BY NC ND

14/41104.pdf

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

FAKTOR-FAKTOR PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN EFISIENSI SERTA EFEKTIFITAS PENEMPATAN PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI KEPULAUAN RIAU

UNIVERSITAS TERBUKA

TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains dalam Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik

Disusun Oleh :

AFRIZAL

NIM.015012883

PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2009

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41104.pdf

ABSTRACT

FACTOR-FACTOR OF TAKING DECISION FOR EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS TO PLACEMENT CIVIL SERVANT AT SECRETARIAT TERITORY IN RIAU ARCHIPELAGO

Afrizal

Universitas Terbuka

New era which called " Reformation Era" rising up people's sovereignty spirit. That's appear management problem.

This thing signed by effective of law NO 22. Year 1999 and next changed with Law No. 32 Year 2004. The goal of it is in order to every region has qualified and power to created and implemented basic policy according with society's aspiration.

Analysis method that used is qualitative descriptive analysis and quantitative. Technics of taking decision with spreading questionnaire and interview.

Implementation and one of the policy is this research's problem is factor-factor in taking decision to efficiency and effectiveness placement of civil servant at secretariat territory in Riau archipelago province.

Taking decision acctually in fact according to Prof. Dr. J Salusu, NA is choosing process one action alternative with effective method adjust situation. taking decision to efficiency and effectiveness placement of civil servant at secretariat territory in Riau archipelago province based on leadership style ctiteria, there is said agree with democracy leadership style and others said agree with authority leadership style.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41104.pdf

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul "FAKTOR-FAKTOR PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN EFISIENSI SERTA EFEKTIFITAS PENEMPATAN PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI KEPULAUAN RIAU"
adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.
Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

UNIVERSITAS TERBUKA

Jakarta, 31 Januari 2009
Yang Menyatakan

(AFRIZAL)
NIM. 015012883

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41104.pdf

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM	:	Faktor-Faktor Pengambilan Keputusan dan Efisiensi Serta Efektivitas Penempatan Pegawai Pada Sekretariat Daerah Propinsi Kepulauan Riau
Penyusun TAPM	:	Afrizal
NIM	:	015012883
Program Studi	:	Magister Administrasi Publik

Menyetujui:

Pembimbing II,	Pembimbing I,
Aminudin Zuhairi, PhD	**Dr. Suryanto, M.Si**
NIP. 131779911	**NIP. 131851858**

Mengetahui,
Direktur Program Pascasarjana.

Prof. Dr. H. UDIN S, WINATAPUTRA, M.A
NIP. 130 367 151

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41104.pdf

UNIVERSITAS TERBUKA

PROGRAM PASCASARJANA

PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

Nama	: Afrizal
NIM	: 015012883
Pogram Studi	: Magister Administrasi Publik
Judul TAPM	: Faktor-Faktor Pengambilan Keputusan dan Efisiensi Serta Efektivitas Penempatan Pegawai Pada Sekretariat Daerah Propinsi Kepulauan Riau

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji TAPM Program Pascasarjana Program Studi Administrasi Publik, Universitas Terbuka Pada:

Hari/Tanggal : Rabu, 11 Maret 2009

Waktu : 08.30 s/d 10.30

Dan Telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji
Nama :Prof. Dr. H. Udin S, Winataputra,MA
NIP. 130367151

Penguji Ahli
Nama : Dr. H. Taufikurrahman Saleh, SH, M.Si

Pembimbing I
Nama :Dr. Sujianto, M.Si
NIP 131851858

Pembimbing II
Nama :Aminudin Zuhairi, PhD
NIP. 130367151

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41104.pdf

KATA PENGANTAR

Hanya kepada-Mu, ya Allah kupersembahkan segala puji dan syukur telah memberikan kekuatan dan ketabahan dalam menyelesaikan rangkaian penelitian dan penyusunan tesis ini.

Penyusunan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini yang berjudul Faktor-faktor Pengambilan Keputusan dan Efisiensi Serta Efektivitas Penempatan Pegawai Pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau dilaksanakan dalam rangka memenuhi sebagian persyaratan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka.

Untuk segala bantuan, dukungan dan arahan yang telah penulis terima, dengan ini disampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada:

1. Prof. Dr. H. Udin S, Winataputra, M.A. selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka
2. Dra. Susanti, M.Si. selaku Ketua Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
3. Dr. Sujianto, M.Si. selaku dosen Pembimbing I dan penguji
4. Aminudin Zuhairi, Ph.D selaku dosen pembimbing II dan penguji
5. Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau
6. Dosen, Tutor dan Staf Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka
7. Istri, Anak tercinta dan keponakan yang selalu memberi dukungan dan motivasi

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

8. Rekan-rekan Angkatan I Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka
9. Semua pihak yang btelah membantu selama penelitian dan penyusunan tesis ini.

Kesempurnaan hanyalah milik Allah, atas segala kekurangan dan kekeliruan yang ditemui dalam tesis ini, semoga dapat menjadi wacana ilmiah dalam mengembangkan kritik, saran dan usaha-usaha perbaikan bagi perkembangan ilmu pengetahuan di masa mendatang.

Tanjungpinang, Januari 2009

Penulis

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

DAFTAR ISI

Halaman

ABSTRAK i
PERNYATAAN ORISINALITAS ii
LEMBAR PERSETUJUAN iii
LEMBAR PENGESAHAN iv
KATA PENGANTAR v
DAFTAR ISI vii
DAFTAR GAMBAR x
DAFTAR TABEL xi

BAB I PENDAHULUAN 1
A. Latar Belakang Masalah 1
B. Perumusan Masalah 14
C. Tujuan Penelitian 14
D. Kegunaan Penelitian 15
E. Batasan Penelitian 16

BAB II TINJAUAN PUSTAKA 17
A. Kajian Teori 17
1. Efektifitas Organisasi 17
2. Pengambilan Keputusan 23
3. Gaya Kepemimpinan 33
4. Pengertian Kinerja 34
a) Penilaian Kinerja Karyawan 35
b) Tujuan Penilaian Kinerja 38
c) Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan 39
5. Pengukuran Kinerja Karyawan 40
6. Seleksi Penempatan Karyawan 42
7. Organisasi 47

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

8. Efisiensi dan Efektivitas 52
9. Hubungan Penempatan Pegawai dengan Efektivitas Kerja 55
10. Tugas Pokok dan Fungsi Sekretariat Daerah Kepulauan Riau 56
a. Biro Administrasi Pemerintahan 57
b. Biro Administrasi Kesejahteraan Rakyat 58
c. Biro Adminstrasi Perekonomian 59
B. Kerangka Berpikir 60
C. Definisi Operasional 64

BAB III METODE PENELITIAN 66
A. Desain Penelitian 66
B. Populasi dan Sampel 67
C. Kisi-kisi Variabel Penelitian 70
D. Prosedur Pengumpulan Data 72
E. Metode Analisa Data 73

BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN 74
A. Keadaan Lokasi Penelitian 74
1. Letak Wilayah 74
2. Luas Wilayah 75
3. Pemerintahan 75
4. Penduduk 79
B. Temuan dan Pembahasan 82
1. Karakteristik Responden 82
a) Menurut Jenis Kelamin 83
b) Menurut Tingkat Pendidikan 83
c) Menurut Umur/Usia 84

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41104.pdf

d) Menurut Pengalaman Kerja.....85
2. Faktor - faktor Pengambilan Keputusan.....86
a) Gaya Kepemimpinan..... 86
b) Iklim Komunikasi.....92
3. Efisiensi dan Efektivitas Penempatan Pegawai Pada Setda Prop. Kepri.....100
4. Faktor – faktor yang mempengaruhi Pengambilan Keputusan terhadap Efisiensi dan Efektivitas Penempatan Pegawai Pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.....113
1. Pengaruh Pengambilan Keputusan (data rekapitulasi)....113
2. Pengaruh Pengambilan keputusan Terhadap Efisiensi dan Efektivitas Penempatan Pegawai (Data Rekapitulasi).....115

BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....117
A. Simpulan.....117
B. Saran.....118

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

DAFTAR GAMBAR

Uraian	Halaman
Gambar 2.1 Proses Pengambilan Keputusan	25
Gambar 2.2 Penyediaan dan Penempatan Tenaga Kerja	46
Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran	64
Gambar 4.1 Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Kepri Menurut Tingkat Pendidikan dan Jenis Kelamin Tahun 2006	79
Gambar 4.2 Jumlah Penduduk Menurut Kabupaten/Kota Pertengahan Tahun di Provinsi Kepulauan Riau, 2007.	81

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41104.pdf

DAFTAR TABEL

Uraian	Halaman
Tabel 1.1 Sinkronisasi Berdasarkan Evaluasi Pendidikan dan bidang Pekerjaan Biro Administrasi Pemerintahan	10
Tabel 1.2 Sinkronisasi Berdasarkan Evaluasi Pendidikan dan bidang Pekerjaan Biro Administrasi Kesejahteraan Rakyat (Keara)	11
Tabel 1.3 Sinkronisasi Berdasarkan Evaluasi Pendidikan dan bidang Pekerjaan Biro Administrasi Perekonomian	13
Tabel 3.1 Responden Penelitian	69
Tabel 3.2 Kisi-kisi Variabel Penelitian	71
Tabel 4.1 Banyaknya Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Kepulauan Riau menurut Unit Organisasi/Nama Dinas/Nama Badan dibawah Pejabat Eselon II tahun 2006	76
Tabel 4.2 Banyaknya Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Kepulauan Riau menurut Golongan Kepangkatan dan Jenis Kelamin Tahun 2006	78
Tabel 4.3 Banyaknya Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Kepulauan Riau Menurut Tingkat Pendidikan	78
Tabel 4.4 Komposisi Jenis Kelamin Responden	83
Tabel 4.5 Komposisi Tingkat Pendidikan Responden	84
Tabel 4.6 Komposisi Responden Berdasarkan Umur	85
Tabel 4.7 Komposisi Responden Berdasarkan Pengalaman Kerja (Dalam Orang)	86

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41104.pdf

Tabel 4.8 Gaya Kepemimpinan yang Diterapkan Pada Penempatan Pegawai 87

Tabel 4.9 Gaya Kepemimpinan Yang Diterapkan Jika Kinerja, Pengetahuan dan Kreativitas Masih Rendah 88

Tabel 4.10 Gaya Kepemimpinan yang Diterapkan Jika Motivasi Kerja Pegawai Rendah 89

Tabel 4.11 Gaya Kepemimpinan Yang Diterapkan Jika Ide atau Gagasan di Sosialisasikan Terlebih Dahulu Kepada Pegawai 90

Tabel 4.12 Gaya Kepemimpinan yang Diterapkan Jika Pimpinan Melibatkan Peran Aktif Bawahan 91

Tabel 4.13 Tanggapan Responden Tentang Mendelegasikan Tugas dan Tanggung Jawab Secara Penuh Kepada Bawahan 92

Tabel 4.14 Tanggapan Responden Tentang Pengaruh Produktivitas Kerja Terhadap Iklim Komunikasi Yang Kondusif 93

Tabel 4.15 Tanggapan Responden Tentang Penyampaian Perintah Secara Tertulis Kepada Bawahan 94

Tabel 4.16 Tanggapan Responden Tentang Penyampaian Perintah dengan Memperhatikan Sisi Kemanusiaan 94

Tabel. 4.17 Tanggapan Responden Tentang Komunikasi Yang Disampaikan Secara Tertulis dan Lisan Kepada Bawahan 95

Tabel 4.18 Tanggapan Responden Tentang Iklim Komunikasi Yang Harmonis Meningkatkan Kinerja dan Produktivitas 96

Tabel 4.19 Tanggapan Responden Tentang Motivasi Kerja dipengaruhi Oleh Model dan Sarana Komunikasi 97

Tabel 4.20 Tanggapan Responden Tentang Peran Komunikasi Dalam Proses Pengambilan Keputusan 97

Tabel 4.21 Tanggapan Responden Tentang Kualitas Informasi Berpengaruh Terhadap Tingkat Pemahaman Pesan 98

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41104.pdf

Tabel 4.22 Tanggapan Responden Tentang Komunikasi Formal disampaikan Secara Terstruktur Sesuai Jenjang Jabatan 99

Tabel 4.23 Tanggapan Responden Tentang Pengembangan Komunikasi Informal Secara Lisan Dapat dianggap Terlalu Tertutup dan Terlalu Birokratis 100

Tabel 4.24 Tanggapan Responden Tentang Penempatan Pegawai Sesuai dengan Kecakapan 101

Tabel 4.25 Tanggapan Responden Tentang Penempatan Pegawai Sesuai Pendidikan 102

Tabel 4.26 Tanggapan Responden Tentang Penempatan Pegawai Sesuai Keahlian 103

Tabel 4.27 Tanggapan Responden Tentang Penempatan Pegawai Sesuai Pengalaman 104

Tabel 4.28 Tanggapan Responden Tentang Penempatan Pegawai Sesuai Keterampilan 105

Tabel 4.29 Tanggapan Responden Tentang Penempatan Pegawai Sesuai Jenjang Karir 106

Tabel 4.30 Tanggapan Responden Tentang Penempatan Pegawai Sesuai Prinsip Keadilan 107

Tabel 4.31 Tanggapan Responden Tentang Penempatan Pegawai Sesuai dengan Pendidikan dan Latihan 108

Tabel 4.32 Tanggapan Responden Tentang Penempatan Pegawai Sesuai Bakat Pegawai Bersangkutan 109

Tabel 4.33 Tanggapan Responden Tentang Penempatan Pegawai Sesuai Kualitas Ketrampilan 110

Tabel 4.34 Tanggapan Responden Tentang Penempatan Pegawai Sesuai Kecerdasan 111

Tabel 4.35 Tanggapan Responden Tentang Penempatan Pegawai Sesuai Minat Pegawai 112

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41104.pdf

Tabel 4.36 Tanggapan Responden Tentang Penempatan Pegawai Sesuai Tingkat Profesionalisme 113

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41104.pdf

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sejak berakhirnya era orde baru dan seiring dengan berubahnya rezim pemerintahan, maka berubah pula semangat elemen bangsa. Semangat demokrasi dikalangan masyarakat mulai dari lapisan bawah, menengah hingga elit begitu besar dalam mengekpresikan keinginan dan kebebasannya. Era baru yang dinamai *"Era Reformasi"* membangkitkan semangat kedaulatan rakyat. Kondisi ini ditangkap oleh pemerintah dan Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) pada waktu itu dengan membahas perubahan paket undang-undang politik dan pemerintah. Fase selanjutnya diundangkannya Undang-undang Otonomi Daerah yaitu Undang-undang No 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah yang tujuannya tidak lain adalah agar setiap daerah mempunyai kewenangan dan keleluasaan untuk membentuk dan melaksanakan kebijakan daerah menurut aspirasi dan prakarsa sendiri, sehingga lebih mengefektifkan pelayanan pemerintahan kepada masyarakat, pada setiap daerah mengatur tentang penyelanggaraan pemerintahan daerah yang lebih mengutamakan pelakasanaan desentralisasi.

Pemerintah adalah kekuasaan memerintah suatu negara atau badan yang tertinggi yang memerintah suatu negara.Untuk mencapai tujuan negara didalam negara demokrasi, pemerintah harus melindungi dan memenuhi kebutuhan rakyatnya. "Pemerintah diartikan sebagai proses pemenuhan dan perlindungan kebutuhan yang

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

diperintah (rakyat, masyarakat, manusia) akan jadi publik yang tidak diprivatisasikan dan layanan civil tepat pada saat diperlukan oleh yang bersangkutan dan lembaga yang berkewajiban memenuhi kebutuhan itu disebut pemerintah ". Hal-hal yang mendasarkan dalam Undang-undang nomor 22 Tahun 1999 adalah mendorong untuk memberdayakan aparatur pemerintahan dan negara, khususnya pegawai negeri sipil. Perubahan pemberdayaan aparatur pemerintahan dan negara ditandai dengan diserahkannya beberapa kewenangan Pemerintah Pusat kepada Pemerintah Daerah sebagai upaya untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat. Pada bidang kepegawaian, perubahan-perubahan itu nampak pada beberapa hal sebagai berikut :

1) Pelimpahan Wewenang Pemerintah Pusat kepada Pemerintah Daerah.

Adanya beberapa kewenangan yang selama ini dipegang oleh Pemerintah Pusat, dalam era Otonomi Daerah diserahkan kepada Pemerintah Daerah dalam hal penyelenggaraan manajemen Kepegawaian di Daerah sesuai dengan kebutuhan dan kondisi daerah setempat. Pemberian wewenang yang lebih luas ini dikandung maksud agar Pemerintah Daerah dapat menciptakan manajemen kepegawaian yang sesuai dengan kondisi daerahnya. Karena Pemerintah Daerah yang lebih mengetahui apa yang menjadi kebutuhan dan keinginan masyarakat di daerahnya sendiri.

2) Perubahan struktur Organisasi dan Eselonering Jabatan

a) Perubahan Stuktur Organisasi

Sesuai dengan tuntutan reformasi yang hendak mengedepankan kepentingan masyarakat luas, maka organisasi pemerintah dibentuk berdasarkan prinsif

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kaya fungsi, miskin struktur. Hal ini ditandai dengan dimergernya beberapa instansi yang memiliki bidang tugas sejenis ke dalam satu lembaga. disamping itu perubahan struktur organisasi pemerintahan ditandai dengan dihapusnya beberapa lembaga vertikal yang selama ini menjadi tanggungjawab Pemerintah Pusat sebagai penyelenggara kegiatannya, seperti Kanwil (Kantor Wilayah) ditingkat Provinsi dan Kantor Departemen (Kandep) di tingkat daerah kecuali urusan moneter, Agama dan Hankam.

b) Perubahan Eselonering Jabatan.

Perubahan eselonering jabatan tertuang pada Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 2000 tentang Pedoman Perangkat Daerah yang didalamnya mengatur ketentuan - ketentuan jabatan yang ada di Pemerintah Daerah.

3) Pelimpahan Pegawai Pusat menjadi Pegawai Pemerintah Daerah.

Sejumlah Pegawai Negeri Sipil Pusat yang selama ini bekerja pada instansi vertikal di daerah, dialihkan status kepegawaiannya menjadi Pegawai Negeri Sipil Daerah pada Pemerintah Daerah setempat. Dalam menyelenggarakan urusan kepegawaian bagi sejumlah PNS Daerah tersebut, Badan Kepegawaian Daerah (BKD), sebagai sebuah organisasi yang mengkordinir unit-unit kerja sangat membutuhkan terciptanya jalinan kordinasi yang efektif guna memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya terhadap segala urusan kepegawaian.

Ketentuan Peraturan Kepegawaian terangkum dalam beberapa Peraturan Pemerintah (PP) antara lain:

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

1. Peraturan Pemerintan (PP) Nomor 96 tahun 2000, tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil,
2. Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 97 tahun 2000, tentang Formasi Pegawai Negeri Sipil,
3. Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 98 tahun 2000, tentang Pegadaan Pegawai Negeri Sipil yang disempurnakan dengan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 tahun 2002,
4. Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 99 tahun 2000, tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil yang disempurnakan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 12 tahun 2002,
5. Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 100 tahun 2000, tentang Pengangkatan dalam Jabatan Struktural yang disempurnakan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 tahun 2002,
6. Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 101 tahun 2000, tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil.

Adanya Peraturan Kepegawaian di atas sesuai dengan sifatnya adalah merupakan informasi otoritatif, yang menuntut Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dalam posisinya sebagai manajer kepegawaian untuk melakukan peranan informasional kepada seluruh pejabat kepegawaian yang merupakan bagian tidak terpisahkan dalam keseluruhan sistem kepegawaian di Pemerintah Daerah.

Menurut Effendy (1984:119), dalam melakukan peranan informasional *(Informasional roles)*, maka BKD mempunyai peranan seperti berikut:

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41104.pdf

1) Peranan Monitor *(Monitoring roles),*

2) Peranan Penyebaran *(Disseminator roles),*

3) Peranan Juru Bicara *(Spokesman roles)*

Peranan tersebut hanya dapat dilakukan dengan cara bersinergi agar informasi tentang peraturan kepegawaian dapat diterima, dipahami serta dijadikan kerangka referensi pelaksana peranan sekaligus memecahkan permasalahan kepegawaian yang ada, sehingga setiap pejabat memilki perilaku organisasi yang dapat diharapkan, dalam bentuk kinerja *(Performance).*

Keadaan ini disadari sepenuhnya bahwa proses penerimaan informasi pada setiap individu sangat berbeda antara satu individu dengan individu yang lain. Hal ini terkait adanya karakteristik yang dimiliki oleh masing-masing pejabat kepegawaian sebagai seorang individu. Sehingga informasi yang sama dalam bentuk peraturan kepegawaian sebagai suatu referensi yang dijadikan pedoman operasional bagi setiap pejabat kepegawaian dalam melakukan tugas-tugas organisasi, aplikasinya tidak selalu sama antara pejabat satu dengan yang lainnya, sehingga berpengaruh terhadap kinerja para pejabat tersebut.

Menurut dasar ilmu administrasi, administrasi kepegawaian merupakan salah satu cabang dari administasi negara yang membahas secara khusus mengenai pegawai negara atau pegawai negeri sipil. Administrasi kepegawaian negara adalah pengurus, pengatur dan atau manajemen tentang kebijakan publik untuk masyarakat luas dan beberapa pihak yang berkepentingan dalam birokrasi pemerintah.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Michael Armstrong (1987:13) mendefinisikan *personel management* atau kepegawaian adalah; (i) Bagaimana memperoleh, mengembangkan dan memberi motivasi kerja kepada pegawai yang diperlukan suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut, (ii) Bagaimana mengembangkan suatu struktur dan iklim kerja dan gaya manajemen organisasi agar diperoleh kerjasama dan komit mendalam organisasi,9 Bagaimana mempergunakan skill dan kapasitas terbaik dari seluruh pegawai, (iv) Bagaimana memenuhi tanggungjawab sosial dan hukum dari suatu organisasi kepada pegawainya, terutama dalam kondisi dan kualitas kerja yang diberikan kepada mereka.

Selanjutnya tujuan adaministrasi kepegawaian, yaitu: (i) Penggunaan tenaga kerja secara efektif dan efisien, (ii) Menciptakan, mengembangkan suasana kerja dalamkerjasama, dan (iii) Mengusahakan perkembangan yang maksimal bagi masing-masing individu yang bekerjasama. Sistem Adminitrasi kepegawaian pada dasarnya merupakan rangkaian kegiatan berupa: (i) Kegiatan rekrutmen pegawai, (ii) Sistem penggajian pegawai, (iii) Penilaian pelaksanaan pekerjaan, (iv) Pengangkatan dalam pangkat dan jabatan, (v) pendidikan dan pelatihan, (vi) Pemberhentian dan pensiun. Manajemen Pegawai Negeri Sipil adalah keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi dan kewajiban, yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejateran dan pemberhentiaan. Manajemen pegawai negeri sipil diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Provinsi Kepualauan Riau berdasarkan undang-undang nomor 25 tahun 2002 merupakan provinsi yang ke-32 di Indonesia yang mencakup kota Tanjung Pinang, Kabupaten Natuna, Kota Batam, Kabupaten Karimun, Kabupaten Lingga, Kabupaten Bintan, dengan visi: "Provinsi Kepulauan Riau sebagai salah satu pusat pertumbuhan perekonomian nasional dengan pajang budaya melayu dan memiliki masyarakat yang sejahtera, cerdas dan berakhlak mulai. Sedang misi Provinsi Kepulauan Riau yaitu:

1) Mendorong terciptanya pusat pertumbuhan ekonomi diseluruh wilayah provinsi kepulauan riau yang akan menumbuhkembangkan kegitan industri dan pariwisata yang berbasis kelautan,
2) Meningkatkan kualitas hidup masyarakat menuju kehidupan yang makmur, sejahtera, sehat, berbudaya dan berkeadilan,
3) Menciptakan sumber daya manusia (SDM) sebagai pelaku pembangunan yang unggul dan berahlak mulia,

Sebagai upaya pengembangan dari misi Provinsi Kepulauan Riau maka ditetapkan 7 (tujuh) arah kebijakan, yaitu: (i) Peningkatan prasarana dan saran pemerintah, (ii) Peningkatan sumber daya manusia dan aparatur pemerintah, (iii) Peningkatan kemampuan keuangan daerah, (iv) Memperkecil kesenjangan ekonomi antar wilayah, (v) Peningkatan kualitas pendidikan dan kesehatan, (vi) Penguatan wilayah perbatasan, (vii) Pembangunan budaya melayu.

Sesuai dengan kebijakan pemerintah Provinsi Kepulauan Riau pada poin kedua yaitu, peningkatan sumber daya manusia dan aparatur pemerintah. dalam kedudukannya sebagai subjek pembangunan, sumber daya manusia sebagai modal

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

terpenting yang dimiliki oleh suatu negara dalam melaksanakan kegiatan pembangunan tidaklah dapat dibantah kebenarannya oleh siapapun. Bahkan dalam Garis Besar Haluan Negara (GBHN) Tahun 1998 ditegaskan bahwa jumlah sumber daya manusia yang besar apabila dapat dibina dan dikerahkan sebagai tenaga yang besar sangat menguntungkan bagi usaha-uasaha pembangunan disegala bidang, jika penempatannya sesuai dengan kebutuhan.

Apa yang ditegaskan dalan Garis Besar Haluan Negara (GBHN) tersebut di atas mengisyaratkan para pengambil keputusan agar merumuskan kebijakan dan strategi yang tepat dalam penempatan pegawai, dalam arti jangan sampai faktor manusia justru menjadi kendala atau penghambat dalam mewujudkan keberhasilan usaha memacu laju pembangunan nasional khusunya di Provinsi Kepulauan Riau.

Dalam proses pengambilan keputusan persepsi sekarang tentang situasi lingkungan amat penting dibarengi oleh kecakapan untuk mengamati dan menjadi peka terhadap situasi yang mungking menjadi penyebab timbulnya masalah. Dalam hal ini keputusan menempatkan seseorang pegawai pada suatu jabatan tertentu harus dirancang sedemikian rupa, apakah sesuai dengan jenjang kepangkatan, pendidikan pengalaman dan keahlian yang dimiliki pegawai tersebut agar lebih efesien dan efektif yang ingin dicapai berjalan dengan baik dan sesuai dengan tujuan.

Perencanaan penempatan pegawai adalah suatu proses yang sistematis dan kontinu untuk menganalisis kebutuhan sumber daya manusia bagi suatu oragnisasi dalam kondisi dan kebijakan personalia yang berkembang untuk efektifitas dan efisiensi organisasi jangka panjang. Dalam suatu instansi maupun organisasi pegawai

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

yang harus menyusun perencanaan pegawai ialah pimpinan. Karena pada dasarnya pimpinan dalam bidang kepegawaian yang bertanggungjawab beserta seluruh unsur lainnya yang ada dalam instansi tersebut. Hal ini dapat dipahami karena perencanaan pegawai dilaksanakan untuk menunjang kegiatan operasional yang semakin meningkat dalam instansi.

