlah sebanyak empat orang, yang terdiri: Bagian Umum, Bagian Organisasi, Bagian Perekonomian dan Bagian Kesra di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir.

## PANDUAN WAWANCARA

### A. Identitas Informan:

No. :

Usia :

Pendidikan :

Jabatan :

### B. Pendahuluan

1. Memperkenalkan diri
2. Menjelaskan maksud dan tujuan wawancara disertai dengan manfaat penelitian dan menjelaskan bahwa kerahasiaan informan terjamin
3. Melakukan kontrak wawancara, menawarkan waktu wawancara 20 - 30 menit

### C. Pertanyaan Wawancara

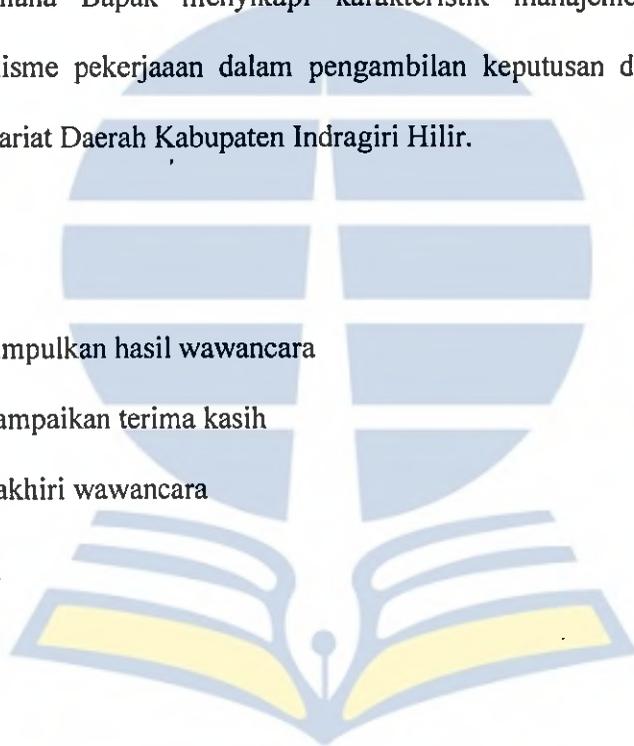
1. Bagaimana Bapak menyikapi karakteristik organisasi di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir dilihat dari struktur organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir sudah tepat sesuai dengan kemampuan dan pengetahuan pegawai.
2. Bagaimana Bapak menyikapi karakteritik pekerja (individu) yang memiliki perbedaan kemampuan pegawai dalam pengambilan keputusan

dan pelaksanaan tugas pegawai di lingkungan Sekretariat Da Kabupaten Indragiri Hilir.

3. Bagaimana saran dan tindakan Bapak terhadap pegawai yang tidak mampu melaksanakan pekerjaan dan tugas.
4. Bagaimana Bapak menyikapi karakteristik lingkungan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir.
5. Bagaimana Bapak menyikapi karakteristik manajemen mengenai mekanisme pekerjaan dalam pengambilan keputusan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir.

#### **D. Penutup**

1. Menyimpulkan hasil wawancara
2. Menyampaikan terima kasih
3. Mengakhiri wawancara



## Lampiran. Transkrip Hasil Wawancara

### TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Tanggal wawancara : 19 Oktober 2017

Identitas Informan :

No. Informan : 1

Usia :

Pendidikan :

Jabatan : Plt. Kabag Perekonomian dan SDA

**Keterangan:**

P : Peneliti

I : Informan

P “Assalamualaikum Pak, Selamat siang

I “Waalaikum Salam, Selamat siang, Silahkan dimulai.....

P Baik, Pak. Terima kasih sebelumnya Bapak sudah meluangkan waktu untuk wawancara ini. Menurut Bapak bagaimana Bapak menyikapi karakteristik organisasi di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir dilihat dari struktur organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir apakah sudah tepat atau sesuai dengan kemampuan dan pengetahuan pegawai....

