

**HUBUNGAN KOMUNIKASI PERSUASIF PEMIMPIN
DENGAN PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN
PADA PT. TELKOM (Persero) KANDATEL MALANG**

SKRIPSI



WUSA UPT Perpustakaan
UNIVERSITAS JEMBER

Dilakukan Sebagai Salah Satu syarat Ujian Guna Memperoleh
Gelar Sarjana Strata Satu (S1)
Jurusan Ilmu Administrasi Program Studi Ilmu Administrasi Naga
pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember



Oleh :
LEVI SAsMIATI
NIM. 090910202024

Aaa : Hadiah
Pembelian
Terima : 21 JAN 2004
No. Induk : 04

Klass
618.3
SAS
h e

Pembimbing I :
Drs. Sugeng Iswono, MA
NIP. 131 415 664

Pembimbing II :
Dra. Hj. Dwi Windradini BP, MSI
NIP. 131 832 302

MANAJEMEN PERSONALIA

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER
2003**

**HUBUNGAN KOMUNIKASI PERSUASIF PEMIMPIN
DENGAN PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN
PADA PT. TELKOM (Persero) KANDATEL MALANG**

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Guna Memperoleh
Gelar Sarjana Strata Satu (S1)
Jurusan Ilmu Administrasi Program Studi Ilmu Administrasi Niaga
Pada Fakultas Ilmu Sosial Dan Politik Universitas Jember**

Oleh

LEVI SASMIATI

NIM. 990910202024

Pembimbing I

Drs. Sugeng Iswono,MA

NIP. 131 415 664

Pembimbing II

Dra. Hj. Dwi Windradini BP,MSi

NIP. 131 832 302

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

2003

LEMBAR PEGESAHAN

Telah dipertahankan dan diterima dihadapan tim penguji skripsi.
Guna memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S1) pada
Jurusan Ilmu Administrasi Progam Studi Ilmu Administrasi Niaga
Fakultas Ilmu Sisial dan Ilmu Politik

Universitas Jember

Hari : Jum'at
Tanggal : 21 November 2003
Jam : 08.00 WIB

Tim Penguji

Ketua

(Drs. Rahmat Murjana S, MM)
NIP : 130 523 059

Sekretaris

(Drs. Sugeng Iswono, MA)
NIP : 131 415 664

Anggota

1. Dra. Hj. Dwi Windradini BP, MSI
NIP : 131 832 302

2. Dra. Hj. Sulistyaningsih
NIP : 130 802 221

Mengetahui

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



(Moch Toerki)
NIP : 130 524 832

MOTTO

*Suatu hubungan kerja sama akan terbina dan berjalan
dengan baik
apabila ada kesamaan visi serta komunikasi efektif
antara pihak-pihak yang bersangkutan.*

(Gary Dessler, 1998, Manajemen Sumberdaya Manusia)

*Mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin
dan
hari esok lebih baik dari hari ini.*

(Sadarmayanti, 1996, Tata Kerja dan Produktivitas Kerja)

PERSEMBAHAN

*Sebuah karya tulis ini kupersembahkan setulus hati untuk:
Ibuku Tumi Rusdi dan Ayahku (alm) Dullatif, yang telah mengukir hidup
Ananda di dunia ini dengan kasih sayang, cucuran keringat dan air mata selalu
mendoakan dan membimbing dalam setiap detik perjalanan hidup Ananda.*

*Saudara-saudaraku yang terkasih
Mbak Nenti, + Mas Faizal, Mas Handri + Mbak Diafi dan Ari terima
kasih atas kasih sayang, perhatian dan pengertian yang selalu kalian curahkan
untukku. Kebersamaan kita adalah hal terindah dalam hidup ini.
Keponakanku yang lucu dan manis Rida dan Febi yang selalu membawa
keceriaan dalam hidupku dan menjadi semangat dalam mencapai cita-citaku*

*Gigih Prambudi, Amd.
Ketulusan kasih sayang, perhatian, do'a dan kesabaranmu membuat hidupku
lebih berarti. Semoga tercapai semua angan dan citamu.*

Almamater tercinta

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur ke hadirat Allah SWT penulis panjatkan karena berkat rahmat, taufiq serta hidayah-Nya penulis mampu menyelesaikan penulisan skripsi dengan judul **“Hubungan Komunikasi Persuasif Pemimpin Dengan Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Telkom (Persero) Kandatel Malang”** ini dalam rangka memenuhi tugas akhir untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S1) pada Jurusan Ilmu Administrasi, Program Studi Ilmu Administrasi Niaga.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak dapat diselesaikan tanpa bantuan dari banyak pihak. Untuk itu dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pihak-pihak yang telah membantu penyelesaian skripsi ini, baik moril maupun materiil. Rasa terima kasih penulis sampaikan pada :

1. Kedua orangtuaku (alm) Bapak Dullatif dan Ibu Tumi terimakasih atas segala do'a, bimbingan, kasih sayang serta pengorbanan yang tiada pernah henti.
2. Dr. Ir. T. Sutikto, MSc, selaku Rektor Universitas Jember.
3. Drs. H. Moch Toerki, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
4. Drs. Ardiyanto, MSi, selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi.
5. Drs. Totok Supriyanto, selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis.
6. Drs. Sugeng Iswono, MA, selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktu, serta kasabaran memberi bimbingan pada penulis hingga skripsi ini terselesaikan.
7. Dra. Hj. Dwi Windradini Bp, MSi, selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan hingga skripsi ini bisa terselesaikan dengan baik.
8. Hari Karyadi, SE, Ak, selaku Dosen Wali.
9. Segenap Civitas Akademika Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
10. Pihak manajemen dan staff PT. Telkom Kandatel Malang, yang dengan sabar telah membantu, membimbing dan menyediakan data penelitian bagi penulis.

DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PENGESAHAN	i
HALAMAN MOTTO	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR PUSTAKA	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xvi

I : PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Permasalahan	7
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	7
1.3.1 Tujuan Penelitian	7
1.3.2 Kegunaan Penelitian	7
1.4 Konsepsi Dasar	8
1.4.1 Pengembangan Sumber Daya Manusia	8
1.4.2 Komunikasi	13
1.4.3 Komunikasi Persuasif	17
1.4.4 Produktivitas Kerja	24
1.4.5 Hubungan Komunikasi Persuasif Pemimpin Dengan Produktivitas Kerja Karyawan	28
1.5 Model Analisis	29
1.6 Hipotesis	30
1.7 Operasionalisasi Konsep	31
1.7.1 Komunikasi Persuasif Pemimpin	31

1.7.2 Produktivitas Kerja Karyawan.....	32
1.8 Metode Penelitian.....	33
1.8.1 Tahap Persiapan.....	34
1.8.2 Tahap Pengumpulan Data.....	37
1.8.3 Tahap Pengolahan Data.....	38
1.8.4 Tahap Analisis Data.....	40
1.8.5 Tahap Penarikan Kesimpulan.....	43

II : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

2.1 Sejarah Perusahaan.....	44
2.1.1 Sejarah Perkembangan Perusahaan.....	44
2.1.2 Sejarah Perkembangan Permodalan.....	47
2.2 Lokasi Perusahaan.....	47
2.3 Visi, Misi, Budaya Kerja, Kebijakan Mutu dan Logo.....	48
2.4 Kegiatan Usaha.....	51
2.5 Kerja Sama Operasi (KSO).....	52
2.6 Tujuan dan Sasaran PT. Telkom Indonesia.....	52
2.7 Wilayah Kerja PT. Telkom Indonesia.....	53
2.8 Organisasi Perusahaan.....	55
2.8.1 Struktur Organisasi.....	55
2.8.2 Tugas dan Wewenang.....	57
2.9 Kepegawaian.....	63
2.10 Personalia.....	64
2.10.1 Deskripsi Karyawan.....	64
2.10.2 Sistem Imbal Jasa dan Penghargaan.....	69
2.10.3 Penggunaan Waktu Kerja.....	69
2.11 Jaminan Sosial.....	70

III : ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

3.1 Pengantar.....	71
3.2 Karakteristik Umum Responden.....	72

3.2.1 Berdasarkan Jenis Kelamin	72
3.2.2 Berdasarkan Umur.....	72
3.2.3 Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	73
3.2.4 Berdasarkan Masa Kerja.....	74
3.3 Data Variabel Komunikasi Persuasif.....	74
3.3.1 Integrasi	74
3.3.2 “Pay Off Idea”	77
3.3.3 “Icing Device”	80
3.4 Data Variabel Produktivitas.....	83
3.4.1 Efektivitas.....	84
3.4.2 Efisiensi	87
3.5 Menentukan Nilai ΣTx dan ΣTy	90
3.6 Menghitung Koefisien Korelasi (r_s) Rank Spearman.....	92
3.7 Menghitung Uji t	93
3.8 Pembahasan	94
 IV : KESIMPULAN DAN SARAN	
4.1 Kesimpulan.....	97
4.2 Saran	98
 DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

1. Deskripsi Karyawan PT. Telkom Kandatel Malang	35
2. Perincian jumlah sampel dari jumlah populasi	37
3. Jumlah karyawan PT. Telkom Kandatel Malang.....	64
4. Data komposisi sumberdaya manusia berdasarkan masa kerja.....	65
5. Data komposisi sumberdaya manusia berdasarkan usia vs pendidikan ...	65
6. Data komposisi sumberdaya manusia berdasarkan grade vs level pendidikan.....	66
7. Data komposisi sumberdaya manusia berdasarkan level pendidikan	67
8. Data komposisi sumberdaya manusia berdasarkan status pegawai	67
9. Data komposisi sumberdaya manusia berdasarkan agama	68
10. Data komposisi sumberdaya manusia berdasarkan lokasi kerja dengan usia	68
11. Porsi dan pembayaran imbal jasa.....	69
12. Penetapan jam kerja dinas.....	69
13. Data responden berdasarkan jenis kelamin.....	72
14. Data responden berdasarkan umur.....	72
15. Data responden berdasarkan tingkat pendidikan.....	73
16. Data responden berdasarkan masa kerja	74
17. Tanggapan responden terhadap aktivitas pemimpin mengikutsertakan bawahan dalam mengambil keputusan.....	74
18. Tanggapan responden terhadap aktivitas pemimpin membina hubungan saling percaya dengan bawahan.....	75
19. Tanggapan responden terhadap aktivitas pemimpin mewujudkan kesejahteraan karyawan.....	76
20. Tanggapan responden terhadap aktivitas pemimpin mendengarkan keluhan karyawan.....	76
21. Tanggapan responden terhadap aktivitas pemimpin memberi kesempatan jenjang karir bagi karyawan.....	77

22. Tanggapan responden terhadap aktivitas pemimpin memberi penghargaan bagi karyawan yang berprestasi	78
23. Tanggapan responden terhadap aktivitas pemimpin memberi pujian seketika atas prestasi kerja karyawan.....	78
24. Tanggapan responden terhadap aktivitas pemimpin menyediakan fasilitas dalam bekerja.....	79
25. Tanggapan responden terhadap aktivitas pemimpin berbagi informasi yang dapat mendukung pekerjaan karyawan	80
26. Tanggapan responden terhadap aktivitas pemimpin memberi kesesuaian penempatan bawahan.....	80
27. Tanggapan responden terhadap aktivitas pemimpin memberi posisi yang sesuai kepada karyawan	81
28. Tanggapan responden terhadap aktivitas pemimpin memberikan dukungan atas ide-ide baru karyawan	82
29. Tanggapan responden terhadap aktivitas pemimpin memotivasi bawahan.....	82
30. Tanggapan responden terhadap aktivitas pemimpin memberi kesempatan karyawan mengembangkan keahliannya	83
31. Tanggapan responden dalam mengetahui job description masing-masing	84
32. Tanggapan responden dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan	84
33. Tanggapan responden dalam memprioritaskan waktu yang dimiliki pada persoalan yang penting	85
34. Tanggapan responden dalam mengecek ulang pekerjaan yang diselesaikan	86
35. Tanggapan responden dalam menyelesaikan pekerjaan secara tertib	86
36. Tanggapan responden dalam menyelesaikan sesuai dengan jadwal yang ditentukan	87
37. Tanggapan responden dalam mencari cara yang paling mudah dalam menyelesaikan pekerjaan.....	87

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi meningkat dengan pesat. Berbagai pengaruh yang datang dari luar membawa para pelaku bisnis semakin kreatif dan proaktif, itu mendorong terjadinya persaingan yang ketat dalam dunia bisnis. Agar tetap bertahan dan mampu berkembang dalam persaingan yang ketat ini maka perusahaan perlu melakukan upaya untuk mengelola sumber daya yang dimilikinya. Sumber daya manusia dalam perusahaan sangat penting, karena pada dasarnya perusahaan tidak dapat mengoperasikan faktor produksi yang lain tanpa memanfaatkan faktor produksi sumber daya manusia. Kondisi persaingan yang cukup ketat, menyebabkan para profesional yang mengelola suatu organisasi harus bekerja lebih keras dengan berbagai strategi. Perusahaan dituntut memperhatikan kondisi internal dan eksternal perusahaan.

Kondisi eksternal perusahaan dengan mengantisipasi setiap strategi pesaing, perubahan selera konsumen, hubungan dengan pemasok, kebijaksanaan pemerintah, adanya barang-barang komplementer. Kondisi internal relatif mudah dikendalikan karena berkaitan dengan masalah keuangan, pemasaran, produksi, personalia di perusahaan. Perusahaan dapat *survive* dan memenangkan persaingan memerlukan penanganan intern dengan menyiapkan sumber daya perusahaan yang handal. Penguasaan teknologi yang modern dan optimalisasi peluang pasar mutlak dibutuhkan dalam menghadapi perubahan dan perkembangan perusahaan menyongsong pasar bebas. Persaingan yang semakin ketat memberi jaminan perusahaan yang memiliki sumber daya yang berkualitas untuk dapat menjawab tantangan globalisasi. Perusahaan yang menghasilkan produk bermutu tinggi dapat bersaing mengikuti permintaan pasar dan bertahan dalam persaingan global sedangkan perusahaan yang tidak dapat bersaing cenderung akan tersisih, terpinggirkan, dan ditinggalkan.

Sejalan dengan dinamika pembangunan, bangsa Indonesia dihadapkan pada krisis ekonomi yang berkepanjangan sejak semester kedua tahun 1997 yang sampai sekarang belum pulih. Sektor bisnis sebagai bagian dari sistem ekonomi



negara sudah merasakan dampak krisis ekonomi dan moneter. Persoalan yang dihadapi ekonomi Indonesia adalah persoalan yang unik, karena efek dari gejolak moneter sangat memukul sektor riil (Makaliwe, 2000:33).

Kondisi bisnis yang stagnan menuntut adanya pembenahan pola manajemen, strategi, target, tujuan, dan sasaran agar dapat bertahan dan ikut bersaing dalam pasar global. Upaya untuk menciptakan iklim yang kondusif pada lingkungan internal organisasi memungkinkan setiap pelaku manajemen dan anggota perusahaan lainnya memberi kontribusi optimal. Perusahaan seharusnya memiliki sensitifitas tinggi terhadap krisis dan semua perubahan baik internal perusahaan maupun lingkungan eksternal perusahaan. Dalam hal ini pemerintah mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap bisnis dengan perannya untuk menyediakan infrastruktur fisik dan sosial, kebijakan fiskal dan keuangan, kebijakan industrialisasi, kebijakan investasi dan lainnya.

Kebijakan pemerintah akan berpengaruh terhadap pertumbuhan atau penurunan perekonomian nasional. Salah satu usaha pemerintah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yaitu dengan mendirikan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dikelompokkan menjadi tiga yaitu : Perusahaan Jawatan (Perjan), Perusahaan Umum (Perum), dan Perseroan. BUMN merupakan badan usaha dengan jumlah aset yang sangat besar. Peranannya seperti yang dijelaskan dalam UUD 1945 sangat penting dan strategis dalam mengerakkan roda-roda perekonomian dan pembangunan nasional. Pemahaman BUMN adalah mencari keuntungan dengan tambahan peranan sosial.

BUMN biasanya beroperasi dibawah manajemen pemerintah yang menguasai hajat hidup orang banyak dan mempunyai hak monopoli. Salah satu penyebab inefisiensi BUMN adalah pemberian hak monopoli pasar. Tidak adanya perusahaan sejenis menyebabkan sukarnya menilai kinerja perusahaan secara objektif. Sulit untuk menilai apakah rendahnya kinerja perusahaan adalah akibat lesunya pasar atau tidak kompetennya manajer perusahaan.

Kompensasi bagi karyawan dan top manajemen BUMN biasanya berdasarkan kepangkatan dan senioritas dalam bentuk bonus, insentif, dan bentuk penghargaan kepada karyawan yang berprestasi bukan dalam bentuk finansial.

perusahaan guna menjawab kebijakan *go public* perusahaan dalam menghadapi globalisasi, yang ditandai dengan tingginya prosentase pencapaian efektifitas T-QMS (*Quality Management System*) dengan konsistensi penerapan sistem mutu ISO 9001-2000.

Pada PT. Telkom Kandatel Malang *pasca go public* yang menarik adalah status karyawannya yang merupakan karyawan salah satu BUMN yang sudah *go public* akan tetapi kompensasi bagi karyawan dan pimpinan masih berdasarkan kepangkatan dan senioritas. Kemungkinan untuk di PHK seperti juga dengan karyawan BUMN yang lain sangat kecil, akan tetapi produktivitas kerja karyawan cukup tinggi. Pengalaman kerja PT. Telkom Kandatel Malang yang rata-rata 20 tahunan lebih dapat menjadi modal awal peningkatan kinerja perusahaan dengan produktivitas kerja yang tinggi. Ditandai pada saat observasi di lapangan peneliti melihat kinerja sebagian besar karyawan terlihat efektif dan efisiensi dalam pelaksanaan pekerjaan.

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

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

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

Komunikasi dapat berjalan dengan baik bila pemimpin dapat mempengaruhi karyawan agar melakukan kegiatan yang diinginkan dengan kesadaran sendiri. Pemimpin dalam organisasi manapun agar pesan dan informasi dalam bentuk petunjuk, arahan dan instruksi dapat diterima dengan baik dan benar, maka perlu adanya suatu proses pencapaian suatu pesan tidak hanya sekedar memberitahu saja tetapi lebih mendalam. Dimaksudkan untuk memberi dampak dalam bentuk perilaku atau mengubah sikap, pendapat dan perilaku orang lain. Sesuai dengan komunikasi persuasif yang dilakukan oleh seorang pemimpin, dimana tujuan pokok dalam penyampaian komunikasi adalah untuk mengubah sikap, pendapat, dan perilaku karyawan agar memiliki kemauan untuk berbuat meskipun harus melalui tahap pemberitahuan agar hati mereka tergerak terlebih dahulu.

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

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

Pertemuan staff (*meeting*), program pelatihan dan *briefing*, merupakan salah satu media formal yang digunakan pemimpin untuk mengarahkan karyawan dengan cara presentasi persuasif. Pertemuan berkala (rapat) pada dinas dilakukan setiap awal bulan dan apabila dirasakan sangat mendesak dan perlu segera dilakukan, maka rapat dapat dilakukan sewaktu-waktu. *Briefing* dilakukan pada awal pekerjaan pada saat karyawan menerima pendelegasian tugas atau wewenang, *briefing* sewaktu-waktu dapat dilakukan bila keadaan mendesak dan dipandang pemimpin perlu untuk dilaksanakan. Pemimpin dinas dalam komunikasi presentasional menyesuaikan presentasi pada pemahaman, harapan karyawan dan bukan berasumsi bahwa karyawan harus menyesuaikan persepsi mereka dengan apa yang pemimpin persepsikan meskipun dalam hal-hal khusus pemimpin mencoba mempengaruhi karyawannya, artinya informasi yang disampaikan dikemas dengan bahasa yang menarik, mudah dipahami dan dimengerti. Presentasi mempunyai peran dalam suatu organisasi dalam hal mengumpulkan dan bertukar informasi, membentuk pengaruh terhadap proses organisasional, menciptakan, mengubah atau memodifikasi identitas-identitas individu dan kelompok kerja.

PT. Telkom Kandatel Malang sebagai suatu organisasi menghendaki pelaksanaan tugas-tugas pekerjaan oleh karyawan didalam organisasi dilakukan

secara profesional dan dapat memberi kontribusi optimal bagi perusahaan dan publik. Agar proses pencapaian tujuan organisasi dapat sejalan, serasi dan selaras perlu profesionalisme peningkatan produktivitas kerja karyawan. Adanya komunikasi persuasif yang diterapkan di PT. Telkom Kandatel Malang ini mempererat hubungan pimpinan dan karyawan yang secara tidak langsung akan mampu meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang merumuskan masalah sebagai berikut :

“Adakah hubungan yang signifikan antara komunikasi persuasif pemimpin dengan produktivitas kerja karyawan pada PT. Telkom Kandatel Malang”.

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

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

Rakhmat(2000:106) menyatakan bahwa :

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

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah ingin mengetahui adakah “Hubungan yang signifikan antara Komunikasi Persuasif Pemimpin dengan Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Telkom Kandatel Malang”.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan setidaknya berguna untuk :

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pengembangan penelitian tentang Komunikasi Persuasif Pemimpin sebagai bahan acuan bagi peneliti lain dengan penelitian sejenis.

- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi PT. Telkom Kandatel Malang dalam usaha meningkatkan produktivitas kerja karyawannya.
- c. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pada perkembangan ilmu, khususnya ilmu administrasi niaga.
- d. Hasil penelitian ini diharapkan menambah referensi perpustakaan Universitas Jember khususnya dibidang kepemimpinan dan produktivitas kerja.

1.4 Konsepsi Dasar

Suatu penelitian akan terarah apabila konsepsi dasar dari suatu masalah dalam suatu penelitian lebih dahulu diketahui. Arikunto(1998:60) mengemukakan bahwa, "Konsepsi dasar atau tanggapan dasar diberikan guna memberikan sederetan asumsi yang kuat tentang kedudukan permasalahannya. Dan ini merupakan landasan teori di dalam pelaporan hasil penelitian nantinya". pengertian konsep menurut Singarimbun dan Effendy (2001:34) yaitu : "Konsep adalah serangkaian abstraksi mengenai suatu fenomena yang dirumuskan atas dasar generalisasi dari sejumlah karakteristik, keadaan, kelompok atau individu tertentu". Pengertian teori menurut Singarimbun (1989 : 87) adalah sebagai berikut : "Teori adalah serangkaian asumsi, konsep, konstruk, definisi, dan proporsi untuk merangkai suatu fenomena sosial secara sistematis dengan cara merumuskan hubungan antar konsep".