Berdasarkan data eselonering dari Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau (2008), menunjukkan jumlah eselon 1 ada 1 (satu) orang, eselon II terdapat 12 orang, eselon III terdapat 30 orang, serta eselon IV 41 orang sedangkan non eselon 97 orang jumlah pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan sebanyak 181 orang ini menandakan bahwa ada efisiensi dan efektifitas dalam penempatan pegawai/karyawan pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. Hal ini juga megindikasikan deskripsi tugas *(job discribtion)* antar personil yang masih tumpang tindih karena memiliki eselon yang sama tetapi kepangkatannya berbeda sehingga didalam menyelesaikan tugas sering tidak efektif dan efisien. Berikut ini tingkat pendidikan dan jabatan pada ketiga Biro pada Sektretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau yang diwakili oleh Biro Administrasi Pemerintahan, Biro Administrasi Kesejahteraan Rakyat dan Biro Administrasi Perekonomian yang merupakan lingkup penelitian ini, yaitu:

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 1.1 Sinkronisasi Berdasarkan Evaluasi Pendidikan dan Bidang Pekerjaan Biro Administrasi Pemerintahan.

No	Jabatan	Eselon	Pendidikan	Jml	Keterangan
1.	Kepala Biro	II	S2 = 1 Orang	1	Biro Administrasi Pemerintah
2.	Kepala Bagian	III	S2 = 3 Orang S1 = 1 Orang	4	
3.	Kepala Sub Bagian	IV	S2 = 1 Orang S1 = 8 Orang D3 = 1 Orang	10	

Sumber : Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau

Berdasarkan tabel 1.1 di atas yang diperoleh dari Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, dapat diketahui sinkronisasi berdasarkan evaluasi pendidikan dan bidang pekerjaan Biro Administrasi Pemerintahan terdiri dari Kepala Biro yang berada pada eselon II dengan pendidikan terakhir S2 *Magister Tata Perencanaan* (MTP) berjumlah satu orang. Kepala Bagian yang berada pada eselon III dengan jabatan Otonomi Daerah dengan pendidikan terakhir S2 *Magister Of Since* (M.Si) berjumlah satu orang, Pemerintahan Desa dengan pendidikan terakhir S1 Sosial Politik (S.Sos) berjumlah satu orang, Pemerintahan Umum dengan pendidikan terakhir S2 *Magister Of Since* (M.Si) berjumlah satu orang dan Perbatasan Wilayah dengan pendidikan terakhir S2 *Magister Of Since* (M.Si) berjumlah satu orang maka jumlah keseluruhan Kepala Bagian yaitu empat orang. Kepala Sub bagian yang barada pada eselon IV dengan jabatan desentralisasi dengan pendidikan terakhir S1 Ekonomi (SE) berjumlah satu orang, Kerjasam antar Daerah dengan pendidikan S1

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Sosial Politik (S.Sos) berjumlah satu orang, Bina Administrasi dan Perangkat Desa dengan pendidikan terakhir D3 Pemerintahan (Amp) berjumlah satu orang, Peningkatan Kapasitas dan Administrasi Desa dengan pendidikan terakhir S2 *Magister Of Since* (M.Si) berjumlah satu orang, BPP dan Lembaga Kemasyarakatan Desa dengan pendidikan terakhir S1 Hukum (SH) berjumlah satu orang, Bagian Tata Usaha Biro dengan pendidikan terakhir S1 Sosial Politik (S.Sos) berjumlah satu orang, Dekonsentrasi dan tugas pembantuan dengan pendidikan terakhir S1 Hukum (SH) berjumlah satu orang, Bagian Pertahanan dengan pendidikan terakhir S1 Teknik (ST) berjumlah satu orang, Batas Provinsi dan Kab. Kota dengan pendidikan terakhir S1 Pemerintahan (AP) berjumlah satu orang, Kecamatan dan Kelurahan/Desa dengan pendidikan terakhir S1 Sosial Politik (S.Sos) berjumlah satu orang, maka jumlah keseluruhan Kepala Sub Bagian sepuluh orang.

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 1.2 Sinkronisasi Berdasarkan Evaluasi Pendidikan dan Bidang Pekerjaan Biro Administrasi Kesejahteraan Rakyat (Kesra).

No	Jabatan	Eselon	Pendidikan	Jml	Keterangan
1.	Kepala Biro	II	S2 = 1 Orang	1	Biro Administrasi Kesejahteraan Rakyat (Kesra)
2.	Kepala Bagian	III	S1 = 3 Orang	3	
3.	Kepala Sub Bagian	IV	S1 = 4 Orang SPK = 1 Orang SPG = ! Orang	6	

Sumber : Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Berdasarkan tabel 1.2 di atas yang diperoleh dari Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, dapat diketahui sinkronisasi berdasarkan evaluasi pendidikan dan bidang pekerjaan Biro Administrasi Kesejahteraan Rakyat (Kesra) terdiri dari Kepala Biro yang berada pada eselon II dengan pendidikan terakhir S1 Pendidikan (Drs) berjumlah satu orang. Kepala Bagian yang berada pada eselon III dengan jabatan Pendidikan dan Kesehatan dengan pendidikan terakhir S1 Fisipol (S.Sos) berjumlah satu orang, Keagamaan dengan pendidikan terakhir S1 (Drs) berjumlah satu orang, Sosial Kemasyarakatan dengan pendidikan terakhis S1 Ekonomi (SE) berjumlah satu orang maka jumlah keseluruhan Kepala Bagian yaitu tiga orang. Kepala Sub bagian yang barada pada eselon IV dengan jabatan kesehatan dengan pendidikan terakhir SPK (Sekolah Perwat kesehatan) berjumlah satu orang, Bagian Keagamaan dengan pendidikan S1 Quran (SQ) berjumlah satu orang, Tata Usaha Biro dengan pendidikan terakhir S1 Ekonomi (SE) berjumlah satu orang, Bantuan Sosial dengan pendidikan terakhir SPG (Sekolah pendidikan Guru) berjumlah satu orang, maka jumlah keseluruhan Kepala Sub Bagian yaitu enam orang.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 1.3 Sinkronisasi Berdasarkan Evaluasi Pendidikan dan Bidang Pekerjaan Biro Administrasi Perekonomian.

No	Jabatan	Eselon	Pendidikan	Jml	Keterangan
1.	Kepala Biro	II	S2 = 1 Orang	1	Biro Administrasi Perekonomian.
2.	Kepala Bagian	III	S2 = 1 Orang S1 = 1 Orang	2	
3.	Kepala Sub Bagian	IV	S2 = 1 Orang S1 = 5 Orang	6	

Sumber : Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau

Berdasarkan tabel 1.3 di atas yang diperoleh dari Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, dapat diketahui sinkronisasi berdasarkan evaluasi pendidikan dan bidang pekerjaan Biro Administrasi Perekonomian terdiri dari Kepala Biro yang berada pada eselon II dengan pendidikan tamatan S2 Ilmu Pemerintahan (M.Si) berjumlah satu orang. Kepala Bagian yang berada pada eselon III dengan jabatan Kebijakan Ekonomi dengan pendidikan terakhir S2 Ekonomi Pembangunan (M.Si) berjumlah satu orang, Statistik Ekonomi dengan pendidikan terakhir S1 Sospol (S.Sos) berjumlah satu orang, maka jumlah keseluruhan Kepala Bagian yaitu dua orang. Kepala Sub bagian yang barada pada eselon IV dengan jabatan Tata Usaha Biro dengan pendidikan terakhir S1 Studi Pembangunan (SE) berjumlah satu orang, Pembinaan BUMN dan Lembaga Perekonomian dengan pendidikan S1 Matematika (S.Si) berjumlah satu orang, Makro Ekonomi dengan pendidikan terakhir S1 Manajemen (SE) berjumlah satu orang, Mikro Ekonomi dengan pendidikan terakhir S2 *Magister Of Art* (MA) berjumlah satu orang, Pandataan dengan pendidikan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

terakhir S1 Hubungan Internasional (SIP) berjumlah satu orang, Bagian Pendidikan dengan pendidikan terakhir S1 Administrasi Negara (SIP) berjumlah satu orang, Bagian Analisa dan Pelaporan dengan pendidikan terakhir S1 Administrasi Negara (SIP) berjumlah satu orang, maka jumlah keseluruhan Kepala Sub Bagian enam orang.

Berdasarkan permasalah tersebut maka penulis tertarik untuk meneliti dan memberikan judul " **FAKTOR –FAKTOR PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN EFISIENSI SERTA EFEKTIFITAS PENEMPATAN PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI KEPULAUAN RIAU"**

UNIVERSITAS TERBUKA

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut maka penulis merumuskan permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah faktor-faktor apakah yang mempengaruhi pengambilan keputusan dan bagaimana pengaruhnya terhadap efisiensi dan efektivitas penempatan pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah tersebut pada penelitian ini bertujuan sebagai berikut.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41104.pdf

1. Untuk mengetahui faktor-faktor pengambilan keputusan pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau,
2. Untuk mengetahui efisiensi dan efektivitas penempatan pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau,
3. Untuk mengetahui faktor-faktor pengambilan keputusan dan efisiensi serta efektivitas penempatan pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

D. Kegunaan Penelitian

Kegunaan Praktis *(practical benefits)* yang didapatkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut

1. Sebagai bahan masukan yang berguna dalam menyusun program penempatan pegawai dan penentu pengambilan kebijakan pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.
2. Dapat dijadikan bahan kajian untuk menentukan efisiensi dan efektivitas penempatan pegawai yang ideal bagi Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau,
3. Sebagai bahan masukan bagi peneliti lain yang berminat untuk mendalami penelitian tentang faktor-faktor pengambilan keputusan dalam rangka efisiensi dan efektivitas penempatan pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Kegunaan akademis yang didapatkan dari peneilitian ini adalah:

1. Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan kajian dalam ilmu administrasi publik dalam pembinaan sumber daya manusia pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.
2. Penelitian ini dapat memperkuat suatu teori yang dijadikan landasan ilmiah dalam mengungkapkan permasalahan ini, dan apabila memungkinkan dapat dijadikan sebagai referensi untuk lahirnya sebuah teori baru dalam meningkatkan sumber daya manusia,
3. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan rujukan dalam penelitian selanjutnya dalam menata dan mereposisi sumber daya manusia dalam suatu organiasi.

E. Batasan Penelitian

Batasan permasalahan pada penelitian ini agar mencapai tujuan penelitian adalah:

1. Penelitian dilakukan pada Sekretariat Daerah Kepulauan Riau dengan terfokus pada 3 (tiga) Biro yaitu : Biro Administrasi Pemerintahan, Biro Administrasi Kesejahteraan Rakyat (Kesra), dan Biro Adminstrasi Perekonomian,
2. Penelitian dilakukan dengan metode diskriftif kualitatif dan kuantitatif sebagai instrumen pengambilan keputusan.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Efektifitas Organisasi

Keberadaan dari Organisasi adalah untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang harus didukung oleh semua komponen dari organisasi. Dengan organisasi tujuan dan sasaran dapat dicapai secara lebih efisien dan efektif dengan cara tindakan yang dilakukan secara bersama-sama.

Suatu organisasi dikatakan berhasil, apabila organisasi tersebut dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan atau dengan kata lain untuk melihat suatu organisasi efektif atau tidak secara keseluruhan ditentukan oleh tujuan organisasi itu tercapai dengan baik atau sebaliknya.

Gibson et,al (1985,38) mengartikan bahwa efektifitas sebagai suatu yang berbeda, apakah hal ini bersifat teoritis maupun praktis. Perbedaan dalam artinya menggambarkan satu ketaatan terhadap pendekatan tujuan, pendekatan teori sistem atau pendekatan *multiple constituency*. Pendekatan tersebut antara lain :

1. Pendekatan tujuan mencapai efektifitas, perspektif efektifitas yang menekankan peran sentral dari pencapaian tujuan sebagai kriteria untuk menilai efektifitas.
2. Pendekatan teori sistem efektifitas, yakni pendekatan dalam menganalisa prilaku organisasi yang menekankan pada mempertahankan elemen dasar

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

masukan proses keluaran dan mengadaptasi terhadap lingkungan yang lebih luas yang menopang organisasi.

3. Pendekatan efektifitas model *multiple constituency*, perspektif yang menekankan pentingnya hubungan relatif diantara kepentinagan kelompok dan individual dalam suatu organisasi. Selanjutnya dikatakan juga bahwa efektifitas organisasi adalah penilaian yang dibuat sehubungan dengan prestasi individu, kelompok dan organisasi.

Dengan demikian efektifitas setiap organisasi sangat dipengaruhi oleh perilaku manusia, manusia merupakan sumber daya yang umum bagi semua manusia.

Handoko (1985:7) mengatakan bahwa efektifitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat. Sedangkan Kasim (1993:97) mengatakan bahwa untuk mengukur efektifitas organisasi berdasarkan pendekatan perspektif yang menekankan pada pencapaian tujuan yang optimal dan penggunaan cara yang terbaik (*one best way*) sedangkan pendekatan nilai-nilai yang bersaing (*the competing values approach*) merupakan pendekatan yang lebih komprehensif dan mengajukan tujuan dengan cara yang terbaik sebagai titik tolak pengukuran efektifitas organisasi.

Tetapi, CVA membuat jelas dimensi-dimensi yang dipakai dalam pengukuran organisasi dan memungkinkan para partisipan dalam organisasi yang bersangkutan (antara lain pembuat keputusan) untuk memilih ukuran efektifitas organisasi (*intended organizational effectiveness*) sesuai dengan tahap kehidupan jenis usaha yang bersangkutan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Efektifitas organisasi berdasarkan perspektif waktu yaitu jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Dari perspektif waktu tersebut ada enam kriteria yang dipergunakan untuk melihat efektifitas organisasi yaitu :

1. Produksi (jangka pendek)
2. Efisiensi (jangka pendek)
3. Kepuasan (jangka pendek)
4. Adaptasi/penyesuaian diri (jangka menengah)
5. Pengembangan (jangka menengah)
6. Kelangsungan hidup (jangka panjang)

Selanjutnya Robin (1994:55) mengemukakan ada 30 (tiga puluh) kriteria untuk mengukur efektifitas suatu organisasi antara lain : 1). Keefektifan keseluruhan, 2). Produktifitas, 3). Efisiensi, 4). Laba, 5). Kualitas, 6). Kecelakaan, 7). Pertumbuhan, 8). Kemangkiran, 9). Pergantian Pegawai, 10). Kepuasan Kerja, 11). Motivasi, 12). Moral/semangat juang, 13). Kontrol, 14). Konflik/Solidaritas, 15). Pleksibel/penyesuaian, 16). Perencanaan dan penetapan tujuan, 17). Konsesus tentang tujuan, 18). Internalisasi tujuan organisasi, 19). Konsensus tentang tujuan, 20). Keterampilan interpersonal manajerial, 21). Keterampilan Manajerial, 22). Manajemen informasi dan komunikasi, 23). Kesiapan, 24). Pemanfaat lingkungan, 25). Evaluasi pihak luar, 26). Stabilitas, 27). Nilai sumber daya manusia, 28). Partisipasi dan pengaruh yang digunakan bersama, 29). Pendekatan pada pelatihan dan pengembangan, 30). Pendekatan pada performan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Selanjutnya untuk melihat pencapaian tujuan organisasi dapat dilakukan dengan menggunakan manajemen strategi, manajemen strategi adalah suatu bidang ilmu yang menggabungkan kebijakan bisnis dengan lingkungan dan tekanan pada strategis.

Dari pendapat diatas dapat diintisarikan bahwa manajemen strategi merupakan suatu proses pencapaian tujuan suatu organisasi dengan penekanan pada pembuatan strategi bagi perencanaan, pengorganisasi, pengendalian dan penggerakan suatu organisasi yang didalamnya menyangkut berbagai bidang seperti produksi, sumber daya manusia, keuangan, pemasaran riset dan pengembangan sistem informasi dan sebagainya.

Tujuan suatu organisasi akan tercapai apabila organisasi tersebut memperhatikan pengaruh faktor eksternal dan internal dari lingkungan organisasi. Suwarno mengatakan bahwa pencapaian tujuan organisasi dapat ditentukan oleh :

a. Faktor eksternal yang terdiri dari lingkungan industri dan lingkungan makro.
b. Faktor internal yang terdiri dari budaya organisasi dan manajemen fungsional.

Mengenai faktor internal merupakan salah satu persyaratan yang dikaji dalam perumusan strategi organisasi, dimana didalamnya dikaji mengenai adanya kelemahan dan kekuatan dari organisasi tersebut. Disebut kekuatan jika variabel internal yang dievaluasi menjadikan organisasi memiliki keunggulan dan disebut kelemahan jika organisasi tidak mampu mengerjakan sesuatu yang ternyata dapat dikerjakan dengan baik.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Selanjutnya dijelaskan oleh Craig dan Grant (1999:49) bahwa sumber daya dapat dibagi menjadi dua yaitu :

a. Sumber daya terwujud seperti kas, aktiva keuangan, tanah dan perlengkapan modal.
b. Sumber daya tidak terwujud seperti merek, keahlian manusia, teknologi dan goodwill.

Sumber daya yang tidak berwujud menyangkut mengenai keahlian sumber daya manusia, maka jelas peranan manusia terutama kemampuan mempunyai andil yang cukup besar untuk mencapai keunggulan bersaing.

Peranan sumber daya manusia dalam suatu organisasi yang berorientasi pada profit dan berorientasi pada non profit atau publik service telah ada sejak dikenalnya organisasi sebagai suatu wadah untuk mencapai tujuan yang teah ditetapkan sebelumnya.

Peranan sumber daya manusia saat ini berkembang dikarenakan tuntutan jaman terutama perkembangan teknologi yang mengharuskan setiap organisasi dalam hal ini organisasi membuat strategi mengenai sumber daya manusia.

Dari berbagai konsep yang dijelaskan oleh beberapa pakar setidaknya terjadi kesamaan inti dari pengertian manajemen sumber daya manusia, dimana pengertian manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses dalam pengelolaan sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasiatau organisasi yang dimulai dari kegiatan pengadaan sumber daya manusia, pengembangan sumber daya manusia dan pemeliharaan sumber daya manusia sebagai dasar untuk

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

mencpai efektifitas organisasi/organisasi yang menyangkut kualitas, kuantitas dan produksi.

Seluruh kegiatan melalui fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut diarahkan untuk mewujudkan sasaran pokok manajemen sumber daya manusia yaitu mendayagunakan secara optimal sumber daya manusia dalam suatu organisasi melalui terciptanya suatu kondisi ketenagakerjaan untuk mencapai tingkat prestasi yang tinggi.

Dengan perkataan lain, sumber daya manusia yang dimiliki oleh suatu organisasi ditujukan untuk mengembangkan efektifitas, efisiensi dan produktifitas yang maksimal sehingga baik tenaga kerja maupun organisasi itu sendiri dapat mencapai kepuasan yang optimal. Karena pengelolaan SDM dalam suatu organisasi dalam pencapaian tujuan individu, kelompok serta organisasi.

Cushway dan Lodge (2002:6) mengatakan bahwa saat ini organisasi dianggap sebagai suatu sistem yang terbuka artinya dalam kenyataan organisasi ini adalah serangkaian kegiatan yang mempunyai tujuan umum dan untuk itulah terdapat keluaran dan masukan.

Modal manusia yang profesional bukan saja ditujukan untuk efektifitas kerja semata tetapi lebih diarahkan untuk pencapaian tingkat efektifitas organisasi. Oleh karena itu, banyak terdapat faktor yang mempengaruhi efektifitas organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung.

Seperti yang dijelaskan oleh Hersey dan Blanchard (1995:134) bahwa efektifitas organisasi sebagai keluaran dapat dipengaruhi oleh variabel kasual seperti strategi, kemampuan pegawai, gaya kepemimpinan, pengambilan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

keputusan, kebijakan dan struktur organisasi. Sedangkan dari variabel antara seperti motivasi, komunikasi, kemampuan pimpinan, pengambilan keputusan. Sedangkan dari keefektifan dari suatu organisasi adalah produktifitas, efisiensi, kepuasan, dan adaptasi.

Dapat dikatakan bahwa efektifitas suatu organisasi pada awalnya ditentukan oleh efektifitas individu. Artinya efektifitas organisasi tidak akan pernah tercapai bila pimpinan tidak berusaha untuk mengefektifkan individu sebagai anggota organisasi. Efektifitas individu sebagai pegawai dalam suatu organisasi sangat tergantung dari kemampuan yang dimiliki baik pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh sebelum dan sesudah memasuki organisai. Dikatakan Robbin (1994:76-77) mengatakan bahwa dalam pencapaian efektifitas organisasi berbagai faktor harus dipertimbangkan disamping organisasi, manusia menjadi faktor pendekatan dalam mencapai efektivitas organisasi.

UNIVERSITAS TERBUKA

2. Pengambilan Keputusan

Pada hakekatnya pengambilan keputusan merupakan suatu proses memilih suatu alternatif cara bertindak dengan metode yang efisien sesuai situasi Salusu (1996:47). Pengambilan keputusan yang matang dari suatu alternatif yang dihadapi sesuai dengan fakta-fakta dan data dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang tepat. Faktor lain yang berkaitan dengan suatu proses pengambilan keputusan adalah hal–hal yang menjadi kunci dalam pengambilan keputusan. Kunci dalam pengambilan keputusan pada dasarnya adalah menganalisa suatu hakekat permasalahan, mengidentifikasi

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

seberapa informasi yang tersedia dan informasi apa yang dibutuhkan (LAN RI, 2004). mengemukakan tentang makna pengambilan keputusan, adalah proses memilih rangkaian/tindakan diantara dua macam alternatif yang ada (atau lebih) guna mencapai pemecahan atas problema tertentu. Dari definisi tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa pengambilan keputusan mencakup suatu evaluasi sebelum adanya tindakan memilih alternatif yang akan diimplementasikan sebagai reaksi atas suatu problem tertentu. Sebuah pengambilan keputusan dikatakan efektif jika keputusan yang diambil dilakukan dengan benar dan dapat bermanfaat bagi pencapaian tujuan organisasi.

Model yang sering menjadi acuan dalam menjelaskan proses pengambilan keputusan antara lain dijelaskan sebagai berikut:

a) *Intelligence*

Mencari kondisi–kondisi dengan men-scanning lingkungan yang membutuhkan pengambilan keputusan. Tahap ini merupakan proses penelusuran dan pendeteksian dari lingkup problematika serta proses pengenalan masalah. Input data dapat diperoleh, diproses, dan diteliti untuk mendapatkan petunjuk–petunjuk yang mungkin dikenali sebagai permasalahan atau peluang–peluang.

b) Desain *(design)*

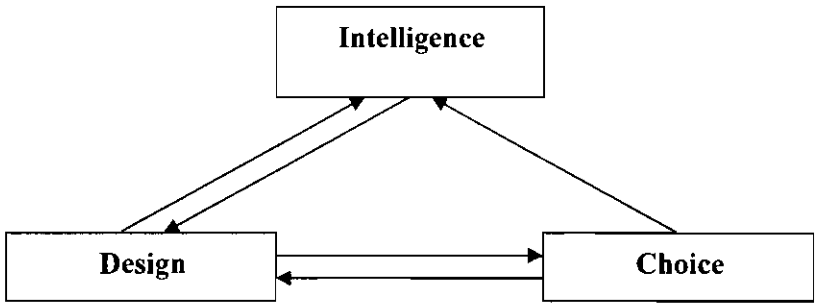
Menemukan, mengembangkan dan menganalisis kemungkinan tindakan. Hal ini meliputi proses–proses untuk memahami permasalahan, untuk menghasilkan solusi–solusi, dan menguji solusi–solusi untuk menentukan layak atau tidak layak.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

c) Pilihan *(Choice)*

memilih suatu alternatif tindakan dari tindakan yang tersedia.



Gambar 2.1 Proses Pengambilan Keputusan (LAN RI, 2004)

Pengambilan keputusan dapat berdasarkan tiga tingkatan yang dapat dikenali, yaitu pengambilan keputusan pada keadaan yang pasti *(certainty)* dapat dikenali probabilitas kejadiaannya *(risk)*, dan tidak dapat dikenali atau sangat pasti probabilitasnya *(uncertainty)*. Pada tingkat pertama, pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan mudah, bahkan dapat dibuat pola pengambilan keputusan tertentu *(decision rule)* sehingga pilihan dari berbagai alternatif dapat dilakukan oleh program komputer. Sedangkan pada tingkat yang kedua dan ketiga perlu informasi–informasi yang dapat digunakan untuk mengurangi resiko atau ketidak pastian *(uncertainty)*. Berbagai metode dan model pengambilan keputusan dapat dipakai sehingga dukungan bagi pemilihan alternatif yang paling optimal atau alternatif yang paling baik (LAN RI, 2004). Pada umumnya para ahli sepakat, dalam suatu keputusan terdapat unsur : mengidentifikasi masalah, mengklarifikasi tujuan–tujuan khusus yang diiginkan baik ditingkat individu maupun organisasi, memeriksa berbagai kemungkinan untuk mencapai tujuan itu, dan mengakhiri

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

proses itu dengan menetapkan pilihan bertindak. Kesemuanya berdasarkan atas fakta dan nilai *(values)*. Setelah keputusan diambil, selanjutnya adalah tahapan penerapan yang merupakan tahapan tersulit bagi pengambil keputusan karena disini meyakinkan semua pihak/orang yang terlibat, bahwa keputusan tersebut memang merupakan pilihan terbaik. Jika keputusan sejak awal telah melibatkan partisipasi banyak orang dan berbagai pihak, serta apakah hal ini telah dikomunikasikan, maka usaha menerapkan keputusan itu akan lebih mungkin berhasil dengan baik.

Ada lima kriteria mendasar yang harus dimiliki seorang pemimpin terkait dalam pengambilan keputusan yaitu:

1) Kapasitas. *(Capacity)*, yaitu kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara, keahlian dan kemampuan menilai,
2) Prestasi, *(Prestise/achivement)*, yaitu gelar kesarjanaan, ilmu pengetahuan perolehan dalam olah raga dan atletik, dan lain-lain,
3) Tanggungjawab *(Responsibility)*, yaitu mandiri, berinisiatif, tekun, ulet percaya diri, agresif dan punya hasrat untuk unggul,
4) Partisispasi *(Participant)*, yaitu aktif, memiliki sosiabilitas tinggi, mampu bergaul, kooperatif atau suka bekerja sama, mudah menyesuaikan diri, punya rasa humor,
5) Status *(Status)*, yaitu memiliki kedudukan sosial-ekonomi cukup tinggi, populer, dan tenar.

