

# PEMBAGIAN KERJA PIMPINAN DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI

(Suatu studi tentang pengaruh pembagian kerja yang dilakukan oleh  
pimpinan terhadap efektivitas kerja pegawai pada Kandatel Jember)

## SKRIPSI

TIDAK DIPINJAMKAN KELUAR

Dilajukan Guna memenuhi Salah Satu Syarat Ujian  
untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata Satu (S I)

Jurusan Ilmu Administrasi

Program Studi Ilmu Administrasi Negara

Pada

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

UNIVERSITAS JEMBER

Oleh :

Danang Suryanto

NIM. EIC195149

**Pembimbing I**

Drs. H. Soenardjo DW.

NIP. 130261690

**Pembimbing II**

Drs. Boediyono MSi.

NIP. 131832304

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER

2000

Asal	: Hadiah	Klass 352.0051 SUR P
Terima Tgl:	14 MAR 2000	
No. Induk :	PT 2000-9778	

5

MOTTO

*"Allah menyatakan bahwasanya tidak ada Tuhan melainkan Dia,  
Yang menegakkan keadilan. Para malaikat dan orang-orang yang berilmu  
(juga menyatakan yang demikian itu)"*

*(Q-S. Ali Imron: 18)*

*"Kekuasaan tekstual ini tidak akan berubah menjadi kekuasaan kultural-  
sosiologis kecuali melalui kelompok yang mengadopsi teks tersebut dan  
mengubahnya menjadi kerangka ideologis. Karenanya, haruslah  
dibedakan antara teks-teks dengan kuasa yang  
diselipkan kepadanya oleh akal manusia  
dan tidak muncul dari teks itu sendiri"*

*(Muhammad Arkoun)*

PERSEMBAHAN

*Dengan segala ketulusan hati  
kupersembahkan skripsi ini untuk Ibunda tercinta Sukatin  
dan Ayahda tercinta Hadi Mansur yang segala doa dan kasih sayang  
yang telah mengorbankan segalanya demi pencapaian cita-cita nanda  
Juga kakakku Ana Suryani  
dan adik-adikku Agung Budi Suryono, Anjar Listiyana  
serta Dwi Aji Kurniawan  
yang telah memberikan semangat dan keceriaan dalam kehidupan  
Dan teruntuk yang tersayang, tercinta dan terindah  
Ailia Ulfrastina yang selalu ada dalam hati sanubari  
yang memberi harmonisasi dalam goresan perjalanan hidup ini*

PENGESAHAN

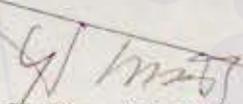
Telah diterima dan dipertahankan didepan Tim Penguji Skripsi  
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat dalam Memperoleh  
Gelar Sarjana Strata Satu (S1) Jurusan Ilmu Administrasi  
Program Studi Ilmu Administrasi Negara  
Universitas Jember

Pada:

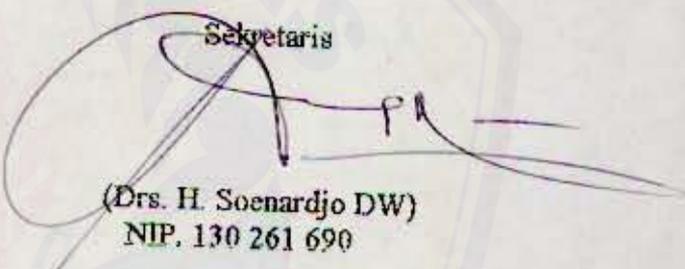
Hari/Tanggal : Sabtu/26 Februari 2000

Pukul : 10.00 WIB-Selesai

Ketua

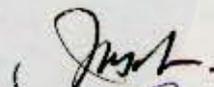
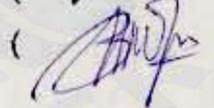
  
(Drs. H. Humaidi, SU)  
NIP. 130 261 662

Sekretaris

  
(Drs. H. Soenardjo DW)  
NIP. 130 261 690

Anggota:

1. Drs. A. Kholiq Ashari MSi.
2. Drs. Boediyono MSi.

Mengetahui

a.n. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Jember

Pembantu Dekan I

  
(Drs. Umiadi Radi, MA.)  
NIP. 130 239 059



## KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah Allah SWT, atas segala karunia dan rahmat yang telah diberikan kepada penulis sehingga mampu menyelesaikan penyusunan skripsi ini. Penyusunan skripsi ini dimaksudkan sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S1) Jurusan Ilmu Administrasi Program Studi Administrasi Negara pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Penulis menyadari skripsi ini masih memiliki kekurangan dan kelemahan karena keterbatasan kemampuan yang dimiliki penulis. Namun demikian, berkat bantuan moril dan materiil dari berbagai pihak akhirnya skripsi ini dapat terwujud. Oleh karena itu dalam hal ini perkenankan penulis untuk mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Drs. H. Bariman selaku Dekan FISIP beserta segenap civitas akademika FISIP Universitas Jember
2. Bapak Drs. H. Soenardjo DW. sebagai pembimbing yang telah banyak memberikan arti dan motivasi bagi penulis dalam penyelesaian skripsi ini
3. Bapak Drs. Boediyono Msi. selaku pembimbing yang berkenan dengan segala kesabaran, kerelaan dan pengorbanan membimbing penyusunan skripsi ini
4. Bapak Drs. H. Sanjaya MS. selaku ketua program studi Ilmu Administrasi Negara FISIP Universitas Jember
5. Bapak Drs. Anwar Msi. selaku dosen wali dan Ibu Dra. Inti Wasiati selaku penganti dosen wali penulis yang telah setia mengarahkan dan membina penulis selama kuliah
6. Bapak Irianto Muryono selaku Kabag Sumber Daya Manusia dan Bapak Budianto MU. selaku Kasubag Adm. SDM Kandatel Jember yang telah memberikan ijin penelitian dalam penulisan skripsi ini.
7. Mas Tom, Mas Hadi, Mas Agung, Mas Habib, Al Tain, Antok, Alex, Fauzan dan Makmur yang telah memberikan motivasi dan arahan dalam penyusunan skripsi ini.

8. Sahabat warga pergerakan tercinta di Markas Halmahera: Coker, Sopir, Jaymun, Sribid, Japarak, Polo, Jontor, Beruk, Gondronk Ngombak, Nyambik, Tablegh, Mesum, Triman, Sogol, Gondronk Kriting dan terkhusus buat Iyuk.
9. Segenap warga AN'95 terutama Yanto, Hamo, Chery, Ika, Diah dan Eny
10. Sahabat penghuni di Jawa Enam 9 Nining, Ima dan Nadi.
11. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang turut membantu penyelesaian skripsi ini.

Harapan penulis semoga semua mendapat imbalan dari Allah SWT atas segala keikhlasan dan jasa-jasa yang telah dicurahkan.

Menyadari sepenuhnya bahwa karya tulis ini masih jauh dari sempurna, maka penulis berharap dengan rendah hati akan adanya umpan balik berupa kritik maupun saran sebagai landasan bagi penulis dalam meraih keberhasilan lebih lanjut.

Jember, Februari 2000

Penulis

DAFTAR TABEL

TABEL I Evaluasi Pengawakan Pada Kandatel Jember 1999

TABEL II Komposisi Saham Telkom Dalam Penawaran Kombinasi Modal Saham  
Terdiri dari Saham Seri A Dwi Warna dan Saham Seri B dengan Nilai  
Nominal Rp. 500, 00 Setiap Saham Periode 1998

TABEL III Jumlah Karyawan Menurut Grade Pada Kandatel Jember Tahun 1999

TABEL IV Jumlah karyawan Menurut Tingkat Pendidikan Pada Kandatel Jember  
tahun 1999

TABEL V Jumlah Karyawan yang Mengikuti Pendidikan dan Latihan Pada Kandatel  
Jember

TABEL VI Jam Kerja karyawan Pada Kandatel Jember

TABEL VII Data Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Perincian dan  
Pengolongan Tugas ( $X_1$ )

TABEL VIII Data Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Pemerataan Beban  
Tugas ( $X_2$ )

TABEL IX Data Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Penempatan Pegawai  
Secara Tepat ( $X_3$ )

TABEL X Data Skor Jawaban Responden dan Kriteria Terhadap Variabel Pembagian  
Kerja Pimpinan ( $X$ )

TABEL XI Jumlah Frekuensi dari Jawaban Responden Terhadap Pembagian Kerja  
Pimpinan Pada Kandatel Jember

TABEL XII Data Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Produktivitas ( $Y_1$ )

TABEL XIII Data Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Kemampuan  
Menyesuaikan Diri atau Fleksibilitas ( $Y_2$ )

TABEL XIV Data Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Kepuasan Kerja ( $Y_3$ )

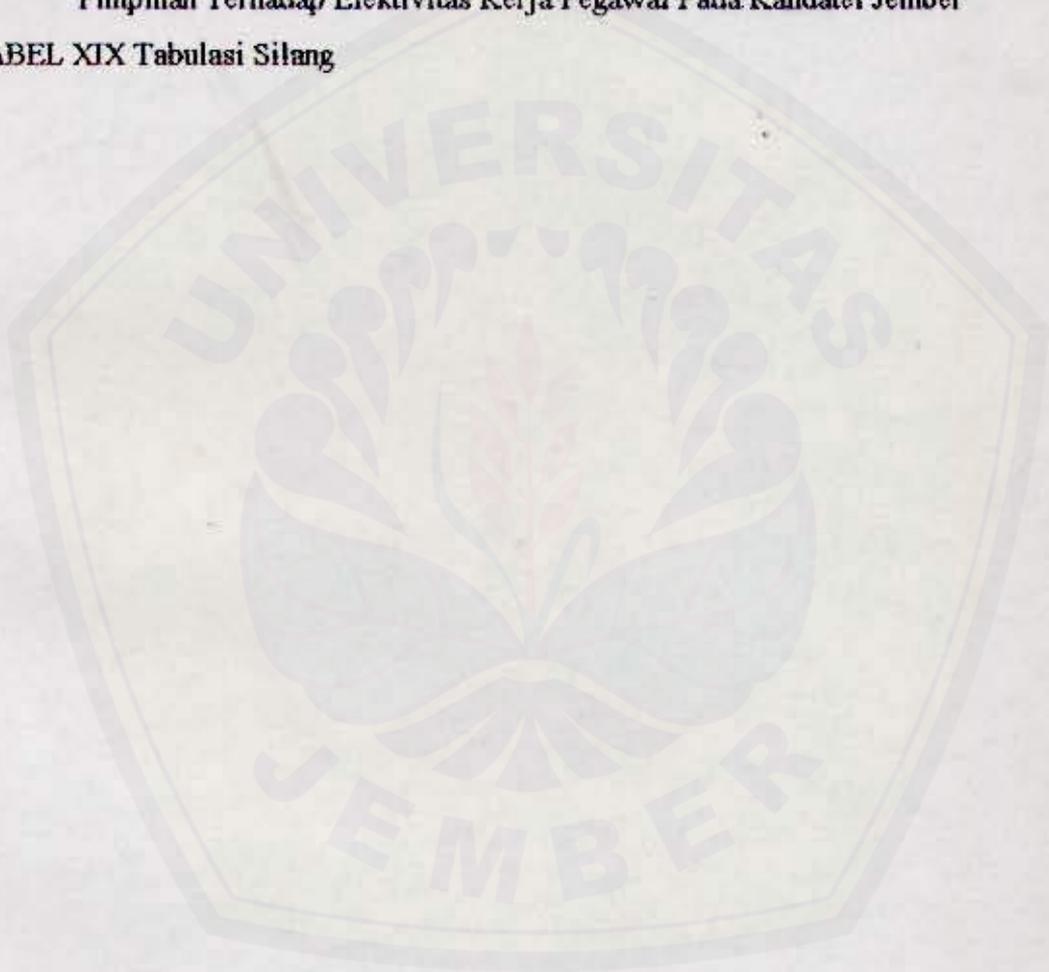
TABEL XV Data Total Skor Jawaban Dari Kriteria Terhadap Variabel Efektivitas  
Kerja ( $Y$ )

TABEL XVI Jumlah Frekuensi dari Jawaban Responden Terhadap Indikator Efektivitas Kerja Pegawai Pada Kandatel Jember

TABEL XVII Klasifikasi Kategori Jawaban Pengaruh Pembagian Kerja Pimpinan Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Pada Kandatel Jember

TABEL XVIII Tabel Persiapan Untuk Mengetahui Pengaruh Pembagian Kerja Pimpinan Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Pada Kandatel Jember

TABEL XIX Tabulasi Silang



**DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1 Target dan Realisasi Pelaksanaan Program Kerja Periode 1998/1999  
Kandatel Jember
- Lampiran 2 Struktur Organisasi Kandatel Jember
- Lampiran 3 Data Kuisisioner/Angket Penelitian Tentang Pengaruh Pembagian Kerja  
Oleh Pimpinan dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Pegawai
- Lampiran 4 Surat Permohonan Ijin Mengadakan Penelitian dari Universitas Jember ub.  
Lembaga Penelitian Universitas Jember
- Lampiran 5 Surat Keterangan Ijin Melakukan Kegiatan Penelitian dari Kandatel Jember
- Lampiran 6 Nilai X Tabel C

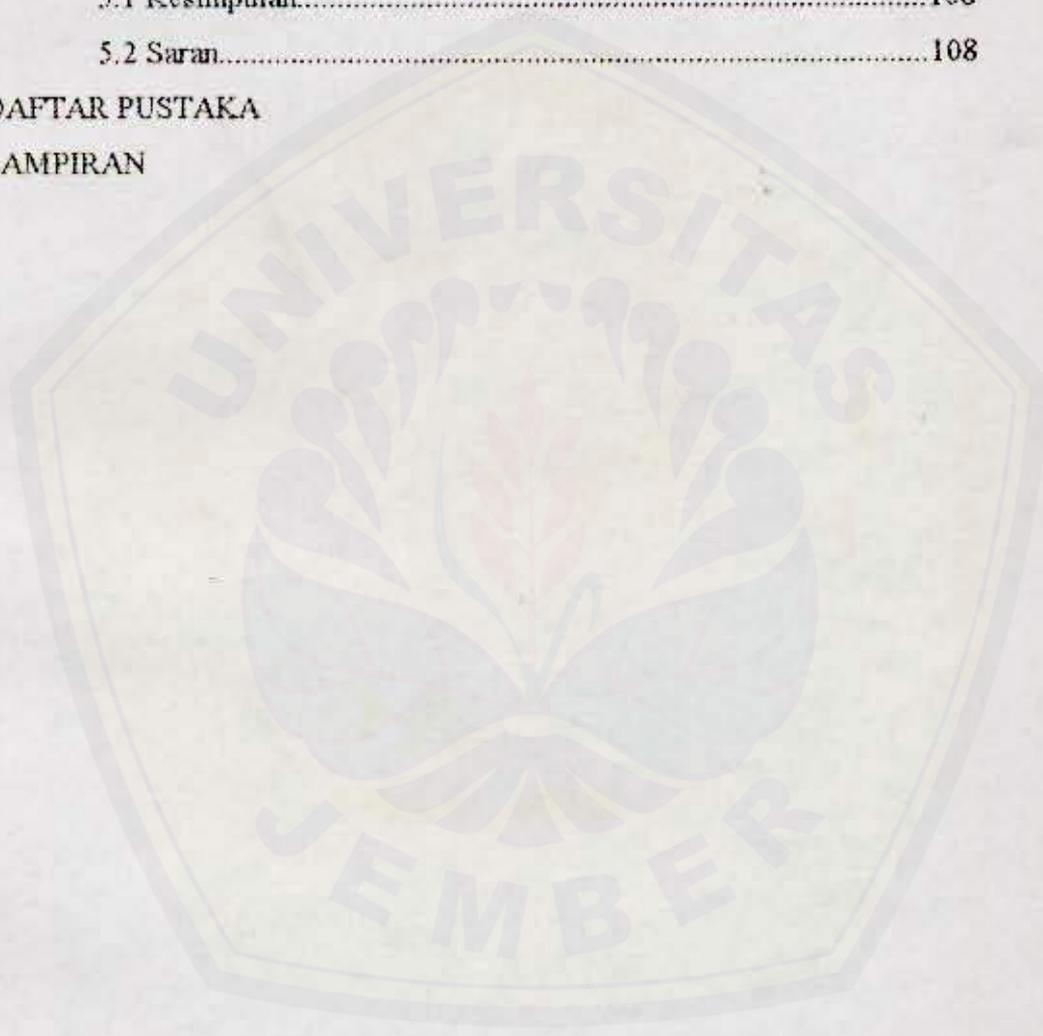
DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN MOTTO.....	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR LAMPIRAN.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	10
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	12
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	12
1.3.2 Kegunaan Penelitian.....	12
1.4 Kerangka Teori.....	13
1.5 Konsepsi Dasar.....	18
1.5.1 Konsep Pembagian Kerja.....	20
1.5.2 Konsep Efektivitas.....	30
1.5.3 Konsep Penghubung Hubungan Pembagian Kerja dan Efektivitas.....	30
1.6 Hipotesis.....	39
1.7 Definisi Operasional.....	40
1.7.1 Pembagian Kerja Pimpinan pada Kandatel Jember (X).....	41
1.7.1.1 Perincian atau Penggolongan Tugas.....	41
1.7.1.2 Pemerataan Beban Tugas.....	42

1.7.1.3 Penempatan Pegawai Pegawai Secara Tepat.....	42
1.7.2 Efektivitas Kerja Pegawai Pada Kandatel Jember (Y).....	42
1.7.2.1 Produktivitas.....	43
1.7.2.2 Fleksibilitas.....	43
1.7.2.3 Kepuasan Kerja.....	43
1.8 Metode Penelitian.....	44
1.8.1 Penentuan Populasi.....	44
1.8.2 Metode Penentuan Sampel.....	45
1.8.3 Metode Pengumpulan Data.....	47
1.8.3.1 Teknik Observasi.....	47
1.8.3.2 Teknik Wawancara.....	47
1.8.3.3 Teknik Dokumentasi.....	48
1.8.3.4 Teknik Kuisisioner.....	48
1.8.4 Metode Analisa Data.....	48
<b>BAB II DESKRIPSI DAERAH PENELITIAN.....</b>	<b>51</b>
2.1 Sejarah Singkat PT. TELKOM.....	51
2.2 Misi, Tujuan dan Bidang Usaha.....	52
2.2.1 Misi.....	52
2.2.2 Tujuan.....	52
2.2.3 Bidang Usaha.....	53
2.3 Budaya PT. TELKOM.....	53
2.4 Tantangan PT. TELKOM.....	54
2.4.1 Go Internasional di Bursa Domestik dan Bursa Internasional.....	54
2.4.2 Program T-2001.....	58

2.4.2 Tahun Pelayanan Telkom dan Tahun Telekomunikasi.....	61
2.5 Struktur Organisasi.....	62
2.5.1 Struktur Organisasi Kandatel Jember.....	62
2.5.2 Susunan Tugas dan Tanggung Jawab.....	62
2.6 Ketenagakerjaan.....	78
2.7 Jam Kerja Karyawan.....	83
<b>BAB III PENYAJIAN DATA VARIABEL-VARIABEL PENELITIAN.....</b>	<b>84</b>
3.1 Pengantar.....	84
3.2 Variabel Pengaruh (X) yaitu: Pembagian Kerja Pimpinan Pada Kandatel Jember.....	84
3.2.1 Perincian atau Pengolongan Tugas ( $X_1$ ).....	85
3.2.2 Pemerataan Beban Tugas ( $X_2$ ).....	87
3.2.3 Penempatan Pegawai Secara Tepat ( $X_3$ ).....	89
3.3 Variabel Terpengaruh (Y) yaitu: Efektivitas Kerja Pegawai Pada Kandatel Jember.....	92
3.3.1 Produktivitas ( $Y_1$ ).....	93
3.3.2 Fleksibilitas ( $Y_2$ ).....	95
3.3.3 Kepuasan Kerja ( $Y_3$ ).....	97
<b>BAB IV ANALISA DAN INTERPRETASI DATA.....</b>	<b>102</b>
4.1 Pengantar.....	102
4.2 Analisa Chi Kuadrat.....	102
4.2.1 Memasukkan Frekuensi Observasi kedalam Tabel Persiapan.....	103
4.2.2 Memasukkan db Untuk Menentukan Taraf Signifikansi.....	105
4.2.3 Menghitung Nilai Chi Kuadrat.....	105

4.2.4 Memasukkan Signifikansi $X^2$ Observasi dengan Acuan Tabel Harga Kritik Chi Kuadrat.....	106
4.3 Penerapan Analisa Tabulasi Silang.....	106
BAB V PENUTUP.....	108
5.1 Kesimpulan.....	108
5.2 Saran.....	108
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	





## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang Masalah

Suatu konsekuensi logis, dari kemerdekaan yang telah di proklamasikan oleh bapak pendiri bangsa untuk membangun bangsa dan negara. Proklamasi kemerdekaan adalah suatu peristiwa yang bersejarah yang membuka lembaran baru sejarah kehidupan berbangsa dengan kesadaran penuh bertekad untuk bernegara demi tercapainya tatanan kemakmuran dan kesejahteraan bersama.

Pembangunan yang kini sedang giat-giatnya dilakukan adalah suatu proses perubahan yang terus menerus menuju pada kemajuan dan kesempurnaan ke arah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini tidak lain adalah keinginan untuk menciptakan cita-cita luhur bangsa yaitu untuk mewujudkan tatanan masyarakat yang adil dan makmur material maupun spiritual berdasarkan Pancasila. Dengan demikian pembangunan yang dilaksanakan di Indonesia meliputi keseluruhan proses menuju perbaikan sendi-sendi kehidupan berdasarkan pada cita-cira masyarakat, yaitu masyarakat yang tala kehidupannya meletakkan pada azas keselarasan, keserasian dan keseimbangan dalam kehidupan.

Istilah pembangunan manusia seutuhnya menempatkan manusia Indonesia sebagai titik tekan dalam pembangunan disamping adanya penekanan pada masyarakat. Penduduk yang besar merupakan modal dasar yang harus dikelola dengan baik. Kalau tidak, justru dapat menjadi faktor yang memperlambat keberlangsungan proses pembangunan tersebut. Faktor jumlah penduduk akan mempunyai arti penting bila memenuhi persyaratan-persyaratan tertentu sehingga berperan aktif dalam pembangunan. Sesuai dengan hakikat dari pembangunan tersebut diatas, prasarat-prasarat tersebut diantaranya adalah terpenuhi kebutuhan fisik dan non fisik dalam pembangunan disamping terbukannya kesempatan untuk berpartisipasi dalam

pembangunan. Taliziduhu Ndraha menyebutkan ada beberapa hal pokok yang terkandung dalam kajian pembangunan, diantaranya adalah:

1. Pembangunan berarti membangkitkan kemampuan optimal manusia, baik individu maupun kelompok
2. Pembangunan berarti mendorong tumbuhnya kebersamaan dan pemerataan nilai serta kesejahteraan
3. Pembangunan berarti menaruh kepercayaan terhadap masyarakat untuk membangun dirinya sesuai dengan kemampuan yang ada padanya, dimana kepercayaan itu diwujudkan dalam bentuk kesempatan yang sama, kebebasan untuk memilih dan kekuasaan untuk memutuskan
4. Pembangunan berarti mengurangi ketergantungan hubungan saling menguntungkan dan saling menghormati
5. Pembangunan berarti membangkitkan kemampuan untuk membangun secara mandiri (1987:16)

Pembangunan Nasional yang dilaksanakan oleh bangsa Indonesia pada dasarnya merupakan perwujudan pembangunan dari, oleh dan untuk rakyat, yang dilaksanakan pada semua aspek kehidupan bangsa yang meliputi aspek politik, ekonomi, sosial budaya, dan aspek pertahanan keamanan.

Pembangunan dilaksanakan dalam rangka mewujudkan Wawasan Nusantara serta memperkuat Ketahanan Nasional. Pembangunan Nasional menghendaki keselarasan hubungan antara manusia dengan Tuhannya, antara sesama manusia dan antara manusia dengan lingkungan.

Wilayah Indonesia yang terdiri dari beribu pulau dengan kondisi geografis yang berbeda, dimana antara wilayah yang satu dengan yang lainnya disatukan oleh perairan dan daratan. Hal ini menuntut adanya sarana komunikasi yang dapat menghubungkan masing-masing wilayah tersebut.

Telekomunikasi merupakan kegiatan pelayanan lalu lintas berita serta merupakan jaringan yang penting disetiap bangsa atau negara. Bidang ini mempunyai jangkauan terhadap perkembangan kehidupan manusia dan menjadi faktor yang mempengaruhi proses perubahan yang terjadi dalam masyarakat Indonesia. Peningkatan

penyelenggaraan serta pembangunan telekomunikasi ini, telah meningkatkan penyebaran informasi dalam segenap aspek kehidupan seperti bidang politik, ekonomi dan sosial budaya. Selain telekomunikasi mempunyai fungsi sosial, menghilangkan isolasi daerah terpencil juga merupakan alat terdepan dalam upaya menghimpun dan menyalurkan potensi kegiatan ekonomi dari dan kepada seluruh lapisan serta anggota masyarakat.

Dengan meningkatnya Pembangunan Nasional dan meluasnya mobilitas masyarakat, telekomunikasi mempunyai misi melancarkan komunikasi kegiatan masyarakat yang pada hakekatnya harus mampu:

1. **memperkokoh kesatuan dan persatuan bangsa dan negara serta mempererat hubungan antar bangsa**
2. **melancarkan hubungan aparat pemerintah dengan masyarakat dan di antara anggota masyarakat**
3. **menghilangkan isolasi daerah terpencil dan daerah yang baru dibuka (Undang-undang RI No. 6 th 1984 tentang Pos dan Telekomunikasi)**

Peningkatan telekomunikasi memegang peranan yang penting dalam mendorong Bangsa Indonesia memperoleh dan memahami nilai informasi secara lebih cepat dan tepat sehingga mempunyai kesempatan untuk mengetahui dan mempelajari perkembangan aspek kehidupan baik di dalam negeri maupun di dunia internasional. Penguasaan atas informasi akan dapat menembus isolasi dan akan memberikan kesempatan bagi peningkatan ilmu dan pengetahuan baru. Perkembangan pesat teknologi telekomunikasi selama ini, ternyata telah mampu meningkatkan pemerataan arus informasi dalam upaya penyebaran pembangunan dan hasil-hasilnya serta mempercepat dan mempererat hubungan antara negara. Gejala globalisasi informasi yang tidak dapat dihindari dengan berbagai dampaknya benar-benar harus ditemukenali, dikuasai dan digunakan sepenuhnya agar dapat memberikan nilai tambah yang bermanfaat bagi kesejahteraan seluruh rakyat Indonesia. Semuanya itu berkaitan dengan kegiatan telekomunikasi yang akan makin meningkat dengan meningkatnya kemajuan ekonomi dan taraf kesejahteraan rakyat penguasaan iptek dan makin terbukanya masyarakat yang maju dan mandiri.

Sejarah penyelenggaraan telekomunikasi di Indonesia diawali oleh suatu badan usaha yang bernama Post-en Telegraafdienst yang didirikan dengan Staatsblad No. 52 tahun 1884. Penyelenggaraan telekomunikasi di Hindia Belanda pada waktu itu pada mulanya diselenggarakan oleh swasta. Bahkan sampai tahun 1905 tercatat 38 perusahaan telekomunikasi, yang pada tahun 1906 diambil alih Pemerintah Hindia Belanda dengan berdasarkan Staatsblad tahun 1906. Sejak itu berdirilah Post Telegraaf en Telefoondienst atau disebut PTT-Dienst. PTT-Dienst ditetapkan sebagai Perusahaan Negara berdasarkan Staatsblad No. 419 tahun 1927 tentang Bedrijvenwet (I.B.W. Undang-Undang Perusahaan Negara).