1.4.1 Pengembangan Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan disamping faktor yang lain seperti modal. Oleh karena itu, SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dari perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM). Setiap organisasi mengelola berbagai tipe sumber daya untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi atau perusahaan tersebut. Aset organisasi paling penting yang harus dimiliki organisasi dan sangat diperhatikan oleh manajemen adalah aset manusia dari organisasi tersebut. Istilah sumber daya manusia (*human resources*) merujuk pada orang-

orang didalam organisasi. Arti penting upaya-upaya sumber daya manusia adalah bermuara dari kenyataan bahwa orang-orang (manusia) merupakan elemen yang selalu ada di tiap organisasi. Mereka membuat tujuan-tujuan, inovasi dan mencapai tujuan-tujuan organisasi (Simamora, 1997:2).

Simamora (1997:3) berpendapat bahwa manajemen (*management*) adalah proses pendayagunaan bahan baku dan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan. Proses ini melibatkan organisasi, arahan, koordinasi, dan evaluasi orang-orang guna mencapai tujuan-tujuan tersebut. Esensi manajemen adalah aktivitas bekerja dengan orang lain agar mencapai berbagai hasil. Melalui manajemen dilakukan proses pengintegrasian berbagai sumber daya dan tugas untuk mencapai berbagai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Sumber daya manusia mempunyai arti penting dalam manajemen karena manusia dapat berkedudukan sebagai pegawai, karyawan, buruh atau pekerja.

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang manajemen yang khususnya mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi. Unsur manajemen sumber daya manusia adalah manusia yang merupakan tenaga kerja. Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) menurut Simamora (1997:3) adalah :

Pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok kerja. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan perburuhan yang mulus.

Menurut Hasibuan (2001:10) pengertian manajemen sumber daya manusia adalah "ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat". Dari keseluruhan sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi, baik organisasi publik maupun swasta sumber daya manusia adalah yang paling penting dan sangat menentukan. Hal ini didukung oleh Kisdarto (2000:30) yang mengatakan bahwa :

Untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas agar tercapai produktivitas yang lebih baik, sumber daya manusia harus diaktifkan, dimotivasi, dipacu, dan dibina untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini hanya dilakukan apabila perencanaan pengembangan sumber daya manusia diformulasikan dengan baik dan didefinisikan secara jelas.

Adapun tujuan utama dari pengembangan pegawai menurut Handoko (1993:103) yaitu :

Pertama, pengembangan dilakukan untuk menutup "gap" antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan. Kedua program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan.

Tujuan pengembangan karyawan menurut Hasibuan (2001:70-72) adalah :

- 1) Produktivitas kerja
Dengan pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas semakin baik karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* karyawan yang semakin baik.
- 2) Efisiensi
Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin-mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.
- 3) Kerusakan
Pengembangan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi, dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.
- 4) Kecelakaan
Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.
- 5) Pelayanan
Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah atau pelanggan, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekanan perusahaan yang bersangkutan.
- 6) Moral
Dengan pengembangan, moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan ketrampilannya sesuai dengan pekerjaannya dengan baik.
- 7) Karier
Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar karena keahlian, ketrampilan dan prestasi kerjanya lebih baik.
- 8) Konseptual
Dengan pengembangan, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena *technical skill*, *human skill*, *manager skill* yang lebih baik.

9) Kepemimpinan

Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manager akan lebih baik, human relationnya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerjasama vertikal dan horisontal semakin harmonis.

10) Balas jasa

Dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah insentif dan benefit) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.

11) Konsumen

Pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

Untuk bisa mencapai tujuan diatas, maka diperlukan usaha untuk pengembangan karyawan oleh pemimpin yang berupa pemeliharaan tenaga kerja dimana mencakup komunikasi kerja dalam organisasi.

Dalam perkembangan organisasi menunjukkan adanya kerjasama dalam organisasi. Orang-orang yang sedang kerjasama di dalam organisasi tersebut saling berkomunikasi satu dengan yang lain. Joewono (1969:2) menyatakan bahwa, “dimana organisasi berjalan hanya dapat mencapai tujuannya apabila ada kerjasama di dalamnya. Kerjasama dapat berjalan kalau komunikasi berjalan dan terpelihara dengan baik”. Jadi dalam hal ini korelasi antara komunikasi dengan organisasi terletak pada peninjauan yang terfokus kepada manusia-manusia yang terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi itu.

Selain itu Shobarudin dari pendapatnya Burnadd Kelly (1988:17) juga menyatakan, “komunikasi merupakan proses vital dalam organisasi, karena komunikasi diperlukan bagi efektivitas. Kepemimpinan, perencanaan, pengendalian, pengembangan, management, konflik serta proses-proses organisasi yang lainnya”. Komunikasi mempunyai fungsi-fungsi yang sangat dibutuhkan dalam proses-proses pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi. Fungsi-fungsi itu antara lain :

- 1) Instructive : komunikasi dalam hal ini berfungsi untuk memberikan instruksi, perintah dari atasan kepada bawahan.
- 2) Informative : komunikasi dalam hal ini berfungsi sebagai alat untuk menyampaikan berita.
- 3) Influencing : komunikasi dalam hal ini berfungsi untuk memberikan saran-saran, nasehat-nasehat dari seseorang kepada orang lain.

- 4) Evaluative : komunikasi dalam hal ini berfungsi untuk membuat laporan dari bawahan kepada atasan.

Dalam organisasi fungsi-fungsi ini diwujudkan dalam bentuk pemberian perintah-perintah, instruksi-instruksi, pengarahan-pengarahan, penjabaran pelaksanaan tugas oleh pemimpin terhadap karyawan dan pembuatan laporan oleh karyawan kepada atasan.

Berdasarkan fungsi-fungsi komunikasi diatas maka komunikasi dapat dibedakan sebagai berikut :

- 1) Berdasarkan proses komunikasi
 - a. Proses secara primer
 - b. Proses secara sekunder
- 2) Berdasarkan bentuk komunikasi
 - a. Komunikasi persona
 - (a) Komunikasi intra persona
 - (b) Komunikasi antar persona
 - b. Komunikasi kelompok
 - (a) Kelompok besar
 - (b) Kelompok kecil
 - c. Komunikasi massa
 - (a) Radio
 - (b) Televisi
 - (c) Pers
 - d. Komunikasi media
 - (a) Surat
 - (b) Telepon
 - (c) Spanduk
- 3) Sifat komunikasi
 - a. Tatap muka
 - b. Bermedia
- 4) Metode komunikasi
 - a. Jurnalistik
 - b. Hubungan masyarakat
 - c. Periklanan
 - d. Pameran
 - e. Penerangan
- 5) Teknik komunikasi
 - a. Komunikasi persuasif
 - b. Komunikasi koersif

Dengan adanya komunikasi diharapkan dapat memberikan uraian pekerjaan, sifat pekerjaan, lingkungan kerja, dan alat-alat yang cocok bagi karyawan yang bersangkutan sehingga dapat bekerja secara efisien dan efektif.

1.4.2 Komunikasi

a. Pengertian Komunikasi

Komunikasi muncul akibat konsekuensi logis hubungan sosial antara individu. Komunikasi dapat harus melibatkan dua individu atau melibatkan sejumlah individu. Komunikasi berasal dari bahasa latin “Communicatio” dan bersumber dari communis yang berarti sama atau kesamaan makna. Menurut Effendy (1992:5) “Komunikasi adalah proses penyampaian suatu pesan oleh seseorang kepada orang lain untuk memberitahu atau untuk mengubah sikap atau pendapat, atau perilaku baik langsung secara lisan maupun tidak langsung melalui media”. Winardi (1990:213) mengartikan komunikasi sebagai :

Sebuah proses dimana pihak tertentu menyampaikan kepada pihak lain, pandangannya, keinginannya, pendiriannya, dengan harapan bahwa pihak yang dihubungi itu dapat mengerti dan evential melaksanakan tindakan-tindakan sesuai dengannya.

Pendapat Winardi tersebut diperjelas lagi oleh Hovland (dalam Siahaan,1990:3) yang menjelaskan bahwa,”Komunikasi adalah proses bila seseorang individu (komunikator) mengoper stimulan (biasanya lambang kata-kata) untuk mengubah tingkah laku individu lainnya (komunikan).

Pelaksanaan komunikasi harus timbul saling pengertian antara pimpinan dan karyawan sehingga terjadi hubungan yang harmonis. Komunikasi merupakan proses pemindahan yang membutuhkan ketrampilan-ketrampilan tertentu.

Pendapat Handoko (1998:272) yang mengartikan komunikasi sebagai berikut :

Proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. Perpindahan pengertian tersebut merupakan lebih dari sekedar kata-kata yang digunakan dalam percakapan, tetapi juga ekspresi wajah, intonasi, titik putus vokal, dan sebagainya. dan perpindah yang efektif memerlukan tidak hanya transmisi data, tetapi bahwa seseorang menginginkan berita dan menerimanya sangat tergantung pada ketrampilan-ketrampilan tertentu (membaca, menulis, mendengar, berbicara, dan lain-lain) untuk membuat sukses pertukaran informasi.

Hampir setiap orang bahwa komunikasi dan antara mereka dengan lingkungan merupakan sumber kehidupan dan kedinamisan organisasi. Berdasarkan definisi-definisi tersebut maka komunikasi adalah proses penyampaian informasi (pesan, ide, sikap, atau gagasan) dari komunikator untuk

merubah serta membentuk perilaku komunikan (pola, sikap, pandangan, dan pemahamannya) ke pola dan pemahaman yang dikehendaki komunikator. Komunikasi merupakan hal penting dalam tingkatan manajemen terutama dalam kepemimpinan.

Seperti dikemukakan oleh Lindgren (dalam Effendy, 2001:117) yang menyatakan bahwa, "Effective leadership means effective communication". Seorang pimpinan harus mampu melaksanakan komunikasi secara efektif bila ia mampu membuat para karyawan melakukan kegiatan tertentu dengan kesadaran, kegairahan dan kegembiraan. Suasana kerja seperti itu diharapkan dapat meningkatkan produktivitas kerja yang tinggi.

b. Proses komunikasi

Komunikasi dalam setiap gerak langkah organisasi mempunyai peranan dominan, terutama berlaku dalam masalah produktivitas organisasi. Proses dan pola organisasi merupakan sarana yang diperlukan untuk mengkoordinasi dan mengarahkan karyawan ke tujuan dan sasaran organisasi.

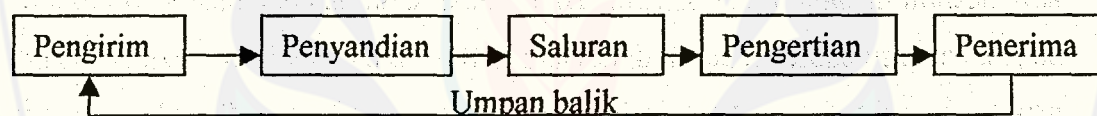
Ruslan (1998:69) menyatakan bahwa, "Proses komunikasi dapat diartikan sebagai transfer informasi atau pesan dari pengirim sebagai komunikator dan kepada penerima pesan sebagai komunikan. Proses komunikasi tersebut bertujuan untuk mencapai saling pengertian antara kedua belah pihak. Effendy (2001:11) menjelaskan bahwa, "Proses komunikasi pada hakikatnya adalah proses penyampaian pikiran atau perasaan oleh seseorang (komunikator) kepada orang lain (komunikan). Melalui proses komunikasi akan ada reaksi atau umpan balik dari komunikasi yang berupa tanggapan baik yang bersifat positif maupun negatif.

Tanggapan positif menunjukkan komunikan dapat mengerti pesan yang disampaikan komunikator. Ada persetujuan, keterbukaan dan pemahaman yang sama. Tanggapan negatif menunjukkan bahwa pesan telah tersampaikan, tetapi tidak ada persetujuan atau dukungan dari komunikan. Berdasarkan pendapat-pendapat diatas, proses komunikasi merupakan proses pentransferan informasi atau pesan dari seseorang kepada orang lain.

Proses komunikasi yang terjadi dalam organisasi memang sangat dibutuhkan dan dalam pelaksanaannya banyak sekali faktor yang diperhitungkan, diantaranya adalah teknik apa yang harus dipakai. Menurut Effendy (1993:81) teknik komunikasi dibedakan menjadi tiga macam, yaitu :

- Komunikasi informatif (*informative communication*), adalah proses penyampaian pesan oleh seseorang kepada orang lain untuk memberikan sesuatu, dimana komunikator tidak mengharapkan apa-apa dari komunikan, hanya agar komunikan tahu saja.
- Komunikasi koersif (*coersive communication*), adalah proses penyampaian pesan seseorang kepada orang lain dengan ancaman atau sanksi untuk merubah sikap, opini dan tingkah laku.
- Komunikasi persuasif (*persuasive communication*), adalah proses penyampaian pesan seseorang kepada orang lain agar berubah sikapnya, opininya dan tingkah lakunya dengan kesadaran sendiri.

Gambar1: Model Proses Komunikasi



Sumber : Stoner,dkk (1996:21)

Model proses komunikasi tersebut menggambarkan suatu pesan dari seorang pengirim (sumber) yang terlebih dahulu dikodekan (penyandian kedalam bentuk simbolik) dan diteruskan oleh suatu saluran, kemudian diartikan, diterima oleh *receiver* (penerima) dan diberi umpan balik.

Ada beberapa unsur dasar dalam proses komunikasi menurut Siswanto (1990:125) antara lain :

- Sumber (*source*)**
Sumber adalah seseorang yang mempunyai informasi kebutuhan atau keinginan dan sebuah maksud untuk disampaikan kepada satu atau lebih orang lain.
- Penyandian (*encode*)**
Aktifitas ini berlangsung manakala pemimpin menerjemahkan informasi yang akan dikirim kedalam serangkaian simbol. Hal ini dipandang perlu karena informasi hanya dapat ditransfer dari satu orang kepada orang lain melalui gambar atau simbol.

- d. *Effect*, suatu dampak yang terjadi dalam proses penyampaian pesan-pesan tersebut, yang dapat berakibat positif maupun negatif menyangkut tanggapan, persepsi dan opini dari hasil komunikasi tersebut.

Dimana dalam proses komunikasi, sumber atau komunikator dapat menjadi komunikan dan sebaliknya. Pesan mempunyai inti yang menjadi pengarah dalam mempengaruhi orang lain dan mencoba mengubah sikap dan tingkah laku dalam komunikasi dan dalam meneruskan pesan media yang digunakan bisa lisan atau melalui media yang lain. Apabila proses penyampaian pesan sudah terjadi maka akan timbul dampak dari komunikasi tersebut. Dampak yang timbul bisa positif maupun negatif menyangkut tanggapan, persepsi dan opini dari hasil komunikasi yang sudah terjadi. Semua unsur atau komponen dalam proses komunikasi sama pentingnya walaupun unsur pesan cukup dominan dalam interaksi yang dilakukan. Dalam proses komunikasi minimal terdapat tiga unsur yaitu sumber, pesan, dan penerima.

1.4.3 Komunikasi persuasif

Organisasi sebagai kerangka kerja (*frame of work*) dari suatu manajemen yang menunjukkan adanya pembagian tugas, wewenang dan tanggungjawab yang jelas antara pimpinan dan bawahan dalam suatu sistem manajemen modern. Ada yang klasifikasikan sebagai pemimpin dan ada pula yang bertindak sebagai bawahan dimana antara keduanya saling berhubungan dalam rangka mencapai tujuan bersama. Interaksi yang harmonis antara para karyawan suatu organisasi baik dalam hubungannya secara timbal balik maupun secara horisontal antara para karyawan secara timbal balik pula disebabkan oleh komunikasi.

Komunikasi antara personal (*interpersonal communication*) prosesnya berlangsung dua arah dalam situasi tatap muka (*face-to-face communication*) secara timbal balik. Situasi yang sama dengan komunikasi antar personal adalah komunikasi kelompok (*group communication*) baik komunikasi kecil (*small communication*) maupun komunikasi kelompok besar (*large communication*). Karena sifatnya tatap muka, maka umpan balik berlangsung seketika, untuk itu dalam berkomunikasi pemimpin saat melihat respon karyawannya seketika itu dapat lebih memahami perasaan dan psikologis karyawannya.

Komunikasi dapat berjalan baik bila pimpinan dapat mempengaruhi bawahan agar melakukan kegiatan yang diinginkan dengan kesadaran sendiri. Pemimpin dalam organisasi manapun agar pesan dan informasi dalam bentuk petunjuk, arahan, dan instruksinya dapat diterima dengan baik dan benar, mendapat tanggapan sesuai dengan yang diharapkan maka perlu menggunakan retorika persuasif. Retorika persuasif diartikan oleh Malik (1994:147) sebagai :

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

Dalam garis besarnya dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah penyampaian pesan atau informasi dan pengertian dari seseorang kepada orang lain. Komunikasi akan berhasil apabila sekiranya timbul saling pengertian, yaitu apabila kedua belah pihak, si pengirim dan si penerima informasi dapat memahaminya. Tidak berarti bahwa kedua belah pihak harus menyetujui sesuatu gagasan tersebut, tetapi yang penting adalah kedua belah pihak sama-sama memahami gagasan tersebut. Dalam keadaan seperti inilah baru dapat dikatakan komunikasi telah berhasil baik (komunikatif).

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

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

Pendapat tersebut mengandung maksud komunikasi sebagai proses dan dampak dari komunikasi itu sendiri, bahwa penyampaian suatu pesan tidak hanya sekedar memberitahu saja tetapi lebih mendalam, juga dimaksudkan untuk memberi dampak dalam bentuk perilaku atau mengubah sikap, pendapat dan perilaku orang lain. Hal ini sesuai dengan komunikasi yang dilakukan oleh seorang pemimpin dimana tujuan pokok dalam penyampaian komunikasi adalah untuk mengubah sikap, pendapat perilaku bawahannya agar memiliki kemauan

untuk berbuat meskipun harus melalui tahap pemberitahuan agar hati mereka tergerak terlebih dahulu.

Disamping itu juga ada hal lain yang mendasar untuk diupayakan oleh pemimpin dalam pelaksanaan komunikasi agar lebih baik dan cukup efektif, yaitu bersandar pada apa yang akan dikomunikasikan serta kepada siapa komunikasi itu ditujukan. Orientasi tersebut merupakan jalan tengah yang pada dasarnya membicarakan tehnik atau cara dalam melaksanakan aktifitas komunikasi. Dalam hal ini pemimpin harus bersifat persuasif dalam berkomunikasi. Seperti yang diungkapkan Widjaja (1997:67) yaitu :

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa menggunakan teknik komunikasi persuasif ini tidak lain dari suatu usaha untuk meyakinkan orang lain agar berbuat dan bertindak laku seperti yang diharapkan komunikator dengan cara membujuk tanpa memaksanya atau tanpa kekerasan.

Seorang komunikator, dalam hal ini pimpinan agar komunikasi yang dilaksanakan dapat berhasil dengan baik, maka harus mengetahui dan memahami apa yang ada pada diri komunikan yaitu situasi bawahan atau karyawan. Bawahan yang terdiri dari individu-individu tersebut mempunyai emosi, latar belakang, pengalaman pribadi serta keinginan yang berbeda-beda pula.

Bettinghouse (dalam Effendy, 1992:91) mengatakan bahwa, "Agar bersifat persuasif suatu situasi komunikasi harus mengandung upaya yang dilakukan oleh seseorang dengan sabar mengubah perilaku orang lain atau sekelompok orang lain dengan menyampaikan beberapa pesan". Komunikasi persuasif tidak hanya memberikan komunikasi tetapi bertujuan mengubah sikap, pendapat atau perilaku. Simon (dalam Effendy, 2001:58) mengatakan bahwa, "*persuasion* adalah komunikasi manusia yang direncanakan untuk mempengaruhi orang lain dengan mengubah kepercayaan, nilai atau sikap mereka".

Dari pendapat tersebut jelaslah bahwa tehnik komunikasi persuasif merupakan upaya secara sadar yang dilakukan oleh seorang pada orang lain yang mana upaya tersebut diarahkan pada perubahan perilaku orang yang dikehendaki. Perubahan itu terjadi tidak atas dasar keterpaksaan namun berdasarkan kesadaran sendiri

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

Komunikasi persuasi menurut Effendy dan Simon diatas menegaskan bahwa dengan metode persuasi komunikator dapat merubah sikap komunikan baik dengan persuasi maupun koersif melalui serangkaian kegiatan psikologis. Kegiatan mempengaruhi orang lain dilakukan bukan dengan cara paksaan tetapi dengan menumbuhkan kesadaran agar orang lain lebih memahami, mengerti dan mau melakukan, anjuran, himbauan, dan perintah dengan baik dan benar

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

Silalahi (1995:265) menjelaskan bahwa "Kepemimpinan sebagai bentuk persuasi (*Leadership as form persuasion*) artinya kegiatan atau tindakan mempengaruhi anggota kelompok melalui ajakan atau hubungan emosional, bukan dengan paksaan atau otoritas formal". Malik (1994:02) lebih jauh menyatakan bahwa : Peranan persuasi adalah menciptakan atau mengurangi permasalahan. Lebih dari selusin bidang bisnis memiliki kepentingan langsung dengan persuasi, sama halnya dengan bidang-bidang profesional lainnya. Studi persuasi dapat disebut sebagai pelayanan pada tiga fungsi : pengawasan, perlindungan konsumen, dan pengetahuan.

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

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

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

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

Pada beberapa pendapat tersebut mengandung maksud bahwa komunikasi persuasif itu adalah seni dan ilmu tentang penggunaan himbauan yang logis untuk menjamin keputusan yang diambil oleh pimpinan. Dimana persuasi disini mempunyai peranan dalam menciptakan atau mengurangi permasalahan dalam bidang bisnis maupun bidang-bidang yang lainnya. Pengaruh yang timbul dari persuasi sendiri yaitu melalui proses komunikasi seorang pimpinan dapat meningkatkan motivasi bawahan dengan menjelaskan apa yang harus mereka lakukan dan untuk meningkatkan kinerja mereka. Dalam memperhatikan kebutuhan bawahannya, pimpinan harus menciptakan kmunikasi yang efektif dengan bawahannya dan merangsang bawahan agar bekerja dengan lebih baik Apabila pemimpin persuasif maka akan memperoleh kerjasama yang baik dengan bawahan dalam mencapai tujuan peruhaan. Dapat dilakukan oleh pimimpin dengan mengembangkan kompetensi tugas dan ketrampilan relasional sebagai tambahan untuk mempelajari bagaimana menganalisis, menyusun , menyampaikan, dan mengevaluasi keefektifan dalam situsi presentasional kepada bawahan agar diterima dan dilaksanakan dengan baik.