Seseorang yang menduduki jabatan pimpinan, tidak selalu sekaligus menjadi pimpinan. Sehubungan dengan itu perlu diketahui apa ciri-ciri kepemimpinan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

yang baik, sehingga seorang yang menduduki jabatan pimpinan dapatlah dikatakan sebagai pemimpin atau tidak. Apabila seseorang yang secara formal menduduki suatu jabatan pimpinan, tetapi kemampuan dan sikapnya tidak memenuhi ciri-ciri dari seorang pemimpin, maka ia tidak dapat dikatakan seorang pemimpin.

Kepemimpinan cenderung untuk dikatakan sebagai ciri kepribadian seseorang. Kualifikasi kepribadian dalam kepemimpinan merupakan faktor yang sangat vital, kepemimpinan mempunyai 2 (dua) aspek. Pertama ialah kelebihan individual dalam bidang teknik kepemimpinan. Seseorang yang mempunyai kondisi fisik yang baik, memiliki keterampilan yang tinggi, menguasai teknologi, mempunyai persepsi kedepan, mempunyai pengetahuan yang luas, mempunyai ingatan yang baik serta imajinasi yang menyakinkan akan kemampuan memimpin bawahan. Kedua ialah keunggulan pribadi dalam hal ketegasan, keuletan, kesadaran dan keberhasilan.

Siagian (1997:8) mengemukakan bahwa ciri-ciri yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah sebagai berikut:

1. Memiliki kondisi fisik yang sehat sesuai dengan tugasnya. Tugas kepemimpinan tertentu menuntut sifat kesehatan tertentu pula. Misalnya, seorang yang menurut ukuran biasa sehat, akan tetapi berkaca mata, tidak dapat menjadi pemimpin dalam suatu pesawat terbang.
2. Berpengetahuan yang luas. Berpengetahuan yang luas tidak selalu dapat diidentikan dengan berpendidikan tinggi. Ada sekelompok orang yang meskipun pendidikannya tinggi, pandangannya masih sempit, yaitu terbatas

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pada bidang keahliannya saja. Sebaliknya banyak orang yang tidak berpendidikan tinggi akan tetapi karena pengalamannya dan kemauan yang keras untuk mengembangkan diri memiliki pengetahuan yang luas tentang banyak hal.

3. Mempunyai keyakinan bahwa organisasi akan berhasil mencapai tujuan yang telah ditentukan melalui dan berkat kepemimpinannya. Kepercayaan pada diri sendiri merupakan modal yang sangat besar dan penting artinya bagi seorang pemimpin. Tanpa keyakinan itu dalam tindakannya ia akan kelihatan sering ragu-ragu.
4. Mengetahui dengan jelas sifat, hakekat dan kompleksitas dari pada tujuan yang hendak dicapai dan semakin kompleks pula kegiatan-kegiatan yamg harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan itu.
5. Memiliki daya stamina (daya kerja) dan antusiasme yang besar. Pekerjaan memimpin pada dasarnya adalah pekerjaan mental yang tidak mulai pada waktu tiba di kamar kerjanya di pagi hari dan dapat dihentikan pada waktu pemimpin itu mau pulang kerumahnya pada siang atau sore hari. Disamping stamina bekerja itu sangat diperlukan karena frustrasi yang dihadapi oleh seorang yang menjadi pelaksana biasa pada umumnya lebih kecil jika dibandingkan dengan frustasi oleh seorang yang menduduki jabatan pimpinan. Tambahan pula, semakin tinggi kedudukan seseorang, maka ia semakin kesepian dalam melaksanakan tugasnya.
6. Gemar dan cepat mengambil keputusan. Karena tugas terpenting dari seorang pemimpin adalah untuk mengambil keputusan yang harus dilaksanakan oleh

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

orang lain, maka ia harus mempunyai keberanian mengambil keputusan dengan cepat terutama dalam keadaan darurat yang tidak dapat menunggu. Penundaan pengambilan keputusan pada hakekatnya merupakan suatu kelemahan yang tidak boleh dimiliki oleh seorang pemimpin yang baik.

7. Obyektif dalam arti dapat menguasai emosi dan lebih banyak mempergunakan rasio. Seorang pemimpin yang emosional akan kehilangan obyektifitasnya karena tindakannya tidak didasarkan atas pertimbangan *"personal likes and dislikes"* (suka atau tidak suka) baik terhadap seseorang maupun terhadap penggunaan alat-alat yang diperlukan.
8. Adil dalam memperlakukan bawahan atas dasar kapasitas kerja bawahan tersebut, terlepas dari pandangan-pandangan kedaerahan, kesukuan, kepartaian, ikatan keluarga, agama dan lain sebagainya. Juga keadilan disini berarti kesanggupan untuk mengenal dan mengkompensasikan pelaksanaan tugas yang baik oleh bawahan dan kemampuan untuk memberikan koreksi dan bimbingan kepada bawahan yang kurang cakap. Sekarang pemimpin yang dalam menggerakkan bawahannya selalu atau sering bersifat punitif tidak dapat dikatakan sebagai seorang pemimpin yang baik.
9. Menguasai prinsif-prinsif human relations. Karena *human relations* (hubungan perorangan) adalah inti dari kepemimpinan, maka seorang pemimpin yang baik harus dapat memusatkan perhatian, tindakan dan kebijaksanaannya pada pembinaan kerja kelompok *(team work)* yang inti dan harmonis. Hal ini berarti kemampuan untuk membedakan manusia dan alat-alat produksi lainnya.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

10. Menguasai teknik-teknik berkomunikasi. Berkomunikasi dengan pihak lain, bawahan, sesama atasan dan pihak luar baik tertulis maupun secara lisan sangat penting karena melalui saluran-saluran komunikasi instruksi, nasehat, saran, ide, berita, informasi dan bimbingan dapat disampaikan. Menguasai teknik-teknik berkomunikasi sekaligus berarti pula penguasaan terhadap bahasa yang biasa dipergunakan dalam organisasi. Seseorang yang gugup merupakan manifestasi ketidakmampuan berkomunikasi dengan orang atau pihak lain.
11. Dapat dan mampu bertindak sebagai penasihat, guru dan kepala terhadap bawahannya, tergantung dari situasi dan masalah yang dihadapi. Dalam hubungan ini harus diperhatikan pula sifat-sifat bawahan yang dihadapi itu.
12. Mempunyai gambaran yang menyeluruh tentang semua aspek kegiatan organisasi.

Dari kesimpulan tersebut diatas, maka penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa perasaan dan tugas serta tanggung jawab dari seorang pemimpin sangatlah berat dalam menjalankan roda organisasi. Dalam menyukseskan visi dan misi organisasi seorang pemimpin harus mampu untuk menghimpun dan menggerakkan seluruh komponen dalam organisasi, untuk diarahkan kepada pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Seorang pemimpin dalam kepemimpinannya tidak saja dituntut kecakapan dan kemampuannya, melainkan juga dituntut bagaimana seorang pemimpin dapat memberikan suri teladan kepada yang dipimpinnya dan seorang pemimpin harus mampu untuk dapat mengendalikan dirinya sendiri dari berbagai macam hal-hal

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

yang bersifat negatif, seperti korupsi, kolusi dan nepotisme serta kegiatan-kegiatan negatif lainnya. Dengan demikian seorang pemimpin harus menjadi orang yang satu, dalam hal-hal yang positif dan mampu untuk menjalankan roda organisasi dengan sukses dan dapat berkomunikasi dengan semua orang dalam organisasi serta yang dipimpinnya tetap membina hubungan kerja yang kondusif dengan para pimpinan yang berada pada organisassi atau instansi lain sebagai mitra kerjanya.

Setiap pimpinan pada tingkat apapun selalu memerlukan 2 (dua) macam keterampilan *(skill)*, yaitu pertama *Techincal Skill* dan kedua *Managerial Skill*. Pandangan yang berlaku dalam bidang ini ialah bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang di dalam organisasi, maka semakin kurang memerlukan *tchnical skill* (keterampilan teknik) dan malahan yang semakin banyak adalah *managerial skill* (keterampilan mengatur). Sebaliknya semakin rendah kedudukan seseorang didalam suatu organisasi, maka semakin banyak memerlukan *technical skill* (keterampilan teknik) dan sangat kurang untuk *managerial skills*. Dengan kata lain, semakin tinggi kedudukan dalam organisasi, maka ia harus semakin *generalis*, sedangkan semakin rendah kedudukannya dalam organisasi, ia harus menjadi *spesialis*. Alasannya adalah apabila seseorang menduduki jabatan pimpinan yang semakin rendah ia masih berhadapan lansung dengan para petugas operasional dan karenanya untuk tugas umumnya adalah memberikan bimbingan lansung kepada petugas-petugas tersebut. Karena ia masih harus menguasai seluk beluk dari kegiatan-kegiatan yang operasional sifatnya. Sebaliknya apabila seseorang berhasil menduduki jabatan pimpinan yang semakin tinggi terutama

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dalam organisasi besar, ia semakin terpisah jauh dari kegiatan-kegiatan operasional dan sifat tugasnya beralih dari pemberian bimbingan lansung kepada petugas-petugas operaktif menjadi petugas penentuan tujuan, perumusan kebijaksanaan penggerakan kelompok pimpinan pada tingkat yang lebih rendah dan memikirkan hal-hal yang sifatnya menyeluruh.

Siagian (2004) mengemukakan tiga hal teori dasar munculnya kepemimpinan yaitu:

1) Toeri Genetik menjelaskan bahwa pimpinan tidak dibangun, tetapi seorang akan menjadi pemimpin karena bakat yang dimiliki luar biasa, atau dengan kata lain seorang pemimpin karena memang ditakdirkan menjadi pemimpin,.
2) Teori Sosial menjelaskan bahwa pemimpin harus dibangun atau dibentuk, tidak begitu saja muncul atau ditakdirkan. Jadi seseorang menjadi pemimpinan karena melalui proses pendidikan dan pelatihan yang cukup mendukung,
3) Teori Ekologis menjelaskan bahwa merupakan gabungan dari teori genetik dan teori sosial. Teori berasumsi bahwa seseorang sukses menjadi pemimpin, jika sejak lahir sudah mempunyai bakat-bakat pemimpin, kemudian dikembangkan melalui pendidikan dan pengalaman serta disesuaikan dengan lingkungan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

3. Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan dibagi menjadi empat teori/tipe yaitu :

a. Teori/Tipe Militerisme.

Seorang pemimpin tipe militerisme berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Seorang pemimpin militerisme ialah : Seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat sebagai berikut:

1. Dalam menggerakkan bawahan sering menggunakan perintah.
2. Dalam menggerakkan bawahan sering bergantung pada pangkat dan jabatannya.
3. Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan.
4. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku.
5. Sukar menerima kritik dari bawahan.
6. Menggerakkam upacara-upacara berbagai keadaan.

b. Teori/Tipe Otoriter

Gaya kepemimpinan otoriter adalah seorang pemimpin yang sangat egois. Dengan egoismenya yang sangat besar selalu memutar balikkan kenyataan yang sebenarnya. Sehingga apa yang terjadi secara subjektif selalu diinterprestasikan sebagai kenyataan, dengan demikian gaya kepemimpinan otoriter cenderung menganut nilai organisasiosme yang berkisar pada pembenaran segala cara yang ditempuh untuk pencapaian suatu tujuan. Menurut Siagian (2004:31)

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

c. Teori/Tipe Demokrasi

Gaya kepemimpinan Demokrasi adalah mengutamakan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok atau organisasi. Tipe pemimpin selalu berusaha untuk memanfaatkan setiap orang yang dipimpinnya. Kepemimpinan demokratis merupakantipe kepemimpinan yang aktif, dinamis dan terarah dalam pengambilan keputusan sangat mementingkan masyarakat. Menurut Rivai (2007:57).

d. Toeri/Tipe Situasional

Gaya kepemimpinan situasional menurut Rivai (2007:70) adalah dalam menerapkan gaya kepemimpanan situasional adalah seorang pemimpin tergantung kepada keadan atau situasi, karena situasi bisa menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dan seorang pemimpin harus didasarkan pada hasil analisis terhadap situasi yang dihadapi pada suatu saat tertentu dan mengidentifikasikan kondisi anggota yang dipimpinnya.

UNIVERSITAS TERBUKA

4. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah merupakan terjemahan dan "*Performance*" arti umumnya adalah perbuatan prestasi, atau sebagai perbuatan yang berdaya guna. Dalam konteks khusus, pengertian kinerja atau *performance* sebagai hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen suatu organisasi secara keseluruhan dimana

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara kongkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditemukan).

Dari definisi tersebut terdapat beberapa kata kunci :

a. Hasil kerja,
b. Adanya suatu proses manajemen dalam organisasi,
c. Terbuka secara kongkrit
d. Dapat diukur,
e. Dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan.

Kinerja karyawan adalah tingkat terhadap para karyawan yang mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.

a) Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian prestasi kerja menurut Utomo adalah proses untuk mengukur prestasi kerja pegawai berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan, dengan cara membandingkan sasaran (hasil kerjanya) dengan persyaratan deskripsi pekerjaan yaitu standar pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu. Standar kerja tersebut dapat dibuat baik secara kualitatif maupun kuantitatif . Penilaian prestasi kerja adalah proses untuk mengukur prestasi kerja pegawai berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan, dengan cara membandingkan sasaran (hasil kerjanya) dengan persyaratan deskripsi pekerjaan yaitu standar pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu. Standar kerja tersebut dapat dibuat secara kualitatif.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja karyawan adalah :

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

1) karakteristik situasi,
2) deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standar kinerja pekerjaan,
3) tujuan-tujuan penilaian kinerja,
4) sikap para karyawan dan manajer terhadap evaluasi

Ada beragam kriteria yang digunakan dalam pengukuran kinerja pegawai yaitu:

1) Kualitas kerja merupakan tingkat sejauh mana hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2) Kuantitas kerja merupakan jumlah yang dihasilkan, jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
3) Waktu yang dibutuhkan merupakan tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperlihatkan koordinasi output orang lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan yang lain.
4) Efektivitas sumber daya merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi di maksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi, atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
5) Kepedulian terhadap pengawasan merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

6) Dampak kepribadian merupakan tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.

Siagian (1997:225–226) menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai yang di dalamnya terdapat berbagai faktor seperti :

1) Penilaian dilakukan pada manusia sehingga disamping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan;
2) Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolak ukur tertentu yang realistik, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara obyektif;
3) Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai dengan lima maksud:
   a. Apabila penilaian tersebut positif maka penilaian tersebut menjadi dorongan kuat bagi pegawai yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi pada masa yang akan datang sehingga kesempatan meniti karier lebih terbuka baginya.
   b. Apabila penilaian tersebut bersifat negatif maka pegawai yang bersangkutan mengetahui kelemahannya dan dengan sedemikian rupa mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

c. Jika seseorang merasa mendapat penilaian yang tidak obyektif, kepadanya diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatan sehingga pada akhirnya ia dapat memahami dan menerima hasil penilaian yang diperolehnya.

d. Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu terdokumentasikan secara rapi dalam arsip kepegawaian setiap pegawai sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik yang sifatnya menguntungkan maupun merugikan pegawai bersangkutan;

e. Hasil penilaian prestasi kerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang dambil mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

Penilaian kinerja menurut Noe (2000:394) merupakan suatu sistem formal yang secara berkala digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugas-tugasnya.

UNIVERSITAS TERBUKA

b) Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan diadakannya penilaian kinerja bagi para karyawan dibagi menjadi dua, yaitu:

1) Tujuan evaluasi

Seorang manajer menilai kinerja dari masalalu seorang karyawan dengan menggunakan ratings deskriptif untuk menilai kinerja dan dengan data

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

tersebut berguna dalam keputusan-keputusan promosi, demosi, terminasi dan kompensasi.

2) Tujuan pengembangan

Seorang manajer mencoba untuk meningkatkan kinerja seorang karyawan dimasa yang akan datang. Sedangkan tujuan pokok dari sistim peilaian kinerja karyawan adalah:.

Sesuatu yang menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan prilaku dan kinerja anggota organisasi atau perusahaan

c) Manfaat penilaian kinerja karyawan

Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia sependapat bahwa penilaian ini merupakan bagian penting dari seluruh proses kekaryaan karyawan yang bersangkutan. Hal ini penting juga bagi perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Bagi karyawan, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir.

Dan bagi organisasi atau perusahaan sendiri, hasil penilaian tersebut sangat penting artinya dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari proses manajemen sumber daya manusia secara efektif.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

5. Pengukuran Kinerja Karyawan

Secara teoretikal berbagai metode dan teknik mempunyai sasaran yang sama, yaitu menilai prestasi kerja para karyawan secara obyektif untuk suatu kurun waktu tertentu dimasa lalu yang hasilnya bermanfaat bagi organisasi atau perusahaan, seperti untuk kepentingan mutasi pegawai maupun bagi pegawai yang bersangkutan sendiri dalam rangka pengembangan karirnya. Untuk mencapai kedua sasaran tersebut maka digunakanlah berbagai metode pengukuran kinerja karyawan adalah:

1) *Ranking* adalah dengan cara membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan yang lain untuk menentukan siapa yang lebih baik.
2) Perbandingan karyawan dengan karyawan adalah suatu cara untuk memisahkan penilaian seseorang ke dalam berbagai faktor.
3) *Grading* adalah suatu cara pengukuran kinerja karyawan dari tiap karyawan yang kemudian diperbandingkan dengan definisi masing-masing kategori untuk dimasukkan kedalam salah satu kategori yang telah ditentukan.
4) Skala gratis adalah metode yang menilai baik tidaknya pekerjaan seorang karyavvan berdasarkan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut. Masing-masing faktor tersebut misalnya kualitas dan kuantitas kerja, keterampilan kerja, tanggung jawab kerja, kerja sama dan sebagainya.
5) *Checklists* adalah metode penilaian yang bukan sebagai penilai karyawan tetapi hanya sekedar melaporkan tingkah laku karyawan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Bernadin, memberi batasan mengenai *performance* sebagai catatan *out come* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu. Sedangkan penilaian suatu cara mengukur kontribusi dari individu-individu organisasi . Penilaian kinerja dilakukan untuk:

a. Membangun pemahaman yang lebih baik satu sama lain,
b. Mengenali prestasi dan membuat rencana untuk meningkatkan kinerja pegawai/karyawan,
c. Meningkatkan kepuasan pencapaian tujuan,
d. Mengkaji kinerja karyawan.

Sedangkan menurut Anderson, bahwa penilaian kinerja adalah sistem tertulis dan prosedur yang dirancang oleh perusahaan untuk keperluan manajer dan proses hubungan manusia dimana manajer berusaha untuk saling mempengaruhi. Berbagai pendapat tentang penilaian kinerja dapat disimpulkan bahwa ukuran keberhasilan organisasi tidak lepas dari peranan setiap individu dan organisasi dalam merencanakan dan mencapai tujuan, oleh karena itu manajemen kinerja merupakan kebutuhan pokok dalam organisasi.

Sementara Kumorotomo (1996) mengemukakan empat dimensi penting dari kinerja yang menujukkan kondisi kinerja dalam lingkungan organisasi yaitu;

1) Efisiensi, yaitu menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan organisasi pelayanan publik pendapatan laba, memanfaatkan faktor-faktor produksi serta pertimbangan yang berasal dari rasionalitas ekonomi,

UNIVERSITAS TERBUKA

2) Efektivitas, yaitu apakah tujuan yang didirikan organisasi pelayanan publik tersebut tercapai?. Hal tersebut erat kaitannya dengan rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi serta fungsi agen pembangunan,
3) Keadilan, yaitu mempertanyakan distribusi dan alokasi layanan yang diselenggarakan oleh organisasi pelayanan publik, berkaitan dengan konsep ketercukupan atau kepantasan,
4) Daya Tanggap, yaitu respon pemerintah akan kebutuhan masyarakat yang mendesak, harus dapat dipertanggungjawabkan secara transparan.

Secara konsepsual, terdapat 4 (empat) tahap yang harus dipahami untuk melakukan pengukuran kinerja yaitu:

1) Perencanaan stratejik dan perencanaan kinerja
2) Penetapan indikator kinerja
3) Pengembangan sistem pengumpulan data dan pengukuran kinerja.
4) Penyempurnaan ukuran kinerja.

6. Seleksi dan Penempatan Karyawan

Seleksi merupakan suatu proses suatu organisasi untuk memilih orang atau orang–orang yang terbaik dari suatu daftar pelamar yang memenuhi kriteria seleksi untuk posisi–posisi yang tersedia untuk diisi. Hal ini mengandung arti bahwa semua program seleksi pada dasarnya berusaha mengidentifikasi pelamar yang melampaui standar kinerja organisasi. Kinerja dalam pengertian ini tidak sesederhana mangacu pada keluaran kuantitatif, tetapi dapat mencakup sasaran kualitatif seperti, tingkat absensi, kepuasan karyawan dan pengembangan karier.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Oleh sebab itu tugas awal yang tercakup dalam pengembangan dan implementasi suatu proses seleksi yang efektif adalah mengidentifikasi sasaran keluaran mana yang paling penting sesuai dengan kondisi lingkungannya (Iswanto, 2005). Dalam memberikan seleksi dilakukan secara berdaya guna dan berhasil guna agar efektif dan efisien, namun memiliki kualitas sesuai dengan persyaratan yang dibutuhkan. Pendaftaran tenaga kerja, seleksi dan penempatan merupakan proses yang disyaratkan, sehingga diharapkan mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan jabatan yang dipangkunya, dari pekerja atau tenaga kerja yang memenuhi syarat (Fathoni, 2006). Kebutuhan penempatan staf dipenuhi dua cara, yaitu menyewa dari pihak luar perusahaan dan penugasan kembali karyawan yang ada atau disebut penempatan dari dalam. Sering terjadi penugasan kembali karyawan yang ada untuk menempati posisi barunya tanpa melalui program orientasi. Dengan anggapan bahwa para karyawan berpengalaman ini telah mengetahui semua yang mereka butuhkan tentang perusahaan. Akan tetapi, sangat disayangkan, asumsi itu tidak sepenuhnya benar. Karyawan yang disebut berpengalaman tersebut mungkin hanya mengetahui dengan baik tentang rencana perusahaan/instansi, struktur, manfaat karyawan, dan beberapa kepentingan umum lainnya. Akan tetapi, karyawan yang dialihkan bisa jadi menjadi memiliki banyak persoalan antar personal dan hubungan pekerjaan (Mangkuprawira, 2004).

Berdasarkan Gambar 2.4 (hal 46) untuk mendapatkan tenaga kerja atau karyawan yang siap pakai, dimulai dari proses analisis pekerjaan yang menggambarkan tentang kebutuhannya/diperlukannya tenaga kerja untuk suatu jabatan pada organisasi. Setelah dianalisis dan memperoleh kebutuhan tenaga

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kerja dibuatlah pekerjaan yang sesuai dengan jabatan sesuai kebutuhan, determinan penyesuaian pekerjaan adalah pengaruh lingkungan (Iswanto, 2005) baik situasi fisik maupun kondisi sosial (Fathoni, 2006). Pendaftaran tenaga kerja/karyawan, seleksi, dan penempatan merupakan proses yang dipersyaratkan, sehingga diharapkan mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan jabatan yang dipangkunya, dari tenaga kerja atau karyawan yang memenuhi syarat (Fathoni, 2006). Perencanaan penempatan pegawai adalah suatu proses yang sistematis dan kontinu untuk menganalisis kebutuhan sumber daya manusia bagi suatu oragnisasi dalam kondisi dan kebijakan personalia yang berkembang untuk efektifitas dan efisiensi oraganisasi jangka panjang.

Seperti yang dikemukakan Shafzitz (1981 : 157) bahwa *placement is the assignment of the new employee to the position so that work can begin.* Selanjutnya penempatan itu dalam realitas adalah suatu kegiatan meletakkan posisi seseorang sesuai dengan kualitasnya.

Penempatan yang efektif seperti yang dikatakan Shafzits (1981: 172) bahwa:

" *Effective placement in the highly subjective process. It requires familiarity with both tangile position demand and personal skill as well as with intangile factos such as judgement about pesonality charasteristic, job flexibility and personal interests. It seems reasonable to suggest that the larger organization is, the greater problems of placement will be* "

Penempatan pegawai adalah merupakan suatu proses subjectivitas yang tinggi, dimana karakteristik orang dan jabatan/posisi yang akan dipegangnya harus dipertimbangkan untuk penempatan seseorang. Jadi penempatan pegawai

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

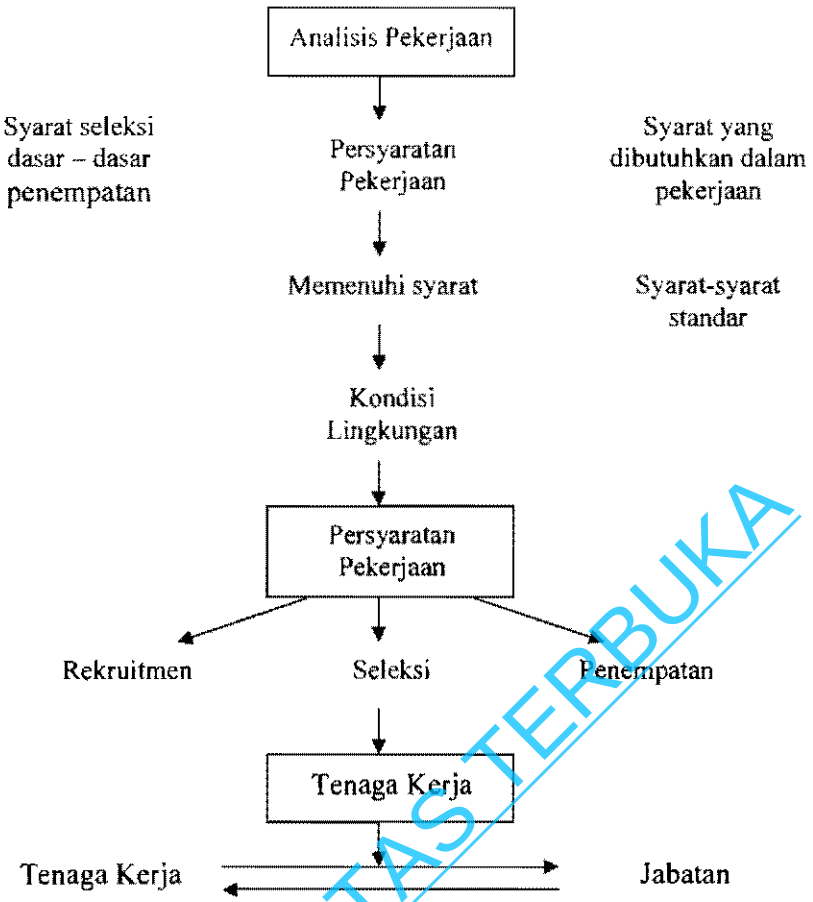
yang efektif merupakan suatu proses kegiatan untuk menempatkan pegawai yang sesuai dengan persyaratan jabatan yang akan ditempati pegawai yang bersangkutan. Persyaratan yang harus dipertahankan dalam penempatan pegawai adalah latar belakang pendidikan, kesehatan jasmani dan rohani, pengalaman kerja, usia, jenis kelamin, status perkawinan, minat dan hobi.

