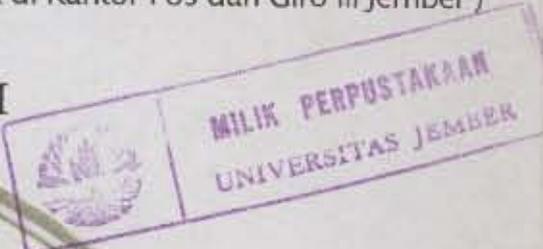




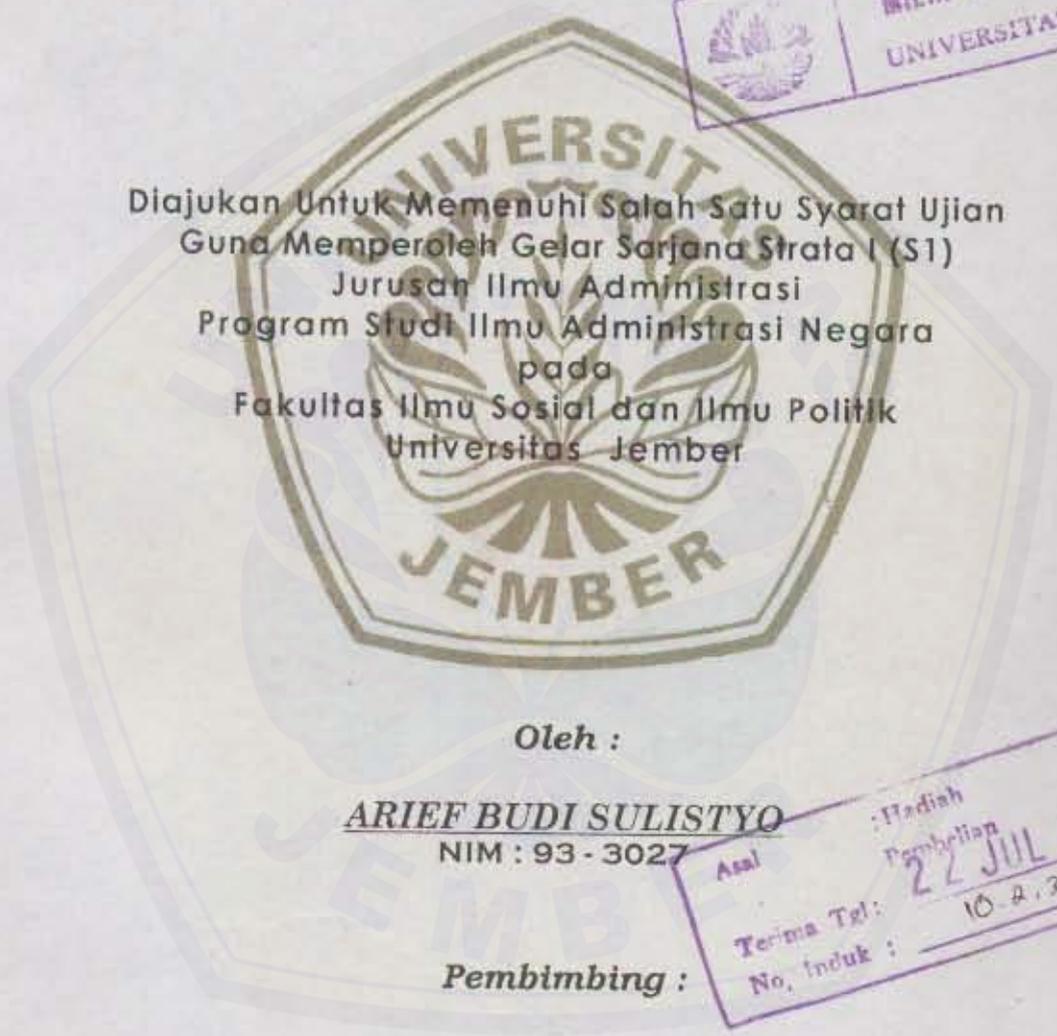
PENGARUH MOTIVASI PIMPINAN TERHADAP SEMANGAT KERJA PEGAWAI DALAM RANGKA PENINGKATAN EFEKTIFITAS PELAYANAN