Malik (1994:81) selanjutnya mengemukakan prinsip-prinsip dalam penyampaian pesan persuasif adalah dengan bujukan yaitu :

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

Prinsip-prinsip yang diutarakan Malik semakin menegaskan bahwa komunikasi persuasif merupakan jalan keluar untuk mengurangi permasalahan dan menjalankan fungsi pelayanan sebagai pelindung konsumen, pengawasan, pengendalian permasalahan dan perubahan yang ada didalam perusahaan. Dimana dalam prinsip-prinsip diatas dapat dijelaskan bahwa khalayak lebih mungkin mengubah perilakung bila perubahan yang disarankan konsisten dengan kepercayaan, sikap dan nilai mereka saat ini. Kemungkinan lain adalah perubahan-perubahan yang diinginkan lebih kecil dari pada yang berlaku dalam kehidupan mereka atau juga keuntungan mereka lebih besar dari biaya yang mereka keluarkan, dan jika sesuai dengan kebutuhan mereka, dan juga jika hal tersebut merupakan kulmunasi dari gagasan yang bisa diterima. Dengan menerapkan prinsip-prinsip ini maka komunikasi dapat berjalan dengan baik dan semua semua pesan dan informasi dalam bentuk petunjuk, arahan, dan instruksi dapat diterima dengan baik.

Beberapa metode dalam komunikasi persuasif yang dikemukakan oleh Effendy (1992:22) adalah :

- a. *Asosiasi*
Asosiasi adalah penyajian pesan komunikasi dengan cara menumpangkannya pada suatu objek atau peristiwa yang sedang menarik perhatian khalayak.
- b. *Integrasi*
Yang dimaksud dengan integrasi adalah kemampuan komunikator untuk menyatukan diri secara komunikatif dengan komunikan.
- c. *Pay-off idea*
Metode *pay-off* adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang lain dengan cara mengiming-iming hal yang menguntungkan atau yang menjanjikan harapan. Dalam rangka mencapai tujuannya metode *pay-off idea* berdaya upaya kegairahan emosional.

melakukan sebagaimana disarankan dalam pesan. Teknik *icing device* dalam kegiatan persuasi adalah seni menata pesan dengan imbauan emosional (*emotional appeal*) sedemikian rupa sehingga karyawan menjadi tertarik perhatiannya. Upaya menampilkan imbauan emosional dimaksudkan agar karyawan lebih tertarik hatinya. Pemimpin sama sekali tidak membuat fakta pesan menjadi cacat.

Penelitian hanya pada tiga metode karena beranjak dari pengertian ketiga metode tersebut nampak jelas bahwa ketiga metode tersebut sesuai dengan keadaan yang ada di lapangan dan jauh dari sifat memaksa artinya metode tersebut oleh seorang pemimpin tidak dilakukan dengan cara kekerasan atau memaksa keinginannya tetapi menghimbau bawahan agar dapat lebih memahami. Pimpinan dalam menyampikan perintah dalam bentuk pesan berupaya menata pesan semenarik mungkin untuk mempengaruhi bawahannya agar berubah sikap, opini, serta tingkah lakunya.

1.4.4 Produktivitas kerja

Manusia menyadari bahwa banyak faktor didalam dirinya yang harus mendapatkan perhatian atau diperhitungkan agar dapat melaksanakan pekerjaannya secara berdaya guna dan berhasil guna. Dengan kata lain, manusia sebagai tenaga kerja menyadari bahwa perhatian dan perlakuan secara manusiawi terhadap dirinya sangat besar pengaruhnya terhadap perwujudan pekerjaannya dapat meningkatkan produktivitas baik dari segi kualitas maupun segi kuantitasnya.

Dalam membahas produktivitas dalam organisasi Siagian (1997:153) membedakan produktivitas menjadi tiga jenis :

- 1) Produktivitas dikaitkan dengan waktu
- 2) Produktivitas dikaitkan dengan sumber daya insani
- 3) Produktivitas dan sarana serta prasarana kerja

Dalam hal ini peneliti ingin membahas tentang produktivitas dalam hubungannya dengan sumber daya insani yang banyak mempengaruhi produktivitas organisasi atau instansi seperti yang diungkapkan oleh Siagian (1997:154) sebagai berikut :

Sebagaimana dengan pembahasan tentang seluruh asas-asas administrasi dan manajemen membahas produktivitas dan usaha-usaha meningkatkannya tidak mungkin dilepaskan dari pembahasan produktivitas unsur manusianya. Bahkan sesungguhnya tidak ada produktivitas organisasi tanpa produktivitas manusia, kecuali mungkin dalam kegiatan yang sudah sepenuhnya mempergunakan mesin-mesin yang melibatkan manusia secara terbatas misalnya untuk menghidupkan dan mengawasi jalannya mesin-mesin yang digunakan.

Pendapat dapat dipahami bahwa produktivitas manusia dalam hal ini produktivitas karyawan memegang peranan penting dalam pencapaian produktivitas organisasi, bahkan tidak ada produktivitas organisasi tanpa adanya produktivitas manusianya. Batasan tentang produktivitas dapat dilihat dari berbagai sudut pandang, seperti pendapat Hasibuan (1999:126) sebagai berikut :

Produktivitas adalah perbandingan antara keluaran (output) dengan masukan (input). Produktivitas dipandang sebagai penggunaan intensif terhadap sumber-sumber konversi seperti tenaga kerja dan mesin yang diukur secara tepat dan benar-benar menunjukkan suatu penampilan yang efisiensi.

Winardi (1990:129) menjelaskan produktivitas sebagai berikut, "... efisiensi dengan apa sumber-sumber daya produktif seperti misalnya tenaga kerja, modal dan tanah yang digunakan". Umar (2000:9) mengatakan bahwa :

Produktivitas mengandung arti sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai (output) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (input). Dengan kata lain produktivitas memiliki dua dimensi. Dimensi pertama adalah efektivitas dan dimensi kedua adalah efisiensi.

Robbins (1996:24) menyatakan bahwa :

Suatu organisasi adalah produktif jika organisasi itu mencapai tujuan-tujuannya, dan mencapainya dengan mentransfer masukan-masukan, keluaran-keluaran pada biaya paling rendah. Seperti itu produktivitas menyiratkan suatu kepedulian baik akan keefektifan maupun efisiensi.

Mendukung pendapat Robbins tersebut Sedarmayanti (2001:58) menjelaskan tentang produktivitas sebagai berikut :

Pengertian produktivitas memiliki dua dimensi yakni efektifitas dan efisiensi. Dimensi pertama berkaitan dengan pencapaian kerja yang maksimal dalam arti pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Sedangkan dimensi kedua berkaitan dengan upaya membandingkan masukan dengan realisasi penggunaannya atau

bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan. Jadi dapat di simpulkan bahwa pengertian produktivitas adalah sebagai berikut :

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Efektifitas menghasilkan keluaran}}{\text{Efisiensi penggunaan masukan}}$$

(Sedarmayanti, 2001:59)

Dari dua pendapat tersebut, jelas bahwa efektivitas dan efisiensi dapat digunakan untuk mengukur produktivitas kerja karyawan. Untuk mengetahui pengertian produktivitas kerja maka Nawawi dan Martini (1990:54) menjelaskan bahwa : “Produktivitas kerja adalah hasil yang dicapai oleh personal dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan beban kerja dari unit kerja masing-masing

Produktivitas dapat diukur dari efektivitas dan efisiensi. Pengertian efektivitas itu sendiri berasal dari kata efektif yang menurut kamus besar bahasa Indonesia berarti dapat membawa hasil atau berhasil guna. Sedangkan pengertian efisiensi adalah kemampuan menjalankan tugas dengan baik dan tepat (dengan tidak membuang-buang waktu, tenaga dan biaya).

Pengertian efektivitas organisasi menurut Steers (1985:46) “Efektivitas organisasi adalah sejauh mana organisasi melaksanakan tugas pokoknya atau mencapai semua sasarannya”. Tercapainya sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi yang ditentukan melalui kerja sama orang-orang yang terlibat didalamnya dan tidak dapat terlepas dari efektivitas individu. Efektivitas individu menekankan pada pelaksanaan tugas pekerja atau anggota organisasi. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan Gibson dkk (1996:29) bahwa produktivitas dapat dilihat dari tiga perspektif yakni : tingkatan yang paling dasar adalah keefektifan individual yang menekankan pada kinerja tugas dari para karyawan atau anggota organisasi, kemudian efektivitas kelompok yang merupakan jumlah kontribusi dari seluruh anggota dan selanjutnya adalah efektivitas organisasi yang merupakan fungsi dari keefektifan individu dan keefektifan kelompok.

Keefektifan individu merupakan tingkatan yang paling dasar. Keefektifan individu sebagaimana yang dimaksud dapat dicapai bila para karyawan yang melaksanakan tugas atau pekerjaan secara efektif. Adapun mengenai efektivitas kerja ini, Westra (1987:81) menyatakan :

Efektivitas kerja adalah pelaksanaan pekerjaan yang dilaksanakan oleh seseorang atau sekelompok orang pegawai atau karyawan yang dapat menimbulkan akibat terwujudnya sesuatu sesuai dengan ketentuan atau rencana yang telah ditentukan.

Untuk mengukur apakah karyawan tersebut efektif atau tidak, perlu dicari lebih dahulu dimensi-dimensi dalam efektifitas yang akan dijadikan pedoman atau patokan untuk mengukurnya. Sehubungan dengan hal ini Wilson dan Heyel (1987:101) mengemukakan pendapat bahwa "Efektivitas sebenarnya terdiri dari dua bagian besar yaitu : kualitas kerja (*Quality of Work*) dan kuantitas kerja (*Quantity of Work*).

- 1) Kualitas kerja menurut Wilson dan Heyel (1987:101) adalah "Hal-hal yang menunjukkan bagaimana sebaiknya ia melakukan apa yang ia kerjakan, kelengkapan, ketepatan, dan kerapia". Pendapat ini dapat diketahui bahwa kualitas kerja mengacu pada mutu seseorang dalam melaksanakan kerjanya yang ditandai dengan ketepatan, kelengkapan, dan kerapiannya.
- 2) Kuantitas kerja menurut Wilson dan Heyel (1987:101) adalah "Hal-hal yang menunjukkan jumlah kerja yang dilaksanakan dalam periode waktu yang telah ditentukan". dari pengertian kuantitas ini dapat dipahami bahwa kuantitas kerja adalah mengacu pada jumlah kerja yang dilaksanakan oleh karyawan (pekerja) dalam kurun waktu yang telah ditentukan. Pengertian ini juga mengandung arti tingkat kecepatan seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

Pengertian efisiensi menurut Gie (1990:185) adalah "Suatu asas dasar tentang perbandingan terbaik antar suatu usaha dengan hasilnya". Perbandingan ini dapat dilihat dari dua segi (Gie, 1990:186-187).

- 1) Segi usaha : Suatu kegiatan dapat dikatakan efisien kalau suatu hasil tertentu dicapai dengan usaha sebanyak-banyaknya.
- 2) Segi hasil : Suatu kegiatan dapat disebut efisiensi kalau dengan suatu usaha tertentu memberikan hasil sebanyak-banyaknya.

Dari dua segi diatas dapat dipahami bahwa suatu kegiatan dikatakan efisien jika dengan usaha sekecil-kecilnya dapat memberikan hasil yang sebanyak-banyaknya. Pengertian usaha menurut Gie (1990:187) dapat dilihat pada lima unsur yang dapat juga disebut sumber-sumber kerja yakni :

- a. Pikiran
- b. Tenaga
- c. Waktu
- d. Ruang
- e. Benda, termasuk uang

Dilihat dari segi usaha yang meliputi lima unsur diatas maka Gie (1990:189) merumuskan lebih kongkrit bahwa suatu cara bekerja yang efisien adalah :

- a. Cara yang paling mudah (tidak sulit akibat memakai banyak pikiran)
- b. Cara yang paling ringan (tidak berat karena memerlukan tenaga jasmani manusia)
- c. Cara yang paling cepat (tidak lama dikarenakan memakan banyak waktu)
- d. Cara yang paling dekat (tidak jauh jaraknya dan menghamburkan ruang kerja)
- e. Cara yang paling murah (tidak mahal akibat terlalu boros penggunaan bendanya)

1.4.5 Hubungan Komunikasi Persuasif Pimpinan Dengan Produktivitas Kerja Karyawan

Setiap perusahaan pada umumnya selalu ingin meningkatkan produktivitas kerja untuk menunjukkan bahwa perusahaan tersebut berkembang. Pentingnya komunikasi diperhatikan dalam suatu organisasi adalah karena terbukti bahwa jumlah terbesar dari pertentangan dalam organisasi disebabkan oleh salah pengertian dalam pemberian dan penerimaan argumentasi yang diberikan ataupun kekurangan informasi (Spiegel, 1996:67).

Pengertian komunikasi sangat diperlukan dalam pemberian informasi di sebuah perusahaan. Anorogo dan Widiyanti (1993:68) berpendapat:

Bahwa untuk meningkatkan produktivitas kerja perlu dilakukan perubahan sistem komunikasi didalam perusahaan yang menyeluruh karena dengan komunikasi akan membantu meningkatkan pengertian yaitu tujuan perusahaan, sistem pemberian upah atau gaji dan peningkatan disiplin kerja karyawan.

Penentuan produktivitas kerja (Anorogo dan Widiyanti,1993:68) adalah sebagai berikut :

- a. Pengertian tujuan perusahaan, oleh karyawan
- b. Pemberian upah atau gaji
- c. Disiplin kerja dalam hubungannya dengan jam kerja yang ditetapkan dan pengerjaan target yang telah ditentukan
- d. Komunikasi hal ini dikaitkan dengan erat tidaknya hubungan antara karyawan dan ada tidaknya saling pengertian antar karyawan

Berdasarkan pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa upaya perusahaan dalam mencapai produktivitas kerja dan tujuannya tidak terlepas dari adanya komunikasi. Seorang pimpinan dalam berkomunikasi harus memperhatikan aspek-aspek manusia yang dapat menggiatkan karyawan untuk bekerja bersama-sama dan bekerja secara produktif. Effendy (1983:53) mengemukakan bahwa :

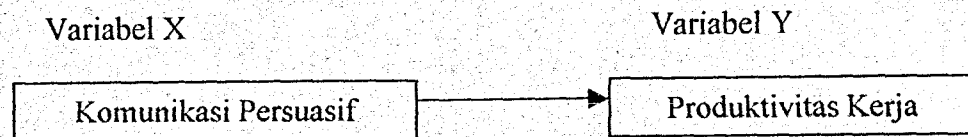
Dalam melaksanakan komunikasi persuasif, pimpinan organisasi atau pimpinan kelompok melakukan komunikasi dengan karyawannya secara manusiawi (*human communication*) untuk menggiatkan mereka agar bekerja bersama-sama sehingga hasilnya memuaskan, disamping itu mereka bekerja dengan rasa puas hati, produktif dan mengenai sasaran.

Adanya proses komunikasi persuasif berarti adanya pemuasan kebutuhan bawahan dan hal ini berdampak pada bawahan dalam melaksanakan tugasnya. Mereka akan melaksanakan tugas sesuai dengan batas-batas yang telah ditentukan oleh organisasi. Komunikasi persuasif sangat berhubungan dengan peningkatan produktivitas kerja karyawan. Karyawan di motivasi oleh pimpinan dengan cara halus sehingga tergugah kegairahannya, giat dalam bekerja dan produktif.

1.5 Model Analisis

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

Gambar 2 : Model Analisis



1.6 Hipotesis

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

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

- a. Hipotesis harus jelas konseptual
- b. Hipotesis harus mempunyai rujukan empiris
- c. Hipotesis harus bersifat spesifik
- d. Hipotesis harus dihubungkan dengan teknik penelitian yang ada
- e. Hipotesis harus berkaitan dengan suatu teori

Hipotesa dirumuskan dalam bentuk hipotesis statistik yang terdiri atas :

- a. Hipotesa kerja atau (H_a)

Hipotesa kerja menyatakan adanya hubungan antara variabel X dengan variabel Y

- b. Hipotesa nol (H_o)

Hipotesa nol menyatakan tidak adanya hubungan antara variabel X dan Y

Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesa yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- a. Hipotesa kerja (H_a)

Ada hubungan yang signifikan antara komunikasi persuasif pimpinan dengan produktivitas kerja karyawan PT . Telkom Kandatel Malang.

a. Hipotesa nol (H_0)

Tidak ada hubungan yang signifikan antara komunikasi persuasif pimpinan dengan produktivitas kerja karyawan PT.Telkom Kandatel Malang.

1.7 Operasionalisasi Konsep

Konsep dan variabel yang masih abstrak harus dioperasionalkan lebih dahulu agar mudah dipahami dan memudahkan pengukuran variabel di lapangan.

Young (Koentjaraningrat, 1997:23) menyatakan bahwa :

Dalam operasional tidak lain adalah daripada mengubah konsep-konsep berupa konstruk itu, dengan kata-kata yang menggambarkan perilaku atau gejala-gejala yang dapat diamati dan diuji serta ditentukan kebenaran oleh orang lain.

Definisi operasional adalah penjabaran konsep-konsep yang telah ditentukan sebagai variabel dalam pengertian yang lebih kongkrit dan diukur.

Konsep-konsep yang dioperasionalkan dalam penelitian ini adalah :

1.7.1 Komunikasi Persuasif Pimpinan (Variabel X)

Komunikasi persuasif pimpinan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah proses penyampaian pesan, informasi, dan sebagainya dari seorang pimpinan pada karyawannya agar berubah sikap, opini, dan tingkah lakunya dengan kesadarannya sendiri. Indikator-indikator dari komunikasi persuasif pemimpin adalah sebagai berikut :

a. Indikator Metode *Integrasi*

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

- 1) Aktifitas pemimpin dalam mendengarkan keluhan karyawan
- 2) Aktifitas pemimpin dalam membina hubungan saling percaya
- 3) Aktivitas pemimpin dalam mewujudkan kesejahteraan karyawan
- 4) Aktifitas pemimpin untuk mengikutsertakan karyawan dalam mengambil keputusan

b. Indikator Metode *Pay-off*

Untuk mengukur kemampuan pemimpin dalam menggunakan metode *Pay-off* diturunkan dalam item-item berikut :

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

c. Indikator Metode *Icing Device*

Untuk mengukur kemampuan pemimpin dalam menggunakan metode *Icing Device* dapat diturunkan dalam item-item berikut :

- 1) Pemimpin berbagi informasi yang dapat mendukung karier karyawan
- 2) Aktifitas pemimpin memberikan kesesuaian penempatan karyawan
- 3) Aktivitas pemimpin memberikan posisi yang sesuai kepada karyawan
- 4) Aktifitas pemimpin memberikan dukungan atas ide baru karyawan
- 5) Aktifitas pemimpin memotivasi karyawan
- 6) Aktivitas pemimpin memberi kesempatan karyawan mengembangkan keahliannya

1.7.2 Produktivitas kerja karyawan (Variabel Y)

Produktivitas kerja dalam penelitian ini adalah efektivitas pencapaian hasil sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh PT.Telkom Kandatel Malang dan efisiensi dalam pekerjaan. Tinggi rendahnya produktivitas kerja karyawan diukur dari dua indikator sebagai berikut :

1) Efektivitas

Efektivitas adalah kerja yang dapat membawa hasil atau berhasil guna. Item dari indikator efektivitas kerja antara lain :

- a. Kuantitas adalah hal-hal yang menunjukkan jumlah kerja pada periode waktu yang telah ditentukan. Untuk karyawan kuantitas kerja dapat dilihat dari rata-rata jumlah pekerjaan setiap hari kerja, kesesuaian kerja dengan tugas pokok dan fungsi. Kesesuaian jumlah kerja dengan yang diharapkan oleh pelanggan serta sesuai dengan waktu yang telah ditentukan

- b. Kualitas adalah hal-hal yang menyangkut kelengkapan, kerapian, serta ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan.

2) Efisiensi

Efisiensi merupakan perbandingan terbaik antara suatu usaha dengan hasilnya. PT. Telkom Kandatel Malang sebagai perusahaan negara berusaha untuk menggunakan sumber daya atau input secara efisien. Item-item dari efisiensi ini adalah :

- a. Segi “hasil” adalah suatu pekerjaan dengan usaha tertentu memberikan hasil yang maksimal.
- b. Segi “usaha” adalah suatu pekerjaan dengan hasil tertentu tercapai dengan usaha yang minimal.

1.8 Metode Penelitian

Suatu penelitian ilmiah memerlukan metode penelitian sebagai langkah-langkah operasional yang bertujuan untuk memecahkan suatu permasalahan sehingga dapat diperoleh hal-hal yang objektif dan ilmiah. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode korelasional dengan pendekatan kuantitatif. Metode korelasional adalah kelanjutan dari metode diskriptif. Dengan metode diskriptif, kita menghimpun data, menyusun secara sistematis, faktual dan cermat, menurut Isaac dan Michael (dalam Rakhmat, 2000:27). Arikunto (1998:265) menjelaskan pengertian penelitian korelasi yaitu :

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

Sesuai dengan permasalahan dan tujuan maka tipe penelitian yang digunakan adalah diskriptif dengan pendekatan kuantitatif yaitu untuk menggambarkan secara sistematis mengenai fakta-fakta, situasi dan aktivitas dari komunikasi persuasif pemimpin PT. Telkom Kandatel Malang dan kemudian dilakukan analisis terhadap data tersebut. Sesuai dengan pendapat Mukhtar dan Erna (2000:15) “penelitian deskriptif merupakan penelitian yang dimaksudkan

untuk mengumpulkan informasi mengenai status suatu variabel atau tema, gejala atau keadaan yang ada, yaitu keadaan gejala menurut apa adanya pada saat penelitian dilakukan”.

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

- a. Tahap persiapan
- b. Tahap pengumpulan data
- c. Tahap pengolahan data
- d. Tahap analisis data
- e. Tahap pelaporan

1.8.1 Tahap persiapan

a. Penentuan Daerah Penelitian

Daerah penelitian merupakan tempat atau lokasi yang menjadi pusat pelaksanaan kegiatan penelitian. Pemilihan daerah penelitian ditentukan pada PT. Telkom Kandatel Malang yang beralamatkan di Jl. Ahmad Yani No. 11 Malang, salah satu dari Kandatel dibawah naungan Divisi Regional V Jawa Timur.

