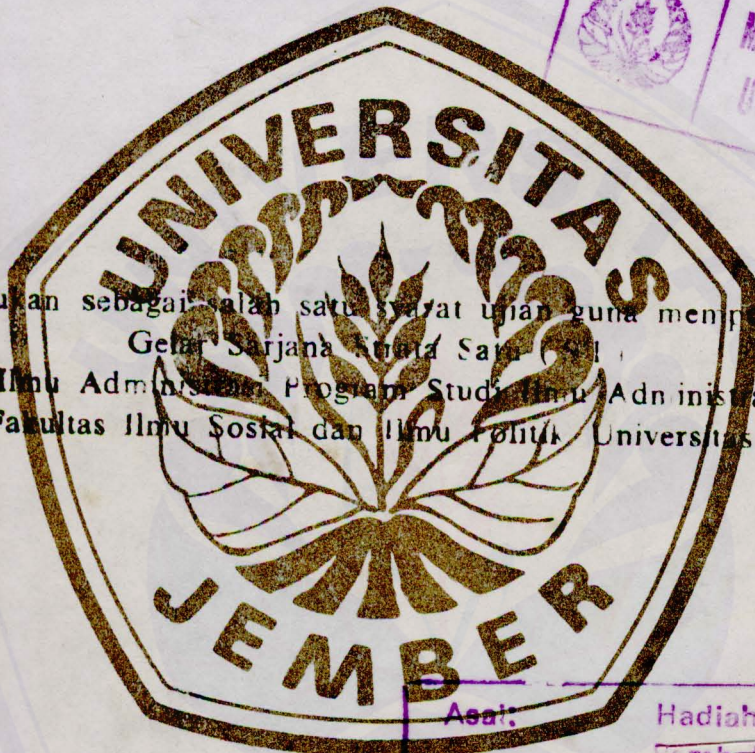


**HUBUNGAN KOMUNIKASI PERSUASIF PEMIMPIN
DENGAN EFEKTIVITAS KERJA KARYAWAN
DINAS SUPPORT
PADA PT. TELKOM KANDATEL JEMBER**

SKRIPSI



Diajukan sebagai salah satu syarat untuk guna memperoleh
Gelar Sarjana Strata Satu (S1)
Jurusan Ilmu Administrasi Program Studi Ilmu Administrasi Niaga
Pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

Asal:	Hadiah	Klass
Terima:	27 AUG 2002	658.312 5
Oleh :	No. Induk : 1477	HAM
	KLASIR / PENYALIN:	SRS

Meilian Hamzah

NIM. 970910202266

Pembimbing

Drs. Didik Eko Julianto

NIP. 131 832 303

Dra. Anastasia Murdyastuti, M Si

NIP. 131 658 011

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER**

2002

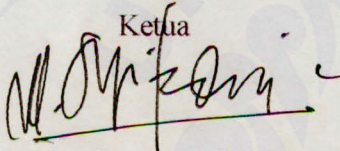
PENGESAHAN

Diterima dan dipertahankan di depan panitia penguji skripsi
guna memenuhi salah satu syarat dalam memperoleh Gelar Sarjana Strata Satu (S-1)
Program Studi Ilmu Administrasi Niaga Jurusan Ilmu Administrasi
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Jember

Pada Hari : Jum'at
Tanggal : 05 Juli 2002
Jam : 08.00 WIB– 09.00 WIB

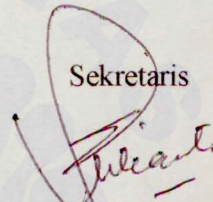
Panitia Penguji

Ketua



(Drs. Mudh'ar Syarifudin, M.Si)

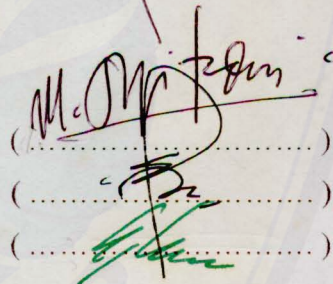
Sekretaris



(Drs. Didik Eko Julianto)

Anggota Tim Penguji

1. Drs. Mudh'ar Syarifudin, M.Si
2. Drs. Didik Eko Julianto
3. Drs. Agus Budihardjo, MA



Mengetahui

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Jember

Dekan



Drs. H. MOCH. TOERKI
N.P. 130 524 932

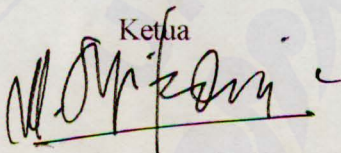
PENGESAHAN

Diterima dan dipertahankan di depan panitia penguji skripsi
guna memenuhi salah satu syarat dalam memperoleh Gelar Sarjana Strata Satu (S-1)
Program Studi Ilmu Administrasi Niaga Jurusan Ilmu Administrasi
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Jember

Pada Hari : Jum'at
Tanggal : 05 Juli 2002
Jam : 08.00 WIB– 09.00 WIB

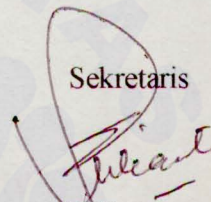
Panitia Penguji

Ketua



(Drs. Mudh'ar Syarifudin, M.Si)

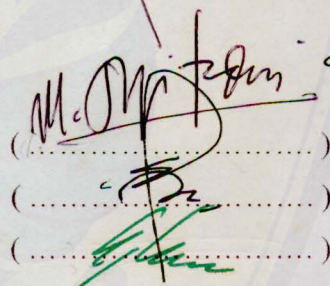
Sekretaris



(Drs. Didik Eko Julianto)

Anggota Tim Penguji

1. Drs. Mudh'ar Syarifudin, M.Si
2. Drs. Didik Eko Julianto
3. Drs. Agus Budihardjo, MA



Mengetahui

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Jember

Dekan



Drs. H. MOCH. TOERKI
N.P. 130 524 932

MOTTO :

Yang dikatakan orang kuat,
Bukanlah orang yang menang bergelut
Tetapi yang dikatakan orang kuat
Adalah orang yang dapat
Mengendalikan dirinya pada waktu marah

(Hadist Riwayat Bukhori dan Muslim)¹

Pemimpin harus berani mengambil keputusan
Dan melakukan apa yang harus dilakukan,
Tanpa mengingat ataupun memperhitungkan
akibat untung atau rugi secara pribadi, keluarga, dan kelompok

¹(Jhon F. Kennedy) ²

¹ Terjemah Riyadlus Shalihin 1995. hal.69 Semarang: Toha Putra

² Siregar, Evendhy.1989. *Bagaimana Menjadi Pemimpin Yang Berhasil*. Jakarta: Mari Belajar

PERSEMBAHAN

Skripsi ini kupersembahkan kepada :

Bapakku Amir Hamzah dan Ibundaku Rohma tercinta yang senantiasa memberikan kasih sayang dan cintanyadengan dorongan semangat demi meraih cita-citaku.

Kakak-kakakku, dan adik-adikku yang selalu memberikan motivasi dan kasih sayang yang tak terhingga.

Guru-guruku, dan rekan-rekanku semua yang telah membuka cakrawala berfikirku

Diar yang selalu mengalirkan kebahagiaan, keceriaan, dan mendukung keberhasilan studiku

Karibku Yasin, Pongy, Tureng, Mamad dan Yoyo' teman diskusi, berjuang meraih angan dalam suka dan duka.

Almamater yang telah membentukku menjadi lebih berarti

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur bagi Allah SWT yang senantiasa memberikan rahmat, taufik dan hidayah-Nya. Sholawat dan salam senantiasa tercurah bagi Baginda Rosul nabi akhir zaman Nabi Besar Muhammad SAW yang menuntun kita dari jalan kegelapan menuju jalan terang benderang penuh kejayaan yang diridhoi Allah SWT, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Hubungan Komunikasi Persuasif Pemimpin dengan Efektifitas Kerja Karyawan Dinas Support pada PT. Telkom Kandatel Jember”

Penulisan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar sarjana strata satu (S1) pada Jurusan Ilmu Administrasi Program Studi Ilmu Administrasi Niaga Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Berhasilnya penulis menyelesaikan penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan dan kerjasama semua pihak tempat penulis memperoleh saran, petunjuk, kritik yang konstruktif, serta bimbingan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih sedalam-dalamnya, rasa hormat dan penghargaan yang setinggi-tingginya, utamanya kepada :

1. Bapak Drs. H. Moch. Toerki selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember beserta Pembantu Dekan I, II, III.
2. Bapak Drs. Mud'har Syarifudin, M.Si selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi.
3. Bapak Drs. Totok Supriyanto selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Niaga.
4. Bapak Drs. Didik Eko Julianto, selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak memberikan pengetahuan, motivasi, wejangan, serta kesabaran dalam proses pembimbingan.
5. Ibu Dra. Anastasia Murdyastuti, Msi selaku dosen Pembimbing II yang dengan ikhlas meluangkan waktunya dan senantiasa memberi petunjuk, pengarahan, dan membimbing penulis guna selesainya penyusunan skripsi ini.

6. Bapak Drs. H. Fadholi Sa'id, SU selaku dosen wali yang senantiasa memotivasi penulis untuk cepat lulus meraih gelar sarjana.
7. Bapak Irianto Muryono, SE selaku manager beserta semua staff Dinas Support pada PT. Telkom Kandatel Jember.
8. Keluarga Besar Himpunan, Administrasi Niaga

Akhirnya penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada semua pihak yang mau, dan rela mengorbankan waktunya membantu penulis menyelesaikan penyusunan skripsi ini, semoga Allah SWT memberikan balasan yang setimpal. Bila ada sesuatu dari hasil penelitian ini yang dapat kita petik dan bermanfaat itu tidak lain atas Ridho Allah SWT.

Jember, 12 Juni 2002

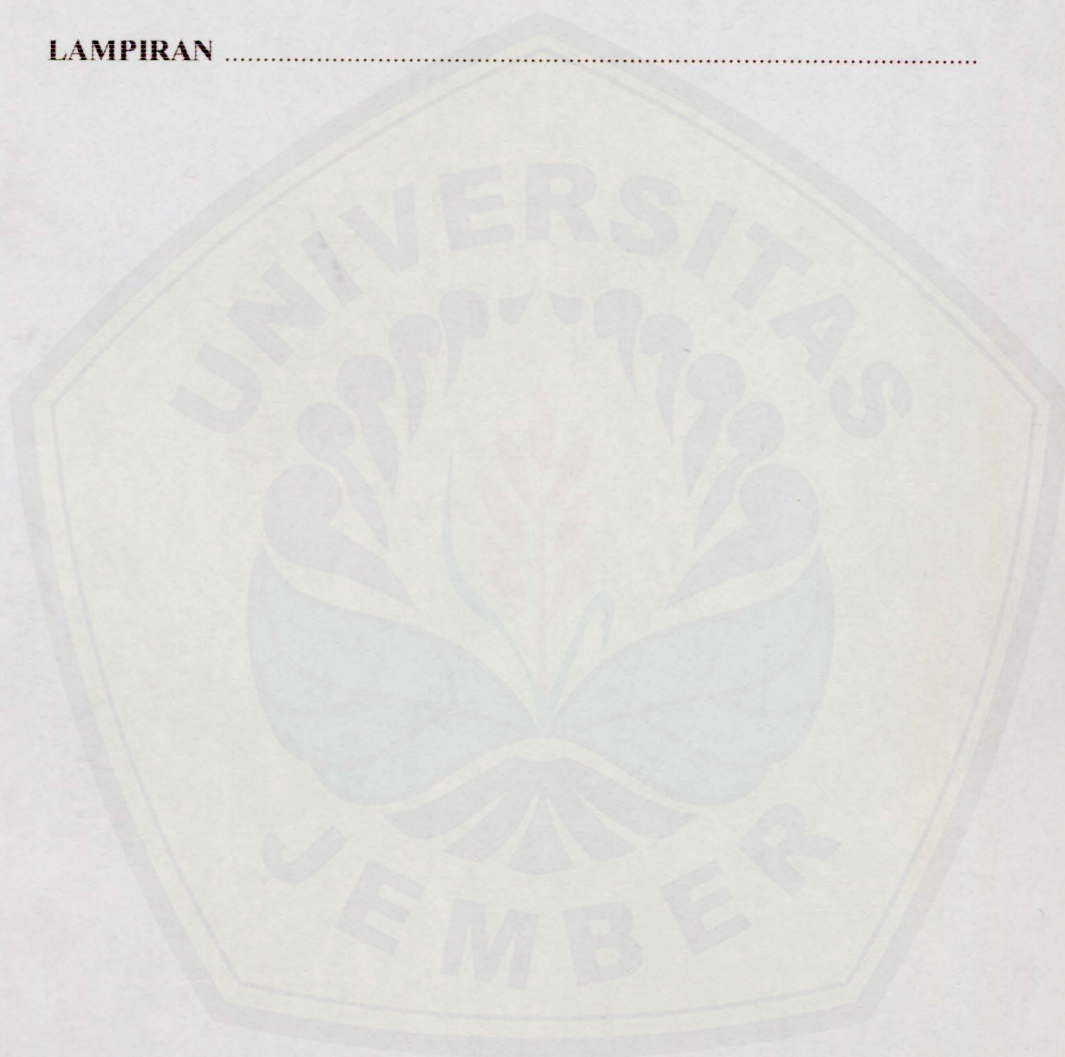
Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN MOTTO	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	8
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	10
1.3.1 Tujuan Penelitian	10
1.3.2 Kegunaan Penelitian	10
1.4 Tinjauan Pustaka	11
1.5 Landasan Konsep	19
1.5.1 Komunikasi Persuasif	19
1.5.2 Efektivitas Kerja	24
1.6 Hipotesis	27
1.7 Model Analisis	28
1.8 Operasionalisasi Konsep	29
1.8.1 Komunikasi Persuasif Pemimpin (variabel X)	29
1.8.2 Efektivitas Kerja Karyawan (variabel Y)	30
1.9 Metode Penelitian	30
1.9.1 Tahap Persiapan	31
1.9.2 Tahap Pengumpulan Data	34
1.9.3 Tahap Pengolahan Data	36
1.9.4 Tahap Pengambilan Kesimpulan	45

II. DESKRIPSI PERUSAHAAN	
2.1 Selayang Pandang	46
2.2 Visi dan Misi PT. Telkom	50
2.3 Organisasi Perusahaan	50
2.3.1 Struktur Organisasi	50
2.3.2 Tugas dan Wewenang	53
2.3.3 Budaya Organisasi	56
2.4 Personalia	57
2.4.1 Deskripsi Karyawan	57
2.4.2 Sistem Imbal Jasa dan Penghargaan	59
2.4.3 Waktu Kerja	60
2.5 Jaminan Sosial	60
2.6 Produk dan Kegiatan Usaha	61
2.6.1 Lingkup Pelayanan	61
2.6.2 Komunikasi Suara dan Jaringan Telepon	61
2.6.3 Komunikasi Data dan Multimedia	61
2.6.4 Fasilitas Umum	61
III. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	
3.1 Pengantar	62
3.2 Karakteristik Umum Responden	63
3.3 Data Variabel Bebas (X) Komunikasi Persuasif Pemimpin Dinas Support pada PT. Telkom Kandatel Jember	63
3.4 Data Variabel Terikat (Y) Efektifitas Kerja Karyawan Dinas Support pada PT. Telkom Kandatel Jember	70
3.5 Analisis Data	75

IV. KESIMPULAN DAN SARAN	
4.1 Kesimpulan	77
4.2 Saran	78
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	



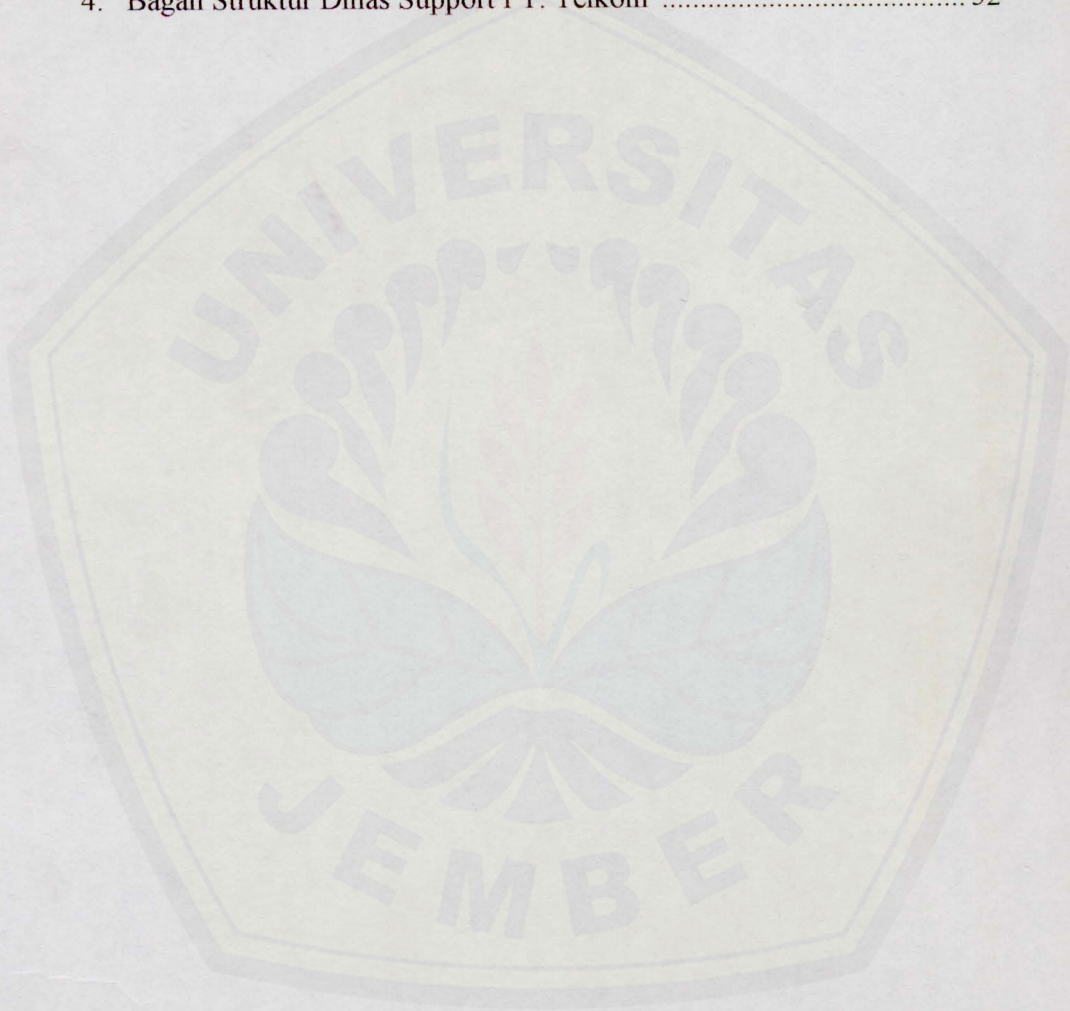
DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Deskripsi karyawan PT. Telkom Kandatel Jember	57
2. Karakteristik Tingkat Pendidikan Karyawan Dinas Support	58
3. Karakteristik Grade dan Brand Posisi Karyawan Dinas Support	58
4. Masa kerja Karyawan Dinas Support	59
5. Sistem Imbal Jasa pada PT. Telkom Kandatel Jember	59
6. Waktu Kerja pada PT. Telkom Kandatel Jember	60
7. Keadaan Responden Berdasarkan Grade.....	63
8. Pemimpin mendengarkan keluhan karyawan	63
9. Pemimpin memberikan perhatian khusus terhadap eksistensi/ keberadaan karyawan.....	64
10. Pemimpin membina hubungan saling percaya.....	64
11. Pemimpin mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan.....	65
12. Pemimpin menjanjikan jenjang karir bagi karyawan	65
13. Pemimpin memberi penghargaan khusus kepada karyawan.....	66
14. Pemimpin memberikan pujian seketika atas prestasi kerja karyawan... 66	
15. Pemimpin menjanjikan fasilitas yang lebih baik pada karyawan.....	67
16. Pemimpin berbagi informasi yang dapat mendukung karir karyawan.....	67
17. Pemimpin memberi kesan harapan kesesuaian penempatan /posisi karyawan	68
18. Pemimpin memberikan dukungan atas ide-ide baru karyawan.....	68
19. Pemimpin memotivasi dan memberi kesempatan karyawan untuk mengembangkan keahliannya	69
20. Aktifitas karyawan masuk dan pulang sesuai jam kantor	70
21. Aktifitas karyawan diprioritaskan pada persoalan yang penting	70
22. Pekerjaan karyawan selesai lebih cepat dari rencana.....	71

23. Pekerjaan karyawan berpedoman pada program kerja untuk menghindari lembur kerja.....	71
24. Pekerjaan karyawan memenuhi target minimum SKI	72
25. Pekerjaan karyawan terealisasi sesuai program kerja yang direncanakan.....	72
26. Aktifitas karyawan memenuhi akurasi data yang berpedoman pada prosedur kerja.....	73
27. Aktifitas karyawan melengkapi hasil kerja dengan melampirkan persyaratan administrasi	73
28. Pekerjaan karyawan dikerjakan sesuai Pm/PK.....	74
29. Aktifitas karyawan menyusun rencana tindak lanjut hasil evaluasi satu periode waktu	74

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Empat Macam pendekatan Terhadap Sikap Berkomunikasi	23
2. Bagan Model Analisis	28
3. Bagan Struktur Organisasi PT. Telkom Kandatel Jember.....	51
4. Bagan Struktur Dinas Support PT. Telkom	52



DAFTAR LAMPIRAN

1. Data Nilai Jawaban Responden atas Indikator Metode Integrasi (X1)
2. Data Tentang Nilai Jawaban Responden atas Indikator Metode Pay-off (X2)
3. Data Tentang Data Nilai Jawaban Responden atas Indikator Metode Icing Device (X3)
4. Data total nilai variabel Komunikasi Persuasif Pemimpin (X)
5. Data Tentang Nilai Jawaban Responden atas Indikator Waktu Kerja (Y1)
6. Data Tentang Nilai Jawaban Responden atas Indikator Kecepatan Kerja (Y2)
7. Data Tentang Nilai Jawaban Responden atas Indikator Ketepatan Kerja (Y3)
8. Data Tentang Nilai Jawaban Responden atas Indikator Kelengkapan Kerja (Y4)
9. Data Tentang Nilai Jawaban Responden atas Indikator Kerapian Kerja (Y5)
10. Data total nilai variabel Efektifitas Kerja Karyawan (Y)
11. Persiapan Mencari Nilai Rank Variabel X
12. Persiapan Mencari Nilai Rank Variabel Y
13. Persiapan Mencari Korelasi Variabel X dan Y
14. Lembar Kuesioner
15. Nilai Harga-harga kritis r_s
16. Output SPSS *Spearman's Correlations*
17. Surat Keterangan Telah Mengadakan Penelitian
18. Surat ijin research dari Lembaga Penelitian UNEJ



1.1 Latar Belakang

Perusahaan-perusahaan multinasional bukan lagi mengejar keuntungan sebesar-besarnya berdasarkan pertimbangan skala usaha tetapi merebut pangsa pasar seluas-luasnya berdasarkan pertimbangan cakupan area menembus batas-batas negara. Menggurutanya aktivitas bisnis berbagai sektor di seluruh belahan dunia menyebabkan meningkatnya peredaran uang dan modal secara global, pesatnya ahli-teknologi, cepatnya distribusi hasil-hasil produksi (khususnya produk industrial). Aliansi strategis antar perusahaan sejenis, *joint venture*, serta bermunculannya produk-produk berstandar global adalah sesuatu yang tidak bisa dihindari. Keunggulan bisnis dan perekonomian bukan lagi berdasarkan strategi keunggulan komperatif melainkan keunggulan kompetitif.