I Menurut saya, penempatan atas kedudukan pejabat yang mengisi struktur organisasi ditempatkan oleh pegawai yang memiliki pendidikan

S1 dengan pangkat yang sudah memenuhi ketentuan dalam penempatan jabatan struktural. Melihat kemampuan dan pengetahuan pejabat dalam mendukung pelaksanaan tugas cukup maksimal karena kemampuan dan pengetahuan pegawai yang ada belum memiliki pengalaman kerja yang maksimal karena diisi dengan pejabat yang baru mendapat promosi jabatan sehingga dalam pelaksanaan tugas yang akan dilaksanakan masih perlu mendapatkan pembinaan dan bimbingan .....

P Menurut Bapak bagaimana Bapak menyikapi karakteristik pekerja (individu) yang memiliki perbedaan kemampuan pegawai dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir pak.....

I Setiap pegawai memiliki perbedaan kemampuan terutama dalam kemampuan pemahaman atas tugas yang diberikan, hal tersebut berkaitan dengan pengetahuan, sikap kerja dan inisiatif. Berdasarkan pengamatan kemampuan pegawai dilihat dari pengetahuan yang dimilikinya akan dapat menyelesaikan tugas tepat waktu baik secara konseptual memahami prosedur kerja, sistem dan mekanisme kerja, aturan dan ketentuan yang berlaku maupun kemampuan teknis (dapat mempergunakan peralatan, kemampuan IT) dalam mendukung pekerjaan. Dalam hal sikap kerja, berkaitan dengan kondisi pekerjaan, hubungan kerja, rasa aman, lingkungan kerja, dan fasilitas dalam bekerja. Dimana semakin tinggi tingkat kenyamanan pegawai ketika bekerja maka sikap kerja positif yang dihasilkan akan semakin tinggi. Begitu pula dengan inisiatif kerja, ada beberapa pegawai yang memiliki inisiatif kerja yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan, hal ini terkait dengan kemampuan untuk mengambil langkah yang tepat dalam menghadapi kesulitan, kemampuan untuk melakukan sesuatu pekerjaan tanpa bantuan, pegawai yang memiliki inisiatif kerja adalah pegawai

yang memiliki pengalaman atas pekerjaan yang dilaksanakannya sehingga menjadi tenaga yang dapat diandalkan oleh organisasi.

- P Bagaimana saran dan tindakan Bapak terhadap pegawai yang tidak mampu melaksanakan pekerjaan dan tugas .....
- I Adapun saran saya dan tindakan terhadap pegawai yang tidak mampu melaksanakan pekerjaan dan tugas yang diberikan, bagi pegawai yang tidak mampu melaksanakan tugasnya diarahkan kepada masing-masing atasannya untuk melakukan pembinaan dalam hal ini (Kasubbag) sehingga dapat diketahui penyebab ketidakmampuan pegawai tersebut, apabila ketidakmampuan tersebut berkaitan dengan kondisi pekerjaan yang tidak mendukung baik pengetahuan maupun peralatan akan difasilitasi sesuai dengan kemampuan organisasi dan apabila karena hanya kepentingan pribadi dan mengganggu kondisi kerja organisasi akan ditindak lanjuti dengan pembinaan sesuai ketentuan.
- P Bagaimana Bapak menyikapi karakteristik lingkungan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir.....
- I Karakteristik lingkungan organisasi dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas pegawai dipengaruhi internal organisasi dipengaruhi oleh ketersediaan dana, SDM, kelengkapan peralatan, teknologi dan sebagainya sedangkan eksternal organisasi dipengaruhi keadaan sosial politik, ekonomi, hukum dan sebagainya. Dengan demikian, proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas pegawai dalam organisasi memperhitungkan reaksi- reaksi yang timbul dari dalam dan luar organisasi....