Pertimbangan memilih PT. Telkom Kandatel Malang adalah : *Pertama*, PT. Telkom merupakan organisasi *profit oriented* tetapi tetap harus memprioritaskan pelayanan publik. *Kedua*, kinerja PT.Telkom mempunyai dampak signifikan terhadap sektor industri bisnis dan satu-satunya perusahaan yang melayani kebutuhan komunikasi domestik bagi publik didalam negeri. *Ketiga* melalui dinas support melaksanakan fungsi *quality assurance*. *Keempat*, melalui dinas support juga melaksanakan fungsi pengembangan Sumber Daya Manusia yang berhubungan dengan peningkatan produktivitas organisasi.

b. Observasi Pendahuluan

Observasi pendahuluan dilakukan dengan maksud untuk mendapatkan informasi secara langsung yang berkenaan dengan objek penelitian yang dalam hal ini karyawan PT. Telkom Kandatel Malang. Informasi awal diperlukan dalam penelitian agar peneliti mengetahui secara lebih jelas mengenai sejarah perusahaan, struktur organisasi, personalia, sistem informasi dan komunikasi.

c. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan ini dilakukan dengan cara mempelajari buku-buku atau literatur yang berkaitan dengan komunikasi persusif dan produktivitas kerja. Gambaran tentang permasalahan secara jelas dapat diperoleh dan dapat ditentukan kerangka berpikir dalam mencari alternatif pemecahan permasalahan dengan memuat artikel, kutipan, makalah laporan penelitian, wawancara, buku.

d. Penentuan Populasi dan Sampel

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

Karakteristik populasi dapat dilihat dalam tabel 1 :

Tabel 1. Deskripsi karyawan PT.Telkom Kandatel Malang

No	DINAS	JUMLAH KARYAWAN
1	DATEL	14
2	Dinas <i>marketing</i>	14
3	Dinas <i>ophar jaringan akses</i>	83
4	Dinas perencanaan bisnis	21
5	Dinas <i>customer service</i>	43
6	Dinas keuangan	16
7	Dinas support	27
8	Catel Blitar	38
9	Catel Batu	19
10	Catel Kepanjen	30
11	Catel Pandaan	35
12	Catel Pasuruan	46
Total		386

Sumber data : Kantor PT. Telkom Kandatel Malang April 2003

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Mengenai ukuran sampel yang akan diambil dari populasi untuk diselidiki sebenarnya belum ada ketentuan yang mutlak dan pasti. Singarimbun (1995:170) berpendapat sebagai berikut, "jumlah sampel yang dibutuhkan dalam penelitian ini tergantung dari teknik analisa yang akan digunakan ". Digunakan tehnik pengambilan sampel "proposional porpositive random sampling", dimana sudah ditentukan prosentasi untuk menakar pembagian yang berimbang, dan juga karakteristik populasi yang dianggap "kunci", diambil sebagai sampel. Pengambilan sampelnya secara acak berdasarkan perhitungan yang dilakukan. Untuk menentukan besar kecilnya sampel, Hadi (1997:159) mengungkapkan "Sebenarnya tidak ada ketepatan yang mutlak berapa persen suatu sampel harus diambil dalam suatu populasi, ketidaktepatan yang mutlak ini tidak perlu menimbulkan keraguan pada seorang peneliti". Menurut Arikunto (1998:120) bahwa " Untuk sekedar ancer-ancer apabila subyeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi, selanjutnya jika jumlah subyeknya besar dapat diambil antara 10%-15% atau 20%-25% atau lebih". Kemudian Sangarimbun (1995:171) mengemukakan bahwa " Bahwa analisis data yang digunakan adalah teknik korelasi maka sampel yang harus dipakai minimal 30 kasus ". Untuk menentukan penarikan sampel, peneliti mengambil 40 karyawan pada PT. Telkom (persero) Kandatel Malang. Dimana jumlah sampel 40 karyawan diambil 20% dari seluruh jumlah karyawan pada enam dinas yang ada yaitu 204, apabila mengambil kurang dari 20% maka tiap dinas yang jumlahnya tidak sama tidak akan terwakili. Sedangkan jika mengambil lebih dari 20% maka akan memakan waktu yang lama dalam pelaksanaan penelitian sedangkan jangka waktu yang diberikan perusahaan terbatas.

1.8.3 Tahap Pengolahan Data

Pengolahan data dilakukan melalui beberapa tahap yaitu :

a. Pemeriksaan data

Dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh sudah memenuhi syarat untuk diolah, masalahnya: hasil jawaban responden dari kuisioner

b. Tabulasi

Yaitu memasukkan data yang diperoleh kedalam tabel-tabel untuk mempermudah pembacaan dan penghitungan data.

c. Skoring

Skoring atau pemberian skor yaitu dilakukannya klarifikasi jawaban dengan jalan memberikan skor nilai jawaban. Kriteria untuk menilai jawaban responden yang bernilai positif dan masing-masing item menggunakan skala Likert, menurut Sugiyono (2001:87) bahwa penilaiannya dibagi atas :

- a. responden menjawab (a) akan mendapat skor 5
- b. responden menjawab (b) akan mendapat skor 4
- c. responden menjawab (c) akan mendapat skor 3
- d. responden menjawab (d) akan mendapat skor 2
- e. responden menjawab (e) akan mendapat skor 1

Untuk setiap kategori dari masing-masing indikator dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut, seperti pendapat Sugiyono(1999:29) yaitu :

Rumus :

$$\frac{\text{JumlahTertinggi} - \text{JumlahTerendah}}{\text{IntervalKelas}} = \text{PanjangKelas}$$

a. Indikator *integrasi*

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

Total skor 20, masuk kategori sangat tinggi

Total skor 16-19, masuk kategori tinggi

Total skor 12-15, masuk kategori sedang

Total skor 8-11, masuk kategori rendah

Total skor 4-7, masuk kategori sangat rendah

b. Indikator *pay off*

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

Total skor 20, masuk kategori sangat tinggi

Total skor 16-19, masuk kategori tinggi

Total skor 12-15, masuk kategori sedang

Total skor 8-11, masuk kategori rendah

Total skor 4-7, masuk kategori sangat rendah

c. Indikator metode *Icing device*

$$\frac{(6 \times 5) - (6 \times 1)}{5} = \frac{24}{5} = 4,8 = 5$$

Total skor 26-30, masuk kategori sangat tinggi

Total skor 21-25, masuk kategori tinggi

Total skor 16-20, masuk kategori sedang

Total skor 11-15, masuk kategori rendah

Total skor 6-10, masuk kategori sangat rendah

d. Indikator efektivitas

$$\frac{(6 \times 5) - (6 \times 1)}{5} = \frac{24}{5} = 4,8 = 5$$

Total skor 26-30, masuk kategori sangat tinggi

Total skor 21-25, masuk kategori tinggi

Total skor 16-20, masuk kategori sedang

Total skor 11-15, masuk kategori rendah

Total skor 6-10, masuk kategori sangat rendah

e. Indikator efesiensi

$$\frac{(3 \times 5) - (3 \times 1)}{5} = \frac{12}{5} = 2,4 = 3$$

Total skor 15, masuk kategori sangat tinggi

Total skor 12-14, masuk kategori tinggi

Total skor 9-11, masuk kategori sedang

Total skor 6-8, masuk kategori rendah

Total skor 3-5, masuk kategori sangat rendah

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

- a. variabel komunikasi persuasif pemimpin

$$\frac{(14 \times 5) - (14 \times 1)}{5} = \frac{56}{5} = 11,2 = 12$$

Total skor 62-73, masuk kategori sangat tinggi

Total skor 50-61, masuk kategori tinggi

Total skor 38-49, masuk kategori sedang

Total skor 26-37, masuk kategori rendah

Total skor 14-25, masuk kategori sangat rendah

- b. variabel produktivitas kerja karyawan

$$\frac{(9 \times 5) - (9 \times 1)}{5} = \frac{36}{5} = 7,2 = 8$$

Total skor 41-48, masuk kategori sangat tinggi

Total skor 33-40, masuk kategori tinggi

Total skor 25-32, masuk kategori sedang

Total skor 17-24, masuk kategori rendah

Total skor 9-16, masuk kategori sangat rendah

1.8.4 Tahap analisis data

Analisis data ini merupakan langkah yang penting dalam penelitian. Langkah yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik korelasi Rank Spearman. Rank Spearman menurut Siegel (1997:250) mengemukakan bahwa : “Rank Spearman adalah ukuran asosiasi yang menuntut kedua variabel diukur sekurang-kurangnya dalam skala ordinal sehingga subyek atau individu-individu yang dianalisis dapat diranking dalam dua rangkaian yang berurutan”.

Siegel (1997:263) menyatakan bahwa dalam penggunaan korelasi rank spearman langkah-langkahnya sebagai berikut :

- 1) Berilah ranking observasi-observasi pada variabel x dan variabel y mulai 1 hingga N.
- 2) Daftirlah N subyek. Beri setiap subyek ranking pada variabel x dan rankingnya pada variabel y.
- 3) Tentukan harga d untuk setiap subyek dengan mengurangkan ranking y pada ranking x. kuadratkan data itu untuk menentukan

d_i^2 masing-masing subyek dan kemudian jumlahkan untuk mendapatkan $\sum d_i^2$.

- 4) Jika proporsi angka sama dalam observasi x atau y pakailah rumus untuk mengukur rank kembar.
- 5) Kalau subyek itu merupakan sampel random dari populasi, dapat diuji apakah harga observasi r_s memberikan petunjuk adanya asosiasi antara variabel x dan variabel y dalam populasinya. Metode untuk melakukan itu tergantung pada ukuran N :
 - a) untuk N dari 4-30, harga kritis r_s untuk tingkat signifikansi 0,05 dan 0,01 (persatu sisi) dapat dilihat dalam tabel kritis r_s .
 - b) untuk $N \geq 10$ signifikansi suatu harga sebesar harga observasi r_s dapat ditetapkan dengan menghitung t berkaitan dengan harga itu, tentukan harga signifikansi itu dengan tabel kritis t.

karena penelitian ini menggunakan sampel berjumlah 40 atau $N=40$ maka digunakan tabel t.

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

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^N d_i^2}{N^3 - N} \quad \text{Siegel (1997:253)}$$

Rumus tersebut digunakan apabila ranking yang ada tidak ada angka kembar atau sama, sedangkan untuk menguji apabila dari ranking yang ada mempunyai banyak angka kembar atau sama, maka digunakan rumus :

$$r_s = \frac{\sum X^2 + \sum Y^2 - \sum d_i^2}{2\sqrt{\sum X^2 \sum Y^2}} \quad \text{Siegel (1997:256)}$$

Untuk mencari harga x^2 dan y^2 digunakan rumus :

$$\sum X^2 = \frac{N^3 - N}{12} - \sum T_x \quad \sum Y^2 = \frac{N^3 - N}{12} - \sum T_y \quad \text{Siegel (1997:257)}$$

Sedangkan ketentuan mencari harga T_x dan T_y digunakan rumus :

$$T_x = \frac{t^3 - t}{12} \quad T_y = \frac{t^3 - t}{12} \quad \text{Siegel (1997:256)}$$

Sedangkan untuk mengetahui tingkat keyakinan analisis maka hasil tersebut diuji dengan menggunakan rumus t-test sebagai berikut :

$$t = r_s \sqrt{\frac{N-2}{1-r_s^2}} \quad \text{Siegel (1997:263)}$$

Keterangan :

- r_s = Koefisien korelasi Rank Spearman
- N = Jumlah sampel
- d_i = Perbedaan selisih dari variabel x dan y
- t = Jumlah rank yang kembar dalam satu rangking
- x^2 dan y^2 = Variabel nilai x dan y
- T_x dan T_y = Frekuensi kembar yang mewakili x dan y

Kesimpulan yang diambil dengan menggunakan koefisien korelasi untuk mengetahui tingkat hubungan antara variabel. Sugiyono (2000:275) mengatakan bahwa tingkat antara rantai sebagai berikut :

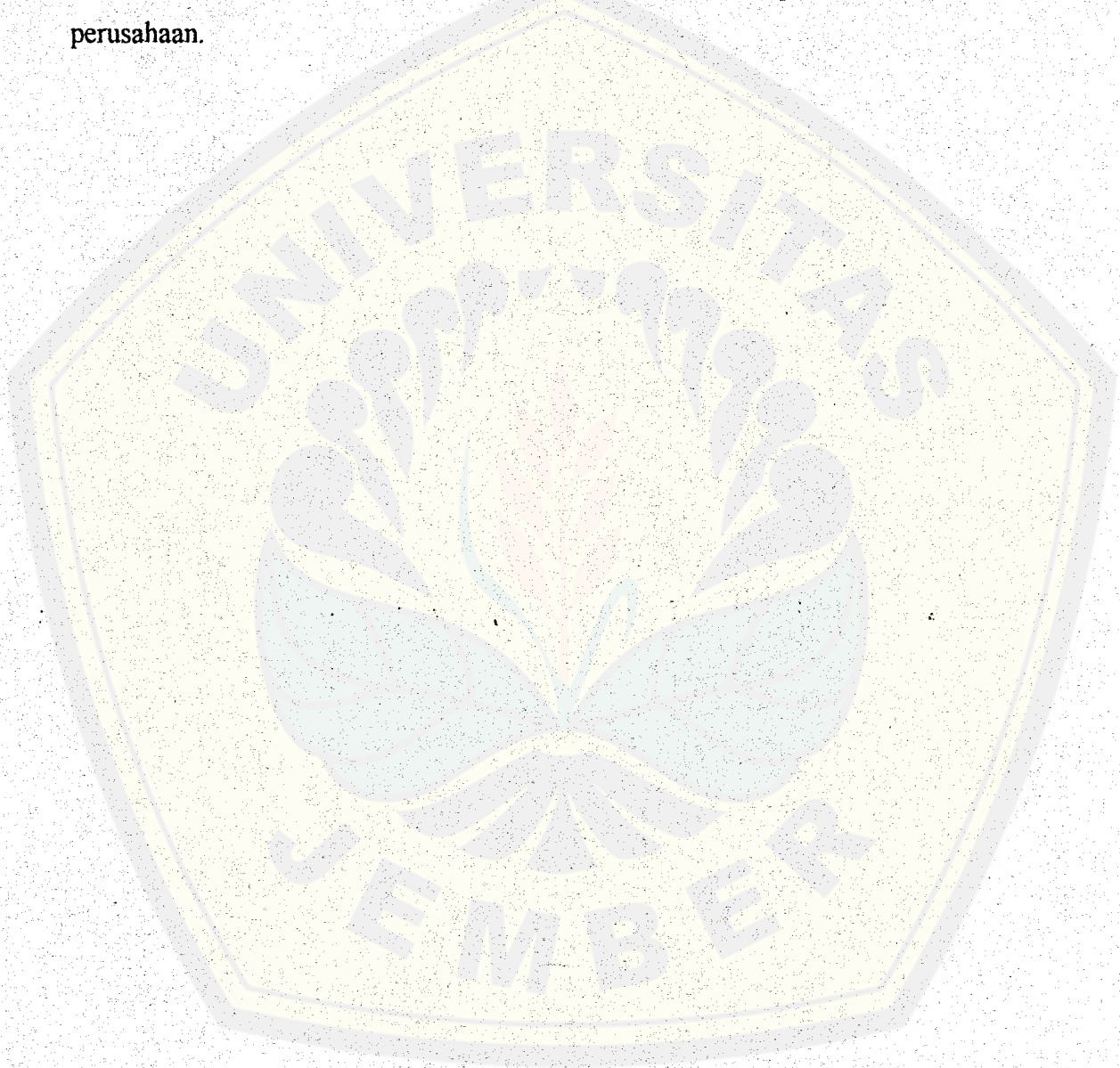
- 0,000 - 0,199 = hubungan sangat lemah
- 0,200 - 0,399 = hubungan lemah
- 0,400 - 0,599 = hubungan sedang
- 0,600 - 0,799 = hubungan kuat
- 0,800 - 1,000 = hubungan sangat kuat

Hasil perhitungan Rank Spearman diuji dengan uji t sebagai berikut :

- a) Jika uji t menunjukkan hasil yang lebih besar dari angka yang ditunjukkan pada *tabel distribution of rest*, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga ada hubungan yang signifikan antara komunikasi persuasif pemimpin dengan produktivitas kerja karyawan pada PT. Telkom (persero) Kandatel Malang.
- b) Jika uji t menunjukkan hasil yang lebih kecil dari angka yang ditunjukkan pada *tabel distribution of rest* maka H_0 diterima dan H_a ditolak, sehingga tidak ada hubungan signifikan antara komunikasi persuasif pemimpin dengan produktivitas kerja karyawan pada PT. Telkom (persero) Kandatel Malang.

1.8.5 Tahap Penarikan Kesimpulan

Pada tahap akhir penelitian ini, maka perlu dilakukan penarikan kesimpulan dari hasil yang diteliti. Dalam hal ini peneliti menggunakan metode deduksi yaitu cara penarikan kesimpulan berdasarkan hal-hal yang bersifat umum ke hal-hal yang bersifat khusus (Hadi,1997:42). Berdasarkan hal-hal yang bersifat umum adalah teori dan hal-hal yang bersifat khusus adalah pelaksanaan dalam perusahaan.



II. DISKRIPSI PERUSAHAAN

2.1 Sejarah Perusahaan

2.1.1 Sejarah Perkembangan Perusahaan

Cikal bakal TELKOM adalah suatu badan usaha yang bernama Post en Telegraafdiens yaitu sebuah perusahaan swasta yang menyelenggarakan jasa-jasa pos dan telekomunikasi yang didirikan dengan Staatsblads No. 52 Tahun 1884 . Tahun 1905 tercatat 38 perusahaan telekomunikasi dan akhirnya pada tahun 1906 penyelenggara telekomunikasi oleh swasta ini diambil oleh pemerintah Hindia Belanda. Sejak itu berdirilah Post Telegraf en Telefoondients atau PTT Dients. Melalui Staatsblads No.395 PTT Dients ditetapkan sebagai Perusahaan Negara berdasarkan Staatsblads No. 419 Tahun 1927 tentang Indonesische Bedrijvenwet (I.B.W. Undang-Undang Perusahaan Negara) .

Jawatan PTT 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 Dienst memenuhi syarat untuk menjadi Perusahaan Negara (PN). Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 240 tahun 1961 tentang pendirian perusahaan Pos dan Telekomunikasi disebutkan bahwa Perusahaan Negara sebagaimana dimaksudkan dalam pasal: 2 I.B.W dilebur kedalam Perusahaan Negara 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 tahun1965, maka berdirilah Perusahaan Negara Pos dan Giro (PN Pos dan Giro) dan pendirian perusahaan telekomunikasi (PN Telekomunikasi) diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 30 tahun 1965. Kemudian bentuk ini dikembangkan mulai tanggal 28 April 1970 berdasarkan SK Menteri Perhubungan No. 129/U/1970 menjadi Perusahaan Umum Telekomunikasi (PERUMTEL) . Kemajuan teknologi dan telekomunikasi mendorong Pemerintah untuk meningkatkan bentuk PN Telekomunikasi menjadi Perusahaan Umum (Perum). Untuk itu berdasarkan



Peraturan Pemerintah No. 36 tahun 1974 resmi berdiri Perusahaan Umum Telekomunikasi yang populer dengan PERUMTEL . Dalam peraturan tersebut dinyatakan juga bahwa PERUMTEL sebagai badan usaha tunggal yang menyelenggarakan jasa telekomunikasi untuk umum, baik hubungan telekomunikasi dalam negeri maupun luar negeri. Sedangkan mengenai hubungan telekomunikasi luar negeri pada saat itu juga diselenggarakan oleh PT. Indonesia Satelit Corporation (INDOSAT) yang masih berstatus perusahaan asing yakni American Cable and Radio Corporation, sebuah perusahaan dinegara bagian Delaware, Amerika Serikat . Seluruh saham PT. INDOSAT dengan modal asing tersebut pada akhir tahun 1980 dibeli oleh Negara Republik Indonesia dari American Cable and Radio Corporation .

Dalam rangka meningkatkan pelayanan jasa telekomunikasi untuk umum, pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah No. 53 tahun 1980 tentang Telekomunikasi untuk umum yang isinya tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah No.22 tahun 1974 yang isinya tentang ditetapkannya PERUMTEL sebagai badan usaha penyelenggara telekomunikasi dalam negeri dan PT. INDOSAT sebagai yang berwenang atas penyelenggara telekomunikasi jasa luar negeri dan Peraturan Pemerintah diubah menjadi No.54 tahun 1980.

Sehubungan dengan diundangkannya Peraturan Pemerintah No. 3 tahun 1983 tentang Tata Cara Pembinaan dan Pengawasan Perjan, Perum, dan Persero, maka diterbitkan Peraturan Pemerintah No.21 tahun 1984 tentang PERUMTEL sebagai pengganti dari PP No. 36 tahun 1970 jo PP No. 54 tahun 1980. Hal-hal lain yang sangat menggembirakan dalam sejarah perundang-undangan ini adalah ditetapkannya UU No. 3 tahun 1989 tentang Telekomunikasi yang memberikan angin segar dalam pengembangan dan pembangunan pertelekomunikasian di Indonesia

Memasuki Repelita V, pemerintah merasakan perlunya percepatan pembangunan telekomunikasi karena sebagai infrastruktur, telekomunikasi diharapkan dapat memacu pembangunan sektor yang lainnya, penyelenggaraan telekomunikasi juga membutuhkan manajemen yang lebih profesional. Pemerintah menindaklanjuti dengan mengeluarkan PP No. 25 tahun 1991, maka

pada tanggal 1 Mei 1991 bentuk Perusahaan Umum (Perum) dialihkan menjadi Perusahaan Persero (Persero) ini dilakukan oleh notaris Imas Fatimah ,SH. bersama dengan Menteri Pariwisata Pos dan Telekomunikasi, Soesilo Soedarman yang bertindak selaku kuasa dari Menteri Keuangan sebagai pemegang saham pada hari selasa tanggal 24 September 1991 jam 09.30 wib di Departemen Pariwisata Pos dan Telekomunikasi Jalan Kebon Sirih 36 Jakarta Pusat. Sejak itu Perusahaan Perseroan (Persero) Telekomunikasi Indonesia atau PT. Telkom.

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

Kebijakan PT. Telkom menjual sahamnya dipasar bursa berkaitan dengan diterapkannya pasar bebas merupakan jawaban atas tuntutan internasional, regional, maupun nasional yang memaksa PT. Telkom merekayasa-ulang kebijakannya dalam mengambil langkah-langkah nyata mengantisipasi semua efek globalisasi. Selangkah demi selangkah akhirnya PT. Telekomunikasi berhasil mengembangkan sayapnya di beberapa kota besar di Indonesia termasuk di kota Malang. Lokasi PT. Telekomunikasi Indonesia Kandatel Malang terletak di jalan Basuki Rahmad No 7-9 Malang. Tetapi kemudian untuk mengefektivitaskan dan mengefisiensi kerja serta memperlancar segala aktivitas perusahaan maka didirikan sebuah gedung lagi di Jalan Ahmad Yani No. 11 Malang pada tanggal 24 Februari 1998.