Perusahaan untuk *survive* dan memenangkan persaingan memerlukan penanganan intern dengan menyiapkan sumber daya perusahaan yang handal. Penguasaan teknologi yang modern dan optimalisasi peluang pasar mutlak dibutuhkan dalam menghadapi perubahan dan perkembangan perusahaan menyongsong pasar bebas. Persaingan yang semakin ketat menggaransi perusahaan yang memiliki sumber daya berkualitas untuk dapat menjawab tantangan globalisasi. Hanya perusahaan yang menghasilkan produk bermutu tinggi yang dapat bersaing mengikuti permintaan pasar dan bertahan dalam persaingan global sedangkan perusahaan yang tidak dapat bersaing cenderung akan tersisih, terpinggirkan, dan ditinggalkan.

Sejalan dengan dinamika pembangunan bangsa Indonesia juga dihadapkan pada krisis ekonomi yang berkepanjangan sejak semester kedua 1997 yang sampai sekarang belum pulih. Sebagai bagian dari sistem ekonomi negara kita, sektor bisnis sudah merasakan dampaknya terutama yang terkait dengan sektor perbankan. Persoalan yang dihadapi ekonomi Indonesia adalah persoalan yang unik, karena efek dari gejolak moneter sangat memukul sektor riil (Makaliwe, 2000:33). Pertumbuhan ekonomi Indonesia tidak stabil dan cenderung mengalami

penurunan, akibatnya hampir semua perusahaan kena imbas 'efek domino' krisis. Beberapa aktifitas perusahaan barang dan jasa mengalami perubahan cukup ekstrim, volume penjualan produk barang dan jasa menurun, total produksi ikut terkoreksi cukup signifikan yang ditandai dengan penurunan jumlah produksi. Banyak perusahaan pailit dan yang mencoba bertahan mengambil langkah-langkah preventif dari menghentikan penerimaan karyawan baru, pemotongan gaji, penghapusan bonus, intensif, meremajakan karyawan, pensiun dini sampai pemutusan hubungan kerja (PHK) yang ujung-ujungnya semakin menumpuk jumlah pengangguran. Bulan februari 2002 inflasi 3,52 % sedangkan inflasi year of year (februari 2002 terhadap februari 2001) sebesar 15,13 %.

Pada kondisi yang demikian, perusahaan dituntut untuk berbenah pola manajemen, strategi, target, tujuan, dan sasaran agar dapat bertahan dan ikut bersaing dalam pasar global. Upaya untuk menciptakan iklim yang kondusif pada lingkungan internal organisasi memungkinkan setiap pelaku manajemen dan anggota perusahaan lainnya memberi kontribusi optimal.

Perusahaan seharusnya mempunyai sensitifitas tinggi terhadap krisis dan semua perubahan baik internal perusahaan, maupun lingkungan eksternal perusahaan. Krisis jangan dianggap sebagai halangan, melainkan sebagai sarana untuk pembaharuan. Memang dalam krisis akan selalu terdapat adanya ancaman, tetapi yang harus digali adalah peluang-peluang (*opportunities*) yang sebenarnya terbuka justru karena adanya krisis.

Pemerintah mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap bisnis dengan perannya untuk menyediakan infrastruktur fisik dan sosial, kebijakan fiskal dan keuangan, kebijakan industrialisasi, kebijakan investasi, dan lainnya. Kebijakan-kebijakan investasi akan memperkuat komponen input dari proses ekonominya, kebijakan industrialisasi akan meningkatkan daya saing di pasaran global. Pada akhirnya semua kebijakan pemerintah akan berpengaruh terhadap pertumbuhan atau penurunan perekonomian nasional.

Untuk mempengaruhi kebijakan bisnis, salah satu usaha pemerintah adalah mendirikan BUMN. Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dikelompokkan menjadi tiga yaitu: Perusahaan Jawatan (Perjan), Perusahaan Umum (perum), dan

Perseroan. BUMN merupakan badan usaha dengan jumlah aset yang sangat besar. Peranannya seperti yang dijelaskan dalam UUD 1945 sangat penting dan strategis dalam menggerakkan roda-roda perekonomian dan pembangunan nasional. Pemahaman BUMN sekarang adalah mencari keuntungan dengan tambahan peranan sosial.

BUMN yang ditangani pemerintah sekarang ini sejumlah 159 buah dengan cabang dan anak cabang sebanyak 1000 unit. Total aset BUMN sebelum krisis Rp.500 triliun. Berdasarkan laporan resmi pemerintah pada tahun 1997 lebih dari 50 % BUMN kurang atau tidak sehat. Rinciannya, 57 BUMN dinyatakan tidak sehat (35,8 %), 29 BUMN kurang sehat (18,2 %), 33 BUMN sehat (20,8 %), dan 41 BUMN sehat sekali (25,2 %). (Rachbini, 2001:82).

Data diatas memperlihatkan sebagian besar BUMN dalam kondisi tidak sehat sehingga tidak banyak berperan dalam memberikan sumbangan secara ekonomi terhadap APBN. Dengan BUMN kurang atau tidak sehat sulit mengharapkannya sebagai suatu lembaga ekonomi yang mampu berperan dengan baik, tidak hanya dalam kualitas keuntungan bahkan dalam memberikan pelayanan memadai kepada masyarakat

BUMN biasanya beroperasi dibawah proteksi pemerintah atau mempunyai hak monopoli. Kurangnya persaingan di pasar produk menyebabkan rendahnya efisiensi BUMN. Tidak adanya perusahaan sejenis menyebabkan sukarnya menilai kinerja perusahaan secara obyektif. Sulit untuk menilai apakah rendahnya kinerja perusahaan adalah akibat lesunya industri secara umum (resesi, dapresi) tidak kompetennya manajer perusahaan, dan atau *human error*.

Kompensasi bagi karyawan dan top management BUMN biasanya berdasarkan kepangkatan dan senioritas dalam bentuk bonus, insentif, dan bentuk penghargaan kepada karyawan yang berprestasi bukan dalam bentuk finansial. BUMN sendiri kemungkinan mengadakan PHK relatif lebih kecil, jadi karyawan tidak terlalu khawatir jika kinerja BUMN kurang baik. Kurangnya dorongan dan tekanan untuk berprestasi menyebabkan tidak berkembangnya sistem kendali internal yang efisien.

Privatisasi diyakini secara teoritis sebagai langkah penyehatan dan efisiensi secara *gradual* dan *komprensif*. Masuknya sektor swasta dalam BUMN akan menjadi unsur baru yang memberikan nilai tambah manajemen transparansi, teknologi dan berbagai peluang dari luar untuk memperkuat BUMN tersebut. Selain itu, privatisasi BUMN merupakan jalan keluar untuk memperoleh dana yang besar dari penjualan BUMN yang sehat dan cara untuk menghilangkan beban subsidi di BUMN yang sakit.

Privatisasi membebaskan pemerintah dari kewajiban untuk mencari sumber daya dan dana untuk keperluan BUMN yang di privatisasi. Hasil penjualan BUMN bisa dipakai untuk mengurangi beban hutang negara. Privatisasi juga mempertebal pasar modal dalam negeri, dan secara bertahap akan menghidupkan atau mengembangkan pasar modal dalam negeri.

Hasil privatisasi BUMN 1999/2000 mencapai 7,192 triliun, setengah dari target 13 triliun. Hasil privatisasi tersebut bersal dari penjualan saham Pelindo II senilai 1,892 triliun, PT. Pelindo III senilai 1,522 triliun, PT. Indofood tahap II senilai 500 milyar, dan PT. Telkom 3,277 triliun (Rachbini, 2001:87)

Perubahan status dari BUMN perusahaan swasta diharapkan akan menyebabkan disiplin dan persaingan menjadi lebih efektif dalam mendorong perusahaan untuk berusaha meningkatkan efisiensi. PT. Telkom yang merupakan salah satu BUMN *profit oriented* tetapi dituntut tetap harus memprioritaskan pelayanan *publik*. Apalagi kinerja PT. Telkom mempunyai dampak signifikan terhadap sektor industri bisnis dan satu-satunya badan usaha penyelenggara telekomunikasi untuk umum dalam negeri untuk melayani kebutuhan komunikasi domestik publik.

Kebijakan PT. Telkom untuk *go public* menuntut PT. Telkom berbenah pola manajemennya. Visi pemimpin untuk menindaklanjuti kebijakan perusahaan akan sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan karena pemimpinlah yang tentunya lebih mengetahui 'isi dalam' perusahaannya.

PT. Telkom Kandatel Jember sendiri memiliki enam dinas yang terdiri dari: dinas *marketing*, keuangan, *ophar jaringan akses*, perencanaan bisnis, *customer service*, dan dinas *support*. Laporan bulan april tahun 2002 jumlah

karyawan PT. Telkom Kandatel Jember adalah 419 orang. Observasi pada PT. Telkom Kandatel Jember dilakukan pada dinas *support* dengan jumlah karyawan 27 orang. Dinas *support* mempunyai tugas utama mengelola pelayanan dan pengembangan SDM, pengadaan barang, sarana (inventaris, KBM, gudang), *security* dan *safety*, mengelola manajemen mutu, dan *quality assurance*.

Dinas *support* pada PT. Telkom senantiasa menyiapkan SDM yang handal untuk dapat beradaptasi dengan kemajuan teknologi informasi. Dinas *support* menyadari akan arti pentingnya SDM dan bagaimana mempersiapkan SDM yang handal dengan orang-orang yang kompeten, *capabel*, *acceptable*, profesional, dan lebih terampil dalam penguasaan teknologi. Dinas *support* memiliki program pengelolaan penempatan karyawan, pengembangan kompetensi, pengelolaan data karyawan, pengelolaan kesehatan dan keselamatan kerja karyawan. Dinas *support* menjadikan sasaran mutu organisasi dengan *job profile* sebagai panduan setiap individu. Program pelatihan (klasikal, pendidikan, magang, seminar), pengelolaan mutu, dan *quality assurance* benar-benar dipersiapkan dengan terencana dan sistematis untuk menjaga *performance* perusahaan guna menjawab kebijakan *go public* perusahaan menghadapi globalisasi. Hal ini ditandai dengan tingginya prosentase pencapaian efektifitas T-QMS (*quality management sistem*) dengan konsistensi penerapan sistem mutu ISO 9001-2000.

Hal yang menarik pada PT. Telkom Kandatel Jember *pasca go public* khususnya dinas *support* adalah status karyawannya yang merupakan karyawan salah satu BUMN yang sudah *go public* akan tetapi kompensasi bagi karyawan dan pimpinan masih berdasarkan kepangkatan dan senioritas. Oleh karena itu kemungkinan untuk di PHK seperti juga dengan karyawan BUMN lain sangat kecil, akan tetapi efektivitas kerja karyawan cukup tinggi. Pengalaman kerja karyawan dinas *support* yang rata-rata 20 tahunan lebih dapat menjadi modal awal peningkatan kinerja perusahaan dengan efektivitas kerja yang tinggi. Hal ini ditandai pada saat observasi dilapangan peneliti melihat kinerja sebagian besar karyawan sudah baik, tetapi memang pada beberapa karyawan terlihat kurangnya tingkat ketepatan, kerapian, dan atau penggunaan waktu kerja sesuai target dalam

pelaksanakan pekerjaan, karena itu peran pemimpinlah untuk membuat karyawan agar efektivitas kerjanya lebih tinggi.

Pemimpin yang dalam hal ini adalah Manager Dinas *Support* pada PT. Telkom Kandatel Jember berperan sangat penting untuk mengarahkan karyawannya agar dapat beradaptasi dengan *restrukturisasi internal* perusahaan. Pengarahan penting dilakukan agar karyawan tidak *phobia* terhadap semua perubahan internal akibat kebijakan perusahaan, artinya pemimpin perlu menanamkan bahwa semua kebijakan dan keputusan manajemen perusahaan adalah untuk dinamisasi perusahaan agar tetap *eksis* dan dapat mempunyai daya saing yang tinggi.

Fungsi manajerial yang dijalankan untuk mencapai tujuan tidak hanya sekedar membuat keputusan-keputusan yang akan dilakukan 'orang lain' (dalam hal ini adalah karyawan) dan menggerakkannya melainkan perlu menyampaikan berbagai keputusan-keputusan atau tugas-tugas dan informasi-informasi lain, dan menjelaskan bagaimana seharusnya keputusan dan tugas dilaksanakan sehingga 'orang lain' (karyawan) dapat lebih mengerti, memahami, dan melaksanakannya dengan baik dan benar. Bagaimana menjelaskan keputusan, menyampaikan informasi agar karyawan lebih mengerti, memahami, dan melaksanakannya memerlukan komunikasi.

Pendapat diatas menunjukkan bahwa kepemimpinan sebagai inti dari manajemen memerlukan komunikasi sehingga akan tercipta interaksi yang berkelanjutan. Dalam konteks kepemimpinan, bagaimana agar semua keputusan dan kebijakan yang diambil seorang pemimpin dapat dilaksanakan dengan baik dan benar, sangat tergantung komunikasi yang dilakukan oleh pemimpin. Seorang pimpinan memang memerlukan orientasi pada tugas tetapi jangan melupakan orientasi pada manusia karena pada akhirnya bawahanlah yang akan menjalankan dan membuat sukses atau tidaknya kebijakan tersebut. Komunikasi terhadap bawahan sangat menentukan perilaku bawahan itu sendiri, saling pengertian antara pemimpin dan karyawan yang terjalin diharapkan mempermudah proses pencapaian tujuan secara efektif yang ditandai peningkatan efektivitas kerja.

Komunikasi pimpinan kepada karyawan sangat berguna untuk memacu semangat karyawan agar lebih proaktif kearah perubahan. Bagaimana membuat agar himbauan, perintah, teguran untuk benar-benar dipahami, dimengerti dan dilaksanakan adalah sangat sulit. Terkadang 'sekedar' komunikasi saja tidak cukup, untuk membuat tujuan yang diinginkan tercapai diperlukan komunikasi persuasif. Pesan yang disampaikan dengan persuasif akan lebih mudah dipahami dan dimengerti oleh karyawan.

Manager Dinas *Support* PT. Telkom pada saat jam kerja terkadang menggunakan bahasa persuasif dalam menyampaikan pesan secara lisan. Komunikasi oleh pimpinan dilakukan secara persuasif dengan memberi pujian pada saat karyawannya sukses memenuhi target pekerjaannya. Sesekali manager mendatangi meja kerja karyawannya untuk berbincang-bincang berkenaan dengan bidang pekerjaannya. Media diskusi yang dilakukan manager dinas *support* tidak hanya formal tetapi pemimpin terlihat mencoba menyatu dengan karyawan pada saat santai semisal *coffe morning*, makan siang bersama, acara jalan-jalan bersama keluarga di hari libur, dan olahraga. Dalam diskusi kerap kali terlontar keluhan-keluhan karyawan tentang kesulitan dan hambatan pekerjaannya. Pemimpin menanggapi keluhan bawahannya dengan memberikan solusi berupa petunjuk dan arahan berdasarkan pengalamannya.

Pertemuan staff (*meeting*), program pelatihan, dan *briefing*, merupakan salah satu media formal yang digunakan pemimpin untuk mengarahkan karyawan dengan cara presentasi persuasif. Pertemuan berkala (rapat) pada dinas *support* dilakukan setiap awal bulan dan apabila dirasakan sangat mendesak dan perlu segera dilakukan, maka rapat dapat dilakukan sewaktu-waktu. *Briefing* dilaksanakan pada awal pekerjaan saat karyawan menerima pendelegasian tugas atau wewenang, *briefing* sewaktu-waktu dapat dilakukan bila keadaan mendesak dan dipandang pemimpin perlu untuk dilaksanakan. Pemimpin dinas *support* dalam komunikasi presentasional menyesuaikan presentasi pada pemahaman, harapan karyawan dan bukan berasumsi bahwa karyawan harus menyesuaikan persepsi mereka dengan apa yang pemimpin persepsikan, meskipun dalam hal-hal khusus pemimpin mencoba mempengaruhi karyawannya, artinya informasi yang

disampaikan dikemas dengan bahasa yang menarik, mudah dipahami dan dimengerti. Presentasi mempunyai peran dalam suatu organisasi dalam hal: mengumpulkan dan bertukar informasi, membentuk pengaruh terhadap proses organisasional, menciptakan, mengubah atau memodifikasi identitas-identitas individu dan kelompok kerja.

Penelitian ini peneliti arahkan menggunakan teknik persuasif yang erat hubungannya dengan bentuk komunikasi antar persona dan kelompok yang bersifat tatap muka secara vertikal dari atas kebawah dan sebaliknya dari bawah keatas. Komunikasi antar persona dilakukan *face to face* yang berlangsung dua arah. Komunikasi dalam kelompok kecil di suasana rapat dan kelompok besar dalam suasana apel pagi, dan pengarahan. Komunikasi yang berlangsung dalam hal ini adalah antara pemimpin dan karyawannya, khususnya komunikasi persuasif manager support terhadap karyawan dinas *support*.

PT. Telkom Kandatel Jember sebagai salah satu organisasi menghendaki juga pelaksanaan tugas-tugas pekerjaan oleh karyawan di dalam organisasi dilakukan secara profesional dan dapat memberi kontribusi optimal bagi perusahaan dan publik. Agar proses pencapaian tujuan organisasi dapat sejalan, serasi dan selaras perlu profesionalisme dan peningkatan efektivitas kerja karyawan.

1.2 Perumusan Masalah

Perumusan masalah penting untuk menentukan arah suatu penelitian. Arikunto (1998:19) menyatakan bahwa untuk masalah yang memerlukan penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut: "Agar penelitian dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya, maka peneliti harus merumuskan masalahnya sehingga jelas dari mana harus mulai, ke mana harus pergi dan dengan apa". Rakhmat (2000:105) lebih jauh lanjut menjelaskan bahwa: "Perumusan masalah perlu mengungkapkan keresahan, kesulitan, dilema, persoalan yang harus diatasi". Perumusan masalah benar-benar penting dan mendasari seluruh penelitian oleh karena itu diperlukan kerangka prosedur yang sistematis, empiris sehingga sampai pada perumusan masalah yang tepat dan cermat sebagai pedoman penelitian.

Berangkat dari penjelasan diatas maka rumusan masalah dengan cara ilmiah setidaknya memenuhi beberapa pernyataan seperti yang diungkapkan oleh Kerlinger (dalam Soehartono, 2000:25) dalam tiga rumusan yaitu:

- a. Menunjukkan dua variabel atau lebih
- b. Masalah dinyatakan secara jelas tanpa meragukan dalam kalimat tanya.
- c. Masalah dirumuskan sehingga memungkinkan pengukuran secara empiris.

Interaksi komunikasi yang dilakukan pemimpin kepada bawahan akan menyebabkan meningkatnya pencapaian efektivitas kerja karyawan yang pada akhirnya berimbas pada efektivitas kerja organisasi. Efektivitas kerja karyawan dinas *support* yang cukup tinggi, pengalaman kerja karyawan dinas *support* yang rata-rata 20 tahun lebih dapat menjadi modal awal dinas *support* pada PT. Telkom menghadapi globalisasi. PT. Telkom sebagai salah satu BUMN seperti BUMN lain memang tidak lepas dari sorotan masyarakat. Monopoli bidang usaha akibat proteksi pemerintah, tidak adanya saingan produk sejenis memang dapat menjadi salah satu faktor rendahnya efektivitas kerja. Keputusan perusahaan untuk *go public* dengan menjual sahamnya di bursa efek menyebabkan berubahnya pola, dan struktur manajemen perusahaan. Satu hal yang perlu dipahami adalah bahwa efektivitas kerja berkenaan dengan sikap dan perilaku. Koontz *et al.* (1989:68) menyatakan bahwa: "Pengembangan organisasi sebagai suatu pendekatan yang sistematis, terpadu dan terencana, untuk meningkatkan efektifitas orang dan kelompok orang dalam suatu perusahaan". Bagaimana mengubah perilaku karyawan agar efektif dalam suatu organisasi khususnya dinas *support* adalah tugas dari manajer *support*. Hal ini sejalan dengan pernyataan Siagian (1986:07) yang menyatakan bahwa: "Sukses atau tidaknya suatu organisasi mencapai tujuan yang telah ditentukan sangat bergantung pemimpinnya untuk menggerakkan sumber-sumber dan alat-alat tersebut sehingga penggunaannya berjalan secara efisien, ekonomis, dan efektif".

Interaksi pemimpin untuk mempengaruhi dan merangsang karyawan agar berubah sikap dan perilakunya menjadi lebih efektif mengharuskan pemimpin memilih salah satu metode dan teknik komunikasi pada saat komunikasi berlangsung. Manajer Dinas *support* pada PT. Telkom Kandatel Jember secara

formal dan informal pada saat observasi penelitian terkadang menggunakan komunikasi secara persuasif kepada karyawannya.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

“Adakah hubungan antara komunikasi persuasif pemimpin dengan efektivitas kerja karyawan Dinas *Support* pada PT.Telkom Kandatel Jember”.