Pendidikan akan membentuk sikap, kemampuan, ketrampilan, dan akhirnya memperkuat minat yang bersangkutan dalam bekerja. Pengalaman kerja akan memudahkan seseorang bekerja namun dalam penempatan pegawai harus dipertimbangkan prinsif keadilan sebagai tanggung jawab sosial bagi pekerja yang belum berpengalaman tapi mempunyai kemampuan/potensi untuk dikembangkan. Begitu pula tidak ada diskriminasi dalam penempatan berdasarkan jenis kelamin. Pengalaman dapat diperoleh dari lamanya seorang pegawai bekerja dan jalur karir yang pernah ditempuh selama bekerja (Handoko, 1985).

Faktor – faktor yang mempengaruhi penempatan karyawan baru meliputi: (i) faktor pertumbuhan perusahaan/instansi, (ii) reorganisasi, (iii) kecendrungan kondisi ekonomi, dan (iv) pekerjaan baru akibat pertumbuhan perusahaan (Mangkuprawira, 2004).

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka



Gambar 2.2 Penyediaan dan Penempatan Tenaga Kerja

Manfaat dari perencanaan yang dilakukan penempatan pegawai yaitu: (i) Pegawai yang sudah ada dapat lebih diperdayakan atau lebih diomptimalkan, karena sudah diketahui, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, keterampilan khususnya, maka akan lebih untuk melakukan promosi, mutasi dan demosi, (ii) Kebutuhan pegawai masa akan datang dapat dengan cepat diketahui, jika ada kuantitas dan kualitas pegawai yang sudah diketahui, suatu ketikan ada pegawai yang pensiun, pindah, maka dengan mudah melakukan pengisiannya, (iii) Data

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pegawai selalu tersedia karena perencanaan idealnya berisi, jumlah pegawai, masa kerja, tingkat pendidikan, keahlian, golongan atau pangkat jabatan, status perkawinan, jumlah keluarga dan pegawai yang akan memasuki masa pensiun, (iv) Dapat dijadikan sebagai pijakan untuk menyusun program-program pengembangan pegawai

7. Organisasi

Organisasi adalah satuan kerja yang dikoordinasikan secara sadar, yang tersusun atas dua orang atau lebih, yang berfungsi atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan atau seperangkat tujuan bersama (Robbins, 1989:5). Ditambahkan oleh Robbins (1994:4) bahwa organisasi adalah kesatuan *(entity)* sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Dari pendapat Robbins diatas, maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik suatu organisasi adalah sebagai berikut :

1) Adanya koordinasi yang dilakukan secara sadar, dalam arti adanya manajemen suatu organisasi;
2) Organisasi merupakan satu kesatuan sosial, dalam arti organisasi itu terdiridari orang atau sekelompok orang yang berinteraksi satu sama lain;
3) Terdapat batassan yang relatif dapat diidentifikasi, yaitu bisa diidentifikasi siapa pimpinan, siapa bawahan/staf, mana yang anggota organisasi dan mana yang bukan anggota organisasi;

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

4) Adanya suatu keterikatan yang terus menerus (adanya ikatan emosional karena merasa senasib dan sepenanggungan);

5) Adanya suatu tujuan tertentu yang ingin dicapai dari pembentukan sebuah organisasi (ada visi dan misi yang ingin dicapai).

Unsur-unsur (variabel) organisasi terdiri dari: (i) *Goals* (tujuan-tujuan), (ii) *technology* (teknologi), dan (iii) *structure* (struktur). Ketiga unsur organisasi tersebut sangat dipengaruhi komponen-komponen lingkungan organisasi tersebut, seperti kebutuhan-kebutuhan masyarakat, sumber daya yang tersedia, pengetahuan, nilai-nilai sosial politik yang ada, dan lain-lain (Gomes, 2003:25). Di pusat organisasi terdapat orang-orang yang melaksanakan pekerjaan organisasi. Orang-orang yang membentuk organisasi terlibat dalam beberapa kegiatan primer. Mereka terlibat dalam kegiatan-kegiatan pemikiran yang meliputi konsep-konsep, penggunaan bahasa, pemecahan masalah, dan pembentukan gagasan. Mereka terlibat dalam kegiatan perasaan yang mencakup emosi, dan aspek-aspek perilaku manusia lainnya yang bukan aspek intelektual. Mereka terlibat dalam *self-moving* yang mencakup kegiatan fisik yang besar maupun yang terbatas.

Tugas-tugas ini menghasilkan produk dan memberikan pelayanan organisasi. Pekerjaan ini ditandai oleh tiga dimensi universal: isi, keperluan dan konteks (Gibson, Ivanceivich dan Donnelly, 1991). Pertama, isi terdiri dari apa yang dilakukan anggota organisasi dalam hubungannya dengan bahan, orang-orang, dan tugas-tugas lainnya dengan mempertimbangkan metode-metode serta teknik-teknik yang digunakan, mesin-mesin, perkakas, peralatan yang dipakai,

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

bahan, barang-barang, informasi dan pelayanan diciptakan. Kedua, keperluan merujuk kepada pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang dianggap sesuai bagi seseorang agar mampu melaksanakan pekerjaan tersebut adalah, meliputi pendidikan, pengalaman, lisensi dan sifat-sifat pribadi. Ketiga, konteks berkaitan dengan kebutuhan-kebutuhan fisik dan kondisi lokasi pekerjaan, jenis pertanggungjawaban dan tanggung jawab dalam lingkungan umum tempat pekerjaan dilaksanakan.

Tujuan primer pegawai manajerial adalah menyelesaikan pekerjaan melalui orang lainnya. manajer membuat keputusan mengenai bagaimana orang-orang mereka, biasanya bawahan mereka, menggunakan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan mereka. Kegiatan seorang manajer telah dijelaskan dalam berbagai cara. Pertama, telah dicapai beberapa konsensus disekitar gagasan bahwa para manajer melaksanakan lima fungsi utama: Perencanaan, Pengorganisasian, Penyusunan Kepegawaian, Pengarahan dan Pengendalian. Kedua beberapa bukti menyatakan bahwa manajer melaksanakan sekitar sepuluh peranan dasar yang terbagi menjadi tiga kelompok dasar : (i) Peranan antar persona (pemimpin figur, pemimpin, penghubung), (ii) Peranan yang berhubungan dengan informasi (Pengaawas, penyuluh, juru bicara), dan (iii) Peranan yang memerlukan ketegasan (wiraswasta, menangani gangguan, mengalokasikan sumber daya, dan melakukan perundingan).

Struktur organisasi merujuk kepada hubungan antar "tugas-tugas yang dilaksanakan oleh anggota-anggota organisasi". Struktur organisasi ditentukan oleh tiga variabel kunci : kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi (Robbins,

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

1989:3980). (Pertama) Kompleksitas merupakan fungsi tiga faktor: (1) tingkat yang didalamnya terdapat perbedaan-perbedaan antar unit-unit (diferensiasi horizontal) sebagai hasil spesialisasi yang ada dalam organisasi, (2) jumlah tingkat otoritas antar pegawai dan para eksekutif puncak (diferensiasi vertikal), dan (3) derajat ketersebaran lokasi fasilitas dan personil organisasi secara geografis (diferensiasi spesial). (Kedua) Formalisasi merujuk kepada derajat standarisasi dan tugas-tugas. Bila suatu pekerjaan sangat diformalisasikan, keleluasaan pekerjaan mengenai dimana, kapan dan bagaimana pekerjaan dilakukan amat sedikit. Formalisasi terjadi bila tugas-tugas pekejaan ditentukan oleh hukum-hukum dan aturan – aturan, apakah dinyatakan secara langsung atau dimengerti begitu saja oleh pegawai. Persepsi para pegawai mengenai derajat spesifikasi dan pelaksanaan prosedur dan kegiatan kerja memberikan suatu ukuran yang jelas mengenai formalisasi dalam suatu organisasi. (Ketiga) Sentralisasi merujuk kepada derajat keterkonsentrasian pembuatan keputusan pada suatu jabatan dalam organisasi. Disentralisasi, sebaliknya merujuk kepada sejauh mana otoritas formal yang diberikan kepada para anggota organisasi untuk membuat keputusan yang berpengaruh atas kegiatan kerja mereka merupakan ukuran sentralisasi. Kebijaksanaan yang membatasi pembuatan keputusan, cenderung menggeser organisasi kearah sentralisasi. Situasi yang didalamnya anggota organisasi dilarang berpartisipasi dalam keputusan tentang kerja mereka, menggambarkan sentralisasi.

Pedoman organisasi adalah serangkaian pernyataan yang mempengaruhi, mengendalikan, dan memberikan arahan bagi anggota organisasi dalam

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

mengambil keputusan dan tindakan. Pedoman organisasi terdiri atas pernyataan-pernyataan seperti cita-cita, misi, tujuan, strategi, kebijakan, prosedur dan aturan. Berbagai macam pedoman ini menyediakan informasi untuk para anggota organisasi mengenai kemana organisasi itu menuju, apa yang harus mereka lakukan, bagaimana seharusnya mereka berpikir tentang masalah-masalah organisasi dan solusinya, serta tindakan apa yang harus mereka lakukan untuk keberhasilan organisasi tersebut.

Dari pengertian organisasi yang dikemukakan para pakar di bidang organisasi, dapat disimpulkan bahwa unsur-unsur yang terkandung di dalam suatu organisasi adalah:

1) Ada tujuan yang hendak dicapai,
2) Adanya kerjasama diantara orang-orang yang ada dalam suatu organisasi,
3) Adanya pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas,
4) Adanya unsur pengendalian dan pengawasan (rentang kendali).

Organisasi adalah sistem hubungan yang terstruktur yang mengkoordinasikan usaha suatu kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu. Walaupun pendapat tentang organisasi di atas kelihatannya berbeda-beda, tetapi pada hakikatnya ada 3 (tiga) hal yang sama-sama dikemukakan, yaitu organisasi merupakan suatu sistem, mengkoordinasi aktivitaas, dan mencapai tujuan bersama. Suatu organisasi dapat dipandang sebagai suatu jaringan informasi. Jumlah informasi yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tergantung pada tiga faktor: (i) keragaman output, (ii) jumlah keragaman sumber-sumber input yang digunakan dalam proses trasformasi, (iii) tingkat kesulitan pelaksanaan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pencapaian tujuan. "Semakin besar keragaman output, jumlah suber-sumber serta pelaksanaannya, semakin banyak jumlah faktor yang harus dipertimbangkan secara simultan dalam membuat keputusan". Organisasi dapat didefinisikan sebagai hubungan-hubungan yang terpolakan di antara orang-orang yang berusaha dengan aktivitas-aktivitas ketergantungan yang diarahkan pada suatu tujuan tertentu.

8. Efisiensi dan Efektivitas

Efisiensi atau tepat guna dalam penelitian ini berkaitan dengan output yang ingin dicapai instansi pemerintah dalam memanfaatkan atau mengalokasikan sejumlah sumber daya tertentu, tepat guna dan sasaran, sesuai kapasitas ilmu dan intelegensia yang dimiliki karyawan atau pegawai. Sedangkan efektivitas merupakan keberhasilan organisasi dalam merealisasikan rencana yang telah ditetapkan (LAN RI, 2004). Dalam hubungan ini mungkin masih relevan untuk sekedar memberikan pengertian dari apa yang dimaksud dengan efisien, yaitu perbandingan yang positif antara hasil yang dicapai dengan masukan yang dipergunakan, artinya suatu tugas efisien dalam penyelenggaraannya apabila hasil kerja yang diperoleh lebih besar dari pada pengorbanan yang diberikan dalam bentuk penggunaan sumber daya dan dana termasuk sumber daya manusia *(human resources)*.

Menurut Handoko (1985), efektivitas adalah kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk menentukan tujuan yang telah ditentukan. Winardi (1996), efektivitas adalah hasil yang dicapai seorang pekerja

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41104.pdf

dibandingkan jumlah hasil yang diperoleh seseorang pekerja dibandingkan dengan hasil produksi lain dalam jangka waktu tertentu". Apabila kita analisa kutipan ini, maka efektivitas adalah hasil yang diperoleh seseorang pekerja dan dibandingkan dengan hasil produksi lain dengan diperbandingkan dengan waktu yang dipergunakan untuk menghasilkan barang/jasa tersebut. Efektivitas adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan atau kegagalan kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Efektivitas berdasarkan pengertian menurut Komaruddin ini dititikberatkan kepada analisa tentang keadaan yang menunjukkan keberhasilan atau kegagalan yang dilakukan oleh pihak manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Secara sederhana dapat dikatakan bahwa efektivitas kerja berarti penyelesaian pekerjaan tepat waktu yang ditetapkan, artinya apakah pelaksanaan suatu tugas dinilai baik atau tidak sangat tergantung pada bilamana tugas itu dapat diselesaikan dengan baik sesuai dengan yang diharapkan. Efisiensi dan efektivitas penempatan pegawai dinilai dengan melihat implikasi sumber daya manusia dan aparatur daerah yang tersedia dengan jabatan atau bidang yang diperlukan.

Pada giliran berikutnya hasil efektivitas kerja baik yang menyatakan kelemahan atau kekurangan pekerja, maupun prestasi atau keberhasilannya, pada dasarnya merupakan informasi yang sangat berharga bagi para pimpinan. Keberhasilan yang perlu dipertahankan dan bahkan ditingkatkan atau sebaliknya, sebagian diantaranya disebabkan oleh keputusan atau kebijaksanaan yang tepat atau tidak tepat dari para pimpinan. Oleh karena itu, setiap pemimpin harus

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

mampu menempatkan hakekat efektivitas kerja sebagai kegiatan yang dapat memberikan informasi-informasi sebagai umpan balik *(feed back)*. Informasi-informasi tersebut akan berguna bagi para pemimpin untuk mempertahankan atau memperbaiki keputusan-keputusan atau kebijaksanaan-kebijaksanaannya.

Menurut Amstrong (1987: 62-68) *performance* dapat diukur dari hasil yang dapat dihitung kuantitatif dan dari segi aspek kualitatif yang didasarkan pada perilaku seseorang dalam proses pelaksanaan pekerjaan. Menurut Amstrong dapat diukur dari kompetensi pelaksanaan pekerjaan *(performance competences)*. Pengukuran berdasarkan kompetensi pelaksanaan pekerjaan dapat membedakan tinggi dan rendahnya *level performance* seseorang dalam pekerjaan atau dengan perkataan lain *performance competences* dapat digunakan untuk menentukan tingkat efektivitas kerja seseorang.

Tingkat efektivitas kerja pegawai berdasarkan performance competences daoat dilihat dari indikator antara lain :

a. Pencapaian motivasi/gairah dan semangat kerja
b. Pencapaian target penyelesaian pekerjaan
c. Kemampuan berkomunikasi
d. Kemampuan beradaptasi dengan lingkungan kerja
e. Kemampuan analisis
f. Tindakan disiplin
g. Tindakan gangguan
h. Berhubungan secara inpersonal
i. Komitmen dalam bekerjasama

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

j. Kehadiran (Amstrong, 1987:74)

Dengan indikator tersebut diatas menurut Amstrong (1987:70) akan mengilustrasikan apakah perilaku seseorang dalam bekerja efektif atau kurang efektif. Salah satu indikator yang penting dalam *performance* menurut Bacal (2002:84) adalah komunikasi yang berkelanjutan dimana akan terwujud kerjasama yang saling memberikan informasi mengenai perkembangan pelaksanaan kerja.

Anderson (1993:60-61) juga menilai *performance* dari aspek perilaku dan kompetensi dalam bekerja sebagai lawan dari hasil yang diperoleh dari pekerjaan, indikator dari *performance* seseorang antara lain *interpersonal skill* dan *communication skill*.

Pendekatan yang sama dalam pengukuran *job performance* (kinerja) dikemukakan pula oleh Nawawi (1998:235) bahwa pengukuran terhadap pelaksanaan pekerjaan seseorang pekerja dapat ditekankan pada perilaku pegawai dalam melakukan pekerjaan sehingga dapat diketahui efektivitas kerjanya.

UNIVERSITAS TERBUKA

9, Hubungan Penempatan Pegawai dengan Efetivitas Kerja

Penempatan *(placement)* berkaitan dengan pencocokan seseorang dengan jabatan yang akan dipegangnya berdasarkan pada persyaratan jabatan, yang meliputi pengetahuan, ketrampilan, pengetahuan, preferensi dan kepribadian karyawan tersebut.

Penempatan orang yang tepat tergantung pada kesesuaian antara persyaratan jabatan yang meliputi pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, kepribadian, minat dan bakat yang sesuai dengan tuntutan jabatan. Dengan penempatan yang tepat

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

maka karyawan akan melaksanakan pekerjaan dengan efektif dan menghasilkan produktivitas yang tinggi (Schuler, 1997: 276-277). Meningkatkan produktivitas kerja pegawai yang maksimum organisasi harus menjamin penempatan orang yang tepat pada jabatan yang tepat serta kondisi yang memungkinkan mereka bekerja secara optimal. Jadi untuk mendapatkan pegawai yang efektif bekerja harus pegawai yang memiliki keahlian sesuai dengan tuntutan jabatan yang dipegangnya

10. Tugas pokok dan Fungsi Sekretariat Daerah Kepulauan Riau

Bersasarkan Peraturan Gubernur (Pergub) Kepulauan Riau Nomor 23 Tahun 2007 tentang Tugas pokok, fungsi dan uraian tugas Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, Sekretariat Daerah terdiri dari :

a) Asisten Tata Praja,
b) Asisten Ekonomi dan Pembangunan,
c) Asisten Administrasi,
d) Biro Administrasi Pemerintahan,
e) Biro Hukum dan Organisasi,
f) Biro Administrasi Kesejahteraan Rakyat,
g) Biro Administrasi Perekonomian,
h) Biro Administrasi Pembangunan,
i) Biro Pemberdayaan Perempuan,

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

j) Biro Perlengkapan,

k) Biro umum,

l) Biro Humas dan Protokol.

Dari 7 (tujuh) Biro yang ada pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau maka penulis melakukan penelitian dengan mengambil sampel pada 3 (tiga) Biro. Dikarenakan ketiga Biro tersebut merupakan roda penggerak pemerintahan yang vital serta tujuan dapat tercapai dan singkatnya waktu penelitian, ketiga Biro tersebut adalah Biro Administrasi Pemerintahan, Biro Administrasi Perekonomian, dan Biro Administrasi Kesejahteraan Rakyat (kesra). Tugas dan fungsi masing – masing biro tersebut sebagai berikut :

a. Biro Administrasi Pemerintahan

Biro Administrasi Pemerintahan mempunyai tugas menyiapkan bahan dan perumusan kebijakan, fasilitas, koordinasi serta pembinaan penyelenggaraan pemerintah desa, pemerintah umum, otonomi daerah dan perbatasan wilayah. Sedangkan fungsi dari Biro administrasi adalah :

1) Penyiapan bahan dan perumusan kebijakan pembinaan pemerintah desa,
2) Penyiapan bahan pembinaan dan perumusan kebijakan penyelenggaraan tugas pemerintah umum,
3) Penyiapan bahan pembinaan dan perumusan kebijakan penyelenggaraan otonomi daerah,

UNIVERSITAS TERBUKA

4) Penyususunan bahan pembinaan dan perumusan kebijakan penetapan perbatasan wilayah,
5) Pelaksanaan fasilitasi, koordinasi di bidang pemerintahan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya,
6) Penyelenggaraan monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan tugas di bidang pemerintahan,
7) Penyelenggaraan urusan ketatausahaan Biro,
8) Penyelenggaraan tugas lain, tugas demokrasi dan tugas pembantuan di bidang pemerintahan yang diberikan oleh Gubernur, Sekretaris Daerah atau Asisten Tata Praja.

Biro Aministrasi Pemerintahan terdiri dari:

a) Bagian Pemerintahan Desa,
b) Bagian Pemerintahan Umum,
c) Bagian Otonomi Daerah, dan
d) Bagian Perbatasan Wilayah.

b. Biro Administrasi Kesejahteraan Rakyat

Biro Administrasi Kesejahteraan Rakyat mempunyai tugas menyiapkan bahan dan perumusan kebijakan, fasilitasi, koordinasi dan pembinaan di bidang pendidikan dan kesehatan, keagamaan dan sosial kemasyarakatan. Sedangkan fungsi Biro Administrasi Kesejahteraan Rakyat adalah:

1) Penyusunan program kerja di bidang administrasi kesejahteraan rakyat,

UNIVERSITAS TERBUKA

2) Penyiapan bahan dan perumusan kebijakan, pembinaan, fasilitasi, koordinasi di bidang pendidikan dan kesehatan,
3) Penyiapan bahan dan perumusan kebijakan, pembinaan, fasilitasi, koordinasi di bidang keagamaan,
4) Penyiapan bahan dan perumusan kebijakan, pembinaan, fasilitasi, koordinasi di bidang sosial kemasyarakatan,
5) Pelaksanaan tugas lain di bidang pendidikan dan kesehatan, keagamaan, sosial kemasyarakatan yang diserahkan oleh Gubernur, Sekretaris Daerah atau Asisten Tata Praja.

Biro Administrasi Kesejahteraan Rakyat terdiri dari:

a) Bagian Pendidikan dan Kesehatan,
b) Bagian Keagamaan,
c) Bagian Sosial Kemasyarakatan.

c. Biro Adminstrasi Perekonomian

Biro Administasi Perekonomian mempunyai tugas menyiapkan bahan dan perumusan kebijakan, fasilitasi, koordinasi dan pembinaan di bidang kerjasama, kebijakan ekonomi dan statistik ekonomi. Sedangkan fungsi Biro Administasi Perekonomian adalah:

1) Penyususunan program kerja di bidang administrasi perekonomian,
2) Penyiapan bahan dan perumusan kebijakan, pembinaan, fasilitasi, koordinasi di bidang perekonomian,

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

3) Penyiapan bahan dan perumusan kebijakan, pembinaan, fasilitasi, koordinasi di bidang kerjasama,
4) Penyiapan bahan dan perumusan kebijakan, pembinaan, fasilitasi, koordinasi di bidang kebijakan ekonomi,
5) Pelaksanaan tugas lain di bidang kerjasama, kebijakan ekonomi dan statistik ekonomi yang diberikan oleh Gubernur, Sekretaris Daerah atau Asisten Ekonomi dan Pembangunan.

Biro Administasi Perekonomian terdiri dari:

a) Bagian Kerjasama Ekonomi,
b) Bagian Kebijakan Ekonomi,
c) Bagian Statistik Ekonomi.

UNIVERSITAS TERBUKA

B. Kerangka Berpikir

Kepemimpinan merupakan sebagian dari masalah-masalah yang paling sering di bahas di dalam kebanyakan organisasi. salah satu yang menjadi persepsi dalam rangka kepemimpinan ialah tentang gaya kepemimpinan. Kepemimpinan diwujudkan melalui gaya kerja *(operating style)*, atau cara kerja sama dengan orang lain yang konsisten. Melalui apa apa yang dikatakan, dan apa yang diperbuatnya seseorang membantu orang-orang lain untuk memperoleh hasil yang diinginkan. Cara seseorang bebicara kepada orang lainnya dan cara seseorang bersikap di depan orang lain merupakan suatu gaya kerja. Gaya kepemimpinan seseorang berdasarkan pada beberapa asumsi mengenai manusia dan apa yang memotivasi mereka, menentukan dua perangkat asumsi atau

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pendapat bipolar yang cenderung dipakai oleh para pemimpin mengenai orang lain. Kedua jenis asumsi ini disebut teori X dan teori Y. Mungkin kebanyakan orang tidak berpegang pada salah satu teori tersebut.

Asumsi Teori X , manusia diibaratkan sebagai mesin yang amat memerlukan pengendaliandari luar. Teori X sebagai berikut:

a) Kebanyakan orang berpendapat bahwa pekerjaan sesuatu yang tidak menyenangkan dan berusaha untuk menghindarinya.

b) Kebanyakan orang lebih suka diperintah dan seringkali hasil dipaksa untuk melakukan pekerjaannya,

c) Kebanyakan orang tidak ambisius, tidak ingin maju dan tidak menginginkan tanggungjawab,

d) Kebanyakan orang dimotivasi terutama oleh keinginan memenuhi kebutuhan pokok, dan kebutuhan rasa aman,

e) Kebanyakan orang harus dikendalikan dengan ketat, dan tidak mampu menyelesaikan masalah dengan organisasi.

Asumsi teori Y cenderung berasal dari pendapat mengenai manusia sebagai organisasi biologis yang tumbuh dan bekembang dan melakukan pengendalian terhadap dirinya. Teori Y:

a) Kebanyakan orang berpendapat bahwa pekerjaan adalah sesuatu yang alamiah seperti bermain, tergantung bagaimana cara melakukannya,

b) Kebanyakan orang merasa pengendalian diri sendiri amat diperlukan supaya pekerjaan dilakukan dengan baik,

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

c) Kebanyakan orang dimotivasi terutama oleh keinginan mereka untuk diterima lingkungan, mendapat pengakuan, dan merasa berprestasi,

d) Kebanyakan orang ingin menerima dan bahkan menginginkan suatu tanggung jawab bila mereka memperoleh bimbingan, pengelolaan, dan kepemimpinan yang tepat,

e) Kebanyak orang mempunyai kemampuan untuk menyelesaikan masalah secara kreatif dalam organisasi.

Penempatan pegawai adalah suatu proses yang sistematis dan kontinu untuk menganalisis kebutuhan sumber daya manusia bagi suatu organisasi dalam kondisi dan kebijakan personalia yang berkembang untuk efektifitas dan efisiensi oraganisasi jangka panjang. Dalam suatu instansi maupun organisasi pegawai yang harus menyusun perencanaan pegawai ialah pimpinan. Karena pada dasarnya pimpinan dalam bidang kepegawaian yang bertanggung jawab beserta seluruh unsur lainnya yang ada dalam instansi tersebut. Hal ini dapat dipahami karena perencanaan pegawai dilaksanakan untuk menunjang kegiatan operasional yang semakin meningkat dalam instansi.