- P Bagaimana Bapak menyikapi karakteristik manajemen mengenai mekanisme pekerjaan dalam pengambilan keputusan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir.....
- I Menurut saya mekanisme kerja dalam organisasi adalah serangkaian cara kerja yang dijalankan dalam organisasi untuk mencapai tujuan dimana dalam mencapai tujuan organisasi perlunya didukung rentang kendali berkaitan dengan jumlah bawahan yang dapat dikendalikan secara efektif oleh seorang pimpinan dalam organisasi. Dalam suatu organisasi perlu diperhatikan suatu efektivitas dan sebuah efisiensi dari seorang pemimpin yang dapat membawahi beberapa orang yang dibawahinya sehingga seorang pemimpin dapat melakukan tugas kepemimpinannya secara efektif, efisien dan maksimal serta dapat melakukan tugas pengawasan secara optimal. Kemudian adanya prinsip koordinasi yakni usaha yang dapat mengarahkan seluruh kegiatan organisasi sehingga tujuan dan sasaran sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan....
- P. Baiklah pak.... Terima kasih atas waktu dan perhatiannya.



## Lampiran. Transkrip Hasil Wawancara

### TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Tanggal wawancara : 20 Oktober 2017

Identitas Informan :

No. Informan : 4

Usia :

Pendidikan :

Jabatan :

Keterangan:

P : Peneliti

I : Informan

P “Assalamualaikum Pak, Selamat siang

I “Waalaikum Salam, Selamat siang, Silahkan dimulai.....

P Baik, Pak. Terima kasih sebelumnya Bapak sudah meluangkan waktu untuk wawancara ini. Menurut Bapak bagaimana Bapak menyikapi karakteristik organisasi di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir dilihat dari struktur organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir apakah sudah tepat atau sesuai dengan kemampuan dan pengetahuan pegawai....

I Menurut saya pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dalam hal pelaksanaan tugas fasilitasi bidang perekonomian, bidang penanaman

Modal dan BUMD dan bidang sumber daya alam sesuai renstra dan prioritas target sasaran yang akan dicapai belum optimal dilaksanakan secara individual karena penempatan tidak sesuai dengan kemampuan dan pengetahuan pegawai. Penempatan dalam pengisian struktur organisasi ditempati pejabat yang tidak memiliki pengetahuan dan pengalaman dibidangnya. Arahan dan kerjasama yang baik menjadi penting agar pelaksanaan bagian dapat terlaksana dengan maksimal...

- P Baiklah Pak, menurut Bapak bagaimana Bapak menyikapi karakteristik pekerja (individu) yang memiliki perbedaan kemampuan pegawai dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir pak.....
- I Kemampuan pegawai dapat meningkatkan pemahaman atas tupoksi, dimana dalam menjalankan tupoksi, pegawai harus terlebih dahulu paham tentang tugas pokok dan fungsi masing-masing serta mengerjakan tugas sesuai dengan apa yang menjadi tanggung jawabnya, kecepatan kerja dimana dalam menjalankan tugas kecepatan kerja harus diperhatikan dengan menggunakan mengikuti metode kerja yang ada, keakuratan kerja yang dapat dilihat dari tidak hanya cepat, namun dalam menyelesaikan tugas karyawan juga harus disiplin dalam mengerjakan tugas dengan teliti dalam bekerja dan kerja sama dalam hal ini kemampuan dalam bekerja sama dengan rekan kerja lainnya seperti bisa menerima dan menghargai pendapat orang lain. Dengan beberapa faktor tersebut maka setiap perbedaan kemampuan yang dimiliki pegawai dapat dilengkapi dengan pegawai lainnya....
- P Bagaimana saran dan tindakan Bapak terhadap pegawai yang tidak mampu melaksanakan pekerjaan dan tugas .....