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Pentingnya penelitian menjelaskan mengapa penelitian peneliti diperlukan, apa hasil yang diharapkan, sumbangan apa yang diharapkan oleh peneliti bagi kepentingan masyarakat atau perkembangan ilmu pengetahuan.

Rakhmat (2000:106) menyatakan bahwa:

Penelitian dianggap penting bila memberikan manfaat praktis dan teoritis. Menunjukkan manfaat praktis berarti mengaitkan penelitian peneliti dengan kepentingan lembaga tertentu khususnya dan masyarakat pada umumnya. Manfaat teoritis menunjukkan relevansi penelitian dengan disiplin ilmu yang lebih luas.

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah ingin mengetahui adakah “Hubungan antara Komunikasi Persuasif Pemimpin dengan Efektivitas Kerja Karyawan Dinas *Support* pada PT. Telkom Kandatel Jember.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan setidaknya berguna untuk:

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi peneliti sendiri dan dapat menjadi bahan acuan bagi peneliti sejenis.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi PT.Telkom Kandatel Jember dalam usaha meningkatkan efektivitas kerja karyawannya.
- c. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pada perkembangan ilmu, khususnya ilmu administrasi niaga.

1.4 Tinjauan Pustaka

Rakhmat (2000:107) menyatakan bahwa:

Study kepustakaan memberikan dasar teoritis bagi peneliti. Mengungkapkan teori atau penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang dilakukan. Tinjauan kepustakaan bukanlah- walaupun selalu menyertakan- daftar pustaka. Tinjauan kepustakaan bukan pembicaraan teoritis yang terlalu luas. Relevan diartikan harus jelas berkaitan dengan masalah yang diteliti, bersifat spesifik, dan terfokus pada permasalahan.

Tujuan tinjauan kepustakaan ialah menghubungkan obyek penelitian dengan konteks penelitian yang lebih luas. Peneliti mempelajari buku-buku dan literatur-literatur yang berkaitan dengan masalah dalam penelitian peneliti yaitu mengenai Komunikasi Persuasif dan Efektivitas yang kiranya lebih dapat mengarahkan tujuan penelitian, rancangan penelitian, dan tema penelitian peneliti. Rakhmat selanjutnya mengatakan bahwa: "Tinjauan kepustakaan memuat artikel, kutipan, makalah, laporan penelitian, wawancara, buku atau data primer "yang:

- a. Memperjelas masalah
- b. menunjukkan mengapa penelitian peneliti amat penting
- c. mengungkapkan kemampuan peneliti untuk memecahkan masalah
- d. Menghubungkan penelitian peneliti dengan penelitian-penelitian lain yang memecahkan masalah yang kira-kira sama.

Teori dalam suatu penelitian berguna untuk mencapai suatu pengetahuan yang sistematis dan menjadi landasan pemikiran. Pengertian teori seperti apa yang dikemukakan oleh Kerlinger (dalam Rakhmat, 2000:06) menyatakan bahwa: "Teori adalah himpunan konstruk (konsep), definisi, proposisi yang mengemukakan pandangan sistematis tentang gejala dengan menjabarkan relasi diantara variabel, untuk menjelaskan dan meramalkan gejala tersebut". Singarimbun dan Effendi, (2000:37) mengemukakan bahwa, "Teori adalah serangkaian asumsi, konsep, konstruk, definisi dan proposisi untuk menerangkan suatu fenomena sosial secara sistematis dengan cara merumuskan hubungan antar konsep". Dua definisi tersebut menjelaskan bahwa yang disebut dengan teori adalah hubungan antara dua fenomena atau lebih dimana fenomena tersebut dirumuskan secara umum dengan melihat beberapa karakteristik yang ada untuk menjelaskan suatu fenomena sosial guna mencapai satuan pengetahuan yang sistematis.

Dalam penelitian ini penulis menentukan tempat penelitian pada PT. Telkom Kandatel Jember yang berbentuk organisasi perusahaan. Reksohadiprodjo dan Handoko (1992:06) selanjutnya menjelaskan tentang organisasi perusahaan, dan menyatakan bahwa:

Perusahaan adalah suatu bentuk organisasi atau lebih tepatnya suatu organisasi produksi yang meliputi berbagai fungsi yang dikoordinasi untuk memproduksi sebagian barang dan jasa tertentu dan tujuan ekonominya tergantung pada perbandingan kekuasaan dalam organisasi tersebut.

Lebih jauh lagi Pace & Faules (2001:44) menjelaskan tentang organisasi sosial dan menyatakan bahwa:

Berbeda dengan organisasi sosial yang muncul manakala orang-orang bersosiasi antara yang satu dengan yang lainnya, terdapat organisasi yang didirikan dengan sengaja untuk tujuan-tujuan tertentu. Bila pencapaian tujuan tertentu memerlukan suatu tujuan bersama, suatu organisasi dirancang untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan banyak individu dan untuk memberikan rangsangan kepada orang-orang lainnya untuk membantu mereka.

Dua pendapat diatas memiliki persamaan pandangan yang menyatakan bahwa organisasi merupakan bentuk perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi memiliki sistem kewenangan status, kekuasaan manusia dan mempunyai beragam kebutuhan dari masing-masing sistem. Kelompok didalam organisasi juga mempunyai pengaruh yang kuat atas perilaku individu dan kinerja organisasi. Individu yang efektif, efisien, dan produktif pada akhirnya akan membuat pencapaian tujuan tepat dan sesuai dengan apa yang direncanakan.

Hubungan antara individu dan kelompok yang sehat dalam organisasi menciptakan sinergi bagi pencapaian tujuan organisasi. Harapan ini dapat diwujudkan oleh individu-individu dalam peranan-peranan tertentu yang dihasilkan. Beberapa orang di dalam suatu organisasi harus memainkan peran pimpinan, sementara lainnya sebagai pengikut. Pendapat senada sama seperti apa yang diungkapkan Pace dan Faules (2001:204) yang menyatakan bahwa, "Agar fungsi organisasi efektif dan efisien, hubungan posisional mungkin merupakan hal yang paling penting untuk dijelaskan dan dijernihkan". Artinya setiap individu dalam organisasi untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya harus terlebih

dahulu mencerminkan adanya pengertian yang sama antara pihak yang dipimpin dan yang memimpin. Organisasi tersebut dapat berjalan apabila ada pengertian yang sama dan saling mengisi.

Prodjosapoetro (1986:57) menggolongkan pengertian kepemimpinan dalam tiga pengertian:

- a. Kepemimpinan dalam arti sempit yakni: meliputi pucuk pimpinan dan pimpinan menengah (*directing, staffing, organizing, dan planning*).
- b. Kepemimpinan dalam arti luas yakni: meliputi pimpinan bawahan (*first line, supervisor*) dan setiap kepemimpinannya yang ada penggerak kelompok-kelompok kecil.
- c. Kepemimpinan dalam arti sebagai pengawas (*controlling*).

Semua organisasi mempunyai kesempatan yang sama untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Akan tetapi dalam mencapai tujuan ini seorang pemimpin pasti menginginkan tercapainya dengan efektif dan efisien. Seorang pemimpin dalam hal ini untuk mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara satuan tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang vital bagi pencapaian tujuan organisasi membutuhkan pengendalian. Hal itu seperti apa yang diungkapkan Gibson et al. (1997:37) yang menyatakan tentang pentingnya fungsi pengendalian bagi efektivitas dan menjelaskan bahwa:

Fungsi pengendalian melibatkan efektivitas yang harus dikerjakan manajer untuk menjamin hasil aktual, konsisten dan terencana. Kesimpulan manajer dicapai karena dari efektivitas dapat berwujud apakah fungsi perencanaan lalu sekarang keliru atau fungsi organisasi, atau keduanya. Aktivitas pengendalian termasuk seleksi dan penempatan karyawan inspeksi material, evaluasi kerja, analisis laporan keuangan, dan teknik manajerial lain. Fungsi pengendalian mencakup pertimbangan eksplisit dari efektifitas pada tiga tingkat, yaitu: Individual, kelompok, dan organisasi. Evaluasi kinerja melibatkan perbandingan antara kinerja karyawan aktual dengan standart tertentu. Suatu organisasi agar efektif dalam pencapaian tujuan organisasi perlu dinamisasi, keselarasan, keserasian, pembagian tugas, penganalisaan, dan penilaian strategi. Hal ini berarti pula bahwa efektifitas kerja sangat bergantung kepada efek kerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.

Effendi (1981:39) menyatakan bahwa, "Hakekat kepemimpinan ialah apa yang pemimpin kemukakan, komunikasikan dan bagaimana ia mengkomunikasikannya". Peran komunikasi pimpinan kepada karyawan sangat berguna untuk memacu semangat karyawan agar lebih proaktif kearah perubahan. Hal ini sebagai sarana untuk explorasi informasi mengenai kondisi obyektif perusahaan. Pimpinan menjalankan fungsi manajemen dengan menciptakan iklim organisasi dan mempengaruhi perilaku anggota perusahaan.

Berkenaan dengan konteks kepemimpinan, bagaimana agar semua keputusan dan kebijakan yang diambilnya dapat dilaksanakan dengan baik dan benar, saling pengertian antara pemimpin dan karyawan yang terjalin diharapkan akan mempermudah proses pencapaian tujuan secara efektif. Hal ini berarti efektivitas pencapaian tujuan organisasi sangat bergantung dengan teknik, bentuk dan sifat komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan. Silalahi (1996:09) menyatakan bahwa:

Manajemen adalah komunikasi sehingga di dalam satu organisasi yang terpenting adalah kemampuan manajer dalam berkomunikasi. Komunikasi merupakan 'jantung' dari tiap kegiatan yang terorganisasi yaitu kegiatan manajemen sehingga tanpa komunikasi tidak akan terjadi atau terbentuk organisasi.

Selanjutnya Silalahi menjelaskan aktivitas manajerial dapat diidentifikasi melalui beberapa tahap yaitu:

- a. Manajer harus memutuskan apa yang harus dikerjakan
- b. Manajer harus memutuskan bagaimana mengerjakannya
- c. Manajer harus memutuskan siapa yang tepat mengerjakan pekerjaan
- d. Manajer harus memutuskan bagaimana cara terbaik, mempengaruhi dan memotivasi para karyawan agar mereka bekerja efektif.

Effendy (2001:06) membagi lingkup ilmu komunikasi ditinjau dari komponennya, bentuk, sifat, metode, teknik, model, bidang, dan sistemnya:

- a. Komponen Komunikasi: Komunikator, pesan, media, komunikan, dan efek
- b. Proses komunikasi: Proses secara primer dan sekunder
- c. Bentuk Komunikasi:
 - 1) Komunikasi persona : Intrapersona dan antar persona
 - 2) Komunikasi kelompok : Kelompok kecil dan besar
 - 3) Komunikasi massa: pers, radio, Televisi, film, dll
 - 4) Komunikasi media: Surat, telepon, pamflet, poster, spanduk, dll

- d. Sifat Komunikasi: Tatap muka, bermedia, verbal (lisan/tulisan), non verbal
- e. Metode Komunikasi: Jurnalistik, Humas, periklanan, pameran, publisitas, propoganda, perang urat syaraf, penerangan.
- f. Teknik Komunikasi: Komunikasi informatif, persuasif, instruktif, dan hubungan manusia
- g. Tujuan Komunikasi: Perubahan sikap, pendapat, prilaku, dan sosial
- h. Fungsi Komunikasi: Menyampaikan informasi, mendidik, menghibur, dan mempengaruhi
- i. Model Komunikasi: Komunikasi satu tahap, dua tahap, dan multi tahap
- j. Bidang Komunikasi: Komunikasi sosial, manajemen/ organisasional, perusahaan, politik, internasional, antar budaya, pembangunan, lingkungan, dan tradisional

Komunikasi yang efektif dapat dilakukan pemimpin dengan mengungkapkannya secara empatik. Seorang pimpinan harus dapat memahami kondisi fisik dan psikologis bawahan. Effendy (1981:63) selanjutnya mendefinisikan empati sebagai: "Kemampuan seseorang untuk memproyeksikan dirinya kepada orang lain". Pendapat Efendy tersebut sejalan dengan apa yang diungkapkan Ludlow dan Panton (1996:09) yang menyatakan bahwa:

Untuk dapat berkomunikasi dengan baik kita perlu memahami diri sendiri dan kerangka referensi kita serta mampu memahami orang lain. Hanya dengan demikian kita dapat berharap untuk menemukan cara-cara yang terbaik untuk berkomunikasi secara efektif baik dalam menyampaikan informasi maupun dalam membangun hubungan. Karena kita semua berbeda, termasuk persepsi kita maka komunikasi yang secara efektif dengan orang lain seringkali agak sulit dan ketika keharmonisan persepsi, nilai-nilai dan pengertian tidak tercapai komunikasi efektif akan gagal".

Komunikasi dapat dipandang sebagai suatu proses pribadi yang meliputi pengalihan informasi dan input perilaku. Ludlow dan Panton (1996:03) selanjutnya menjelaskan bahwa:

Komunikasi adalah sesuatu yang orang kerjakan; tanpa adanya tindakan, tak akan ada komunikasi yang erat kaitannya dengan hubungan antar pribadi. Ia dapat menjadi sangat rumit atau sangat sederhana; sangat formal atau informal-tergantung pada sifat pesan yang di sampaikan, dan pada hubungan antara pengirim dan penerima. Komunikasi terdiri dari pengertian informasi dan pengertian berbagai bagian dan orang dalam suatu organisasi, serta berbagai cara dan media yang terlibat dalam pertukaran komunikasi, oleh karena itu komunikasi efektif sangat penting bagi keberhasilan suatu organisasi.

Komunikasi jika digunakan dengan baik dan benar akan merupakan faktor yang kuat untuk membuat hubungan pribadi antara pimpinan dan pegawainya. Sebagai suatu alat yang bersegi banyak komunikasi meliputi seluruh proses perusahaan agar setiap orang mendapat penerangan. Wetmore (dalam Prodjosapoetro, 1986:74)

Koontz *et al.* (1996:174) mengidentifikasi lima jenis komunikasi dari atasan kepada bawahan di dalam organisasi yang efektif yakni:

- a. Pengarahan untuk melakukan tugas-tugas.
- b. Informasi untuk memahami hubungan tugas-tugas.
- c. Prosedur dan informasi tentang praktek perusahaan.
- d. Balikan tentang prestasi bawahan .
- e. Informasi tentang tujuan perusahaan .

Kemampuan manajemen memanfaatkan dan mengelola informasi di dalam organisasi dipengaruhi lingkungan *internal* dan *eksternal*. Kelangsungan hidup organisasi bergantung kemampuan manajemen menerima, meneruskan dan bertindak atas dasar informasi pada *data base*. Informasi yang mengalir ke dan dari organisasi dan di dalam organisasi mengintegrasikan aktivitas organisasi. Silalahi (1996:09) menjelaskan bahwa:

Manajer perlu menggali informasi dari 'orang lain' yang diperlukan untuk perubahan dan peningkatan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas-tugas manajerial maupun tugas-tugas 'orang lain' dalam usaha penyampaian tujuan. Proses menyampaikan atau mengirim kepada dan menerima informasi dari 'orang lain' disebut proses komunikasi. Oleh sebab itu sering disebut manajemen adalah komunikasi sehingga di dalam satu organisasi yang terpenting adalah kemampuan manajer dalam berkomunikasi.

Korelasi antara komunikasi dengan organisasi terletak pada peninjauannya yang terfokus pada individu-individu yang terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi itu. Ilmu komunikasi mempertanyakan bentuk komunikasi apa yang berlangsung dalam organisasi, metode dan teknik apa yang di pergunakan, media yang di pakai, dan bagaimana prosesnya. Jawaban pertanyaan selanjutnya berguna untuk menyampaikan konsepsi komunikasi bagi suatu organisasi tertentu berdasarkan jenis organisasi, sifat organisasi, dan lingkup organisasi dengan mempertimbangkan situasi tertentu pada pada saat komunikasi berlangsung. Hal

ini sejalan dengan apa yang di ungkapkan Goodal dan Waagen (1995:23) selanjutnya menjelaskan bahwa:

Kebanyakan para ahli sepakat bahwa ada tiga tipe khusus komunikasi yang terjadi di kebanyakan organisasi. Pertama, kita berkomunikasi satu persatu atau secara antar pribadi, kedua kita berkomunikasi dalam kelompok kecil, ketiga kita berkomunikasi kepada umum. Dari ketiga jenis komunikasi ini, barangkali yang terpenting (karena paling *visible* bagi organisasi dan dasar bagi komunikasi antar pribadi atau kelompok) ialah komunikasi presentasional, umum (*public*).

Melalui aktivitas komunikasi yang intensif terutama komunikasi antar pribadi (*interpersonal communication*) dan dilakukan dua arah (*two way communication*) dengan sendirinya terjadi interaksi yang intensif antara pengirim pesan dan penerima pesan serta terjadi penyesuaian diri secara timbal-balik (*mutual adaption*) dan pengakuan timbal balik (*mutual adjustment*) dalam tingkat yang disebut '*strong emotion*'. Jika terjadi penyesuaian diri secara timbal balik antara manajer dan karyawan, maka pelaksanaan kerja akan menjadi efektif. Di samping itu manajer memiliki otoritas legal-rasional dituntut menggunakan proses komunikasi yang baik agar ia mendapat pengakuan dari kedudukannya tidak lain keputusannya dapat diwujudkan. Susanto (dalam Silalahi, 1996:286)

Pendapat diatas menjelaskan bahwa komunikasi sangatlah dibutuhkan karena tugas manajer adalah mengatur kegiatan bawahan secara langsung, membawa karyawan ke tingkat keefektifan yang maksimum, dan tanpa adanya komunikasi yang baik harapan ini tidak akan dapat terwujud. Otoritas legal-rasional yang dimiliki manager seyogyanya di imbangi dengan adanya adaptasi untuk lebih memahami karyawannya artinya komunikasi yang dilakukan akan lebih efektif bila manajer dapat lebih berempati dengan karyawannya. Lateiner (dalam Anoraga, 1992:78) menyatakan bahwa:

Teknik memimpin pegawai dan pekerja yaitu bahwa orang suka memberontak pada perintah. Karyawan bersedia dengan senang hati, jika perintah itu dilaksanakan dengan cara persuasif, dan didasarkan pada kecakapan atau kebanggaan atas keahlian pekerjaan. Sesungguhnya perintah dalam situasi yang tidak darurat dapat dilakukan dengan persuasif, diperlunak dengan merendahkan nadanya dan menambah sepatah dua patah kata sehingga perintah itu menjadi permintaan tolong atau anjuran.

Pemimpin dalam suatu organisasi formal memberi motivasi, mengarahkan, dan menjadi penghubung, baik antara pihak dalam (*intern*) perusahaan maupun dengan luar (*ekstern*). Seorang pemimpin dalam melaksanakan semua aktivitas, peran, dan fungsinya memerlukan komunikasi. Hal ini seperti apa yang diungkapkan Bernard (dalam Koontz *et al*, 1996:169) bahwa:

Komunikasi sebagai sarana penghubung antar orang-orang didalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Sarana yang memadukan aktivitas-aktivitas yang terorganisasi, sebagai sarana masukan sosial ke dalam sistem sosial, sarana untuk memodifikasi perilaku, mempengaruhi perubahan, memproduktifitas informasi, dan sarana mencapai tujuan.

Hal tersebut diatas selaras dengan yang diutarakan Widjaja (2000:02) sebagai berikut: "Komunikasi bukan sekedar tukar menukar pikiran serta pendapat saja akan tetapi kegiatan yang dilakukan untuk berusaha mengubah pendapat dan tingkah laku orang lain". Untuk mengubah pendapat orang lain adalah dengan melakukan komunikasi persuasif. Hal ini seperti apa yang diungkapkan Osborne (1993:102) dan lebih jauh menjelaskan bahwa:

Orang membuat setiap keputusan berdasarkan cara kemauannya sendiri, tetapi banyak faktor mempengaruhi keputusan-keputusan tersebut. Apabila anda berusaha membujuk dan meyakinkan orang anda sebenarnya memberikan orang itu berbagai alasan untuk mengubah pikirannya dan mengambil tindakan atas hal-hal yang telah mereka percayai. Persuasi bukanlah menggunakan paksaan kekerasan untuk mempengaruhi orang lain. Persuasi adalah upaya yang sah untuk berbuat sebaik mungkin, mengarahkan himbauan anda kepada nalar dan emosi pendengar dan sebenarnya itu didasarkan pada kredibilitas anda sebagai pembicara.

Lebih jauh Effendy (2001:116) menyatakan ada hubungan yang saling mempengaruhi antara pimpinan dan karyawan yang disebabkan oleh komunikasi dan menjelaskan bahwa:

Interaksi yang harmonis di antara para karyawan suatu organisasi, baik dalam hubungan timbal-balik maupun secara horisontal di antara karyawan secara timbal-balik pula, disebabkan oleh komunikasi. Demikian pula interaksi antar pimpinan organisasi, apakah ia manajer tingkat tinggi (*top manager*) atau manejer tingkat menengah (*middle manager*) dengan khalayak luar organisasi, seorang pemimpin organisasi, manajer, atau administrator harus memilih salah satu dari berbagai metode dan teknik komunikasi yang disesuaikan dengan waktu komunikasi itu di lancarkan.

1.5 Landasan Konsep

Suatu penelitian akan terarah apabila konsepsi dasar dari suatu masalah dalam suatu penelitian lebih dahulu diketahui. Arikunto (1998:60) mengemukakan bahwa, "Konsepsi dasar atau anggapan dasar diberikan guna memberikan sederetan asumsi yang kuat tentang kedudukan permasalahannya. Dan ini merupakan landasan teori didalam pelaporan hasil penelitian nantinya". Pengertian konsep menurut Singarimbun dan Effendi (2001:34) yaitu: "Konsep adalah serangkaian abstraksi mengenai suatu fenomena yang dirumuskan atas dasar generalisasi dari sejumlah karakteristik kejadian, keadaan, kelompok atau individu tertentu".