Jawatan PTT ini berlangsung sampai dikeluarkannya Peraturan Pemerintah Pangganti Undang-Undang (Perpu) No. 19 tahun 1960 oleh Pemerintah Republik Indonesia, tentang persyaratan suatu perusahaan negara dan PTT-Dienst memenuhi syarat untuk tetap menjadi suatu Perusahaan Negara (PN). Kemudian berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 240 tahun 1961, tentang pendirian Perusahaan Pos dan Telekomunikasi disebutkan, bahwa Perusahaan Negara sebagaimana dimaksud dalam pasal 21 B dilebur ke dalam Perusahaan Pos dan Telekomunikasi (PN pos dan Telekomunikasi).

Dalam perkembangan selanjutnya pemerintah memandang perlu untuk membagi PN Pos dan Telekomunikasi menjadi dua Perusahaan Negara yang berdiri sendiri. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 29 tahun 1965 maka berdirilah Perusahaan Pos dan Giro (PN Pos dan Giro) dan pendirian Perusahaan Negara Telekomunikasi (PN Telekomunikasi) diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 30 tahun 1965. Bentuk inipun dikembangkan menjadi Perusahaan Umum (Perum) Telekomunikasi melalui Peraturan Pemerintah No. 36 tahun 1974. Dalam peraturan tersebut dinyatakan pula Perusahaan Umum Telekomunikasi sebagai penyelenggara jasa telekomunikasi untuk umum baik hubungan telekomunikasi dalam negeri maupun luar negeri yang merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bernaung dibawah Departemen Pos dan Telekomunikasi.

Perusahaan Umum (Perum) Telekomunikasi sebagai salah satu BUMN mempunyai peranan yang penting dalam menunjang pelaksanaan pembangunan nasional, pada dasarnya mengutamakan pelayanan kepada publik. Namun dalam evaluasi kerjanya juga berorientasi pada pencapaian target.

Tugas pokok Perusahaan Umum (Perum) Telekomunikasi adalah membangun, mengembangkan dan mengusahakan pelayanan telekomunikasi dalam arti seluas-luasnya guna mempertinggi kelancaran hubungan-hubungan masyarakat untuk menunjang pembangunan nasional. Telekomunikasi diselenggarakan guna mendukung pembangunan serta mempererat persatuan, kesatuan dan keutuhan kehidupan bangsa dan negara dengan memberikan pelayanan yang sebaik mungkin ke seluruh wilayah Indonesia dan dalam hubungan antar bangsa. Telekomunikasi diselenggarakan dengan memberikan perlakuan yang sama kepada masyarakat tanpa ada perbedaan.

Menghadapi pertumbuhan dunia usaha yang semakin marak dan penuh persaingan diperlukan penyesuaian status badan usaha yang lebih fleksibel dan dinamis agar mampu mengembangkan pelayanan yang lebih baik. Untuk itu maka berdasarkan PP No. 25 tahun 1991, tanggal 21 Juni 1991, Perusahaan Umum (Perum) Telekomunikasi berubah status menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) Telekomunikasi Indonesia atau TELKOM. Perubahan status ini merupakan upaya peningkatan suatu pelayanan secara menyeluruh. Namun demikian layanan yang masih diberikan masih berjalan seperti sebelum bersifat modern dan dalam tahap pengembangan.

Jasa telekomunikasi yang disediakan TELKOM dibagi dalam dua jasa telekomunikasi dasar dan bukan dasar. Pengelompokan inipun belum dilaksanakan secara tegas, mengingat teknologi telekomunikasi dan informasi berkembang dengan pesat.

Usaha utama TELKOM sampai saat ini adalah menyediakan PSTN (Public Switch Telephone Network) dan menyelenggarakan jasa melalui PSTN. Jenis jasa telekomunikasi yang sudah beroperasi sampai saat ini adalah:

1. Jasa Telepon Dalam Negeri
2. Jasa Interkoneksi kepada Penyelenggara Telekomunikasi lain
3. Jasa Bergerak Selular
4. Jasa Satelit
5. Jasa Lainnya

Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi (Kandatel) Jember yang menjadi lokasi penelitian ini merupakan salah satu Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi yang di wilayah Divisi V Regional Jawa Timur yang mempunyai tugas memberikan jasa pelayanan telekomunikasi yang meliputi:

1. Pelayanan Jasa Telepon
2. Pelayanan Jasa Telex
3. Pelayanan Jasa Telefoto
4. Pelayanan Jasa Keagenan
5. Pelayanan Jasa Internet
6. Pelayanan Jasa Lainnya

Tugas yang harus dijalankan oleh Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi Jember meliputi berbagai bidang pekerjaan. Pengertian pekerjaan menurut Drs. Moenir adalah **"kesatuan yang ada dalam organisasi, terdiri dari hubungan langkah atau perbuatan, menggunakan metode dan atau prosedur tertentu sehingga menghasilkan suatu bentuk, baik berupa barang maupun jasa"**. (1995:90).

Berdasarkan pengertian tersebut, maka pekerjaan yang ada pada Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi Jember sebagai instansi BUMN merupakan kegiatan dalam rangka menghasilkan jasa, sebagaimana tujuan penyelenggaraan telekomunikasi itu sendiri, yaitu memberikan pelayanan komunikasi kepada masyarakat.

Peningkatan kebutuhan layanan telepon di wilayah operasional kerja Kandatel Jember terlihat dengan diperluasnya jangkauan pelayanan telekomunikasi ke seluruh pelosok Kabupaten Jember yang diarahkan pada semua kecamatan, kawasan potensial

perkotaan, wilayah pedesaan dan wilayah terpencil didalam wilayah Kabupaten Jember.

Peningkatan mutu, jenis dan efisiensi pelayanan baik layanan telpon, layanan telefoto, layanan keagenan dan layanan lainnya yang menjadi tugas Kandatel Jember tampak dari kebijaksanaan yang diambil Kandatel Jember. Kebijakan yang ditempuh dalam hal ini adalah melakukan penyesuaian dengan perkembangan masyarakat, keadaan dan karakteristik lingkungan suatu daerah yang diiringi dengan peningkatan efisiensi dan produktifitas, melaksanakan modernisasi komunikasi guna mempercepat pelayanan, melaksanakan pengkajian serta perencanaan usaha diversifikasi jasa pelayanan termasuk pemanfaatan teknologi mesin, teknologi komunikasi, teknologi pengaturan dan otomatisasi serta peningkatan promosi jasa pelayanan baru.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan sangat tergantung kepada pegawai yang mengelolanya, sehingga efektivitas pelaksanaan tugas atau pekerjaan perlu dikondusifkan, karena efektivitas organisasi pada hakikatnya merupakan hasil dari dari efektivitas individu yang terdapat dalam organisasi. Hal tersebut dapat kita asumsikan bahwa penilaian prestasi kerja individu atau seseorang merupakan dasar berpijak penilaian efektivitas organisasi.

Dengan asumsi demikian peranan pegawai dalam mencapai suatu tujuan organisasi sangat diharuskan sehingga oerorganisasi dapat bekerja lebih efektif sesuai dengan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Kegiatan pelaksanaan tugas dapat dikatakan efektif apabila pelaksanaan tugas atau pekerjaan dapat mencapai tujuan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, hal ini berarti bahwa efektivitas merupakan pengukuran yang mengandung arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah menjadi satu kesepakatan, jelasnya apabila sasaran atau tujuan yang telah tercapai sesuai dengan yang telah menjadi ketetapan berarti efektif. Jadi suatu pelaksanaan tugas atau pekerjaan dapat dikatakan efektif apabila telah mencapai sasaran atau tujuan yang telah menjadi ketetapan.

Pelaksanaan suatu pekerjaan dapat dikatakan efektif apabila telah mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga efektif tidaknya suatu pekerjaan dapat dilihat dari besar kecilnya kesesuaian antara target atau sasaran yang ditetapkan dengan target atau sasaran yang dapat direalisasikan. Semakin besar target yang dapat dilaksanakan atau direalisasikan berarti semakin efektif, demikian pula sebaliknya.

*Untuk mengetahui pelaksanaan tugas pada Kantor Daerah Telekomunikasi Jember maka dapat dilihat dari target dan realisasi pelaksanaan program kerja periode 1998/1999 Kantor Daerah Telekomunikasi Jember pada lampiran data 1.*

Berdasar tabel tersebut dapat dijelaskan bahwa realisasi program kerja secara keseluruhan termasuk dalam kriteria keberhasilan baik tetapi hal ini tidak menutup kemungkinan untuk dioptimalkan sesuai dengan target yang ditetapkan. Kendala peningkatan tingkat keberhasilan pelaksanaan tugas atau kerja pada Kantor Daerah Telekomunikasi diperkirakan karena pembagian kerja yang kurang memadai untuk tugas tertentu dari pelaksanaan suatu kegiatan.

Tidak dapat dipungkiri bahwa organisasi dalam mencapai tujuan, peranan sumber daya manusialah yang paling dominan, sebab manusialah yang mengendalikan setiap aktivitas organisasi dan potensi sumber daya yang ada didalamnya. Hal tersebut akan mempengaruhi ruang gerak dari perkembangan organisasi. Kurangnya kesesuaian pembagian kerja pegawai secara tepat dan jelas akan mempengaruhi efektivitas organisasi.

Kantor Daerah Telekomunikasi Jember sebagai suatu organisasi dalam pelaksanaan tugas-tugasnya juga menetapkan sistem pembagian kerja. Sistem pembagian kerja di sini berhubungan dengan satuan organisasi sekaligus berkiatan dengan pejabat. Artinya dalam pembagian kerja tersebut seseorang menduduki jabatan tertentu pada satuan organisasi tertentu, sehingga seseorang yang berada dalam suatu satuan organisasi tersebut mempunyai perincian masing-masing yang harus dijalankan.

Namun demikian apabila kita bandingkan dengan ciri-ciri pembagian kerja yang baik yang dikemukakan Sutarto, masih terlihat adanya kekurangan-kekurangan, antara lain:

1. Berkaitan dengan perincian tugas

Dalam ketetapannya sudah terdapat perincian tugas masing-masing pegawai namun dalam pelaksanaannya masih sering dijumpai seseorang pegawai yang belum paham betul akan tugas dan tanggung jawab yang menjadi kewajibannya, sehingga dalam menjalankan tugas masih harus menunggu perintah dari atasan.

2. Berkaitan dengan penempatan pegawai

Dalam pelaksanaannya masih terdapat pegawai yang belum sesuai dengan kemampuan yang diperlukan, sehingga dalam pelaksanaan tugasnya masih terjadi hambatan. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya karyawan yang tingkat pendidikannya hanya Sekolah Menengah Pertama dan Sekolah Dasar dan belum optimalnya karyawan yang mengikuti diklat. (*Lihat Tabel Jumlah Karyawan Menurut Tingkat Pendidikan dan Tabel Jumlah Karyawan yang Mengikuti Pendidikan dan Latihan Pada Kandatel Jember pada Bab II*)

3. Berkaitan dengan pemerataan beban kerja

Dalam ketetapannya memang telah ditetapkan tugas dari masing-masing pegawai, namun dalam pelaksanaannya berhubung terdapat kekurangan pegawai yang kemudian di isi dengan pegawai kontrak karya, maka sering terjadi seseorang pegawai harus mengerjakan pekerjaan lain yang seharusnya dikerjakan oleh pegawai yang menempati bagian tersebut. Hal ini terjadi karena pegawai yang direkrut berdasarkan kontrak karya dalam pelaksanaan tugasnya belum dapat bekerja secara optimal. Pegawai yang berdasarkan kontrak karya ini pendidikannya melalui pelatihan lokal, sedangkan pegawai yang diperlukan seharusnya pegawai yang berpendidikan khusus telekomunikasi. Kekurangan pegawai (pengawakan) dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel I  
Evaluasi Pengawakan Pada Kandatel Jember 1999

LOKER	BERMUKA	PEWAKILAN
Kakandatel	1	1
Wakakandatel	1	1
Sisfo & SKT	10	11
Pembangunan	25	19
Perencanaan	12	7
SDM	13	10
Niaga	24	24
Ophar Sentradaya	18	12
Kenangan	14	11
Logistik	12	7
Ophar Jarkab	15	14
Layanan Informasi	9	6
Layanan Umum	9	6
Jumlah	163	129

Sumber: SDM Kandatel Jember

Permasalahan-permasalahan yang berkaitan dengan masalah pembagian kerja tentunya mempunyai pengaruh terhadap efektivitas pelaksanaan tugas secara menyeluruh.

Berdasarkan uraian tersebut diatas maka dalam penelitian ini penulis ingin meneliti tentang pengaruh pembagian kerja pimpinan terhadap efektivitas kerja pegawai dalam Kandatel Jember.

## 1.2 Perumusan Masalah

Dalam melaksanakan suatu penelitian, harus selalu diawali dengan suatu masalah, dimana setiap masalah itu dijadikan obyek penelitian yang memerlukan adanya pemecahan masalah tersebut. Suatu penelitian dapat dikatakan ilmiah apabila penelitian tersebut sesuai dengan prosedur, yaitu masalah tersebut harus dirumuskan terlebih dahulu secara tegas. Hal ini dimaksudkan untuk membentuk rumusan data yang selanjutnya akan mempermudah dalam perumusan hipotesa.

Sehingga data yang terkumpul berkaitan dengan permasalahan yang diteliti akan mempermudah dalam melaksanakan analisa data.

Berkaitan dengan perumusan masalah yang merupakan langkah pertama dalam kegiatan penelitian Red N. Kerlinger menjelaskan sebagai berikut:

**“Suatu masalah adalah sebuah kalimat tanya atau pernyataan yang menanyakan: Pengaruh apakah yang terdapat antara dua variabel atau lebih? Jawabnya adalah yang dicari dalam penelitian”.**(1998:28)

Senada dengan pendapat diatas S. Nasution mengemukakan sebagai berikut:

**“Masalah merupakan aspek yang harus ada dalam penelitian, karena dengan adanya masalah yang di rasakan sebagai rintangan yang harus dipecahkan. Itulah menyebabkan seseorang mengadakan penelitian. Untuk tidak mengaburkan penelitian masalah harus dibatasi secara empirik”**(1976:11)

Lebih lanjut Red R. Kerlinger memberikan tiga kriteria untuk menentukan suatu permasalahan yang baik, yaitu:

- 1. masalah itu harus mengungkapkan suatu hubungan antara dua variabel atau lebih**
- 2. masalah harus dinyatakan secara jelas dan tidak ambigu dalam pertanyaan**
- 3. masalah dan pernyataan masalah harus dirumuskan dengan cara tertentu yang menyiratkan adanya pengujian empiris**(1998:29)

Dari penjelasan diatas dapat kita simpulkan bahwa perumusan masalah yang tepat dapat memberikan gambaran yang lebih jelas dan dapat menunjukkan hubungan antara dua variabel atau lebih. Adapun permasalahan yang penulis rumuskan disini adalah **“Apakah ada pengaruh pembagian kerja pimpinan dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai pada Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi Jember”**

### **1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan penelitian**

Setiap kegiatan penelitian pada umumnya bertujuan untuk mengembangkan dan menguji kebenaran suatu pengetahuan, memperluas dan menguji lebih dalam lagi apa yang sudah ada, serta menguji kebenaran suatu pengetahuan jika apa yang sudah ada tersebut masih diragukan kebenarannya.

Oleh karena itu, dalam suatu penelitian haruslah mempunyai suatu arah dan tujuan yang jelas. Adapun tujuan dari kegiatan penelitian adalah untuk mengetahui serta mempelajari ada tidaknya pengaruh pembagian kerja oleh pimpinan terhadap efektifitas kerja pegawai pada Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi (Kandatel) Jember.

#### **1.3.2 Kegunaan Penelitian**

Penelitian yang baik adalah penelitian yang mampu memberikan manfaat bagi kesejahteraan umat manusia. Adapun kegunaan yang diharapkan atas penelitian ini adalah :

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemasukan yang bernilai bagi instansi yang bersangkutan dalam meningkatkan efektifitas demi peningkatan kualitas pelayanan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya
2. Untuk menambah pengalaman dan wacana bagi penulis dalam mempraktekkan teori-teori yang penulis dapatkan selama berada dibangku kuliah
3. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada semua pihak yaitu sebagai bahan referensi dan kepustakaan bagi yang berkepentingan.

#### 1.4 Kerangka Teori

Sebagai usaha memecahkan permasalahan diatas, diperlukan adanya teori yang dapat memberikan landasan patokan duga atau pembuatan hipotesa. Dengan kata lain, teori diperlukan sebagai landasan pemikiran sehingga dapat dihasilkan pemecahan yang dapat dipertanggungjawabkan. Adapun pengertian teori menurut Mc. Lein dan Segal adalah sebagai berikut:

“serangkaian pernyataan yang saling berkaitan yang terdiri dari: 1. kalimat-kalimat yang memperkenalkan istilah-istilah yang merujuk pada konsep-konsep dasar teori itu; 2. kalimat-kalimat yang menghubungkan konsep-konsep dasar itu sama lain; 3. kalimat-kalimat yang menghubungkan beberapa pernyataan teoritis itu dengan sekumpulan kemungkinan obyek empiris”.(1996:21)

Berangkat dari pernyataan tersebut diatas, penulis berusaha untuk menganalisa permasalahan yang telah penulis ajukan yaitu berkenaan dengan apakah ada pengaruh pembagian kerja oleh pimpinan terhadap peningkatan efektifitas kerja pegawai pada Kandatel Jember berdasarkan pada perkembangan atau evolusi teori manajemen.

Munculnya manajemen personalia tahun 1830-an, di organisasi publik dan organisasi di Amerika telah mengalami evolusi bersamaan dengan perkembangan pengakuan manusia akan hak-haknya. Selain itu, tuntutan akan perkembangan organisasi, seperti prinsip-prinsip efisiensi, responsibilitas politik dan efektivitas dan keadilan sosial, semakin mendorong untuk mengadakan perubahan dari sistem organisasi yang pendekatannya tertutup menjadi organisasi yang tanggap akan perubahan lingkungan.

Sejalan dengan perkembangan organisasi dan manajemen, dan peradapan manusia yang berupa pengetahuan, kemampuan dan keahlian, maka konsep manajemen personalia, pada tahun 1920-an berkembang menjadi manajemen sumber daya manusia.

Perkembangan manajemen personalia dan MSDM dalam organisasi publik dan swasta, mengikuti evolusi sejumlah teori manajemen yang ada diberbagai organisasi. Miles mengatakan:

**“perkembangan manajemen hingga kini, paling tidak tercatat tiga teori manajemen, yaitu: (1) Teori Manajemen Tradisional, (2) Human Relations, dan (3) Human Resource Management”.**(dalam Amirul, 1997:21)

Peranan perilaku para manajer dalam perkembangan teori manajemen tersebut dalam setiap organisasi, menurut Miles (dalam Amirul, 1997:21) sangat dipengaruhi oleh sistem sosio-teknik. Dengan kata lain Amirul mengatakan bahwa:

**“perilaku manajer menjadi bagian variabel organisasi yang berinteraksi dengan variabel lain. Oleh karena itu sejumlah teori yang dikemukakan, menjadi bahan pertimbangan utama dalam perkembangan teori manajemen pada tiga model teori termaksud”.**(1997:22)

Pada pihak lain, perkembangan MSDM sebagai salah satu aktivitas manajerial dalam setiap organisasi tampaknya tidak terlepas dari prespektif administrasi publik dengan teori organisasinya. Salah satu teori organisasi yang sangat relevan adalah teori sistem yang dikemukakan oleh Harmon dan Mayer (dalam Amirul, 1997:22) bahwa:

**“...organisasi merupakan sub-sistem dari sistem yang lebih besar yaitu masyarakat. Oleh karena itu, organisasi apapun bentuknya tidak akan terlepas dari lingkungan eksternalnya, justru eksistensi organisasi sangat ditentukan oleh kemampuannya dalam memanejemen segala komponennya termasuk SDM-nya”.**

Adapun perkembangan teori manajemen adalah sebagai berikut:

### **1. Teori Manajemen Tradisional**

Dalam perkembangannya, teori ini dipengaruhi oleh sejumlah pandangan dari pengikut teori Darwin, seperti Herbert Spencer yang mengemukakan:

**“...bahwa manusia, seperti juga species yang lain, tidak hanya berusaha untuk hidup secara sesuai tetapi bahwa mereka seharusnya hidup terus”.**  
(dalam Amirul, 1997:23)

Argumen ini mengandalkan kemampuan (*capabilities*) manusia. Selanjutnya dikatakan bahwa segelintir orang yang karena keunggulan kemampuannya berhasil mencapai kedudukan yang tinggi, demi kemajuan dan efisiensi, harus menggunakan bakatnya untuk mengarahkan secara mantap pada mereka yang kurang kemampuannya.

Dua konsep utama yang menjadi modal tradisional yaitu: (a) **ketertiban dan stabilitas (*Onderliness*)**, dan (b) **kewenangan yang didasarkan pada kemampuan**. Para teoritis manajemen ilmiah melihat kedua unsur tersebut sebagai hasil dari proses pembakuan metode. Berangkat dari teori Taylor, bahwa kewenangan hanya mempunyai satu basis legitimasi, yakni *science*, sehingga semua dilihat dari tingkat keilmiahannya. Ketertiban dan stabilitas akan tercipta jika semua pekerjaan sudah disusun secara ilmiah, jika metode-metode, peralatan dan kondisi-kondisi kerja ditentukan secara ilmiah. Yang lebih penting lagi jika pembayaran dilakukan secara ilmiah. Pengetahuan dan analisis ilmiah, oleh Taylor pada pendekatan ini dipandang sebagai alat penilaian arahan manajemen.

Lebih lanjut diasumsikan bahwa jika manajer merinci beberapa tugas dan prosedur secara jelas, menyeleksi dan atau melatih anggota secara tepat, memperlakukan secara adil, dan menggaji mereka secara adil, maka para anggota akan menunjukkan kesetiaan dan ketaatan sesuai kebutuhan sistem. Oleh karena itu, sangat jelas bahwa manajer sebagai pengawas berhak melakukan tindakan koreksi jika terjadi penyimpangan dari tujuan organisasi atau sistem yang dijalankan.

## 2. Model Human Relations

Model human relations menekankan unsur moralitas dalam manajemen, tetapi alasan-alasan mereka itu biasanya dikaitkan dengan kriteria efektivitas dan efisiensi. Mereka mengemukakan, jika tidak diberikan perhatian yang lebih besar terhadap keinginan dan kebutuhan dari para karyawan, maka tidak akan diperoleh apa-apa dari karyawan kecuali penolakan terhadap kewenangan, performansi yang kurang motivasinya.

Pada model hubungan kemanusiaan, peranan manajer diperbaiki dengan cara memasukkan tanggungjawabnya untuk mempertahankan sistem manusiawi tadi. Oleh karena itu, maka model ini mengakui kebutuhan-kebutuhan ego dan sosial manusia yang tidak akan terpenuhi melalui sekedar perlakuan yang adil dan penggajian yang merata dan karena rasa frustasinya bisa mengarah pada sikap penentangan terhadap tuntutan-tuntutan sistem teknis.

Manajer pada model ini, masih dipandang sebagai pengawas yang bertanggung jawab terhadap sistem atau organisasi, ia juga diharapkan dapat mengambil langkah pencegahan untuk menjamin kerja sama dan ketaatan para anggota. Penekanan model ini adalah perilaku seperti pujian terhadap performansi anggota dan membicarakan dengan para anggota hal-hal sehari-hari, karena langkah ini dipandang sebagai sarana untuk memenuhi sejumlah kebutuhan pekerja dan untuk menjamin adanya kerja sama antar mereka.

### 3. Model Manajemen Sumber Daya Manusia

Model MSDM menyadari bahwa orang mempunyai keinginan-keinginan untuk diterima, status dan pengakuan. Model ini melangkah agak lebih maju, dengan mengemukakan bahwa banyak orang menginginkan kesempatan untuk mengembangkan dan menerapkan seluruh kemampuannya dan untuk memperoleh pemuasan dari pencapaian tuntutan dan tujuan yang bermanfaat.

Asumsi mengenai manusia, pertama dari teori kebutuhan manusia dan pengembangan mereka yang berawal pada akhir tahun 1930-an dan awal tahun 1940-an, kemudian menjadi populer sesudah PD II. Acuan utama dari model ini adalah teori kebutuhan yang diajukan oleh psikolog (Maslow) dengan teori kebutuhan berjenjangnya, yang terdiri atas lima tingkatan:

Setiap karyawan harus menerima petunjuk tentang kegiatan tertentu dari satu orang saja.

5. Kesatuan Arah (Unity of Direction)
6. Mendahulukan Kepentingan Umum diatas Kepentingan Pribadi (Subordination of Individual Interest to the Command Good)
7. Pemberian Upah (Remuneration)
8. Pemusatan (Centralization)
9. Jenjang Jabatan (Hierarrchy)
10. Keteraturan (Order)
11. Kesamaan (Equity)
12. Kestabilan Staff (Stability of Staff)
13. Inisiatif (Initiative)
14. Semangat Korps (Esprit de Corps)

### 1.5 Konsepsi Dasar

Dalam rangka pemecahan suatu masalah, diperlukan adanya suatu konsep atau pandangan teoritis yang sangat jelas dan benar. Penggunaan suatu konsep harus dimulai dengan keberadaan suatu teori sesuai dengan pendapat Kerlinger yang mengemukakan "teori adalah sekumpulan konstruk (konsep), definisi dan dalil yang saling terkait yang menghadirkan suatu pandangan yang sistematis tentang fenomena dengan menetapkan hubungan diantara beberapa variabel, dengan maksud menjelaskan dan meramalkan fenomena".(1998:11)

Sesuai yang dijelaskan oleh Moelyarto sebagai berikut:

**"Teori merupakan serangkaian hubungan daripada konsep-konsep, definisi-definisi yang melukiskan secara sitematis hubungan dari gejala-gejala sosial maupun natural dengan maksud untuk menerangkan dan memprediksi hubungan antara conceptual atau constrac definision dan konsep atau construc itu sendiri sebagai elemen terkecil, teori mempunyai arti fungsi representatif simbolik ".(19984:8).**

Dari uraian tersebut diatas dapat ditarik suatu pengertian bahwa suatu teori mengandung variabel terpengaruh dan variabel pengaruh. Dimana variabel terpengaruh merupakan akibat dari yang dijelaskan, sedangkan variabel pengaruh merupakan penyebab dari akibat tersebut sehingga terdapat hubungan yang sistematis antara variabel terpengaruh dan variabel pengaruh.

Oleh karena itu teori merupakan serangkaian konsep atau definisi, dimana antara konsep ataupun definisi yang satu dengan yang lainnya mempunyai hubungan yang sistematis tentang gejala-gejala sosial maupun gejala-gejala alamiah yang akan dijadikan bahan/objek penelitian maka disuatu kehadiran suatu konsep sangat penting, karena konsep merupakan alat yang menghubungkan antara teori dengan observasi atau abstraksi dengan realita.

Konsep mempunyai peranan yang sangat penting dalam kegiatan penelitian ilmiah karena dengan adanya konsep kita akan mempunyai pandangan secara umum yang dapat membantu dalam menjelaskan dan mengilustrasikan hubungan antara dua variabel atau lebih. Pandangan tersebut sesuai dengan Masri Singarimbun dan Sofian Efendi yang mengemukakan pengertian tentang konsep sebagai berikut:

**“Konsep yaitu istilah dan definisi yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak kejadian, keadaan, kelompok atau individu yang menjadi pusat perhatian ilmu sosial. Melalui konsep peneliti diharapkan akan dapat menyederhanakan pemikirannya dengan menggunakan suatu istilah untuk beberapa kejadian yang berkaitan satu dengan yang lainnya”.**(1989:33)

Dengan demikian konsep sangat diperlukan dalam melakukan atau melaksanakan kegiatan penelitian, dengan syarat masalah yang diangkat dan kerangka dasar teoritisnya sudah jelas. Sehingga dapat menggambarkan dengan gamblang atau jelas faktor-faktor yang ada.