- I Menurut saya, bagi pegawai yang tidak mampu melaksanakan tugas atau pekerjaan yang diberikan maka selayaknya pimpinan selaku atasan dapat memberikan pembinaan sehingga perilaku kerja atas ketidakdisiplinan dan ketidakmampuan pegawai dapat diatasi sehingga tidak mengganggu kinerja organisasi ....
- P Bagaimana Bapak menyikapi karakteristik lingkungan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir.....
- I Karakteristik lingkungan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten dipengaruhi oleh secara internal dipengaruhi oleh pengetahuan. Pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap pengambilan keputusan. Dan biasanya semakin luas pengetahuan seseorang semakin mempermudah pengambilan keputusan dan aspek kepribadian. Aspek kepribadian ini tidak nampak oleh mata tetapi besar peranannya bagi pengambilan keputusan. Lingkungan eksternal atas unsur-unsur yang berada di luar organisasi yang tidak dapat dikendalikan dan diketahui terlebih dahulu oleh organisasi yang akan pengambilan keputusan yang akan dibuat diantaranya perubahan ekonomi, peraturan pemerintah, masyarakat, perkembangan teknologi, politik dan lain sebagainya....
- P Bagaimana Bapak menyikapi karakteristik manajemen mengenai mekanisme pekerjaan dalam pengambilan keputusan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir.....
- I Mekanisme kerja yang dijalankan sebuah organisasi merupakan landasan yang dijadikan pedoman oleh suatu organisasi dalam

melakukan segala aktivitas dan kegiatan organisasi agar tujuan organisasi tersebut dapat tercapai sesuai dengan prinsip kerja dalam organisasi, antara lain menyangkut apakah kegiatan dalam organisasi berorientasi pada tujuan, apakah keputusan organisasi diketahui dan disetujui oleh anggota organisasi, apakah anggota bertanggung jawab terhadap aturan, dimana setiap organisasi pasti memiliki aturan-aturan yang mengikat dan membatasi pergerakan para anggotanya, disertai hak, kewajiban, serta sanksi bagi anggotanya. Dan apakah pembagian kerja sudah sesuai dengan keahlian dan keterampilan masing-masing anggota organisasi....



## Lampiran. Transkrip Hasil Wawancara

### TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

**Tanggal wawancara : 19 Oktober 2017**

**Identitas Informan :**

No. Informan : 2

Usia :

Pendidikan :

Jabatan :

**Keterangan:**

P : Peneliti

I : Informan

P “Assalamualaikum Pak, Selamat siang

I “Waalaikum Salam, Selamat siang, Silahkan dimulai.....

P Baik, Pak. Terima kasih sebelumnya Bapak sudah meluangkan waktu untuk wawancara ini. Menurut Bapak bagaimana Bapak menyikapi karakteristik organisasi di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir dilihat dari struktur organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir apakah sudah tepat atau sesuai dengan kemampuan dan pengetahuan pegawai....

I Menurut saya, kedudukan pejabat Esselon IV yang duduk pada bagian ini memiliki disiplin ilmu yang berbeda dan melihat kemampuan dan

pengetahuan pejabat yang ada rata-rata hanya memiliki pengetahuan umum dan seharusnya pejabat yang duduk pada jabatan ini adalah pegawai yang memiliki kemampuan dan pengetahuan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah di bidang kelembagaan, analisa jabatan, analisa beban kerja, pelayanan publik dan pengembangan kinerja, dan ketatalaksanaan organisasi dan keterkaitan dengan peraturan dan ketentuan kinerja kepegawaian

- P Oh iya Pak, menurut Bapak bagaimana Bapak menyikapi karakteristik pekerja (individu) yang memiliki perbedaan kemampuan pegawai dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir pak.....
- I Menyikapi kemampuan pegawai dalam pelaksanaan tugas pegawai dan saran dan tindakan terhadap pegawai yang tidak mampu melaksanakan pekerjaan dan tugas, menurut responden 2 menyatakan bahwa "Menyikapi perbedaan kemampuan pegawai dilihat dari pengetahuan dan keterampilan dan komitmen kerja pegawai. Dengan adanya pengetahuan dan keterampilan akan meningkatkan kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas yang diberikan, kuantitas jumlah pekerjaan yang dihasilkan atau diselesaikan dan ketepatan waktu pekerjaan sesuai dengan penetapan target waktu yang ditetapkan. Berkaitan dengan komitmen kerja pegawai dapat dilihat bagaimana pegawai mampu mengikuti aturan organisasi, disiplin dan melaksanakan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab. Hal lainnya berkaitan dengan saran dan tindakan bagi pegawai yang tidak mampu melaksanakan pekerjaan adalah dengan melakukan bimbingan dan arahan secara persuasif....."