1.5.1 Komunikasi persuasif

Dalam dunia bisnis ditekankan bahwa sekitar 70 % waktu seorang manajer dalam bekerja, digunakan untuk berkomunikasi. Dilihat dari segi penggunaan waktu saja jelas terlihat bahwa komunikasi merupakan dimensi yang kritikal sifatnya dalam menentukan efektifitas organisasi pada umumnya (Siagian, 1989:133)

Komunikasi muncul akibat konsekuensi logis hubungan sosial antar individu. Komunikasi dapat hanya melibatkan dua individu atau melibatkan sejumlah individu. Komunikasi antar persona (*interpersonal communication*) prosesnya berlangsung dua arah dalam situasi tatap muka (*face-to-face communication*) secara timbal balik. Situasi yang sama dengan komunikasi antar persona adalah komunikasi kelompok (*group communication*) baik komunikasi kecil (*small communication*) maupun komunikasi kelompok besar (*large communication*). Karena sifatnya tatap muka, maka umpan balik berlangsung seketika untuk itu dalam berkomunikasi pemimpin saat melihat *respons* karyawannya ketika itu dapat lebih memahami perasaan dan psikologis karyawannya. Pemimpin dalam organisasi manapun agar pesan dan informasi dalam bentuk petunjuk, arahan, dan instruksinya dapat diterima dengan baik dan benar, mendapat tanggapan sesuai dengan yang diharapkan maka perlu mempergunakan retorika persuasif. Retorika persuasif diartikan oleh Malik (1994:147) sebagai:

Pesan yang disampaikan kepada sekelompok khalayak oleh seorang pembicara yang hadir untuk mempengaruhi pilihan khalayak melalui pengondisian, penguatan atau pengubahan tanggapan (*respon*) mereka terhadap gagasan, isu, konsep, atau produk.

Effendy (2001:09) menjelaskan komunikasi dalam arti sempit yang menyatakan bahwa:

“Dalam arti sempit komunikasi itu minimal harus mengandung kesamaan makna antara dua pihak yang terlibat. Dikatakan minimal karena kegiatan komunikasi tidak hanya informatif yakni orang lain mengerti dan tahu, tetapi juga persuasif, yaitu orang lain bersedia untuk menerima suatu paham atau keyakinan melakukan suatu perbuatan atau kegiatan”.

Effendy (1981:84) selanjutnya mengemukakan dua metode yang dapat dilakukan pemimpin untuk mempengaruhi opini yakni dengan: komunikasi persuasif dan komunikasi koersif. Pada dasarnya kedua metode diatas adalah sama yaitu mengubah perilaku, sikap, dan pendapat bawahan tapi dengan cara yang sama sekali bertolak belakang. Persuasif mengandung pengertian kegiatan psikologis yang bertujuan untuk mengubah tingkah laku. Koersif mengandung pengertian tujuan yang sama dengan persuasi akan tetapi yang membedakannya adalah koersif bersifat ancaman dan paksaan.

Simon (dalam Effendy, 2001:58) mendefinisikan *Persuasion* sebagai: “Komunikasi manusia yang direncanakan untuk mempengaruhi orang lain dengan mengubah kepercayaan, nilai, atau sikap mereka (*human communication designed to influence others by modifying their believes, values, or attitudees*). Lebih jauh Simon (dalam Malik dan Iriantara 1994:179) menjelaskan bahwa:

Berbeda dengan pandangan yang berlaku sekarang mengenai persuasi yang jelas paksaan (misalnya pengaruh koersif) dan bujukan (misalnya ganjaran), di sini berpendapat hanya pada situasi-situasi konflik, persuasi yang secara luas di definisikan, tidaklah lagi merupakan alternatif kekuatan paksaan dan ganjaran sebagaimana persuasi merupakan instrumen kekuatan itu menyertai kekuatan tersebut, atau merupakan akibat dari kekuatan tersebut.

Komunikasi persuasi menurut pendapat Effendy dan Simon diatas menegaskan bahwa dengan metode persuasi komunikator dapat merubah sikap komunikasi baik dengan persuasif maupun koersif melalui serangkaian kegiatan psikologis. Kegiatan mempengaruhi orang lain dilakukan bukan dengan cara

paksaan tetapi dengan menumbuhkan kesadaran agar orang lain lebih memahami dan mengerti dan mau melakukan, anjuran, himbauan, dan perintah dengan baik dan benar. Bettinghous (dalam Malik, 1994:V) menyatakan bahwa: "Persuasi adalah komunikasi manusia yang dirancang untuk mempengaruhi orang lain dengan usaha mengubah keyakinannya, nilai atau sikap mereka". Forsyth (1998:20) selanjutnya menyatakan bahwa, "Komunikasi persuasif membantu orang untuk memahami dan menyetujui".

Kemampuan pemimpin berempati kepada karyawan dalam konteks organisasi merupakan salah satu faktor penting pemimpin untuk mengetahui perasaan karyawan dengan lebih mendalam agar lebih mudah menghimbauya untuk melakukan sesuatu yang pimpinan inginkan dengan cara-cara persuasif. Hal ini sebagaimana yang dikatakan Freeley (dalam Effendy, 1981:87) bahwa: "Persuasi adalah seni dan ilmu tentang penggunaan terutama himbauan yang ekstra logis untuk menjamin keputusan.

Silalahi (1995:265) menjelaskan bahwa "Kepemimpinan sebagai bentuk persuasi (*Leadership as form of persuasion*) artinya kegiatan atau tindakan mempengaruhi anggota kelompok melalui ajakan atau hubungan emosional, bukan dengan paksaan atau otoritas formal". Malik (1994:02) lebih jauh menyatakan bahwa:

Peranan persuasi adalah menciptakan atau mengurangi permasalahan. Lebih dari selusin bidang bisnis memiliki kepentingan langsung dengan persuasi, sama halnya dengan bidang-bidang profesional lainnya. Studi persuasi dapat disebut sebagai pelayanan pada tiga fungsi: pengawasan, perlindungan konsumen, dan pengetahuan.

Silalahi (1995:84) menjelaskan lebih lanjut tentang fungsi pengaruh dan persuasi yaitu bahwa:

"Fungsi motivasi atau fungsi pengaruh dan persuasi adalah melalui proses komunikasi dapat ditingkatkan motivasi bawahan dengan menjelaskan kepada bawahan apa yang harus dilakukan, seberapa baik apa yang ia kerjakan dan apa yang harus mereka lakukan untuk meningkatkan kinerja mereka. Karena manusia pada dasarnya memiliki sasaran kebutuhan, maka dengan memperhatikan kebutuhan bawahannya, atasan menciptakan komunikasi yang efektif dengan bawahannya dan bawahan dirangsang agar bekerja lebih baik.

Goodall dan Waagen (1995:10) selanjutnya menjelaskan bahwa:

Jika anda persuasif, anda akan memperoleh kerja sama dengan orang-orang dalam mencapai tujuan anda. Untuk berbuat demikian, anda harus mengembangkan kompetensi tugas dan keterampilan-keterampilan relasional sebagai tambahan untuk mempelajari bagaimana menganalisis, menyusun, menyampaikan dan mengevaluasi keefektifan dalam situasi presentasional.

Malik selanjutnya mengemukakan prinsip-prinsip dalam penyampaian pesan persuasif adalah dengan bujukan yakni:

- a. Membujuk demi konsistensi.
- b. Membujuk demi perubahan.
- c. Membujuk demi keuntungan.
- d. Membujuk demi pemenuhan kebutuhan.
- e. Membujuk berdasarkan pendekatan-pendekatan bertahap.

Prinsip-prinsip yang diutarakan Malik semakin menegaskan bahwa komunikasi persuasif merupakan jalan keluar untuk mengurangi permasalahan dan menjalankan fungsi pelayanan sebagai pelindung konsumen, pengawasan, pengendalian permasalahan dan perubahan yang ada di dalam perusahaan.

Forsyth (1996:26) menjelaskan dua faktor yang membuat sikap seseorang diterima yaitu proyeksi dan empati.

Proyeksi mengacu pada cara berhadapan dengan orang lain terutama dengan sikap percaya diri, kredibilitas, dan pengaruh pribadi yang terlihat ketika tampil. Empati berarti kemampuan untuk membayangkan diri sebagai pendengar, dan melihat semua hal melaluisudut pandang orang lain. Tipe pembicara dapat dibedakan dilihat dari proses berdasarkan tinggi rendahnya proyeksi dan empati yang dimiliki.

Bagan satu mengilustrasikan empat tipe pembicara yang dapat dilihat dari proses berdasarkan tinggi rendahnya proyeksi dan empati yang dimiliki terhadap sikap berkomunikasi seperti yang dijelaskan oleh Forsyth yaitu:

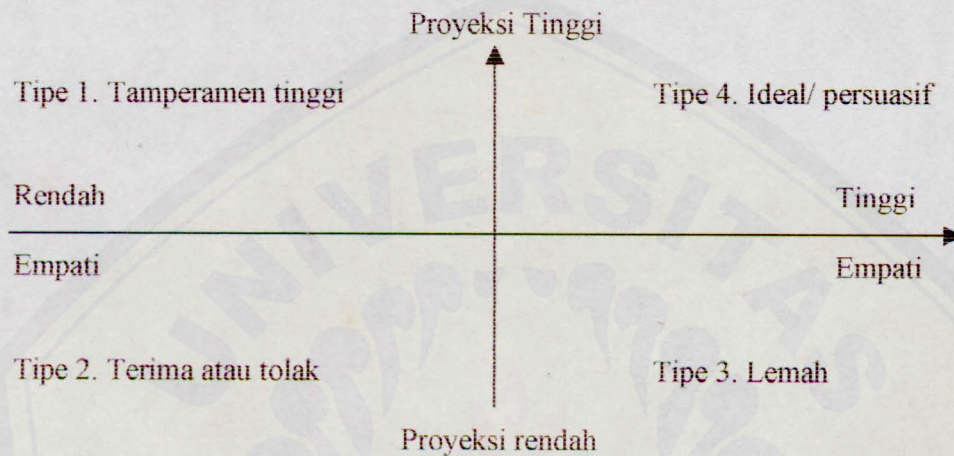
Tipe 1 adalah pembicara "bertamperamen tinggi" yang terlalu agresif dan tidak memiliki kepekaan sama sekali.

Tipe 2 adalah pembicara "terima atau tolak" yang sedikit sekali memiliki minat baik terhadap orang lain maupun terhadap gagasan-gagasannya sendiri.

Tipe 3 adalah pembicara yang "lemah" dan bermaksud baik serta memiliki kepekaan yang memadai terhadap orang lain dan bisa berhubungan dengan baik, namun terlalu menuruti kemauan pendengarnya. Akibatnya tidak terjadi pembicaraan persuasif ataupun tercapainya suatu komitmen.

Tipe 4 adalah pembicara “ideal” yang memiliki tingkat pengertian yang kreatif terhadap pendengarnya dan memiliki semua informasi yang dibutuhkan. Ia dapat mengupayakan persetujuan dan komitmen yang memuaskan kedua belah pihak. Memang penting bagi seorang pembicara untuk selalu terlihat bahwa ia dapat melihat masalah dari sudut pandang pendengarnya.

Bagan 1: Empat Macam Pendekatan Terhadap Sikap Berkomunikasi



Sumber: Forsyth, 1996:27

Komunikasi persuasif yang digunakan sebagai dasar kegiatan ada tiga metode seperti apa yang dikemukakan Effendy (1981:90) yaitu:

a. *Asosiasi*

Metode asosiasi adalah penyampaian pesan dengan jalan menumpangkannya pada suatu obyek atau peristiwa yang sedang menarik perhatian khalayak.

b. *Integrasi*

Metode integrasi ialah kemampuan untuk menyatukan diri dengan komunikan, dalam arti kata menyatukan diri secara komunikatif.

c. *Pay-off idea*

Metode pay-off adalah kegiatan mempengaruhi orang lain oleh seorang komunikator melakukan dengan cara *rewarding* yaitu: mengiming-imingi hal yang menguntungkan atau harapan-harapan yang baik. Dalam rangka mencapai tujuannya, metode *pay off idea* berdaya upaya menumbuhkan kegairahan emosional.

d. *Icing device*

Metode *icing* pada kegiatan persuasi ialah menata pesan komunikasi dengan *emotional appeal* sedemikian rupa sehingga kumunikan menjadi lebih tertarik.

e. *Red Herring*.

Persuasi dengan metode *red herring* ialah cara seorang persuader mengelakkan argumentasi yang lemah untuk kemudian mengalihkannya sedikit demi sedikit ke segi yang dikuasainya.

Penulis dalam penelitian ini hanya menekankan tiga metode teknik komunikasi persuasi yaitu :

a. Metode *integrasi*.

b. Metode *pay off idea*

c. Metode *icing device*.

Penulis memfokuskan penelitian hanya pada tiga metode karena beranjak dari pengertian ketiga metode tersebut diatas nampak jelas bahwa ketiga metode tersebut jauh dari sifat memaksa. Artinya metode tersebut oleh seorang pemimpin tidak dilakukan dengan cara kekerasan atau memaksakan keinginannya tetapi menghimbau bawahan agar dapat lebih memahami. Pemimpin dalam menyampaikan perintah dalam bentuk pesan juga berupaya menata pesan semenarik mungkin untuk mempengaruhi bawahannya agar berubah sikap, opini serta tingkah lakunya.

1.5.2 Efektivitas Kerja

Drucker (1994:51) menyatakan bahwa:

Tugas pemimpin bukanlah menciptakan seseorang yang mengetahui segala sesuatu secara umum tetapi tugasnya adalah memberikan kemungkinan bagi seseorang spesialis untuk membuat dirinya dan keahliannya efektif?. Dengan demikian pimpinan diharapkan memfokuskan dirinya untuk merangsang bawahan mengembangkan kemampuannya. Hal ini menegaskan bahwa tugas pimpinan bukan hanya mengubah perilaku seseorang tetapi melipatgandakan kemampuan berprestasi dari seluruh komponen organisasi dengan efektifitas kerja. Efektifitas memperlihatkan dirinya sebagai hal yang penting sekali bagi pengembangan diri manusia sendiri; bagi pengembangan organisasi; dan bagi pemenuhan serta kelangsungan hidup masyarakat modern. Efektifitas bukanlah sebuah mata kuliah tetapi merupakan disiplin diri.

Pentingnya efektivitas bagi pengembangan diri, pengembangan organisasi, pemenuhan serta kelangsungan hidup masyarakat modern sebagai proses perubahan tidak jauh berbeda seperti apa yang diungkapkan Satriya (2000:14) menjelaskan bahwa:

Pemimpin hendaknya memandang perusahaan dan proses perubahan melalui perspektif ekonomis, teknis, dan menjelaskan perubahan dengan strategi empiris. Cara pandang ini menitikberatkan pada aplikasi atau penerapan ilmu pengetahuan tentang cara kerja di perusahaan, sehingga diperoleh efektivitas kerja. Perusahaan dipandang sebagai organisasi yang menghimpun cara kerja sehingga perubahan dan perbaikannya dititikberatkan pada cara kerja

Hal ini sejalan dengan pernyataan Siagian (1986:07) bahwa: "Sukses atau tidaknya suatu organisasi mencapai tujuan yang telah ditentukan sangat bergantung pemimpinnya untuk menggerakkan sumber-sumber dan alat-alat tersebut sehingga penggunaannya berjalan secara efisien, ekonomis, dan efektif".

Siagian (1989:171) menjelaskan lebih lanjut bahwa:

"Orientasi kedua dalam penyelenggaraan berbagai kegiatan operasional adalah efektivitas. Kalau seseorang bicara tentang efektivitas sebagai orientasi kerja, berarti yang menjadi sorotan perhatiannya adalah tercapainya berbagai sasaran yang telah ditentukan tepat pada waktunya dengan menggunakan sumber tertentu yang sudah dialokasikan untuk melakukan berbagai kegiatan tersebut. Artinya, jumlah dan jenis sumber-sumber yang akan digunakan sudah ditentukan sebelumnya dan dengan pemanfaatan sumber-sumber itulah hasil-hasil tertentu harus dicapai dalam batas waktu yang telah ditetapkan pula. Efektivitas menyoroti tercapainya sasaran tepat waktu dimana disediakan sumber dan sarana kerja tertentu yang dianggap memadai. Meskipun sumber dana dan daya tertentu sudah dialokasikan efektivitas kerja tetapi tidak membenarkan adanya pemborosan dalam bentuk apa pun.

Pendapat di atas pada dasarnya menerangkan orientasi efektivitas bahwa dengan pemanfaatan input tertentu- yang belum tentu berarti seminimal mungkin – sasaran yang telah ditetapkan benar-benar tercapai tepat pada waktu yang telah ditetapkan sebelumnya. Berarti orientasi efektivitas menggambarkan tiga hal, yaitu : input tertentu, tercapainya sasaran yang telah ditentukan, dan ketepatan waktu.

Emerson (dalam Handyaningrat, 1989:16) memberikan definisi efektivitas sebagai berikut: "Efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran dan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, tercapainya tujuan tersebut

adalah efektif sebab mempunyai efek atau pengaruh yang besar terhadap yang dikehendaki”. Siagian (1989:171) lebih jauh menjelaskan pengertian efektifitas kerja sebagai berikut: “Efektivitas kerja berarti penyelesaian pekerjaan tepat waktu yang telah ditetapkan, artinya apakah pelaksanaan suatu tugas dinilai baik atau tidak baik sangat tergantung pada bilamana tugas itu diselesaikan dan tidak terutama menjawab pertanyaan bagaimana cara melaksanakan dan berapa biaya yang dikeluarkan untuk itu”.

Pencapaian tujuan organisasi benar-benar terlaksana dengan tingkat efisiensi dan efektifitas yang tinggi bila terdapat :

- a. Iklim saling percaya antara pimpinan dan bawahan
- b. Penghargaan terhadap ide karyawan
- c. Suasana dimana memperhitungkan perasaan bawahan
- d. Pemberian perhatian pada faktor kenyamanan kerja bagi karyawan
- e. Pemberian perhatian pada tingkat kesejahteraan bagi karyawan
- f. Perlakuan para bawahan sebagai manusia yang mempunyai harga diri
- g. Usaha meningkatkan rasa kepuasan bawahan menunaikan kewajiban

Wilson dan Heyel (1972:101) menjelaskan kesesuaian antara rencana dengan realisasi seperti apa yang dinyatakan dalam pendapatnya bahwa: “Efektivitas sebenarnya terdiri dari dua bagian besar yaitu kualitas kerja (*quality of work*) dan kuantitas kerja (*Quantity of work*). *Quantity of work: consider amount of work performen within presorible period, Quality of work: Conside how well he does what he does accuracy, completeness, neatness*”. (kuantitas kerja menunjukkan jumlah kerja yang dilakukan dalam periode yang telah ditentukan, kualitas kerja menunjukkan bagaimana sebaiknya ia melaksanakan ketepatan apa yang ia kerjakan, kelengkapan, dan kerapian).

Konsep efektivitas kerja pendapat-pendapat diatas menjelaskan indikator-indikator yang dipakai untuk mengukur efektivitas kerja sebagai berikut:

- a. Penyelesaian pekerjaan sesuai waktu kerja
- b. Kecepatan penyelesaian pekerjaan
- c. Ketepatan penyelesaian pekerjaan
- d. Kelengkapan penyelesaian pekerjaan
- e. Kerapian penyelesaian pekerjaan

1.6 Hipotesis

Hipotesis dalam suatu penelitian dapat diartikan sebagai pedoman kerja seorang peneliti yang menghubungkan teori dengan dunia empiris. Teori dapat diuji dengan merinci teori menjadi proposisi-proposisi. Proposisi yang menjadi turunan dari teori ini disebut hipotesis (Rakhmat, 2000:14). Lebih jauh Singarimbun dan Effendi (2000:43) menyatakan bahwa, "Bila dibandingkan dengan proposisi, hipotesis lebih operasional, lebih siap untuk diuji secara empiris, karena variabelnya dapat diukur".

Dua pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara atas pertanyaan penelitian dan masih harus di uji kebenarannya secara empirik berdasarkan data yang dikumpulkan. Hipotesis suatu penelitian merupakan satu langkah lebih maju dari pertanyaan penelitian karena hipotesis yang dirumuskan untuk sementara berdasarkan teori yang sudah ada.

Goode dan Hatt (dalam Rakhmat, 2000:14) menjelaskan ciri-ciri hipotesis yang baik sebagai berikut:

- a. Hipotesis harus jelas secara konseptual
- b. Hipotesis harus mempunyai rujukan empiris
- c. Hipotesis harus Bersifat spesifik
- d. Hipotesis harus Di hubungkan dengan teknik penelitian yang ada
- e. Hipotesis harus berkaitan dengan suatu teori

Singarimbun dan Effendi (2000:44) menyatakan bahwa,

Selain harus menunjukkan hubungan antara dua variabel atau lebih, hipotesa harus memberikan gambaran bagaimana bentuk hubungan tersebut (positif atau negatif), dan juga cara pengujiannya. Hipotesis yang dirumuskan baik yang bersifat relasional maupun deskriptif disebut hipotesa kerja (H1). Agar dapat diuji secara statistik diperlukan sesuatu untuk membandingkan hipotesa kerja tadi karena itu dibuat pembandingan hipotesa nol (Ho) yang merupakan formulasi terbalik dari hipotesa kerja.

Hipotesa dirumuskan dalam bentuk hipotesis statistik yang terdiri atas:

- a. Hipotesa kerja (H1)

Hipotesa kerja menyatakan adanya hubungan antara variabel X dengan Variabel Y

- b. Hipotesa nol (Ho)

Hipotesa nol menyatakan tidak adanya hubungan antara variabel X dengan Y

Penulis membuat sistematika komunikasi persuasif pemimpin dengan efektivitas kerja karyawan PT. Telkom Kandatel Jember sebagai berikut:

- a. Komunikasi persuasif pemimpin pada PT. Telkom Kandatel Jember di ubah menjadi komunikasi persuasif pemimpin.
- b. Efektivitas Kerja Karyawan pada PT. Telkom Kandatel Jember di ubah menjadi efektivitas kerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas maka dalam penelitian ini penulis mengajukan hipotesa kerja sebagai berikut:

“ Ada hubungan antara Variabel Komunikasi Persuasif Pemimpin dengan Variabel Efektivitas Kerja”.

Hipotesis nol dalam penelitian ini peneliti rumuskan sebagai berikut:

“ Tidak ada hubungan antara Variabel Komunikasi Persuasif Pemimpin dengan Variabel Efektivitas Kerja”.