Berdasarkan data eselonering dari Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau (2008), menunjukkan jumlah eselon 1 ada 1 (satu) orang, eselon II terdapat 12 orang, eselon III terdapat 30 orang, serta eselon IV dengan 41 orang, sedangkan non eselon 97 orang jadi jumlah pegawai pada Sekretariat Daerah provinsi. Ini menandakan bahwa tidak efisiensi dan tidak efektif nya penempatan pegawai/karyawan pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. Hal ini juga megindikasikan Pembagian tugas *(job discribtion)* antar personil yang masih

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41104.pdf

tumpang tindih karena memilki eselonnya yang sama tetapi kepangkatannya berbeda sehingga didalam menyelesaikan tugas sering tidak efisien dan efektif. Untuk itu dibutuhkan suatu analisis untuk mengetahui sejauh mana proses penempatan pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau terkait dengan pengambilan keputusan oleh pimpinan. Sebagai Provinsi yang baru tentu saja banyak kendala – kendala yang di hadapi dan salah satunya adalah efisiensi dan efektifitas penempatan pegawai. Sumber daya manusia (SDM) yang relatif rendah dan sedikit menyebabkan penempatan pegawai tidak tepat sasaran dalam artian penempatan pegawai tidak pada kapasitas bidang yang dikuasai tentu saja terkesan asal *"comot"*. Oleh sebab itu diperlukan proses pengambilan keputusan penempatan pegawai yang efisien dan efektif yang bertujuan untuk menempatkan pegawai tepat pada posisinya (sesuai kapasitas dan disiplin ilmu yang relevan) disamping faktor eselonring yang menentukan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41104.pdf

Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran

C. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah penjelasan dari pengertian teoritis variabel sehingga dapat diamati dan diukur sehingga data mengenai variabel-variabel penelitian dapat dikumpulkan.

1. Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap suatu masalah, pengumpulan fakta-fakta dan data, penentuan yang matang dari suatu alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang tepat. Dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan mencakup suatu evaluasi sebelum adanya tindakan memilih alternatif yang akan diimplementasikan sebagai reaksi atas suatu problem tertentu.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41104.pdf

2. Penempatan pegawai adalah penugasan pegawai pada posisi atau jabatan tertentu baik bagi pegawai baru dan lama sesuai dengan persyaratan jabatan *(job specification)* yang harus dipenuhi untuk posisi tersebut.
3. Penempatan pegawai diukur dari kecocokan atau kesesuaian jabatan seseorang dengan *job specification.*
4. *Job specification* adalah persyaratan yang harus dimiliki pegawai untuk memegang suatu jabatan. Persyaratan jabatan tersebut adalah meliputi kecakapan, tingkat pendidikan, pengalaman, keahlian, ketrampilan, jalur karir, kecerdasan bakat, minat, profesionalisme dan prinsip keadilan dan pendidikan pelatihan.
5. Efisiensi adalah output yang ingin dicapai instansi pemerintah dalam memanfaatkan atau mengalokasikan sejumlah sumber daya tertentu, tepat guna dan sasaran, sesuai kapasitas ilmu dan intelegensia yang dimiliki pegawai.
6. Efektifitas adalah kemampuan unutk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk menentukan tujuan yang telah ditentukan dengan kata lain upaya pegawai untuk mencapai hasil yang diharapkan dari pekerjaannya.
7. Kemampuan berkomunikasi adalah kemampuan saling memberi informasi dalam pelaksanaan pekerjaan secara terbuka baik dengan atasan dan sesama bawahan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41104.pdf

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Kerangka konseptual adalah istilah dan definisi yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak tentang kejadian, keadaan, kelompok atau individu yang menjadi pusat perhatian dalam suatu penelitian, dimana melalui konsep, peneliti akan dapat menyederhanakan pemikirannya dengan mengunakan suatu istilah untuk beberapa kejadian *(events)* yang berkaitan satu dengan lainnya. Berhubungan penelitian ini diorientasikan untuk mengetahui faktor-faktor pengambilan keputusan terhadap efisiensi dan efektivitas penempatan pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, maka konsep penelitian ini adalah konsep kepemimpinan serta konsep kinerja organisasi. Pada bagian ini akan dibahas kerangka-kerangka konseptual dari peneliti tersebut. Selanjutnya kepemimpinan didefinisikan oleh Deddy Mulyana (2001:276) sebagai gaya kerja dari seorang pemimpin *(operating style)* dalam kerja sama dengan orang lain secara konsisten. Kartini Kartono (2005:51) berpendapat bahwa pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki superioritas tertentu, sehingga dia memiliki kewibawaan dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain melakukan yang usaha bersama guna mencapai sasaran tertentu. Kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi orang lain dalam melakukan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41104.pdf

Untuk mengumpulkan data dilakukan secara survei. Rancangan survei menggunakan alat kuesioner untuk mengetahui pengambilan keputusan pimpinan dan kinerja organisasi dikalangan pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. Proses survei dimulai dari pengumpulan data stimulus beberapa kegiatan dari sikap pengambilan keputusan pimpinan dan kinerja semua pegawai dan unit organisasi yang tedapat di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. Bagaimana pula tanggapan responden terhadap keputusan yang telah diambil pimpinan tersebut dalam menciptakan kinerja organisasi yang efisien dan efektif. Tanggapan responden dilihat dengan menentukan bentuk sikap mereka tehadap pengambilan keputusan oleh pimpinan, dengan menggunakan skala Likert yaitu (a) sangat setuju, (b) setuju, (c) tidak setuju, (d) ragu-ragu, dan (e) sangat tidak setuju.

Pendekatan yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif dan kuantitatif yang berdasarkan dari skala likert.

UNIVERSITAS TERBUKA

B. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Sekretariat Daerah Kepulauan Riau yang berjumlah 46 orang diwakili oleh 3 (tiga) Biro yaitu: Biro Admistrasi Pemerintahan sebanyak 19 orang, Biro Administrasi Kesejahteraan Rakyat (Kesra) sebanyak 15 orang dan Biro Administrasi Perekonomian sebanyak 12 orang dari populasi tersebut diambil sebagai sampel dengan jumlah responden 37 orang. Teknik pengumpulan sampel menggunakan *Sensus Random Sampling*.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41104.pdf

Populasi adalah kumpulan dari data atau individu dengan kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan dan mengidentifikasi suatu fenomena (Santoso, 2007). Kualitas atau ciri tersebut dinamakan variabel. Sebuah populasi dengan jumlah individu tertentu dinamakan populasi terbatas, sebaliknya jika jumlah individu dalam kelompok tidak mempunyai jumlah yang tetap ataupun jumlahnya tidak terhingga disebut populasi infinit. Sampel adalah bagian dari populasi yang telah terseleksi (Santoso, 2007). Survai sampel adalah suatu prosedur terhadap hanya sebagian dari populasi yang diambil dan digunakan untuk menentukan sifat atau ciri yang dikehendaki dari populasi. Unit yang membentuk basis dari suatu sampling dinamakan unit *sampling*. Sampel adalah kumpulan dari unit *sampling*, merupakan subset dari populasi. Langkah-langkah yang diambil untuk memperoleh sampel dari suatu populasi disebut sampling plan. Urutan unit sampling yang tersedia dinamakan frame. Kualitas yang dapat mejelaskan sifat-sifat populasi atau sampel disebut parameter. Kuantitas yang dihitung dari sampel dan digunakan untuk menerangkan sampel dinamakan statistik. Generalisasi terhadap populasi dengan dasar sampel yang diambil dari populasi dinamakan inferensi statistik.

Desain sampel secara garis besar terbagi atas 2 (dua), yaitu :

a) *fixed sampling design* (desain sampel tetap), sampel dibentuk mengikuti aturan tertentu yang tidak berubah-ubah selama penarikan sampel berlaku. Desain sampel tetap terbagi 2 (dua), yaitu:

   1) *unrestricted random sample* (sampel tanpa batasan)

   2) *restricted random sample* (sampel dengan batasan)

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41104.pdf

b) *sequential sampling*, aturan dalam penarikan sampel tidak sama selama penarikan sampel berlangsung, dapat dilakukan secara:

1) sampel yang ditarik secara bertingkat

2) cara pengamatan satu persatu dari anggota populasi

Tabel 3.1 Responden Penelitian

Responden	Jumlah
- Kepala Biro Administrasi Pemerintahan	
• Kepala Bagian Pemerintahan Desa	1
○ Kepala sub bagian sarana dan prasarana pemerintahan desa	1
○ Kepala sub bagian peningkatan kapasitas dan administrasi desa	1
○ Kepala sub bagian BPD dan lembaga kemasyarakatan desa	1
• Kepala Bagian Pemerintahan Umum	
○ Kepala sub bagian tata usaha usulan biro	1
○ Kepala sub bagian dekonsentrasi dan tugas pembantuan	1
○ Kepala sub bagian pertanahan	1
• Kepala Bagian Otonomi Daerah	1
○ Kepala sub bagian desentralisasi	1
○ Bagian kerja sama antar daerah	1
○ Bina administrasi dan perangkat daerah	1
• Kepala Bagian Perbatasan Wilayah	1
○ Kepala sub bagian batas provinsi dan kabupaten/kota	1
○ Kepala sub bagian kecamatan dan kelurahan/desa	1
- Kepala Biro Administrasi Kesejahteraan Rakyat (Kesra)	1
• Kepala Bagian Pendidikan dan Kesehatan	1
○ Kepala sub bagian pendidikan	1
○ Kepala sub bagian kesehatan	1
• Kepala Bagian Keagamaan	1
○ Kepala sub bagian keagamaan	1
○ Kepala sub bagian fasilitasi urusan haji	1
• Kepala Bagian Sosial Kemasyarakatan	1
○ Kepala sub bagian tata usaha biro	1
○ Kepala sub bagian bantuan sosial	1
- Kepala Biro Administrasi Perekonomian	1
• Kepala Bagian Kerja sama Ekonomi	1
○ Kepala sub bagian tata usaha biro	1
○ Kepala sub bagian kerja sama	1

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

○ Kepala sub bagian pembinaan BUMD dan lembaga perekonomian	1
• Kepala Bagian Kebijakan Ekonomi	1
○ Kepala sub bagian makro ekonomi	
○ Kepala sub bagian mikro ekonomi	1
	1
• Kepala Bagian Statistik Ekonomi	1
○ Kepala sub bagian pendataan	1
○ Kepala sub bagian analisa dan pelaporan	1
	1
Jumlah	37

Sumber : Setda Prop. Kepri (2007)

C. Kisi-kisi Variabel Penelitian

Kisi-kisi variabel penelitian berguna untuk memudahkan menyusun kuesioner untuk mengumpulkan data mengenai faktor-faktor pengambilan keputusan yang mempengaruhi penempatan pegawai dan efektivitas kerja pegawai.

Rincian lengkap kisi-kisi variabel penelitian dapat dilihat pada Tabel 3.2 berikut:

UNIVERSITAS TERBUKA

14/41104.pdf

Tabel 3.2 Kisi-kisi Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Sub Indikator	Pengukuran Kinerja
Penempatan Pegawai	*Job Specification* (Kesesuaian Persyaratan jabatan dengan jabatan pegawai yang bersangkutan	1. Tingkat pendidikan	Tepat sekali, tepat,kurang tepat, ragu-ragu, tidak tepat
		2. Keeakapan	sda
		3. Pengalaman	sda
		4. Kelalaian	sda
		5. Ketrampilan	sda
		6. Keeerdasan	sda
		7. Bakat	sda
		8. Hemat	sda
		9. Profesionalisme	sda
		10. Jalur karir	sda
		11. Keadilan	sda
		12. Pendidikan	sda
		13. Pelatihan	sda
Pengambilan Keputusan	Gaya Kepemimpinan	1. Militerisme	Sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju, tidak setuju sama sekali
		2. Otoriter	sda
		3. Demokrasi	sda
		4. Situsional	sda
	Iklim Komunikasi	1. Mendelegasikan Tupoksi	Sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju, tidak setuju sama sekali
		2. Suasana kerja kondusif	sda
		3. Penyampaian perintah	sda
		4. Kepedulian masalah bawahan.	sda
		5. Praktek komunikasi	sda
		6. Iklim komunikasi harmonis.	sda
		7. Model dan sarana komunikasi	sda
		8. Peranan penting komunikasi	sda
		9. Kualitas informasi	sda
		10 Komunikasi formal	sda
		11. Komunikasi informal	sda

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

D. Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data dilakukan dengan dua teknik yaitu menggunakan penyebaran angket kepada 37 responden dan wawancara. Koesioner pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden. Setiap responden diminta pendapatnya dengan memberikan jawaban dari pernyataan-pernyataan yang diajukan. Data dikumpulkan dengan menggunakan pertanyaan tertutup. Pertanyaan tertutup yaitu dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner sebagaimana dilampirkan pada penelitian ini. Untuk kategori pertanyaan dengan jawaban sangat setuju (ss), setuju (s), tidak setuju (ts), ragu-ragu (rr), sangat tidak setuju (sts) dan tepat sekali (ts), tepat (t), kurang (k) dan tidak tepat (tt)

ss	s	ts	rr	sts
ts	t	k	rr	tt
□	□	□	□	□
1	2	3	4	5

Pembuatan Skala ini mengacu pada Ladder Scale, Zikmund (1994).

Sedangkan pertanyaan terbuka atau wawancara digunakan untuk memperoleh informasi yang tidak didapatkan dari pertanyaan tertutup di atas.

UNIVERSITAS TERBUKA

14/41104.pdf

E. Metode Analisa Data

Metode analisis data yang digunakan adalah teknik prosentase, data yang diperoleh di lapangan tidak langsung dimasukkan dalam laporan penelitian, melainkan akan diolah terlebih dahulu melalui, *editing*, dan tabulasi.

Rumus ini akan menghasilkan prosentase yang bisa diharapkan oleh penulis dengan menggunakan kategori-kategori yang sudah ditentukan. Kemudian hasil dari prosentase dimasukkan dalam bentuk tabel tunggal agar mudah dibaca dan diinterpretasikan sesuai dengan jenis data yang diperoleh. Selanjutnya akan dianalisis secara *deskriptif kwalitatif* dan *kwantitatif*.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Keadaan Lokasi Penelitian

1. Letak Wilayah

Provinsi Kepulauan Riau terletak antara 0°40' lintang selatan dan 07°19' lintang utara serta antara 103°3' bujur timur sampai dengan 110°00' bujur timur. Wilayahnya berbatasan langsung dengan negara-negara tetangga dan juga beberapa provinsi. Batas–batas wilayah tersebut meliputi:

- Batas utara : Negara Vietnam dan Kamboja
- Batas selatan : Provinsi Sumatera Selatan dan Jambi
- Batas barat : Singapura, Malaysia dan Riau
- Batas timur : Malaysia timur dan Kalimantan Barat.

Provinsi Kepulauan Riau terdiri dari 5 (lima) Kabupaten dan 2 Kota, yaitu Kabupaten Karimun, Kabupaten Bintan, Kabupaten Natuna, Kabupaten Anambas dan Kabupaten Lingga, serta Kota Batam dan Kota Tanjungpinang. Wilayah Provinsi Kepulauan Riau terdiri dari 2.408 buah pulau besar dan kecil yang letak satu dengan yang lainnya dihubungkan dengan perairan. Diantaranya pulau-pulau tersebut sebagian sudah berpenghuni dan sebagian lainnya belum. Dari 2.408 buah pulau yang berhasil diidentifikasi berdasarkan kepemilikan kabupaten baru sebanyak 1.795 buah pulau, sisanya diperkirakan pulau-pulau tersebut belum bernama dan berpenghuni.

Beberapa pulau yang relatif besar diantaranya adalah Pulau Bintan dimana terdapat kedudukan Provinsi Kepulauan Riau yang terletak di Tanjungpinang. Pulau

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41104.pdf

Batam yang merupakan Pusat Pengembangan Industri dan Perdagangan, serta Pulau Rempang dan galang *(Barelang)* yang merupakan kawasan perluasan wilayah industri Batam. Pulau Karimun serta Pulau Kundur merupakan pusat perekonomian bagi Masyarakat Kabupaten Karimun.

2. Luas Wilayah

Luas wilayah Provinsi Kepulauan Riau secara keseluruhan adalah sebesar 251.810,71 Km². Sebagian besar wilayahnya merupakan perairan yaitu seluas 241.215,30 Km² (95,79%) sedangkan daratannya hanya seluas 10.595,41 Km² atau sebesar 4,21% dari luas keseluruhan daratan dan lautan.

Jika dipandang dari luas wilayahnya, maka Kabupaten Karimun memiliki luas terbesar dengan presentase sebesar 27,12 persen dari seluruh luas daratan Provinsi Kepulauan Riau, diikuti Kabupaten Natuna yang menguasai 25 persen daratan serta Kabupaten Lingga 19,99 persen dan Kabupaten Bintan sebesar 18,36 persen. Kota Batam serta Kota Tanjungpinang hanya memiliki persentase luas sebesar 7,27 dan 2,26 persen, namun merupakan sentra kegiatan hampir seluruh perekonomian di Kepulauan Riau. Khususnya Kota Batam yang merupakan pusat perindustrian berskala internasional.

UNIVERSITAS TERBUKA

3. Pemerintahan

Secara administratif Provinsi Kepulauan Riau terbagi menjadi 5 (lima) Kabupaten dan 2 (dua) kota, yakni Karimun (9 kecamatan, 54 desa), Bintan (6 kecamatan, 42 desa), Natuna (11 kecamatan, 57 desa), Lingga (5 kecamatan, 40 desa), Anambas, Batam (8 kecamatan, 51 desa, dan Tanjungpinang (4 kecamatan, 18 desa). Adanya pemberlakuan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

otonomi daerah telah memicu Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau untuk menata wilayahnya dengan konsep yang dipandang ideal, khususnya dalam penyebaran jumlah pegawai yang berada di lingkungan Pemerintah Daerah. Secara keseluruhan terjadi peningkatan jumlah pegawai selama masa kurun waktu 2005–2006, yaitu sebesar 154,09 persen. Jumlah ini meningkat sejalan dengan kebutuhan provinsi Kepulauan Riau sebagai provinsi baru dimana sebelumnya masih tergabung dengan Provinsi Riau sebagai provinsi induk. Banyaknya pegawai negeri sipil di lingkungan pemerintah daerah Provinsi Kepulauan Riau menurut Unit Organisasi/Nama Dinas/Nama Badan dibawah Pejabat Eselon II tahun 2006 dapat dilihat pada Tabel 4.1. dan untuk banyaknya pegawai negeri sipil di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Kepulauan Riau menurut golongan kepangkatan dan jenis kelamin tahun 2006 terlihat pada Tabel. 4.2, sedangkan berdasarkan tingkat pendidikan dan jenis kelamin pada tahun 2006 terlihat pada Tabel 4.3.

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 4.1 Banyaknya Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Kepulauan Riau menurut Unit Organisasi/Nama Dinas/Nama Badan dibawah Pejabat Eselon II tahun 2006

Unit Organisasi/Nama Dinas/Nama Badan	Laki – Laki	Perempuan	Jumlah
Sekretariat Daerah	1	-	1
Asisten Administrasi	1	-	1
Asisten Tata Praja	1	-	1
Asisten Ekonomi dan Pembangunan	-		1
1. Badan Kesbang, Politik dan Linmas	13	10	23
2. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	25	11	36
3. Badan Pengawas Daerah	24	10	34
4. Badan Kepegawaian dan Diklat	16	16	32
5. Badan Pemberdayaan Masyarakat Desa dan Kesejahteraan Sosial	17	5	22
6. Badan Pengendalian Dampak Lingkungan Daerah	15	7	22
7. Badan Promosi dan Investasi Daerah	20	3	23
8. Dinas Kesehatan	34	47	81

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

9. Dinas Perhubungan		23	7	30
10. Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga		31	13	44
11. Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi		14	11	25
12. Dinas Pekerjaan Umum, Pertambangan dan Energi		45	8	53
13. Dinas Pertanian, Kehutanan dan Peternakan		34	3	37
14. Dinas Pendapatan Daerah		68	22	90
15. Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil		10	8	18
16. Dinas Kelautan dan Perikanan		42	12	54
17. Dinas Pariwisata, Seni dan Budaya		8	9	17
18. Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi		23	4	27
19. Biro Administrasi Perekonomian dan Pembangunan		8	10	18
20. Biro Administrasi Kesejahteraan Rakyat		10	5	15
21. Biro Pemberdayaan Perempuan		3	10	13
22. Biro Administrasi Pemerintahan		14	3	17
23. Biro Umum		41	11	52
24. Badan Kekayaan dan Kas Daerah (BKKD)		28	13	41
25. Biro Humas dan Protokol		16	4	20
26. Biro Hukum dan Organisasi		11	7	18
27. Satuan Polisi Pamong Praja		15	4	19
28. Sekretariat KPU		4	2	6
29. Sekretariat DPRD		17	9	26
30. Sekretariat KORPRI		6	3	9
31. Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah		6	9	15
32. Kantor Penghubung		2	0	2
33. Sekretariat Komisi Penyiaran Indonesia Daerah		7	1	8
JUMLAH/TOTAL	**2006**	**663**	**298**	**961**
	2005	**446**	**177**	**623**
	2004	**183**	**69**	**252**

Sumber : Badan Kepegawaian dan Diklat Provinsi Kepri, 2006.

UNIVERSITAS TERBUKA

14/41104.pdf

Tabel 4.2 Banyaknya Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Kepulauan Riau menurut Golongan Kepangkatan dan Jenis Kelamin Tahun 2006

TINGKAT KEPANGKATAN	LAKI - LAKI	PEREMPUAN	JUMLAH
1. Pembina Utama (IV/e)	-	-	-
2. Pembina Utama Madya (IV/d)	2	-	2
3. Pembina Utama Muda (IV/c)	10	1	11
4. Pembina Tk.I (IV/b)	50	2	52
5. Pembina (IV/a)	49	7	56
6. Penata Tk.I (III/d)	82	23	105
7. Penata (III/c)	77	22	99
8. Penata Muda Tk.I (III/b)	87	28	115
9. Penata Muda (III/a)	130	105	235
10. Pengatur Tk.I (II/d)	20	12	32
11. Pengatur (II/c)	97	68	165
12. Pengatur Muda Tk.I (II/b)	12	8	20
13. Pengatur Muda (II/a)	41	21	62
14. Juru Tk.I (I/d)	-	-	0
15. Juru (I/c)	5	-	5
16. Juru Muda Tk.I (I/b)	1	-	1
17. Juru Muda (I/a)	-	-	0
JUMLAH 2006	**663**	**297**	**960**
2005	**446**	**177**	**623**
2004	**183**	**69**	**252**

Sumber : Badan Kepegawaian dan Diklat Provinsi Kepri, 2006.

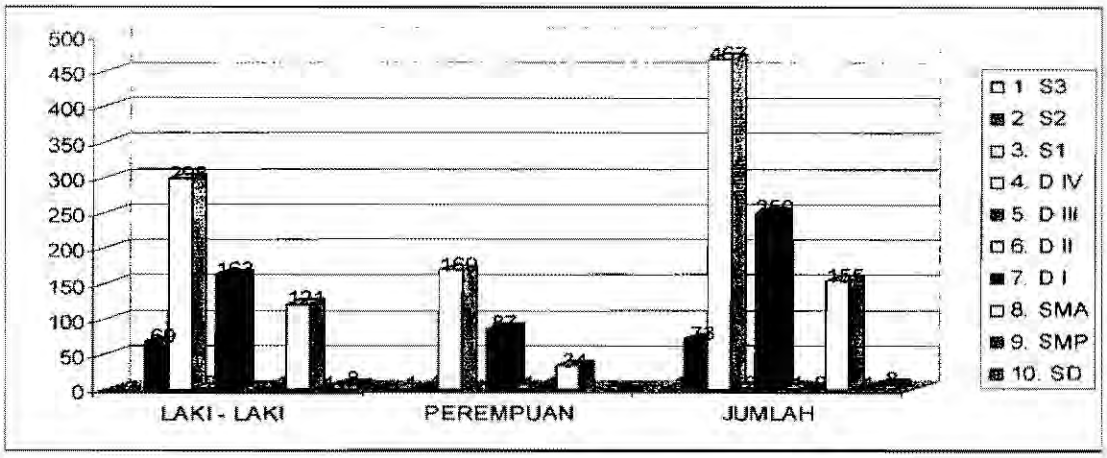
Tabel 4.3 Banyaknya Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Kepulauan Riau Menurut Tingkat Pendidikan

TINGKAT PENDIDIKAN	LAKI - LAKI	PEREMPUAN	JUMLAH
1. S3	-	1	1
2. S2	69	4	73
3. S1	298	169	467
4. D IV	2		2
5. D III	163	87	250
6. D II	-	1	1
7. D I	1	1	2
8. SMA	121	34	155
9. SMP	1	-	1
10. SD	8	-	8
JUMLAH			
2006	**663**	**297**	**960**
2005	**446**	**177**	**623**
2004	**183**	**69**	**252**

Sumber : Badan Kepegawaian dan Diklat Provinsi Kepri, 2006.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka



Sumber : *Badan Kepegawaian dan Diklat Provinsi Kepri, 2006.*

Gambar 4.1 Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Kepri Menurut Tingkat Pendidikan dan Jenis Kelamin Tahun 2006

Berdasarkan Tabel 4.1, Tabel 4.2 dan Tabel 4.3 di atas yang menarik adalah tingkat pendidikan Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Daerah adalah sarjana dengan tingkat kepangkatan III A. Dengan mulai terbentuknya Provinsi Kepulauan Riau ditunjang dengan Sumber Daya Manusia yang cukup memadai diharapkan Provinsi Kepulauan Riau dapat segera berkembang sejalan dengan sumber daya alam yang dimiliki. Jumlah pegawai tertinggi masih terkelompok di Dinas Pendapatan Daerah sebanyak 90 orang (68 orang laki-laki dan 22 0rang perempuan) dan Dinas Kesehatan sebanyak 81 orang (34 orang laki-laki dan 47 orang perempuan).