Mengenai pengertian dari konsepsi dasar, menurut J. Supranto mengemukakan sebagai berikut:

**“Konsepsi dasar merupakan suatu pandangan teoritis dari definisi singkat yang mendasari kita guna mencapai jalan keluarnya atau suatu persoalan yang perlu diselidiki. tujuannya adalah untuk menyederhanakan pemikiran kita dengan jalan menggabungkan peristiwa atau gejala” (1984:40)**

Dari pemaparan tersebut diatas jelaslah suatu konsepsi dasar adalah sangat penting dalam melaksanakan kegiatan penelitian, karena konsepsi dasar dapat menjadikan kerangka berfikir yang kuat, yang dapat dijadikan pijakan atau landasan pemikiran dalam rangka pemecahan suatu masalah.

### 1.5.1 Konsep Pembagian Kerja

Penilaian terhadap Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sebagai organisasi dirasakan penting mengingat tugas dan pekerjaannya sebagai salah satu agen dari pembangunan nasional. PT. (Persero) TELKOM yang merupakan salah satu dari sekian banyak BUMN yang dikuasai oleh Perusahaan Negara memberikan pelayanan komunikasi yang menyangkut hajat hidup orang banyak. Pandangan tersebut selaras dengan amanat UUD 1945 Pasal 33 ayat 2 yang menyatakan bahwa **“cabang-cabang produksi yang penting bagi negara dan menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh negara”**.

Adapun pengertian dari Perusahaan Negara menurut Suworo Handayaniingat adalah **“semua Badan Usaha dalam segala bentuk ruang lingkupnya, yang modal seluruhnya atau sebagian dimiliki oleh negara”**.(1989:229)

Pemilikan modal usaha secara menyeluruh maupun sebagian yang dilakukan oleh pemerintah terhadap suatu badan usaha ini berkaitan dengan usaha-usaha yang mencakup kepentingan hidup manusia pada umumnya.

Seperti disebut diatas, salah satu misi BUMN merupakan sebagai agen pembangunan. Hal ini yang membedakan dengan badan usaha milik swasta. Artinya, dalam pengelolaan ini pemerintah ikut terlibat (intervensi) dalam menjalankan usahanya. Keterlibatan ini bisa menambah atau mengurangi tingkat keuntungan/benefit yang seharusnya bisa diperoleh seandainya tidak ada campur tangan.

Bambang Subianto yang dikutip Didik J. Rachbini mengemukakan beberapa hal pokok berkaitan peran pemerintah terhadap BUMN di Indonesia, yaitu:

**"perlunya public goods untuk dikelola pemerintah, pertimbangan efisiensi untuk kegiatan ekonomi berskala besar, dan pengendalian dampak negatif seperti masalah eksternalitas. Masalah public goods yang merupakan perkecualian (exception) didalam sistem mekanisme pasar. Agar kemanafaatannya tidak jatuh ke tangan perseorangan maka mengambil peranan aktif karena komoditi tersebut sangat diperlukan masyarakat umum".(1992:5)**

Peran negara didalam kehidupan ekonomi, secara langsung bisa berbentuk pengeluaran pemerintah (government expenditures) dan pengaturan persaingan bisnis secara sehat. Dana-dana pembangunan yang dikeluarkan APBN setiap tahunnya membantu kegiatan ekonomi, meningkatkan daya beli masyarakat. Dengan tugas yang diberikan kepada masing-masing organisasi ini, target memperoleh laba juga diprogramkan selain berperan sebagai agen pembangunan. Penguatan organisasi kerja pada BUMN, makin menguatkan andilnya bagi pembangunan nasional.

Setiap organisasi kerja yang dibentuk selalu mempunyai maksud atau tujuan sesuai dengan sifat organisasi tersebut. Kestinambungan kerja merupakan suatu bentuk kestinambungan yang ditujuakan kepada kebutuhan dan pengembangan usaha sesuai dengan keinginan masyarakat atau lingkungan dimana organisasi atau perusahaan itu berada. Untuk itu diperlukan perubahan, pembagian, penyempurnaan dan pengembangan organisasi atau perusahaan sebagai jawaban atas tantangan dari masyarakat atau lingkungan sekitar baik lingkungan lokal, interlokal, nasional maupun internasional.

Untuk melaksanakan dan menyelenggarakan tugas atau pekerjaan organisasi diperlukan sumber daya manusia sebagai tenaga kerja atau pegawai. Pengertian pegawai menurut IG. Wursanto adalah "setiap orang yang jasanya diberikan kepada suatu badan usaha, baik badan usaha swasta (pegawai swasta) maupun badan pemerintah (pegawai pemerintah atau pegawai negeri)"(1988:15). Berdasarkan pengertian tersebut maka pegawai yang ada pada Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi Jember termasuk pegawai negeri atau pegawai pemerintah, karena kantor Telkom merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara(BUMN).

Dalam menjalankan tugasnya pegawai harus memiliki bekal kemampuan yang cukup karena dalam menjalankan segala aktifitas organisasi setiap pegawai atau pekerja dituntut untuk memiliki tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Pegawai merupakan unsur utama dalam organisasi atau instansi karena hidup dan Bergeraknya organisasi dalam mencapai tujuan sangat tergantung pada pegawai yang mengelolanya. Disamping itu manusia sebagai pusat serta sumber inspirasi dan sumber gerakan organisasi sebagaimana diungkapkan oleh Malayu SP. Hasibuan:

**"Bahwa manusia berperan aktif dan dominan dalam setiap organisasi karena manusia sebagai perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan itu tidak mungkin dapat terwujud tanpa peran aktif karyawan, bagaimanapun canggihnya peranan yang dimiliki oleh organisasi tersebut tidak ada manfaatnya bagi organisasi, jika peran aktif karyawan tidak dikutsertakan".(1990-10)**

Didalam organisasi terdapat puluhan bahkan ribuan jenis pekerjaan, tergantung pada besar dan kecilnya organisasi. Jenis-jenis pekerjaan ini masing-masing akan menghasilkan komponen dari barang atau jasa yang merupakan bagian dari satu kesatuan. Ribuan jenis pekerjaan itu tidak dapat sekaligus dan serentak diawasi, dibina dan diarahkan pada suatu kesatuan tujuan tanpa melalui suatu sistem yang mampu menggiring keseluruhan jenis pekerjaan ke arah satu tujuan. lebih lanjut AS. Moenir mengemukakan pendapatnya, yakni:

**“Perlu ada sistem yang menggiring oleh karena pekerjaan itu hakekatnya hidup karena adanya unsur manusia didalamnya, agar supaya gerakan dan perkembangan itu seirama dan serentak dalam menciptakan sesuatu yang bersifat kesatuan diperlukan adanya sistem yang mampu mengikat dan mengarahkan. Sistem ini adalah pengelompokan pekerjaan...”.(1989:19)**

Pengelompokan pekerjaan bukanlah perkara yang mudah, karena harus mengetahui dengan tepat jenis-jenis pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi. Untuk mengenal dan memahami masing-masing pekerjaan itu diperlukan analisa disertai sifat-sifat khusus tiap pekerjaan (job analysis dan job specification). Menurut Gordon S. Waafkins yang berhubungan dengan pengertian analisa pekerjaan, yaitu:

**“analisa pekerjaan adalah proses penentuan unsur-unsur yang menjadi komponen suatu pekerjaan, perlengkapan yang dipakai sebagai alat dan bahan yang digunakan latihan bagi pemangku pekerjaan mengenai kemampuan, sikap dan kemahiran dalam memberikan putusan serta syarat-syarat penyelenggaraan pekerjaan”.(1990:191).**

Kemudian dipertegas oleh AS.Moenir yang menyatakan bahwa **“hasil langsung dari analisa pekerjaan adalah perincian pekerjaan (job description) yang banyak diperlukan dalam pembinaan selanjutnya baik terhadap tenaga kerjanya maupun terhadap pekerjaan itu sendiri”.**(1998:21)

Pekerjaan yang menyiratkan kepemimpinan adalah pekerjaan yang memimpin suatu kelompok atau organisasi. Agar memimpin suatu kelompok atau organisasi secara baik dan berhasil seorang pemimpin harus memiliki syarat-syarat sebagai pemimpin yaitu sifat kepemimpinan. Pekerjaan memimpin berbeda dengan pekerjaan lain yang langsung berhadapan alat atau barang. Pekerjaan memimpin adalah suatu jenis pekerjaan yang berhadapan dengan manusia pekerja yang mereka ini adalah orang-orang yang mempunyai akal, pikiran, perasaan dan hak-hak asasi yang harus diperhatikan. Oleh karena itu sifat pekerjaan memimpin jauh berbeda dengan sifat pekerjaan yang lain dan mempunyai persyaratan tersendiri.



Hal tersebut sesuai dengan pendapat AS. Moenir yang menyatakan bahwa:

**“Orang yang ahli dalam suatu bidang tertentu belum tentu dapat memimpin orang-orang dalam bidang itu. Sebaliknya orang yang tidak memiliki keahlian dalam bidang yang bersangkutan, dapat memimpin orang-orang dalam bidang tersebut. Kemimpinan dalam organisasi kerja yaitu bersifat sebagai proses pengarahan terhadap pencapaian tujuan dan pembinaan atas tenaga atau orang-orang yang terlibat dalam proses pencapaian tujuan itu dengan cara mempengaruhi, memotivasi dan mengendalikannya. (1988:11)”**

Pembagian kerja merupakan salah satu faktor alternatif terpenting yang harus dilaksanakan dalam satuan organisasi, karena hal tersebut akan menentukan berhasil tidaknya pencapaian sasaran atau target organisasi.

Karena itu pembagian kerja merupakan faktor yang dilakukan dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, seperti yang diungkapkan oleh Kamarudin Ahmad sebagai berikut: **“Rahasia yang tepat untuk memungkinkan seorang manager dapat memusatkan perhatiannya pada kesanggupan dalam membagi tugas yang didelegasikan”.**(1989:21)

Hal tersebut juga diungkapkan oleh Sondang P. Siagian, yaitu:

**“Organisasi dalam arti filosofis adalah manifestasi dan kemampuan manusia untuk bekerja sama kooperatif, karena tugas-tugas yang ada harus dibagi-bagi sesuai dengan kemampuan, keahlian dan bakat orang-orang didalam organisasi.”**(1982:120)

Satuan organisasi dan pejabat dapat dihubungkan dengan pembagian kerja. Hal ini selaras dengan pendapat Sutarto yang mengemukakan bahwa pembagian kerja dapat diartikan menjadi dua macam, yaitu:

- a) pembagian kerja merupakan rincian serta pengelompokkan aktivitas-aktivitas yang semacam atau erat hubungannya satu sama lain untuk dilakukan oleh satuan organisasi tertentu
- b) pembagian kerja merupakan rincian serta pengelompokkan tugas yang semacam atau erat hubungannya satu sama lain untuk dilakukan oleh seseorang pejabat tertentu(1998:110)

Pengertian pembagian kerja diatas merupakan perincian dari tugas atau pekerjaan-pekerjaan pokok organisasi dengan pertimbangan tercapainya sasaran secara berhasil guna dan berdaya guna didalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Pembagian kerja berusaha menempatkan masing-masing bagian saling bekerja sama dan saling menopang dalam rangkaian tugas untuk pencapaian tujuan organisasi, dan tidak menjadikan bagian-bagian dalam organisasi saling terpisah dan terjadinya penumpukkan pekerjaan, sehingga tumpang-tindihnya pelaksanaan tugas organisasi. Pembagian tugas ini membantu tugas-tugas yang terdapat dalam organisasi diperinci dan dikelompokkan untuk dilaksanakan baik oleh satuan organisasi maupun oleh pejabat atau pegawainya.

Perincian serta pengelompokkan kegiatan tersebut bukannya untuk memisahkan antara satuan organisasi atau antara para pegawai yang satu dengan pegawai yang lain, akan tetapi dengan adanya penerapan pembagian kerja tersebut akan memposisikan tugas pokok menjadi tanggung jawab bagi tiap-tiap pegawai atau satuan organisasi. Hal ini bertujuan untuk menghilangkan terjadinya penumpukkan pekerjaan disalah satu pihak satuan organisasi dan kurangnya pekerjaan oleh pihak lain.

Pendapat lain yang berkaitan dengan pembagian kerja diungkapkan oleh Marzuki sebagai berikut "**pembagian kerja adalah tugas-tugas yang sejenis atau erat hubungannya satu sama lain diperinci dan dikelompokkan untuk dilakukan oleh seorang pejabat atau satuan organisasi tertentu**".(1991:7). Hal ini dimaksudkan sebagai tindakan dalam menghadapi atau menemukan bentuk permasalahan dari tugas organisasi yang besar dan kompleks, pekerjaan yang ada tidak mungkin dibebankan kepada satu atau beberapa orang saja, karena ketrampilan dan kemampuan atas sumber daya manusia sangat terbatas. Sehingga perlu adanya pembagian tugas atau pekerjaan. Pekerjaan yang bersifat kompleks dibagi-bagi menjadi rangkaian-rangkaian yang sederhana, yang masing-masing dilaksanakan secara efektif oleh pegawai satuan organisasi yang menspesialisasikan diri dalam pekerjaan tunggal tersebut atau dalam sekumpulan pekerjaan-pekerjaan yang serupa.

Arti penting atau manfaat yang diperoleh dengan adanya pembagian kerja akan dirasakan apabila satuan organisasi benar-benar melaksanakannya, sesuai dengan pendapat Alex S. Nitisemito yang berkaitan dengan keuntungan yang diperoleh dari pembagian kerja yang disertai pendelegasian wewenang, yaitu:

- a) perhatian dan rasa tanggung jawab yang lebih besar
- b) inisiatif dan kreatif yang dapat dikembangkan
- c) efisiensi dalam pekerjaan dapat diharapkan
- d) keputusan-keputusan dapat lebih disesuaikan dengan kondisi setempat
- e) merupakan tempat pendidikan kader-kader pimpinan
- f) mempermudah pengawasan terhadap pimpinan
- g) meringankan pimpinan dari tugas-tugas yang rutin (1995:89)

Arti penting pembagian kerja dari pemikiran Alex S. Nitisemiro menandakan adanya pembagian kerja akan memberikan pengaruh positif dalam pelaksanaan kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, yang pada dasarnya pembagian kerja akan memudahkan pegawai atau pimpinan untuk melaksanakan tugasnya sehingga menjadi jelas batasan wewenang dan tanggung jawab dari pelaksanaan tugas sebagai dasar pemberian nilai dalam penentuan kebutuhan pekerjaan.

James L. Gibson, John M. Ivancevich dan James H. Donnelly Jr. mengemukakan dari diterapkannya pembagian kerja akan meningkatkan spesialisasi, yaitu:

- a) apabila suatu pekerjaan mengandung sedikit tugas, maka kita akan mudah mengganti personalia yang diberhentikan dan dipindahkan atau mungkin kegiatan pelatihan yang minimum akan memakai tugas pelatihan yang rendah
- b) apabila suatu pekerjaan hanya memerlukan tugas yang jumlahnya sedikit, maka karyawan dapat menjadi ahli dalam melaksanakan tugas ini. Keahlian yang tinggi akan menghasilkan out put yang lebih baik (1996:326)

Berkaitan dengan pembagian kerja tersebut diatas, maka penempatan pegawai yang ahli atau terspesialisasi akan melahirkan satuan organisasi yang profesional. Dalam pelaksanaan tugas, penempatan pegawai harus disesuaikan dengan keperluan dan

kemampuan organisasi atau instansi sehingga kinerja organisasi akan membuahkan hasil yang efektif.

Kriteria-kriteria pembagian kerja yang baik menurut Sutarto sebagai berikut:

- 1) Tiap-tiap satuan organisasi hendaknya mempunyai perincian aktifitas yang jelas didalam suatu daftar perincian aktifitas
- 2) Tiap-tiap pegawai dari pucuk pimpinan sampai pejabat yang berkedudukan paling rendah harus memiliki perincian tugas yang jelas dalam suatu daftar perincian tugas yang jelas
- 3) Jumlah tugas yang sebaiknya dibebankan kepada seorang pejabat sebaiknya berkisar antara empat macam sampai dua belas macam
- 4) Varian tugas bagi seorang pejabat hendaknya di usahakan yang sejenis atau erat hubungannya satu sama lain
- 5) Beban aktifitas bagi tiap-tiap satuan organisasi atau beban tugas masing-masing pejabat hendaknya merata sehingga dapat dihindarkan adanya satuan organisasi terlalu sedikit aktifitasnya demikian pula dapat dihindarkan adanya pejabat yang bertumpuk tugasnya
- 6) Penempatan para pejabat hendaknya yang tepat
- 7) Penambahan atau pengurangan pegawai hendaknya berdasarkan pada volume kerja
- 8) Pembagian kerja terutama yang menyangkut para pejabat dalam suatu satuan organisasi jangan sampai menimbulkan pengotakkan pejabat(1991:107)

Dengan mendasarkan pendapat Sutarto diatas penulis memberikan fokus pada beberapa butir kriteria untuk menilai pembagian kerja, yaitu:

- 1) Tiap-tiap satuan organisasi hendaknya memiliki perincian aktivitas yang jelas dan tertulis pada daftar perincian aktifitas , ketentuan tersebut mencakup kriteria pada butir 1 dan 2.
- 2) Beban aktivitas bagian tiap-tiap satuan organisasi atau beban tugas masing-masing pejabat hendaknya merata sehingga dapat dihindarkan adanya satuan organisasi yang terlalu banyak atau sedikit aktivitasnya, demikian pula dapat dihindarkan pejabat yang bertumpuk-tumpuk tugasnya. Ketentuan ini sudah mencakup kriteria butir 3, 4 dan 5.
- 3) Penempatan para pejabat hendaknya secara tepat. Hal ini sudah mencakup kriteria butir 6, 7 dan 8.

Berdasarkan hal tersebut diatas, batasan yang sesuai dengan konsep pembagian kerja adalah:

1. Perincian atau Penggolongan Tugas
2. Pemerataan Beban Tugas
3. Penempatan Pegawai Secara Tepat

Pembagian kerja bagi setiap satuan organisasi untuk menempatkan beban tugas, wewenang dan tanggung jawabnya serta dengan pembagian kerja diharapkan tiap-tiap satuan organisasi dapat saling bekerja sama dalam mencapai tujuan dan bukan pengkotakkan atau pelepasan bagian-bagian dalam organisasi.

#### 1.5.1.1 Perincian atau Penggolongan Tugas

Menurut Sutarto "perincian atau penggolongan tugas merupakan penjabaran tugas menjadi suatu daftar yang harus dikerjakan secara lebih terperinci".(1989:108). Daftar perincian aktifitas atau penggolongan tugas bagi setiap pegawai akan memberi dampak suatu tanggung jawab bagi pegawai mengenai tugas yang dilaksanakan. Hal ini hendaknya tiap-tiap pegawai mengetahui adanya perincian atau penggolongan tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh masing-masing pegawai.

Pendapat Sutarto yang berkaitan dengan pericinan atau penggolongan tugas adalah:

**"Dengan telah dimilikinya daftar perincian tugas bagi para pejabat maka dapat dihindarkan pejabat yang bekerja memenuhi syarat formal datang ke kantor tetapi tidak mengerjakan apa-apa. sebaliknya disini dapat dikemukakan bahwa tiap-tiap pejabat merasa yakin benar apa yang harus dipertanggungjawabkan tiap harinya walaupun mungkin tidak ada perintah dari atasan".(1998:113)**

Sarwoto mengemukakan pengelompokkan kegiatan dalam organisasi adalah:

**"Kegiatan yang harus dilaksanakan dalam rangka pelaksanaan tugas pokok lainnya sangat banyak. Kegiatan yang banyak ada erat hubungannya satu sama lain, disamping itu ada yang dibedakan secara jelas. Kegiatan yang erat hubungannya satu sama lain masing-masing dikelompokkan menjadi satu."(1997:80)**

Perincian suatu tugas dalam organisasi memerlukan adanya kerangka landasan tertentu, sesuai dengan pendapat yang diungkapkan oleh Ibnu Syamsi yaitu dalam membagi tugas perlu adanya pedoman-pedoman, antara lain:

1. Tujuan harus dijabarkan dalam tugas-tugas pokok
2. Tugas pokok kemudian harus diperinci kedalam tugas-tugas atau kegiatan-kegiatan
3. Kegiatan-kegiatan dibagi-bagi dalam pekerjaan-pekerjaan, oleh karena itu setiap organisasi harus mempunyai tujuan, tugas pokok dan perincian aktivitas maupun pekerjaan
4. Setiap pejabat perlu diberi daftar yang dilakukan olehnya
5. Meskipun tugasnya bervariasi namun satu sama lain berkaitan(1988:28)

#### 1.5.1.2 Pemerataan Beban Tugas

Kegiatan pembagian kerja harus memperhatikan pentingnya pemerataan tugas-tugas yang harus dilaksanakan oleh setiap satuan organisasi. Sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Sutarto, yaitu:

**“Beban kerja yang merata bukan berarti bahwa setiap satuan organisasi yang ada harus tepat sama jumlah tugasnya. Beban kerja berarti kurang lebih sama meskipun ada perbedaan tetapi tidak menyolok”.**(1991:109)

Pemerataan beban tugas mengandung pengertian bahwa dengan pembagian tugas tersebut akan terjadi keseimbangan, sehingga menimbulkan rasa keadilan dan kepuasan yang kemudian akan menimbulkan kegairahan kerja pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya guna mencapai tujuan organisasi, sesuai dengan pendapat Ibnu Syamsi yang menyatakan bahwa **“beban tugas di buat semerata mungkin sehingga tercipta keadilan, kepuasan dan kegiatan kerja”.**(1988:28)

#### 1.5.1.3 Penempatan Pegawai Secara Tepat

Dalam mengadakan pembagian kerja harus diperhatikan ketetapan dari orang-orang yang akan menduduki suatu pekerjaan tertentu. Sehingga pelaksanaan kerja tersebut dapat berjalan sesuai dengan kebutuhan yang diinginkan.

Menurut pendapat Sarwoto:

**“Setiap orang harus ditempatkan menurut keahlian, kemampuan dan kecakapannya, untuk itu sangat penting bagi seorang pimpinan untuk memahami apa bakat, kecakapan dan keahlian bawahannya, harus diketahui pula batas-batas kemampuannya”.**(1989:60)

Berdasarkan pendapat diatas, maka dalam penempatan pegawai harus memperhatikan kecakapan, kemampuan dan keahlian pegawai yang akan ditempatkan tersebut.

### 1.5.2 Konsep Efektivitas

Seringkali dikemukakan bahwa batu uji yang sebenarnya untuk manajemen yang baik adalah kemampuan mengorganisasikan dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia dalam tugas untuk mencapai dan memelihara suatu tingkat operasi yang efektif. Kata kunci pengertian ini adalah efektif karena pada akhirnya keberhasilan organisasi diukur dengan konsep efektifitas. Walaupun banyak orang yang sepakat bahwa manajemen memegang peranan utama dalam mencapai efektivitas organisasi, tetapi sulit sekali memperinci apa yang dimaksud konsep efektivitas itu sendiri.

Bagi seorang ahli ekonomi atau analisa keuangan, efektifitas organisasi adalah keuntungan atau laba investasi. Bagi seorang manager produksi, efektivitas sering ditinjau dari sudut kualitas dan kuantitas keluaran (out put) barang atau jasa. Bagi seorang ilmuwan bidang riset, efektivitas dijabarkan dengan jumlah penemuan atau produk baru suatu organisasi. Dan bagi sejumlah sarjana sosial, efektivitas organisasi mempunyai arti yang berbeda bagi setiap orang bergantung kepada kerangka acuan yang melandasinya.

Keanekaragaman pendapat mengenai sifat-sifat dan komposisi-komposisi dari efektivitas organisasi maka tidaklah mengherankan banyak pertentangan pendapat sehubungan dengan cara-cara meningkatkan efektivitas ini dalam organisasi yang sedang berjalan

Adapun pengertian efektivitas yang dikemukakan oleh H. Emerson adalah sebagai berikut:

**“Efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran dan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, tercapainya tujuan itu adalah efektif sebab mempunyai efek atau pengaruh besar terhadap yang dikehendaki.”(1989:16)**

Dalam hal ini Georgeopoulos dan Tannembaum berpendapat sebagai berikut:

**“Efektivitas organisasi adalah tingkat sejauhmana suatu organisasi yang merupakan sistem sosial, dengan segala sumber daya dan sarana tertentu yang tersedia memenuhi tujuannya tanpa pemborosan dengan menghindari ketegangan yang tidak perlu diantara anggota-anggotanya.”(1992:82)**

Untuk menengarai perbedaan yang ada dalam pengertian efektivitas organisasi Richard M. Steers memberikan definisi dari konsep efektivitas sebagai berikut:

**“Bahwa ancangan yang lebih produktif pada studi efektivitas organisasi adalah kesediaan menyadari adanya perbedaan organisasi dan usaha untuk dihadapnya dalam bentuk model-model kemungkinan (yang mungkin ada) dari organisasi. Betapapun ancangan kemungkinan dalam analisis organisasi akan sangat mempermudah ketepatan pengertian aka karakteristik yang khusus dari organisasi tertentu yang ikut menentukan tercapainya prestasi dan pencapaian tujuan.”(1995:18)**

Berhubungan dengan pembahasan tentang efektivitas, The Liang Gie menyatakan pendapatnya sebagai berikut:

**“Efektivitas adalah suatu keadaan yang mengandung pengertian mengenai terjadinya suatu efek atau akibat yang dikehendaki. Kalau seseorang melakukan suatu pekerjaan, maka orang itu dapat dikatakan efektif kalau menimbulkan suatu akibat atau maksud sebagaimana yang dikehendaki”.(1991:42)**

Dari definisi diatas dapat diketahui bahwa efektivitas merupakan suatu keadaan mengenai terjadinya suatu akibat yang dilakukan. Pernyataan tersebut ditegaskan oleh Emerson dalam bukunya Soewrno H. yang menimbulkan definisi efektivitas sebagai berikut:

**“Efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah tercapai sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya. Jelasnya bila sasaran atau tujuan yang telah tercapai sesuai dengan yang telah direncanakan berarti efektif”.**(1985:16)

Berdasarkan pada paparan beberapa konsep yang berkaitan dengan efektivitas diatas memberikan asumsi yang berbeda pada pola pemikiran tentang definisi efektivitas. Berbagai pemikiran efektivitas yang berbeda, Stephen Straiser mengatakan bahwa:

**“efektivitas berarti sesuatu yang berbeda apakah bersifat teoritis maupun praktis, perbedaan dalam artinya menggambarkan ketepatan terhadap pendekatan tujuan, pendekatan teori sistem dan pendekatan multiple constituency”.**(1991:232).