1.7 Model Analisis

Rakhmat (2000:59) menyatakan bahwa: “ Dalam penelitian peta itu adalah model untuk memperjelas apa yang akan diteliti, mengidentifikasi variabel-variabel, dan menunjukkan kemungkinan hubungan diantara variabel-variabel tersebut”. Artinya model berguna untuk mempermudah pemikiran yang sistematis dan logis.

Bagan 2. Model Analisis



1.8 Operasionalisasi Konsep

Rakhmat (2000:12) mendefinisikan operasionalisasi adalah, “Mengukur konsep yang abstrak menjadi konstruk yang dapat diukur”. Konsep-konsep yang dioperasionalkan menjadi variabel-variabel yang dapat diukur adalah:

1. Komunikasi Persuasif Pemimpin

a. Indikator Metode *Integrasi*

Untuk mengukur kemampuan pemimpin dalam menggunakan metode *integrasi* dengan bawahan diturunkan dalam item-item berikut:

- 1) Aktivitas pemimpin dalam mendengarkan keluhan karyawan
- 2) Aktivitas pemimpin untuk memberikan perhatian khusus terhadap eksistensi/ keberadaan karyawan.
- 3) Aktivitas pemimpin dalam membina hubungan saling percaya dalam mewujudkan kesejahteraan karyawan
- 4) Aktivitas pemimpin untuk mengikutsertakan karyawan dalam mengambil keputusan bersama

b. Indikator Metode *Pay-off*

Untuk mengukur kemampuan pimpinan dalam menggunakan metode *pay-off* di turunkan dalam item-item berikut:

- 1) Pemimpin menjanjikan promosi jenjang karier bagi karyawan
Pemimpin memberi penghargaan kepada karyawan yang berprestasi
- 2) Pemimpin memberikan pujian seketika atas prestasi kerja karyawan
- 3) Pemimpin menjanjikan fasilitas yang lebih baik kepada karyawan

c. Indikator Metode *Icing device*

Untuk mengukur kemampuan pimpinan dalam menggunakan metode *icing* dapat di turunkan dalam item-item berikut:

- 1) Pemimpin berbagi informasi yang dapat mendukung karier karyawan
- 2) Aktivitas pemimpin memberi kesan harapan kesesuaian penempatan/ posisi karyawan
- 3) Aktivitas pemimpin memberikan dukungan atas ide baru karyawan
- 4) Aktivitas pemimpin memotivasi dan memberi kesempatan karyawan untuk mengembangkan keahliannya dengan kesan yang mendalam

2. Efektivitas Kerja Karyawan

a. Indikator Waktu Kerja.

Waktu kerja diukur melalui item-item sebagai berikut:

- 1) Aktivitas karyawan masuk dan pulang sesuai jam kantor
- 2) Aktivitas karyawan diprioritaskan pada persoalan yang penting

b. Indikator Kecepatan Kerja.

Kecepatan kerja diukur melalui item-item sebagai berikut:

- 1) Pekerjaan karyawan selesai lebih cepat dari rencana
- 2) Pekerjaan karyawan berpedoman pada program kerja untuk menghindari lembur kerja

c. Indikator ketepatan Kerja

Ketepatan kerja diukur melalui item-item sebagai berikut:

- 1) Pekerjaan karyawan memenuhi target minimum SKI
- 2) Pekerjaan karyawan terealisasikan sesuai program kerja direncanakan

d. Tingkat kelengkapan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan

Kekengkapan kerja diukur melalui item-item sebagai berikut:

- 1) Pekerjaan karyawan memenuhi akurasi data sesuai prosedur kerja
- 2) Pekerjaan karyawan dilengkapi hasil kerja dengan melampirkan persyaratan administrasi

e. Tingkat kerapian karyawan dalam melaksanakan pekerjaan

Kerapian kerja diukur melalui item-item sebagai berikut:

- 1) Pekerjaan karyawan dikerjakan sesuai dengan Pm/ Pk
- 2) Karyawan membuat rencana tindak lanjut hasil evaluasi program kerja untuk satu periode waktu

1.9 Metode Penelitian

Untuk mendapatkan hasil penelitian yang mempunyai nilai ilmiah perlu memperhatikan metode penelitian yang di pergunakan. Rakhmat (2000:21) yang menyatakan bahwa, "Metode dan rancangan penelitian menentukan validnya penelitian". Metode penelitian dikategorikan Rakhmat dalam lima macam: historis, deskriptif, korelasional, eksprimental, dan kuasi-eksperimental.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode korelasional dengan pendekatan kuantitatif. Metode korelasional sebenarnya adalah kelanjutan dari metode deskriptif. Dengan metode deskriptif, kita menghimpun data, menyusun secara sistematis, faktual dan cermat Isaac dan Michael (dalam Rakhmat, 2000:27). Arikunto (1998: 265) menjelaskan pengertian penelitian korelasi yaitu:

“Penelitian korelasi adalah suatu alat statistik yang dapat digunakan untuk membandingkan hasil pengukuran dua variabel yang berbeda agar dapat menentukan tingkat hubungan antara variabel-variabel. Penelitian korelasi bertujuan untuk menemukan ada tidaknya hubungan dan apabila ada, berapa eratnya hubungan serta berarti atau tidak hubungan ini”.

Penelitian ini sendiri menggunakan teknik statistik maka yang digunakan adalah statistik deskriptif. Metode korelasional dipakai dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel. Hubungan yang dicari tersebut disebut korelasi. Metode korelasi bertujuan meneliti sejauh mana variasi pada suatu faktor berkaitan dengan variasi faktor yang lain.

Rakhmat (2000:109) membagi penelitian dalam beberapa tahap yaitu sebagai berikut:

- a. Tahap persiapan
- b. Tahap pengumpulan data
- c. Tahap pengolahan data
 - 1) Klasifikasi Data
 - 2) Analisis Data
- d. Tahap pelaporan

1.9.1 Tahap Persiapan

- a. Penentuan Daerah Penelitian

Kedekatan lokasi penelitian dengan domisili peneliti menjadi pertimbangan bagi efektivitas dan efisiensi penelitian. Lokasi penelitian adalah pada PT. Telkom Kandatel Jember yang beralamat di Jalan Gajah Mada 184 Jember, salah satu dari lima Kandatel di bawah naungan Divisi Regional V Jawa Timur. PT. Telkom Kandatel Jember meliputi lima kantor cabang yakni: area Bondowoso, Situbondo, Probolinggo, Lumajang, dan Banyuwangi.

Pertimbangan penulis memilih dinas *support* pada PT. Telkom Kandatel Jember adalah: *Pertama* PT. Telkom merupakan organisasi *profit oriented* tetapi tetap harus memprioritaskan pelayanan publik. *Kedua*, Kinerja PT. Telkom mempunyai dampak signifikan terhadap sektor industri bisnis dan satu-satunya perusahaan yang melayani kebutuhan komunikasi domestik bagi publik didalam negeri. *Ketiga*, Dinas *support* melaksanakan fungsi *qualiti assurance*. *Keempat*, Dinas *support* melaksanakan fungsi pengembangan SDM yang berhubungan dengan peningkatan efektivitas organisasi.

b. Observasi Pendahuluan

Observasi pendahuluan peneliti lakukan untuk menggali informasi awal dengan mengadakan pengamatan dan wawancara secara langsung yang berkenaan dengan obyek penelitian yang dalam hal ini karyawan dinas *support* pada PT. Telkom Kandatel Jember. Informasi awal diperlukan dalam penelitian agar peneliti mengetahui secara lebih jelas mengenai sejarah perusahaan, struktur organisasi, personalia, sistem informasi dan komunikasi.

c. Studi Kepustakaan

Peneliti mempelajari buku-buku dan literatur-literatur yang berkaitan dengan masalah dalam penelitian peneliti yaitu mengenai komunikasi persuasif dan efektifitas kerja yang kiranya lebih dapat mengarahkan tujuan penelitian, rancangan penelitian, dan tema penelitian peneliti dengan memuat artikel, kutipan, makalah, laporan penelitian, wawancara, buku atau data primer.

d. Penentuan Populasi dan Sampel

Seorang peneliti dalam suatu penelitian harus menentukan populasi. Populasi adalah keseluruhan objek yang akan diteliti, hal ini seperti apa yang dinyatakan Mantra dan Kasto (dalam Singarimbun, 2000:152) yang menjelaskan bahwa, "Populasi ialah jumlah keseluruhan dari unit analisa yang ciri-cirinya akan diduga". Soehartono Irawan (2000:57) menyatakan bahwa : "Secara ideal, kita sebaiknya meneliti seluruh anggota populasi. Apabila kita melakukan penelitian pada seluruh populasi, berarti kita melakukan sensus".

Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan karyawan dinas *support* pada PT. Telkom Kandatel Jember. Karyawan dinas *support* dalam penelitian ini

dijadikan objek penelitian mengingat dinas ini berhubungan erat dengan SDM pada PT. Telkom yang mempunyai tugas utama mengelola pelayanan dan pengembangan SDM, pengadaan barang, sarana (inventaris, KBM, gudang), *security* dan *safety*, mengelola manajemen mutu, dan *quality assurance*.

Karakteristik populasi dapat dilihat dalam tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 1. Deskripsi Karyawan PT. Telkom Kandatel Jember

No.	KANTOR	JUMLAH KARYAWAN
1	Kantor Daerah Telekomunikasi Jember	8
2	Dinas Marketing Datel Jember	8
3	Dinas Ophar Jaringan Akses Datel Jember	51
4	Dinas Perencanaan Bisnis Datel Jember	23
5	Dinas Customer Service Datel Jember	14
6	Dinas Keuangan Datel Jember	12
7	Dinas Support Datel Jember	27
8	Kantor Cabang Telekomunikasi Bondowoso	31
9	Kantor Cabang Telekomunikasi Lumajang	61
10	Kantor Cabang Telekomunikasi Probolinggo	66
11	Kantor Cabang Telekomunikasi Situbondo	37
12	Kantor Cabang Telekomunikasi Banyuwangi	81
	Total	419

Sumber Data : Kantor PT. Telkom Kandatel Jember April 2002

Berangkat dari pernyataan Soehartono di atas maka dalam penelitian ini objek penelitian yang akan diteliti adalah seluruh anggota populasi atau sensus dari jumlah keseluruhan dari unit analisa objek penelitian yaitu seluruh karyawan dinas *support* yang berjumlah 26 orang.

1.9.2 Tahap Pengumpulan Data

Rakhmat (2000:91) menyatakan bahwa, "Data dapat dikumpulkan dengan mengumpulkan lembar koding (*coding sheet*) yang dibuat berdasarkan kategori yang ditetapkan pada tahap pembuatan alat ukur". Arikunto (1998:225) memberikan penjelasan bahwa:

Menyusun instrumen adalah pekerjaan penting di dalam langkah penelitian. Akan tetapi mengumpulkan data jauh lebih penting lagi, terutama apabila peneliti menggunakan metode yang memiliki cukup besar celah untuk dimasuki unsur minat peneliti. Itulah sebabnya menyusun instrumen pengumpulan data harus di tangani secara serius agar di peroleh hasil yang sesuai kegunaannya yaitu pengumpulan variabel yang tepat

a. Teknik Observasi

Pengumpulan data dengan observasi berarti peneliti mengadakan pengamatan langsung terhadap objek yang akan diteliti. Karl Weick (dalam Rakhmat, 2000:83) mendefinisikan observasi sebagai:

Pemilihan, pengubahan, pencatatan dan pengkodean serangkaian perilaku dan suasana yang berkenaan dengan organisme *in situ*, sesuai dengan tujuan-tujuan empiris. Observasi berguna untuk menjelaskan, memerikan dan merinci gejala yang terjadi.

Definisi Weick di atas menjelaskan beberapa karakteristik observasi yaitu:

- 1) Pemilihan (*selection*)
- 2) Pengubahan (*provocation*)
- 3) Pencatatan (*recording*)
- 4) Pengkodean (*encoding*)
- 5) Rangkaian perilaku dan suasana (*tests of behaviors and settings*)
- 6) *In situ*
- 7) Tujuan untuk empiris

Metode observasi dilihat dari keterlibatan peneliti dapat dengan melibatkan diri atau hanya sebagai pengamat. Rakhmat (2000:85) mengklasifikasikan metode observasi dan menyatakan bahwa:

Metode observasi berdasarkan keterlibatan peneliti dalam saran penelitian dan memperoleh observasi peserta (*participant observation*) dan observasi non peserta (*non participant observation*) atau berdasarkan sejauh mana peneliti melakukan 'intervensi' terhadap obyek yang ditelitinya.

Berkenaan dengan penelitian penulis maka observasi yang penulis lakukan adalah observasi non peserta (*non participant observation*) sehingga penulis hanyalah pengamat *independen* ini dimaksudkan untuk menghindari *validitas eksternal*. Pengamatan, pencatatan kejadian untuk tujuan ilmiah dilakukan dalam situasi yang alamiah meliputi:

- 1) Aktivitas yang berhubungan dengan semua permasalahan penelitian yaitu pengamatan dan pencatatan aktivitas komunikasi persuasif pemimpin dan respon balik karyawan
- 2) Aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan yaitu pengamatan dan pencatatan kejadian dilakukan dalam situasi yang alamiah.

b. Teknik Dokumentasi

Arikunto (1998:236) menyatakan tentang pentingnya dokumentasi dan menjelaskan bahwa: "Dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, legger, agenda dan sebagainya". Dokumentasi dilakukan terutama untuk memperoleh data-data tertulis administrasi perusahaan yang ada pada PT. Telkom Kandatel Jember berupa data jumlah karyawan, struktur organisasi perusahaan, jaminan sosial yang diberikan perusahaan, upah, dan jam kerja perusahaan.

c. Angket

Soehartono (2000:65) menjelaskan bahwa angket adalah: "Teknik pengumpulan data dengan menyerahkan atau mengirimkan daftar pertanyaan untuk diisi sendiri oleh responden. Rubin dan Babbi (dalam Soehartono 2000:67) menjelaskan tentang pedoman pembuatan pertanyaan atau pernyataan yaitu:

- 1) Pertanyaan atau pernyataan yang dibuat harus jelas dan tidak meragukan.
- 2) Hindari pertanyaan atau pernyataan ganda
- 3) Responden harus mampu menjawab
- 4) Pertanyaan-pertanyaan atau pernyataan-pernyataan harus relevan
- 5) Pertanyaan atau pernyataan yang pendek adalah yang terbaik
- 6) Hindari pertanyaan, pernyataan atau istilah yang bias

Angket dimaksudkan penulis untuk memperoleh informasi tentang aktivitas komunikasi persuasif pemimpin dan efektivitas kerja karyawan. Dalam penelitian ini yang digunakan adalah model tertutup. Prosedur penyebaran adalah diberikan peneliti sendiri secara langsung.

1.9.3 Tahap Pengolahan Data

Pengolahan data dilakukan berdasarkan hasil isian jawaban dari questioner yang diberikan. Pengolahan data ini bertujuan untuk mengetahui adanya hubungan antara komunikasi persuasif pimpinan dan efektivitas kerja karyawan.

a. Klasifikasi Data

Data yang dikumpulkan dalam lembar *coding* diolah melalui metode skala tertentu. Mc Iver (dalam Rakhmat, 2000:92) skala digunakan untuk:

- 1) Menguji hipotesis
- 2) Melukiskan struktur data
- 3) Memberikan skor pada karakteristik individual dengan skala undimensional.

Soehartono (2000:89) menjelaskan langkah-langkah yang digunakan dalam tahap pengolahan data adalah sebagai berikut:

1) Pemeriksaan data (*editing*)

Semua data yang terkumpul harus diteliti satu persatu tentang kelengkapan pengisian dan kejelasan penulisannya. Hal ini untuk menghindari kemungkinan kesalahan pengisian daftar pertanyaan.

2) Pemberian Kode

Langkah ini digunakan untuk mengklasifikasi jawaban-jawaban para responden menurut macamnya dengan memberi kode-kode tertentu.

3) Tabulasi

Arikunto menyatakan bahwa: "Kegiatan tabulasi antara lain memberikan skor terhadap item-item semisal tes, angket, bentuk pilihan ganda, *rating scale*, dan sebagainya".

Skala pengukuran dalam penelitian ini digunakan untuk menilai jawaban responden dari masing-masing item yaitu dengan menggunakan skala Likert. Soehartono (2000:77) menjelaskan lebih lanjut bahwa: "Skala Likert terdiri dari sejumlah pernyataan yang semuanya menunjukkan sikap terhadap suatu objek tertentu atau menunjukkan ciri tertentu, untuk setiap pertanyaan disediakan sejumlah alternatif tanggapan yang berjenjang atau bertingkat". Rakhmat (2000:94) selanjutnya menjelaskan bahwa,

“Skala jumlahan terdiri dari sejumlah pertanyaan yang meminta reaksi responden yang harus diungkapkan dari tingkat setuju sekali sampai tidak setuju sekali. Setiap respon diberi nilai bilangan. Respon positif diberi nilai paling tinggi. Respon negatif diberi nilai paling rendah. Nilai sikap seorang responden adalah jumlah nilai dari seluruh pernyataan”.

Skala Likert adalah dengan penilaian sebagai berikut:

- a) Jika responden menjawab (a) diberi nilai 1 (satu)
- b) Jika responden menjawab (b) diberi nilai 2 (dua)
- c) Jika responden menjawab (c) diberi nilai 3 (tiga)
- d) Jika responden menjawab (d) diberi nilai 4 (empat)
- e) Jika responden menjawab (e) diberi nilai 5 (lima)

Skor untuk tiap kategori adalah sebagai berikut:

Rumus:

$$\frac{\text{Skor tertinggi} - \text{skor terendah}}{\text{Banyaknya interval}}$$

Sugiyono (1999:88)

a) Indikator *integrasi*

- (1) Tanggapan responden terhadap aktivitas pemimpin dalam mendengarkan keluhan karyawan
- (2) Tanggapan responden terhadap aktivitas pemimpin dalam memberikan perhatian khusus terhadap eksistensi/ keberadaan karyawan
- (3) Tanggapan responden terhadap aktivitas pemimpin dalam membina hubungan saling percaya dalam mewujudkan kesejahteraan karyawan
- (4) Tanggapan responden terhadap aktivitas pemimpin dalam mengikutsertakan karyawan dalam mengambil keputusan bersama

	Kategori Jawaban	Skor
a.	Tidak pernah	1
b.	Jarang	2
c.	Kadang-kadang	3
d.	Sering	4
e.	Selalu	5

Berdasarkan pertanyaan yang diajukan kriteria skoring *integrasi* pemimpin secara keseluruhan adalah:

$$\frac{(4 \times 5) - (4 \times 1)}{5} = \frac{16}{5} = 3,2 = 3$$

Total skor 17 – 20, masuk kategori sangat tinggi

Total skor 13 – 16, masuk kategori tinggi

Total skor 9 – 12, masuk kategori sedang

Total skor 5 – 8, masuk kategori rendah

Total skor 1 – 4, masuk kategori sangat rendah

b) Indikator *pay-off*

- (1) Tanggapan responden terhadap aktivitas pemimpin yang menjanjikan promosi jenjang karier bagi karyawan yang berprestasi.
- (2) Tanggapan responden terhadap aktivitas pemimpin memberi penghargaan khusus kepada karyawan yang berprestasi.
- (3) Tanggapan responden terhadap aktivitas pemimpin dalam memberikan pujian seketika atas prestasi kerja karyawan.
- (4) Tanggapan responden terhadap aktivitas pemimpin yang menjanjikan fasilitas yang lebih baik kepada karyawan.

	Kategori Jawaban	Skor
a.	Tidak pernah	1
b.	Jarang	2
c.	Kadang-kadang	3
d.	Sering	4
e.	Selalu	5

Berdasarkan pertanyaan yang diajukan kriteria skoring *pay-off* pemimpin secara keseluruhan adalah:

$$\frac{(4 \times 5) - (4 \times 1)}{5} = \frac{16}{5} = 3,2 = 3$$

Total skor 17 – 20, masuk kategori sangat tinggi

Total skor 13 – 16, masuk kategori tinggi

Total skor 9– 12, masuk kategori sedang

Total skor 5 – 8, masuk kategori rendah

Total skor 1 – 4, masuk kategori sangat rendah

c) Indikator metode *icing device*

- (1) Tanggapan responden terhadap aktivitas pemimpin berbagi informasi yang dapat mendukung karier karyawan.
- (2) Tanggapan responden terhadap aktivitas pemimpin memberi kesan harapan kesesuaian penempatan/ posisi karyawan.
- (3) Tanggapan responden terhadap aktivitas pemimpin dalam memberikan dukungan atas ide-ide baru karyawan.
- (4) Tanggapan responden terhadap aktivitas pemimpin dalam memotivasi dan memberi kesempatan karyawan untuk mengembangkan keahliannya dengan kesan yang mendalam.

	Kategori Jawaban	Skor
a.	Tidak pernah	1
b.	Jarang	2
c.	Kadang-kadang	3
d.	Sering	4
e.	Selalu	5

Berdasarkan pertanyaan yang diajukan kriteria skoring *icing device* pemimpin secara keseluruhan adalah:

$$\frac{(4 \times 5) - (4 \times 1)}{5} = \frac{16}{5} = 3,2 = 3$$

Total skor 17 – 20, masuk kategori sangat tinggi

Total skor 13 – 16, masuk kategori tinggi

Total skor 9 – 12, masuk kategori sedang

Total skor 5 – 8, masuk kategori rendah

Total skor 1 – 4, masuk kategori sangat rendah

d) Indikator waktu kerja

(1) Kriteria karyawan terhadap aktivitas masuk kerja tepat waktu selama bulan maret 2002.

	Kategori Jawaban	Skor
a.	Mangkir > 20 menit	1
b.	Mangkir 16 - 20 menit	2
c.	Mangkir 11 - 15 menit	3
d.	Mangkir 6 - 10 menit	4
e.	Mangkir 1 - 5 menit	5

(2) Tanggapan responden terhadap aktivitasnya untuk memprioritaskan pekerjaannya pada persoalan yang penting.