- P Bagaimana Bapak menyikapi karakteristik lingkungan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir.....
- I Proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas pegawai dalam organisasi dipengaruhi oleh internal organisasi seperti ketersediaan dana, SDM, kelengkapan peralatan, teknologi, dan sebagainya, eksternal organisasi seperti keadaan sosial politik, ekonomi, hukum, dan sebagainya, ketersediaan informasi yang diperlukan dan kepribadian dan kecakapan pengambil keputusan.
- P Bagaimana Bapak menyikapi karakteristik manajemen mengenai mekanisme pekerjaan dalam pengambilan keputusan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir.....
- I Secara umum mekanisme kerja dalam suatu organisasi merupakan langkah-langkah bagaimana suatu pekerjaan dapat dilaksanakan. Dalam mekanisme kerja terdapat dasar atau pedoman kerja yang harus dijalankan. Adapun pedoman kerja yang dijalankan pegawai adalah adanya tupoksi menyangkut tugas pokok dan fungsi yang harus dijalankan, tupoksi bagi pegawai yang memegang jabatan diatur berdasarkan Peraturan Bupati sesuai dengan kewenangan suatu organisasi, adanya uraian pekerjaan yang dijadikan dasar pelaksanaan pekerjaan bagi seorang pegawai dalam hal ini sebagai staf pelaksana yang merupakan rangkaian pekerjaan yang dilimpahkan atas tupoksi atasan pegawai, kemudian adanya standar operasional prosedur (SOP) yang merupakan suatu pedoman atau acuan untuk melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan fungsi dan alat penilaian kinerja instansi pemerintah berdasarkan indikator-indikator teknis, administratif dan

prosedural sesuai tata kerja, prosedur kerja dan sistem kerja pada unit kerja yang bersangkutan....

P Terima kasih pak,....telah membantu saya dalam wawancara



## Lampiran. Transkrip Hasil Wawancara

### TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Tanggal wawancara : 20 Oktober 2017

Identitas Informan :

No. Informan : 3

Usia :

Pendidikan :

Jabatan :

**Keterangan:**

P : Peneliti

I : Informan

P “Assalamualaikum Pak, Selamat siang

I “Walaikum Salam, Selamat siang, Silahkan dimulai.....

P Baik, Pak. Terima kasih sebelumnya Bapak sudah meluangkan waktu untuk wawancara ini. Menurut Bapak bagaimana Bapak menyikapi karakteristik organisasi di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir dilihat dari struktur organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir apakah sudah tepat atau sesuai dengan kemampuan dan pengetahuan pegawai....

I Menurut saya secara struktur tiga pejabat yang menduduki jabatan eselon pada bagian ini memiliki kemampuan dan pengetahuan yang

layak karena pejabat yang ada memiliki pengetahuan dan pengalaman kerja yang baik dalam mendukung pelaksanaan tugas terutama berkaitan dengan Perencanaan, Monitoring dan Evaluasi Pembangunan

P Baiklah Pak, menurut Bapak bagaimana Bapak menyikapi karakteristik pekerja (individu) yang memiliki perbedaan kemampuan pegawai dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir pak.....