Dari teori tersebut diatas konsep efektivitas dapat didekati dengan tiga cara berfikir mengenai efektivitas yaitu:

### **1. Pendekatan Tujuan Mencapai Efektivitas**

“Pendekatan tujuan untuk mendefinisikan dan mengevaluasi efektivitas merupakan pendekatan evaluasi yang tertua dan paling luas digunakan”. (Keeley, 1984:232) Menurut pendekatan ini, keberadaan organisasi dimaksudkan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Menurut praktisi yang berpengaruh dan penulis organisasi dan perilaku organisasai mengatakan bahwa:

**“ Apa yang kami maksud dengan efektivitas adalah pencapaian sasaran dari upaya bersama, derajat pencapaian menunjukkan efektivitas...”.**(Chaster L. Barnard ,1998:55)

Ide yang menyatakan bahwa organisasi, juga individu dan kelompok dievaluasi berkaitan dengan pencapaian sasaran telah menjadi hal umum yang dikenal dan dipraktekkan. Pendekatan sasaran menunjukkan adanya maksud tertentu, rasional dan pencapaian tujuan.

Banyak implementasi organisasi dan manajemen didasarkan pada pendekatan sasaran. Pelaksanaan dari pendekatan ini, pimpinan menspesifikasikan terlebih sasaran yang hendak dicapai oleh bawahan dan kemudian dievaluasi secara periodik tingkat keberhasilan pencapaiannya. Manajemen berdasarkan sasaran dapat bermanfaat bilamana terdapat suatu hubungan yang erat antara perilaku pekerjaan dan hasil yang terukur yakni sasaran.

Walaupun terlihat menarik dan sederhana, pendekatan tujuan memiliki masalah. Menurut E. Frank Harrison kesulitan umum yang diketahui adalah:

- 1) Pencapaian tujuan tidak dapat diukur bagi organisasi yang tidak menghasilkan keluaran yang bersifat wujud (*tangible*).
- 2) Organisasi mencoba mencapai lebih dari satu tujuan, tetapi pencapaian satu tujuan acapkali menghalangi atau mengurangi kemampuan mereka mencapai tujuan yang lain.
- 3) Keberadaan tujuan "resmi" yang sangat lazim dimana anggota menyatakan komitmen masih dipertanyakan. (1987:404)

Pendekatan tujuan mempunyai pengaruh yang kuat atas pengembangan teori dan praktek manajemen dan perilaku organisasi. Secara mudah mengatakan bahwa pimpinan harus mencapai tujuan organisasi. Tetapi sulit untuk memahami bagaimana melakukannya.

## 2. Pendekatan Teori Sistem Efektivitas

Menurut Gibson pendekatan teori sistem efektivitas adalah sebagai berikut:

**"pendekatan sistem efektivitas merupakan pendekatan dalam menganalisa perilaku organisasi yang menekankan pada mempertahankan elemen dasar masukan-proses-keluaran dan mengadaptasi terhadap lingkungan yang lebih luas yang menopang organisasi".(1996:41)**

Dari keterangan tersebut teori sistem memungkinkan kita menjalankan perilaku organisasi baik internal maupun eksternal. Internal, kita bisa melihat bagaimana dan mengapa orang didalam organisasi melaksanakan tugas individu mereka dan kelompok. Secara eksternal, kita bisa menilai transaksi organisasi dengan organisasi dan instansi lain.

Semua organisasi memperoleh sumber daya dari lingkungan yang lebih luas lagi dimana mereka berada dan sebaliknya organisasi memberikan barang dan jasa yang diminta oleh lingkungan tersebut.

Dalam konteks teori sistem, organisasi adalah suatu elemen dari sejumlah elemen yang berinteraksi secara interdependensi. Aliran masukan dan keluaran adalah dasar dari titik awal dalam menjalankan aktivitas organisasi. Amitai Etzioni mengatakan bahwa teori sistem efektivitas menekankan dua pertimbangan penting yaitu:

- 1) Kelangsungan hidup yang paling penting bagi organisasi tergantung dari kemampuan untuk beradaptasi dengan tuntutan lingkungan.
- 2) Dalam memenuhi tuntutan tersebut siklus total dari masukan-proses-keluaran harus menjadi fokus perhatian. (1981:36)

### 3. Pendekatan Efektivitas Model Multiple Constituency

Menurut Amitai Etzioni pendekatan efektivitas multiple constituency adalah "prespektif yang menekankan pentingnya hubungan relatif diantara kepentingan kelompok dan individual dalam organisasi". (1996:36). Dalam praktek dan penjelasan yang lebih kongkret, pendekatan multiple constituency dapat memberikan keseimbangan diantara beberapa bagian sistem dengan memberikan kepuasan pada bagian-bagian organisasi (individual dan kelompok individu yang mempunyai peran dalam organisasi)

Individu dan kelompok individu mempunyai kepentingan dalam organisasi yang terdiri atas karyawan. Masing-masing individu dan kelompok individu mengharapkan organisasi memiliki cara yang bermanfaat bagi mereka; harapan ini kemungkinan tidak sesuai dengan individu atau kelompok individu yang lain. Diketahui bahwa suatu organisasi dapat dinilai efektif atau tidak tergantung pada siapa yang membuat penilaian, bagaimana pimpinan bisa mencapai efektivitas padahal harus memuaskan seluruh tuntutan dari seluruh bagian organisasi. Hal tersebut selaras dengan pendapat Conelly yang menyatakan bahwa:

“satu pendekatan perlu dilakukan, yang memperlihatkan bahwa tidak ada pihak yang lebih penting dan terdapat begitu banyak evaluasi efektivitas karena individu membuat penilaian, pandangan realistik ini menganggap bahwa seluruh clan organisasi benar sah dan tidak ada dasar untuk mengajukan kepentingan mereka sehingga tidak ada dasar untuk membuat penilaian efektivitas organisasi”.(1996:46).

Berdasarkan paparan dan perbandingan konsep efektivitas tersebut diatas maka penulis menggunakan pendekatan teori sistem efektivitas dalam mencapai efektivitas. Bahwa teori sistem menyimpulkan: (1) kriteria efektivitas harus mencerminkan siklus masukan-proses-keluaran, bukan keluaran yang sederhana dan (2) kriteria efektivitas harus mencerminkan hubungan antara organisasi dan lingkungan yang lebih luas dimana organisasi itu berada. Jadi:

- 1) efektivitas adalah konsep dengan cakupan luas termasuk sejumlah konsep komponen
- 2) tugas pimpinan adalah menjaga keseimbangan optimal diantara komponen dan bagiannya

“Terdapat sedikit konsensus tidak hanya mengenai komponen yang relevan, tetapi juga hubungan diantara mereka dan akibat tindakan pimpinan”. (J. Barton, 1996:463).

Dimensi waktu masuk kedalam model bila suatu organisasi dianggap sebagai suatu elemen dari sistem yang lebih besar lagi (lingkungan) yang melalui keterlibatan waktu, proses dan pengembalian sumber daya ke lingkungan. Kriteria utama dari efektivitas organisasi adalah apakah hal ini mendukung organisasi dalam lingkungan. Kelangsungan hidup suatu organisasi merupakan ukuran jangka panjang dari efektivitas organisasi. Kelangsungan hidup membutuhkan adaptasi, yang acapkali melibatkan urutan yang diprediksi. Berdasarkan umur organisasi yang berarti melampui fase waktu tampaknya akan melalui fase yang berbeda. Lebih lanjut Gibson, Ivancevich dan Donnelly mengatakan bahwa “penggunaan kriteria efektivitas jangka pendek untuk kelangsungan hidup jangka panjang seperti produktivitas, fiesibelitas, kepuasan

kerja, mutu dan efisiensi. Dua kriteria lain persaingan dan pengembangan melengkapi model dimensi waktu. Akhirnya kelangsungan hidup organisasi sebagai kriteria efektivitas jangka panjang mengukur efektivitas organisasi". (1996:50)

Model Dimensi Waktu Dari Efektivitas



Berdasarkan hal tersebut diatas penulis memfokuskan kriteria efektivitas jangka pendek dengan indikator sebagai berikut:

1. Produktivitas
2. Fleksibilitas
3. Kepuasan kerja

#### 1.5.2.1 Produktivitas

Produktivitas sebagai salah satu indikator dari efektivitas mencerminkan kemampuan organisasi dalam menghasilkan jumlah barang dan jasa seperti yang dituntut oleh lingkungan. Mengenai produktivitas Gibson memberikan definisi bahwa "produktivitas mencerminkan kemampuan organisasi dalam menghasilkan sejumlah barang dan jasa seperti yang dituntut oleh lingkungan".(1996:50).

Hal ini selaras dengan pendapat Chambell yang menyatakan bahwa "produktivitas merupakan kuantitas dari produk atau jasa pokok yang dihasilkan organisasi". (1996:71).

Tannenbaum dan Georgopoulos menyatakan bahwa "produktivitas diukur dari output, yaitu dari hasil pelaksanaan yang dicapai". (1996:88). Hal ini berarti produktivitas dapat diukur dari hasil yang dicapai.

#### 1.5.2.2 Fleksibilitas

Mengenai fleksibilitas Gibson mengungkapkan:

**"Bahwa organisasi yang fleksibel akan menunjukkan keberhasilan organisasi dalam menyesuaikan perubahan intern dan perubahan ekstern yang berasal dari luar". (1996:82)**

Dari pengertian tersebut fleksibilitas merupakan salah satu indikator efektivitas.

#### 1.5.2.3 Kepuasan kerja

Kepuasan ditunjukkan pada perasaan karyawan terhadap pekerjaan mereka dan peran di organisasi. Dalam hal ini individu merasa diperlukan dan dianggap penting serta bernilai. Jika hal ini didapatkan dalam lingkungan Gibson mengungkapkan bahwa:

**"dalam lingkungan pekerjaan dimana pemimpin memperhatikan orang dan senang membantu bawahannya maka pada umumnya banyak bawahan merasa puas".(1996:79)**

Selanjutnya menurut Edwin A. Locke, "kepuasan kerja adalah cara seseorang pekerja merasa senang dalam melakukan pekerjaannya"(1997:19). Kepuasan kerja merupakan pemapatan sikap-sikap terhadap pekerjaan yang didalamnya didasarkan atas aspek-aspek pekerjaan yang bermacam-macam.

### 1.5.3 Teori Penghubung Hubungan Pembagian Kerja dan Efektivitas

Pembagian kerja pegawai dalam suatu organisasi merupakan suatu hal yang penting dan harus diperhatikan sebagai salah satu usaha mencapai efektivitas kerja organisasi. Berkaitan dengan pembagian kerja yang merupakan aspek dari pengorganisasian dan menimbulkan perincian atau pengelompokan tugas-tugas dan jabatan, George R. Terry mengemukakan pendapatnya sebagai berikut:

**"...pengorganisasian berhubungan dengan kegiatan mengusahakan agar sekelompok manusia bekerja sama ke arah pencapaian sasaran tertentu. Pengorganisasian berhubungan pula dengan penyusunan dan pemerincian-pemerincian tugas atau jabatan atau hak dalam suatu kerangka (struktur organisasi formal) yang secara keseluruhan diharapkan akan mencapai sasaran dengan efisien dan efektif dalam suatu kegiatan kelompok individu".(1990:85)**

Berdasarkan pendapat tersebut dapat dimengerti bahwa pembagian kerja yang merupakan aspek dari kegiatan pengorganisasian akan menimbulkan efektivitas pelaksanaan tugas pegawai dalam rangka mencapai tujuan yang ditentukan. Dengan demikian maka pembagian kerja yang menunjukkan adanya penyusunan dan perincian atau pengelompokan tugas dan jabatan dalam suatu organisasi sangat berhubungan dengan efektivitas pelaksanaan tugas pegawai dalam rangka pencapaian tujuan.

Teori tentang pembagian kerja yang diungkapkan oleh George R. Terry menyatakan bahwa pembagian kerja ini akan menimbulkan spesialisasi yang kemudian mengarah pada departementasi, sehingga berdasarkan dari teori tersebut maka adanya pembagian kerja dalam suatu organisasi mutlak diperlukan karena dengan adanya pembagian kerja masing-masing pegawai mempunyai tugas dan tanggung jawab, sehingga jelas kegiatan apa yang harus mereka lakukan, sehingga efisiensi dan efektivitas organisasi dapat terwujud.

### 1.6 Hipotesis

Hipotesis dalam suatu kegiatan penelitian ilmiah adalah hal yang sangat penting untuk dirumuskan, karena hipotesis merupakan pernyataan yang sistematis dari variabel-variabel yang menjadi obyek penelitian. Hipotesis seringkali diartikan sebagai jawaban sementara terhadap masalah penelitian dan kebenarannya masih harus diuji secara empirik. Dengan demikian hipotesis dapat diterima jika sesuai dengan kenyataan.

Red N. Kerlinger mengemukakan bahwa:

**"Hipotesis adalah pernyataan dugaan (conjectural) tentang hubungan antara dua variabel atau lebih. Hipotesis selalu mengambil bentuk kalimat pernyataan (deklarative), dan menghubungkan secara umum maupun khusus-variabel yang satu dengan variabel yang lain".(1998:30)**

Selanjutnya dipertegas kembali oleh Kerlinger berkenaan dengan kriteria-kriteria hipotesis yang baik:

**"Satu, hipotesis adalah pernyataan tentang relasi antara variabel-variabel. Kedua, hipotesis mengandung implikasi-implikasi yang jelas untuk pengujian hubungan-hubungan yang dinyatakan itu. Maka, kriteria ini berarti bahwa pernyataan hipotesis mengandung dua variabel atau lebih dapat diukur (ditala), atau berkemungkinan untuk dapat diukur, dan bahwa pernyataan hipotesis menunjuk secara jelas dan tegas cara-cara variabel berhubungan".(1998:30)**

Menurut Saroso Wirodihardjo bahwa hipotesis merupakan pokok pangkal yang membuka jalan untuk:

1. Memberikan tujuan dan arah peneliti
2. Menyegarkan pikiran dan penyelidikan mengenai hal ikhwal sebelumnya, lagi pula apa yang akan meliputi karyanya kemudian
3. Menyempitkan batas-batas lapangan penelitian diman harus dikumpulkan keterangan-keterangan yang relevan(Marzuki, 1986:36)

Perumusan hipotesis dalam penelitian ini disesuaikan dengan analisa data yang dipergunakan yaitu analisa statistik. Jadi hipotesa yang digunakan yaitu hipotesa statistik ( $H_0$ ) dan sebagai pembanding dipergunakan hipotesa kerja ( $H_1$ ). Sesuai dengan permasalahan yang ada dalam penelitian maka hipotesis yang penulis gunakan adalah:

$H_0$ : Tidak ada pengaruh antara pembagian kerja oleh pimpinan dengan efektivitas kerja pegawai pada Kantor Daerah Telekomunikasi Jember.

$H_1$ : Ada pengaruh antara pembagian kerja oleh pimpinan dengan efektivitas kerja pegawai pada Kantor Daerah Telekomunikasi Jember

### 1.7 Definisi Operasional

Definisi operasional ditujukan untuk mempermudah dalam pengukuran masing-masing variabel dalam indikator-indikatornya. Berkaitan dengan hal tersebut Masri Singarimbun dan Sofian Effendi mengungkapkan sebagai berikut:

**"Definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana mengukur suatu variabel. Dengan kata lain definisi operasional adalah semacam petunjuk pelaksanaan bagaimana caranya mengukur suatu variabel".(1989:46)**

Sedangkan Mulyarto Tjokrowinoto memberikan pendapat sebagai berikut:

**"Definisi operasional adalah menyusun tentang variabel atau konsep-konsep secara spesifik sehingga jelas dimensi-dimensi atau indikator-indikator dari konsep ataupun variabel tadi. Suatu penelitian untuk suatu konsep operasional ditentukan oleh situasi penelitian sehingga disini ada batasan dalam definisi operasional".(1981:12)**

Jadi dengan adanya definisi operasional akan mempermudah peneliti dalam mengukur penelitiannya.

Berdasarkan paparan diatas, maka definisi operasional variabel dalam penulisan ini dapat penulis kemukakan sebagai berikut:

1. Variabel pengaruh (X) yaitu Pembagian Kerja Pimpinan pada Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi Jember
2. Variabel terpengaruh (Y) yaitu Efektivitas kerja pegawai pada Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi Jember

### **1.7.1 Pembagian Kerja Pimpinan pada Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi Jember (X)**

Pembagian kerja dalam hal ini meliputi indikator-indikator sebagai berikut:

1. Perincian atau penggolongan tugas
2. Pemerataan Beban Tugas
3. Penempatan Pegawai Secara Tepat

#### **1.7.1.1 Perincian atau Penggolongan Tugas**

Indikator ini dapat diukur dengan item-item sebagai berikut:

1. Aktivitas pemimpin dalam merinci atau menggolongkan tugas atau pekerjaan dalam daftar perincian aktivitas atau tugas
2. Aktivitas pemimpin dalam merinci atau menggolongkan tugas atau pekerjaan sehingga menimbulkan pemahaman pegawai akan tanggung jawab dan wewenangnya
3. Aktivitas pemimpin dalam merinci atau menggolongkan tugas atau pekerjaan diman tugas atau pekerjaan yang satu dengan yang lainnya ada keterkaitan hubungan

### 1.7.1.2 Pemerataan Beban Tugas

Indikator ini dapat diukur dengan item-item sebagai berikut:

1. Aktivitas pemimpin dalam membagi rata beban tugas kepada bawahan sehingga menimbulkan rasa keadilan
2. Aktivitas pemimpin dalam membagi rata beban tugas kepada bawahan sehingga menimbulkan rasa kepuasan
3. Aktivitas pemimpin dalam membagi rata beban tugas kepada bawahan sehingga menimbulkan kegairahan kerja bawahan

### 1.7.1.3 Penempatan Pegawai Secara Tepat

Indikator ini dapat diukur dengan item-item sebagai berikut:

1. Aktivitas pemimpin dalam menempatkan pegawai sesuai dengan kecakapan
2. Aktivitas pemimpin dalam menempatkan pegawai sesuai dengan kemampuan
3. Aktivitas pemimpin dalam menempatkan pegawai sesuai dengan keahlian

Selanjutnya untuk memudahkan pengukuran, maka ditentukan kriteria penelitian dari masing-masing item sebagai berikut:

1. Jawaban a(ya) diberi nilai skor 2
2. Jawaban b(tidak) diberi nilai skor 1

Setelah dilakukan penghitungan skor untuk masing-masing variabel, selanjutnya membagi total skor tersebut kedalam dua kategori yaitu kategori tinggi dan kategori rendah.

### 1.7.2 Efektivitas Kerja Pegawai pada Kantor Daerah Telekomunikasi Jember (Y)

Efektivitas kerja dalam hal ini meliputi indikator sebagai berikut:

1. Produktivitas
2. Fleksibilitas
3. Kepuasan Kerja

### 1.7.2.1 Produktivitas

Indikator ini dapat diukur dengan item:

1. Tingkat kemampuan organisasi untuk menyusun rencana kerja
2. Tingkat kemampuan organisasi untuk merealisasikan rencana kerja sesuai dengan target yang telah ditetapkan
3. Tingkat kemampuan organisasi untuk mengirim laporan hasil kerja
4. Tingkat kemampuan organisasi untuk mengungkapkan penyimpangan atau menemukan kasus penyelewengan
5. Tingkat kemampuan untuk melakukan tindak lanjut atas segala temuan dalam kegiatan

### 1.7.2.2 Fleksibilitas

Indikator ini dapat diukur dengan item-item sebagai berikut:

1. Tingkat kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan yang datang dari lingkungan dalam.
2. Tingkat kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan yang datang dari lingkungan luar.

### 1.7.2.3 Kepuasan Kerja

Indikator ini dapat diukur dengan item-item sebagai berikut:

1. Tingkat kemampuan organisasi untuk menetapkan kebijaksanaan organisasi yang dapat menyenangkan bawahan.
2. Tingkat kemampuan organisasi untuk membiarkan pegawainya berprestasi.
3. Tingkat kemampuan organisasi untuk memberikan penghargaan terhadap pegawai yang berprestasi

Penentuan jawaban responden adalah sebagai berikut:

1. Jawaban (a)ya diberi nilai skor 2
2. Jawaban (b)tidak diberi nilai skor 1

Setelah dilakukan penghitungan skor untuk masing-masing variabel, selanjutnya membagi total skor tersebut kedalam dua kategori yaitu kategori rendah dan kategori tinggi

### 1.8 Metode Penelitian

Metode penelitian merupakan operasional yang dilakukan didalam suatu penelitian guna menciptakan tujuan penelitian yaitu memperoleh hasil yang benar, obyektif dan ilmiah. Adapun pengertian dari metodologi riset menurut Sutisno Hadi adalah sebagai berikut:

**“Metodologi riset sebagaimana kita kenal sekarang memberikan garis-garis yang sangat cermat dan mengajukan syarat-syarat yang sangat keras. Maksudnya untuk menjaga agar pengetahuan yang dicapai dari suatu riset dapat mempunyai harga ilmiah yang setinggi-tingginya”.**(1986:4)

Berdasarkan pendapat tersebut, maka penggunaan metode penelitian yang tepat dapat menghasilkan hasil penelitian yang nilai ilmiahnya tinggi, sehingga kebenarannya dapat dipertanggungjawabkan.

Adapun metode yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penentuan populasi
2. Metode penentuan sampel
3. Metode pengumpulan data
4. Metode analisa data

#### 1.8.1 Penentuan Populasi

Dalam melaksanakan kegiatan penelitian, maka sebelumnya harus dilakukan penentuan wilayah atau daerah yang akan dikenai penelitian. Daerah penelitian inilah yang disebut populasi. Menurut Masri Singarimbun: **“populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit analisa yang ciri-cirinya akan diduga”.**(1985:108)

Berdasarkan pendapat tersebut, maka yang menjadi populasi adalah seluruh pegawai Kantor Daerah Telekomunikasi Pelayanan Jember yang berjumlah 129.

### 1.3.2 Metode Penentuan Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang akan diteliti. Mendasarkan pada Masri Singarimbun dan Sofian Effendi bahwa "Sampel adalah bagian dari populasi yang dapat mewakili atau dapat merupakan contoh populasi yang dikenai penelitian".(1987:108). Oleh karena itu penulis hanya mengambil sebagian dan representatif dari populasi sebagai sampel dalam penelitian.

Tidak ada ukuran yang pasti berapa persen jumlah yang harus diambil dari suatu populasi. Hal ini sesuai dengan pendapat dari Sutrisno Hadi bahwa:

**"Sebenarnya tidak ada suatu ketetapan yang mutlak, berapa persen suatu sampel harus diambil dalam suatu populasi, ketidaktetapan yang mutlak ini tidak perlu menimbulkan keraguan pada seorang penyelidik".(1986:159)**

Ditegaskan oleh Masri Singarimbun dan Sofian Effendi yang menjelaskan metode pengambilan sampel yang ideal mempunyai sifat-sifat sebagai berikut:

1. Dapat menghasilkan gambaran yang dipercaya dari seluruh populasi yang diteliti
2. Dapat menentukan presisi dari hasil penelitian dengan menentukan penyimpangan baku dari tafsiran yang diperoleh
3. Sederhana, sehingga mudah dilaksanakan
4. Dengan memberikan keterangan sebanyak mungkin dengan biaya serendah-rendahnya". (1987:149-150)

Besar kecilnya pengambilan sampel ini didasarkan atas besar kecilnya sub populasi. Dalam hal ini Ida Bagus Mantra menjelaskan bahwa:

**"...besarnya sampel yang harus diambil untuk mendapatkan data representatif, beberapa peneliti menyatakan bahwa, besarnya sampel tidak boleh kurang dari 10% tapi ada juga ahli yang menyatakan sampel minimal 5% dari jumlah satu elementer suatu populasi". (1997:34)**

Berdasarkan pendapat tersebut maka penulis mengambil sampel sebanyak 25 orang dari populasi karyawan dikurangi pimpinan dan wakil. Perhitungan sampel ini menggunakan teknik proportional sampling, dan untuk menentukan orang-orang yang dipilih menggunakan teknik proportional random sampling dengan perincian sebagai berikut:

⇒ Bagian Sistem informasi dan Sekretariat	: $11 \times 25 = 2,1=2$ $\frac{\quad}{127}$
⇒ Bagian Perencanaan	: $7 \times 25 = 1,3=1$ $\frac{\quad}{127}$
⇒ Bagian SDM	: $10 \times 25 = 1,9=2$ $\frac{\quad}{127}$
⇒ Bagian Keuangan	: $11 \times 25 = 2,1=2$ $\frac{\quad}{127}$
⇒ Bagian Logistik	: $7 \times 25 = 1,3=2$ $\frac{\quad}{127}$
⇒ Bagian Pembangunan	: $19 \times 25 = 3,7=4$ $\frac{\quad}{127}$
⇒ Dinas Ophar Sentral, Transmisi dan Catu Daya	: $12 \times 25 = 2,3=2$ $\frac{\quad}{127}$
⇒ Dinas Ophar Jarkab	: $14 \times 25 = 2,7=3$ $\frac{\quad}{127}$
⇒ Dinas Niaga	: $24 \times 25 = 4,7=5$ $\frac{\quad}{127}$

$$\Rightarrow \text{Unit Layanan Informasi} \quad : \frac{6 \times 25}{127} = 1,1=1$$

$$\Rightarrow \text{Unit Layanan Umum} \quad : \frac{6 \times 25}{127} = 1,1 = 1$$

25

### 1.8.3 Metode Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian penulis menggunakan teknik-teknik sebagai berikut:

1. Teknik Observasi
2. Teknik Wawancara
3. Teknik Dokumentasi
4. Teknik Kuesioner

#### 1.8.3.1 Teknik Observasi

Teknik ini dilakukan dengan pengamatan langsung ke obyek penelitian, serta mencatat gejala-gejala yang sedang dicermati.

#### 1.8.3.2 Teknik Wawancara

Wawancara merupakan bentuk komunikasi secara langsung antara koresponden dan responden dalam usaha mencari dan mengumpulkan data yang diperlukan. Sesuai dengan penjelasan dari Irawati Singarimbun bahwa:

**“Wawancara adalah salah satu bagian terpenting dari setiap survei. Tanpa wawancara, peneliti akan kehilangan informasi yang hanya dapat diperoleh dengan jalan bertanya langsung kepada responden. Wawancara merupakan proses interaksi dan komunikasi”.**(1989:132)

### 1.8.3.3 Teknik Dokumentasi

Dalam teknik ini, dokumen dijadikan sebagai sumber informasi dan juga digunakan untuk memperoleh gejala-gejala yang akan diteliti. Hal ini telah dijelaskan oleh Koentjoroningrat sebagai berikut:

**“Pada umumnya data yang tercantum dalam pelbagai jenis dokumen itu merupakan satu-satunya alat untuk mempelajari permasalahan tertentu, antara lain karena tidak dapat diobservasi”.(1981:66)**

### 1.8.3.4 Teknik Kuesioner

Teknik ini dilakukan dengan cara memberikan daftar-daftar yang berisikan pertanyaan-pertanyaan kepada responden untuk mendapatkan keterangan atau jawaban yang diperlukan peneliti. Daftar pertanyaan tersebut bersifat tertutup, yaitu telah disediakan alternatif jawaban untuk setiap pertanyaan, sehingga responden tinggal memilih salah satu jawaban yang telah tersedia.

Menurut Koentjoroningrat berkenaan dengan teknik kuesioner ini adalah sebagai berikut:

**“Kuesioner adalah suatu daftar yang berisikan suatu rangkaian pertanyaan mengenai suatu hal atau satu bidang. Dengan memperoleh data berupa jawaban-jawaban dari responden atau orang-orang yang menjawab”.(1981:87)**

### 1.8.4 Metode Analisa Data

Tahap analisa data merupakan tahap atau langkah yang sangat penting dalam kegiatan penelitian. Peneliti harus menentukan pola atau metode analisa mana yang akan dipergunakan.