	Kategori Jawaban	Skor
a.	Tidak pernah	1
b.	Jarang	2
c.	Kadang-kadang	3
d.	Sering	4
e.	Selalu	5

Berdasarkan pertanyaan yang diajukan kriteria skoring waktu kerja karyawan secara keseluruhan adalah:

$$\frac{(2 \times 5) - (2 \times 1)}{5} = \frac{8}{5} = 1,6 = 1$$

Total skor 9 – 10, masuk kategori sangat tinggi

Total skor 7 – 8, masuk kategori tinggi

Total skor 5 – 6, masuk kategori sedang

Total skor 3 – 4, masuk kategori rendah

Total skor 1 – 2, masuk kategori sangat rendah

e) Indikator kecepatan kerja

(1) Tanggapan responden terhadap aktivitas pekerjaannya selesai lebih cepat dari rencana

(2) Tanggapan responden terhadap pekerjaannya berpedoman pada program kerja untuk menghindari lembur kerja

	Kategori Jawaban	Skor
a.	Tidak pernah	1
b.	Jarang	2
c.	Kadang-kadang	3
d.	Sering	4
e.	Selalu	5

Berdasarkan pertanyaan yang diajukan kriteria skoring kecepatan kerja karyawan secara keseluruhan adalah:

$$\frac{(2 \times 5) - (2 \times 1)}{5} = \frac{8}{5} = 1,6 = 1$$

Total skor 9 – 10, masuk kategori sangat tinggi

Total skor 7 – 8, masuk kategori tinggi

Total skor 5 – 6, masuk kategori sedang

Total skor 3 – 4, masuk kategori rendah

Total skor 1 – 2, masuk kategori sangat rendah

f) Indikator ketepatan kerja

- (1) Tanggapan responden aktivitasnya memenuhi target maksimum SKI
- (2) Tanggapan responden terhadap pekerjaannya terealisasikan sesuai program kerja yang direncanakan

	Kategori Jawaban	Skor
a.	Terealisasi 71 % - 76 %	1
b.	Terealisasi 77 % - 82 %	2
c.	Terealisasi 83 % - 88 %	3
d.	Terealisasi 89 % - 94 %	4
e.	Terealisasi 95 % - 100 %	5

Berdasarkan pertanyaan yang diajukan kriteria skoring ketepatan kerja karyawan secara keseluruhan adalah:

$$\frac{(2 \times 5) - (2 \times 1)}{5} = \frac{8}{5} = 1,6 = 1$$

Total skor 9 – 10, masuk kategori sangat tinggi

Total skor 7 – 8, masuk kategori tinggi

Total skor 5 – 6, masuk kategori sedang

Total skor 3 – 4, masuk kategori rendah

Total skor 1 – 2, masuk kategori sangat rendah

g) Indikator kelengkapan kerja

- (1) Tanggapan responden terhadap hasil pekerjaannya dalam memenuhi akurasi data sesuai prosedur kerja
- (2) Tanggapan responden terhadap pekerjaannya dalam melengkapi hasil kerja dengan melampirkan persyaratan administrasi

	Kategori Jawaban	Skor
a.	Tidak pernah	1
b.	Jarang	2
c.	Kadang-kadang	3
d.	Sering	4
e.	Selalu	5

Berdasarkan pertanyaan yang diajukan kriteria skoring kelengkapan kerja karyawan secara keseluruhan adalah:

$$\frac{(2 \times 5) - (2 \times 1)}{5} = \frac{8}{5} = 1,6 = 1$$

Total skor 9 – 10, masuk kategori sangat tinggi

Total skor 7 – 8, masuk kategori tinggi

Total skor 5 – 6, masuk kategori sedang

Total skor 3 – 4, masuk kategori rendah

Total skor 1 – 2, masuk kategori sangat rendah

h) Indikator kerapian kerja

(1) Tanggapan terhadap aktivitas pekerjaan dikerjakan sesuai dengan Pm/ Pk

(2) Tanggapan terhadap aktivitas karyawan membuat rencana tindak lanjut hasil evaluasi program kerja untuk satu periode waktu

	Kategori Jawaban	Skor
a.	Tidak pernah	1
b.	Jarang	2
c.	Kadang-kadang	3
d.	Sering	4
e.	Selalu	5

Berdasarkan pertanyaan yang diajukan kriteria skoring kerapian kerja karyawan secara keseluruhan adalah:

$$\frac{(2 \times 5) - (2 \times 1)}{5} = \frac{8}{5} = 1,6 = 1$$

Total skor 9 – 10, masuk kategori sangat tinggi

Total skor 7 – 8, masuk kategori tinggi

Total skor 5 – 6, masuk kategori sedang

Total skor 3 – 4, masuk kategori rendah

Total skor 1 – 2, masuk kategori sangat rendah

Pengkategorian untuk analisis frekuensi dari masing-masing variabel dihitung sebagai berikut :

a) Variabel komunikasi persuasif pemimpin

$$\frac{(12 \times 5) - (12 \times 1)}{5} = \frac{48}{5} = 9,6 = 10$$

Total skor 41 – 50, masuk kategori sangat tinggi

Total skor 31 – 40, masuk kategori tinggi

Total skor 21 – 30, masuk kategori sedang

Total skor 11 – 20, masuk kategori rendah

Total skor 1 – 10, masuk kategori sangat rendah

b) Variabel efektivitas kerja karyawan

$$\frac{(10 \times 5) - (10 \times 1)}{5} = \frac{40}{5} = 8$$

Total skor 33 – 40, masuk kategori sangat tinggi

Total skor 25 – 32, masuk kategori tinggi

Total skor 17 – 24, masuk kategori sedang

Total skor 9 – 16, masuk kategori rendah

Total skor 1 – 8, masuk kategori sangat rendah

b. Rancangan Uji Hipotesis

Untuk menganalisis data pengujian hipotesis menggunakan *Statistical Package for Social Sciences (SPSS) 10.0 for Windows*. Langkah yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik korelasi Rank Spearman dengan tingkat signifikansi 5 % (0,05) atau taraf kepercayaan 95 % pada daftar tabel Rank Spearman. Dalam penelitian ini $N = 26$ dengan kriteria sebagai berikut :

1. Jika hasil perhitungan $r_s \text{ hit} \geq r_s \text{ tab}$ maka H_1 di terima dan H_0 di tolak artinya ada hubungan
2. Jika hasil perhitungan $r_s \text{ hit} \leq r_s \text{ tab}$ maka H_1 di tolak dan H_0 di terima artinya tidak ada hubungan
3. Untuk mengetahui keeratan hubungan nilai $r_s \text{ hit}$ dimasukan rumusan perhitungan Guilford
4. Untuk mengetahui signifikansinya dengan membandingkan signifikansi satu sisi dengan nilai probabilitas (0,05)

Untuk mengetahui korelasi parsial tiap variabel bebas dengan variabel tak bebas digunakan analisis spearman's rank order correlation (r_s) dengan formula sebagai berikut:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^N di^2}{N^3 - N} \quad (\text{Sidney Siegel, 1997:256})$$

dimana r_s = koefisien korelasi

N = Ukuran sampel (total pengamatan)

di^2 = Nilai beda rank (jenjang)

Jika terdapat angka kembar dihitung dengan formula sebagai berikut:

$$r_s = \frac{\sum x^2 + \sum y^2 - \sum di^2}{2\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}} \quad (\text{Sidney Siegel, 1997:256})$$

Dimana:

$$\sum x^2 = \frac{N^3 - N}{12} - \sum Tx$$

$$\sum y^2 = \frac{N^3 - N}{12} - \sum Ty \quad (\text{Sidney Siegel, 1997:257})$$

Jika proporsi angka sama (rank kembar) maka ketentuan untuk menghitung harga T_x dan T_y adalah dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$Ty = \frac{t^3 - t}{12} \quad (\text{Sidney Siegel, 1997:256})$$

Dimana t = banyak proporsi (observasi) yang angka sama

1.9.4 Tahap Pengambilan Kesimpulan

Pada tahap pengambilan kesimpulan dari penelitian ini digunakan perhitungan Guilford (dalam Rakhmat, 2000:29) sebagai berikut:

Kurang dari 0,20		hubungan rendah sekali; lemas sekali
0,20	-	0,40 hubungan rendah sekali tetapi pasti
0,40	-	0,70 hubungan yang cukup berarti
0,70	-	0,90 hubungan yang tinggi; kuat
lebih dari		0,90 hubungan sangat tinggi; kuat sekali; dapat diandalkan.



II. DESKRIPSI PERUSAHAAN

2.1 Selayang Pandang

PT. Telekomunikasi Indonesia (Persero) pada awal berdirinya dahulu merupakan sebuah badan usaha yang bernama *Post- en Telegrafdiens*, didirikan dengan *Staadblad* No. 52 tahun 1884. Penyelenggaraan telekomunikasi di Hindia Belanda pada mulanya diselenggarakan oleh swasta, bahkan sampai tahun 1905 tercatat 38 perusahaan telekomunikasi. Tahun 1906 pemerintah Hindia Belanda menetapkan *Staadblad* No. 395 yang berarti pengambilalihan perusahaan telekomunikasi dan berdirinya *Post, Telegraaf en Telefoondient* atau disebut PTT- *Dienst*. Tahun 1927 PTT- *Dienst* ditetapkan sebagai Perusahaan Negara berdasarkan *staatsblad* No. 419 tahun 1927 tentang *Indonesische Bedrijvenwet* (I.B.W. Undang-Undang Perusahaan Negara).

Jawatan PTT berlangsung sampai dikeluarkannya Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang (Perpu) No. 19 tahun 1960 oleh Pemerintah Republik Indonesia yang berisi tentang persyaratan suatu perusahaan negara, dan PTT *Dients* memenuhi syarat untuk tetap menjadi perusahaan Negara. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 240 tahun 1961 tentang Pendirian Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi disebutkan bahwa perusahaan negara berubah menjadi perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi sebagaimana dimaksud pasal: 2 I.B.W. Pemerintah dalam perkembangan selanjutnya memandang perlunya membagi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi menjadi dua perusahaan yang berdiri sendiri-sendiri, maka berdasarkan PP No. 29 tahun 1965 dan PP No. 30 tahun 1965 berdiri Perusahaan Negara Pos dan Giro, dan Perusahaan Negara Telekomunikasi.

Perusahaan Negara (PN) Telekomunikasi dikembangkan pemerintah menjadi Perusahaan Umum (Perum) melalui PP No. 36 Tahun 1974. Perusahaan Umum Telekomunikasi atau Perumtel dalam peraturan tersebut dinyatakan sebagai badan usaha tunggal penyelenggara jasa telekomunikasi untuk umum, baik dalam negeri maupun luar negeri. Hubungan telekomunikasi luar negeri saat itu diselenggarakan oleh PT. Indonesia *Satellite Corporation* (Indosat) yang masih

berstatus perusahaan asing yakni *American Cable and radio Corporation* yang didirikan berdasarkan peraturan negara bagian Delaware, Amerika Serikat.

Seluruh saham PT. Indosat dibeli oleh Negara RI pada tahun 1980 dari *American Cable and radio Corporation*. Tahun 1980 jugalah pemerintah mengeluarkan PP No 53 dalam rangka meningkatkan pelayanan jasa telekomunikasi untuk umum yang sekaligus merubah PP. No. 22 tahun 1974 yang berisi tentang telekomunikasi untuk umum. Peraturan tersebut menetapkan Perumtel sebagai badan usaha penyelenggara telekomunikasi untuk umum dalam negeri dan Indosat sebagai penyelenggara jasa telekomunikasi untuk umum internasional.

Memasuki repelita V, pemerintah merasakan perlunya percepatan pembangunan telekomunikasi karena sebagai infrastruktur, telekomunikasi diharapkan dapat memacu pembangunan sektor yang lainnya, penyelenggaraan telekomunikasi juga membutuhkan manajemen yang lebih profesional. Pemerintah menindaklanjuti dengan mengeluarkan PP. No. 25 Tahun 1991 yang mengalihkan bentuk PERUM menjadi Perusahaan perseroan dengan maksud meningkatkan bentuk perusahaan. Sejak saat itu berdirilah Perusahaan Perseroan (Persero) Telekomunikasi Indonesia atau PT.Telkom.

Globalisasi dalam perjalannya turut mempengaruhi perkembangan PT. Telekomunikasi Indonesia dengan ditandai gencarnya tuntutan perekonomian internasional menekan pemerintah Indonesia. Akhirnya pemerintah mengeluarkan UU No. 36 Tahun 1999 yang menetapkan dibukanya bisnis informasi dan telekomunikasi secara luas, artinya bahwa PT. Telkom tidak lagi menjadi satu-satunya perusahaan yang bergerak di bidang pertelekomunikasian di Indonesia. Perusahaan-perusahaan lain yang berskala besar bisa menjadi pesaing PT. Telkom sehingga menuntut PT. Telkom bersiap menyongsong persaingan tersebut dengan tangan terbuka. PT. Telkom *go public* dan masuk pasar bursa merupakan bukti nyata bahwa PT. Telkom sudah benar-benar *go internasional* untuk bersaing dipasar bebas.

Kebijakan PT. Telkom menjual sahamnya dipasar bursa berkaitan dengan diterapkannya pasar bebas merupakan jawaban atas tuntutan internasional, regional, maupun nasional yang memaksa PT.Telkom merekayasa-ulang kebijakannya dalam mengambil langkah-langkah nyata mengantisipasi semua efek globalisasi. Tahun 1995 PT. Telkom sebenarnya sudah mulai melakukan tiga program besar secara simultan. Program-program tersebut adalah *restrukturisasi internal*, penerapan Kerja Sama Operasi (KSO) dan persiapan *Go Publik Internasional* atau di kenal *Initial Public Offering*. *Restrukturisasi Internal* dimaksudkan untuk menjadikan pengelolaan perusahaan menjadi efektif dan efisien, karena terjadi pemisahan antara bidang usaha utama, bidang usaha terkait dan bidang usaha pendukung.

Bidang usaha utama PT. Telkom adalah penyelenggaraan jasa telepon lokal dan jarak jauh dalam negeri. Bidang usaha terkait seperti jasa sistem telepon bergerak seluler (STBS), sirkuit langganan, teleks, penyewaan transponder satelit, *Very Small Aperture Terminal (VSAT)* dan jasa nilai tambah tertentu. Bidang usaha terkait ini ada yang diselenggarakan oleh PT.Telkom sendiri dan sebagian diselenggarakan dalam membentuk perusahaan patungan, sedangkan bidang usaha pendukung adalah bidang usaha yang tidak berhubungan langsung dengan pelayanan jasa telekomunikasi tetapi keberadaannya mendukung kelancaran bidang usaha utama dan bidang usaha terkait. Bidang usaha pendukung adalah terfokus pada pelatihan, sistem informasi, satelit, properti, dan riset teknologi informasi.

Hasil restrukturisasi internal 1 Juli 1995 menetapkan PT. Telkom terbagi atas tujuh divisi regional dan satu Divisi *network* yang keduanya mengelola bidang utama. Divisi regional ini menjadi pengganti struktur wilayah usaha telekomunikasi (WITEL) yang memiliki daerah teritorial tertentu, namun hanya menyelenggarakan jasa telepon lokal dan mendapat bagian dari jasa telepon sambungan langsung jarak jauh (SLJJ), sedangkan untuk sambungan langsung internasional (SLI) melalui perhitungan interkoneksi. Divisi regional PT. Telkom mencakup wilayah-wilayah sebagai berikut :

- a. Divisi Regional I, Sumatera;
- b. Divisi Regional II, Jakarta dan sekitarnya;
- c. Divisi Regional III, Jawa Barat;
- d. Divisi regional IV, Jawa Tengah dan D.I Yogyakarta;
- e. Divisi regional V, Jawa Timur;
- f. Divisi regional VI, seluruh Kalimantan;
- g. Divisi Regional VII, Kawasan Timur Indonesia meliputi Sulawesi, Bali, Nusa Tenggara, Maluku dan Irian Jaya/ Papua.

Setiap divisi dikelola Team Manajemen yang terpisah berdasarkan prinsip desentralisasi yang bertindak sebagai pusat investasi (divisi regional) dan pusat keuntungan (divisi *network* dan divisi lainnya), serta mempunyai laporan keuangan yang terpisah. Divisi-divisi pendukung terdiri dari divisi pelatihan, divisi properti, dan divisi sistem informasi. Beralihnya kebijakan sentralisasi ke kebijakan dekonsentrasi dan desentralisasi kewenangan, menyebabkan struktur dan fungsi kantor pusat juga mengalami perubahan. Berdasarkan organisasi divisional, kantor pusat diubah menjadi kantor perusahaan yang semula pusat investasi disederhanakan menjadi pusat biaya (*cost centre*).

Kantor PT. Telkom berdasarkan akte perubahan yang terakhir berkedudukan di Jalan Japati No. 1 Bandung, bertanggung jawab atas penyampaian sasaran pengelolaan perusahaan melalui kegiatan unit kerja perusahaan secara keseluruhan. Kantor perusahaan pusat hanyalah menetapkan hal-hal strategis, sedangkan penjabaran operasionalnya dilaksanakan oleh masing-masing divisi. Struktur manajemen PT. Telkom secara garis besar meliputi kantor perusahaan, divisi regional I sampai VII, divisi *network*, dan divisi pendukung. Kantor perusahaan strukturnya hanya terdiri dari dewan direksi yang dibantu kelompok pengembangan berstatus sekretaris perusahaan, kepala audit internal dan beberapa *vice presiden*. Kantor PT. Telkom Kandatel Jember sendiri berkedudukan di Jalan Gajah Mada 184 Jember. PT. Telkom Kandatel Jember merupakan salah satu dari lima Kandatel dibawah naungan Divisi Regional V Jawa Timur yang membawahi lima kantor cabang yakni: area Bondowoso, Situbondo, Probolinggo, Lumajang, dan Banyuwangi.

2.2 Visi dan Misi PT. Telkom

PT.Telkom sebagai perusahaan publik mengemban tugas untuk memberikan hasil terbaik kepada *stakeholder*. Oleh karena itu dalam setiap kegiatan usahanya PT. Telkom berpijak pada visi dan misi perusahaan yang dirumuskan sebagai berikut :

a. Visi PT. Telkom

Adalah berorientasi pada kepuasan pelanggan, memberikan hasil terbaik bagi pelanggan, pemilik, pegawai, dan lingkungan perusahaan.

b. Misi PT. Telkom

Adalah *To be come a leading infocom company in our region*

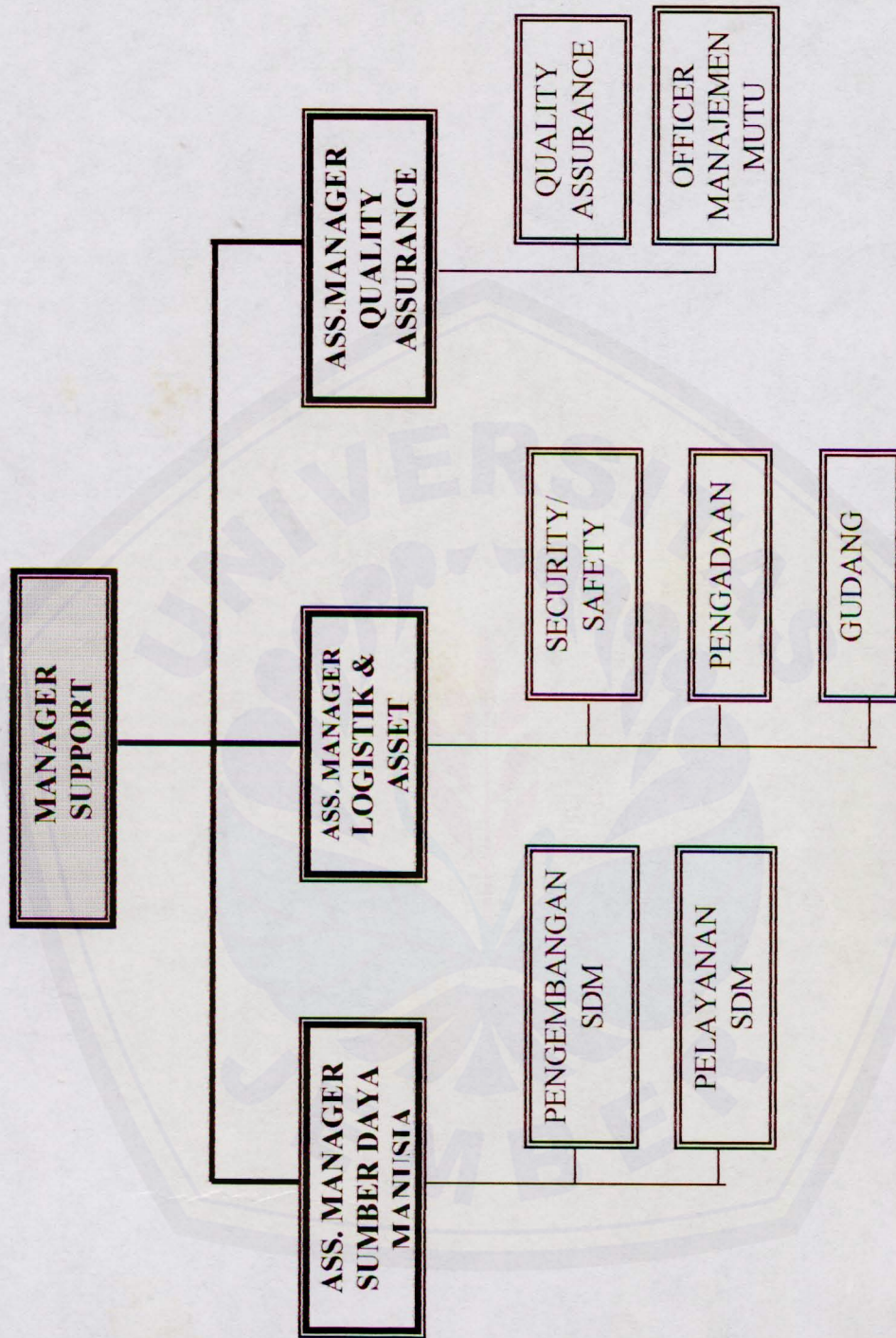
2.3 Organisasi Perusahaan

2.3.1 Struktur organisasi

Struktur organisasi PT. Telkom Kandatel Jember dapat digambarkan dalam bagan sebagai berikut:

Struktur organisasi PT. Telkom Kandatel Jember

Struktur Organisasi Dinas Support PT. Telkom Kandatel Jember



Sumber : PT. Telkom kandatel Jember April 2002

2.3.2 Tugas dan Wewenang

Struktur organisasi menggambarkan hierarki hubungan-hubungan antara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi dalam organisasi yang menunjukkan jabatan, tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Struktur berkaitan erat dengan hubungan-hubungan logis antara berbagai fungsi dalam organisasi. Struktur dasar terfokus pada struktur lini dan staff. Struktur lini menyangkut saluran-saluran kewenangan organisasi yang berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi mengikuti tatanan jabatan yang bertanggung jawab atas produktivitas. Kewenangan lininya terdiri atas presiden, wakil presiden, manajer, penyelia, dan pelaksana. Tenaga staf secara tradisional memberi nasehat dan jasa untuk membantu lini. Anggota staf era sekarang sering diberi kewenangan perintah terbatas alih-alih kewenangan umum atas suatu unit organisasi. Struktur organisasi PT. Telkom Kandatel Jember dari bagan diatas dapat dijelaskan meliputi tugas utama dan wewenang masing-masing bagian sebagai berikut :

a. *General Manager dan Deputy General Manager*

General Manager dan Deputy General Manager mempunyai tugas utama memberikan kepuasan kepada *customer, stake holder* dan *share holder* pada area datel melalui penyediaan layanan jasa POTS, peningkatan pendapatan, peningkatan produksi pulsa, pengoperasian dan pemeliharaan jaringan akses pelanggan serta pemberdayaan sumber daya yang menjadi kewenangannya.