UNIVERSITAS TERBUKA

4. Penduduk

Penduduk merupakan aset pembangunan bila mereka dapat diperdayakan secara optimal. Kendati begitu, mereka juga bisa menjadi "beban" pembangunan jika pemberdayaannya tidak dibarengi dengan kualitas penduduk (SDM) yang memadai pada wilayah/daerah bersangkutan, demikian pula bagi Provinsi Kepulauan Riau. Seiring

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

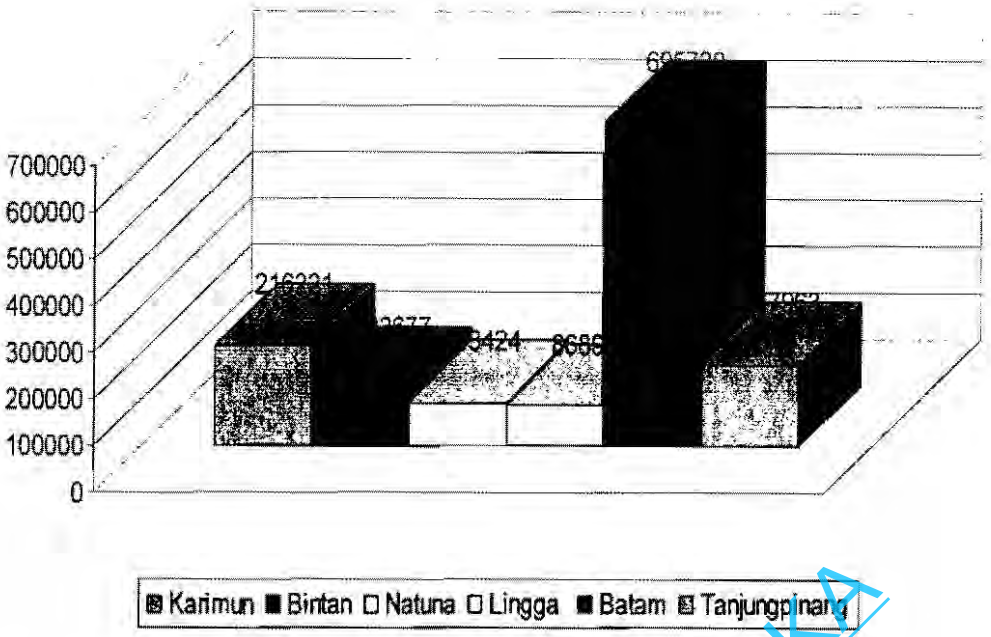
14/41104.pdf

dengan berjalannya pembangunan di Provinsi Kepulauan Riau, jumlah penduduk mengalami peningkatan. Jumlah ini banyak dipengaruhi oleh masuknya arus migrasi yang mencoba keberuntungan di Provinsi baru ini, apalagi adanya perjanjian kerjasama antar negara yang baru ditandatangani yang membuka peluang besar untuk menyerap tenaga kerja. Jumlah penduduk tahun 2006 mengalami peningkatan sebesar 2,09 persen atau 1.273.011 orang di tahun 2005 meningkat menjadi 1.337.863 orang di tahun 2006.

Data tahun 2007 menunjukkan penyebaran penduduk menurut kabupaten/kota mengumpul sebesar 78,24% di 3 kabupaten/kota besar yaitu Kota Batam sebanyak 695.739 jiwa (49,94%), Kabupaten Karimun 216.221 jiwa (15,52%), serta Kota Tanjungpinang sebanyak 177.963 jiwa (12,77%). Berdasarkan data tahun 2005, sebagian besar penduduk di Kepulauan Riau memilih untuk hidup di daerah perkotaan yaitu sebanyak 1.010.587 jiwa (79,38%) dengan mayoritas didomisili oleh penduduk usia produktif/usia kerja sebesar hampir 70 persennya, sedang sebagian lagi 262.424 jiwa (20,62%) tinggal didaerah pedesaan. Kondisi tersebut sangatlah wajar mengingat Kota Batam, Tanjungpinang dan Kabupaten Karimun merupakan pusat kegiatan perekonomian yang dominan di Kepulauan Riau (Lihat Gambar 4.2).

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka



Sumber : BPS Provinsi Kepri, 2007.

Gambar 4.2 Jumlah Penduduk Menurut Kabupaten/Kota Pertengahan Tahun di Provinsi Kepulauan Riau, 2007

Kondisi yang agak mengkhawatirkan mungkin adalah terciptanya ketimpangan tingkat kepadatan penduduk, dimana Kota Batam dan Tanjungpinang berdasarkan luas daratan memiliki tingkat kepadatan penduduk yang sangat tinggi yaitu mencapai 852 jiwa/km² di Kota Batam dan mencapai 721 jiwa/km² di Kota Tanjungpinang. Angka kepadatan di 2 (dua) kota tersebut sangat jauh di atas rata – rata kepadatan penduduk Kepulauan Riau secara keseluruhan yang hanya sebesar 126 jiwa/km². Secara hingga cukup masuk akal apabila masalah kependudukan menjadi sorotan penting bagi kelangsungan pembangunan Kota Batam dan Tanjungpinang.

Dalam segi pendidikan, berdasarkan data tahun 2005, dari sebanyak 1.138.723 jiwa penduduk usia 5 tahun ke atas ternyata 86.373 jiwa (7,58%) diantaranya adalah penduduk yang tidak/belum pernah bersekolah dan hampir 50 persennya atau 521.937

UNIVERSITAS TERBUKA

14/41104.pdf

jiwa berpendidikan SD ke bawah, keadaan ini terkesan ironis yang menyebabkan secara keseluruhan sumber daya manusia Kepulauan Riau masih rendah, hal ini perlu mendapat perhatian dari pihak-pihak terkait untuk melakukan program peningkatan taraf pendidikan masyarakatnya.

B. Temuan dan Pembahasan

Pada bagian ini disajikan hasil analisis karakteristik responden dan analisis pendapat responden di dalam menjawab setiap pertanyaan yang berkaitan dengan berbagai aspek Pengaruh Pengambilan Keputusan Terhadap Efisiensi dan Efektivitas Penempatan Pegawai yang dipertanyakan melalui kuesioner atau daftar pertanyaan penelitian. Analisis dilakukan dengan teknik prosentase, kemudian hasil dari perhitungan akan dimasukkan dalam bentuk tabel tunggal agar mudah dibaca dan diinterpretasikan sesuai dengan jenis data yang diperoleh kemudian akan dianalisis secara kualitatif. Selanjutnya untuk memberikan dukungan terhadap pembahasan atau hasil analisis, maka terlebih dahulu disajikan deskripsi atau gambaran tentang berbagai karakteristik pegawai yang menjadi responden dalam penelitian ini. Secara rinci gambaran karakteristik responden, pendapat responden atas setiap pertanyaan yang diajukan oleh penulis, serta hasil analisis terhadap aspek-aspek Pengaruh Pengambilan Keputusan Terhadap Efisiensi dan Efektivitas Penempatan Pegawai akan disajikan pada bagian ini.

1. Karakteristik Responden

Pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau yang dijadikan sampel atau responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 37 orang adapun karakteristik

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41104.pdf

responden yang disajikan pada bagian ini meliputi jenis kelamin, tingkat pendidikan, umur atau usia, dan pengalaman kerja.

a) Menurut Jenis Kelamin

Sebagaimana organisasi-organisasi lain pada umumnya, bahwa pegawai yang terdapat didalam organisasi tersebut terdiri dari dua kelompok pegawai berdasarkan jenis kelaminnya, yaitu laki-laki dan perempuan dengan komposisi seperti pada Tabel 4.4 berikut ini.

Tabel 4.4 Komposisi Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Komposisi	
		Jumlah (Orang)	Proporsi (%)
1	Laki - laki	29	78,38
2	Perempuan	8	21,62
	Jumlah	37	100

Sumber : Hasil Olahan Lapangan, 2008

Dari Tabel 4.4 di atas dapat dilihat bahwa responden jenis laki-laki 29 orang atau 78, 38 % dan perempuan 8 orang atau 21,62 %.

b) Menurut Tingkat Pendidikan

Pendidikan memegang peranan yang penting dalam upaya untuk meningkatkan kemampuan seorang pegawai. Seorang pegawai yang berpendidikan lebih tinggi pada umumnya akan lebih mudah dalam menerima setiap masukan dan pembelajaran yang diberikan padanya dibandingkan dengan pegawai yang berpendidikan lebih rendah. Tabel 4.5 menunjukkan tingkat pendidikan pegawai yang pernah mengikuti pendidikan dan latihan.

Dari Tabel 4.5 terlihat bahwa tingkat pendidikan pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau terdiri dari 8 orang atau 21,62 % berpendidikan S2, 25 orang

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41104.pdf

atau 67.57 % berpendidikan Sarjana S1, 3 orang atau 8,11 % berpendidikan Diploma III dan 1 orang atau 2,7 % berpendidikan SLTA. Dengan demikian pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau yang diwakili Biro Administrasi Perekonomian, Administrasi Pemerintahan dan Administrasi Kesejahteraan Rakyat didominasi oleh pegawai berpendidikan Sarjana Srata I.

Tabel 4.5 Komposisi Tingkat Pendidikan Responden

Tingkat Pendidikan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Strata III (S3)	-	
Srata II (S2)	8	21,62
Srata 1 (S1)	25	67,57
Diploma (D3)	3	8,11
SLTA	1	2,7
Jumlah	37	100

Sumber : Hasil Olahan Lapangan, 2008

UNIVERSITAS TERBUKA

c) Menurut Umur/Usia

Umur merupakan faktor yang merupakan syarat yang cukup penting dalam menjalankan tugas seorang pegawai. Seorang pegawai berumur lanjut usia kemampuan nya dalam bekerja akan berkurang tapi diharapkan memiliki pola pikir kebijakan yang baik dan cermat dalam mengambil keputusan. Tabel 4.6 berikut ini menunjukkan keadaan tingkat umur responden pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau yang diwakili Biro Administrasi Perekonomian, Administrasi Pemerintahan dan Administrasi Kesejahteraan Rakyat.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41104.pdf

Tabel 4.6 Komposisi Responden Berdasarkan Umur

Tingkat Umur (Tahun)	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
20 - 30	7	18,92
31 - 40	14	37,84
41 - 55	16	43,24
55 Ke atas	37	100

Sumber : Hasil Olahan Lapangan, 2008

Dari Tabel 4.6 di atas terlihat bahwa berdasarkan umur responden pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau dari 37 orang responden terdiri dari 16 orang atau 43,24 % berumur 41 – 55 tahun, 14 orang atau 37,84 % berumur 31 – 40 tahun dan 7 orang atau 18,92 % berumur 20 – 30 tahun.

d) Menurut Pengalaman Kerja

Untuk mengetahui jumlah pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau yang diwakili Biro Administrasi Perekonomian, Administrasi Pemerintahan dan Administrasi Kesejahteraan Rakyat berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada Tabel 4.7.

Dari Tabel 4.7 terlihat bahwa masa kerja pegawai yang pernah mengikuti diklat terdiri dari 3 orang atau 8,11 % memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun, 6 orang atau 16,22 % masa kerja nya 5 – 10 tahun, 16 orang atau 43,24 % masa kerjanya 10 – 15 tahun dan 12 orang atau 32,43 % masa kerjanya lebih dari 15 tahun.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41104.pdf

Tabel 4.7 Komposisi Responden Berdasarkan Pengalaman Kerja (Dalam Orang)

Pengalaman Kerja (Tahun)	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Kurang dari 5	3	8,11
5 -10	6	16,22
10 – 15	16	43,24
Lebih dari 15	12	32,43
Jumlah	37	100

Sumber : Hasil Olahan Lapangan, 2008

Berdasarkan tabel uraian di atas maka dapat diketahui bahwa pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau yang diwakili Biro Administrasi Perekonomian, Administrasi Pemerintahan dan Administrasi Kesejahteraan Rakyat sebagaian besar memiliki masa kerja 10 – 15 tahun dan ini juga membuktikan skala kematangan sebagai pengambil keputusan atau kebijakan dapat lebih cermat dan bijaksana.

2. Faktor-faktor Pengambilan Keputusan

a) Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan terkait dengan pengambilan keputusan yang diambil, seseorang yang menduduki jabatan pimpinan tidak selalu sekaligus menjadi pimpinan. Berhubung dengan itu perlu diketahui apa ciri-ciri kepemimpinan yang baik, sehingga seorang yang menduduki jabatan pimpinan dapatlah dikatakan sebagai pimpinan atau tidak. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau dapat dilihat pada Tabel-tabel berikut yang mempresentasikan gaya kepemimpinan terkait penempatan pegawai.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41104.pdf

Tabel 4.8 Gaya Kepemimpinan yang Diterapkan Pada Penempatan Pegawai

No	Gaya Kepemimpinan	Tanggapan Responden					Jumlah	Persentase (%)				
		SS	S	KS	TS	TSS	(Orang)	SS	S	KS	TS	TSS
1	Militerisme	3	2				5	8.11	5.41			
2	Otoriter	1	3				4	2.70	8.11			
3	Demokrasi	11	4				14	29.73	10.81			
4	Situsional	11	2				13	29.73	5.41			

Sumber : Hasil Olahan Lapangan, 2008

Berdasarkan Tabel 4.8 Di atas dapat dilihat tanggapan tentang gaya kepemimpinan yang diterapkan pada penempatan pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau dimana dari 37 responden sebanyak 11 orang atau 29,73% menyatakan sangat setuju dengan gaya kepemimpinan demokrasi dan Situsional dalam penempatan pegawai, sebanyak 3 orang atau 8,11 % menyatakan sangat setuju dengan gaya kepemimpinan intruksi, 1 orang atau 2,7% menyatakan sangat setuju dengan gaya kepemimpinan otoriter, sebanyak 4 orang 10,81% menyatakan setuju dengan gaya kepemimpinan demokrasi, 3 orang atau 8,11% menyatakan setuju dengan gaya kepemimpinan otoriter, 2 orang atau 5,41% menyatakan setuju dengan gaya kepemimpinan intruksi dan situsional.

Berdasarkan kriteria jawaban yang diberikan responden tentang gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam penempatan pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan demokrasi dan situsional yang lebih banyak diterapkan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41104.pdf

Kemudian untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan jika kinerja, pengetahuan dan kreativitas pegawai masih rendah dapat dilihat berdasarkan tanggapan responden berikut ini:

Tabel 4.9 Gaya Kepemimpinan Yang Diterapkan Jika Kinerja, Pengetahuan dan Kreativitas Masih Rendah

No	Gaya Kepemimpinan	Tanggapan Responden					Jumlah	Persentase (%)				
		SS	S	KS	TS	TSS	(Orang)	SS	S	KS	TS	TSS
1	Militerisme	11	5				16	29.73	13.51			
2	Otoriter	0	0				0					
3	Demokrasi	0	0				0					
4	Situsional	7	14				21	18.92	37.84			

Sumber : Hasil Olahan Lapangan, 2008

Berdasarkan Tabel 4.9 di atas dapat dilihat tanggapan responden tentang gaya kepemimpinan yang diterapkan jika kinerja, pengetahuan dan kreativitas pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau masih rendah, dimana sebanyak 11 orang atau 29,73% menyatakan sangat setuju gaya kepemimpinan intruksi diterapkan, sebanyak 7 orang atau 18,92% menyatakan sangat setuju gaya kepemimpinan situsional diterapkan, sebanyak 14 orang atau 37,84% menyatakan setuju dengan gaya kepemimpinan situsional diterapkan, dan 5 orang atau 13,51% menyatakan setuju gaya kepemimpinan intruksi diterapkan jika kinerja, pengetahuan dan kreativitas pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau masih rendah.

Berdasarkan kriteria jawaban yang diberikan responden tentang gaya kepemimpinan yang diterapkan jika kinerja, pengetahuan dan kreativitas pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau masih rendah, maka dapat disimpulkan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41104.pdf

bahwa gaya kepemimpinan situsional yang diterapkan untuk meningkatkan kinerja, pengetahuan dan kreativitas pegawai.

Tabel 4.10 Gaya Kepemimpinan yang Diterapkan Jika Motivasi Kerja Pegawai Rendah

No	Gaya Kepemimpinan	Tanggapan Responden					Jumlah	Persentase (%)				
		SS	S	KS	TS	TSS	(Orang)	SS	S	KS	TS	TSS
1	Militerisme	8	6				14	21.62	16.22			
2	Otoriter	5	0				8	13,51	0			
3	Demokrasi	3	4				7	8.11	10.81			
4	Situsional	4	7				11	10.81	18.92			

Sumber : Hasil Olahan Lapangan, 2008

Berdasarkan Tabel 4.10 di atas dapat dilihat tanggapan responden tentang gaya kepemimpinan yang diterapkan jika motivasi kerja pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau masih rendah, dimana sebanyak 8 orang atau 21,62% menyatakan sangat setuju penerapan gaya kepemimpinan instruksi, sebanyak 5 orang atau 13,51% menyatakan sangat setuju gaya kepemimpinan otoriter, sebanyak 4 orang atau 10,81% menyatakan sangat setuju gaya kepemimpinan situsional, 3 orang atau 8,11% menyatakan sangat setuju gaya kepemimpinan demokrasi, 7 orang atau 18,92% menyatakan setuju gaya kepemimpinan situsional, 6 orang atau 16,22% menyatakan setuju gaya kepemimpinan instruksi, 4 orang atau 10,81% menyatakan setuju gaya kepemimpinan demokrasi dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai.

Kemudian menurut tanggapan responden dapat dilihat bahwa dalam peningkatan motivasi kerja pegawai gaya kepemimpinan instruksi dapat dikatakan sebagai pilihan. Selanjutnya untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan jika ide atau gagasan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41104.pdf

disosialisasikan terlebih dahulu kepada pegawai dapat dilihat berdasarkan tanggapan responden berikut ini:

Tabel 4.11 Gaya Kepemimpinan Yang Diterapkan Jika Ide atau Gagasan di Sosialisasikan Terlebih Dahulu Kepada Pegawai

No	Gaya Kepemimpinan	Tanggapan Responden						Persentase %				
		SS	S	KS	TS	TSS	(Orang)	SS	S	KS	TS	TSS
1	Militerisme	1	1	1			3	2.70	2.70	2.70		
2	Otoriter						-					
3	Demokrasi	12	13				25	32.43	35.14			
4	Situsional	5	4				9	13.51	10.81			

Sumber : Hasil Olahan Lapangan, 2008

Berdasarkan Tabel 4.11 di atas dapat dilihat tanggapan responden tentang gaya kepemimpinan yang diterapkan jika ide atau gagasan disosialisasikan terlebih dahulu, dimana sebanyak 12 orang atau 32,43% menyatakan sangat setuju penerapan gaya kepemimpinan demokrasi, sebanyak 5 orang atau 13,51% menyatakan sangat setuju gaya kepemimpinan situsional, sebanyak 1 orang atau 2,7% menyatakan sangat setuju gaya kepemimpinan instruksi, 13 orang atau 35,14% menyatakan setuju gaya kepemimpinan demokrasi 4 orang atau 10,81% menyatakan setuju gaya kepemimpinan situsioanl, I orang atau 2,7% menyatakan setuju gaya kepemimpinan instruksi dan kurang setuju dengan gaya kepemimpinan instruksi dalam penerapan gaya kepemimpinan jika ide atau gagasan di sosialisasikan terlebih dahulu kepada pegawai.

Berdasarkan kriteria jawaban yang diberikan responden tentang gaya kepemimpinan yang diterapkan jika ide atau gagasan disosialisasikan terlebih dahulu kepada pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, maka dapat disimpulkan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41104.pdf

bahwa gaya kepemimpinan demokrasi yang diterapkan jika ide atau gagasan disosialisakan terlebih dahulu.

Selanjutnya untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan jika pimpinan melibatkan peran aktif bawahan dapat dilihat berdasarkan tanggapan responden berikut ini:

Tabel 4.12 Gaya Kepemimpinan Yang Diterapkan Jika Pimpinan Melibatkan Peran Aktif Bawahan

No	Gaya Kepemimpinan	Tanggapan Responden					Jumlah	Persentase (%)				
		SS	S	KS	TS	TSS	(Orang)	SS	S	KS	TS	TSS
1	Militerisme	1	3				4	2.70	8.11			
2	Otoriter	0	1				1		2.70			
3	Demokrasi	10	12				22	27.03	32.43			
4	Situsional	5	1				6	13.51	2.70			

Sumber : Hasil Olahan Lapangan, 2008

Berdasarkan Tabel 4.12 di atas dapat dilihat tanggapan responden tentang gaya kepemimpinan yang diterapkan jika melibatkan peran aktif pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, dimana sebanyak 10 orang atau 27,03% menyatakan sangat setuju penerapan gaya kepemimpinan demokrasi, sebanyak 5 orang atau 13,51% menyatakan sangat setuju gaya kepemimpinan situsional, sebanyak 1 orang atau 2,7% menyatakan sangat setuju gaya kepemimpinan instruksi, 12 orang atau 32,43% menyatakan setuju gaya kepemimpinan demokrasi, 3 orang atau 8,11% menyatakan setuju gaya kepemimpinan instruksi, 1 orang atau 2,7% menyatakan setuju gaya kepemimpinan otoriter dan situsional jika pimpinan melibatkan peran aktif bawahan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41104.pdf

b) Iklim Komunikasi

Dalam komunikasi antara pimpinan dan bawahan atau komunikasi antar pegawai pemahaman akan komunikasi yang disampaikan sangat penting agar dalam melaksanakan instruksi dapat berjalan sesuai dengan pesan yang diberikan. Untuk itu iklim komunikasi yang tepat sangat diperlukan untuk tercapainya kinerja yang baik dan tepat sasaran. Untuk mengetahui iklim komunikasi di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau dapat dilihat pada tanggapan responden berikut ini:

Tabel 4.13 Tanggapan Responden Tentang Mendelegasikan Tugas dan Tanggung Jawab Secara Penuh Kepada Bawahan

No	Tanggapan Responden	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	10	27.03
2	Setuju	14	37.84
3	Kurang Setuju	11	29.73
4	Tidak Setuju	2	5.41
5	Tidak Setuju Sama Sekali	0	0

Sumber : Hasil Olahan Lapangan, 2008

Berdasarkan Tabel 4.13 tanggapan responden tentang mendelegasikan tugas dan tanggung jawab secara penuh kepada bawahan dapat dilihat bahwa 10 orang atau 27,03 % menyatakan sangat setuju, 14 orang atau 37,84% menyatakan setuju, 11 orang atau 29,73% menyatakan kurang setuju dan 2 orang atau 5,41% menyatakan tidak setuju jika mendelegasikan tugas dan tanggung jawab secara penuh kepada bawahan. Berdasarkan tanggapan responden di atas dapat disimpulkan bahwa setuju mendelegasikan tugas dan tanggung jawab secara penuh kepada bawahan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41104.pdf

Berikut ini tanggapan responden tentang pengaruh produktivitas kerja terhadap iklim komunikasi yang kondusif di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

Tabel 4.14 Tanggapan Responden Tentang Pengaruh Produktivitas Kerja Terhadap Iklim Komunikasi Yang Kondusif

No	Tanggapan Responden	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	16	43.24
2	Setuju	20	54.05
3	Kurang Setuju	0	0
4	Tidak Setuju	1	2.7
5	Tidak Setuju Sama Sekali	0	0

Sumber : Hasil Olahan Lapangan, 2008

Berdasarkan Tabel 4.14 tanggapan responden tentang pengaruh produktivitas kerja terhadap iklim komunikasi yang kondusif dapat dilihat bahwa 16 orang atau 43,24 % menyatakan sangat setuju, 20 orang atau 54,05% menyatakan setuju, sedangkan 1 orang atau 2,7% menyatakan tidak setuju jika produktivitas kerja berpengaruh terhadap iklim komunikasi yang kondusif Berdasarkan tanggapan responden di atas dapat disimpulkan bahwa setuju jika produktivitas kerja berpengaruh terhadap iklim komunikasi yang kondusif.

Berikut ini tanggapan responden tentang penyampaian perintah secara tertulis kepada bawahan di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. Berdasarkan Tabel 4.15 tanggapan responden tentang penyampaian perintah secara tertulis kepada bawahan dapat dilihat bahwa 5 orang atau 13,51% menyatakan sangat setuju, 16 orang atau 43,24 % menyatakan setuju, sedangkan 14 orang atau 37,84% menyatakan kurang setuju, dan 2 orang atau 5,41 % menyatakan tidak setuju jika penyampaian perintah secara tertulis

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kepada bawahan. Berdasarkan tanggapan responden di atas dapat disimpulkan bahwa setuju jika penyampaian perintah secara tertulis kepada bawahan

Tabel 4.15 Tanggapan Responden Tentang Penyampaian Perintah Secara Tertulis Kepada Bawahan

No	Tanggapan Responden	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	5	13.51
2	Setuju	16	43.24
3	Kurang Setuju	14	37.84
4	Tidak Setuju	2	5.41
5	Tidak Setuju Sama Sekali	0	0

Sumber : Hasil Olahan Lapangan, 2008

Berikut ini tanggapan responden tentang penyampaian perintah dengan memperhatikan sisi kemanusiaan di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

Tabel 4.16 Tanggapan Responden Tentang Penyampaian Perintah dengan Memperhatikan Sisi Kemanusiaan

No	Tanggapan Responden	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	12	32.43
2	Setuju	25	67.57
3	Kurang Setuju	0	0
4	Tidak Setuju	0	0
5	Tidak Setuju Sama Sekali	0	0

Sumber : Hasil Olahan Lapangan, 2008

UNIVERSITAS TERBUKA

14/41104.pdf

Berdasarkan Tabel 4.16 tanggapan responden tentang penyampaian perintah dengan memperhatikan sisi kemanusian dapat dilihat bahwa 12 orang atau 32,43% menyatakan sangat setuju, 25 orang atau 67,57% menyatakan setuju. Berdasarkan tanggapan responden di atas dapat disimpulkan bahwa setuju jika penyampaian perintah dengan memperhatikan sisi kemanusiaan.

Berikut ini tanggapan responden tentang komunikasi yang disampaikan secara tertulis dan lisan kepada bawahan di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

Tabel. 4.17 Tanggapan Responden Tentang Komunikasi Yang Disampaikan Secara Tertulis dan Lisan Kepada Bawahan

No	Tanggapan Responden	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	8	21.62
2	Setuju	28	75.68
3	Kurang Setuju	1	2.7
4	Tidak Setuju	0	0
5	Tidak Setuju Sama Sekali	0	0

Sumber : Hasil Olahan Lapangan, 2008

UNIVERSITAS TERBUKA

Berdasarkan Tabel 4.17 tanggapan responden tentang komunikasi yang disampaikan secara tertulis dan lisan kepada bawahan dapat dilihat bahwa 8 orang atau 21,62% menyatakan sangat setuju, 28 orang atau 75,68% menyatakan setuju sedangkan 1 orang atau 2,7% kurang setuju jika komunikasi yang disampaikan secara tertulis dan lisan kepada bawahan. Berdasarkan tanggapan responden di atas dapat disimpulkan bahwa setuju jika komunikasi yang disampaikan secara tertulis dan lisan kepada bawahan.

Untuk mengetahui tentang iklim komunikasi yang harmonis meningkatkan kinerja dan produktivitas pegawai dapat dilihat tanggapan responden berikut ini.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41104.pdf

Tabel 4.18 Tanggapan Responden Tentang Iklim Komunikasi Yang Harmonis Meningkatkan Kinerja dan Produktivitas

No	Tanggapan Responden	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	17	45.95
2	Setuju	18	48.65
3	Kurang Setuju	2	5.41
4	Tidak Setuju	0	0
5	Tidak Setuju Sama Sekali	0	0

Sumber : Hasil Olahan Lapangan, 2008

Berdasarkan Tabel 4.18 tanggapan responden tentang iklim komunikasi yang harmonis meningkatkan kinerja dan produktivitas pegawai dapat dilihat bahwa 17 orang atau 45,65% menyatakan sangat setuju, 18 orang atau 48,65% menyatakan setuju sedangkan 2 orang atau 5,41% kurang setuju jika iklim komunikasi yang harmonis meningkatkan kinerja dan produkivitas pegawai atau bawahan. Berdasarkan tanggapan responden di atas dapat disimpulkan bahwa setuju jika iklim komunikasi yang harmonis meningkatkan kinerja dan produkivitas pegawai atau bawahan.