Ada dua macam analisa yang sering digunakan, sebagaimana dikemukakan oleh S. Wignojosoebroto, sebagai berikut:

**“Sesungguhnya analisis itu dapat dibedakan menjadi dua, yaitu kualitatif dan kuantitatif. Perbedaan ini sangat tergantung pada sifat data yang dikumpulkan oleh si peneliti. Apabila data yang dikumpulkan hanya sedikit, yang bersifat monografis atau kasus-kasus (sehingga tidak dapat disusun**

ke dalam struktur klasifikasi), maka analisisnya pasti kualitatif. Lain halnya jika data yang dikumpulkan itu besar dan mudah diklasifikasikan ke dalam kategori-kategori (dan oleh karenanya berstruktur), maka ke dalam hal demikian, analisa kuantitatiflah yang jelas harus dikerjakan".(1985:328)

Dalam penelitian ini data yang akan dikumpulkan dimasukkan dalam kategori-kategori yang berstruktur, sehingga bentuk analisa yang digunakan adalah analisa kuantitatif dengan memakai analisa Chi Square atau Kai Kuadrat. Meninggkat sampel yang diambil sebanyak 25 orang berarti berada antara 20-40 maka rumus Kai Kuadrat yang dipakai adalah rumus Kai Kuadrat sampel Kecil.

Hal ini sesuai dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Corcrhan sebagai :

1. Bila  $N > 40$ , gunakanlah  $X^2$  dengan korelasi kontinitas;
  2. Kalau  $N$  ada diantara 20 dan 40, tes  $X^2$  boleh dipakai jika semua frekuensi yang diharapkan adalah 5 atau lebih. Jika frekuensi yang diharapkan yang terkecil kurang dari 5, pakailah tes fisher;
  3. Bila  $N < 20$  gunakanlah tes fisher untuk kasus apapun".
- (Sidney Siegel, 1994:137)

Adapun rumus dari Chi Square untuk sampel 20-40 adalah:

$$X^2 = \frac{N(|AD - BC|)^2}{(A + B)(C + D)(A + C)(B + D)}$$

Keterangan :

- A, B, C, D = Frekuensi tiap-tiap sel yang diamati  
 (A+B), (C+D) = Jumlah frekuensi kejadian dalam baris  
 (A+C), (B+D) = Jumlah frekuensi kejadian dalam kolom  
 N = Jumlah sampel yang diamati

(Sidney Siegel, 1994:133)

Dengan ketentuan:

1. Digunakan untuk data  $r$  (baris) dan  $k$  (kolom) sama dengan 2 atau tabel kontigensi  $2 \times 2$  dengan db 1
2. Jika  $N$  antara 20 dan 40 dengan rumus diatas boleh dipakai jika frekwensi yang diharapkan adalah 5 atau lebih, jika frekwensi kurang dari 5 pakailah tes fisher
3. Tingkat sugnifikasi dengan  $\alpha = 0,05$  selanjutnya dapat dilihat pada tabel C

Penerimaan dan penolakan hipotesis:

$\Rightarrow$  Jika  $X^2$  hitung  $\leq X^2$  tabel,  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak

$\Rightarrow$  Jika  $X^2$  hitung  $\geq X^2$  tabel,  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima

## BAB II

### DISKRIPSI DAERAH PENELITIAN

#### 2.1 Sejarah Singkat PT. TELKOM

Sejarah penyelenggaraan telekomunikasi di Indonesia diawali oleh suatu badan usaha yang bernama Post-en Telegraafdienst yang didirikan dengan Staatsblad No. 52 tahun 1884. Penyelenggaraan telekomunikasi di Hindia Belanda pada waktu itu pada mulanya diselenggarakan oleh swasta. Bahkan sampai tahun 1905 tercatat 38 perusahaan telekomunikasi, yang pada tahun 1906 diambil alih Pemerintah Hindia Belanda dengan berdasarkan Staatsblad tahun 1906. Sejak itu berdirilah Post Telegraaf en Telefoondients atau PTT-Dients. PTT-Dients ditetapkan sebagai Perusahaan Negara berdasarkan Staatsblad No. 419 tahun 1927 tentang Bedrijvenwet (I. B. W. Undang-Undang Perusahaan Negara).

Jawatan PTT-Dients ini berlangsung sampai dikeluarkannya Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang (Perpu) No. 19 tahun 1960 oleh Pemerintah Republik Indonesia, tentang persyaratan suatu perusahaan negara dan PTT-Dients memenuhi syarat untuk tetap menjadi suatu Perusahaan Negara (PN). Kemudian berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 240 tahun 1961, tentang pendirian Perusahaan Pos dan Telekomunikasi disebutkan, bahwa Perusahaan Negara sebagaimana dimaksud dalam pasal 21 B dilebur ke dalam Perusahaan Pos dan Telekomunikasi (PN Pos dan Telekomunikasi).

Dalam perkembangan selanjutnya pemerintah memandang perlu untuk membagi PN Pos dan Telekomunikasi menjadi dua Perusahaan Negara yang berdiri sendiri. Berdasarkan pada Peraturan Pemerintah No. 29 tahun 1965 maka berdirilah Perusahaan Pos dan Giro (PN Pos dan Giro) dan pendirian Perusahaan Negara Telekomunikasi (PN Telekomunikasi) diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 30 tahun 1965. Bentuk ini pun dikembangkan menjadi Perusahaan Umum (Perum) Telekomunikasi melalui peraturan Pemerintah No. 36 tahun 1974. Dalam peraturan tersebut dinyatakan pula Perusahaan

Umum (Perum) Telekomunikasi sebagai penyelenggara jasa telekomunikasi untuk umum baik hubungan telekomunikasi dalam negeri yang merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bernaung di bawah Departemen Pos dan Telekomunikasi. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 53 tahun 1980, PERUMTEL ditetapkan sebagai badan usaha yang berwenang menyelenggarakan telekomunikasi untuk umum dalam negeri dan Indosat ditetapkan sebagai badan usaha penyelenggara telekomunikasi untuk umum internasional.

Memasuki Repelita V pemerintah merasakan perlunya percepatan pembangunan telekomunikasi, karena sebagai infrastruktur diharapkan dapat memacu pembangunan sektor lainnya. Selain hal tersebut penyelenggaraan telekomunikasi membutuhkan manajemen yang lebih profesional oleh sebab itu perlu menyesuaikan bentuk perusahaan. Untuk itu berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 25 tahun 1991, maka bentuk Perusahaan Umum (Perum) dialihkan menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang No. 9 tahun 1992. Sejak itulah berdirilah Perusahaan Perseroan (Persero) Telekomunikasi Indonesia atau TELKOM.

## **2.2 Misi, Tujuan, Bidang Usaha**

### **2.2.1 Misi**

Menyediakan pelayanan bagi pemanfaatan umum berupa jasa yang memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak serta turut aktif melaksanakan dan menunjang pelaksanaan kebijaksanaan dan program pemerintah dibidang ekonomi dan pembangunan umumnya.

### **2.2.2 Tujuan**

Membangun, mengembangkan dan mengusahakan telekomunikasi untuk umum dalam negeri dalam arti seluas-luasnya guna mempertinggi kelancaran hubungan masyarakat untuk menunjang terlaksananya pembangunan nasional.

### 2.2.3 Bidang Usaha

Penyelenggaraan dan pelayanan telekomunikasi untuk umum dalam negeri dengan sarana-saranan meliputi:

- telepon
- telex
- telegram
- telefoto
- pelayanan jasa lainnya

### 2.3 Budaya PT. TELKOM

Budaya PT. TELKOM Indonesia disingkat dengan ARTI. ARTI mempunyai makna bahwa setiap karyawan harus diingatkan agar 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).

#### **Akurat:**

Dalam setiap pelaksanaan tugas apapun ditingkat manapun setiap karyawan PT. TELKOM tidak boleh berbuat asal jadi. Budaya akurat hanya dapat diwujudkan melalui kemampuan memelihara dan meningkatkan derajat potensi masing-masing (kemampuan yang tepat pada bidangnya) dan berlandaskan pada data dan informasi yang seharusnya tersedia.

#### **Responsif:**

Setiap karyawan harus bersifat tanggap dan tidak membiarkan pemakai jasa (internal maupun eksternal) menunggu atau ada dalam suasana ketidakpastian. Kecepatan kerja yang tanggap terhadap tuntutan lingkungan adalah budaya PT. TELKOM.

**Simpatik:**

Setiap karyawan harus mampu membangun hubungan vertikal secara berkesinambungan dengan Yang Maha Pencipta dan keterkaitan horisontal yang sinergis dan profesional dengan para pelanggan di satu sisi dan mitra usaha/pemasok, di sisi lain dengan instansi terkait lainnya.

Satu tujuan akhir dari budaya PT. TELKOM Indonesia yaitu kepuasan pelanggan, karyawan dan masyarakat. Budaya ARTI ini dapat diterapkan dan sebaiknya perlu di rumuskan suatu program yang rinci dan cukup besar untuk penyebarluasan pemahaman dan perluasannya. Semua jalur termasuk PMT (Pengendalian Mutu Terpadu) atau GKM (Gugus Kendali Mutu) perlu dipakai untuk pelaksanaan program tersebut.

**2.4 Tantangan PT. TELKOM****2.4.1 Go Internasional PT. TELKOM di Bursa Domestik dan Bursa Internasional**

Penawaran saham Telkom terdiri dari Saham Seri B atau Saham Biasa Atas Nama, yang merupakan saham baru yang ditawarkan Rp. 500,00 per lembar dengan nilai nominal penawaran perdana tertinggi Rp. 2.800,00. Jumlah saham yang ditawarkan untuk Penawaran Domestik adalah sejumlah 1.166.667.000 saham yang terdiri dari 933.333.000 saham Seri B milik Poepetel Telkom, dan 233.334.000 saham milik Negara Republik Indonesia, dimana jika terjadi kelebihan permintaan maka penjamin ekuisitas akan menambahkan sejumlah 233.333.000 saham milik Negara Republik Indonesia. Telkom sendiri sebelum melakukan perubahan dalam Anggaran Dasar Telkom, bahwa berdasarkan akta penawaran umum, modal dasar Telkom ditingkatkan menjadi Rp. 20 triliun, terbagi atas Isaham seri A Dwiwarna dan 39.999.999.999 saham Seri B, dengan nilai nominal masing-masing RP. 500,00. Dari modal besar tersebut telah di ambil bagian serta disetor penuh sebesar 8.400.000.000

saham yang terdiri dari 1 Saham Seri A Dwiwarna dan 8.399.999.999 Saham Seri B atau seluruhnya sebesar Rp. 4,2 triliun oleh pemerintah Republik Indonesia.

Kemudian oleh Rapat Umum Pemegang para Saham Telkom, pada tanggal 17 Juli 1998, diputuskan bahwa jumlah saham yang ditawarkan kepada masyarakat, didalam dan diluar negeri adalah:

- tidak lebih dari 25% berasal dari saham milik Negara Republik Indonesia
- tidak lebih dari 10% merupakan saham baru

Saham Seri A Dwiwarna sendiri hanya diwakili oleh pemerintah Republik Indonesia selaku penyelenggara dan penanggung jawab telekomunikasi di Indonesia, saham ini mempunyai hak istimewa, yaitu hak pencalonan anggota direksi dan anggota Dewan Komisaris yang ditentukan oleh pemegang saham seri A Dwiwarna, selain itu juga seluruh keputusan Rapat Umum Pemegang Saham harus dihadiri dan disetujui oleh pemegang saham Seri A Dwiwarna

**Tabel II**

**Komposisi Saham Telkom Dalam Penawaran Kombinasi Modal Saham Terdiri dari Saham Seri A Dwiwarna dan Saham Seri B dengan Nilai Nominal Rp. 500,00 Setiap Saham**

Keterangan	Modal Dasar	Modal ditempatkan dan disetor penuh	Saham yg saat ini ditawarkan kpd. masyarakat dlm. penawaran kombinasi
Jumlah Saham	40.000.000.000	8.400.000.000	3.266.667.000
Saham Seri A	1	1	0
Saham Seri B	39.999.999.999	8.399.999.999	3.266.333.667.000
Jumlah Nominal (Rp.0.00)	20.000.000.000	4.200.000.000	1.633.333.500.000

Sumber SWA, 22 Agustus-11 September 1998

\*Merupakan jumlah dari 933.333.000 saham seri B baru dan 2.333.334.000

Bersamaan dengan pencatatan sebanyak 933.333.000 saham baru yang ditawarkan dalam Penawaran Umum di Indonesia atau sebesar 10% dari modal ditempatkan dan modal disetor setelah penawaran umum, maka Telkom atas nama pemegang saham lama yaitu Negara Indonesia mencatatkan tambahan 8.440.000.000 saham atau 90% dari Modal Ditempatkan dan Modal Disetorkan dalam Bursa Efek Jakarta (BEJ) dan Bursa Efek Surabaya (BES). Dalam jumlah tersebut termasuk saham Seri B milik Negara Indonesia yang ditawarkan dalam Penawaran Umum di Indonesia dan di luar Indonesia sebanyak 2.333.334.000 saham (25%) dari Modal Ditempatkan dan Modal Disetor, maka jumlah saham yang akan dicatatkan Telkom setelah Penawaran Umum menjadi 9.333.333.000 saham (100%) dari jumlah Modal Ditempatkan dan Modal Disetor (Company Listing). Untuk penawaran diluar Indonesia, Telkom merencanakan mencatatkan ADS (American Depositary Shares yang mewakili sejumlah tertentu saham suatu perusahaan dan membuktikan hak untuk menerima saham perusahaan tersebut) sebanyak 3.266.667.000 di Bursa Efek New York dan Bursa Efek London.

Penawaran Umum tersebut membuka penawaran khusus terhadap para pembeli saham Telkom, yaitu:

1. Tambahan 50 saham Seri B (Insentif) jika seluruh saham Seri B yang dibeli pada saat penawaran perdana yang tidak dialih tangankan selama 12 bulan kepada pemodal perorangan (WNI)
2. Tambahan 500 saham Seri B (insentif) jika seluruh saham Seri B yang dibeli pada saat penawaran perdana sebanyak 5.000 saham Seri B yang tidak dialih tangankan selama 12 bulan kepada pemodal Koperasi Indonesia
3. Jatah 10% dari jumlah saham yang ditawarkan dalam Penawaran Umum di Indonesia akan diberikan kepada karyawan Telkom, dimana 90% pembelian saham tersebut diambil dari bonus yang telah dicadangkan, 10% dibiayai oleh Telkom

Dari total 35% Saham Seri B yang ditawarkan Telkom terdiri dari 10% milik Porpetel Telkom dan 25% milik Pemerintah Indonesia akan digunakan untuk membiayai program investasi perusahaan, yang dapat dirinci sebagai berikut:

1. Sekitar 39,22% akan digunakan untuk pembiayaan pembagunan kapasitas tambahan seperti:
  - perluasan kapasitas transmisi dan terestrial
  - penambahan kapasitas dan pengembangan jaringan kabel melalui penggantian kabel tembaga dan serat optik
  - pengadaan wireless local toop (sambungan dari sentral ke pelanggan melalui akses radio tanpa kabel)
2. Sekitar 39,51% digunakan untuk peningkatan mutu, seperti:
  - penambahan perangkat untuk meningkatkan kualitas pelayanan
  - peningkatan sistem manajemen, perbaikan perangkat telekomunikasi untuk menekan angka gangguan dan waktu perbaikan
  - penambahan sirkit sentral lokal dan trunk untuk meningkatkan tingkat keberhasilan panggil
3. 21,27% untuk pengembangan usaha:
  - pengembangan jasa-jasa baru seperti Narrow Band ISDN
  - pengembangan jasa multi media
  - peningkatan keterampilan sumber daya manusia

Pencatatan saham Telkom secara otomatis menghadirkan tantangan baru yang harus dipenuhi tuntutan untuk mempertahankan dan meningkatkan nilai saham dan keuntungan Telkom untuk memperbesar deviden pemegang saham. Maka untuk melanjutkan proses restrukturisasi dan pengembangan Telkom meluncurkan program internal T-2001.

#### 2.4.2 Program T-2001

Gerakan T-2001 adalah rencana strategis 6 tahun Telkom mulai tahun 1996 sampai 2001 yang bertujuan untuk menempatkan Telkom setara dan sejajar dengan operator-operator dari negara maju dengan kategori World Class Operator (WCO).

T-2001 ini akan dilakukan melalui transformasi yang terarah serta terdefinisi yang disertai oleh kemampuan menguasai manajemen perubahan yang sangat ketat, dengan bertumpu pada program kerja nyata berupa antisipasi atas kondisi dimasa datang (era perdagangan bebas dan investasi bebas) dan sekaligus menciptakan solusi akumulatif dari rencana jangka panjang Telkom (Corporate Plan). Secara fakta memang pertumbuhan dari pelayanan telekomunikasi di Indonesia begitu besar dan cepat, kecepatan manajemen untuk menata dalam waktu relatif singkat diharapkan dapat mengejar ketertinggalan sifat wirausaha dan profesionalisme yang selalu ditanamkan kepada seluruh karyawan Telkom, semangat untuk melayani masyarakat lebih baik, lebih sempurna, serta lebih bermanfaat. Seiring dengan perkembangan teknologi komunikasi yang semakin inovatif semacam multimedia dan wireless communication, Telkom memerlukan proyek yang mampu menjembatani pertumbuhan perusahaan baik dari segi teknologi maupun penyediaan jasa yang bertitik tolak pada standar operator pelayanan telekomunikasi yang berpedoman pada 3 elemen, yaitu:

**Elemen 1: Program Utama Tahunan 1996-2001 (Annual Programme 1996-2001)**

**Elemen 2: Keterkaitan Antar Program Utama (Interdependencies Network Plan)**

**Elemen 3: Proses dan Manajemen Perubahan (Change Process and Management)**

#### **Elemen 1: Program Utama Tahunan 1996-2001**

Merupakan elemen dasar yang berisi program utama yang harus dilaksanakan oleh seluruh jajaran Telkom. Keberhasilan dari program Elemen 1 didasarkan pada ukuran keberhasilan dari parameter yang telah ditargetkan. Elemen ini merupakan

pencerminan kegiatan tahunan Telkom. Untuk mencapai status WCO ditetapkan 5 bidang yang menjadi fokus perhatian Telkom sebagai penjabaran elemen, yaitu:

**1. Sistem MSDM yang meliputi:**

- Pemberdayaan dan pengunggulan sumber daya manusia digaris depan (front-liner)
- Sistem MSDM kelas dunia pada seluruh jajaran perusahaan

**2. Sistem Informasi meliputi:**

- Keandalan dan tingkat layanan basis data (Corporate Wide Data)
- Akurasi dan keamanan sistem bicing

**3. Gaya Bisnis dan Manajemen yang meliputi:**

- Transformasi budaya perusahaan dan budaya kerja
- Membentuk fungsi pemasaran dalam perusahaan jasa
- Sertifikasi Quality System Telkom berdasarkan ISO 9000

**4. Sistem Manajemen Keuangan dan Akuntansi**

- Penyesuaian standar manajemen dan akuntansi sebagai perusahaan publik internasional
- Pemberdayaan sistem informasi dalam operasi manajemen keuangan dan akuntansi

**5. Teknologi Jaringan dan Layanan meliputi:**

- Penerapan TMN (Telecommunication Management Network) sehingga berfungsi penuh, dilengkapi dengan kemampuan pemeliharaan dengan penanggulangan fraud
- Pelaksanaan rencana Capital Expenditure sesuai program pembangunan.

Kelima tingkatan tersebut merupakan pola pendekatan program T-2001 dalam melaksanakan proses transformasinya untuk memudahkan aplikasi penerapan dalam sistem manajemen Telkom. Dari kelima bidang tersebut sistem pelayanan dibagian front-desk merupakan titik landasan Telkom dalam melakukan langkah awal program

T-2001 ini, dengan membentuk sistem pelayanan yang memuaskan melalui ketepatan pencatatan, kecepatan tanggapan karyawan terhadap keluhan, keahlian menaggulangi kegagalan serta transparansi untuk menghindari kecurigaan, ketidakadilan dan ketidakjelasan prosedur.

### **Elemen 2: Keterkaitan Antar Program**

Sistem manajemen yang dikembangkan diberbagai perusahaan besar saat ini berusaha menghilangkan batasan hirarki antar jabatan, sehingga penyampaian informasi dan kegiatan kerjasama antar tim atau unit dapat lebih terinteraksi. Terutama menghindarkan sifat interdependencies otorita dari atasan, maka setiap unit diharapkan memberikan solusi atas masalah yang dihadapi unit tersebut, memberikan kebebasan untuk mengambil keputusan atas nama perusahaan serta mengurangi kuatnya pimpinan dalam mendominasi kreativitas karyawan.

### **Elemen 3: Proses dan Manajemen Perubahan**

Elemen ini mengandung informasi tentang fondasi transformasi manajemen Telkom dalam proses dan pengelolaan transformasi, penataan dan penerapan budaya perusahaan secara lebih intensif. Elemen ini menunjuk pada pelaksanaan kegiatan Business Process Reengineering (BPR) dan Business Process Improvement (BPI).

Dari ketiga elemen tersebut T-2001 akan diwujudkan oleh Telkom melalui beberapa transformasi mendasar dengan beberapa prosedur yaitu:

- Prosesi T-2001 terhadap unit kerja yang berhubungan langsung dengan para pelanggan sebab Telkom berkeyakinan, unit ini adalah yang menentukan “bentuk dan wajah” Telkom terhadap kepuasan pelanggannya. Karena melalui slogan-slogan “Setia Melayani Anda” maka bukti terhadap komitmen tersebut akan diwujudkan melalui mutu pelayanan nomor satu.
- Sesuai dengan keinginan efektivitas kerja setiap unit untuk terlepas dari tekanan otorita birokrasi, peranan dan intervensi kantor perusahaan akan

minimal dan terbatas pada pematangan proses desentralisasi, pemberdayaan front desk dan penetapan kebijaksanaan serta pemberlakuan standar-standar yang diperlukan.

- Awal dari T-2001 akan dilakukan melalui program transformasi dan upgrading sistem pengelolaan sumber daya manusia. Penanaman budaya kerja serta peningkatkan ketrampilan dan profesionalisme kerja. Perubahan transisi transformasi akan dapat dilihat melalui jumlah dan mutu rapat-rapat ditingkat manapun.
- Berbagai perubahan yang terjadi didalam perusahaan, sesuai dengan fleksibilitasnya, setiap unit harus terbiasa dengan berubahnya perusahaan secara berkala, meminimalkan kekagotan dan kejutan-kejutan yang tidak terduga dengan melakukan antisipasi terhadap suatu klimaks tiga langkah kedepan.
- Seluruh rangkaian prigran tersebut berpangkal tolak pada sumber daya manusia sebagai tulang punggung perusahaan untuk memberikan pelatihan serta disiplin profesionalisme terhadap perusahaan dan lingkungan melalui perombakan dan rolling-out setiap sumber daya manusia untuk mengerti semua pekerjaan yang ada di dalam perusahaan. Jika berupa prosedur pelatihan SDM secara teratur maka transformasi informasi dan sistem manajemen dengan cepat diberlakukan.

#### 2.4.3 Tahun Pelayanan Telkom dan Tahun Telekomunikasi

PT. Telkom dalam mengembangkan pola pelayanan, mencoba dengan menggunakan konsep pelayanan IBM, yaitu Market Driven Quality, konsep yang mencoba mengembangkan kualitas yang ditentukan oleh pasar bukan hanya berorientasi pasar.

Dalam hal ini Telkom sebagai penyelia mengembangkan konsep 3-2-1 yaitu pelayanan terbaik, hasil terbaik, citra terbaik yang menilai kesuksesan pelayanan adalah yang utama diatas kesuksesan pembangunan, peningkatan SDM, sorta sukses manajemen. Tuntutan ini selaras dengan UU. No. 31 tahun 1989 pasal 26.

Telkom mencoba melayani semua stakeholders-nya, yaitu pemerintah, masyarakat, karyawan, rekanan dan pemakai jasa telekomunikasi untuk mengantisipasi kemampuan Telkom dalam persaingan dibidang telekomunikasi. Kemudian dalam kebijakan aktif yang bertujuan merangsang pelanggan untuk menilai Telkom, semacam watch-dog, agar kelambanan Telkom karena sifat monopoli yang dimilikinya tidak akan melenturkan komitmen persaingan yang selama ini diharapkan dapat merubah situasi pasar yang lebih menguntungkan konsumen. Tekad tersebut ditegaskan melalui Telkom melalui Tahun Pelayanan dalam Telekomunikasi melalui komitmen Layanan Sepenuh Arti.

## 2.5 Organisasi Kandatel Jember

### 2.5.1 Struktur Organisasi Kandatel Jember

*Struktur Kandatel Jember dapat dilihat pada lampiran 2.*

### 2.5.2 Susunan Tugas dan Tanggung Jawab Kandatel Jember

#### 1. Kakandatel

Tugas Kakandatel meliputi:

- 1) Menangani tugas-tugas yang bersifat stretegik dan berorientasi keluar dan kedalam dalam rangka mendukung kelancaran pelaksanaan tugas unit-unit kerja dibawahnya secara efisien, ekonomis dan efektif.
- 2) Bertanggungjawab atas pencapaian sasaran operasional, penyelenggaraan jasa dan pengelolaan perangkat telekomunikasi dalam area geografis tertentu.

## 2. Wakakandatel

Tugas wakakandatel meliputi:

- 1) Berperan dan bertanggung jawab sebagai pimpinan operasi
- 2) Bertanggung jawab atas pencapaian sasaran operasional, penyelenggaraan jasa dan pengelolaan perangkat telekomunikasi dalam area geografis tertentu

## 3. Bagian Perencanaan

Bagian Perencanaan mempunyai tugas:

- 1) Membantu kakandatel dalam penyusunan business plan kandatel dan kancatel
- 2) Menyusun dan menganalisa lingkungan luar
- 3) Menyusun dan menganalisa kapabilitas internal
- 4) Menyediakan rumusan strategik, kebijakan dan program-program operasi, teknik, pelayanan, pemasaran, pengembangan usaha, investasi dan pengendalian kinerja Kandatel dan Kancatel
- 5) Menyusun struktur organisasi rinci Kandatel dan Kancatel
- 6) Menyusun dan mengendalikan rencana mutu, kendali mutu, kepastian mutu (TQM) Kandatel dan Kancatel
- 7) Menyusun dan menjaga bisnis proses Kandatel dan Kancatel
- 8) Menyelenggarakan fungsi manajemen umum lainnya

Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, bagian perencanaan mempunyai fungsi:

- Analisa lingkungan luar Kandatel
- Penilaian kapabilitas internal
- Perumusan Business Plan

Bagian Perencanaan terdiri atas:

- A. Kelompok Analisa Lingkungan Luar
- B. Kelompok Analisa Kapabilitas Internal
- C. Kelompok Perencanaan Bisnis

**Kelompok Analisa Lingkungan Luar mempunyai tugas:**

- A) melakukan analisa ekonomi daerah
- B) melakukan analisa riset/pasar
- C) melakukan analisa pada sektor pemerintah
- D) melakukan analisa kondisi pemasok
- E) menyusun Master Plan Kandatel dan Kancatel

**Kelompok Analisa Kapabilitas Internal mempunyai fungsi:**

- A) melakukan penilaian kapabilitas fungsi pemasaran
  - analisa dan evaluasi pemasaran
  - analisa dan evaluasi jasa baru
  - analisa dan evaluasi promosi
  - analisa dan evaluasi mutu pelayanan
- B) melakukan penilaian kapabilitas fungsi operasi dan pemeliharaan serta pembangunan;
  - analisa performasi OPHAR dan Pembangunan bidang sentral
  - analisa performasi OPHAR dan Pembangunan bidang transmisi
  - analisa performasi OPHAR dan Pembangunan bidang jaringan
  - analisa performasi OPHAR dan Pembangunan bidang catudaya dan penunjang
- C) melakukan penilaian kapabilitas fungsi keuangan dan akuntansi
  - analisa dan evaluasi bidang pendapatan
  - analisa dan evaluasi bidang biaya
  - analisa dan evaluasi bidang investasi
- D) melakukan penilaian kapabilitas fungsi manajemen umum
  - analisa dan evaluasi SDM
  - analisa dan evaluasi DALWAS OPHAR dan Pembagunan
- E) melakukan pengukuran dan pengendalian kinerja Kandatel serta Kancatel
- F) mengkomunikasikan hasil-hasil rancangan kapabilitas internal

**Kelompok Perencanaan Bisnis mempunyai tugas:**

- A) menyusun konsep Buisiness Plan
- B) melakukan analisa dan merekomendasikan pemilihan strategi fungsi
- C) menyusun rencana kerja dan anggaran (RKA) Kandatel yang didasarkan pada analisa bisnis
- D) melakukan pemantauan dan evaluasi secara periodik terhadap pelaksanaan strategi

#### **4. Bagian Sistem Informasi dan Sekretariat**

Bagian Sistem Informasi dan Sekretariat mempunyai tugas:

- 1) pelayanan kegiatan sistem informasi perusahaan di Kandatel
- 2) penyelenggaraan kegiatan kesekretariatan Kandatel
- 3) menyelenggarakan kegiatan pelayanan hukum dan perikatan

Bagian Sistem Informasi dan Sekretariat terdiri atas:

- A. Sub-Bagian SISFO
- B. Sub-Bagian Sekretariat

**Sub-Bagian SISFO mempunyai tugas:**

- A) merancang, memelihara, dan melakukan pemutahiran sistem informasi yang diperlukan unit-unit kerja Kandatel
- B) memberikan dukungan teknis hardware maupun software kepada pengguna
- C) meningkatkan apresiasi dan kapabilitas SDM dalam bidang SISFO
- D) pengelola administrasi Data Base

**Sub-Bagian Sekretariat mempunyai tugas:**

- A) menyelenggarakan tata usaha perkantoran
- B) mengelola SPS
- C) menyelenggarakan kegiatan hukum dan perikatan
- D) mengelola dokumentasi dan perpustakaan
- E) mengkoordinasikan tugas-tugas sekretaris

F) menyelenggarakan sistem pembinaan Customer Relation

### 5. Bagian Sumber Daya Manusia

Bagian sumber daya manusia mempunyai tugas menyediakan dukungan kepada unit-unit kerja Kakandatel dalam perencanaan, pendayagunaan, pengembangan dan pengembangan sumber daya manusia.