Wewenang *General Manager dan Deputy General Manager* adalah sebagai berikut :

- 1) Menjabarkan visi, misi, tujuan, dan strategi pemasaran POTS dan pengelolaan jaringan akses.
- 2) Menetapkan sasaran dan metode proses pemasaran POTS dan pengelolaan jaringan akses yang optimal pada pelanggan.
- 3) Mengelola dan mengembangkan sumber daya untuk memberikan pemasaran POTS dan pengelolaan jaringan akses pada pelanggan.
- 4) Mengelola, mengendalikan operasi, dan pemeliharaan jaringan akses pelanggan.

- 5) Mengembangkan SDM dilingkungan Kandatel.
- 6) Mengelola sumber daya (keuangan, informasi, dan sebagainya) untuk keperluan pelaksanaan operasi di Kandatel.

b. Manager *Marketing*

Manager *Marketing* mempunyai tugas utama meningkatkan kinerja, memenuhi target pemasaran POTS, *fitur* dan *public phone* melalui pengelolaan promosi dan penjualan, pengelolaan *customer data base*, pengelolaan *usage quality improvement*, peningkatan kapabelitas SDM dan sumber daya lain yang menjadi kewenangannya. bertanggung jawab atas pencapaian sasaran operasional, penyelenggaraan jasa dan pengelolaan perangkat telekomunikasi dalam area geografis tertentu.

Wewenang manager *marketing* adalah sebagai berikut :

- 1) Menetapkan strategi dan kebijakan promosi dan pemasaran
- 2) Menetapkan *bundling and pricing product* POTS.
- 3) Menetapkan strategi dan kebijakan *usage quality improvement*
- 4) Merekomendasikan mutasi intern bidang marketing.
- 5) Menetapkan kebijakan pengelolaan *customer data base*.

c. Manager Ophar Jaringan Akses

Manager ophar jaringan akses mempunyai tugas utama mengelola dan mengendalikan kegiatan pemeliharaan jaringan akses baik yang bersifat preventif maupun korektif untuk meningkatkan performan jaringan (*reability* dan *availability*), mengelola dan mengendalikan kegiatan operasi pelayanan jaringan akses (GGN dan PSB/ mutasi) sesuai tolak ukur.

Wewenang manajer Ophar Jaringan Akses adalah sebagai berikut :

- 1) Mengatur personal internal jaringan akses.
- 2) Mengendalikan kegiatan Ophar untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas jaringan akses.
- 3) Memutuskan pemanfaatan teknologi jaringan akses.
- 4) Melaksanakan rehabilitasi dan ekspansi jaringan akses.
- 5) Mengembangkan sistem operasi dan pemeliharaan jaringan akses (efektif dan efisien).

d. Manager Perencanaan Bisnis

Manager Perencanaan Bisnis mempunyai tugas utama membuat perencanaan bisnis dalam bentuk *Business Plan* Kandatel untuk jangka menengah, melakukan analisa pemilihan strategi bisnis serta meningkatkan kapabilitas dan performansi internal Kandatel.

Wewenang manager perencanaan bisnis adalah sebagai berikut:

- 1) Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi kapabilitas internal Kandatel untuk bahan perencanaan bisnis dan meningkatkan performan.
- 2) Menentukan strategi bisnis Kandatel.
- 3) Menentukan pengelolaan informasi/ data internal maupun eksternal.
- 4) Menentukan lokasi dan teknologi perencanaan jaringan akses.

e. Manager *Customer Service*

Manager *Customer Service* mempunyai tugas utama mengelola penyelenggaraan pelayanan jasa telekomunikasi semua produk PMVIS, meningkatkan performan pelayanan ketersediaan jasa telekomunikasi.

Wewenang manager *Customer Service* adalah sebagai berikut :

- 1) Menyelenggarakan pelayanan interaksi pelanggan untuk semua jenis layanan berkaitan dengan permintaan produk, informasi dan komplain.
- 2) Mengelola *outlet-outlet* pelayanan.
- 3) Mengendalikan tingkat layanan.
- 4) Mengkoordinir dan memberikan pembinaan karyawan di unitnya.
- 5) Mengarahkan dan mengoptimalkan sumber daya unit.

f. Manager Keuangan

Manager Keuangan mempunyai tugas utama meningkatkan dan mengevaluasi performan data melalui pengelolaan anggaran, pendapatan, beban, *cash flow* serta penyelenggaraan akuntansi dan pelaporan keuangan.

Wewenang manager Keuangan adalah sebagai berikut:

- 1) Menyelenggarakan dan mengkoordinir pengelolaan anggaran datel
- 2) Menyelenggarakan dan mengkoordinir pengelolaan akuntansi datel
- 3) Menyelenggarakan tertib administrasi dan kesekretariatan dinas keuangan

g. *Manager Support*

Manager Support mempunyai tugas utama mengelola pelayanan dan pengembangan SDM, pengadaan barang, sarana (inventaris, KBM, gudang), *security* dan *safety*, mengelola manajemen mutu, dan *quality assurance*.

Wewenang manager *Support* adalah sebagai berikut:

- a. Melaksanakan koordinasi dengan pihak terkait.
- b. Melaksanakan fungsi administrasi, data dan belanja pegawai, serta pengembangan SDM.
- c. Melaksanakan fungsi-fungsi manajemen mutu.
- d. Melaksanakan fungsi-fungsi logistik dan asset.

2.3.3 Budaya Organisasi PT. Telkom

Budaya Organisasi pada PT. Telkom disingkat dengan ARTI. ARTI mempunyai pengertian bahwa setiap karyawan harus diingatkan agar selalu menyadari ARTI kehadiran PT. Telkom ditengah-tengah masyarakat dan arti kehadiran dirinya dalam PT. Telkom. ARTI adalah singkatan dari Akurat (*Accurate*), Responsif (*Responsive*), Simpatik (*friendly*).

a. Akurat (*accurate*)

Budaya akurat diwujudkan melalui kemampuan memelihara dan meningkatkan derajat potensi individu berlandaskan data dan informasi yang tersedia. Artinya setiap pelaksanaan tugas apapun dan di tingkat manapun setiap karyawan PT. Telkom tidak boleh asal jadi.

b. Responsif (*responsive*)

Kecepatan kerja tanggap terhadap tuntutan lingkungan sekitarnya diwujudkan karyawan yang tanggap dan tidak membiarkan pemakai jasa intern maupun ekstern menunggu dalam suasana ketidakpastian.

c. Simpatik (*friendly*)

Setiap karyawan harus mampu membangun hubungan berkesinambungan dengan Tuhan dan keterkaitan proporsional dengan pelanggan di satu sisi dan mitra usaha atau pemasok, para pembina, dan instansi disisi lainnya.

Budaya PT. Telekomunikasi Indonesia mempunyai satu tujuan akhir yaitu: kepuasan pelanggan, karyawan dan masyarakat.

2.4 Personalia

2.4.1 Deskripsi Karyawan

Kantor Daerah Telekomunikasi Jember dalam mendukung pelaksanaan tugas dan fungsinya memiliki karyawan yang terdiri dari berbagai jabatan, tingkat manajer serta dari berbagai tingkat pendidikan. Karyawan tetap yang melakukan pekerjaan sehari-hari di kantor PT. Telkom Jember seluruhnya berjumlah 419 orang yang terdiri dari berbagai golongan, pangkat, tingkat pendidikan dan bidang kerja. Gambaran jumlah karyawan dapat dilihat pada bagan tabel berikut :

Tabel 1. Jumlah Karyawan PT. Telkom Kandatel Jember

No	KANTOR	JUMLAH KARYAWAN
1	Kantor Daerah Telekomunikasi Jember	8
2	Dinas Marketing Datel Jember	8
3	Dinas Ophar Jaringan Akses Datel Jember	51
4	Dinas Perencanaan Bisnis Datel Jember	23
5	Dinas Customer Service Datel Jember	14
6	Dinas Keuangan Datel Jember	12
7	Dinas Support Datel Jember	27
8	Kantor Cabang Telekomunikasi Bondowoso	31
9	Kantor Cabang Telekomunikasi Lumajang	61
10	Kantor Cabang Telekomunikasi Probolinggo	66
11	Kantor Cabang Telekomunikasi Situbondo	37
12	Kantor Cabang Telekomunikasi Banyuwangi	81
	Total	419

Sumber data : PT. Telkom Kandatel Jember April 2002

Tabel 2. Tingkat Pendidikan Karyawan Dinas Support pada PT. Telkom Kandatel Jember

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Prosentase
1.	S 1	3	11,5
2	Diploma Tiga (D 3)	4	15,4
3.	Diploma Dua (D 2)	2	7,7
4.	Diploma Satu (D 1)	3	11,5
5.	SLTA	12	46,2
6.	SLTP	2	7,7
Jumlah		26	100

Sumber data : PT. Telkom Kandatel Jember April 2002

Tabel 3. Grade dan Brand Posisi Karyawan Dinas Support PT. Telkom Kandatel Jember

No	Grade dan Brand Posisi Individu		Jumlah Grade dan Brand Individu	
	Grade	Brand Posisi Individu	Jumlah Grade	Jumlah Brand Individu
1	7	III.2	1	1
2	8	IV.1	1	1
3	9	IV.2	3	3
4	10	V.1	2	2
5	11	V.2	2	2
6	12	VI.1	3	3
7	13	VI.2	1	1
8	18	VII.3	1	1
9	19	VII.4	5	5
10	20	VII.5	2	2
11	21	VII.6	1	1
12	23	VII.8	2	2
13	24	VII.9	3	3
Total			27	27

Sumber data : PT. Telkom Kandatel Jember April 2002

Tabel 4. Masa Kerja karyawan

No.	Lamanya Kerja (th)	Jumlah	Prosentase
1.	< 5	1	20 %
2.	6 - 11	1	30 %
3.	12 - 17	4	40 %
4.	18 - 23	8	10 %
5.	> 24	12	
	Jumlah	26	100 %

Sumber data: PT. Telkom Kandatel Jember April 2002

Dari tabel 2 dan 3, dan 4 dapat diketahui heterogennya tingkat pendidikan, grade, brand posisi individu, dan lamanya masa bekerja yang tidak lain menunjukkan potensi SDM untuk meningkatkan efektivitas perusahaan.

2.4.2 Sistem Imbal jasa dan Penghargaan

Sistem imbal jasa karyawan adalah dengan imbal jasa tetap dan imbal jasa variabel yang berorientasi pada performan dan pemanfaatan penghargaan non finansial secara efektif. Porsi imbal jasa variabel pada PT. Telkom secara menyeluruh didistribusikan menjadi porsi-porsi khusus sebagai berikut:

Tabel 5. Porsi dan Pembayaran Imbal Jasa

Brand Posisi	Prosentase dari total porsi (%)	Prosentase dari gaji (%)
Manajemen Eksekutif	1	15
Manajemen Senior Manajer /	5	12
Supervisor	10	10
Karyawan Telkom	84	8

Sumber data : PT. Telkom Kandatel Jember April 2002

PT. Telkom pada periode tertentu juga memberikan bonus sebagai pembayaran tahunan yang proporsi pembayarannya disesuaikan dengan pencapaian target baik kinerja individu maupun kinerja unit/ tim dan insentif yang merupakan bentuk lain dengan ukuran Pm/Pk dan SKI sebagai pendorong guna memotivasi pegawai/ tim/ unit dalam pencapaian target-target perusahaan. Bonus diberikan tiap akhir tahun terkadang bisa dua sampai tiga kali dalam satu tahun.

2.4.3 Penggunaan Waktu Kerja

Waktu Kerja karyawan PT. Telkom Kandatel Jember sehari-hari mengikuti peraturan yang ditetapkan oleh PT. Telkom Divisi regional wilayah V Jawa Timur. Hari senin sampai kamis dalam satu hari kerja diberlakukan selama delapan jam kerja dan satu jam untuk istirahat. Untuk hari Jum'at tujuh koma lima jam kerja dan satu koma lima jam istirahat.

Penetapan jam kerja dinas dapat dilihat pada tabel 6 berikut:

Tabel 6. Waktu Kerja Karyawan

No	Hari Dinas	Jam Dinas	Jam Istirahat
1.	Senin - Kamis	07.30 - 11.30	11.30 - 12.30
		12.30 - 16.30	
2.	Jum'at	07.30 - 11.30	11.30 - 13.00
		13.00 - 17.00	

Sumber data : PT. Telkom Kandatel Jember April 2002

Tabel 6. di atas menerangkan waktu jam kerja karyawan PT. Telkom Kandatel Jember. Batas waktu jam kerja dinas yang ditetapkan perusahaan dimaksudkan untuk menjalankan aktivitas kerja sehari-hari. Penetapan jam kerja dimaksudkan untuk meningkatkan efektifitas kerja sehingga dapat mencapai tujuan, target, dan sasaran yang telah direncanakan.

2.5 Jaminan Sosial

PT. Telkom Kandatel Jember memberikan jaminan sosial pada karyawannya dimaksudkan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawannya dalam bentuk sebagai berikut :

- a. Asuransi Sosial
- b. Jaminan Kecelakaan Kerja
- c. Pemeliharaan kesehatan dan pertanggung jawaban sakit.
- d. Tunjangan hari raya.
- e. Uang pensiun dini
- f. Uang Pesangon
- g. Perumahan

2.6 Produk dan Kegiatan Usaha

Jasa telekomunikasi yang disediakan PT. Telkom dibagi dalam dua kelompok, jasa telekomunikasi dasar dan bukan dasar. Bisnis utama PT. Telkom sampai saat ini adalah menyediakan PSTN (*Public Switch Telepon Network*) dan menyelenggarakan jasa melalui PSTN.

2.6.1 Lingkup Pelayanan

- a. Layanan Pra Jual
- b. Layanan Penjualan
- c. Layanan Purna Jual

2.6.2 Komunikasi Suara dan Jaringan Telepon

- a. Telepon
- b. *Hunting System*
- c. Akses Internet
- d. Jaringan Pelanggan Korporat / *Corporate Customer Network (CCN)*
- e. Sambungan Pelanggan Jarak Jauh / *Long Distance Subscriber (LDS)*
- f. *Direct Inward Dialing (DID)*
- g. *Injection Answer Signaling (IAS)*
- h. *Feature*

2.6.3 Komunikasi Data dan Multimedia

- a. TelkomNet
- b. Electronic Mega Mall (EMM)

2.6.4 Fasilitas Untuk Umum

- a. Telepon Umum
- b. TUCP
- c. TUT (Telepon Umum Tunggu)
- d. Produk Calling Card (Kartu Bebas)
- e. WARTEL (Warung Telekomunikasi)

IV. KESIMPULAN DAN SARAN



4.1 Kesimpulan

Hubungan antara variabel *independen* (X) dan variabel *dependen* (Y) dibuktikan dengan hasil uji analisis Korelasi Rank Spearman dengan harga kritis r_s untuk $N = 26$ dengan $df = 24$ pada taraf kepercayaan 95 % atau taraf signifikansi 5 % nilai $r_s = 0,329$. Data *out put* SPSS 10.0 for windows analisisnya sebagai berikut:

1. Tidak ada ada hubungan antara indikator *integrasi* dengan efektivitas kerja karyawan. Untuk probabilitas 0,05 maka indikator *integrasi* tidak ada signifikansinya terhadap efektivitas kerja karyawan.
2. Ada hubungan antara indikator *pay-off* dengan efektivitas kerja karyawan. Tingkat hubungan tersebut cukup berarti. Untuk probabilitas 0,05 ada signifikansi indikator *pay-off* terhadap efektivitas kerja karyawan.
3. Ada hubungan antara indikator *icing device* dengan efektivitas kerja karyawan. Tingkat hubungan tersebut cukup berarti. Untuk probabilitas 0,05 maka indikator *icing device* tidak ada signifikansinya terhadap efektivitas kerja karyawan.
4. Ada hubungan antara komunikasi persuasif pemimpin dengan efektivitas kerja karyawan dinas *support* pada PT. Telkom Kandatel Jember. Tingkat hubungan tersebut cukup berarti. Untuk probabilitas 0,05 maka komunikasi persuasif pemimpin ada signifikansinya terhadap efektivitas kerja karyawan.

Artinya semakin sering pemimpin berkomunikasi secara persuasif akan menyebabkan semakin tinggi pula tingkat efektivitas kerja karyawan

4.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa terdapat hubungan yang cukup berarti antara Komunikasi Persuasif Pemimpin dengan Efektivitas Kerja Karyawan, maka informasi yang dapat disumbangkan sebagai bahan pertimbangan untuk peningkatan efektivitas kerja adalah :

- 1 Pemimpin Dinas *Support* pada PT. Telkom dalam berkomunikasi tatap muka (*face to face*) dengan karyawan untuk lebih sering menggunakan bahasa-bahasa persuasif.
- 2 Pemimpin Dinas *Support* pada PT. Telkom diharapkan berintegrasi secara komunikatif dengan membina hubungan saling percaya dan memberi perhatian khusus terhadap *eksistensi* karyawan.
- 3 Pemimpin Dinas *Support* pada PT. Telkom diharapkan dalam memberikan *reward* bukan hanya dalam bentuk finansial tetapi juga penghargaan dan akses informasi.
- 4 Pemimpin Dinas *Support* pada PT. Telkom diharapkan dalam berkomunikasi formal dan informal menata pesan komunikasi secara *emotional appeal* agar pesan menjadi lebih menarik dan tidak mudah dilupakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Pandji. 1992. *Psikologi Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur Penelitian 'Suatu Pendekatan Praktek'*. Jakarta: Rineka Cipta
- Drucker, Peter F. 1994. *Eksekutif yang Efektif*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Effendy, Onong Uchana. 1981. *Kepemimpinan dan Komunikasi*. Bandung: Alumni
- 2001. *Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktek*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Forsyth, Patrick. 1996. *Agreed 'Negoisasi Menang-Menang Dengan Komunikasi Persuasif*. Jakarta: Gramedia
- 1998. *Komunikasi Persuasif yang Berhasil*. Jakarta: Arcan
- Gibson, James. L. John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly Jr. 1993. *Organisasi. Jilid I*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Goodal H. Lloyd Jr. dan Christopher L. Waagen. 1995. *Presentasi Persuasif*. Jakarta: Gaya Media Pratama.
- Koontz, Harold. Cyril O'Donnell, dan Heinz Wehrich. 1989. *Manajemen. Jilid II* Jakarta: Penerbit Erlangga
- Ludlow, Ron, dan Fergus Panton. 1996. *Komunikasi Efektif*. Terjemahan Deddy Jacobus dari *The Essence of Effective Communication*. 1992. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Makaliwe, Willem. 2000. *Krisis Ekonomi di Indonesia: Belajar dari Pengalaman tiga tahun*. Usahawan No. 10 TH XXIX.
- Malik, D. Djameludin, dan Yosol Iriantara. 1994 *Komunikasi Persuasif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Osborne, John. W. 1993. *Kiat Berbicara Didepan Umum Untuk Eksekutif Jalan Menuju Keberhasilan*. Jakarta: Gramedia
- Pace, Wayne dan Don Faules. Deddy Mulyana (Ed). 2001. *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya

- Prodjosapoetro, R. Soewardi. 1986. *Komunikasi Kepemimpinan*. Yogyakarta: Nur Cahaya
- Rachbini, Didik J. 2001. *Analisis Kritis Ekonomi Politik Indonesia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Rakhmat, Jalaluddin. 2000. *Metode Penelitian Komunikasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Reksohadiprodjo, Sukanto, dan Hani Handoko. 1992. *Organisasi Perusahaan: Teori, Struktur, dan Prilaku*. Yogyakarta: BPFE.
- Satriya, Adhi. 1999. *Kepemimpinan Perusahaan*. Jakarta: Manajemen Usahawan Indonesia No. 09 TH XXVIII
- Siagian, Sondang P. 1989. *Fungsi-fungsi Manajerial*. Jakarta: Bina Aksara
- Siegel, S. 1997. *Statistik Non Parametrik Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: Gramedia
- Silalahi, Ulbert. *Pemahaman Praktis "Asas-Asas Manajemen"*. Bandung: Mandar Maju
- Singarimbun, Masri, dan Sofian Effendy. 2000. *Metode Penelitian Survy*. Jakarta: LP3ES
- Soehartono, Irawan. 2000. *Metode Penelitian sosial*. Bandung: Rosdakarya.
- Sugiyono. 1999. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: CV. Alfabeta
- Tim Universitas Jember. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Jember: Badan Penerbit Universitas Jember.
- Widjaja, A.W. 2000. *Ilmu Komunikasi Pengantar Studi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Wilson dan Hayel. 1972. *Hand Book of Modern Office Management and Administrative Service*: Mc Grow Hill Inch

Daftar Kuisisioner
Hubungan Komunikasi Persuasif Pimpinan
Dengan Efektifitas Kerja Karyawan
Pada PT. Telkom Kandatel Jember

I. Identitas Peneliti

Nama : MEILIAN HAMZAH
NIM : 970910202266
Jurusan/Program Studi : Ilmu Administrasi/ Administrasi Niaga
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Alamat : Jalan Jawa IV/ 04 Jember

II. Kata Pengantar

Dengan hormat,

Penelitian ini menjadi tugas dan kewajiban peneliti untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan sarjana strata I (S1) pada Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember. Peneliti bermaksud menyebarkan kuisisioner untuk melengkapi data penelitian peneliti.