2.1.2 Sejarah Perkembangan Permodalan

Pada Rapat Umum Luar Biasa Pemegang Saham Telkom yang keputusannya dituangkan kedalam Akta Berita Acara No. 52 tanggal 17 Juli 1995, dibuat oleh Notaris, Imas Fatimah, SH mengenai keputusan untuk menghimpun dan masyarakat melalui pasar modal, baik didalam negeri maupun luar negeri dengan cara menjual saham Telkom. Sejak itu Telkom mencatat saham-saham yang ditawarkan di Bursa Efek Jakarta, Bursa Efek Surabaya, New York Stock Exchange dan London Stock Exchange. Adapun saham yang dikeluarkan Telkom terdiri dari saham seri B dan seri A dwiwarna. Saham B yaitu saham biasa atas nama dan dapat dipindah-tangankan. Adapun saham yang ditawarkan sebesar 35% dari saham Telkom yang terdiri dari 10% saham seri B baru yang di keluarkan dari portepel Telkom dan 25% saham seri B milik Negara Republik Indonesia (divestasi). Sedangkan saham seri A dwiwarna yang jumlahnya hanya satu lembar dimiliki oleh Negar Republik Indonesia dan tidak dapat dipindah-tangankan kepada siapapun. Saham seri A dwiwarna adalah saham yang memberikan pada pemegangnya, diantaranya menentukan pencalonan pengangkatan dan pemberhentian para anggota direksi yang dilaksanakan dalam Rapat Umum Pemegang Saham.

Dalam kaitan IPO ini, khususnya karyawan Telkom mendapat penjatahan khusus sejumlah saham yang ditawarkan dalam penawaran umum di Indonesia program pemilikan saham oleh karyawan atau Exchange Stock Ownership (ESOP), mengharuskan karyawan tidak menjual saham yang diperoleh dalam jangka waktu 12 bulan setelah pencatatan saham pada Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya.

2.2 Lokasi Perusahaan

Pendirian sebuah organisai atau perusahaan harus direncanakan secara matang terlebih dahulu karena menyangkut berhasil tidaknya suatu usaha sehingga tujuan yang dicapai dapat berjalan dengan sukses. Didalam menentukan lokasi perlu banyak pertimbangan agar tempat yang dipilih benar-benar bisa memberikan suatu keuntungan, mudah dijangkau dengan berbagai alat

transportasi, adanya fasilitas-fasilitas lainnya yang dapat membantu dalam menyelesaikan pekerjaan kantor, seperti bank, pasar, rumah makan, kantor pos, tersedianya banyak tenaga kerja, dan sebagainya. Pertimbangan-pertimbangan tersebut merupakan faktor-faktor primer yang sangat penting. Disamping faktor-faktor primer tersebut, perlu pula diperhatikan faktor-faktor sekunder dalam mempertimbangkan suatu lokasi yaitu rencana masa depan perusahaan, terdapatnya fasilitas-fasilitas perusahaan, adanya suatu perluasan perusahaan, sikap lingkungan masyarakat setempat, serta pembelian tanah dan gedung.

Atas dasar pertimbangan tersebut, PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Kandel Malang yang semula berlokasi di jalan Basuki Rahmad No 7-9 Malang kini memusatkan usahanya di jalan Ahmad Yani No 11 Malang yaitu terletak di Kecamatan Blimbing, pemusatan ini bertujuan untuk perluasan usaha. Di samping itu letaknya mudah dijangkau oleh berbagai jalur angkutan kota serta sangat strategis karena berdekatan dengan Pasar Blimbing, Bank Daerah, BRI Unit Blimbing, serta Supermarket ALFA Gudang Rabat.

2.3 Visi, Misi, Budaya Kerja, Kebijakan Mutu Dan Logo

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

a. Visi PT. Telkom

PT. Telkom adalah perusahaan jasa Informasi dan Komunikasi terdepan yang mempunyai visi **“To Become a Dominant Infocom Player in the Region”** yang mengandung arti bahwa :

- ❖ Telkom tidak lagi perusahaan monopoli pertelekomunikasian di Indonesia sejak terbukanya era kompetisi, dimana yang paling kompetitif tentu yang akan menang.
- ❖ Telkom bergerak dalam bisnis Infokom berupa keragaman produk (PMVIS).

- ❖ Telkom berupaya menjadi yang berpengaruh dikawasan Asia Tenggara, Asia, dan Asia Pasifik

b. Misi PT. Telkom

PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Kandatel Malang memberikan solusi jasa informasi dan komunikasi sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan yang berkualitas dan terpadu di wilayah Malang, Pasuruan, dan Blitar dengan melakukan pengelolaan usaha informasi dan telekomunikasi yang prima meliputi aspek hasil. Adapun misi yang terkandung yaitu :

“To Provide One Stop Service with Excellent Quality and Competitive Price”

- ❖ Telkom menjamin pelanggan akan mendapatkan layanan terbaik, berupa kemudahan, kualitas produk, kualitas jaringan dengan harga yang kompetitif

“ Managing Business Through Best Practices, Optimizing Superior Human Resource, Competitive Technology and Synergizing Business Partners”

- ❖ Telkom akan mengelola bisnis melalui praktek-praktek terbaik dengan mengoptimalkan SDM yang unggul, penggunaan teknologi yang kompetitif, serta membangun kemitraan yang menguntungkan secara timbal balik dan saling mendukung secara sinergis.

c. Budaya Kerja

Dalam budaya kerja Telkom mengandung maksud “ Meneguhkan hati, merajut fikiran, dan menyeraskan langkah “ atau sekarang dikenal dengan THE TELKOM WAY 135 yaitu :

1(satu) HATI

Committed 2 U , adalah asumsi dasar dan keyakinan yang senantiasa harus diteguhkan oleh stiap insane Telkom didalam “ HATI” mereka.

3(tiga) PIKIRAN

Bagi semua insan Telkom, hati yang sudah diteguhkan harus ditindak lanjuti dengan merajut “ pikiran” bahwa hanya dengan orang yang kompetent (competent People), yang dapat memberikan pelayanan yang istimewa

(*excellent Service*), dan meningkatkan nilai bagi pelanggan (*Customer Value*), maka memberikan yang terbaik kepada *stakeholder* itu bisa tercapai.

5 (lima) LANGKAH

- **Stretch the Goals**, rentangkan tujuan keluar dari batas-batas yang biasa/normal.
- **Simplify**, sederhanakan
- **Involve Everyone**, libatkan setiap orang.
- **Quality is My Job**, menjadikan kualitas sebagai pekerjaan semua insani Telkom.
- **Reward the Winners**, imbalilah pemenang yang merupakan konsekuensi dari keberhasilan.

d. Kebijakan Mutu PT. Telkom

Telkom DIVRE V memiliki komitmen untuk menyediakan jasa infokom bermutu tinggi, memenuhi harapan masyarakat dan perusahaan serta sesuai hukum dan perundangan, dengan menerapkan TELKOM Quality Management System (T-QMS) berdasarkan ISO 9001:2000, dan melibatkan seluruh karyawan untuk melakukan peningkatan mutu secara aktif dan berkesinambungan, untuk memuaskan pelanggan, karyawan, dan pemilik perusahaan.

e. Logo PT. Telkom

Gambar 3 : Logo Telkom



Sebagai perusahaan besar, logo merupakan salah satu unsur pembentuk citra bagi perusahaan. Berikut penjelasan tentang logo yang dimiliki TELKOM :

1. Bentuk visual logo : misi Telkom yang mantap, modern, luwes, sederhana, cepat terlihat secara utuh
2. Menggambarkan dunia telekomunikasi modern melalui teknologi mutakhir yang tercermin dalam citra keseluruhan
3. Gambaran sifat komunikasi serta kerja sama yang selaras secara berkesinambungan dan dinamis, digambarkan oleh garis-garis yang mengesankan gerak benturan dengan warna dominan biru tua dan biru muda bergradasi membentuk kesatuan visual/ grafis yang utuh
4. Warna biru tua dan biru muda bergradasi menggambarkan teknologi tinggi telekomunikasi yang berkembang dalam suasana masa depan yang gemilang
5. Ruang gerak Telkom secara nasional dan internasional tergambar dalam bentuk bulatan atau super elips dari logo
6. Bentuk bulatan yang berwarna biru tua menggambarkan utuhnya Wawasan Nusantara yang dipersatukan oleh telekomunikasi
7. Bentuk huruf yang dipakai mencerminkan karakter modern, kokoh, berwibawa, kompak, namun tetap sederhana dan mudah di baca.

2.4 Kegiatan Usaha

PT. Telkom bergerak dalam bidang jasa informasi dan telekomunikasi. Jasa telekomunikasi yang disediakan Telkom dibagi menjadi dua kelompok yaitu jasa telekomunikasi dasar dan bukan dasar. Bisnis utama Telkom sampai saat ini adalah menyediakan PSTN (*Public Switch Telephone Network*) dan menyelenggarakan jasa melalui PSTN.

Jenis jasa telekomunikasi yang sudah beroperasi sampai 1995 adalah:

- a. Jasa telepon dalam negeri
- b. Jasa interkoneksi kepada penyelenggara telekomunikasi lain
- c. Jasa telepon bergerak seluler
- d. Jasa satelit
- e. Jasa lainnya

Jasa telepon dalam negeri merupakan kegiatan usaha Telkom yang memberikan pendapatan terbesar. Komposisi pendapatan jasa ini meliputi biaya pasang, biaya abonemen (langganan) bulanan dan pemakaian telepon untuk lokal dan jarak jauh. Sedangkan jasa interkoneksi penyelenggara telekomunikasi lain seperti dari penyelenggara telekomunikasi internasional dan STBS (Sistem Telepon Bergerak Seluler) Pendapatan interkoneksi diantaranya diperoleh dari PT. INDOSAT dan SATELINDO. Jasa telekomunikasi lainnya adalah VSAT, e-mail, *calling card*, telex dan telegram.

2.5 Kerja Sama Operasi (KSO)

Dalam mewujudkan percepatan pembangunan, Telkom mengikutsertakan swasta dalam pembangunan prasarana jaringan, penyediaan jasa-jasa khusus dan pelaksanaan operasinya. Partisipasi swasta sampai saat ini dikenal dalam bentuk Pola Bagi Hasil (PBH), perusahaan patungan dan kerja sama operasi (KSO). KSO ini merupakan suatu organisasi kemitraan yang tidak membentuk suatu badan usaha hukum namun tetap sebagai suatu Divisi dari Telkom. Divisi dari KSO meliputi Divisi Regional I Sumatera, Divisi Regional III Jawa Barat, Divisi Regional IV Jawa Tengah dan DI Yogyakarta, Divisi Regional VI Borneo dan Divisi Regional VII Bali, Nusa Tenggara, Irian Jaya, Maluku, Sulawesi, Kalimantan. Divisi KSO dikelola oleh mitra KSO yang merupakan konsorsium dari beberapa perusahaan dari dalam dan luar negeri. Masa KSO ditetapkan selama 15 tahun.

2.6 Tujuan dan Sasaran PT. Telekomunikasi Indonesia

PT. Telkom memiliki dua tujuan yang ingin dicapai yaitu:

- a. Akan mengembangkan, mengusahakan, membangun telekomunikasi untuk kepentingan umum guna meningkatkan kelancaran hubungan masyarakat demi menunjang terlaksananya pembangunan nasional yang lancar dan sukses

- b. Memberikan pelayanan jasa yang bermutu agar bisa dimanfaatkan untuk kepentingan masyarakat serta turut aktif melaksanakan kebijaksanaan dan program pemerintah dibidang ekonomi dan pengembangan

Sedangkan sasaran yang ingin diwujudkan meliputi :

- a. Memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat untuk memenuhi kebutuhan dibidang telekomunikasi
- b. Membangun, mengembalikan dan menjaga citra PT. Telkom yang terbaik dalam dunia telekomunikasi
- c. Memberikan hasil yang terbaik bagi “*Stake Holder*” (Pemegang saham, pemerintah, masyarakat dan pegawai)

Oleh karena itu untuk mencapai dan mewujudkan sasaran tersebut telah digariskan 2 strategi dasar yaitu:

- a. Meningkatkan mutu sumberdaya manusia
- b. Menyempurnakan pembangunan dan mendayagunakan seluruh sistem atau tatanan manajemen.

2.7 Wilayah Kerja PT. Telekomunikasi Indonesia

Sejak 1 Juli 1995, PT. Telkom menghapuskan struktur Wilayah Usaha Telekomunikasi (WITEL) dan menggantikannya dengan Divisi. Bisnis bidang utama dikelola oleh 7 Divisi Regional dan satu Divisi Network. Divisi Regional menyelenggarakan jasa telekomunikasi diwilayahnya masing-masing, sedangkan Divisi Network menyelenggarakan jasa telekomunikasi jarak jauh dalam negeri melalui pengoperasian jaringan transmisi utama Nasional.

Masing-masing Divisi dikelola oleh suatu tim manajemen yang terpisah berdasarkan prinsip desentralisasi dan bertindak sebagai pusat investasi (Divisi Regional) dan pusat keuntungan serta mempunyai laporan keuangan internal yang terpisah. Berdasarkan organisasi Divisional ini maka kantor pusat diubah menjadi kantor perusahaan .

Kantor perusahaan Telkom berdasarkan akta pembangunan yang terakhir berkedudukan di Jalan Japati no.1 Bandung, bertanggungjawab atas penyampaian sasaran pengelolaan perusahaan melalui kegiatan unit kerja perusahaan secara

keseluruhan. Dalam kaitannya dengan Divisi, kantor perusahaan hanya menetapkan hal-hal yang strategis sedangkan penjabaran operasionalnya dilaksanakan oleh masing-masing Divisi.

Struktur manajemen Telkom secara garis besar meliputi Kantor Perusahaan, Divisi Regional I sampai dengan VII, Divisi Network dan Divisi Pendukung yang terdiri dari pelatihan, sistim informasi, atelir, properti dan riset teknologi informasi. Divisi Regional PT. Telkom mencakup tujuh wilayah kerja, yaitu :

1. Divisi Regional I meliputi wilayah Sumatera
2. Divisi Regional II meliputi wilayah Jakarta, termasuk Jabotabek, Karawang, Purwakarta.
3. Divisi Regional III meliputi wilayah Jawa Barat
4. Divisi Regional IV meliputi wilayah Jawa Tengah dan DI Yogyakarta
5. Divisi Regional V meliputi wilayah Jawa Timur dan Madura
6. Divisi Regional VI meliputi wilayah Borneo
7. Divisi Regional VII meliputi wilayah Bali, Irian Jaya, Maluku, Sulawesi dan Nusa Tenggara

Sejak tahun 1996, dua dari tujuh DIVRE perusahaan yaitu DIVRE II Jakarta dan DIVRE V Jawa Timur dikelola langsung oleh PT. Telkom. Sedangkan lima lainnya dikelola oleh mitra KSO sebagai unit-unit yang terpisah (dikenal dengan “ Unit KSO ”). Setiap DIVRE membawahi beberapa Kandatel (Kantor Daerah Telekomunikasi). DIVRE V Jawa Timur terdiri dari 5 Kandatel yaitu:

- a. Kandatel Surabaya Barat meliputi daerah Bojonegoro, Cepu, Tuban, Lamongan, Madura dan Gresik.
- b. Kandatel Surabaya Timur meliputi daerah Sidoarjo, Mojokerto, Jombang.
- c. Kandatel Malang meliputi daerah Pasuruan dan Blitar.
- d. Kandatel Madiun meliputi daerah Pacitan, Tulungagung, Ngawi, Ponorogo, Trenggalek, Magetan, Kediri, Nganjuk.
- e. Kandatel Jember meliputi daerah Situbondo, Bondowoso, Probolinggo, Lumajang, Banyuwangi.

Kandatel Malang lebih dikenal dengan nama Kandatel Garuda yang meliputi Area Pelayanan I (AP I) dan Area Pelayanan II (AP II). Kandatel Malang membawahi lima Kantor Cabang Telekomunikasi (Kancatel) yaitu Kancatel Pasuruan, Kancatel Batu, Kancatel Kepanjen, Kancatel Blitar, Kancatel Pandaan. Untuk wilayah Kecamatan diluar Kodya Malang, diadakan Unit Pelayanan (UP). Area Pelayanan I meliputi Unit Pelayanan Kepanjen, Sumber Pucung, Turen, Gondang Legi, Dampit, Gadang, Malang Kota dan Klojen. Sedangkan Area Pelayanan II meliputi Unit Pelayanan Lawang, Tumpang, Pakis, Blimbing, Singosari, Batu-Pujon, Karang Ploso, Buring dan Sawojajar. Untuk Kancatel Pasuruan membawahi Unit Pelayanan Pasuruan, Bangil, Grati, Beji, Tosari, Prigen, Pandaan, Gempol, Purwosari dan Nongkojajar. Sedangkan Kancatel Blitar membawahi Unit Pelayanan Srengat, Wlingi, Penataran, Lodoyo dan Kesamben.

Area Pelayanan I Malang berlokasi di Jalan Basuki Rahmat no. 7-9 Malang dan Area Pelayanan II Malang berlokasi di Jalan Ahmad Yani 11 Malang. Adapun obyek penelitian adalah Kandatel Malang yang berlokasi di Jalan Ahmad Yani 11 Malang.

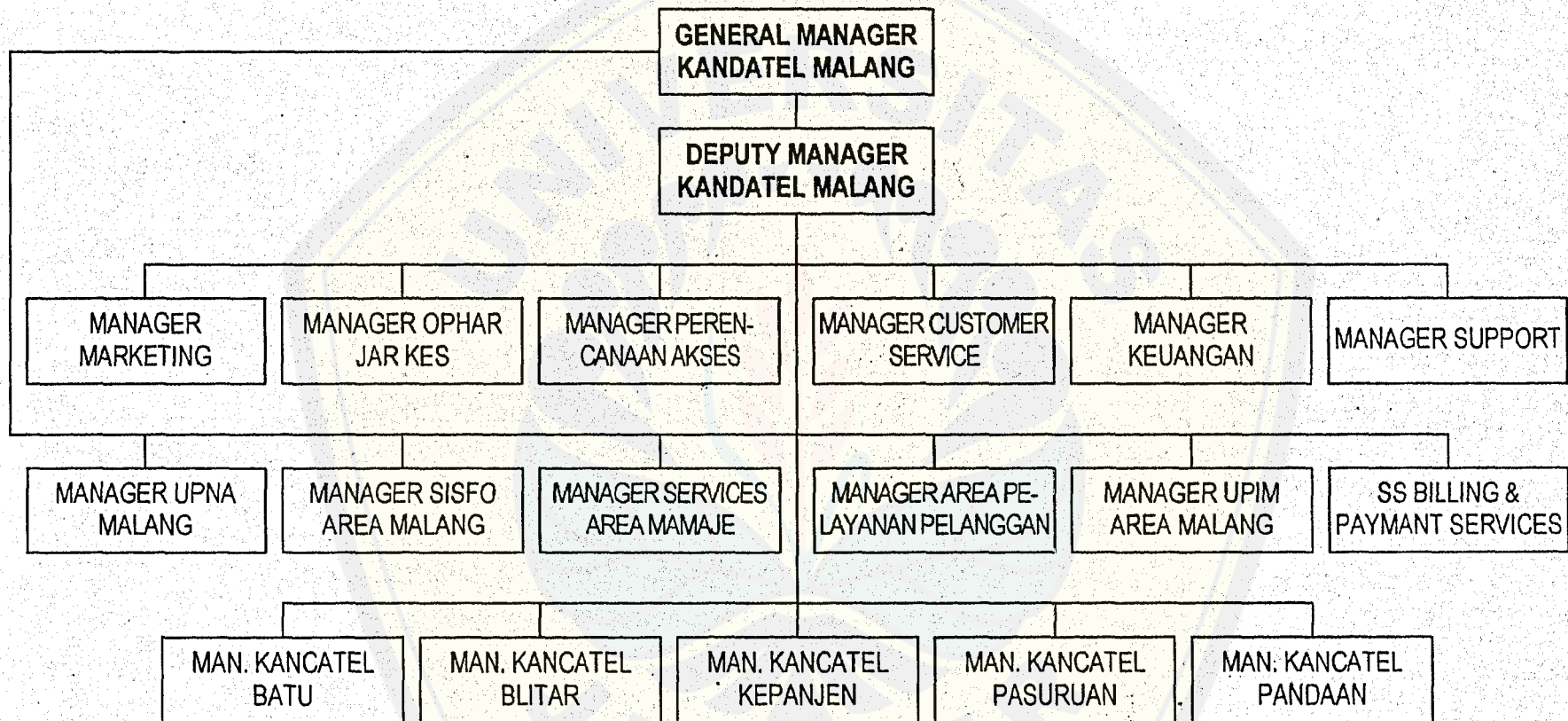
2.8 Organisasi Perusahaan

2.8.1 Struktur Organisasi

Struktur organisasi bagi suatu badan usaha sangat penting artinya karena melalui struktur organisasi akan mempertegas tugas-tugas dan wewenang serta kewajiban masing-masing satuan kerja. Pengorganisasian fungsi sumber daya manusia menyangkut pengelompokan kegiatan-kegiatan dalam manajemen sumber daya manusia yang meliputi pendelegasian wewenang dan tanggung jawab pelaksanaan kegiatan tersebut kepada para manajer bagian lain atau bawahan dan penciptaan hubungan-hubungan antara fungsi-fungsi jabatan dan tugas-tugas pegawai di bagian tersebut agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

Adapun struktur organisasi yang diterapkan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Kandatel Malang dapat penulis uraikan sebagai berikut :

**STRUKTUR ORGANISASI DAN KEPEGAWAIAN
KANDATEL MALANG, POSISI 31 MEI 2003**



Gambar 4 : Struktur organisasi PT. Telkom Kandatel Malang

Sumber Data : PT.Telkom Kandatel Malang, Juli 2003

2.8.2 Tugas dan Wewenang

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

a. General Manager

Tugas utama adalah bertanggung jawab atas pengelolaan dan penyelenggaraan :

- 1) Proses delivery pelayanan jasa telekomunikasi agar semaksimal mungkin seluruh potensi jasa telekomunikasi memenuhi permintaan pasar baik dari aspek kuantitas, lokasi maupun jasa nilai tambahnya sehingga mampu menciptakan kepercayaan pelanggan atas kesiapsediaan Telkom dalam melayani pelanggan.
- 2) Pengoperasian, pemeliharaan dan penanganan gangguan jaringan akses pelanggan agar semaksimal mungkin seluruh perangkat telekomunikasi siap digunakan pelanggan setiap saat dengan kualitas handal sehingga mampu menciptakan kepuasan pelanggan.
- 3) Pengerahan dan pengendalian pemasaran jasa telekomunikasi.

Kebebasan Bertindak :

- a) Menjabarkan visi, tujuan, strategi pemasaran jasa telekomunikasi dan pengelolaan jaringan akses.

- b) Menetapkan sasaran dan metode proses pemasaran dan pengelolaan jaringan akses yang optimal kepada pelanggan.
- c) Mengelola dan mengembangkan sumber daya untuk memberikan pemasaran jasa telekomunikasi dan pengelolaan jaringan akses yang handal pada pelanggan.
- d) Mengelola dan mengendalikan operasi dan pemeliharaan untuk meningkatkan performansi jaringan akses.
- e) Mengembangkan SDM (pelatihan, pendidikan, reward, promosi, mutasi, dan sebagainya) di lingkungan Kandatel.
- f) Mengelola sumber daya (keuangan, informasi, dan sebagainya) untuk keperluan pelaksanaan operasi di Kandatel.

b. “Deputy General Manager”

Tugas utama adalah memberikan kepuasan kepada *customer*, *stake holder* dan *share holder* dengan meningkatkan kinerja Datel melalui penyediaan layanan jasa, peningkatan pendapatan, peningkatan produksi pulsa, pengoperasian dan pemeliharaan jaringan akses pelanggan serta pemberdayaan sumber daya yang menjadi kewenangannya.