(Suatu Studi Tentang Efektifitas Pelayanan Publik di Kantor Pos dan Giro III Jember)

SKRIPSI



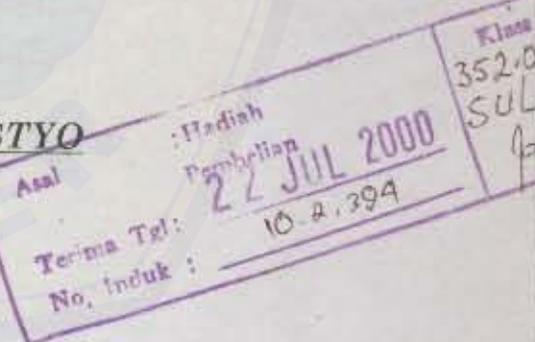
Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Ujian Guna Memperoleh Gelar Sarjana Strata I (S1)
Jurusan Ilmu Administrasi
Program Studi Ilmu Administrasi Negara
pada
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Jember



Oleh :

ARIEF BUDI SULISTYO

NIM : 93 - 3027



Pembimbing :

Drs. R.K. Widjadi, SU.

NIP : 130 234 041

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER
2000

MOTTO

“Kita memilih kegembiraan-kegembiraan kita dan kesedihan-kesedihan kita lama sebelum kita mengalaminya”*

“Seorang optimis memandang pada bunga mawar saja, bukan pada duri; seorang pesimis merenung duri, acuh tak acuh pada bunganya”*

*Kahlil Gibran (Renungan-renungan Spiritual)

Kupersembahkan karya ini kepada yang terhormat

Ibuku + Bapakku.....

Atas cinta, kasih dan sayangnya yang tidak pernah surut, atas pengorbanan yang tiada henti,

Atas doa tulus yang selalu mengalir untuk keberhasilan kami, anak-anaknya

Kakak-kakakku.....

Atas cinta, kasih dan sayangnya yang tak akan pudar, atas doa yang selalu mengiringi setiap langkah kita,

Semoga kita menjadi anak-anak yang sholeh, berbakti kepada Ibu, Bapak, Agama, Nusa dan Bangsa.

Adikku, Ida.....

Terima kasih untuk semua cerita yang pernah ada...

Banyak sayang buat kamu...

Dennie,....

Makasih buat semua waktu dan pengertiannya

PENGESAHAN

Diterima dan dipertahankan di depan Team Penguji Skripsi guna memenuhi
salam satu syarat dalam memperoleh Gelar Sarjana Strata Satu (S1)
Jurusan Ilmu Administrasi
Program Studi Ilmu Administrasi Negara
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Jember