Bagian Sumber Daya Manusia mempunyai fungsi:

- 1) pelaksanaan administrasi SDM
- 2) pengelolaan belanja dan data pegawai
- 3) pembinaan, perencanaan dan pengembangan SDM

Bagian Sumber Daya Manusia terdiri atas:

- A. Sub-Bagian Administrasi SDM
- B. Sub-Bagian Data dan Belanja Pegawai
- C. Sub-Bagian Pembinaan dan Pengembangan SDM

**Sub-Bagian Administrasi SDM mempunyai tugas:**

- A) menyelenggarakan tata usaha pegawai dan pensiunan
- B) menyelenggarakan tata usaha kesejahteraan, kesehatan dan keselamatan kerja
- C) menyelenggarakan pengamanan fisik

**Sub-Bagian Data dan Belanja Pegawai mempunyai tugas:**

- A) mengelola data profil pegawai
- B) mengelola data penilaian kinerja (individu, unit)
- C) menyusun anggaran dan belanja pegawai

**Sub-Bagian Pembinaan dan Pengembangan SDM mempunyai tugas:**

- A) menyusun usulan-usulan struktur organisasi dan perancangan posisi
- B) merencanakan kebutuhan dan pengembangan pegawai serta penyediaan bimbingan karir, GKM dan BIT
- C) menyelenggarakan pembinaan HARTIB, IBO dan kegiatan kekeayaan (Pramuka, KORPRI, Koperasi dan Dharma Wanita)

## 6. Bagian Keuangan

Bagian keuangan mempunyai tugas merencanakan dan menyediakan dukungan finansial kepada unit-unit di Kandatel serta menyelenggarakan sistem akuntansi sesuai dengan kebijaksanaan perusahaan.

Bagian Keuangan mempunyai fungsi:

- 1) pengelolaan perbendaharaan
- 2) pengelolaan anggaran
- 3) pelaksanaan akuntansi

Bagian Keuangan terdiri atas:

- A. Sub-Bagian Perbendaharaan
- B. Sub-Bagian Anggaran
- C. Sub-Bagian Akuntansi

**Sub-Bagian Perbendaharaan mempunyai tugas:**

- A) menyelenggarakan pengelolaan kas meliputi penerimaan, pengeluaran fisik kas, verifikasi dokumen dan pelaporan rutin dan insidental
- B) menyelenggarakan penagihan meliputi pengurusan investasi fisik tagihan pendistribusian kuitansi dan pengadministrasian tagihan serta pengurusan collection dan sharing
- C) menyelenggarakan administrasi piutang usaha meliputi penyusunan daftar piutang, pemantauan jatuh tempo piutang, pengurusan sisa kuitansi yang belum terbayar, melakukan koordinasi dengan unit kerja dan instansi terkait untuk pencairan piutang usaha dan pelaporan rutin dan insidental

**Sub-Bagian Anggaran mempunyai tugas:**

- A) menyelenggarakan analisa anggaran biaya meliputi analisa, pengawasan, evaluasi dan pelaporan anggaran biaya dan realisasi anggaran biaya eksploitasi
- B) menyelenggarakan analisa anggaran pendapatan meliputi analisa pengawasan, evaluasi dan pelaporan anggaran pendapatan dan realisasi anggaran pendapatan



- C) menyelenggarakan analisa anggaran pembangunan meliputi analisa pengawasan, evaluasi dan pelaporan anggaran pembangunan, peningkatan mutu pelayanan, peningkatan sistem dan administrasi

**Sub-Bagian Akuntansi mempunyai tugas:**

- A) menyelenggarakan transaksi keuangan meliputi pencatatan kedalam model yang berlaku, input model dan validasi serta melaksanakan rekonsiliasi akuntansi
- B) menyelenggarakan analisa keuangan meliputi penyusunan arus kas (sumber dan penggunaan dana), neraca, rugi laba, analisa rasio dan pelaporan rutin serta insidental

**7. Bagian Logistik**

Bagian Logistik mempunyai tugas menyediakan dukungan kepada unit-unit kerja Kandatel dalam perencanaan, pengadaan, penyimpanan, pemeliharaan, pendistribusian dan pengendalian persediaan perangkat telekomunikasi, sarana penjang dan pengadministrasian umum.

Bagian Logistik mempunyai fungsi:

- 1) penyusunan perencanaan pengadaan barang berikut jasa kelengkapannya
- 2) pengelolaan administrasi perlengkapan
- 3) pelaksanaan pengadaan barang dan jasa

Bagian Logistik terdiri atas:

- A. Sub-Bagian Perencanaan Pengadaan Barang
- B. Sub-Bagian Administrasi Perlengkapan
- C. Sub-Bagian Pengadaan

**Sub-Bagian Perencanaan Pengadaan Barang mempunyai tugas:**

- A) merencanakan pengadaan barang umum
- B) merencanakan pengadaan barang teknik
- C) menyelenggarakan analisa dan menyusun harga referensi
- D) menyusun rencana kerja dan syarat-syarat (RKS) yang akan diadakan

**Sub-Bagian Administrasi Perlengkapan mempunyai tugas:**

- A) menyelenggarakan administrasi dan pemeliharaan perlengkapan sarana umum
- B) mengelola kendaraan bermotor
- C) mengelola pergudangan
- D) menyelenggarakan sistem administrasi persediaan dan gudang

**Sub-Bagian Pengadaan mempunyai tugas:**

- A) menyelenggarakan pengadaan barang sarana umum, sarana teknik dan jasa
- B) melaksanakan proses pembebasan tanah
- C) penentuan pemegang tender/kontrak

**8. Dinas Pembangunan**

Dinas Pembangunan mempunyai tugas mencapai sasaran pengembangan sarana telekomunikasi dan sarana penunjang.

Dinas Pembangunan mempunyai fungsi:

- 1) perencanaan dan pengendalian pembangunan
- 2) pengelolaan administrasi pembangunan
- 3) pelaksanaan pembangunan

Dinas Pembangunan terdiri atas:

- A. Sub-Dinas Perencanaan dan pengendalian pembangunan
- B. Sub-Dinas Administrasi Pembangunan
- C. Sub-Dinas Pelaksanaan Pembangunan

**Sub-Dinas Perencanaan dan Pengendalian Pembangunan mempunyai tugas:**

- A) merencanakan dan mengendalikan pembangunan perangkat sentral, transmisi jaringan kabel dan sarana penunjang
- B) merencanakan dan mengendalikan anggaran pembangunan
- C) merencanakan dan mengendalikan integrasi sistem elemen network

**Sub-Dinas Administrasi Pembangunan mempunyai tugas:**

- A) menyusun dokumen kontrak dan membuat amandemen kontrak
- B) menyelenggarakan administrasi dan pelaporan hasil prestasi
- C) merencanakan administrasi keuangan pembangunan

**Sub-Dinas Pelaksanaan Pembangunan mempunyai tugas;**

- A) menyelenggarakan pembangunan, pengawasan proses pembangunan dan jaringan sentral
- B) melaksanakan pembangunan, pengawasan proses pembangunan dan transmisi
- C) melaksanakan pembangunan, pengawasan proses pembangunan dan uji jarkab, jarlokar, jarlokar termasuk jaringan tambahan baru
- D) melaksanakan pembangunan, pengawasan proses pembangunan dan uji saran penunjang

## **9. Dinas Operasi dan Pemeliharaan Sentral, Transmisi dan Catu Daya (OPHAR SENTRA DAYA)**

Dinas OPHARSENTRA DAYA bertanggung jawab atas pencapaian sasaran pemeliharaan perangkat sentral telepon, telex/telegrap, transmisi dan catu daya serta perbaikan perangkat telekomunikasi di Kandatel. Dinas OPHAR SENTRA CATU DAYA mempunyai tugas:

- 1) perencanaan dan pemeliharaan sentral
- 2) perencanaan dan pemeliharaan transmisi
- 3) perencanaan dan perbengkelan sarana telekomunikasi
- 4) perencanaan dan pemeliharaan sarana penunjang
- 5) perencanaan network

Dinas OPHAR SENTRA DAYA terdiri atas:

- A. Sub-Dinas Sentral
- B. Sub-Dinas Transmisi
- C. Sub-Dinas Catu Daya

D. Sub-Dinas pengendalian Network

**Sub-Dinas Sentral mempunyai tugas:**

- A) menyelenggarakan operasi dan pemeliharaan software sentral
  - ⇒ menyelenggarakan UPNR untuk sentral-sentral yang telah dikontrol
  - ⇒ menyelenggarakan unitnya sendiri untuk sentral yang belum terdapat UPNR
- B) menyelenggarakan operasi dan pemeliharaan hardware sentral termasuk penyediaan suku cadang optimal
- C) menyelenggarakan pembinaan dan peningkatan kapabilitas teknisi sentral

**Sub-Dinas Transmisi mempunyai tugas:**

- A) menyelenggarakan pengoperasian, pemeliharaan dan perbaikan transmisi lokal di lingkungan Multi Exchange Area
- B) menyelenggarakan pengoperasian, dan pemeliharaan, perangkat transmisi seperti STJJ, Ultraphone dan pengganda saluran.

**Sub-Dinas Catu Daya mempunyai tugas:**

- A) menyelenggarakan pengoperasian dan pemeliharaan catudaya
- B) menyelenggarakan pengoperasian dan pemeliharaan perangkat mekanikal elektrik termasuk pemeliharaan SPITT (Sistem Pengamanan Instalasi Telekomunikasi Terpadu).

**Sub-Dinas Pengendalian Network mempunyai tugas:**

- A) menyelenggarakan pengukuran trafik antar sentral
- B) melakukan analisa dan evaluasi trafik serta menyusun usulan redimensioning routing antar sentral
- C) menyelenggarakan kegiatan LMG (Lokal Maintenance Group) untuk seluruh elemen network

#### 10. Dinas Operasi dan Pemeliharaan Jaringan Kabel (OPHAR JARKAB)

Dinas Operasi dan Pemeliharaan Kabel bertugas mencapai sasaran operasi dan pemeliharaan jaringan kabel.

Dinas Operasi dan Pemeliharaan Jaringan Kabel mempunyai fungsi:

- 1) analisis dan evaluasi konfigurasi dan unjuk kerja JARKAB, serta peningkatan kompetensi SDM
- 2) perencanaan anggaran dan rehabilitasi serta penggambaran jaringan kabel
- 3) penyelenggaraan tata usaha dan logistik untuk menunjang pengoperasian dan pemeliharaan jaringan kabel dan pengelolaan SSKA/SISKAMAYA
- 4) pengoperasian, pemeliharaan dan perbaikan jaringan kabel, fasilitas sipil dan MDF.

Dinas Operasi dan Pemeliharaan Jaringan Kabel terdiri atas:

- A. Kelompok Spesialis
- B. Sub Dinas Program
- C. Sub Dinas Tata Usaha dan Logistik
- D. Sub Dinas Jaringan Kabel

**Kelompok Spesialis mempunyai tugas:**

- A) menyelenggarakan analisa konfigurasi jaringan kabel
- B) menganalisa unjuk kerja jaringan kabel
- C) melaksanakan pembinaan instruksional antara lain penerapan SOP/SMP baik melalui Built In Training (BIT) maupun GKM.

**Sub Dinas Program mempunyai tugas:**

- A) merencanakan anggaran untuk kebutuhan operasi dan pemeliharaan jaringan kabel
- B) membuat perencanaan rehabilitasi jaringan kabel dan sistem duct
- C) melaksanakan penggambaran peta jaringan kabel
- D) melaksanakan koordinasi dengan instansi terkait dan pihak ketiga

**Sub Dinas Tata Usaha dan Logistik mempunyai tugas:**

- A) melaksanakan pengurusan gudang, alat kerja dan KBM
- B) bertanggung jawab memelihara dan pememuhan alat kerja
- C) mengelola kas kecil untuk kebutuhan operasional pemeliharaan jaringan kabel

**Sub-Dinas Jaringan Kabel mempunyai tugas:**

- A) melaksanakan instalasi pasng baru serta kegiatan mutasi lainnya
- B) melaksanakan pemeliharaan, perbaikkan dan rehabilitasi JARKAB
- C) melaksanakan perubahan, pengoperasian, pemeliharaan, perbaikan dan rehabilitasi saluran intra wilayah, saluran penanggal, saluran rumah dan pesawat
- D) mengelola SISKA/SISKAMAYA termasuk pengadminstrasian data kabel hasil pembangunan dan hasil pemeliharaan

#### **11. Dinas Niaga**

Dinas Niaga mempunyai tugas mencapai sasaran pemasaran dan pelayanan jasa telekomunikasi. Dinas Niaga mempunyai fungsi:

- 1) perencanaan pemasaran
- 2) pengelolaan pelayanan kepada pengguna
- 3) pengelolaan pelayanan khusus (Account Officer)
- 4) pengelolaan Customer Care Center (CCC)

Dinas Niaga terdiri atas:

- A. Kelompok Spesialis
- B. Area Pelayanan atau Unit Pelayanan
- C. Kelompok Pelayanan Khusus (Account Officer)
- D. Customer Care Center (CCC)

**Kelompok Spesialis mempunyai tugas:**

- A) merencanakan promosi JASTEL
- B) menganalisa dan mengevaluasi pemasaran layanan jasa baru
- C) merencanakan pendistribusian JASTEL

- D) merencanakan pelayanan purna jual JASTEL
- E) menilai dan melaporkan tingkat potensi demand (permintaan) pengguna JASTEL berkaitan dengan kebijakan perusahaan
- F) mengadakan koordinasi dengan kelompok pelayanan khusus dalam melayani pelanggan dan unit kerja
- G) mengawasi dan mengevaluasi perilaku pelanggan

**Area Pelayanan mempunyai tugas:**

- A) mengelola layanan pasang baru, mutasi ganti nama dan perubahan lainnya
- B) mengelola layanan pengaduan gangguan dan klaim pulsa, menyusun program dan pemantauan penyelesaian pengaduan
- C) mengoperasikan SISFO pelayanan melalui data entry, updating, perawatan, pengamanan dan pemanfaatan data pelanggan
- D) menganalisa dan mengevaluasi tingkat pelayanan serta menyusun laporan dan rekomendasi peningkatan kualitas pelayanan
- E) melaksanakan koordinasi dengan Unit Pelayanan yang dibawah kewenangannya

**Kelompok Pelayanan Khusus (Account Officer) mempunyai tugas:**

- A) melayani seluruh kebutuhan calon langganan/perlanggan WIP, VIP, Banking, Industri, Perhotelan, Travel dan Sosial, focal hunting dengan melaksanakan fungsi liasion pada pola pelayanan one stop service
- B) memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan proses pelayanan khusus
- C) membina hubungan dengan pelanggan corporate, untuk menjaga dan menata kelangsungan fungsi JASTEL

**Customer Care Center (CCC) mempunyai tugas:**

- A) memberikan pelayanan dan menerima keluhan/pengaduan semua pelanggan dalam pelaksanaan pelayanan bersifat pasif dan tidak menerima pembayaran atau tidak ada transaksi
- B) melaksanakan fungsi eksekutor untuk menanggulangi hal-hal yang bersifat mendasar

- C) mengendalikan dan memonitoring operasional pelayanan dan pemasaran untuk mewujudkan kepuasan pelanggan (customer satisfaction)
- D) melakukan evaluasi, memberikan saran dan pelaporan terhadap performansi pelayanan kepada Kadin Niaga

## 12. Unit Layanan Informasi

Unit Layanan Informasi mempunyai tugas menyusun strategi dan tahapan pengembangan pelayanan informasi, menyusun strategi dalam menghadapi kompetitor serta melaporkan kinerja unit setiap bulan kepada wakatandatel.

Unit Layanan Informasi mempunyai fungsi:

- 1) Pengelolaan Administrasi dan Keuangan
- 2) Pengelolaan Operasi dan pemeliharaan, perangkat hardware dan software
- 3) Perencanaan dan Pengembangan Teknologi Informasi
- 4) Pengelolaan Pemasaran/Promosi

Unit Layanan Informasi terdiri atas:

- A. Kelompok Administrasi dan Keuangan
- B. Kelompok Operasi dan Pemeliharaan
- C. Kelompok Perencanaan dan Pengembangan

**Kelompok Administrasi dan Keuangan Layanan Informasi mempunyai tugas:**

- A) Menyusun administrasi kepegawaian
- B) Menyusun laporan finansial setiap bulan
- C) Menyusun dan mengendalikan pelaksanaan anggaran
- D) Menyusun jadwal kerja operator bersama-sama dengan Unit O&M

**Kelompok Operasi dan Pemeliharaan Layanan Informasi mempunyai tugas:**

- A) Melaporkan analisa trafik 108 setiap bulan
- B) Melaporkan analisa kebutuhan sirkuit dan kebutuhan tahun berjalan
- C) Melakukan koordinasi dengan dinas OPHAR SENTRADAYA
- D) Menyusun jadwal kerja operator dan melaporkan ke dinas SDM dan Keuangan

E) Melakukan pengecekan dan pemeliharaan perangkat secara rutin

**Kelompok Perencanaan dan Pengembangan Layanan Informasi mempunyai tugas:**

- A) Mengikuti perkembangan teknologi informasi
- B) Merencanakan dan menyusun pengembangan layanan informasi
- C) Menyusun spesifikasi teknis baik hardware maupun software layanan informasi
- D) Mengadakan hubungan dengan institusi lain yang berkaitan dengan rencana pengembangan
- E) Melakukan promosi tentang layanan informasi yang ditawarkan

### 13. Unit Layanan Umum

Unit Layanan Umum mempunyai tugas:

- 1) Menyusun rencana operasi dan program pengembangan telepon umum serta wartel
- 2) Mengelola administrasi telepon umum serta wartel
- 3) Mengawasi pengendalian operasi dan pemeliharaan telepon umum/wartel meliputi pengumpulan pendapatan telepon umum, perawatan, perbaikan telepon umum/wartel, pengelolaan data gangguan
- 4) Melaksanakan promosi dan pemasaran kartu telepon umum
- 5) Menetapkan target pendapatan
- 6) Menyusun strategi dan tahapan pengembangan pelayanan umum
- 7) Memelihara unjuk kerja Unit Pelayanan Umum
- 8) Menyusun strategi dalam menghadapi pengembangan kompetitor
- 9) Melaporkan kinerja unit setiap bulan kepada Wakil Dekan

Unit Layanan Umum mempunyai fungsi:

- 1) Pengelolaan Administrasi dan Keuangan
- 2) Pengelolaan Operasi dan pemeliharaan perangkat hardware dan software
- 3) Perencanaan dan pengembangan teknologi informasi
- 4) Pengelolaan pemasaran/promosi

**Unit Layanan Umum terdiri atas:**

- A. Kelompok Administrasi dan Keuangan
- B. Kelompok Operasi dan Pemeliharaan
- C. Kelompok Perencanaan dan Pengembangan

**Kelompok Administrasi dan Keuangan Layanan Umum mempunyai tugas:**

- A) Melaksanakan koordinasi antar fungsi lingkungan Kandatel dalam kaitan dengan kegiatan administrasi SDM dan keuangan
- B) Memberikan rekomendasi kepada pegawai yang akan menerima penghargaan atau hukuman disiplin
- C) Melakukan evaluasi dan analisa pelaporan terhadap trend disiplin pegawai
- D) Menjabarkan strategi keuangan dalam bentuk program kerja
- E) Menyediakan dukungan finansial kepada kelompok-kelompok lain

**Kelompok Operasi dan Pemeliharaan Layanan Umum mempunyai tugas:**

- A) Bertanggung jawab atas pencapaian sasaran operasi dan pemeliharaan wartel, kios phone, TUC dan TUK
- B) Merekomendasi tindak perbaikan mutu jaringan telum
- C) Menentukan target operasi dan pemeliharaan wartel, kios phone, TUC dan TUK
- D) Bertanggung jawab atas pencapaian program fasilitas pelayanan umum
- E) Melaporkan penyerapan anggaran kegiatan operasinal dan pemeliharaan
- F) Mengelola operasi telegrap

**Kelompok Perencanaan dan Pengembangan Layanan Umum mempunyai tugas:**

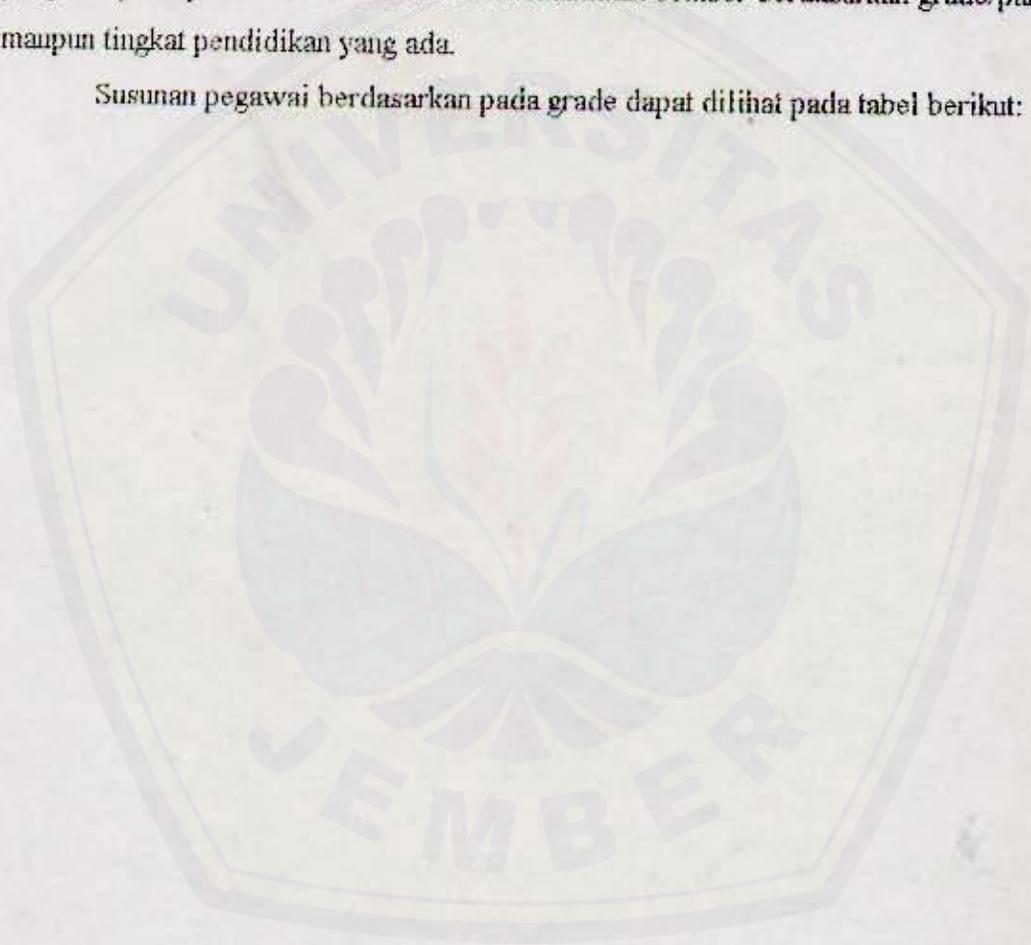
- A) Menyusun strategi dan program jangka panjang, menengah dan pendek pengembangan jasa pelayanan umum
- B) Membina hubungan dengan institusi/pihak luar yang berkaitan dengan kegiatan pengembangan
- C) Bertanggung jawab penerapan teknologi baru dalam pengembangan fasilitas pelayanan umum

D) Membantu Kepala Unit Pelayanan Umum dalam menyusun strategi dalam menyusun strategi dalam menghadapi kompetitor.

### 2.6.3 Ketenagakerjaan

Berkaitan dengan masalah ketenagakerjaan akan penulis sajikan kondisi pegawai yang ada pada Kantor Daerah Telekomunikasi Jember berdasarkan grade/pangkat maupun tingkat pendidikan yang ada.