Kebebasan Bertindak :

- 1) Menjabarkan visi, tujuan, strategi pemasaran jasa telekomunikasi dan pengelolaan jaringan akses.
- 2) Menetapkan sasaran dan metode proses pemasaran dan pengelolaan jaringan akses yang optimal kepada pelanggan.
- 3) Mengelola dan mengembangkan sumber daya untuk memberikan pemasaran jasa telekomunikasi dan pengelolaan jaringan akses yang handal pada pelanggan.
- 4) Mengelola dan mengendalikan operasi dan pemeliharaan akses pelanggan.
- 5) Mengembangkan SDM di lingkungan Kandatel.
- 6) Mengelola sumber daya (keuangan, informasi, dan sebagainya) untuk keperluan pelaksanaan operasi di Kandatel.

- 4) Melaksanakan evaluasi dan analisa konfigurasi dan unjuk kerja jaringan akses dan kompetensi SDM jaringan akses
- 5) Mengelola anggaran untuk rehabilitasi dan ekspansi jaringan akses.
- 6) Mengelola administrasi logistik untuk menunjang operasional jaringan akses.
- 7) Mengelola dan meningkatkan validitas database jaringan akses.

Kebebasan Bertindak :

- a) Mengatur personel internal jaringan akses
- b) Mengambil langkah untuk meningkatkan kualitas jaringan akses
- c) Memutuskan pemanfaatan teknologi jaringan akses
- d) Melaksanakan rehabilitasi dan ekspansi jaringan akses

f. Manager Perencanaan

Tugas utama adalah :

- 1) Membantu General Manager Kandatel dalam menyusun dan menganalisa Business Plan, Kapabilitas Internal dan Kapabilitas Eksternal
- 2) Mengkoordiner perencanaan dan pembangunan jaringan akses di Kandatel sesuai dengan bisnis Info com untuk penyediaan alat produksi.
- 3) Mengkoordinir pelaksanaan Quality Management untuk pencapaian performasi Datel.
- 4) Mengorganisasikan tugas-tugas dibagian perencanaan

Kebebasan bertindak :

- a) Mengeluarkan biaya untuk keperluan data eksternal.
- b) Memanfaatkan teknologi baru jaringan akses setelah konsultasi dengan General Manager Kandatel dan Pengembangan Bisnis.
- c) Membuat alternatif penggunaan teknologi akses disuatu lokasi.
- d) Membuat / reengineering Business Process.
- e) Menganalisis dan membuat usulan tentang penggunaan teknologi baru jaringan akses kepada pengembangan bisnis.
- f) Melakukan survey Micro Demand dan Master Plan Datel.

g. Manager Support

Tugas utama adalah :

- 1) Membuat Perencanaan Bisnis dalam bentuk dokumen *Business Plan* Kandatel untuk angka waktu menengah (5 tahun) ke depan.
- 2) Melaksanakan penilaian dan evaluasi kapabilitas internal Kandatel untuk bahan perencanaan bisnis dan peningkatan performasi.
- 3) Menyediakan hasil kajian faktor-faktor eksternal untuk digunakan sebagai bahan penyusun master plan dan business plan.

Kebebasan bertindak :

- a) Mempunyai hak akses ke semua data base Divisi Regional V dan SIM Divisi Regional V
- b) Mempunyai hak untuk menggunakan data eksternal yang dimiliki oleh DIVRE V.
- c) Mempunyai hak untuk mencari dan menetapkan sumber data eksternal.

h. Manager Keuangan

Tugas utama adalah :

- 1) Mengendalikan kegiatan maintenance jaringan akses baik preventif maupun korektif.
- 2) Mengendalikan kegiatan operasi jaringan akses (layanan PSB / mutasi dan gangguan).

Kebebasan bertindak :

- a) Menyelenggarakan dan mengkoordinir pengelolaan anggaran Datel Area.
- b) Melaksanakan PDRK atau Revisi anggaran sesuai kewenangan yang diberikan
- c) Menolak program kegiatan yang tidak ada anggarannya.
- d) Menyelenggarakan dan mengkoordinir pengelolaan akuntansi Datel Area
- e) Menolak pencatatan akiva tetap yang tidak disertai bukti pendukung
- f) Menyelenggarakan dan mengkoordinir Pengelolaan Perbendaharaan dan Cash flow Datel Area
- g) Menyelenggarakan dan mengkoordinir perkreditan pajak Datel Area
- h) Menyelenggarakan tertib administrasi dan kesekretariatan dinas Keuangan

- i) Menyetujui pembayaran kepada pihak ketiga dan intern sesuai kewenangan
- j) Menolak pembayaran tagihan yang tidak memenuhi syarat pembayaran
- k) Melakukan mutasi dilingkungan kerjanya
- l) Dapat mengakses online banking, siska financial
- m) Mengembangkan SDM dan Kaderisasi

i. Manager Customer Service

Tugas utama adalah :

- 1) Mengelola penyelenggaraan jasa telekomunikasi secara walk in untuk semua produk PMVIS, meningkatkan performansi pelayanan dan menjamin kepastian ketersediaan layanan jasa Telekomunikasi
- 2) Mengelola sumber daya yang menjadi kewenangan unitnya

Kebebasan Bertindak :

- a) Menyelenggarakan pelayanan interaksi berkaitan dengan permintaan produk, informasi dan komplain
- b) Mengelola outlet-outlet pelayanan (service) dengan pelanggan untuk semua jenis pelayanan
- c) Mengendalikan tingkat layanan
- d) Mengkoordinir dan memberikan pembinaan kepada karyawan di unitnya
- e) Mengarahkan dan mengoptimalkan sumber daya yang menjadi kewenangan unit
- f) Bertanggung jawab terhadap penjualan aktif melalui Direct Selling

Kandatel Malang mempunyai fungsi sebagai berikut :

- 1) General Manager Kandatel Malang mengepalai seluruh manager yang ada di Kandatel Malang
- 2) Wakil Kandatel Malang, Deputy General Manager Kandatel Malang
- 3) Marketing, menangani penjualan
- 4) Jaringan akses, melayani pemasangan baru dan memperbaiki gangguan yang ada

- 5) Perencanaan akses, merencanakan tentang jaringan, memperluas jaringan dan memasang jaringan baru
- 6) Dinas support, mensupport semua manager atau bagian-bagian yang termasuk dalam support
- 7) Keuangan, mensupport keuangan dari semua bagian yang ada
- 8) Billing, mendata tagihan pulsa keseluruhan pelanggan dan mendata kegiatan SISKAS (Sistem Informasi Kustomer) dapat memberikan informasi kepada konsumen.
- 9) UPP (Unit Pelayanan Pelanggan), pelayanan pelanggan lewat telepon
- 10) Network, melayani SLI, SLJJ dan Lokal
- 11) Call Centre, menservice pelanggan yang datang atau pelanggan yang mengalami komplain sampai tuntas masalahnya
- 12) Mamaje (Madiun, Malang, Jember), menangani pelanggan yang khusus pulasanya membengkak
- 13) Sistem Informasi (SISFO), menangani tentang program komputer secara keseluruhan.

2.9 Kepegawaian

Pegawai pada PT. Telkom dibagi menjadi 3 yaitu :

a. Calon Pegawai

Maksudnya disini adalah mereka diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas, serta gaji sebesar 80% dari gaji pegawai tetap dan mereka belum memiliki SK Pengangkatan.

b. Pegawai Tetap

Mereka diangkat berdasarkan SK Pengangkatan dari kantor pusat dan disertai tugas, serta memperoleh gaji sebesar 100 %.

c. Pekerja

Mereka yang dipekerjakan berdasarkan perjanjian dengan perusahaan (kontak kerja) dengan jangka waktu yang ditentukan sedangkan pegawai tetap pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Kandatel Malang terbagi menjadi 4 kelompok yaitu :

- (a) Pegawai teknik atau sarjana teknik (TK)
- (b) Pegawai operator
- (c) Pegawai manajemen dan administrasi atau tata usaha (TU)
- (d) Pegawai penunjang (PG)

2.10 Personalia

2.10.1 Deskripsi Karyawan

Kantor Daerah Telekomunikasi Malang dalam mendukung pelaksanaan tugas dan fungsinya memiliki karyawan yang terdiri dari berbagai jabatan, tingkat manajer serta dari berbagai tingkat pendidikan. Karyawan tetap yang melakukan pekerjaan sehari-hari di kantor PT. Telkom Malang seluruhnya berjumlah 415 orang yang terdiri dari berbagai golongan, pangkat, tingkat pendidikan dan bidang kerja. Gambaran jumlah karyawan dapat dilihat pada bagan tabel berikut :

Tabel 3. Jumlah Karyawan PT. Telkom Kandatel Malang

No	KANTOR	JUMLAH KARYAWAN
1.	Kantor Daerah Telekomunikasi Malang	14
2.	Dinas <i>Marketing</i> Datel Malang	15
3.	Dinas Jaringan Akses Datel Malang	80
4.	Dinas Perencanaan Akses Datel Malang	20
5.	Dinas <i>Customer Service</i> Datel Malang	69
6.	Dinas Keuangan Datel Malang	16
7.	Dinas Support Datel Malang	33
8.	Kantor Cabang Telekomunikasi Blitar	38
9.	Kantor Cabang Telekomunikasi Batu	19
10.	Kantor Cabang Telekomunikasi Kepanjen	30
11.	Kantor Cabang Telekomunikasi Pandaan	35
12.	Kantor Cabang Telekomunikasi Pasuruan	46
JUMLAH		415

Sumber Data : PT.Telkom Kandatel Malang Juni 2003

Data mengenai keadaan komposisi sumber daya manusia berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada tabel 4 berikut ini :

Tabel 4. Data Komposisi Sumber Daya Manusia Berdasarkan Masa Kerja

NO	NAMA LOKER	<=5	06-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	>36	JML
1	DATEL		1	1	4	1	6	1		14
2	Dinas Marketing		1		4	5	5			15
3	Dinas Jar. Akses	1	13	1	11	34	14	6		80
4	Dinas Pran. Akses		2		6	5	7			20
5	Dinas C. Service		5	1	7	28	20	6	2	69
6	Dinas Keuangan	1			10	3	1	1		16
7	Dinas Support	2			5	10	13	1	2	33
8	Catel Blitar		7		5	23	3			38
9	Catel Batu		2		5	7	5			19
10	Catel Kepanjen		3	1	2	13	9	2		30
11	Catel Pandaan		18		7	8	2			35
12	Catel Pasuruan		15		4	21	2	3	1	46
JUMLAH		4	66	5	68	163	148	33	5	415

Sumber : Data PT. Telkom Kandatel Malang posisi 31 Juni 2003

Data mengenai komposisi sumber daya manusia pada PT. Telkom Kandatel Malang berdasarkan usia dengan pendidikan dapat dilihat pada tabel 5.

Tabel 5. Komposisi SDM Berdasarkan Usia Dengan Pendidikan

NO	PENDIDIKAN	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	JML
1	SD					1	5	9	8	23
2	SMP					3	13	11	1	28
3	JURU				1	8	53	36	34	132
4	SMA	2	2			4	34	8	2	52
5	D1				2	18	42			62
6	D2					5	15	12	15	47
7	D3					6	18	2	1	27
8	S1			2	16	7	11	5	2	43
9	S2					1				1
JUMLAH		2	2	2	19	53	191	83	63	415

Sumber : Data PT. Telkom Kandatel Malang Posisi 30 Juni 2003

Keadaan komposisi sumber daya manusia berdasarkan grade vs level pendidikan dapat dilihat pada tabel 6.

Tabel 6. Data Komposisi Sumber Daya Manusia Berdasarkan Grade vs Level Pendidikan

NO	GRADE	SD	SMP	JURU	SMA	D1	D2	D3	S1	S2	JML
1	5										
2	6						1	2		1	4
3	7						1	1	3		5
4	8			2			9	1	4		16
5	9			3			7	2	5		17
6	10			10			11	7	5		33
7	11			2			2	5	19		28
8	12			10			8	7	7		32
9	13			18			3	2			25
10	14		2	12	2	2	1				28
11	15			5	4	11					29
12	16			11		20					11
13	17			7			3				10
14	18			9	3		1				20
15	19	5	1	32	11	1					71
16	20	4	5	9	8	19					30
17	21		8	1	1	5					7
18	23	13	1		20	4					43
19	24		10	1	3						5
20	25	1	1								1
JUMLAH		23	28	132	52	62	47	27	43	1	415

Sumber : Data PT. Telkom Kandatel Malang Posisi 30 Juni 2003

Keadaan komposisi sumber daya manusia PT. Telkom Kandatel Malang berdasarkan level pendidikan dapat dilihat pada tabel 7.

Tabel 7. Data Komposisi Sumber Daya Manusia Berdasarkan Level Pendidikan

NO	LOKER	SD	SMP	JURU	SMA	D1	D2	D3	S1	S2	JML
1	Datel		1			1	7	2	2	1	14
2	Dinas Marketing			6			3	4	2		15
3	Dinas Jar. Akses	5	10	26	13	10	7	2	7		80
4	DinasPran.Akses			5	1	4	5		5		20
5	Dinas C. Service	2	2	31	8	16	4	2	4		69
6	Dinas Keuangan			3	2	1	4	5	1		16
7	Dinas Support		1	13	2		8	3	6		33
8	Catel Blitar	3	3	11	5	11	1	2	2		38
9	Catel Batu			8	2	2	1	3	3		19
10	Catel Kepanjen	1	3	15	4	3	1		3		30
11	Catel Pandaan	5	4	4	10	4	1	3	4		35
12	Catel Pasuruan	7	4	10	5	10	5	1	4		46
JUMLAH		23	28	132	52	62	47	27	43	1	415

Sumber : Data PT. Telkom Kandatel Malang Posisi 30 Juni 2003

Keadaan komposisi sumber daya manusia PT. Telkom Kandatel Malang berdasarkan status pegawai dapat dilihat pada tabel 8.

Tabel 8. Komposisi Sumber Daya Manusia Berdasarkan Status Pegawai

NO	LOKER	AKTIF	PDD	CAPEG	JUMLAH
1	DATEL	14			14
2	DINAS MARKETING	15			15
3	DINAS JAR. AKSES	80			80
4	DINAS PRAN AKSES	20			20
5	DINAS C. SERVICE	69			69
6	DINAS KEUANGAN	16			16
7	DINAS SUPPORT	32	1		33
8	CATEL BLITAR	38			38
9	CATEL BATU	19			19
10	CATEL KEPANJEN	30			30
11	CATEL PANDAAN	35			35
12	CATEL PASURUAN	46			46
JUMLAH		414	1	0	415

Sumber : Data PT. Telkom Kandatel Malang Posisi 30 Juni 2003

Keadaan sumber daya manusia pada PT. Telkom Kandatel Malang berdasarkan agama dapat dilihat pada tabel 9.

Tabel 9. Data Komposisi SDM Berdasarkan Agama

NO	LOKER	HINDU	ISLAM	KATOLIK	PROTESTAN	JML
1	Datel		14			14
2	Dinas Marketing		15			15
3	Dinas Jar Akses		76	1	3	80
4	Dinas Pran Akses	1	19			20
5	Dinas C. Service		66	1	2	69
6	Dinas Keuangan		13	2	1	16
7	Dinas Support		30	2	1	33
8	Catel Blitaar		36	1	1	38
9	Catel Batu		17	2		19
10	Catel Kepanjen		29		1	30
11	Catel Pandaan	1	34			36
12	Catel Pasuruan	1	44		1	46
JUMLAH		3	393	9	10	415

Sumber : Data PT. Telkom Kandatel Malang Posisi 30 Juni 2003

Keadaan komposisi sumber daya manusia pada PT. Telkom Kandatel Malang berdasarkan lokasi kerja dengan usia dapat dilihat pada tabel 10.

Tabel 10. Data Komposisi SDM Berdasar Lokasi Kerja Dengan Usia

NO	LOKER	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	JML
1	Datel				1	4	1	3	5		14
2	Dinas Marketing				1	2	7	3	2		15
3	Dinas Jar Akses	1		1	4	11	37	14	12		80
4	Dinas Pran Akses				1	4	7	6	2		20
5	Dinas C Service				5	7	27	13	15	2	69
6	Dinas Keuangan		1			4	7	3	1		16
7	Dinas Support	1	1			1	12	6	11	1	33
8	Catel Blitar				1	3	23	10	1		38
9	Catel Batu				1	2	10	4	2		19
10	Catel Kepanjen				2	4	13	7	4		30
11	Catel Pandaan			1	1	6	19	8			35
12	Catel Pasuruan				2	5	28	6	4	1	46
JUMLAH		2	2	2	19	53	191	83	59	4	415

Sumber : Data PT. Telkom Kandatel Malang Posisi 30 Juni 2003

2.10.2 Sistem Imbal Jasa Dan Penghargaan

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

Tabel 11. Porsi dan Pembayaran Imbal Jasa

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

Sumber data : PT. Telkom Kandatel Malang Juni 2003

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

2.10.3 Penggunaan Waktu Kerja

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

Penetapan jam kerja dinas dapat dilihat pada tabel 12 berikut :

NO	Hari Dinas	Jam Dinas	Jam Istirahat
1	Senin – Kamis	07.30 – 11.30 12.30 – 16.30	11.30 – 12.30
2	Jum'at	07.30 – 11.30 13.00 – 17.00	11.30 – 13.00

Sumber data : PT. Telkom Kandatel Malang Juni 2003.

Tabel 12 diatas menerangkan waktu jam kerja karyawan PT. Telkom Kandatel Malang. Batas waktu jam kerja dinas yang ditetapkan perusahaan dimaksudkan untuk menjalankan aktivitas kerja sehari-hari. Penetapan jam kerja dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas kerja sehingga dapat mencapai tujuan, target, dan sasaran yang telah direncanakan.

2.11 Jaminan Sosial

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

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

III. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

3.1 Pengantar

Data-data hasil penelitian penulis paparkan dengan menyertakan tabel dimaksudkan untuk mempermudah mencari hubungan antara dua variabel yang akan diteliti. Variabel penelitian yang terdiri atas dua variabel dengan lima indikator yang pada akhirnya akan dikorelasikan untuk memperoleh jawaban hipotesis yang diajukan. Variabel bebas (independen) adalah komunikasi persuasif pemimpin dengan tiga indikator yaitu integrasi, pay off, dan icing device oleh pemimpin. Variabel terikat (dependen) adalah produktivitas kerja karyawan dengan dua indikator yaitu efektivitas dan efisiensi.

Analisis data adalah upaya untuk memecahkan permasalahan sebagai langkah terakhir pembuktian hipotesis. Analisis data akan memberikan deskripsi korelasi dari variabel independen dan variabel dependen. Penulis dalam hal ini menggunakan beberapa metode pengujian.

Dasar analisis pengujian dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis Korelasi Rank Spearman (Spearman Rank Correlation coefficient). Analisis korelasi Rank Spearman adalah untuk menghitung atau memperkirakan hubungan kuantitatif dari perubahan suatu kejadian terhadap kejadian yang lain. Dari analisis tersebut akan dapat diketahui adakah hubungan variabel independen terhadap variabel dependen. Berdasarkan hasil analisis tersebut berarti dapat diketahui adakah hubungan antara komunikasi persuasif pemimpin dengan produktivitas kerja karyawan pada PT. Telkom Kandatel Malang dan gambaran mengenai keeratan serta signifikansi hubungan antara variabel komunikasi persuasif pemimpin dengan produktivitas kerja karyawan yang diteliti.

Variabel independen dan dependen dipaparkan dengan disertai data-data primer dan sekunder hasil penelitian. Data primer diperoleh dari jawaban-jawaban kuisisioner responden berupa nilai-nilai yang kemudian diolah dan di skor sesuai isian jawaban responden.

3.2 Karakteristik Umum Responden

Karakteristik umum responden dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan, dan masa kerja. Penjelasan data-data dari hasil kuisioner adalah sebagai berikut :

3.2.1 Berdasarkan jenis kelamin

Tabel 13. Berdasarkan jenis kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase
Laki-laki	32	80%
Perempuan	8	20%
Jumlah	40	100%

Sumber Data : Data Penelitian Diolah

Tabel diatas memberikan penjelasan bahwa dari 40 responden tersebut, yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 32 orang atau 80 persen dari seluruh responden, dan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 8 orang atau 20 persendari seluruh responden. Jumlah responden berjenis kelamin laki-laki lebih banyak dari pada responden yang berjenis kelamin perempuan, memang mayoritas karyawan PT Telkom Kandatel Malang adalah berjenis kelamin laki-laki.

3.2.2 Berdasarkan Umur

Tabel 14. Berdasarkan Umur

Umur Responden	Jumlah	Prosentase
20-25	1	2,5%
26-31	4	10%
32-37	3	7,5%
38-43	16	40%
44-49	10	25%
50-55	6	15%
Jumlah	40	100%

Sumber Data : Data Penelitian Diolah

Tabel diatas memberikan penjelasan bahwa kelompok umur responden dengan jumlah terbesar terdapat pada kelompok umur 38-43 tahun yang berjumlah 16 orang atau 40 persen dari seluruh jumlah responden. Ada 10 orang atau 25 persen dari jumlah responden yang berumur 44-49 tahun. Penjelasan tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang berumur 40 tahun keatas jumlahnya lebih banyak daripada karyawan yang berumur dibawah 40 tahun. Dalam hal usia karyawan PT. Telkom Kandatel Malang menggunakan standart pensiun. Apabila pada usia masih produktif, tetapi sudah tidak bisa mengimbangi kebijakan perusahaan maka ada fasilitas pensiun dini.

3.2.3 Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 15. Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Prosentase
SMA/STM	12	30%
D1	1	2,5%
D2	6	15%
D3	3	7,5%
S1	18	45%
Jumlah	40	100%

Sumber Data : Data Penelitian Diolah

Tabel diatas menjelaskan bahwa jumlah responden dengan tingkat pendidikan terbesar terdapat pada tingkat pendidikan S1 yang berjumlah 18 orang atau 45 persen dari seluruh jumlah responden dan dibawahnya ada 12 orang atau 30 persen dari seluruh jumlah responden yang berpendidikan SMA atau STM. Penjelasan tersebut menunjukkan bahwa mayoritas kariyawan PT. Telkom Kandatel Malang berpendidikan S1.