Pada :
Hari/tanggal : Kamis, 13 Juli 2000
Jam : 8.00 BBW1 – selesai

Panitia Penguji

Ketua



(Drs. S. Soerantomo)
NIP. 130 518 485

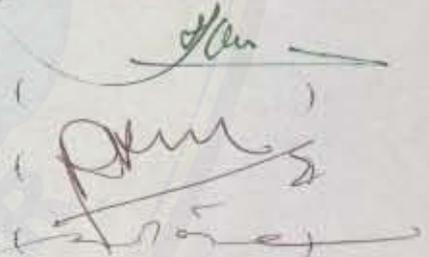
Sekretaris



(Drs. R. K. Widjadi, SU)
NIP. 130 239 041

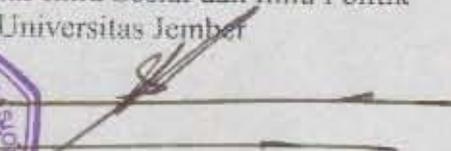
Anggota

1. Drs. S. Soerantomo
2. Drs. R. K. Widjadi, SU
3. Drs. Anwar, Msi



Mengetahui

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Jember



Drs. H. Bariman
NIP. 130 350 769

KATA PENGANTAR



Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah berkenan melimpahkan rahmat, taufik dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul "Pengaruh Motivasi Pimpinan Terhadap Semangat Kerja Pegawai Dalam Rangka Peningkatan Efektivitas Pelayanan di Kantor Pos dan Giro III Jember" guna memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S1) di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Dalam penulisan ini tentunya tak lepas dari berbagai dukungan dan bantuan banyak pihak yang sangat berarti. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang tulus dan sebesar-besarnya kepada:

1. Kedua orangtuaku yang telah banyak berkorban dan berjuang untuk keberhasilan dan kebahagiaan putra-putrinya.
2. Bapak Drs. K. K. Widjati, SU selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan dengan penuh kesabaran dan perhatian, memberikan petunjuk dan dorongan yang sangat berarti bagi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
3. Bapak Prof. Drs. H. Bariman selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
4. Bapak Drs. Agus Budiharjo, MA selaku ketua jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
5. Bapak Drs. Budiono, Msi selaku ketua program studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
6. Ibu Dra. Anastasia M selaku dosen wali penulis.

7. Bapak Hardinal selaku Kepala Kantor Pos dan Giro III Jember yang telah berkenan memberikan izin penulis untuk mengadakan penelitian.
8. Bapak Nuryono selaku Kepala Manajer SDM dan Sarana Kantor Pos dan Giro III Jember yang telah banyak membantu penulis dalam memperoleh data-data yang penulis perlukan.
9. Bapak **Drs H. Baharudin Rasyid** sekeluarga yang telah menyediakan fasilitas tempat tinggal selama penulis di Jember, serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.
10. Bapak/Ibu dosen dan asisten serta segenap unsur civitas akademika Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
11. Denie yang meluangkan waktu dan pengertiannya.
12. Anak-anak Danau Toba 27, yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu.

Semoga Allah akan membalas budi baik tersebut dengan limpahan rahmatNya yang lebih baik.

Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi para pembaca.

Jember, Juli 2000

Penulis

DAFTAR TABEL

Tabel I	Absensi Pegawai Bagian Antaran dan Operasional Kantor Pos dan Giro III Jember.....	11
Tabel II	Target dan Realisasi Pelayanan Periode Januari 1998 – Desember 1998	12
Tabel III	Target dan Realisasi Pelaksanaan Program Kerja Bagian Antaran dan Bagian Operasional Periode Januari 1998 - Desember 1998	14
Tabel IV	Pelaksanaan Kegiatan Apel Pagi dan Upacara Bendera Kantor Pos dan Giro III Jember Periode Januari 1998 – Desember 1998.....	16
Tabel V	Daftar Kegiatan Rapat Rutin (Bulanan) di Kantor Pos dan Giro III Jember Periode Januari 1998 – Desember 1998	17
Tabel VI	Data Kantor Pos Pembantu dan Kode Pos di Wilayah Jember	45
Tabel VII	Data Kantor Pos Tambahan dan Kode Wilayah.....	46
Tabel VIII	Data Susunan Pegawai Berdasarkan Pangkat.....	57
Tabel IX	Data Jumlah Pegawai Berdasarkan Pendidikan (Termasuk Pegawai di Kantor Tambahan).....	58
Tabel X	Data Jumlah Pegawai Masing-masing Bidang	59
Tabel XI	Data Jenis Layanan dan Jadwal Pelayanan.....	61
Tabel XII	Data Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Motivasi Komunikasi (X1).....	63
Tabel XIII	Data Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Motivasi Penghargaan (X2).....	65
Tabel XIV	Data Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Motivasi Pergaulan Kerja Yang Harmonis (X3).....	67
Tabel XV	Data Total Skor Jawaban Responden Dan Kriteria Terhadap Variabel Motivasi Oleh Pimpinan (X)	69
Tabel XVI	Jumlah Frekuensi Dari Jawaban Responden Terhadap Motivasi Oleh Pimpinan Pada Kantor Pos dan Giro III Jember	70