Demi Tercapainya tujuan tersebut, peneliti mohon dengan hormat kesediaan Bapak/ Ibu/ Saudara/ I berkenan membantu dan mengisi daftar kuisisioner sesuai keadaan sebenarnya.

Akhirnya, atas segala bantuan dan kerjasamanya, peneliti mengucapkan terimakasih, dan apabila ada kesalahan peneliti mohon maaf.

Hormat Saya,

Meilian Hamzah

970910202266

III. Petunjuk Pengisian

a. Identitas Responden

1. Pendidikan Terakhir :
2. Lama bekerja :
3. Jabatan :

b. Daftar Pertanyaan

Dalam pengisian kuisioner ini Bapak/ Ibu/ Saudara/ i cukup menjawab pertanyaan dengan **memberi tanda silang (X) pada angka 1 sampai 5, dikolom jawaban** yang anda pilih.

- 1 = tidak pernah
- 2 = jarang
- 3 = kadang-kadang
- 4 = sering
- 5 = selalu

Kecuali pernyataan 13, 17, 18 dengan analisis data sekunder

No	Pernyataan	Jawaban				
		1	2	3	4	5
1.	Pemimpin mendengarkan keluhan karyawan.	1	2	3	4	5
2.	Pemimpin memberikan perhatian khusus terhadap eksistensi/ keberadaan karyawan.	1	2	3	4	5
3.	Pemimpin membina hubungan saling percaya dalam mewujudkan kesejahteraan karyawan.	1	2	3	4	5
4.	Pemimpin mengikutsertakan karyawan dalam mengambil keputusan bersama.	1	2	3	4	5
5.	Pemimpin menjanjikan promosi jenjang karier bagi karyawan yang berprestasi.	1	2	3	4	5
6.	Pemimpin memberi penghargaan khusus kepada karyawan yang berprestasi.	1	2	3	4	5
7.	Pemimpin memberikan pujian seketika atas prestasi kerja karyawan	1	2	3	4	5
8.	Pemimpin menjanjikan fasilitas yang lebih baik	1	2	3	4	5

9.	Pemimpin berbagi informasi yang dapat mendukung	1	2	3	4	5
10.	Pemimpin memberi kesan harapan kesesuaian penempatan/ posisi karyawan.	1	2	3	4	5
11.	Pemimpin dengan senang hati memberikan dukungan atas ide-ide baru karyawan.	1	2	3	4	5
12.	Pemimpin memotivasi dan memberi kesempatan karyawan untuk mengembangkan keahliannya dengan kesan yang mendalam.	1	2	3	4	5
13.	Anda masuk dan pulang kantor sesuai jam kerja kantor.	1	2	3	4	5
14.	Waktu yang anda miliki diprioritaskan/ dipusatkan pada persoalan yang penting.	1	2	3	4	5
15.	Pekerjaan anda selesai lebih cepat dari rencana.	1	2	3	4	5
16.	Anda bekerja berpedoman pada program kerja untuk menghindari lembur kerja.	1	2	3	4	5
17.	Pekerjaan anda memenuhi target minimum SKI.	1	2	3	4	5
18.	Pekerjaan anda dapat terealisasi sesuai program kerja yang direncanakan.	1	2	3	4	5
19.	Anda memenuhi akurasi data sesuai prosedur kerja.	1	2	3	4	5
20.	Anda melengkapi hasil kerja dengan melampirkan persyaratan administrasi.	1	2	3	4	5
21.	Pekerjaan anda dikerjakan sesuai dengan Pm/ Pk.	1	2	3	4	5
22.	Anda menyusun rencana tindak lanjut hasil evaluasi program kerja untuk satu periode waktu.	1	2	3	4	5

Kriteria penilaian pernyataan 13, 17, 18 dengan analisis data sekunder

- 1 = Mangkir > 20 menit
- 2 = Mangkir 16- 20 menit
- 3 = Mangkir 11-15 menit
- 4 = Mangkir 6-10 menit
- 5 = Mangkir 0-5 menit

- 1 = Terealisasi 71 – 76 %
- 2 = Terealisasi 77 – 82 %
- 3 = Terealisasi 83 – 88 %
- 4 = Terealisasi 89 – 94 %
- 5 = Terealisasi 95 – 100 %

Lampiran 1

DATA NILAI JAWABAN RESPONDEN ATAS INDIKATOR METODE INTEGRASI (X 1)

N	ITEM RESPONSES				TOTAL NILAI
	1	2	3	4	
1	4	4	4	3	15
2	3	4	4	4	15
3	4	3	4	4	15
4	3	4	3	4	14
5	3	3	5	4	15
6	3	3	4	3	13
7	3	3	4	4	14
8	2	3	3	2	10
9	4	4	3	3	14
10	3	3	4	3	13
11	4	4	3	3	14
12	4	5	5	5	19
13	3	3	3	3	12
14	4	4	4	5	17
15	4	4	3	3	14
16	3	3	4	4	14
17	4	4	4	5	17
18	4	3	4	3	14
19	3	4	4	3	14
20	5	4	5	4	18
21	3	4	3	3	13
22	4	3	3	4	14
23	4	4	3	3	14
24	3	4	4	3	14
25	4	4	3	4	15
26	4	3	4	3	14

Sumber: Data primer isian kuesioner responden

Lampiran 2

DATA NILAI JAWABAN RESPONDEN ATAS
INDIKATOR METODE PAY-OFF (X 2)

N	ITEM RESPONSES				TOTAL NILAI
	1	2	3	4	
1	4	4	4	3	15
2	3	5	4	4	16
3	3	3	4	3	13
4	4	4	4	3	15
5	4	4	3	4	15
6	4	4	3	3	14
7	4	4	4	4	16
8	3	3	3	3	12
9	4	4	4	4	16
10	4	5	4	3	16
11	4	4	4	3	15
12	5	5	5	5	20
13	4	4	4	3	15
14	5	4	5	3	17
15	3	4	4	4	15
16	3	4	5	4	16
17	4	5	5	5	19
18	3	4	3	4	14
19	3	3	5	3	14
20	4	4	3	3	14
21	3	4	4	3	14
22	3	5	3	3	14
23	4	4	4	3	15
24	3	4	4	3	14
25	4	4	4	4	16
26	3	5	4	4	16

Sumber: Sumber: Data primer isian kuesioner responden

Lampiran 3

DATA NILAI JAWABAN RESPONDEN ATAS INDIKATOR METODE ICING DEVICE (X 3)

N	ITEM RESPONSES				TOTAL NILAI
	1	2	3	4	
1	4	4	4	4	16
2	3	4	4	3	14
3	4	3	4	4	15
4	5	3	4	4	16
5	5	4	3	3	15
6	3	4	4	3	14
7	4	4	4	3	15
8	3	3	3	4	13
9	5	3	4	4	16
10	4	3	5	4	16
11	4	4	4	3	15
12	5	5	5	5	20
13	4	4	4	4	16
14	4	5	5	4	18
15	4	3	4	4	15
16	4	3	4	3	14
17	4	4	5	4	17
18	5	3	4	4	16
19	4	3	3	5	15
20	4	3	5	4	16
21	4	3	3	4	14
22	4	3	3	5	15
23	4	3	3	4	14
24	4	4	4	4	16
25	3	4	3	3	13
26	4	3	3	3	13

Sumber: Sumber: Data primer isian kuesioner responden

Lampiran 4

DATA TOTAL NILAI VARIABEL
KOMUNIKASI PERSUASIF (X)

N	INDIKATOR			X
	X1	X2	X3	
1	15	15	16	46
2	15	16	14	45
3	15	13	15	43
4	14	15	16	45
5	15	15	15	45
6	13	14	14	41
7	14	16	15	45
8	10	12	13	35
9	14	16	16	46
10	13	16	16	45
11	14	15	15	44
12	19	20	20	59
13	12	15	16	43
14	17	17	18	52
15	14	15	15	44
16	14	16	14	44
17	17	19	17	53
18	14	14	16	44
19	14	14	15	43
20	18	14	16	48
21	13	14	14	41
22	14	14	15	43
23	14	15	14	43
24	14	14	16	44
25	15	16	13	44
26	14	16	13	43

Sumber: Tabel 1, 2, dan 3

Lampiran 5

DATA NILAI JAWABAN RESPONDEN ATAS
INDIKATOR WAKTU KERJA (Y1)

N	ITEM RESPONSES		TOTAL NILAI
	1	2	
1	5	4	9
2	4	3	7
3	4	3	7
4	4	4	8
5	4	4	8
6	5	3	8
7	5	4	9
8	5	4	9
9	5	4	9
10	5	4	9
11	5	4	9
12	5	5	10
13	4	4	8
14	5	4	9
15	5	4	9
16	5	4	9
17	5	3	8
18	5	4	9
19	5	3	8
20	5	5	10
21	5	4	9
22	5	4	9
23	5	3	8
24	4	3	7
25	4	4	8
26	5	4	9

Sumber: Data sekunder PT. Telkom april 2002

Lampiran 6

DATA NILAI JAWABAN RESPONDEN ATAS
INDIKATOR KECEPATAN KERJA (Y2)

N	ITEM RESPONSES		TOTAL NILAI
	1	2	
1	4	4	8
2	3	5	8
3	3	4	7
4	4	4	8
5	4	4	8
6	4	4	8
7	4	3	7
8	4	4	8
9	4	4	8
10	4	4	8
11	3	4	7
12	4	5	9
13	3	4	7
14	5	5	10
15	3	4	7
16	3	4	7
17	4	5	9
18	4	4	8
19	4	4	8
20	4	4	8
21	3	3	6
22	3	4	7
23	3	4	7
24	3	4	7
25	4	4	8
26	4	4	8

Sumber: Data primer isian kuesioner responden

Lampiran 7

DATA NILAI JAWABAN RESPONDEN ATAS
INDIKATOR KETEPATAN KERJA (Y3)

N	ITEM RESPONSES		TOTAL NILAI
	1	2	
1	3	4	7
2	4	4	8
3	4	4	8
4	4	4	8
5	2	5	7
6	4	4	8
7	4	5	9
8	4	4	8
9	4	5	9
10	5	4	9
11	3	4	7
12	5	5	10
13	4	4	8
14	5	5	10
15	3	4	7
16	4	4	8
17	5	5	10
18	2	4	6
19	4	3	7
20	4	4	8
21	4	4	8
22	3	4	7
23	2	5	7
24	5	4	9
25	4	4	8
26	3	4	7

Sumber: Data sekunder PT. Telkom april 2002

Lampiran 9

DATA NILAI JAWABAN RESPONDEN ATAS
INDIKATOR KERAPIAN KERJA (Y5)

N	ITEM RESPONSES		TOTAL NILAI
	1	2	
1	4	4	8
2	4	4	8
3	3	3	6
4	4	3	7
5	5	5	10
6	4	4	8
7	4	4	8
8	5	4	9
9	4	5	9
10	4	4	8
11	4	4	8
12	5	5	10
13	4	5	9
14	5	3	8
15	5	4	9
16	4	4	8
17	5	4	9
18	4	5	9
19	4	3	7
20	4	3	7
21	4	4	8
22	4	5	9
23	5	5	10
24	3	5	8
25	3	4	7
26	4	4	8

Sumber: Data primer isian kuesioner responden

Lampiran 10

DATA TOTAL NILAI VARIABEL
EFEKTIFITAS KERJA KARYAWAN (Y)

N	INDIKATOR					Y
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	
1	9	8	7	8	8	40
2	7	8	8	8	8	39
3	7	7	8	6	6	34
4	8	8	8	7	7	38
5	8	8	7	7	10	40
6	8	8	9	7	8	40
7	9	7	9	8	8	41
8	9	8	8	7	9	41
9	9	8	9	9	9	44
10	9	8	9	8	8	42
11	9	7	7	8	8	39
12	10	9	10	10	10	49
13	8	7	8	7	9	39
14	9	10	10	9	8	46
15	9	7	7	8	9	40
16	9	7	8	8	8	40
17	8	9	10	10	9	46
18	9	8	6	9	9	41
19	8	8	7	8	7	38
20	10	8	8	8	7	41
21	9	6	8	6	8	37
22	9	7	7	7	9	39
23	8	7	7	7	10	39
24	7	7	9	8	8	39
25	8	8	8	7	7	38
26	9	8	7	8	8	40

Sumber: Tabel 10, 11, 12, 13, dan 14

Lampiran 11

TABEL PERSIAPAN MENCARI NILAI RANK
VARIABEL KOMUNIKASI PERSUASIF (X)

N	TOTAL NILAI	RANK
1	46	21.5
2	45	18
3	43	6.5
4	45	18
5	45	18
6	41	2.5
7	45	18
8	35	1
9	46	21.5
10	45	18
11	44	12.5
12	59	26
13	43	6.5
14	52	24
15	44	12.5
16	44	12.5
17	53	25
18	44	12.5
19	43	6.5
20	48	23
21	41	2.5
22	43	6.5
23	43	6.5
24	44	12.5
25	44	12.5
26	43	6.5

Sumber: Data lampiran 1, 2, 3, dan 4

Lampiran 12

TABEL PERSIAPAN MENCARI NILAI RANK
VARIABEL EFEKTIFITAS KERJA (Y)

N	TOTAL NILAI	RANK
1	40	14.5
2	39	8.5
3	34	1
4	38	4
5	40	14.5
6	40	14.5
7	41	18.5
8	41	18.5
9	44	23
10	42	22
11	39	8.5
12	49	26
13	39	8.5
14	46	24.5
15	40	14.5
16	40	14.5
17	46	24.5
18	41	18.5
19	38	4
20	41	18.5
21	37	2
22	39	8.5
23	39	8.5
24	39	8.5
25	38	4
26	40	14.5

Sumber: Data lampiran 5, 6, 7, 8, 9, dan 10

LAMPIRAN 13
TABEL KERJA MENCARI KORELASI ANTARA
VARIABEL X DENGAN VARIABEL Y

N	TOTAL NILAI		RANGKING		d_1	d_1^2
	X	Y	X	Y		
1	46	40	21.5	14.5	7.0	49.00
2	45	39	18	8.5	9.5	90.25
3	43	34	6.5	1	5.5	30.25
4	45	38	18	4	14.0	196.00
5	45	40	18	14.5	3.5	12.25
6	41	40	2.5	14.5	-12.0	144.00
7	45	41	18	18.5	-0.5	0.25
8	35	41	1	18.5	-17.5	306.25
9	46	44	21.5	23	-1.5	2.25
10	45	42	18	22	-4.0	16.00
11	44	39	12.5	8.5	4.0	16.00
12	59	49	26	26	0.0	0.00
13	43	39	6.5	8.5	-2.0	4.00
14	52	46	24	24.5	-0.5	0.25
15	44	40	12.5	14.5	-2.0	4.00
16	44	40	12.5	14.5	-2.0	4.00
17	53	46	25	24.5	0.5	0.25
18	44	41	12.5	18.5	-6.0	36.00
19	43	38	6.5	4	2.5	6.25
20	48	41	23	18.5	4.5	20.25
21	41	37	2.5	2	0.5	0.25
22	43	39	6.5	8.5	-2.0	4.00
23	43	39	6.5	8.5	-2.0	4.00
24	44	39	12.5	8.5	4.0	16.00
25	44	38	12.5	4	8.5	72.25
26	43	40	6.5	14.5	-8.0	64.00
Jumlah					0	1098.0

Sumber: Data lampiran 4, 10, 11, dan 12

Nonparametric Correlations

Correlations

			Integrasi	Efektivitas Kerja
Spearman's rho	Integrasi	Correlation Coefficient	1.000	.230
		Sig. (1-tailed)	.	.129
		N	26	26
	Efektivitas Kerja	Correlation Coefficient	.230	1.000
		Sig. (1-tailed)	.129	.
		N	26	26

Correlations

			Pay-off	Efektivitas Kerja
Spearman's rho	Pay-off	Correlation Coefficient	1.000	.491**
		Sig. (1-tailed)	.	.005
		N	26	26
	Efektivitas Kerja	Correlation Coefficient	.491**	1.000
		Sig. (1-tailed)	.005	.
		N	26	26

** . Correlation is significant at the .01 level (1-tailed).

Correlations

			Icing Device	Efektivitas Kerja
Spearman's rho	Icing Device	Correlation Coefficient	1.000	.484**
		Sig. (1-tailed)	.	.006
		N	26	26
	Efektivitas Kerja	Correlation Coefficient	.484**	1.000
		Sig. (1-tailed)	.006	.
		N	26	26

** . Correlation is significant at the .01 level (1-tailed).

Correlations

			Komunikasi Persuasif	Efektivitas Kerja
Spearman's rho	Komunikasi Persuasif	Correlation Coefficient	1.000	.598**
		Sig. (1-tailed)	.	.001
		N	26	26
	Efektivitas Kerja	Correlation Coefficient	.598**	1.000
		Sig. (1-tailed)	.001	.
		N	26	26

** . Correlation is significant at the .01 level (1-tailed).

Nonparametric Correlations

Correlations

			Integrasi	Efektivitas Kerja
Spearman's rho	Integrasi	Correlation Coefficient	1.000	.230
		Sig. (1-tailed)	.	.129
		N	26	26
	Efektivitas Kerja	Correlation Coefficient	.230	1.000
		Sig. (1-tailed)	.129	.
		N	26	26

Correlations

			Pay-off	Efektivitas Kerja
Spearman's rho	Pay-off	Correlation Coefficient	1.000	.491**
		Sig. (1-tailed)	.	.005
		N	26	26
	Efektivitas Kerja	Correlation Coefficient	.491**	1.000
		Sig. (1-tailed)	.005	.
		N	26	26

** . Correlation is significant at the .01 level (1-tailed).

Correlations

			Icing Device	Efektivitas Kerja
Spearman's rho	Icing Device	Correlation Coefficient	1.000	.484**
		Sig. (1-tailed)	.	.006
		N	26	26
	Efektivitas Kerja	Correlation Coefficient	.484**	1.000
		Sig. (1-tailed)	.006	.
		N	26	26

** . Correlation is significant at the .01 level (1-tailed).

Correlations

			Komunikasi Persuasif	Efektivitas Kerja
Spearman's rho	Komunikasi Persuasif	Correlation Coefficient	1.000	.598**
		Sig. (1-tailed)	.	.001
		N	26	26
	Efektivitas Kerja	Correlation Coefficient	.598**	1.000
		Sig. (1-tailed)	.001	.
		N	26	26

** . Correlation is significant at the .01 level (1-tailed).

Tabel P. Tabel Harga-harga Kritis r_s Koefisien Korelasi Ranking Spearman^{*)}

N	Tingkat Signifikansi (tes satu-sisi)	
	.05	.01
4	1,000	
5	.900	1,000
6	.829	.943
7	.774	.893
8	.743	.853
9	.700	.813
10	.664	.776
12	.596	.712
14	.456	.645
16	.425	.601
18	.399	.564
20	.377	.534
22	.359	.508
24	.343	.485
26	.329	.465
28	.317	.448
30	.306	.432

^{*)} Disadur dari Olds, E.G 1938. *Distributions of Sums of squares of rank differences for small numbers of individuals*. Ann. Math. Statist, 9, 133 – 148, dan dari Olds, E.G, 1949 *The 5% significance levels for sum of squares of rank differences and a correction*. Ann. Math. Statist, 20, 117 – 118, dengan izin penulis dan penerbit.



SURAT KETERANGAN

No. Tel. 597/PD620/RE05/D04/7/2002

Kepala Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi Jember, dengan ini menerangkan bahwa

NAMA : MEILIAN HAMZAH
NIM : 97 - 2266
JURUSAN : ILMU ADMINISTRASI NIAGA
NAMA INSTANSI : FISIP UNEJ

Telah melaksanakan PENELITIAN di KANDATEL Jember mulai tanggal 26 Maret 2002 sampai dengan 25 April 2002.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jember, 10 Mei 2002
An. GM. KANDATEL JEMBER
MANAGER SUPPORT

K A R Y A N A
NIK. 581229



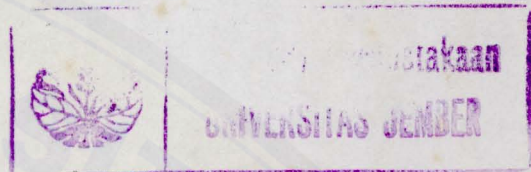
DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS JEMBER
LEMBAGA PENELITIAN

Alamat : Jl. Kalimantan No.37 Telepon (0331) 337818, Jember (68118)
E-mail : lemlit_unej@jember.telkom.net.id

Nomor : 236/J25.3.1/PL.5/2002
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Ijin melaksanakan
Penelitian

13 Maret 2002

Kepada : Yth. Sdr. Pemimpin
PT. TELKOM KANDATEL JEMBER
di -
JEMBER.

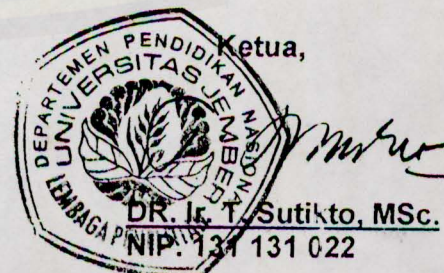


Menunjuk surat pengantar dari Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember No. 830/J25.1.2/PL.5/2002 tanggal 12 Maret 2002, perihal ijin penelitian mahasiswa :

Nama/NIM : MEILIAN HAMZAH / 97-2266
Fakultas/Jurusan : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik / Ilmu Administrasi Niaga
Alamat : Jl. Jawa IV / 04 Jember.
Judul Penelitian : Hubungan Komunikasi Persuasif Pimpinan Dengan Efektivitas Kerja Karyawan Pada PT. Telkom Kandatel Jember.
Lokasi : PT. Telkom Kandatel Jember.
Lama Penelitian : 1 (satu) bulan.

maka kami mohon dengan hormat bantuan serta perkenan saudara untuk memberikan ijin kepada mahasiswa bersangkutan dalam melaksanakan kegiatan penelitian sesuai dengan judul di atas.

Demikian atas kerjasama dan bantuan saudara disampaikan terima kasih.



Tembusan Kepada Yth. :

1. Sdr. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember
2. Mahasiswa ybs.
3. Arsip.