Susunan pegawai berdasarkan pada grade dapat dilihat pada tabel berikut:



**Tabel III**  
**Jumlah Karyawan Menurut Grade**  
**Pada Kandatel Jember**  
**Tahun 1999**

No	Grade	Jumlah Karyawan
1.	6	1
2	7	1
3	8	5
4	9	-
5	10	4
6	11	5
7	12	14
8	13	12
9	14	9
10	15	1
11	16	-
12	17	-
13	18	5
14	19	7
15	20	29
16	21	17
17	22	2
18	23	-
19	24	-
20	25	17
Total		129

Sumber: SDM Kandatel Jember

**Tabel IV**  
**Jumlah Karyawan Menurut Tingkat Pendidikan**  
**Pada Kandatel Jember**  
**Tahun 1999**

1	Sarjana (S1)	2
2	Diploma	14
3	SMA	33
	• Umum	10
	• IPS	9
	• IPA	14
4	STM	25
	• Umum	7
	• Mesin	7
	• Listrik	11
5	SMEA	9
	• Tata Usaha	3
	• Niaga	2
	• Umum	2
	• Tata Buku	2
6	KPA	2
7	SMEP	-
8	SMP	32
9	SD	20
10	Tidak Lulus SD	2
	Jumlah	129

Sumber: SDM Kandatel Jember

**Tabel V**  
**Jumlah Karyawan Yang Mengikuti Pendidikan dan Latihan**  
**Pada Kandatel Jember**  
**Tahun 1999**

1	Operasi dan Pelayanan	12
	a) Marker Driven	
	b) Operator DSB	
	c) Pelayanan Wartel KBU	
	d) LSTP Level 1	
	e) Service Point	
2	Pembangunan	14
	a) Administrasi Pembangunan	
3	Logistik	12
	a) Adm. Logistik	
	b) SIMLOG OPE 1	
4	SDM	16
	a) Phurna Bakti Hortikultura	
	b) Phurna Bakti Otomatif	
	c) Phurna Bakti MIS Operasi 1	
	d) Adm. Kepegawaian	
	e) Lotus Aplikasi	
	f) Quatro Pro	
	g) Repair Hardware	
5	Keuangan	16
	a) SIMAK OPERASI	
	b) Adm. Keuangan	
6	Latihan Penunjang	16
	a) Bhs. Inggris I	
	b) Bhs. Inggris II	
	c) Bhs. Inggris Intensif	
7	Kepemimpinan	20
	a) SUSILA I	
	b) SUSILA II	
8	Transmisi	16
	a) Microwave Digital TRT	
	b) Microwave Digital ALCATEL	
	c) Microwave Digital NEC	

	d) Rural TRT 1500	
	e) Rural TRT 2000	
	f) Transmisi SKSD	
	g) Multiplex TRT	
	h) Dasar Digital Microwave	
	i) Dasar Transmisi	
	j) PCM NEC	
	k) PCM ALCATEL	
9	OSP dan SARPEN	16
	a) Sambung Kabel Serat Optik	
	b) Dasar-dasar Jarkab	
	c) Sambung Jarkab	
	d) Konstruksi dan Instalasi Jarkab	
	e) Pengukuran Jarkab	
	f) Adm. Jarkab	
	g) Catu Daya STDI	
	h) Instalasi Pemeliharaan AC	
	i) Op. dan Pemeliharaan Motor Diesel	
10	Network	16
	a) Pengukuran Trafik	
11	Switching	16
	a) STDI-1 (EWSP)	
	b) STDI-1 (EWSD)	
	c) STDI-2 (AT&T)	
	d) STDI-3 (NEAX-GIE)	
	e) Telpon Umum	

Sumber: *SDM Kandatel Jember*

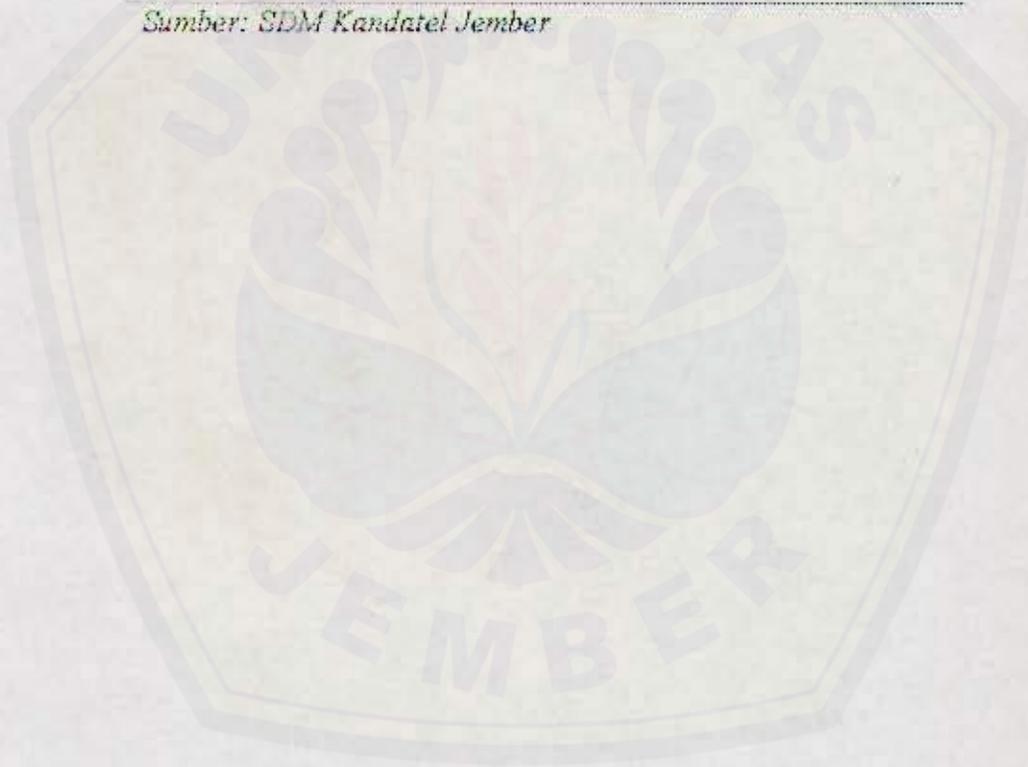
Ada beberapa jenis pendidikan dan latihan untuk karyawan Telkom dalam mengembangkan SDM. Yang berhak mengikuti pendidikan dan latihan tersebut adalah karyawan yang berprestasi sesuai dengan bidangnya masing-masing. Semua lembaga pendidikan dan latihan tersebut dikelola oleh Pusdiklat Telkom dan Yayasan Pendidikan Telkom, yang dimiliki sendiri oleh Telkom. Perlu diketahui bahwa karyawan yang mengikuti pendidikan dan latihan yang satu, berhak mengikuti pendidikan dan latihan yang lain baik itu dengan prestasi maupun wewenang yang diberikan oleh pimpinan.

## 2.6.4 Jam Kerja Karyawan

**Tabel VI**  
**Jam Kerja Karyawan**  
**Pada Kandatel Jember**

Senin-Kami..	07.30-11.30	11.30-12.30	12.30-15.30
Jum'at	07.30-11.30	11.30-13.30	13.30-16.00

*Sumber: SDM Kandatel Jember*



## BAB III

### PENYAJIAN DATA VARIABEL-VARIABEL PENELITIAN

#### 3.1 Pengantar

Untuk mempermudah dalam melakukan kegiatan analisisnya, maka data-data yang telah dikumpulkan harus disajikan secara teratur dan sistematis sesuai dengan urutan tabel penelitian data.

Dalam melakukan penganalisaan terhadap data-data yang diperoleh dari penelitian, maka dalam pembahasan bab ini penulis akan menjelaskan secara garis besar mengenai variabel-variabel dan indikator-indikator penelitian. Disajikan pula tentang data-data primer yang berupa data-data berdasarkan skor dari jawaban 25 responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang telah diajukan yang mempunyai hubungan dengan indikator-indikator yang nantinya data-data tersebut dianalisis untuk mengetahui ada tidaknya korelasi diantara variabel-variabel penelitian.

Adapun penelitian yang penulis lakukan ini, terdiri atas dua variabel yang meliputi:

1. Variabel pengaruh (X), yaitu Pembagian Kerja Pimpinan pada Kantor Daerah Telekomunikasi Jember
2. Variabel terpengaruh (Y), yaitu Efektivitas Kerja Pegawai pada Kantor Daerah Telekomunikasi Jember

#### 3.2 Variabel Pengaruh (X), yaitu: Pembagian Kerja Pimpinan pada Kantor Daerah Telekomunikasi Jember

Variabel pengaruh yaitu Pembagian Kerja di Kantor Daerah Telekomunikasi Jember yang meliputi indikator-indikator:

1. Perincian atau penggolongan tugas ( $X_1$ )
2. Pemerataan Beban Tugas ( $X_2$ )
3. Penempatan Pegawai Secara Tepat ( $X_3$ )

Untuk mengetahui lebih jelas gambaran masing-masing indikator tersebut, maka berikut akan diuraikan satu per satu beserta data yang diperoleh penulis dilapangan berdasarkan score yang ada.

Untuk variabel pembagian kerja, indikator perincian atau penggolongan tugas terdapat 3 item, indikator pemerataan beban tugas terdapat 3 item, indikator penempatan pegawai secara tepat terdapat 3 item. Sehingga terdapat total skor tertinggi 18 dan skor terendah 9, maka:

- total skor 9-14 termasuk kategori rendah
- total skor 15-18 termasuk kategori tinggi

### 3.2.1 Perincian atau Penggolongan Tugas ( $X_1$ )

Item-item dari indikator perincian atau penggolongan tugas meliputi:

1. Aktivitas pemimpin dalam merinci atau menggolongkan tugas atau pekerjaan dalam daftar perincian aktivitas atau tugas
2. Aktivitas pemimpin dalam merinci atau menggolongkan tugas atau pekerjaan sehingga menimbulkan pemahaman pegawai akan tanggung jawab dan wewenangnya.
3. Aktivitas kepemimpinan dalam merinci atau menggolongkan tugas atau pekerjaan yang satu dengan yang lainnya ada keeratan hubungan.

Untuk mengetahui jawaban responden atas item-item dari indikator perincian atau penggolongan tugas akan penulis sajikan dalam tabel-tabel sebagai berikut:

TABEL VII  
 DATA SKOR JAWABAN RESPONDEN TERHADAP  
 INDIKATOR PERINCIAN ATAU PENGGOLONGAN TUGAS ( $X_1$ )

NO	ITEM RESPONSI			TOTAL SKOR
	1	2	3	
1	2	2	2	6
2	2	1	1	4
3	2	2	2	6
4	2	2	2	6
5	2	2	2	6
6	2	1	2	5
7	2	2	2	6
8	2	1	1	4
9	2	2	2	6
10	2	2	2	6
11	2	2	2	6
12	1	1	1	3
13	2	2	2	6
14	2	1	1	4
15	2	2	2	6
16	2	2	2	6
17	2	2	2	6
18	2	2	2	6
19	2	2	1	5
20	2	2	2	6
21	2	2	1	5
22	2	2	2	6
23	2	1	2	5
24	2	2	2	6
25	2	2	2	6

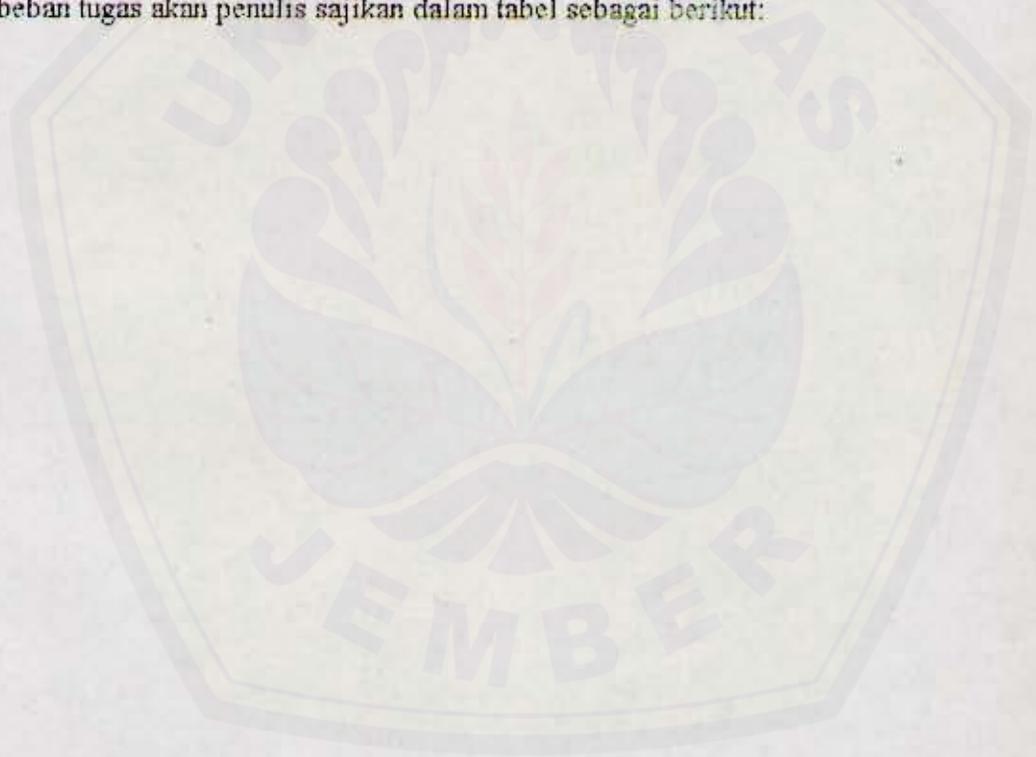
Sumber: Data Primer diolah tahun 1999

### 3.2.2 Pemerataan Beban Tugas ( $X_2$ )

Item-item dari indikator pemerataan beban tugas meliputi:

1. Aktivitas pemimpin dalam membagi rata beban tugas kepada bawahan sehingga menimbulkan rasa keadilan
2. Aktivitas pemimpin dalam membagi rata beban tugas kepada bawahan sehingga menimbulkan rasa kepuasan kepada bawahan
3. Aktivitas pemimpin dalam membagi rata beban tugas kepada bawahan sehingga menimbulkan kegairahan kerja bawahan

Untuk mengetahui jawaban responden atas item-item dari indikator pemerataan beban tugas akan penulis sajikan dalam tabel sebagai berikut:



TABEL VIII  
DATA SKOR JAWABAN RESPONDEN  
TERHADAP INDIKATOR PEMERATAAN BEBAN TUGAS ( $X_2$ )

NO	ITEM RESPONSI			TOTAL SKOR
	1	2	3	
1	2	2	2	6
2	2	2	2	6
3	2	1	1	4
4	2	2	2	6
5	2	2	1	5
6	2	1	1	4
7	2	2	2	6
8	2	1	2	5
9	2	2	2	6
10	2	2	2	6
11	2	2	2	6
12	1	2	1	4
13	1	1	2	4
14	2	2	1	5
15	2	2	2	6
16	2	2	2	6
17	2	1	2	5
18	2	1	1	4
19	2	2	1	5
20	2	2	2	6
21	2	2	2	6
22	2	1	2	5
23	2	2	2	6
24	2	2	2	6
25	2	1	2	5

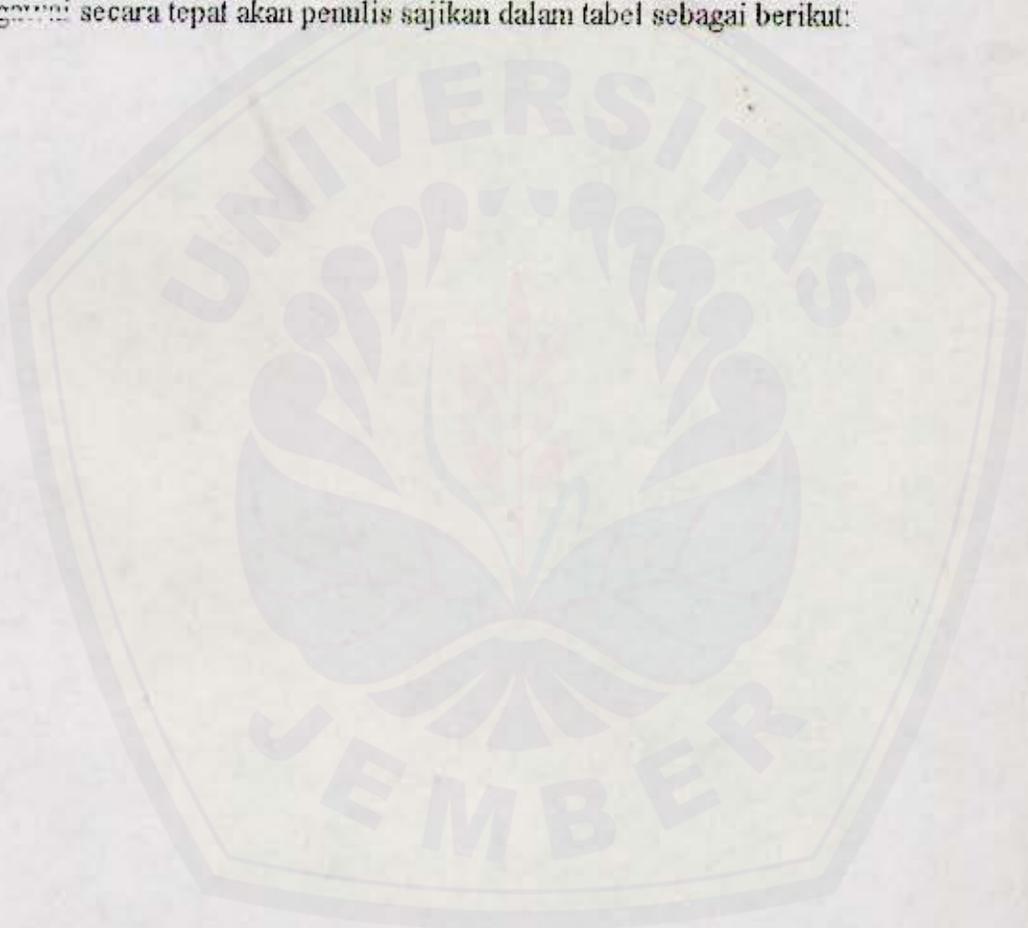
Sumber: Data Primer diolah tahun 1999

### 3.2.3 Penempatan Pegawai Secara Tepat ( $X_3$ )

Item-item dari indikator penempatan pegawai secara tepat meliputi:

1. Aktivitas pemimpin dalam menempatkan pegawai sesuai dengan kecakapan
2. Aktivitas pemimpin dalam menempatkan pegawai sesuai dengan kemampuan
3. Aktivitas pemimpin dalam menempatkan pegawai sesuai dengan keahlian

Untuk mengetahui jawaban responden atas item-item dari indikator penempatan pegawai secara tepat akan penulis sajikan dalam tabel sebagai berikut:



TABEL IX  
DATA SKOR RESPONDEN  
TERHADAP INDIKATOR PENEMPATAN PEGAWAI SECARA TEPAT (X<sub>3</sub>)

NO	ITEM RESPONSIS			TOTAL SKOR
	1	2	3	
1	2	2	2	6
2	1	2	2	5
3	1	1	2	4
4	2	2	2	6
5	1	2	1	4
6	2	2	2	6
7	1	2	2	5
8	1	2	1	4
9	2	1	2	5
10	2	2	2	6
11	2	2	2	6
12	1	2	1	4
13	2	1	2	5
14	2	2	1	5
15	2	2	2	6
16	2	2	2	6
17	1	1	2	4
18	2	2	2	6
19	1	2	1	4
20	2	2	2	6
21	1	2	2	5
22	2	2	2	6
23	2	2	2	6
24	2	2	2	6
25	1	2	2	5

Sumber: Data primer tahun 1999

Selanjutnya data-data untuk masing-masing indikator diatas disajikan atau digabungkan dalam satu tabel yang merupakan data keseluruhan dari variabel Pembagian Kerja Pimpinan, seperti pada tabel berikut ini:

**TABEL X**  
**DATA TOTAL SKOR JAWABAN RESPONDEN DAM KRITERIA**  
**TERHADAP VARIABEL PEMBAGIAN KERJA PIMPINAN (X)**

NO	PEMBAGIAN KERJA (X)			TOTAL SKOR	KRITERIA
	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>		
1	6	6	6	18	Tinggi
2	4	6	5	15	Tinggi
3	6	4	4	14	Rendah
4	6	6	6	18	Tinggi
5	6	5	4	15	Tinggi
6	5	4	6	15	Tinggi
7	6	6	5	17	Tinggi
8	4	5	4	13	Rendah
9	6	6	5	17	Tinggi
10	6	6	6	18	Tinggi
11	6	6	6	18	Tinggi
12	3	4	4	11	Rendah
13	6	4	5	15	Tinggi
14	4	5	5	14	Rendah
15	6	6	6	18	Tinggi
16	6	6	6	18	Tinggi
17	6	5	4	15	Tinggi
18	6	4	6	16	Tinggi
19	5	5	4	14	Rendah
20	6	6	6	18	Tinggi
21	5	6	5	16	Tinggi
22	6	5	6	17	Tinggi
23	5	6	6	17	Tinggi
24	6	6	6	18	Tinggi
25	6	5	5	16	Tinggi

Sumber: Data primer diolah tahun 1999

Langkah selanjutnya adalah memasukkan jawaban responden diatas ke dalam tabel frekuensi dan prosentase sebagai berikut:

**TABEL XI**  
**JUMLAH FREKUENSI DARI JAWABAN RESPONDEN**  
**TERHADAP PEMBAGIAN KERJA PIMPINAN PADA KANDATEL JEMBER**

Tinggi	20	80%
Rendah	5	20%
Jumlah	25	100%

*Sumber: Data primer diolah tahun 1999*

Melihat tabel diatas dapat dikatakan bahwa 25 responden sebanyak 20 orang atau 80% dari jumlah keseluruhan responden memiliki kecenderungan menilai pelaksanaan pembagian kerja pada Kandatel Jember tinggi dan sebanyak 5 responden atau 20% dari jumlah keseluruhan responden kecenderungan menilai pelaksanaan pembagian kerja pada Kandatel Jember rendah.

### 3.3 Variabel terpengaruh (Y) yaitu: Efektivitas Kerja Pegawai pada Kantor Daerah Telekomunikasi Jember

Variabel terpengaruh yaitu Efektivitas Kerja Pegawai pada Kantor Daerah Telekomunikasi Jember meliputi indikator-indikator sebagai berikut:

1. Produktivitas ( $Y_1$ )
2. Kemampuan Menyesuaikan Diri atau Fleksibelitas ( $Y_2$ )
3. Kepuasan Kerja ( $Y_3$ )

Untuk mengetahui lebih jelas gambaran masing-masing indikator tersebut maka berikut akan diuraikan satu per satu data yang diperoleh penulis dilapangan berdasarkan skor yang ada.

Untuk variabel efektivitas, indikator produktivitas terdapat 5 item, indikator menyesuaikan diri atau fleksibilitas terdapat 2 item, indikator kepuasan kerja terdapat 3 item. Sehingga terdapat total skor tertinggi 20 dan skor terendah 10, maka:

- total skor 10-15 termasuk kategori rendah
- total skor 16-20 termasuk kategori tinggi

### 3.3.1 Produktivitas ( $Y_1$ )

Item-item dari indikator produktivitas meliputi:

1. Tingkat kemampuan organisasi untuk menyusun rencana kerja
2. Tingkat kemampuan organisasi untuk merealisasikan rencana kerja sesuai dengan target yang telah ditetapkan
3. Tingkat kemampuan organisasi untuk mengirim laporan hasil kerja
4. Tingkat kemampuan organisasi untuk mengungkap penyimpangan atau menemukan kasus penyelewangan
5. Tingkat kemampuan untuk melakukan tindak lanjut atas segala temuan penyimpangan dalam lapangan

Untuk mengetahui jawaban responden atas item-item indikator produktivitas akan penulis sajikan dalam tabel sebagai berikut:

TABEL XII  
DATA SKOR JAWABAN RESPONDEN  
TERHADAP INDIKATOR PRODUKTIVITAS ( $Y_1$ )

NO	ITEM RESPONSI					TOTAL SKOR
	1	2	3	4	5	
1	2	2	2	2	2	10
2	2	2	2	1	1	8
3	2	2	2	1	1	8
4	2	2	2	2	2	10
5	2	2	2	2	2	10
6	2	2	2	2	1	9
7	2	1	2	2	2	9
8	1	1	1	1	2	6
9	2	2	2	2	2	10
10	2	2	2	2	2	10
11	2	2	2	1	1	8
12	1	2	1	2	2	8
13	1	1	1	1	1	6
14	2	2	2	2	2	10
15	1	1	2	2	2	8
16	2	2	2	2	2	10
17	2	2	2	1	2	9
18	2	2	2	1	1	8
19	2	2	2	2	2	10
20	2	2	2	2	2	10
21	2	2	2	2	2	10
22	2	2	2	1	2	9
23	2	2	2	2	2	10
24	2	2	2	2	2	10
25	2	2	2	1	2	9

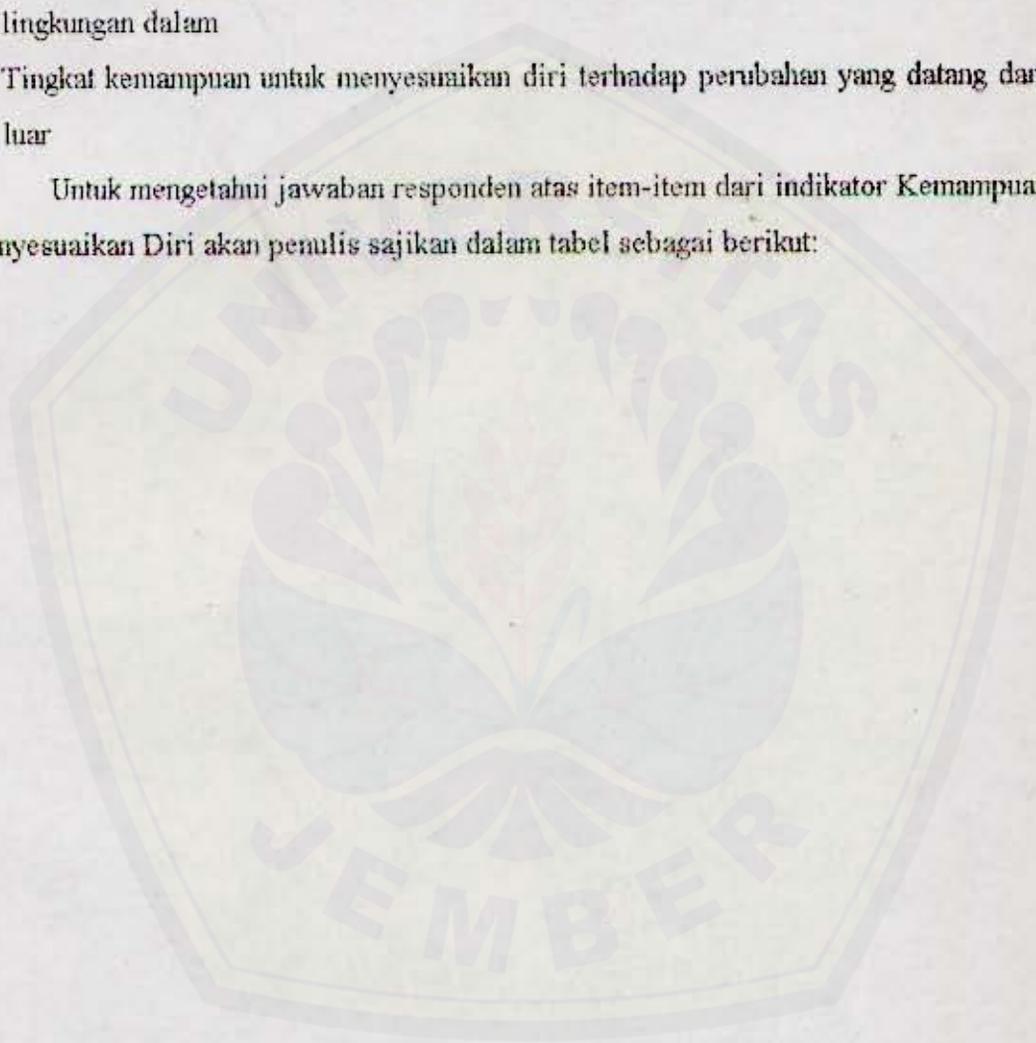
Sumber: Data primer diolah tahun 1999

### 3.3.2 Kemampuan Menyesuaikan Diri atau Fleksibilitas (Y<sub>2</sub>)

Item-item dari indikator Kemampuan Menyesuaikan Diri atau Flesibelitas meliputi:

1. Tingkat kemampuan untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan yang datang dari lingkungan dalam
2. Tingkat kemampuan untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan yang datang dari luar

Untuk mengetahui jawaban responden atas item-item dari indikator Kemampuan Menyesuaikan Diri akan penulis sajikan dalam tabel sebagai berikut:



TABEL XIII  
 DATA SKOR JAWABAN RESPONDEN  
 TERHADAP KEMAMPUAN MENYESUAIKAN DIRI atau FLEKSIBELITAS  
 (Y<sub>2</sub>)

NO	ITEM RESPONSI		TOTAL SKOR
	1	2	
1	2	2	4
2	2	2	4
3	1	2	3
4	2	2	4
5	2	2	4
6	1	2	3
7	1	1	2
8	1	1	2
9	2	2	4
10	2	2	4
11	2	2	4
12	1	1	2
13	2	1	3
14	2	2	4
15	2	2	4
16	2	2	4
17	2	2	4
18	1	2	3
19	2	2	4
20	1	1	2
21	2	2	4
22	2	2	4
23	2	2	4
24	2	1	3
25	2	2	4

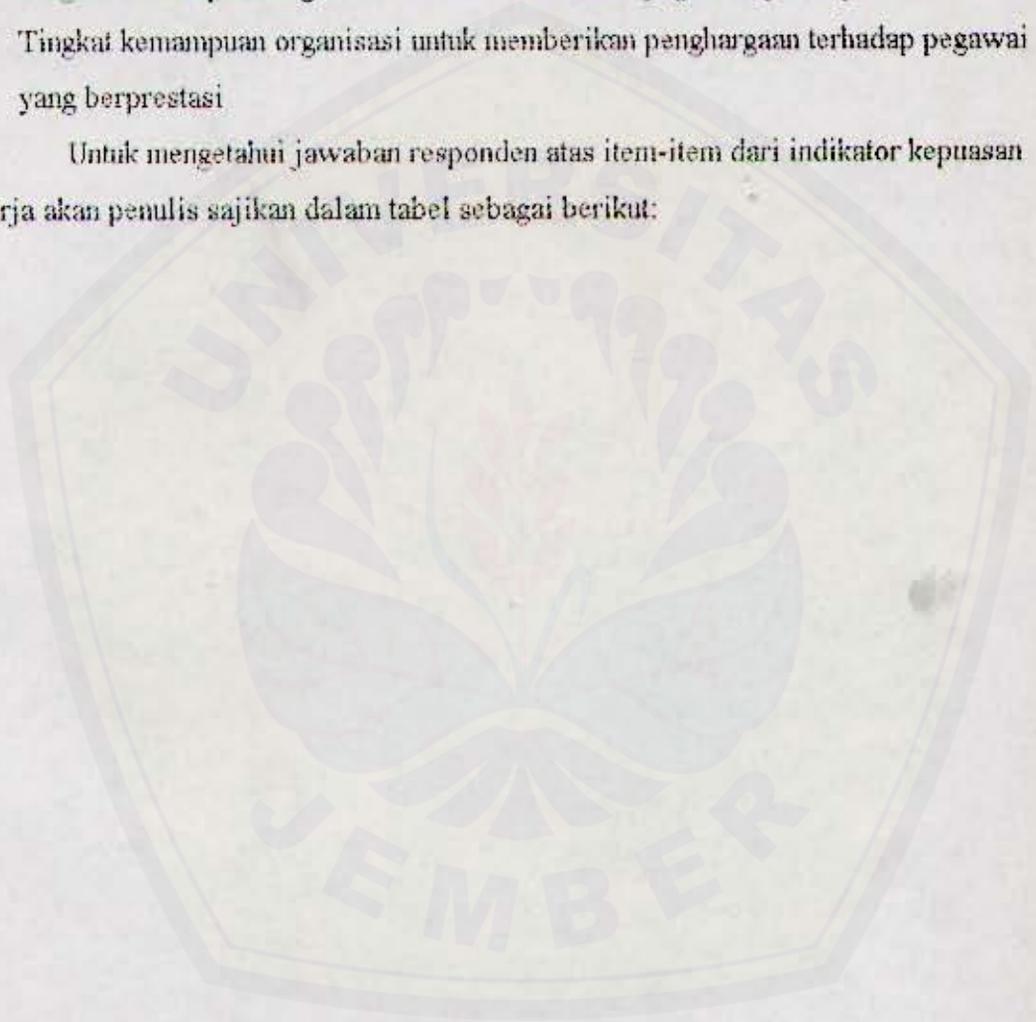
Sumber: Data diolah tahun 1999

### 3.3.3 Kepuasan Kerja ( $Y_3$ )

Item-item dari indikator kepuasan kerja meliputi:

1. Tingkat kemampuan organisasi untuk menetapkan kebijaksanaan organisasi yang dapat menyenangkan bawahan
2. Tingkat kemampuan organisasi untuk membiarkan pegawainya berprestasi
3. Tingkat kemampuan organisasi untuk memberikan penghargaan terhadap pegawai yang berprestasi

Untuk mengetahui jawaban responden atas item-item dari indikator kepuasan kerja akan penulis sajikan dalam tabel sebagai berikut:



TABEL XIV  
DATA JAWABAN RESPONDEN  
TERHADAP INDIKATOR KEPUASAN KERJA (Y<sub>3</sub>)

NO	ITEM			TOTAL SKOR
	1	2	3	
1	2	2	2	6
2	2	2	2	6
3	2	1	1	4
4	2	2	2	6
5	2	2	2	6
6	2	2	2	6
7	2	1	1	4
8	2	2	2	6
9	2	1	1	4
10	2	2	2	6
11	2	2	2	6
12	1	1	1	3
13	2	1	1	4
14	2	2	1	5
15	2	2	2	6
16	2	2	2	6
17	2	2	2	6
18	2	1	1	4
19	2	2	2	6
20	2	2	2	6
21	2	2	2	6
22	2	2	2	6
23	2	2	2	6
24	2	2	1	5
25	2	2	2	6

Sumber: Data primer diolah tahun 1999

Selanjutnya data-data masing-masing indikator diatas disajikan atau digabungkan dalam satu tabel yang merupakan data keseluruhan dari variabel Efektivitas Kerja seperti tabel berikut ini:

**TABEL XV**  
**DATA TOTAL SKOR JAWABAN DAN KRITERIA**  
**TERHADAP VARIABEL EFEKTIVITAS KERJA (Y)**

NO	EFEKTIVITAS KERJA (Y)			TOTAL SKOR	KRITERIA
	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>		
1	10	4	6	20	Tinggi
2	10	4	6	20	Tinggi
3	8	3	4	15	Rendah
4	10	4	6	20	Tinggi
5	10	4	6	20	Tinggi
6	9	3	6	18	Tinggi
7	9	2	4	15	Rendah
8	6	2	6	14	Rendah
9	10	4	4	18	Tinggi
10	10	4	6	20	Tinggi
11	8	4	6	18	Tinggi
12	8	2	3	13	Rendah
13	8	2	4	14	Rendah
14	10	4	5	19	Tinggi
15	8	4	6	18	Tinggi
16	10	4	6	20	Tinggi
17	9	4	6	19	Tinggi
18	8	3	4	15	Rendah
19	10	4	6	20	Tinggi
20	10	2	6	18	Tinggi
21	10	4	6	20	Tinggi
22	9	4	6	19	Tinggi
23	10	4	6	20	Tinggi
24	10	3	5	18	Tinggi
25	9	4	6	19	Tinggi

Sumber: Data primer diolah tahun 1999

Langkah selanjutnya adalah memasukkan kriteria jawaban responden diatas kedalam tabel frekuensi dan prosentase untuk masing-masing kriteria sebagai berikut:

TABEL XVI  
JUMLAH FREKUENSI DARI JAWABAN RESPONDEN  
TERHADAP INDIKATOR EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI  
PADA KANDATEL JEMBER

Tinggi	19	76%
Rendah	6	24%
Jumlah	25	100%

Sumber: Data primer diolah tahun 1999

Melihat tabel diatas dapat dikatakan bahwa dari 25 jumlah responden sebanyak 19 responden atau 76% dari jumlah keseluruhan responden memiliki kecenderungan penilaian Efektivitas Kerja Pegawai yang ada di Kandatel Jember tinggi , dan sebanyak 6 responden atau 24% dari jumlah keseluruhan responden memiliki kecenderungan penilaian Efektivitas Kerja Pegawai yang ada di Kandatel Jember rendah.

Selanjutnya penulis akan menyajikan data-data dari masing-masing untuk memudahkan dalam proses analisa yang dibuat tabel klasifikasi sebagai berikut:

TABEL XVII  
 KLASIFIKASI KATEGORI JAWABAN PENGARUH PEMBAGIAN KERJA  
 PIMPINAN TERHADAP EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI PADA  
 KANDATEL JEMBER

1	Tinggi	Tinggi
2	Tinggi	Tinggi
3	Rendah	Tinggi
4	Tinggi	Rendah
5	Tinggi	Tinggi
6	Tinggi	Tinggi
7	Tinggi	Rendah
8	Rendah	Rendah
9	Tinggi	Tinggi
10	Tinggi	Tinggi
11	Tinggi	Tinggi
12	Rendah	Rendah
13	Tinggi	Rendah
14	Rendah	Tinggi
15	Tinggi	Tinggi
16	Tinggi	Tinggi
17	Tinggi	Tinggi
18	Tinggi	Rendah
19	Rendah	Tinggi
20	Tinggi	Tinggi
21	Tinggi	Tinggi
22	Tinggi	Tinggi
23	Tinggi	Tinggi
24	Tinggi	Tinggi
25	Tinggi	Tinggi

*Sumber: Data primer diolah tahun 1999*

## BAB V PENUTUP

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pada analisa dan intepretasi data yang telah penulis lakukan serta berdasarakan pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka penulis dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Analisis  $X^2$  yang penulis gunakan untuk pengujian dalam hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa  $X^2$  hitung = 4,44, dimana dengan menggunakan taraf signifikasi sebesar 0,05 dan db=1, nilai  $X^2$  tabel sebesar 3,84 yang berarti nilai  $X^2$  hitung lebih besar dari nilai  $X^2$  tabel. Oleh karena itu hipotesisi nihil ditolak dan hipotesisi kerja diterima.
2. Berdasarkan pada paparan diatas, maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa **"Ada Pengaruh Pembagian Kerja Pimpinan Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Pada Kantor Daerah Telekomunikasi Jember"**

### 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah penulis lakukan, serta berpijak pada kesimpulan penelitian ini maka penulis mencoba memberikan saran, bahwa pembagian kerja yang ada hendaknya lebih disesuaikan dengan tingkat kemampuan dan keahlian pegawai dan sebaliknya bila tidak mampu dipindahkan atau diadakan pendidikan atau pengembangan staff sehingga masing-masing pegawai dapat menjalankan tugas secara efektif. Oleh sebab itu pimpinan hendaknya dapat memahami kemampuan dan keahlian pegawainya.

Lampiran

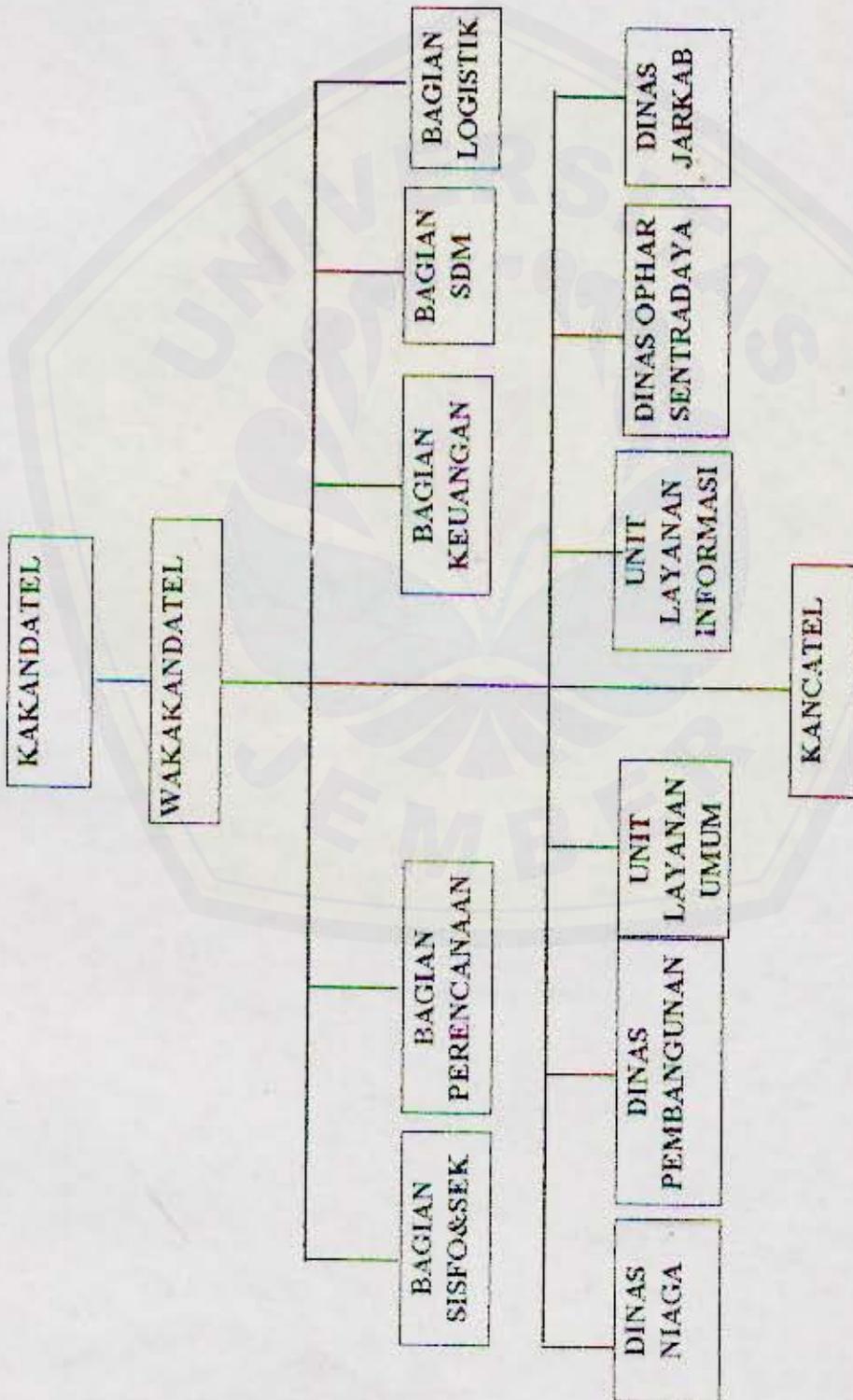
Data I

Target dan Realisasi Pelaksanaan Program Kerja Periode 1998/1999  
Kandatel Jember

No	Bagian/Dinas	Petaksanaan Tugas	Target 1/Sasaran (%)	Realisasi (%)	Rata- Rata (%)
1.	Bagian Perencanaan	1. analisa lingkungan luar	100	94	96
		2. penulisan kapabilitas internal	100	98	
		3. pertumbuhan busines plan	100	96	
2.	Bagian Sistem Informasi	1. pelayanan sistem informasi perusahaan di Kandatel	100	100	96
		2. penyelenggaraan kesekretariatan Kandatel	100	96	
		3. penyelenggaraan hukum dan perikatan	100	92	
3.	Bagian Sumber Daya Manusia	1. belanja dan data pegawai	100	94	93,3
		2. pengelolaan administrasi SDM	100	96	
		3. pengelolaan pembinaan, perencanaan dan	100	90	
4.	Bagian Keuangan	1. pengelolaan pertambahan	100	96	95,3
		2. pengelolaan anggaran	100	98	
		3. pelaksanaan akuntansi	100	92	
5.	Bagian Logistik	1. pengadaan barang berikut jasa kelengkapannya	100	97	94
		2. pengelolaan administrasi perlengkapan	100	93	
		3. pelaksanaan barang dan jasa	100	95	
6.	Dinas Pembangunan	1. perencanaan dan pengendalian pembangunan	100	93	95
		2. pengelolaan administrasi pembangunan	100	96	
		3. pelaksanaan barang dan jasa	100	96	
7.	Dinas Operasi dan Pemeliharaan Sentral, Transmisi dan Caku Daya	1. pengelolaan sentral	100	100	97,7
		2. pengelolaan transmisi	100	100	
		3. perbengkelan sarana telekomunikasi	100	95	
		4. pemeliharaan sarana pemungut	100	98	
8.	Dinas Operasi Pemeliharaan Jaringan Kabel	1. analisa dan evaluasi konfigurasi jaringan kabel serta kompetensi SDM	100	92	92,7
		2. perencanaan anggaran dan rehabilitasi jaringan kabel	100	90	
		3. penyelenggaraan tata usaha logistik untuk menunjang pengoperasian dan pemeliharaan jaringan kabel	100	96	
		4. pemeliharaan dan perbaikan jaringan kabel dan fasilitas sipal	100	93	

9.	Dinas Niaga	1.	perencanaan pemasaran	100	96	
		2.	pengelolaan pelayanan kepada pengguna	100	92	96
		3.	pengelolaan pelayanan khusus	100	100	
		4.	pengelolaan customer care service	100	96	
10.	Unit Pelayanan Informasi	1.	pengelolaan administrasi dan keuangan	100	94	
		2.	pengelolaan operasi dan pemeliharaan perangkat hardware dan software	100	94	95
		3.	perencanaan dan pengembangan teknologi informasi	100	100	
		4.	pengelolaan pemasaran dan promosi	100	92	
11.	Unit Layanan Umum	1.	perencanaan dan pengembangan telepon umum dan wartel	100	88	
		2.	pengelolaan administrasi telepon umum dan wartel	100	90	
		3.	pengendalian operasi dan pemeliharaan telepon umum dan wartel	100	80	
		4.	promosi dan pemasaran kartu telepon umum	100	80	90
		5.	menetapkan target pendapatan	100	92	
		6.	memelihara unjuk kerja unit pelayanan umum	100	88	
		7.	menyusun strategi dan tahapan pengembangan pelayanan umum	100	92	
		8.	menyusun strategi dalam menghadapi kompetitor	100	100	
		9.	melaporkan kinerja unit setiap bulan kepada wakakandatel	100	100	

STRUKTUR ORGANISASI  
KANDATEL JEMBER



DEPARTEMEN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN RI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER

DAFTAR KUISIONER

**I. Identitas Peneliti**

Nama : Danang Suryanto  
NIM : E1C195149  
Jurusan : Ilmu Administrasi  
Program Studi : Administrasi Negara  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Alamat : Jl. Halmahera II/1, Jember

**II. Pengantar**

Dalam rangka melengkapi data penelitian tentang "**Pembagian Kerja Pimpinan dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Pegawai**" guna menyusun skripsi sebagai salah satu syarat memperoleh gelar sarjana Strata Satu (S1) pada jurusan Ilmu Administrasi, program studi Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember, maka saya bermaksud membagi kuisisioner untuk diisi oleh Bapak/Ibu/Saudara.

Untuk itu, kami mohon dengan hormat kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk memberikan bantuan dengan mengisi kuisisioner yang kami sediakan sesuai dengan kondisi yang ada. Dalam hal ini tidak ada sangkut pautnya dengan tugas kedinasan Bapak/Ibu/Saudara, melainkan hanya untuk kepentingan ilmiah semata dan kerahasiaan dari jawaban yang diberikan akan kami jaga sepenuhnya.

Atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara meluangkan waktu untuk mengisi kuisisioner kami mengucapkan terima kasih. Kami juga mohon maaf yang sebesar-besarnya apabila ada hal-hal yang kurang berkenan di hati Bapak/Ibu/Saudara.

Hormat kami,

Danang Suryanto

### III. Petunjuk Pengisian

Dalam pengisian kuisioner ini berisi 2 bagian, yaitu:

- Bagian A berisi identitas responden, untuk bagian ini Bapak/Ibu/Saudara cukup mengisi pada tempat yang disediakan.
- Bagian B berisi daftar pertanyaan, untuk menjawab bagian ini Bapak/Ibu/Saudara cukup memberikan tanda silang (X) pada jawaban yang dipilih.

### IV. Angket Responden

#### A. Identitas Responden

1. Nama : .....
2. Umur : .....
3. Tingkat : .....

#### B. Daftar Pertanyaan

### I. Variabel Pembagian Kerja Pada Kandatel Jember

#### I.1 Perincian dan Penggolongan Tugas

- a) Apakah dalam perusahaan tempat Saudara bekerja terdapat perincian atau penggolongan tugas?
  - a. Ya
  - b. Tidak
- b) Apakah perincian atau penggolongan tugas tersebut menimbulkan pemahaman tentang tugas dan tanggung jawab Anda?
  - a. Ya
  - b. Tidak
- c) Apakah dalam perincian atau penggolongan tugas tersebut pekerjaan yang satu dengan lainnya saling berhubungan?
  - a. Ya
  - b. Tidak







DEPARTEMEN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
UNIVERSITAS JEMBER

LEMBAGA PENELITIAN

Alamat: Jl. Veteran No. 3 Jember 66131 Telp. (0331) 421723 Fax. (0331) 425540  
Jember 66111

Nomor : 555/J25.2/PG/89

26 Juli 1989

Lampiran :  
Perihal : Permohonan ijin mengadakan Penelitian

Kepada : Yth. Gg. Kalimasopul  
Pemda Kabupaten Ik. Jember  
Jember

Dersama ini kami sampaikan dengan hormat permohonan ijin mengadakan penelitian untuk memperoleh data :

Nama DR I : DIANING SURYANTO / 110195149  
Dosen Mahasiswa : Fakultas Ilmu Sosial & Ilmu Politik  
Universitas Jember  
Alamat : Jl. Halmahera II / 1 Jember

Judul Penelitian : *Pembinaan Kerja Sosial dalam Meningkatkan Efektivitas Pegawai*  
Di Daerah : Kabupaten Jember  
Lama Penelitian : 3 (tiga) bulan

Untuk pelaksanaan penelitian tersebut di atas, mohon bantuan serta perkenan Saudara untuk memberikan ijin kepada dosen/mahasiswa tersebut dalam mengadakan penelitian sesuai dengan judul di atas.

Demikian atas perhatian dan bantuan Saudara, disampaikan terima kasih.



1. Ketua Fakultas  
Universitas Jember  
2. Dosen/Mahasiswa ybs.

C. A. He-nun nggih penelitian



**TELKOM**

*Setia Melayani Anda*

Jember, 18 Agustus 1999

Nomer : *Tel. 031* TPD520/RES-D502/99

Kepada Yth.  
Sdr. Ketua Lembaga Penelitian  
Universitas Jember  
Jln. Veteran No.3  
JEMBER-68121

Perihal : Ijin Penelitian

Dengan hormat,

Merujuk surat Saudara no.555/J25.2/PG/99 tanggal 26 Juli 1999 perihal Permohonan ijin mengadakan penelitian an. **Danang Suryanto NIME1C195149**, pada prinsipnya kami dapat menerima permohonan Saudara yang pelaksanaannya selama 3 ( tiga ) bulan.

Demikian kami sampaikan atas kerjasamanya diucapkan terimakasih.

Hormat kami,

**IRIANTO MURYONO**  
KABAG SDM

Tabel C. Tabel Harga-harga Kritis Chi-Kuadrat\*)

Kemungkinan di bawah  $H_0$  bahwa  $\chi^2 \geq$  chi-kuadrat

$\nu$	.99	.95	.90	.80	.70	.60	.50	.40	.30	.20	.10	.05	.02	.01	.001
1	10000	00003	0039	018	064	.16	.48	1.07	1.64	2.71	3.84	5.41	6.64	10.83	
2	.02	.04	.10	.21	.45	.71	1.39	2.41	3.22	4.60	5.99	7.82	9.21	13.82	
3	.12	.18	.35	.58	1.00	1.42	2.37	3.68	4.64	6.25	7.82	9.84	11.34	16.27	
4	.30	.43	.71	1.00	1.65	2.20	3.36	4.88	5.99	7.78	9.49	11.67	13.28	18.40	
5	.55	.75	1.14	1.61	2.34	3.00	4.35	6.06	7.29	9.24	11.07	13.39	15.09	20.52	
6	.87	1.13	1.64	2.20	3.07	3.83	5.35	7.23	8.56	10.64	12.59	15.03	16.81	22.46	
7	1.24	1.50	2.17	2.83	3.82	4.67	6.35	8.38	9.80	12.02	14.07	16.62	18.48	24.32	
8	1.65	2.03	2.73	3.49	4.59	5.53	7.34	9.52	11.03	13.36	15.51	18.17	20.09	26.12	
9	2.09	2.53	3.32	4.17	5.38	6.39	8.34	10.60	12.24	14.68	16.92	19.69	21.67	27.88	
10	2.56	3.06	3.94	4.88	6.18	7.27	9.34	11.78	13.44	15.99	18.31	21.16	23.21	29.59	
11	3.05	3.61	4.58	5.58	6.99	8.15	10.34	12.60	14.63	17.28	19.68	22.62	24.72	31.26	
12	3.57	4.18	5.23	6.30	7.81	9.03	11.34	14.01	15.81	18.55	21.03	24.03	26.22	32.91	
13	4.11	4.76	5.89	7.04	8.63	9.93	12.34	15.12	16.98	19.81	22.36	25.47	27.49	34.63	
14	4.68	5.37	6.57	7.70	9.47	10.82	13.34	16.22	18.15	21.06	23.68	26.87	29.14	36.12	
15	5.23	5.98	7.26	8.56	10.31	11.72	14.34	17.32	19.31	22.31	25.00	28.26	30.58	37.70	
16	5.81	6.61	7.99	9.31	11.15	12.62	15.34	18.42	20.46	23.54	26.30	29.63	32.00	39.29	
17	6.41	7.26	8.67	10.08	12.00	13.53	16.34	19.51	21.62	24.77	27.59	31.00	33.41	40.75	
18	7.02	7.91	9.39	10.80	12.86	14.44	17.34	20.60	22.78	25.99	28.87	32.35	34.80	42.31	
19	7.63	8.57	10.12	11.65	13.72	15.35	18.34	21.69	23.90	27.20	30.14	33.69	36.19	43.82	
20	8.26	9.24	10.85	12.44	14.58	16.27	19.34	22.78	25.04	28.41	31.41	35.02	37.57	45.32	
21	8.90	9.92	11.59	13.24	15.44	17.18	20.34	23.80	26.17	29.62	32.67	36.34	38.93	46.80	
22	9.54	10.60	12.34	14.04	16.31	18.10	21.24	24.94	27.30	30.81	33.92	37.66	40.29	48.27	
23	10.20	11.29	13.09	14.85	17.19	19.02	22.34	26.02	28.43	32.01	35.17	38.97	41.64	49.73	
24	10.86	11.99	13.85	15.60	18.06	19.94	23.34	27.10	29.55	33.20	36.42	40.27	42.98	51.18	
25	11.52	12.70	14.61	16.47	18.94	20.87	24.34	28.17	30.68	34.38	37.65	41.57	44.31	52.62	
26	12.20	13.41	15.38	17.29	19.82	21.79	25.34	29.25	31.80	35.56	38.88	42.80	45.64	54.05	
27	12.88	14.12	16.15	18.11	20.70	22.72	26.34	30.32	32.91	36.74	40.11	44.14	46.96	55.48	
28	13.56	14.87	16.93	18.94	21.59	23.65	27.34	31.39	34.03	37.92	41.34	45.42	48.28	56.89	
29	14.25	15.57	17.71	19.77	22.48	24.58	28.34	32.46	35.14	39.09	42.56	46.69	49.59	58.30	
30	14.95	16.31	18.49	20.60	23.36	25.51	29.34	33.53	36.25	40.28	43.77	47.90	50.89	59.70	

\*) Tabel C diringkaskan dari Tabel IV dalam Fisher dan Yates: *Statistical tables for biological, agricultural, and medical research*, diterbitkan oleh Oliver and Boyd Ltd. Edinburgh, dengan izin para penulis dan penerbit.