Tabel XVII	Data Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Disiplin Kerja (Y1).....	72
Tabel XVIII	Data Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Kerja sama (Y2)	74
Tabel XIX	Data Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Tanggung Jawab (Y3)	76
Tabel XX	Data Total Skor Jawaban Responden dan Kriteria Terhadap Variabel Semangat kerja (Y).....	78
Tabel XXI	Jumlah Frekuensi dari Jawaban Responden Terhadap Indikator Semangat Kerja Pegawai Bagian Antaran dan Operasional Dalam Rangka Peningkatan Efektifitas Pelayanan di Kantor Pos dan Giro III Jember	79
Tabel XXII	Klasifikasi Kategori Jawaban Pengaruh Motivasi Pimpinan Terhadap Semangat Kerja Pegawai Bagian Antaran dan Operasional Dalam Rangka Peningkatan Efektifitas Pelayanan di Kantor Pos dan Giro III Jember	80
Tabel XXIII	Tabel Persiapan Untuk Mengetahui Pengaruh Motivasi Pimpinan Terhadap Semangat Kerja Pegawai	86
Tabel XXIV	Kategori Jawaban Responden dari Variabel Motivasi Pimpinan	88
Tabel XXV	Kategori Jawaban Responden dari Variabel Semangat Kerja Pegawai.....	89
Tabel XXVI	Analisa Total Variabel X dan Variabel Y	90

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN MOTTO	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PENGANTAR	v
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR ISI	ix
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah	20
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	20
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	20
1.3.2 Kegunaan Penelitian.....	21
1.4 Komsep Dasar	21
1.4.1 Konsep Motivasi (X).....	23
1.4.1.1 Motivasi Komunikasi (X1).....	25
1.4.1.2 Motivasi Penghargaan (X2).....	26
1.4.1.3 Motivasi Menciptakan Pergaulan Kerja yang Harmonis (X3).....	27
1.4.2 Konsep Semangat Kerja (Y).....	28
1.4.2.1 Disiplin Kerja (Y1).....	29
1.4.2.2 Kerja Sama (Y2).....	30
1.4.2.3 Tanggung Jawab (Y3).....	31
1.5 Konsep Penghubung Antara Motivasi Dengan Semangat Kerja Bawahan.....	31
1.6 Hipotesis	32
1.7 Definisi Operasional	34
1.7.1 Operasionalisasi Variabel Pengaruh Motivasi Atasan (Variabel X).....	35
1.7.1.1 Komunikasi (X1)	35

1.7.1.2 Penghargaan (X2).....	35
1.7.1.3 Pergaulan Kerja Yang Harmonis (X3).....	36
1.7.2 Operasionalisasi Variabel Terpengaruh Semangat Kerja Bawahan (Y).....	36
1.7.2.1 Disiplin Kerja (Y1).....	36
1.7.2.2 Kerja Sama (Y2).....	36
1.7.2.3 Tanggung Jawab (Y3).....	37
1.8 Metode Penelitian.....	37
1.8.1 Metode Penentuan Populasi.....	38
1.8.2 Metode Penentuan Sampel.....	38
1.8.3 Metode Pengumpulan Data.....	39
1.8.3.1 Teknik Observasi.....	39
1.8.3.2 Teknik Interview (wawancara).....	40
1.8.3.3 Teknik Quisioner.....	40
1.8.3.4 Teknik Dokumentasi.....	41
1.9 Metode Analisa Data.....	41
BAB II DESKRIPSI DAERAH PENELITIAN	
2.1 Pengantar.....	43
2.2 Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi.....	43
2.2.1 Kedudukan.....	43
2.2.2 Tugas Pokok.....	43
2.2.3 Fungsi.....	43
2.3 Wilayah Kerja.....	44
2.4 Susunan Tugas dan Tanggung Jawab Pegawai Kantor Pos dan Giro III Jember.....	48
2.5 Ketenagakerjaan.....	50
2.6 Jam Kerja Karyawan.....	59
2.7 Jenis Layanan dan Jadwal Pelayanan.....	61
BAB III PENYAJIAN DATA VARIABEL PENELITIAN	
3.1 Pengantar.....	62