3.2.4 Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 16. Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah	Prosentase
4-9 tahun	7	17,5%
10-15 tahun	3	7,5%
16- 21 tahun	16	40%
22-27 tahun	9	22,5%
28-33 tahun	4	10%
34-38 tahun	1	2,5%
Jumlah	40	100%

Sumber Data : Data Penelitian Diolah

Tabel diatas menjelaskan bahwa jumlah responden dengan masa kerja 16-21 tahun sebanyak 16 orang atau 40 persen dari seluruh jumlah responden dan ada 9 orang atau 22,5 persen dari seluruh jumlah responden dengan masa kerja 22-27 tahun. Penjelasan tersebut menunjukkan bahwa secara teoritis masa kerja produktif terletak pada kisaran 16-21 tahun. Standart masa kerja diambil dari per 5 tahun untuk penghargaan. Pada PT. Telkom masa kerja 5 tahun ada penghargaan yang sekarang berbentuk uang yang sebesar Rp 250.000 dan berlaku untuk kelipatannya.

3.3 Data Variabel Komunikasi Persuasif (X)

3.3.1 Integrasi

Tabel 17. Pemimpin mengikutsertakan karyawan dalam mengambil keputusan .

Kategori Jawaban	Frekuensi	Prosentase
Tidak pernah	-	-
Jarang	-	-
Kadang-kadang	15	37,5%
Sering	20	50%
Selalu	5	12,5%
Jumlah	40	100%

Sumber : Data Penelitian Diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa pendapat responden terhadap aktivitas pemimpin yang sering mengikutsertakan karyawan dalam mengambil keputusan ada 20 orang atau 50 persen dari seluruh jumlah responden yang merupakan prosentase terbesar. Responden yang menjawab kadang-kadang ada 15 orang. Hal ini berarti pemimpin sering mengikutsertakan karyawan dalam mengambil keputusan dinilai cukup baik. Contoh dilapangan yaitu berdasarkan wawancara dengan dinas *Customer Service*, untuk keputusan yang bersifat eksternal diberi kewenangan pada karyawan dengan prioritas, misalnya masalah pengaduan pelanggan. Sedangkan untuk kepentingan strategis melibatkan manajer dan biasa dilakukan pada saat *coffee morning*.

Tabel 18. Pemimpin membina hubungan saling percaya dengan karyawan

Kategori Jawaban	Frekuensi	Prosentase
Tidak pernah	-	-
Jarang	1	2,5%
Kadang-kadang	9	22,5%
Sering	15	37,5%
Selalu	15	37,5%
Jumlah	40	100%

Sumber : Data Penelitian Diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa pendapat karyawan terhadap aktivitas pemimpin membina hubungan saling percaya yang menjawab selalu 15 orang atau 37,5 persen dari seluruh jumlah responden yang merupakan prosentase tertinggi, bahkan karyawan yang menjawab pemimpin sering membina hubungan saling percaya ada 15 orang. Hal ini berarti pemimpin benar-benar membina hubungan saling percaya. Dan contoh konkrit dilapangan yaitu berdasarkan wawancara dengan dinas jaringan akses, bahwa pemimpin memberi kewenangan dengan disesuaikan dengan *job discription*. Sebab semua karyawan Telkom harus mempunyai *job discription* masing-masing.

Tabel 19. Pemimpin mewujudkan kesejahteraan karyawan

Kategori Jawaban	Frekuensi	Prosentase
Tidak pernah	-	-
Jarang	2	5%
Kadang-kadang	12	30%
Sering	15	37,5%
Selalu	11	27,5%
Jumlah	40	100%

Sumber : Data Penelitian Diolah

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa pendapat karyawan terhadap aktivitas pemimpin kadang-kadang mewujudkan kesejahteraan karyawan ada 12 orang atau 30 persen dari seluruh jumlah responden, tetapi ada 15 orang atau 37,5 persen dari seluruh jumlah responden yang juga merupakan prosentase tertinggi dari seluruh karyawan yang menyatakan pemimpin sering mewujudkan kesejahteraan karyawan. Hal ini berarti perwujudan kesejahteraan oleh pemimpin kepada karyawan sangat tinggi. Contoh dilapangan yaitu setiap karyawan PT. Telkom mendapatkan fasilitas kesehatan, akan tetapi ada standarnya yaitu berdasarkan posisinya, berlaku juga untuk ONH.

Tabel 20. Pemimpin mendengarkan keluhan karyawan

Kategori Jawaban	Frekuensi	Prosentase
Tidak pernah	-	-
Jarang	-	-
Kadang-kadang	10	25%
Sering	21	52,5%
Selalu	9	22,5%
Jumlah	40	100%

Sumber : Data Penelitian Diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa pendapat responden terhadap aktivitas pemimpin selalu mendengarkan keluhan karyawan sebanyak 9 orang atau 22,5 persen dari seluruh jumlah responden, sedangkan pemimpin sering mendengarkan keluhan karyawan sebanyak 21 orang atau 52,5 persen dari

seluruh jumlah responden. Hal ini berarti pemimpin benar-benar memperhatikan keluhan karyawan. Contoh dilapangan yaitu PT. Telkom selalu melakukan *feed back* atau komunikasi dua arah yang dilakukan pada minggu pertama antara *General Manager* dengan semua karyawan sedangkan setiap hari Selasa hal tersebut dilakukan oleh tiap bagian atau dinas.

3.3.2 Pay off Idea

Tabel 21. Pemimpin memberi kesempatan promosi jenjang karir bagi karyawan yang berprestasi.

Kategori Jawaban	Frekuensi	Prosentase
Tidak pernah	-	-
Jarang	-	-
Kadang-kadang	13	32,5%
Sering	15	37,5%
Selalu	12	30%
Jumlah	40	100%

Sumber : Data Penelitian Diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa pendapat karyawan terhadap aktivitas pemimpin sering memberi kesempatan promosi jenjang karir bagi karyawan yang berprestasi ada 15 orang atau 37,5 persen dari seluruh jumlah responden dan yang menyatakan pemimpin selalu memberi kesempatan promosi jenjang karir ada 12 orang atau 30 persen dari seluruh jumlah responden. Hal ini berarti kesempatan yang diberikan pemimpin untuk promosi jenjang karir karyawan memang diharapkan karyawan. Contoh dilapangan yaitu pada PT. Telkom terdapat SKI atau Sasaran Kerja Individu, dari situ pemimpin dapat melihat prestasi karyawan dan pemimpin dapat mengajukan percepatan promosi ke pusat yaitu di Bandung.

Tabel 22. Pemimpin memberi penghargaan bagi karyawan yang berprestasi.

Kategori Jawaban	Frekuensi	Prosentase
Tidak pernah	-	-
Jarang	-	-
Kadang-kadang	8	20%
Sering	17	42,5%
Selalu	15	37,5%
Jumlah	40	100%

Sumber : Data Penelitian Diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa pendapat karyawan terhadap aktivitas pemimpin memberi penghargaan bagi karyawan yang berprestasi ada 17 orang atau 42,5 persen dari seluruh jumlah responden menjawab sering, tetapi ada 15 orang menjawab pemimpin selalu memberi penghargaan bagi karyawan yang berprestasi. Hal ini berarti perhatian yang diberikan pemimpin terhadap karyawan hampir selalu dilakukan. Contoh dilapangan yaitu berdasarkan wawancara dengan dinas marketing, SKI karyawan dalam memasarkan flexi sangat bagus maka perusahaan akan memberikan reward yang bisa berupa uang, barang, atau pelatihan. Dan reward yang sering diambil adalah pelatihan, karena dengan pelatihan karyawan dapat meningkatkan keahliannya.

Tabel 23. Pemimpin memberi pujian seketika atas prestasi kerja karyawan.

Kategori Jawaban	Frekuensi	Prosentase
Tidak pernah	-	-
Jarang	-	-
Kadang-kadang	11	27,5%
Sering	20	50%
Selalu	9	22,5%
Jumlah	40	100%

Sumber : Data Penelitian Diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa pendapat karyawan terhadap aktivitas pemimpin selalu memberikan pujian seketika ada 9 orang atau 22,5 persen dari seluruh jumlah responden dan yang menjawab pemimpin sering memberikan pujian seketika ada 20 orang atau 50 persen dari seluruh jumlah responden. Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa pemimpin memang tidak segan memberikan pujian seketika atas prestasi kerja karyawan. Contoh dilapangan yaitu pada saat *coffee morning* atau secara langsung datang ke meja karyawan, juga melalui buletin dan internet.

Tabel 24. Pemimpin menyediakan fasilitas dalam bekerja.

Kategori Jawaban	Frekuensi	Prosentase
Tidak pernah	-	-
Jarang	-	-
Kadang-kadang	5	12,5%
Sering	19	47,5%
Selalu	16	40%
Jumlah	40	100%

Sumber : Data Penelitian Diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa pendapat karyawan terhadap aktivitas pemimpin selalu menyediakan fasilitas dalam bekerja ada 16 orang atau 40 persen dari seluruh jumlah responden, akan tetapi sebagian besar karyawan menjawab pemimpin sering menyediakan fasilitas yaitu sebanyak 19 orang atau 47,5 persen dari seluruh jumlah responden. Hal ini berarti penyediaan fasilitas menurut karyawan cukup baik. Contoh dilapangan yaitu pada setiap meja karyawan ada komputer dengan fasilitas lengkap, selain itu bagi yang dinas di luar disediakan kendaraan dinas.

terbesar ada 20 orang atau separuh dari seluruh jumlah responden yaitu 50 persen, menjawab pemimpin sering memberi kesesuaian penempatan karyawan. Hal ini berarti kesesuaian penempatan bagi karyawan cukup baik. Contoh dilapangan yaitu penempatan karyawan ada kebijakan langsung dari pusat dan dilakukan berdasarkan spesialisasi pendidikannya. Misal lulusan akuntansi atau sejenisnya maka akan ditempatkan dibagian atau dinas keuangan.

Tabel 27. Pemimpin memberikan posisi yang sesuai pada karyawan.

Kategori Jawaban	Frekuensi	Prosentase
Tidak pernah	-	-
Jarang	-	-
Kadang-kadang	13	32,5%
Sering	21	52,5%
Selalu	6	15%
Jumlah	40	100%

Sumber : Data Penelitian Diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa pendapat karyawan terhadap aktivitas pemimpin kadang-kadang memberi posisi yang sesuai kepada karyawan sebanyak 13 orang atau 32,5 persen dari seluruh jumlah responden. Responden terbesar ada 21 orang atau 52,5 persen, lebih dari separuh jumlah responden menjawab pemimpin sering memberi posisi yang sesuai pada karyawan. Hal ini berarti kesesuaian penempatan posisi bagi karyawan cukup baik. Contoh dilapangan yaitu penempatan posisi bagi karyawan melalui sidang jabatan. Dan sidang jabatan dilakukan berdasarkan pengajuan kenaikan jabatan oleh manajer dinas dengan melihat laporan SKI karyawan.

Tabel 28. Pemimpin memberikan dukungan atas ide-ide baru karyawan.

Kategori Jawaban	Frekuensi	Prosentase
Tidak pernah	-	-
Jarang	-	-
Kadang-kadang	15	37,5%
Sering	17	42,5%
Selalu	8	20%
Jumlah	40	100%

Sumber : Data Penelitian Diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa pendapat karyawan terhadap aktivitas pemimpin kadang-kadang memberikan dukungan atas ide-ide baru karyawan ada 15 orang atau 37,5 persen dari seluruh jumlah responden. Responden terbesar ada 17 orang atau 42,5 persen menjawab pemimpin sering memberikan dukungan atas ide-ide baru karyawan. Hal ini berarti pemberian dukungan atas ide-ide karyawan oleh pemimpin sering dilakukan. Contoh dilapangan yaitu apabila ada karyawan yang ingin melakukan kegiatan atas idenya, maka pemimpin langsung mengeluarkan nota tindakan yang dapat digunakan untuk memperlancar kegiatan tersebut.

Tabel 29. Pemimpin memotivasi karyawan.

Kategori Jawaban	Frekuensi	Prosentase
Tidak pernah	-	-
Jarang	-	-
Kadang-kadang	5	12,5%
Sering	21	52,5%
Selalu	14	35%
Jumlah	40	100%

Sumber : Data Penelitian Diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa pendapat karyawan terhadap aktivitas pemimpin sering memotivasi karyawan ada 21 orang atau 52,5 persen dari seluruh jumlah responden. Hal ini didukung 14 orang atau 35 persen dari seluruh jumlah responden yang menjawab pemimpin selalu memotivasi

karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Hal ini berarti aktivitas pemimpin memotivasi karyawan sering dilakukan. Contoh dilapangan yaitu dengan mengirim karyawan ke berbagai pelatihan-pelatihan kerja dan dilibatkan pada semua kegiatan, misalnya *work shop*.

Tabel 30. Pemimpin memberi kesempatan karyawan mengembangkan keahliannya

Kategori Jawaban	Frekuensi	Prosentase
Tidak pernah	-	-
Jarang	-	-
Kadang-kadang	10	25%
Sering	20	50%
Selalu	10	25%
Jumlah	40	100%

Sumber : Data Penelitian Diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa pendapat karyawan terhadap aktivitas pemimpin sering memberikan kesempatan karyawan untuk mengembangkan keahliannya ada 20 orang atau 50 persen dari seluruh jumlah responden, sedangkan yang menjawab pemimpin selalu memberi kesempatan karyawan untuk mengembangkan keahliannya ada 10 orang. Hal ini berarti aktivitas pemimpin memberi kesempatan karyawan untuk mengembangkan keahliannya sering dilakukan. Contohnya dengan mengikuti lomba antar dinas.

Data nilai variabel (independen) Komunikasi Persuasif Pemimpin dapat dilihat pada lampiran .

3.4 Data Variabel Produktivitas (Y)

Produktivitas kerja karyawan adalah dengan indikator efektivitas dan Efisiensi

3.4.1 Efektivitas

Tabel 31. Aktivitas karyawan mengetahui job description masing-masing

Kategori Jawaban	Frekuensi	Prosentase
Tidak pernah	-	-
Jarang	-	-
Kadang-kadang	2	5%
Sering	7	17,5%
Selalu	31	77,5%
Jumlah	40	100%

Sumber : Data Penelitian Diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa aktivitas karyawan mengetahui job description masing-masing ada 7 orang menjawab sering, namun ada 31 orang atau 77,5 persen yang merupakan lebih dari separuh karyawan menjawab selalu mengetahui job description masing-masing. Data diatas menunjukkan bahwa karyawan senantiasa mengerti job description masing-masing. Contohnya yaitu karyawan dinas Support bagian pengembangan SDM harus mengetahui apa saja yang harus dilakukan untuk pengembangan SDM yaitu melalui pengiriman pelatihan.

Tabel 32. Aktivitas karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan

Kategori Jawaban	Frekuensi	Prosentase
Tidak pernah	-	-
Jarang	-	-
Kadang-kadang	4	10%
Sering	9	22,5%
Selalu	27	67,5%
Jumlah	40	100%

Sumber : Data Penelitian Diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa aktivitas karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan ada 9 orang menjawab sering namun demikian ada 27 orang atau 67,5 persen dari

separuh jumlah responden keseluruhan menjawab selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Data diatas dapat menunjukkan bahwa karyawan selalu senantiasa menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Contohnya yaitu berdasarkan SKI (Sasaran Kerja Individu).

Tabel 33. Aktivitas karyawan memprioritaskan waktu yang dimiliki pada persoalan yang penting.

Kategori Jawaban	Frekuensi	Prosentase
Tidak pernah	2	5%
Jarang	-	-
Kadang-kadang	6	15%
Sering	14	35%
Selalu	18	45%
Jumlah	40	100%

Sumber : Data Penelitian Diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa aktivitas karyawan memprioritaskan waktu yang dimiliki pada persoalan yang penting ada 14 orang atau 35 persen dari seluruh jumlah responden menjawab sering, namun demikian ada 18 orang 45 persen dari seluruh jumlah responden menjawab selalu memprioritaskan waktu yang dimiliki pada persoalan yang penting. Data diatas dapat menunjukkan bahwa karyawan memang senantiasa selalu memprioritaskan waktu yang dimiliki pada persoalan yang penting. Contohnya yaitu pada dinas jaringan akses, apabila ada dinas luar yaitu perbaikan jaringan telepon yang harus selesai hari itu juga, jadi waktu yang dimiliki terfokus pada perbaikan jaringan yang rusak.

Tabel 34. Aktivitas karyawan mengecek ulang pekerjaan yang diselesaikan

Kategori Jawaban	Frekuensi	Prosentase
Tidak pernah	-	-
Jarang	-	-
Kadang-kadang	2	5%
Sering	19	47,5%
Selalu	19	47,5%
Jumlah	40	100%

Sumber : Data Penelitian Diolah

Berdasarkan data diatas dapat diketahui bahwa pendapat responden terhadap aktivitas karyawan dalam mengecek ulang pekerjaan yang telah diselesaikan sering ada 19 orang atau 47,5 persen dari seluruh jumlah responden, pernyataan ini diperkuat 19 orang yang menjawab selalu mengecek ulang pekerjaan yang sudah diselesaikan. Data diatas menunjukkan bahwa karyawan berusaha selalu mengecek ulang pekerjaan yang diselesaikan. Contohnya yaitu pada bagian customer service, apabila ada pelanggan yang mengadu mengenai pencabutan telkom memo, maka adalah tugas bagi customer service untuk mengecek ulang pengaduan tersebut.

Tabel 35. Aktivitas karyawan menyelesaikan pekerjaan secara tertib.

Kategori Jawaban	Frekuensi	Prosentase
Tidak pernah	-	-
Jarang	-	-
Kadang-kadang	5	12.5%
Sering	10	25%
Selalu	25	62.5%
Jumlah	40	100%

Sumber : Data Penelitian Diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa pendapat responden dalam menyelesaikan pekerjaan secara tertib ada 10 orang yang menjawab sering, pernyataan ini diperkuat oleh 25 orang atau 62,5 persen dari seluruh jumlah responden menyatakan selalu menyelesaikan pekerjaan secara tertib. Hal ini

berarti karyawan selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan secara tertib. Contohnya yaitu setiap karyawan menyelesaikan pekerjaan berdasarkan SKI.

Tabel 36. Aktivitas karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jadwal yang ditentukan.

Kategori Jawaban	Frekuensi	Prosentase
Tidak pernah	-	-
Jarang	-	-
Kadang-kadang	5	12,5%
Sering	15	37,5%
Selalu	20	50%
Jumlah	40	100%

Sumber : Data Penelitian Diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa aktivitas karyawan sering menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan ada 15 orang, dan responden yang menjawab selalu ada 20 orang atau 50 persen dari seluruh jumlah responden. Data diatas menunjukkan bahwa karyawan senantiasa selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.

3.4.2 Efisiensi

Tabel 37. Aktivitas karyawan mencari cara yang paling mudah dalam menyelesaikan pekerjaan.

Kategori Jawaban	Frekuensi	Prosentase
Tidak pernah	-	-
Jarang	-	-
Kadang-kadang	4	10%
Sering	11	27,5%
Selalu	25	62,5%
Jumlah	40	100%

Sumber : Data Penelitian Diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa pendapat responden terhadap aktivitas karyawan sering mencari cara yang paling mudah dalam menyelesaikan pekerjaan ada 11 orang, akan tetapi yang menjawab selalu

mencari cara yang paling mudah ada 25 orang atau 62,5 persen dari seluruh jumlah responden. Data diatas dapat menunjukkan bahwa karyawan selalu mencari cara yang mudah dalam menyelesaikan pekerjaan. Contohnya apabila ada undangan untuk rapat kilat, maka tidak perlu menyebar undangan dengan cara mendatangi satu persatu. Melainkan dengan melalui internet yang selalu on line.

Tabel 38. Aktivitas karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan cepat, dalam arti selesai sebelum waktu yang ditentukan.

Kategori Jawaban	Frekuensi	Prosentase
Tidak pernah	-	-
Jarang	-	-
Kadang-kadang	12	30%
Sering	20	50%
Selalu	8	20%
Jumlah	40	100%

Sumber : Data Penelitian Diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa pendapat responden dalam aktivitas menyelesaikan pekerjaan kadang-kadang lebih cepat, dalam arti selesai sebelum waktu yang ditentukan ada 12 orang, akan tetapi yang menjawab sering ada 20 orang atau 50 persen dari seluruh jumlah responden. Data diatas dapat menunjukkan bahwa karyawan senantiasa berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan cepat, dalam arti sebelum waktu yang ditentukan. Contohnya dilapangan yaitu mereka secepatnya mengerjakan tugas selanjutnya membuat laporan SKI.

Tabel 39. Aktivitas karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan segenap tenaga.

Kategori Jawaban	Frekuensi	Prosentase
Tidak pernah	-	-
Jarang	1	2,5%
Kadang-kadang	6	15%
Sering	11	27,5%
Selalu	22	55%
Jumlah	40	100%

Sumber : Data Penelitian Diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa pendapat responden dalam menyelesaikan pekerjaan sering mencurahkan segenap tenaga ada 11 orang, hal ini didukung pernyataan 22 orang atau 55 persen dari seluruh jumlah responden yang menjawab selalu. Data diatas menunjukkan bahwa karyawan selalu senantiasa menyelesaikan pekerjaan dengan segenap tenaga.

3.5 Menentukan nilai $\sum TX$ dan $\sum TY$

Sebelum menentukan nilai $\sum TX$ dan $\sum TY$, maka terlebih dahulu mencari nilai T_x dan T_y atau rank kembar dari masing-masing variabel. T_x dan T_y dapat dilihat pada tabel 40 dan 41.