I Setiap perbedaan kemampuan yang dimiliki pegawai menjadi kekuatan bagi organisasi dalam pelaksanaan tugas untuk mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Kebutuhan akan kemampuan pegawai menjadi faktor penting dalam peningkatan kinerja organisasi. Setiap perbedaan kemampuan yang dimiliki pegawai dapat ditingkatkan melalui disiplin kerja serta adanya motivasi dari pimpinan sehingga efektivitas kerja pegawai dapat meningkat. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan organisasi sesuai dengan target yang ditetapkan. Dengan adanya motivasi, maka akan mendukung perilaku kerja pegawai supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal maka motivasi sangatlah penting sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja

P Bagaimana Bapak menyikapi karakteristik lingkungan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir.....

I Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi karakteristik lingkungan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas pegawai

“Dipengaruhi oleh lingkungan internal dipengaruhi oleh kepribadian. Faktor kepribadian yang ada dalam diri seorang pembuat keputusan, merupakan hal yang dapat mempengaruhi keputusannya tersebut. Dalam hal ini, seorang pembuat keputusan akan terbiasa dengan sifat pribadinya. Hal ini dapat dilihat dari sisi kepribadian seorang pemimpin, bagaimana dia mengambil sebuah keputusan dalam menghadapi masalah. Tentunya seorang pemimpin organisasi harus bijaksana dalam bersikap ketika ada masalah dan mengambil keputusan. Dan faktor pengalaman dimana pengalaman seorang pembuat keputusan adalah hal yang sangat penting, karena banyaknya pengalaman orang tersebut maka ia akan berani dalam menentukan keputusan. Hal ini juga berkaitan terhadap keahlian yang dimiliki oleh pemimpin atau anggota karena pengalaman yang pernah dialaminya. Dan lingkungan eksternal dipengaruhi tekanan dari luar, pengaruh tekanan dari luar merupakan suatu proses yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan, dikarenakan proses cepat atau lambatnya pembuat keputusan tergantung dari banyaknya tekanan diterima. Kadang pembuat keputusan ragu-ragu dalam menentukan, namun adanya pengaruh tekanan dari luar dapat mempercepat keputusan yang diambil. Hal ini dikarenakan tidak adanya ketegasan dari pemimpin organisasi dalam penyelesaian masalah. Dan pengaruh dari kelompok lain dimana kelompok lain juga dapat mempengaruhi suatu keputusan dikarenakan kelompok atau organisasi tersebut mempunyai keputusan yang dapat dipertimbangkan oleh pemimpin organisasi lain menyikapi masalah dan pengaruh kelompok lain ini juga dapat menjatuhkan organisasi serta mementingkan kepentingan kelompok tersebut.....

- P Bagaimana Bapak menyikapi karakteristik manajemen mengenai mekanisme pekerjaan dalam pengambilan keputusan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir.....

- I Mekanisme kerja organisasi adalah perangkat dalam organisasi untuk mencapai tujuan. Dalam mekanisme kerja dalam organisasi dapat diketahui bagaimana menyusun manajemen kerja yang baik agar tujuan organisasi bisa tercapai. Perangkat mekanisme kerja yang digunakan agar tujuan dan sasaran dapat terlaksana dengan tepat dalam hal perencanaan yang merupakan susunan langkah-langkah secara sistematis dan teratur untuk mencapai tujuan organisasi atau pemecahan masalah tertentu, pengorganisasian yang merupakan kegiatan pembagian tugas-tugas pada orang yang terlibat dalam aktivitas organisasi, sesuai dengan kompetensi SDM yang dimiliki, adanya *actuating* (pelaksanaan) meliputi kepemimpinan dan koordinasi, kepemimpinan dalam mengoptimalkan seluruh potensi dan sumber daya organisasi agar mengarah pada pencapaian tujuan program dan organisasi dan koordinasi merupakan upaya yang dilakukan untuk mensinkronkan pekerjaan atau kegiatan dengan instansi terkait. Dan adanya pengawasan untuk mengendalikan pelaksanaan pekerjaan dan kegiatan organisasi agar pelaksanaan pekerjaan atau kegiatan dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah dibuat ...
- P Baiklah Pak...nampaknya untuk saat ini wawancara ini sudah selesai.. dan apabila ada yang ingin kami tambahkan kami mohon waktunya....