Untuk mengetahui tentang motivasi kerja dipengaruhi oleh model dan sarana komunikasi dapat dilihat tanggapan responden berikut ini.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 4.19 Tanggapan Responden Tentang Motivasi Kerja dipengaruhi Oleh Model dan Sarana Komunikasi

No	Tanggapan Responden	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	11	29.73
2	Setuju	21	56.76
3	Kurang Setuju	5	151
4	Tidak Setuju	0	0
5	Tidak Setuju Sama Sekali	0	0

Sumber : Hasil Olahan Lapangan, 2008

Berdasarkan Tabel 4.19 tanggapan responden tentang motivasi kerja dipengaruhi oleh model dan sarana komunikasi dapat dilihat bahwa 11 orang atau 29,73% menyatakan sangat setuju, 21 orang atau 56,76% menyatakan setuju sedangkan 5 orang atau 13,51% kurang setuju jika motivasi kerja dipengaruhi oleh model dan sarana komunikasi. Berdasarkan tanggapan responden di atas dapat disimpulkan bahwa setuju jika motivasi kerja dipengaruhi oleh model dan sarana komunikasi.

Untuk mengetahui tentang peran komunikasi dalam proses pengambilan keputusan dapat dilihat tanggapan responden berikut ini.

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 4.20 Tanggapan Responden Tentang Peran Komunikasi Dalam Proses Pengambilan Keputusan

No	Tanggapan Responden	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	20	54.05
2	Setuju	17	45.95
3	Kurang Setuju	0	0
4	Tidak Setuju	0	0
5	Tidak Setuju Sama Sekali	0	0

Sumber : Hasil Olahan Lapangan, 2008

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41104.pdf

Berdasarkan Tabel 4.20 tanggapan responden tentang peran komunikasi dalam proses pengambilan keputusan dapat dilihat bahwa 20 orang atau 54,05% menyatakan sangat setuju, 17 orang atau 45,95% menyatakan setuju. Berdasarkan tanggapan responden di atas dapat disimpulkan bahwa sangat setuju jika komunikasi berperan dalam proses pengambilan keputusan.

Untuk mengetahui tentang kualitas informasi berpengaruh terhadap tingkat pemahaman pesan dapat dilihat tanggapan responden berikut ini.

Tabel 4.21 Tanggapan Responden Tentang Kualitas Informasi Berpengaruh Terhadap Tingkat Pemahaman Pesan

No	Tanggapan Responden	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	16	43.24
2	Setuju	20	54.05
3	Kurang Setuju	1	2.7
4	Tidak Setuju	0	0
5	Tidak Setuju Sama Sekali	0	0

Sumber : Hasil Olahan Lapangan, 2008

UNIVERSITAS TERBUKA

Berdasarkan Tabel 4.21 tanggapan responden tentang kualitas informasi berpengaruh terhadap tingkat pemahaman pesan dapat dilihat bahwa 16 orang atau 43,24% menyatakan sangat setuju, 21 orang atau 54,05% menyatakan setuju sedangkan 1 orang atau 2,7% kurang setuju jika kualitas informasi berpengaruh terhadap tingkat pemahaman pesan. Berdasarkan tanggapan responden di atas dapat disimpulkan bahwa setuju jika kualitas informasi berpengaruh terhadap tingkat pemahaman pesan.

Untuk mengetahui tentang komunikasi formal disampaikan secara terstruktur sesuai jenjang jabatan dapat dilihat tanggapan responden pada Tabel 4.22

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Berdasarkan Tabel 4.22 tanggapan responden tentang komunikasi formal disampaikan secara terstruktur sesuai jenjang jabatan dapat dilihat bahwa 6 orang atau 16,22% menyatakan sangat setuju, 25 orang atau 67,57% menyatakan setuju sedangkan 6 orang atau 16,22% kurang setuju jika komunikasi formal disampaikan secara terstruktur sesuai jenjang jabatan Berdasarkan tanggapan responden di atas dapat disimpulkan bahwa setuju jika komunikasi formal disampaikan secara terstruktur sesuai jenjang jabatan.

Tabel 4.22 Tanggapan Responden Tentang Komunikasi Formal disampaikan Secara Terstruktur Sesuai Jenjang Jabatan

No	Tanggapan Responden	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	6	16.22
2	Setuju	25	67.57
3	Kurang Setuju	6	16.22
4	Tidak Setuju	0	0
5	Tidak Setuju Sama Sekali	0	0

Sumber : Hasil Olahan Lapangan, 2008

Untuk mengetahui tentang pengembangan komunikasi informal secara lisan dapat dianggap terlalu tertutup dan terlalu birokratis dapat dilihat tanggapan responden berikut ini.

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 4.23 Tanggapan Responden Tentang Pengembangan Komunikasi Informal Secara Lisan Dapat dianggap Terlalu Tertutup dan Terlalu Birokratis

No	Tanggapan Responden	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	6	16.22
2	Setuju	26	70.27
3	Kurang Setuju	5	13.51
4	Tidak Setuju	0	0
5	Tidak Setuju Sama Sekali	0	0

Sumber : Hasil Olahan Lapangan, 2008

Berdasarkan Tabel 4.23 tanggapan responden tentang pengembangan komunikasi informal secara lisan dapat dianggap terlalu tertutup dan terlalu birokratis dapat dilihat bahwa 6 orang atau 16,22% menyatakan sangat setuju, 26 orang atau 70,27% menyatakan setuju sedangkan 5 orang atau 13,51% kurang setuju jika pengembangan komunikasi informal secara lisan dapat dianggap terlalu tertutup dan terlalu birokratis. Berdasarkan tanggapan responden di atas dapat disimpulkan bahwa setuju jika pengembangan komunikasi informal secara lisan dianggap terlalu tertutup dan terlalu birokratis.

UNIVERSITAS TERBUKA

3. Efisiensi dan Efektivitas Penempatan Pegawai Pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

Pegawai sebagai salah satu sumber daya yang penting bagi sebuah instansi/dinas, dalam melaksanakan setiap tugas yang diembannya perlu ditempatkan dengan berbagai pertimbangan. Penempatan pegawai ini penting untuk diperhatikan agar berpengaruh positif terhadap efisiensi dan efektivitas kerja pegawai.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41104.pdf

Setelah melalui proses seleksi tahap selanjutnya yang harus ditempuh oelh calon pegawai adalah ditempatkan sesuai dengan jabatan serta keahliannya. Setelah pengangkatan pegawai yang bersangkutan menjadi pegawai oleh instansi/dinas, maka pegawai tersebut ditempatkan pada posisi yang tepat.

Setelah pegawai mengikuti orientasi sebagai pegawai baru di instansi/dinas, baru kemudian pegawai tersebut resmi menjadi pegawai di dinas/instansi tersebut. Kemudian pegawai ditempatkan pada posisi desuai dengan persyaratan jabatan *(job specification)*. Penempatan pegawai ini merupakan suatu proses pemberian tugas secara kontinyu dan mempertanggung jawabkan setiap resiko yang muncul dalam pelaksanaan tugas tersebut.

Untuk mengetahui bagaimana penempatan pegawai Sekretariat Daerah Kepulauan Riau, maka berikut ini diuraikan tanggapan dari responden.

Tabel 4.24 Tanggapan Responden Tentang Penempatan Pegawai Sesuai dengan Kecakapan

No	Tanggapan Responden	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Tepat Sekali	3	8.11
2	Tepat	20	54.05
3	Kurang Tepat	12	32.43
4	Ragu-ragu	2	5.41
5	Tidak Tepat	0	0

Sumber : Hasil Olahan Lapangan, 2008

Berdasarkan Tabel 4.24 di atas dapat dilihat tanggapan responden tentang penempatan pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau dimana 3 orang atau 8,11% menyatakan proses penempatan pegawai tepat sekali, sebanyak 20 orang atau

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41104.pdf

54,05% menyatakan tepat, 12 orang atau 32,43% kurang tepat dan 2 orang atau 5,41% menyatakan ragu-ragu.

Berdasarkan kriteria jawaban yang diberikan oleh responden tentang penempatan pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, maka dapat disimpulkan bahwa penempatan pegawai telah tepat. Kemudian untuk mengetahui apakah penempatan pegawai telah sesuai dengan pendidikan pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau dapat dilihat berdasarkan tanggapan responden berikut ini.

Berdasarkan Tabel 4.24 di atas dapat dilihat tanggapan responden tentang penempatan pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau sesuai dengan tingkat pendidikan dimana 2 orang atau 5,41% menyatakan proses penempatan pegawai tepat sekali, sebanyak 17 orang atau 45,95% menyatakan tepat, 17 orang atau 45,95% kurang tepat dan 1 orang atau 2,7% menyatakan ragu-ragu.

Berdasarkan kriteria jawaban yang diberikan oleh responden tentang penempatan pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, maka dapat disimpulkan bahwa penempatan pegawai sebagian tepat dan kurang tepat.

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 4.25 Tanggapan Responden Tentang Penempatan Pegawai Sesuai Pendidikan

No	Tanggapan Responden	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Tepat Sekali	2	5.41
2	Tepat	17	45.95
3	Kurang Tepat	17	45.95
4	Ragu-ragu	1	2.7
5	Tidak Tepat	0	0

Sumber : Hasil Olahan Lapangan, 2008

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41104.pdf

Kemudian untuk mengetahui apakah penempatan pegawai telah sesuai dengan keahlian pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau dapat dilihat berdasarkan tanggapan responden berikut ini.

Tabel 4.26 Tanggapan Responden Tentang Penempatan Pegawai Sesuai Keahlian

No	Tanggapan Responden	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Tepat Sekali	1	2.7
2	Tepat	20	54.05
3	Kurang Tepat	15	40.54
4	Ragu-ragu	1	2.7
5	Tidak Tepat	0	

Sumber : Hasil Olahan Lapangan, 2008

Berdasarkan Tabel 4.26 di atas dapat dilihat tanggapan responden tentang penempatan pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau sesuai dengan keahlian dimana 1 orang atau 2,7% menyatakan proses penempatan pegawai tepat sekali, sebanyak 20 orang atau 54,05% menyatakan tepat, 15 orang atau 40,54% kurang tepat dan 1 orang atau 2,7% menyatakan ragu-ragu.

Berdasarkan kriteria jawaban yang diberikan oleh responden tentang penempatan pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, maka dapat disimpulkan bahwa penempatan pegawai telah tepat.

Kemudian untuk mengetahui apakah penempatan pegawai telah sesuai dengan pengalaman pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau dapat dilihat berdasarkan tanggapan responden berikut ini.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Berdasarkan Tabel 4.27 dapat dilihat tanggapan responden tentang penempatan pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau sesuai dengan pengalaman dimana 1 orang atau 2,7% menyatakan proses penempatan pegawai tepat sekali, sebanyak 17 orang atau 45,95% menyatakan tepat, 14 orang atau 37,84% kurang tepat, 2 orang atau 5,41% menyatakan ragu-ragu dan 3 orang atau 5,41% menyatakan tidak tepat.

Tabel 4.27 Tanggapan Responden Tentang Penempatan Pegawai Sesuai Pengalaman

No	Tanggapan Responden	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Tepat Sekali	1	2.7
2	Tepat	17	45.95
3	Kurang Tepat	14	37.84
4	Ragu-ragu	2	5.41
5	Tidak Tepat	3	8.11

Sumber : Hasil Olahan Lapangan, 2008

Berdasarkan kriteria jawaban yang diberikan oleh responden tentang penempatan pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, maka dapat disimpulkan bahwa penempatan pegawai telah tepat.

Kemudian untuk mengetahui apakah penempatan pegawai telah sesuai dengan keterampilan pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau dapat dilihat berdasarkan tanggapan responden berikut ini.

UNIVERSITAS TERBUKA

14/41104.pdf

Tabel 4.28 Tanggapan Responden Tentang Penempatan Pegawai Sesuai Ketrampilan

No	Tanggapan Responden	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Tepat Sekali	2	5.41
2	Tepat	18	48.65
3	Kurang Tepat	13	35.14
4	Ragu-ragu	4	10.81
5	Tidak Tepat	0	0

Sumber : Hasil Olahan Lapangan, 2008

Berdasarkan Tabel 4.28 di atas dapat dilihat tanggapan responden tentang penempatan pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau sesuai dengan ketrampilan dimana 2 orang atau 5,41% menyatakan proses penempatan pegawai tepat sekali, sebanyak 18 orang atau 48,65% menyatakan tepat, 13 orang atau 35,14% kurang tepat, dan 4 orang atau 10,81% menyatakan ragu-ragu. Berdasarkan kriteria jawaban yang diberikan oleh responden tentang penempatan pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, maka dapat disimpulkan bahwa penempatan pegawai telah tepat.

Kemudian untuk mengetahui apakah penempatan pegawai telah sesuai dengan jenjang karir pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau dapat dilihat berdasarkan tanggapan responden berikut ini.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41104.pdf

Tabel 4.29 Tanggapan Responden Tentang Penempatan Pegawai Sesuai Jenjang Karir

No	Tanggapan Responden	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Tepat Sekali	1	2.7
2	Tepat	17	45.95
3	Kurang Tepat	13	35.14
4	Ragu-ragu	5	13.51
5	Tidak Tepat	1	2.7

Sumber : Hasil Olahan Lapangan, 2008

Berdasarkan Tabel 4.29 di atas dapat dilihat tanggapan responden tentang penempatan pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau sesuai dengan jenjang karir dimana 1 orang atau 2,7% menyatakan proses penempatan pegawai tepat sekali, sebanyak 17 orang atau 45,95% menyatakan tepat, 13 orang atau 35,14% kurang tepat, 5 orang atau 13,51% menyatakan ragu-ragu dan 1 orang atau 2,7% menyatakan tidak tepat. Berdasarkan kriteria jawaban yang diberikan oleh responden tentang penempatan pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, maka dapat disimpulkan bahwa penempatan pegawai telah tepat.

Penempatan pegawai juga hendaknya sesuai dengan prinsip keadilan dimana dalam penempatan pegawai ini sebaiknya juga memperhatikan kesalahan yang telah diperbuat oleh seorang pegawai, artinya jika seorang pegawai melakukan kesalahan yang cukup fatal dan seharusnya mendapatkan sanksi namun karena alas an tertentu (misalnya kkn dan nepotisme) pegawai tersebut malah diberi satu jabatan maka hal ini telah melanggar prinsip keadilan. Untuk mengetahui bagaimana tanggapan para pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau mengenai penempatan sesuai dengan prinsip keadilan dapat dilihat pada Tabel berikut ini:

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41104.pdf

Tabel 4.30 Tanggapan Responden Tentang Penempatan Pegawai Sesuai Prinsip Keadilan

No	Tanggapan Responden	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Tepat Sekali	1	2.7
2	Tepat	15	40.54
3	Kurang Tepat	16	43.24
4	Ragu-ragu	4	10.81
5	Tidak Tepat	1	2.7

Sumber : Hasil Olahan Lapangan, 2008

Berdasarkan Tabel 4.30 di atas dapat dilihat tanggapan responden tentang penempatan pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau sesuai dengan prinsip keadilan dimana 1 orang atau 2,7% menyatakan proses penempatan pegawai tepat sekali, sebanyak 15 orang atau 40,54% menyatakan tepat, 16 orang atau 43,24% kurang tepat, 4 orang atau 10,81% menyatakan ragu-ragu dan 1 orang atau 2,7% menyatakan tidak tepat. Berdasarkan kriteria jawaban yang diberikan oleh responden tentang penempatan pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, maka dapat disimpulkan bahwa penempatan pegawai telah tepat.

Selanjutnya dalam penempatan tenaga kerja ini agar nantiya dapat meningkatkan efektivitas kerjas seorang pegawai, maka sebelum pegawai yang bersangkutan memiliki jabatan sesuai dengan yang direncanakan, maka perlu diberikan pendidikan dan latihan yang berhubungan dengan jabatan yang diberikan padanya. Untuk mengetahui bagaimana tanggapan responden mengenai hal ini dapat dilihat pada Tabel 4.31.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41104.pdf

Tabel 4.31 Tanggapan Responden Tentang Penempatan Pegawai Sesuai dengan Pendidikan dan Latihan

No	Tanggapan Responden	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Tepat Sekali	1	2.7
2	Tepat	18	48.65
3	Kurang Tepat	17	45.95
4	Ragu-ragu	1	2.7
5	Tidak Tepat	0	0

Sumber : Hasil Olahan Lapangan, 2008

Berdasarkan Tabel 4.31 di atas dapat dilihat tanggapan responden tentang penempatan pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau sesuai dengan pendidikan dan latihan dimana 1 orang atau 2,7% menyatakan proses penempatan pegawai tepat sekali, sebanyak 18 orang atau 48,65% menyatakan tepat, 17 orang atau 45,95% kurang tepat, dan1 orang atau 2,7% menyatakan ragu-ragu. Berdasarkan kriteria jawaban yang diberikan oleh responden tentang penempatan pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, maka dapat disimpulkan bahwa penempatan pegawai telah tepat.

Sehubungan dengan penempatan pegawai ini disamping sesuai dengan keinginan pegawai yang bersangkutan hendaknya juga sesuai dengan bakat karyawan, dengan demikian pegawai tersebut akan bekerja dengan senang hati. Untuk mengetahui tanggapan responden mengenai hal ini dapat dilihat pada Tabel 4.32.

Berdasarkan Tabel 4.32 di atas dapat dilihat tanggapan responden tentang penempatan pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau sesuai dengan bakat pegawai dimana 1 orang atau 2,7% menyatakan proses penempatan pegawai tepat sekali,

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41104.pdf

sebanyak 21 orang atau 56,76% menyatakan tepat, 12 orang atau 32,43% kurang tepat, dan 3 orang atau 8,11% menyatakan tidak tepat.

Tabel 4.32 Tanggapan Responden Tentang Penempatan Pegawai Sesuai Bakat Pegawai Bersangkutan

No	Tanggapan Responden	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Tepat Sekali	1	2.7
2	Tepat	21	56.76
3	Kurang Tepat	12	32.43
4	Ragu-ragu	0	0
5	Tidak Tepat	3	8.11

Sumber : Hasil Olahan Lapangan, 2008

Berdasarkan kriteria jawaban yang diberikan oleh responden tentang penempatan pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, maka dapat disimpulkan bahwa penempatan pegawai telah tepat. Selanjutnya dalam melakukan penempatan pegawai ini disamping sesuai dengan keahlian yang dimiliki pegawai yang bersangkutan hendaknya juga sesuai dengan kualitas ketrampilan pegawai, dengan demikian pegawai tersebut akan bekerja mencapai hasil yang diharapkan. Untuk mengetahui tanggapan responden mengenai hal ini dapat dilihat pada Tabel berikut:

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41104.pdf

Tabel 4.33 Tanggapan Responden Tentang Penempatan Pegawai Sesuai Kualitas Ketrampilan

No	Tanggapan Responden	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Tepat Sekali	1	2.7
2	Tepat	21	56.76
3	Kurang Tepat	15	40.54
4	Ragu-ragu	0	0
5	Tidak Tepat	0	0

Sumber : Hasil Olahan Lapangan, 2008

Berdasarkan Tabel 4.33 di atas dapat dilihat tanggapan responden tentang penempatan pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau sesuai dengan kualitas ketrampilan dimana 1 orang atau 2,7% menyatakan proses penempatan pegawai tepat sekali, sebanyak 21 orang atau 56,76% menyatakan tepat, dan 15 orang atau 40,54% menyatakan kurang tepat.

Berdasarkan kriteria jawaban yang diberikan oleh responden tentang penempatan pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, maka dapat disimpulkan bahwa penempatan pegawai telah tepat.

Dalam menempatkan seorang pegawai pada posisi tertentu, dalah satu yang perlu diperhatikan adalah kecerdasan yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan. Kecerdasan merupakan salah satu bentuk kemampuan otak berpikir seorang pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang diemban nya. Untuk mengetahui bagaimana tanggapan responden para pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau mengenai penempatan sesuai dengan kecerdasan dapat dilihat pada Tabel 4.34:

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41104.pdf

Tabel 4.34 Tanggapan Responden Tentang Penempatan Pegawai Sesuai Kecerdasan

No	Tanggapan Responden	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Tepat Sekali	1	2.7
2	Tepat	30	81.08
3	Kurang Tepat	5	13.51
4	Ragu-ragu	1	2.7
5	Tidak Tepat	0	0

Sumber : Hasil Olahan Lapangan, 2008

Berdasarkan Tabel 4.34 di atas dapat dilihat tanggapan responden tentang penempatan pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau kecerdasan pegawai dimana 1 orang atau 2,7% menyatakan proses penempatan pegawai tepat sekali, sebanyak 30 orang atau 81,08% menyatakan tepat, 5 orang atau 13,51% menyatakan kurang tepat dan 1 orang atau 2,7% menyatakan ragu-ragu. Berdasarkan kriteria jawaban yang diberikan oleh responden tentang penempatan pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, maka dapat disimpulkan bahwa penempatan pegawai telah tepat.

Kemudian untuk mengetahui apakah penempatan pegawai telah sesuai dengan sesuai minat pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau dapat dilihat berdasarkan tanggapan responden berikut ini.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 4.35 Tanggapan Responden Tentang Penempatan Pegawai Sesuai Minat Pegawai

No	Tanggapan Responden	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Tepat Sekali	1	2.7
2	Tepat	23	62.16
3	Kurang Tepat	10	27.03
4	Ragu-ragu	3	8.11
5	Tidak Tepat	0	0

Sumber : Hasil Olahan Lapangan, 2008

Berdasarkan Tabel 4.35 di atas dapat dilihat tanggapan responden tentang penempatan pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau sesuai dengan minat pegawai dimana 1 orang atau 2,7% menyatakan proses penempatan pegawai tepat sekali, sebanyak 23 orang atau 62,16% menyatakan tepat, 10 orang atau 27,03% menyatakan kurang tepat dan 3 orang atau 8,11% menyatakan ragu-ragu.

Berdasarkan kriteria jawaban yang diberikan oleh responden tentang penempatan pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, maka dapat disimpulkan bahwa penempatan pegawai telah tepat.

Penempatan pegawai selanjutnya adalah penempatan pegawai sesuai dengan tingkat profesionalisme pegawai tersebut. Setiap pegawai dituntut untuk profesionalisme dalam melakukan pekerjaan. Perofesionalisme disini adalah kemampuan pengetahuan dan keahlian khusus yang dimiliki pegawai tersebut. Untuk mengetahui tanggapan responden tentang penempatan pegawai sesuai dengan tingkat profesionalisme dapat dilihat pada Tabel berikut ini:

UNIVERSITAS TERBUKA

14/41104.pdf

Tabel 4.36 Tanggapan Responden Tentang Penempatan Pegawai Sesuai Tingkat Profesionalisme

No	Tanggapan Responden	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Tepat Sekali	1	2.7
2	Tepat	19	51.35
3	Kurang Tepat	15	40.54
4	Ragu-ragu	2	5.41
5	Tidak Tepat	0	0

Sumber : Hasil Olahan Lapangan, 2008

Berdasarkan Tabel 4.36 di atas dapat dilihat tanggapan responden tentang penempatan pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau sesuai dengan tingkat profesionalisme pegawai dimana 1 orang atau 2,7% menyatakan proses penempatan pegawai tepat sekali, sebanyak 19 orang atau 51,35% menyatakan tepat, 15 orang atau 40,54% menyatakan kurang tepat dan 2 orang atau 5,41% menyatakan ragu-ragu.

Berdasarkan kriteria jawaban yang diberikan oleh responden tentang penempatan pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, maka dapat disimpulkan bahwa penempatan pegawai telah tepat.

UNIVERSITAS TERBUKA

4. Faktor-faktor yang mempengaruhi Pengambilan Keputusan terhadap Efisiensi dan Efektivitas Penempatan Pegawai Pada Setda Prop. Kepri

1. Pengaruh Pengambilan Keputusan (data rekapitulasi)

Dari Tabel 4.37 Rekapitulasi Gaya Kepemimpinan Dalam Pengaruh Pengambilan Keputusan Penempatan Pegawai Pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau sesuai penempatan pegawai, kinerja, pengetahuan dan ketrampilan yang masih rendah, motivasi

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kerja masih rendah, ide atau gagasan disosialisasikan kepada pegawai, dan melibatkan peran aktif bawahan maka dari rata-rata tanggapan responden menyatakan sangat setuju dengan gaya kepemimpinan instruksi yang ditanggapi oleh 5 orang atau 13,51%, sebanyak 2 orang atau 3,24% sangat setuju dengan gaya kepemimpinan otoriter, sebanyak 8 orang atau 19,46% sangat setuju dengan gaya kepemimpinan demokrasi, dan sebanyak 6 orang atau 14,6% sangat setuju dengan gaya kepemimpinan situsional. Sedangkan yang menyatakan setuju dengan gaya kepemimpinan instruksi sebanyak 4 orang atau 10,8%, sebanyak 1 orang atau 2,16% setuju dengan gaya kepemimpinan otoriter, sebanyak 7 orang atau 17,8% menyatakan setuju dengan gaya kepemimpinan demokrasi dan 6 orang atau 15,7% menyatakan setuju dengan gaya kepemimpinan situsional dan yang kurang setuju untuk gaya kepemimpinan instruksi sebanyak 1 orang atau 0,54%, serta 1 orang atau 2,16% kurang setuju dengan gaya kepemimpinan situsional dalam proses pengambilan keputusan penempatan pegawai.

Dari uraian di atas maka umumnya cenderung gaya kepemimpinan yang digunakan dalam pengambilan keputusan penempatan pegawai adalah gaya kepemimpinan demokrasi.

Dari Tabel 4.38 rekapitulasi iklim komunikasi dalam pengambilan keputusan penempatan pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau sesuai dengan indikator mendelegasikan tugas dan tanggung jawab secara penuh kepada bawahan, pengaruh kreativitas kerja terhadap iklim komunikasi yang kondusif, penyampaian perintah secara tertulis, penyampaian perintah dengan memperhatikan sisi kemanusiaan, komunikasi yang disampaikan secara tertulis dan lisan, iklim komunikasi yang harmonis meningkatkan kinerja dan produktivitas, motivasi kerja dipengaruhi oleh model dan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41104.pdf

sarana komunikasi, peran komunikasi dalam pengambilan keputusan, kualitas informasi berpengaruh terhadap tingkat pemahaman, komunikasi formal disampaikan secara terstruktur sesuai jenjang jabatan, dan pengembangan komunikasi informal secara lisan dapat dianggap terlalu tertutup dan terlalu birokratis, maka dari rata-rata tanggapan responden menyatakan sangat setuju sebanyak 12 orang atau 31,2%, sebanyak 21 orang atau 56,51% menyatakan setuju, sebanyak 5 orang atau 11,06% menyatakan kurang setuju dan 1 orang atau 1,23% menyatakan tidak setuju.