Tabel 40. Menentukan nilai T_x

Total Skor	Rank	Jumlah Rank
48	4	7
50	9.5	4
51	12.5	2
52	14.5	2
53	16.5	2
54	18.5	2
56	21	3
57	24.5	4
60	29	5
64	32.5	2
65	35	3
66	38.5	4

Sumber : Data Penelitian Diolah

Tabel 41. Menentukan Nilai Ty

Total Skor	Rank	Jumlah Rank
30	2	3
35	5	3
36	7.5	2
37	9.5	2
38	12	3
39	16	5
40	19.5	2
41	23.5	6
42	30	7
43	35.5	4
45	39	3

Sumber : Data Penelitian Diolah

Menentukan nilai $\sum TX$

$$\begin{aligned}
 \sum TX &= \frac{t^3 - t}{12} \\
 &= 5\left(\frac{2^3 - 2}{12}\right) + 2\left(\frac{3^3 - 3}{12}\right) + 3\left(\frac{4^3 - 4}{12}\right) + \left(\frac{5^3 - 5}{12}\right) + \left(\frac{7^3 - 7}{12}\right) \\
 &= 5\left(\frac{6}{12}\right) + 2\left(\frac{24}{12}\right) + 3\left(\frac{60}{12}\right) + \left(\frac{120}{12}\right) + \left(\frac{336}{12}\right) \\
 &= 5(0,5) + 2(2) + 3(5) + 10 + 28 \\
 &= 2,5 + 4 + 15 + 10 + 28 \\
 &= 59,5
 \end{aligned}$$

Menentukan nilai $\sum TY$

$$\begin{aligned}
 \sum TY &= \frac{t^3 - t}{12} \\
 &= 3\left(\frac{2^3 - 2}{12}\right) + 4\left(\frac{3^3 - 3}{12}\right) + \left(\frac{4^3 - 4}{12}\right) + \left(\frac{5^3 - 5}{12}\right) + \left(\frac{6^3 - 6}{12}\right) + \left(\frac{7^3 - 7}{12}\right) \\
 &= 3\left(\frac{6}{12}\right) + 4\left(\frac{24}{12}\right) + \left(\frac{60}{12}\right) + \left(\frac{120}{12}\right) + \left(\frac{210}{12}\right) + \left(\frac{336}{12}\right) \\
 &= 3(0,5) + 4(2) + 5 + 10 + 17,5 + 28 \\
 &= 1,5 + 8 + 5 + 10 + 17,5 + 28 \\
 &= 70
 \end{aligned}$$

Menentukan $\sum X^2$ dan $\sum Y^2$

$$\begin{aligned}\sum X^2 &= \frac{N^3 - N}{12} - \sum TX \\ &= \frac{40^3 - 40}{12} - 59,5 \\ &= \frac{63960}{12} - 59,5 \\ &= 5330 - 59,5 \\ &= 5270,5\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\sum Y^2 &= \frac{N^3 - N}{12} - \sum TY \\ &= \frac{40^3 - 40}{12} - 70 \\ &= \frac{63960}{12} - 70 \\ &= 5330 - 70 \\ &= 5260\end{aligned}$$

Perhitungan diatas menunjukkan

$$\begin{aligned}N &= 40 \\ \sum d^2 &= 4872 \\ TX &= 59,5 \\ TY &= 70 \\ \sum X^2 &= 5270,5 \\ \sum Y^2 &= 5260\end{aligned}$$

3.6 Menghitung Koefisien Korelasi (r_s) Rank Spearman

Perhitungan Koefisien Korelasi Rank Spearman dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara komunikasi persuasif pemimpin (X) dengan produktivitas kerja karyawan (Y) pada PT. Telkom Kandatel Malang. Perhitungan tersebut adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 r_s &= \frac{\sum X^2 + \sum Y^2 - \sum di^2}{2\sqrt{(\sum X^2)(\sum Y^2)}} \\
 &= \frac{5270,5 + 5260 - 4872}{2\sqrt{(5270,5)(5260)}} \\
 &= \frac{10530,5 - 4872}{2\sqrt{27722830}} \\
 &= \frac{5658,5}{2 \times 5265} \\
 &= \frac{5658,5}{10530} \\
 &= 0,5373
 \end{aligned}$$

Perhitungan diatas menunjukkan r_s sebesar 0,5373 sehingga berada pada tingkat hubungan sedang, yaitu terletak antara 0,400-0,599. Sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Uraian tersebut menunjukkan terdapat hubungan yang cukup berarti antara komunikasi persuasif pemimpin dengan produktivitas kerja karyawan pada PT. Telkom Kandatel Malang.

3.7 Menghitung Uji t

Uji t digunakan untuk menguji taraf keyakinan atau signifikansi. Perhitungannya adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 t &= r_s \sqrt{\frac{N-2}{1-(r_s)^2}} \\
 &= 0,5373 \sqrt{\frac{40-2}{1-(0,5373)^2}} \\
 &= 0,5373 \sqrt{\frac{38}{1-0,28869129}} \\
 &= 0,5373 \sqrt{\frac{38}{0,71130871}}
 \end{aligned}$$

$$= 0,5373\sqrt{53422}$$

$$= 0,5373 \times 7,309$$

$$= 3,9271257$$

Uji hipotesis statistiknya yaitu :

Ho : tidak ada hubungan signifikansi Koefisien Korelasi hitung $< |0|$

Ho : KK hitung $<$ KK tabel t, $\alpha = 5\%$, $df = 38$, Ho diterima dan Ha ditolak.

Ha : KK hitung $>$ KK tabel t, $\alpha = 5\%$, $df = 38$, Ha diterima dan Ho ditolak.

t hitung $= 3,9271257 >$ t tabel $= 2,025$ maka Ha diterima dan Ho ditolak.

Perhitungan t-test diatas menunjukkan hasil sebesar 3,9271257, apabila nilai tersebut dibandingkan dengan harga tabel kritis untuk $df = N-2 = 38$ dengan taraf signifikansi 0,05 yang bernilai 2,025 hasil interpolasi, karena untuk $N = 38$ tidak terdapat dalam tabel distribusi t, dengan demikian t uji $>$ t tabel, berarti ada hubungan yang signifikan antara komunikasi persuasif pemimpin dengan produktivitas kerja karyawan pada PT. Telkom Kandatel Malang.

3.8 Pembahasan

Hasil penelitian yang telah disajikan menjelaskan dua variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu variabel komunikasi persuasif pemimpin dengan produktivitas kerja karyawan. Variabel komunikasi persuasif pemimpin (X) terdiri dari tiga indikator yaitu metode integrasi, metode pay off idea dan metode icing device. PT Telkom Kandatel Malang melakukan komunikasi secara persuasif kepada semua karyawan. Ketiga indikator tersebut dikategorikan berdasarkan 5 kategori yaitu sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah dan sangat rendah. Kategori sangat tinggi tidak ada, kategori tinggi sebanyak 21 orang atau 52,5 persen dari seluruh jumlah responden, kategori sedang sebanyak 19 orang atau 47,5 persen dari seluruh jumlah responden, kategori rendah dan kategori sangat rendah tidak ada. Penjelasan diatas menunjukkan bahwa sebagian besar pendapat responden terhadap variabel komunikasi persuasif pemimpin berkategori tinggi.

Variabel produktivitas kerja karyawan yang terdiri dari dua indikator antara lain efektivitas dan efisiensi. Kedua indikator tersebut dikategorikan menjadi 5 kategori yaitu sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah dan sangat rendah. Kategori sangat tinggi sebanyak 3 orang atau 7,5 persen dari seluruh jumlah responden, kategori tinggi sebanyak 31 orang atau 77,5 persen dari seluruh jumlah responden, kategori sedang sebanyak 6 orang atau 15 persen dari seluruh jumlah responden, sedangkan kategori rendah dan sangat rendah tidak ada.

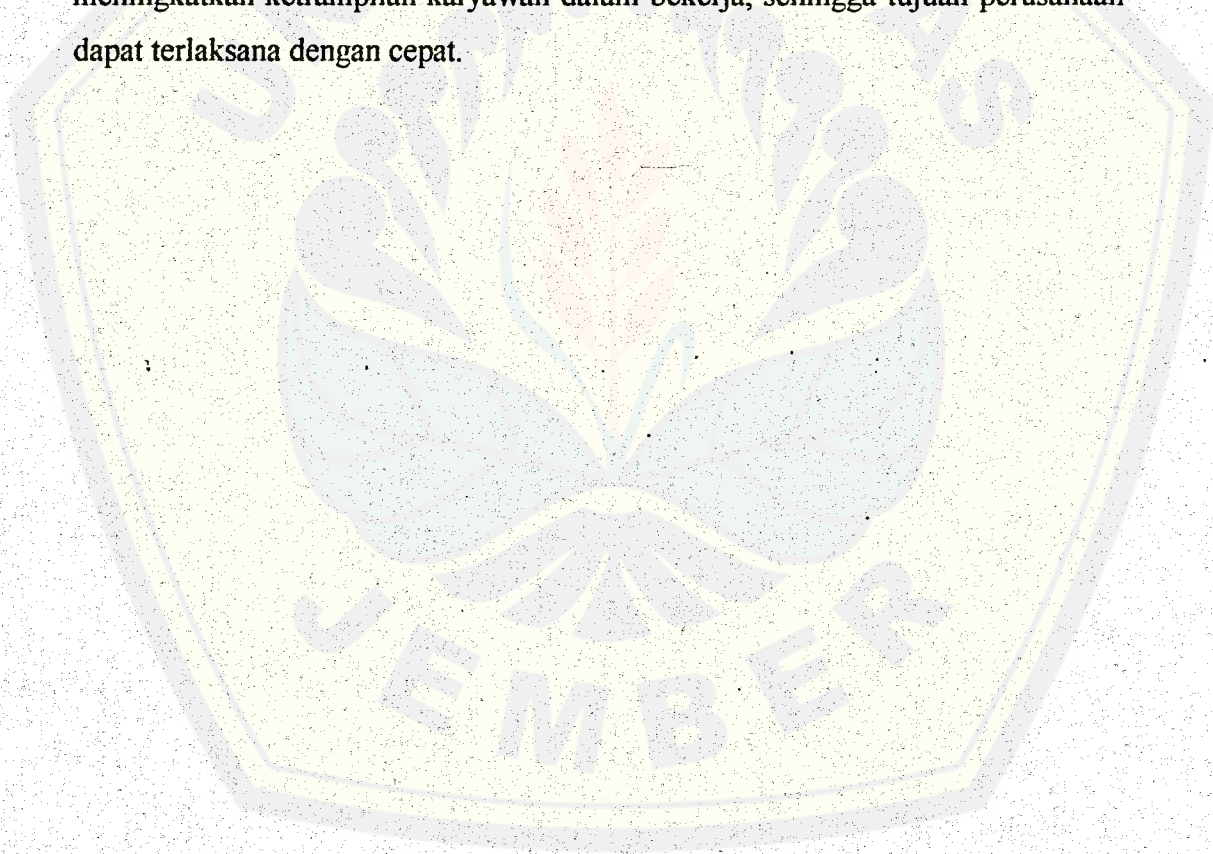
Variabel komunikasi persuasif pemimpin dan produktivitas kerja karyawan di ranking dengan urutan nilai terkecil menduduki ranking pertama, kemudian menghitung selisih ranking (d) dari kedua variabel tersebut. Selisih ranking dikuadratkan (d^2) dan diperoleh hasil sebesar 4872. Langkah selanjutnya adalah menghitung TX dan TY untuk menentukan $\sum X^2$ dan $\sum Y^2$. Hasil perhitungan menunjukkan TX = 59,5, TY = 70, dan $\sum X^2 = 5270,5$, $\sum Y^2 = 5260$. Perhitungan tersebut digunakan untuk menentukan besarnya r_s .

Hasil perhitungan korelasi Rank Spearman adalah sebesar 0,5373 yang berarti ada hubungan berkategori sedang antara komunikasi persuasif pemimpin dengan produktivitas kerja karyawan pada PT. Telkom Kandatel Malang. Hasil perhitungan tersebut diperkuat dengan hasil pengujian uji t menggunakan taraf kesalahan $\alpha = 5\%$, t uji sebesar 3,9271257 sedangkan t tabel dengan $df = N-2 = 38$ sebesar 2,025 dari hasil interpolasi. Dengan demikian t uji > t tabel yang berarti ada hubungan yang signifikan antara komunikasi persuasif pemimpin dengan produktivitas kerja karyawan pada PT. Telkom Kandatel Malang.

Hambatan dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan dalam perusahaan selalu ada, tetapi pada PT. Telkom Kandatel Malang selalu berusaha untuk mengurangi kendala-kendala yang dapat menghambat produktivitas kerja karyawan. Pada PT. Telkom Kandatel Malang setiap hari Selasa minggu pertama diadakan pertemuan antara pemimpin dengan seluruh karyawan untuk membahas masalah yang sedang dihadapi karyawan dalam pelaksanaan kerja dan evaluasi hasil kerja yang sudah terdapat pada laporan Sasaran Kerja Individu (SKI). Pada

hari Selasa minggu kedua, tiga, dan empat pertemuan dilakukan oleh tiap dinas untuk membahas masalah interen yang sedang dialami oleh dinas. Dengan komikasi persuasif yang dilakukan oleh pimpinan kepada karyawan melalui pertemuan-pertemuan, maka hambatan yang ada akan dapat terselesaikan dan produktivitas kerja karyawan meningkat.

Kebijakan yang dilakukan oleh PT. Telkom Kandatel Malang dalam menyikapi permasalahan yang berhubungan dengan keadaan atau kondisi karyawan yang tidak lagi bisa menyesuaikan dengan tuntutan perusahaan maka di sediakan kebijakan pensiun dini. Mengenai masalah jasmani dan rohani maka disediakan fasilitas kesehatan baik spikologi maupun jasmani. Dan untuk meningkatkan kinerja karyawannya disediakan pelatihan-pelatihan yang dapat meningkatkan ketrampilan karyawan dalam bekerja, sehingga tujuan perusahaan dapat terlaksana dengan cepat.



IV. KESIMPULAN DAN SARAN

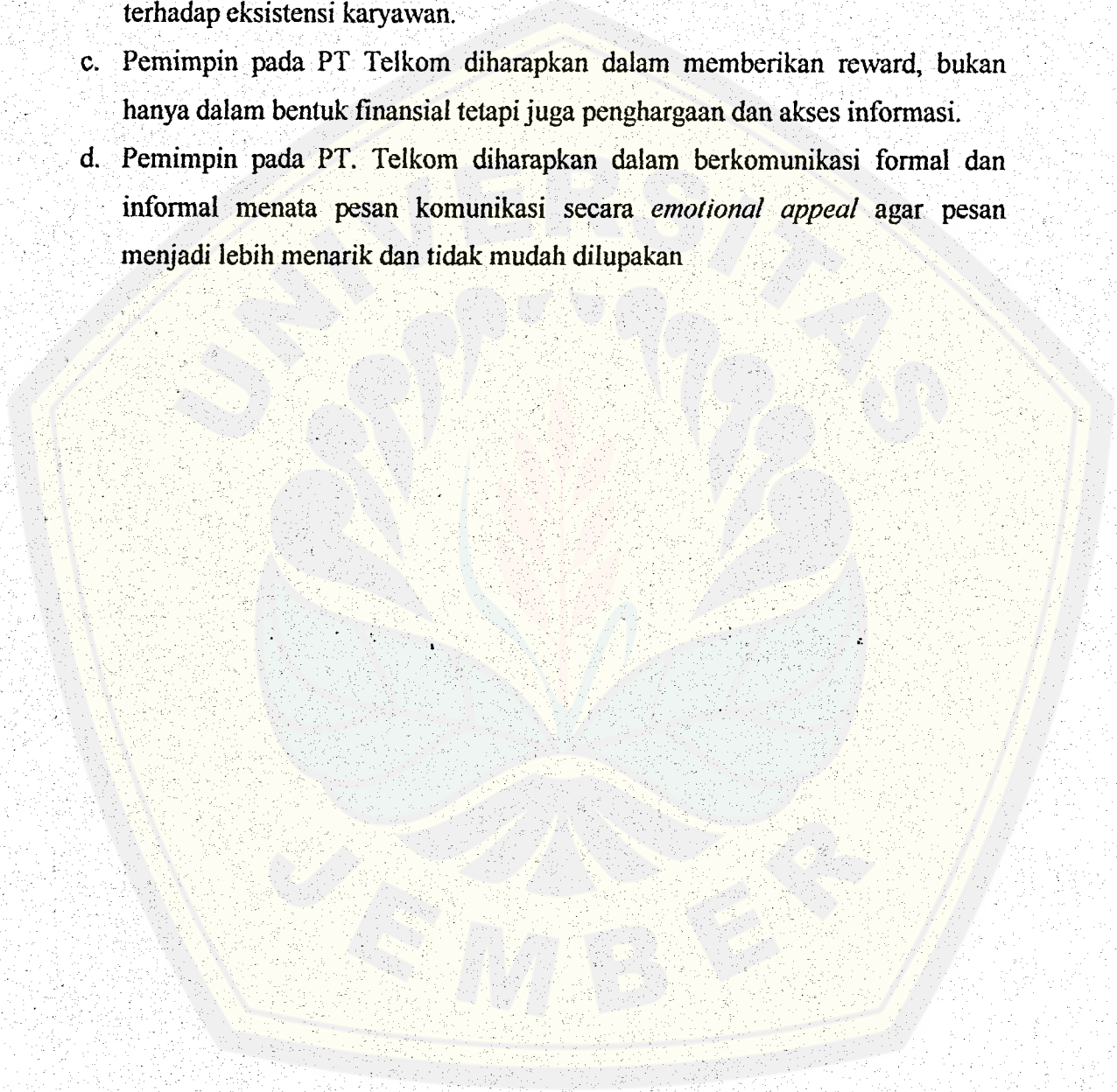
4.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada PT. Telkom Kandatel Malang, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- a. Ada hubungan yang positif antara komunikasi persuasif pemimpin dengan produktivitas kerja karyawan pada PT. Telkom Kandatel Malang, terbukti melalui hasil perhitungan Rank Spearman sebesar 0,5373 yang bernilai positif. Hasil perhitungan tersebut menunjukkan H_0 ditolak dan H_a diterima. Hasil perhitungan yang positif menunjukkan semakin tinggi tingkat komunikasi persuasif pemimpin semakin tinggi pula tingkat produktivitas kerja karyawan.
- b. Besarnya tingkat hubungan antara komunikasi persuasif pemimpin dengan produktivitas kerja karyawan dapat diketahui dari hasil perhitungan korelasi Rank Spearman yaitu sebesar 0,5373 yang berarti ada hubungan berkategori sedang antara komunikasi persuasif dengan produktivitas kerja karyawan pada PT. Telkom Kandatel Malang. Hasil pengujian tersebut diperkuat dengan hasil uji t sebesar 3,9271257, t tabel sebesar 2,025 dari hasil interpolasi dengan $df = N-2 = 38$, taraf kesalahan sebesar 5% yang berarti $t \text{ uji} > t \text{ tabel}$ sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian ada hubungan yang signifikan antara komunikasi persuasif pemimpin dengan produktivitas kerja karyawan pada PT. Telkom Kandatel Malang.
- c. Kebijakan yang dilakukan oleh PT. Telkom Kandatel Malang dalam menyikapi permasalahan yang ada yaitu dengan mengadakan pertemuan-pertemuan yang membahas permasalahan dalam perusahaan. Pertemuan sesering mungkin dilakukan baik itu formal maupun informal dan penyampaian perintah atau tugas dengan komunikasi persuasif sehingga karyawan dalam melaksanakan tugasnya dengan kesadaran sendiri. Dalam peningkatan produktivitas kerja karyawan maka disediakan fasilitas yang menunjang kelancaran karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Fasilitas yang diberikan bisa pelatihan, jaminan kesehatan, sarana dan prasarana dalam bekerja dan masih banyak lainnya.

4.2 Saran

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



Daftar Pustaka

- Anoraga, Pandji. 2000. *Manajemen Bisnis*. Jakarta : Rienika Cipta.
- , Pandji. dan N. Widiyanti. 1993. *Psikologi dalam Perusahaan*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsini. 1998. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : PT. Rienika Cipta.
- Effendy, Onong U. 1983. *Psikologi Manajemen*. Bandung : Alumni.
- , 1992. *Dinamika Komunikasi*. Bandung : PT. Remaja Rosda karya.
- , 1993. *Human Relation dan Public Relation*. Bandung : Mandar Maju.
- , 2001. *Ilmu Komunikasi : Teori dan Praktek*. Bandung : PT. Remaja Rosda karya.
- Flippo, Edwin B. 1995. *Manajemen Personalialia*. Jakarta : Erlangga.
- Goodall H. Lloyd Jr. dan Chisthopher L. Waagen. 1995. *Presentasi Persuasif*. Jakarta : Gaya Media Pratama
- Hadi, Sutrisno. 1997. *Metodologi Research*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Handoko, T. Hani. 1998. *Manajemen*. Yogyakarta : BPFE.
- , 1998. *Manajemen Personalialia dan Sumberdaya Manusia Edisi 2*. Yogyakarta : BPFE.
- Hasibuan, Melayu. 1994. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta : CV. Mas Agung.
- , 1999. *Organisasi dan Motivasi, Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Husein, Umar. 1997. *Metode Penelitian : Aplikasi dalam Pemasaran*. Jakarta : Gramedia.
- Koentjaraningrat. 1997. *Metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta : Gramedia.
- Kussriyanto, Bambang. 1991. *Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan*. Jakarta : Gramedia.

- Makaliwe, Willem. 2000. *Krisis Ekonomi Di Indonesia :Belajar Dari Pengalaman Tiga Tahun*. Usahawan No 10 TH XXIX
- Mangkunegara, A.A.Anwar. 2000. *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan*. Bandung : Rosda Karya.
- Manullang, M. 1994. *Manajemen Personalia*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Musselman, Vernon dan J.H. Jackson. 1996. *Pengantar Ekonomi Perusahaan Jilid I*. Jakarta : Erlangga.
- Nawawi, Hadari dan H. M. Martani. 1990. *Administrasi Personal*. Jakarta : CV. Mas Agung.
- , 2000. *Manajemen Sumberdaya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Nazir, Mohammad. 1998. *Metode Penelitian*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Nitisemito, Alex, S. 1996. *Manajemen Personalia*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Ruslan, Rosady. 1999. *Manajemen Humas dan Manajemen Komunikasi*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Robbins, P. Stephen. 2001. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT. Prenhallindo.
- Sedarmayanti. 1996. *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung : CV. Mandar Maju.
- , 2000. *Manajemen Sumberdaya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung : CV. Mandar Maju.
- Siahaan. 1990. *Komunikasi : Pemahaman dan Penerapannya*. Jakarta : PT. BPK Gunung Mulia.
- Siegel, S. 1997. *Statistik non Parametrik untuk Ilmu-ilmu Sosial*. Jakarta : Gramedia.
- Singarimbun, M dan S. Effendy. 1995. *Metodologi Penelitian Survei*. Jakarta : LP3ES.
- Siswanto, Bedjo. 1990. *Manajemen Modern : Konsep dan Aplikasi*. Bandung : Sinar Baru.
- , 1997. *Manajemen Tenaga Kerja*. Bandung : Alfabeta.
- Sinungan, Muchdarsyah. 2000. *Produktivitas : Apa dan Bagaimana*. Jakarta : Bumi Aksara.

- Sugiyono. 1999. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung : CV. Alfabeta.
- 2000. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : CV. Alfabeta.
- 2001. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Umar, Husein. 1997. *Metodologi Penelitian : Aplikasi Dalam Pemasaran*. Jakarta : PT.Gramedia Pustaka Utama.
- Tim Universitas Jember. 1998. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Jember : Universitas Jember.
- Widjaja, H. A. W. 1997. *Komunikasi : Komunikasi dan Hubungan Masyarakat*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Widiyanti, N dan Sunindhra. 1998. *Koperasi dan Perekonomian Indonesia*. Jakarta : Rienika Cipta.
- Winardi. 1990. *Kepemimpinan dan Manajemen*. Jakarta : PT. Rienika Cipta.