Dari uraian di atas maka umumnya setuju bahwa iklim komunikasi berpengaruh terhadap pengambilan keputusan penempatan pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

2. Pengaruh Pengambilan keputusan Terhadap Efisiensi dan Efektivitas Penempatan Pegawai (Data Rekapitulasi)

Dari Tabel 4.39 rekapitulasi pengambilan keputusan terhadap efisiensi dan efektivitas penempatan pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau berdasarkan indikator kecakapan, tingkat pendidikan, keahlian, pengalaman, tingkat ketrampilan jenjang karir, prinsip keadilan, pendidikan dan latihan, bakat pegawai, kualitas ketrampilan, kecerdasan, minat dan tingkat profesionalisme maka dari rata-rata tanggapan responden yang menyatakan tepat sekali ditanggapi oleh 2 orang atau 3,53%, kemudian responden yang menyatakan tepat ditanggapi 20 orang atau 53,22%, sebanyak 14 orang atau 36,17% menyatakan kurang tepat, dan 2 orang atau 5,41% menyatakan ragu-ragu dan 1 orang atau 1,66% menyatakan tidak tepat.

Dari uraian di atas maka umumnya cenderung penempatan pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau tepat. Hal ini didukung oleh kecakapan,

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41104.pdf

bakat dan minat yang cukup sesuai dengan jabatan pegawai yang bersangkutan. Disisi lain masih ada penempatan pegawai yang kurang tepat karena beberapa persyaratan yang belum sesuai dengan jabatan pegawai yang bersangkutan antara lain: tingkat pendidikan, keahlian, pendidikan dan latihan, kualitas ketrampilan dan tingkat profesionalisme.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41104.pdf

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan uraian-uraian pada bab-bab sebelumnya serta hasil penelitian yang dilakukan, maka diperoleh beberapa simpulan serta saran sebagai berikut:

A. Simpulan

1. Pengambilan keputusan penempatan pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau berdasarkan kriteria gaya kepemimpinan adalah sangat setuju dengan gaya kepemimpinan demokrasi (19,46%) sedangkan yang sangat setuju dengan gaya kepemimpinan otoriter hanya 3,24%.

2. Pada iklim komunikasi umumnya setuju (56,51%) bahwa iklim komunikasi berpengaruh terhadap pengambilan keputusan penempatan pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, sedangkan yang menyatakan tidak setuju bahwa iklim komunikasi berpengaruh terhadap pengambilan keputusan penempatan pegawai hanya 1,23%.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41104.pdf

3. Untuk penempatan pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau umumnya cenderung tepat (53,22%). Hal ini didukung oleh kecakapan, bakat dan minat yang cukup sesuai dengan jabatan pegawai yang bersangkutan. Disisi lain masih ada penempatan pegawai yang kurang tepat karena beberapa persyaratan yang belum sesuai dengan jabatan pegawai yang bersangkutan antara lain: tingkat pendidikan, keahlian, pendidikan dan latihan, kualitas ketrampilan dan tingkat profesionalisme.

B. Saran

Untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pegawai, sebaiknya instansi terkait memberikan perhatian yang lebih baik terhadap masalah penempatan pegawai dengan melakukan pengkajian ulang terhadap persyaratan jabatan untuk semua jabatan pegawai disamping gaya kepemimpinan yang cenderung bersifat demokrasi serta iklim komunikasi yang baik antara pimpinan dan bawahan ataupun antar pegawai dapat meningkatkan kinerja pegawai. Sisi kelemahan persyaratan jabatan pegawai yang ditingkatkan adalah tingkat pendidikan, keahlian, pendidikan dan latihan, kualitas ketrampilan dan tingkat profesionalisme.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/41104.pdf

DAFTAR PUSTAKA

Amstrong, Michael. (1987). *Performance Manage Nont.* London: Kogan Nabe.

Anderson, Gordon. (1993). *Managing Performance Appraisal Systems.* Oxford: Blackwell.

Anthony,W.P.et.al. (1993). *Strategi Human Resouce Management.* Philadelpia: The Dryden Press.

Bernadin, J. Et.al. (1993). *Human Resouce Management.* Singapore: Mc. Graw Hill.

Bacal, Robert. (2002). *Performance Management* (Terjemahan: Surya Dharma). Jakarta: Gramedia.

Craig, J.C and Grant, R.M. (1999). *Strategic Management.* PT. Elex Media Komputindo

Cushway B., dan Lodge D. (2002). *Organisational Behavior and Design.* PT. Elex Media Komputindo.

Deddy, Mulyana. (2001). *Metode Penelitian Kualitatif.* Bandung: Cetakan Keempat, Penerbit PT. Remaja Rosdakarya..

David, O. *Memangkas Birokrasi.* PPM

Effendy. (1984). *Teknik Berpidato*, Sarana Aksara.

Fathoni A. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Cetakan Pertama. PT. Rineka Cipta.

Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donely JR., James H. (1991). *Organisasi,* Erlangga.

Gibson,et.al. (1985). *Organisasi Perilaku, Struktur Dan Proses.* Jakarta: Erlangga.

Gomes,F.C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jogjakarta: Andi Offset.

Handoko, H. (1985). *Manjemen Sumber Daya Manusia.* Jogjakarta: BPFE.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14/411044.pdf

Hersey, P. dan Blanchard, K. (1995). *Manajemen Prilaku Organisasi Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.

Hunger, J. D. dan Wheelen, T. L. (2002). *Manajemen Strategi (versi Indonesia)*. Jogjakarta: Andi Offset.

http://aparaturnegara.bappenas.go.id/data/kajian/kajian-2003/dimensi%

Iswanto. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesatu. Cetakan Pertama. Universitas Terbuka.

Kartono, Kartini. (2005). *Pemimpin dan Kepemimpinan. Apakah Abnormal itu.* Jakarta: Edisi Baru. PT. Raja Grafindo Persada.

Kartono, Kartini. (1982). *Pemimpin dan Kepemimpinan.* Jakarta: Edisi Baru. PT. Raja Grafindo Persada.

Kumorotomo. (1996). *Sistem Informasi Manajemen*, UGM.

Kasim, Azhar. (1993). *Pengukuran Efektifitas Dalam Organisasi*, LPFE UI.

LAN RI. (2004). *Modul Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.* Jakarta: Edisi Kedua. Lembaga Administrasi Negara.

Mangkuprawira S. (2004). *Manajemen Sumber Daya Strategik* Jakarta: Cetakan Ketiga. Ghalia Indonesia.

Nawawi, Hadari, H. (1998). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk yang Perusahaan Kompetitif.* Yogyakarta: Gadjah Mada Unuversity Press.

Noe, Raymond A., Hollenback, Gerhart, Wright. (2000). *Human Resouce Management.* USA: Mc. Graw Hill Inc.

Rivai, Veithzal. (2007). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. PT. Raja Grafindo Persada.

Robbins. (1989). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Prehallindo.

Robbin. (1994). *Teori Organisasi Struktur, Desain dan Aplikasi*. Jakarta: Arcan.

Schuler Raudal S dan Susan E Jackson. (1997). *Human Resources Management.* New York: West Publishing Company.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Shafzitz Jay M dkk. (1981). *Personal Management and Goverment.* New York: Marcel Dekker Inc.

Simamora, Henry. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jogjakarta: Edisi Kedua, STIE YKPN.

Santoso. (2007) *Pengantar Ilmu Hukum Pajak.* Rafika.

Siagian. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara.

Siagian, S.P. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Bumi Aksara.

Sondang, S. (2003). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Sinambela, L, P. (2006.2007.2008). *Reformasi Pelayanan Publik Teori Kebijakan dan Implementasi*. Bumi Aksara.

Salusu J. (1996). *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.

Winardi. (1996). *Manajemen Supervisi*. Bandung: Mandar Maju.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

KUESIONER
(DAFTAR PERTANYAAN PENELITIAN)

Angket ini ditujukan untuk mengumpulkan data dan informasi sehubungan penelitian ilmiah (Tesis) yang berjudul : FAKTOR-FAKTOR PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN EFISIENSI SERTA EFEKTIVITAS PENEMPATAN PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH PROPINSI KEPULAUAN RIAU.

Informasi yang anda berikan akan terjamin kerahasiannya dan sangat membantu dalam penelitian ini. Atas bantuan anda saya ucapkan terima kasih.

Petunjuk pengisian Angket

Lingkarilah pilihan anda pada nomor jawaban di bawah ini yang dianggap paling sesuai menurut pendapat dan nurani anda.

A. Umum :

1. Jenis kelamin
   a. Pria
   b. Wanita

2. Umur
   a. 20 – 30 tahun
   b. 31 – 40 tahun
   c. 41 – 55 tahun
   d. > 55 tahun

3. Pendidikan
   a. SLTA
   b. SLTP
   c. Ahli Madya
   d. Strata Satu (S1)
   e. Strata Dua (S2)
   f. Stara Tiga (S3)

UNIVERSITAS TERBUKA

4. Pekerjaan
   a. Kepala Dinas/Lembaga Teknis daerah
   b. Kepala kantor/Ka.Sub
   c. Kepala seksi/Ka.Sub.Bagian/Bidang

5. Masa Kerja
   a. Lebih Dari 15 Tahun
   b. Antara 10-15 Tahun
   c. Antara 5-10 Tahun
   d. Kurang Dari 5 Tahun

❑ **Untuk pertanyaan berikut (dari point B s/d D) berilah tanda √ pada kolom yang anda anggap benar.**

B. Gaya Kepemimpinan

6. A. Gaya kepemimpinan seperti apa yang saudara terapkan dalam penempatan pegawai di Propinsi Kepri pada saat ini ?,

NO	Gaya Kepemimpinan	SKALA VARIABEL				
		SS	S	KS	TS	TSS
1	Militerisme					
2	Otoriter					
3	Demokrasi					
4	Situsional					

Keterangan :
SS = Sangat setuju
S = Setuju
KS = Kurang setuju
TS = Tidak setuju
TSS = Tidak setuju sama sekali

B. Anak buah yang rendah kinerjanya perlu diberikan dorongan atau motivasi.

NO	Gaya Kepemimpinan	SKALA VARIABEL				
		SS	S	KS	TS	TSS
1	Militerisme					
2	Otoriter					
3	Demokrasi					
4	Situsional					

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

7. Pemimpin yang bijak apabila dapat memberikan perubahan pada anak buahnya.

NO	Gaya Kepemimpinan	SKALA VARIABEL				
		SS	S	KS	TS	TSS
1	Militerisme					
2	Otoriter					
3	Demokrasi					
4	Situsional					

8 Ide atau gagasan perlu disosialisasikan kepada staf/bawahan terlebih dahulu.

NO	Gaya Kepemimpinan	SKALA VARIABEL				
		SS	S	KS	TS	TSS
1	Militerisme					
2	Otoriter					
3	Demokrasi					
4	Situsional					

9 Pemimpin yang arif dapat melibatkan anak buahnya dalam setiap pengambilan keputusan.

NO	Gaya Kepemimpinan	SKALA VARIABEL				
		SS	S	KS	TS	TSS
1	Militerisme					
2	Otoriter					
3	Demokrasi					
4	Situsional					

UNIVERSITAS TERBUKA

C. Iklim Komunikasi Organisasi

10. Pemimpin yang demokrasi selalu mendelagasikan tupoksi kepada bawahan.

SKALA VARIABEL				
SS	S	KS	TS	TSS

Keterangan :
SS = Sangat setuju
S = Setuju
KS = Kurang setuju
TS = Tidak setuju
TSS = Tidak setuju sama sekali

11. Suasana kerja yang kondusif meningkatkan produktivitas kinerja pegawai.

SKALA VARIABEL				
SS	S	KS	TS	TSS

12 Pemimpin yang menyampaikan perintahnya dengan memo/surat singkat mengurangi kewibawaan pemimpin itu sendiri.

SKALA VARIABEL				
SS	S	KS	TS	TSS

13 Pemimpin yang disukai bawahan, apabila selalu mengambil peduli terhadap masalah yang dihadapi bawahannya

SKALA VARIABEL				
SS	S	KS	TS	TSS

UNIVERSITAS TERBUKA

14. Minum pagi *(coffee morning)* atau pertemuan informal dapat menigkatkan komunikasi yang efektif.

SKALA VARIABEL				
SS	S	KS	TS	TSS

15. Iklim komunikasi yang harmonis terhadap bawahan dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja.

SKALA VARIABEL				
SS	S	KS	TS	TSS

16. Motivasi kerja bawahan dipengaruhi oleh model dan sarana komunikasi yang digunakan.

SKALA VARIABEL				
SS	S	KS	TS	TSS

17. Komunikasi kepada bawahan berperan penting dalam proses pengambilan keputusan, sebab fungsi komunikasi meliputi pesan-pesan mengenai pekerjaan, pemeliharaan, motivasi, integrasi, dan inovasi.

SKALA VARIABEL				
SS	S	KS	TS	TSS

18. Kualitas informasi yang dikomunikasikan pimpinan kepada bawahan, sangat mempengaruhi tingkat pemahaman bawahan terhadap makna suatu pesan.

SKALA VARIABEL				
SS	S	KS	TS	TSS

UNIVERSITAS TERBUKA

19. Komunikasi yang disampaikan secara berstruktur sesuai dengan jenjang jabatan biasanya dilakukan secara tertulis (misalnya disposisi) atau melalui telepon secara berjenjang.

SKALA VARIABEL				
SS	S	KS	TS	TSS

20. Pengembangan komunikasi informal dalam bentuk penyampaian usul dan saran atau telaahan staf secara lisan agar tidak dianggap tertutup dan terlalu birokratis.

SKALA VARIABEL				
SS	S	KS	TS	TSS

D. Efisiensi dan Efektivitas Penempatan Pegawai

21. Menurut anda bagaimana penempatan anda pada jabatan sekarang cocok dengan kecakapan yang anda miliki ?

SKALA VARIABEL				
TS	T	KT	RR	TT

Keterangan :
TS = Tepat Sekali
T = Tepat
KT = Kurang Tepat
RR = Ragu - ragu
TT = Tidak Tepat

22. Menurut anda bagaimana penempatan anda pada jabatan anda sekarang cocokkah dengan pendidikan anda terahir yang anda tamatkan ?

SKALA VARIABEL				
TS	T	KT	RR	TT

UNIVERSITAS TERBUKA

23. Menurut anda bagaimana penempatan anda pada jabatan sekarang cocokkah dengan keahlian anda ?

SKALA VARIABEL				
TS	T	KT	RR	TT

24. Menurut anda bagaimana penempatan anda pada jabatan sekarang cocokkah dengan pengalaman yang anda miliki ?

SKALA VARIABEL				
TS	T	KT	RR	TT

25. Menurut anda bagaimana penempatan anda pada jabatan sekaramg dengan ketrampilan yang anda miliki ?

SKALA VARIABEL				
TS	T	KT	RR	TT

26. Menurut anda bagaimana penempatan anda pada jabatan sekarang cocokkah dengan jenjang karir yang anda tempuh ?

SKALA VARIABEL				
TS	T	KT	RR	TT

27. Menurut anda bagaimana penempatan anda pada jabatan sekarang cocokkah dengan prinsip keadilan yang anda alami ?

SKALA VARIABEL				
TS	T	KT	RR	TT

UNIVERSITAS TERBUKA

28. Menurut anda bagaimana penempatan anda pada jabatan sekarang cocokkah dengan pendidikan dan latihan yang anda terima ?

SKALA VARIABEL				
TS	T	KT	RR	TT

29. Menurut anda bagaimana penempatan anda pada jabatan sekarang cocokkah dengan pelatihan yang anda ikuti ?

SKALA VARIABEL				
TS	T	KT	RR	TT

30. Menurut anda bagaimana penempatan anda pada jabatan sekarang cocokkah dengan minat anda ?

SKALA VARIABEL				
TS	T	KT	RR	TT

31. Menurut anda bagaimana penempatan anda pada jabatan sekarang cocokkah dengan kecerdasan anda ?

SKALA VARIABEL				
TS	T	KT	RR	TT

32. Menurut anda bagaimana penempatan anda pada jabatan sekarang cocokkah dengan bakat anda ?

SKALA VARIABEL				
TS	T	KT	RR	TT

UNIVERSITAS TERBUKA

32. Menurut anda bagaimana penempatan anda pada jabatan sekarang cocokkah dengan profesionalisme dibandingkan keahlian anda ?

SKALA VARIABEL				
TS	T	KT	RR	TT

33. Apakah ada yang perlu anda sampaikan dalam hal :
a. Penempatan pegawai, sebutkan :.....
.....
.....
.....

b. Dalam peningkatan efektivitas kerja, sebutkan :.....
.....
.....
.....

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 5.36 Rekapitulasi Iklim Komunikasi Dalam Pengambilan Keputusan
Penempatan Pegawai Pada Sekretariat Daerah Propinsi Kepulauan Riau

No	Indikator Pernyataan	KESRA					PEMERINTAHAN					EKONOMI					JUMLAH	JUMLAH					PERSENTASE					
		SS	S	KS	TS	TSS	SS	S	KS	TS	TSS	SS	S	KS	TS	TSS		SS	S	KS	TS	TSS	SS	S	KS	TS	TSS	Σ
1	Mendelegasikan Tugas dan Tanggung Jawab Secara Penuh Kepada bawahan	3	3	4			5	7	3	1		2	4	4	1		37	10	14	11	2		27.03	37.84	29.73	5.41		100
2	Pengaruh Kreativitas Kerja Terhadap Iklim Komunikasi yang Kondusif	4	6				5	10		1		7	4				37	16	20		1		43.24	54.05		2.70		100
3	Penyampaian Perintah Secara Tertulis	1	5	4			1	8	5	2		3	3	5			37	5	16	14	2		13.51	43.24	37.84	5.41		100
4	Penyampaian Perintah dengan Memperhatikan Sisi Kemanusiaan	2	6				4	12				6	5				37	12	25				32.43	67.57	0.00			100
5	Komunikasi yang Disampaikan Secara tertulis dan Lisan	1	6	1				16				7	4				37	8	28	1			21.62	75.68	2.70			100
6	Iklim Komunikasi yang Harmonis Meningkatkan Kinerja dan Produktivitas	4	6				5	9	2			8	3				37	17	18	2			45.95	48.65	5.41			100
7	Motivasi Kerja dipengaruhi oleh Model dan Sarana Komunikasi	3	7				3	10	3			5	4	2			37	11	21	5			29.73	56.76	13.51			100
8	Peran Komunikasi dalam Proses Pengambilan Keputusan	5	5				8	7				6	9				37	20	17	0			54.05	45.95				100
9	Kualitas Informasi berpengaruh Terhadap Tingkat Pemahaman	5	5				4	11	1			7	4				37	16	20	1			43.24	54.05	2.70			100
10	Komunikasi formal disampaikan secara terstruktur sesuai Jenjang Jabatan	3	4	3			2	12	2			3	5	1			37	8	25	5			16.22	67.57	16.22			100
11	Pengembangan Komunikasi Informal Secara Lisan dapat dianggap Terlalu Tertutup dan Terlalu Birokratis		5	5			4	12				2	9				37	6	26	5			16.22	70.27	13.51			100
Jumlah rata-rata		3	6	2			4	10	1	0.1		5	5	1	0.09			11.55	20.91	4.09	0.45							
Perentase rata-rata (%)		7.817	16.233	4.1769			10.319	26.0098	3.9312	0.987		13.268	13.268	2.9484	0.25			31.2	58.51	11.06	1.228							

Sumber : Hasil Olahan Lapangan, 2008

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 4.37 Rekapitulasi Gaya Kepemimpinan Dalam Pengambilan Keputusan
Penempatan Pegawai Pada Sekretariat Daerah Propinsi Kepulauan Riau

No	Indikator Pernyataan	Instruksi					Otoriter					Demokrasi					Situasional					Jumlah (orang)						Persentase (%)				
		SS	S	KS	TS	TSS	SS	S	KS	TS	TSS	SS	S	KS	TS	TSS	SS	S	KS	TS	TSS	SS	S	KS	TS	TSS	Total	SS	S	KS	TS	TSS
1	Penempatan Pegawai	7	2				1	3				11	4				11	2				30	11				37	70.27	29.72			
2	Kinerja, Pengetahuan dan	11	5														7	14				18	19				37	48.65	51.351			
	Kewenangan masih rendah																															
3	Motivasi Kerja Masih Rendah	8	6				3					3	4				4	7				20	17				37	54.05	45.946			
4	Ide/gagasan dan realisasikan	1	1	1								12	13					3				13	18	5			37	35.14	51.351	13.514		
	kepada pegawai																										0					
5	Melibatkan peran aktif bawahan	2	6					1				10	12				3	4				17	20				37	45.95	54.054			
	Jumlah	29	20	1			6	4				36	93				27	29	4			94	86	5			185					
	Jumlah rata-rata	5	4	0.2			1.2	0.8				7.2	6.6				5.4	5.8	0.8			18.8	17.2	1				50.81	46.486	2.702		
	Persentase rata-rata (%)	13.51	10.8	0.54			3.24	2.18				19.48	17.8				14.6	15.7	2.16													

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 4.38 Rekapitulasi Iklim Komunikasi Dalam Pengumbilan Keputusan
Penempatan Pegawai Pada Sekretariat Daerah Propinsi Kepulauan Riau

No	Indikator Pernyataan	KESRA					PEMERINTAHAN					EKONOMI					JUMLAH	JUMLAH					PERSENTASE					
		SS	S	KS	TS	TSS	SS	S	KS	TS	TSS	SS	S	KS	TS	TSS		SS	S	KS	TS	TSS	SS	S	KS	TS	TSS	X
1	Mendelegasikan Tugas dan Tanggung Jawab Secara Penuh Kepada bawahan	3	3	4			5	7	3	1		2	4	4	1		37	10	14	11	2		27.03	37.84	29.73	5.41		100
2	Pengaruh Kreativitas Kerja Terhadap Iklim Komunikasi yang Kondusif	4	8				5	10		1		7	4				37	16	20		1		43.24	54.05		2.70		100
3	Penyampaian Perintah Secara Tertulis	1	5	4			1	6	5	2		3	3	5			37	5	15	14	2		13.51	43.24	37.84	5.41		100
4	Penyampaian Perintah dengan Memperhatikan Sisi Kemanusiaan	2	8				4	12				6	5				37	12	25				32.43	67.57	0.00			100
5	Komunikasi yang Disampaikan Secara tertulis dan Lisan	1	8	1				16				7	4				37	8	28	1			21.62	75.68	2.70			100
6	Iklim Komunikasi yang Harmonis Meningkatkan Kinerja dan Produktivitas	4	8				5	9	2			8	3				37	17	19	2			45.95	48.65	5.41			100
7	Motivasi Kerja dipengaruhi oleh Model dan Sarana Komunikasi	3	7				3	10	3			5	4	2			37	11	21	5			29.73	56.76	13.51			100
8	Peran Komunikasi dalam Proses Pengambilan Keputusan	5	5				9	7				6	5				37	20	17	0			54.05	45.95				100
9	Kualitas Informasi berpengaruh Terhadap Tingkat Pemahaman	5	5				4	11	1			7	4				37	16	20	1			43.24	54.05	2.70			100
10	Komunikasi formal disampaikan secara terstruktur sesuai Jenjang Jabatan	3	4	3			2	12	2			1	4	1			37	6	25	6			16.22	67.57	16.22			100
11	Pengembangan Komunikasi Informal Secara Lisan dapat dianggap Terlalu Tertutup dan Terlalu Birokratis		5	5			4	12				2	9	1			37	6	26	5			16.22	70.27	13.51			100
Jumlah rata-rata		3	6	2			4	10	1	0.36		5	5	1	0.09			11.55	20.91	4.09	0.45							
Persentase rata-rata (%)		7.617	15.2	4.18			10.3	26	3.931	0.983		13.27	13.3	2.948	0.246			31.2	56.51	11.1	1.2265							

Sumber : Hasil Olahan Lapangan, 2008

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 5.39 Rekapitulasi Pengambilan keputusan Terhadap Efisiensi dan Efektivitas Penempatan Pegawai
Pada Sekretariat Daerah Propinsi Kepulauan Riau

No	Indikator Penempatan	KESRA					PEMERINTAHAN					EKONOMI					JUMLAH	JUMLAH (orang)					PERSENTASE (%)					
		TS	T	KT	RR	TT	TS	T	KT	RR	TT	TS	T	KT	RR	TT		TS	T	KT	RR	TT	TS	T	KT	RR	TT	Σ
1	Kecakapan		3	7			2	11	2	1		1	6	3	1		37	3	20	12	2	0	8.11	54.05	32 43	5 41	0.00	100
2	Tingkat Pendidikan		3	7			1	9	5	1		1	5	5			37	2	17	17	1	0	5.41	45 95	45 95	2 70	0 00	100
3	Keahlian		2	8				13	2	1		1	5	5			37	1	20	15	1	0	2 70	54 05	40 54	2 70	0 00	100
4	Pengalaman		2	4	1	3		10	5	1		1	5	5			37	1	17	14	2	3	2 70	45 95	37 84	5.41	8.11	100
5	Tingkat Ketrampilan		1	5	4		1	11	4			1	6	4			37	2	18	13	4	0	5.41	48 65	35 14	10.81	0 00	100
6	Jenjang Karir		1	4	5			11	4		1	1	5	5			37	1	17	13	5	1	2.70	45 95	35 14	13.51	2.70	100
7	Prinsip Keadilan			6	4			10	6			1	5	4		1	37	1	15	16	4	1	2.70	40.54	43 24	10.81	2 70	100
8	Pendidikan dan Latihan		1	9				11	4	1		1	6	4			37	1	18	17	1	0	2.70	48 65	45 95	2 70	0 00	100
9	Bakat Pegawai		2	5		3		12	4			1	7	3			37	1	21	12	0	3	2.70	56 76	32 43	0 00	8 11	100
10	Kualitas Ketrampilan		3	7				11	5			1	7	3			37	1	21	15	0	0	2.70	56 76	40.54	0,00	0 00	100
11	Kecerdasan		7	3				15	1			1	8	1	1		37	1	30	5	1	0	2.70	81 08	13.51	2.70	0 00	100
12	Minat		3	4	3			13	3			1	7	3			37	1	23	10	3	0	2.70	62 16	27 03	8 11	0 00	100
13	Tingkat Profesionalisme		1	7	2			13	3			1	5	5			37	1	19	15	2	0	2.70	51 35	40 54	5 41		100
Jumlah rata-rata			2.231	5.846	1.462	0.46	0.31	11 5	3 69	0.38	0.08	1	5 92	3.846	0 154	0.077	481	17	256	174	26	8	1 31	19 69	13 38	2 00	0.62	
Persentase rata-rata (%)			6.029	15 8	3 95	1.25	0 83	31 2	9 98	1 04	0.21	2.7	16	10 4	0 416	0.208							3.53	53 22	36.17	5.41	1 66	

Sumber : Hasil Olahan Lapangan, 2008

UNIVERSITAS TERBUKA