3.2	Variabel Pengaruh (X) yaitu Motivasi pimpinan pada Kantor Pos dan Giro III Jember.....	62
3.2.1	Motivasi Komunikasi (X1).....	63
3.2.2	Motivasi Penghargaan (X2).....	65
3.2.3	Motivasi Pergaulan Kerja Yang Harmonis.....	67
3.3	Variabel Terpengaruh (Y) yaitu Semangat Kerja Pegawai Dalam Meningkatkan Efektifitas Pelayanan di Kantor Pos dan Giro III Jember ...	71
3.3.1	Disiplin Kerja (Y1).....	71
3.3.2	Kerja Sama (Y2).....	74
3.3.3	Tanggung Jawab (Y3).....	76
BAB IV ANALISIS DATA DAN INTERPRETASINYA		
4.1	Pengantar.....	82
4.2	Analisis Chi Square.....	83
4.3	Menganalisis dan Menginterpretasikan Data Tentang Pengaruh Motivasi Pimpinan Terhadap Semangat Kerja Pegawai.....	84
4.4	Analisis dan Interpretasi Data Tentang X (Analisis Data Deskriptif).....	87
BAB V KESIMPULAN		
5.1	Kesimpulan.....	92
5.2	Saran.....	92
DAFTAR PUSTAKA		
LAMPIRAN		

BAB I PENDAHULUAN

1 Latar Belakang Masalah

Ciri peradaban manusia yang bermasyarakat senantiasa ditandai dengan keterlibatannya dalam organisasi, baik itu organisasi non formal maupun organisasi formal. Manusia hidup dan dilahirkan dalam organisasi, dididik oleh organisasi, dan hampir dari semua manusia mempergunakan waktu hidupnya bekerja untuk organisasi. Manusia merupakan salah satu faktor dan pendukung organisasi, apapun bentuknya. Perilaku manusia yang berbeda dalam suatu kelompok atau organisasi adalah awal dari perilaku organisasi. Menurut Mifta Toha yang dimaksud dengan perilaku organisasi adalah "Suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu." (1983:5). Ini berarti meliputi aspek yang ditimbulkan dari pengaruh organisasi terhadap manusia demikian pula aspek yang ditimbulkan dari pengaruh manusia terhadap organisasi.

Berkaitan dengan organisasi Louis A Allen mengemukakan sebagai berikut :

"Organisasi adalah proses menetapkan dan mengelompokkan pekerjaan yang akan dilakukan, merumuskan dan melimpahkan tanggung jawab, wewenang, serta penyusunan hubungan dengan maksud untuk memungkinkan orang bekerja sama secara lebih efektif dalam mencapai tujuan." (The Lian Gie, 1983:66)

Sedangkan menurut Sondang P Siagian definisi organisasi adalah :

"Organisasi adalah bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih untuk bekerja sama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan mana terdapat seseorang atau beberapa orang yang disebut atasan dan atau beberapa orang yang disebut bawahan." (1985:7)

Berdasarkan pendapat kedua ilmuwan tersebut diatas dapatlah disimpulkan bahwa organisasi terdiri dari tiga unsur pokok:

1. Adanya hubungan antar orang atau manusia
2. Adanya kerja sama yang didasarkan pada wewenang dan tanggung jawab
3. Adanya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya

Dalam suatu organisasi yang besar, kerja sama yang didasarkan pada wewenang dan tanggung jawab sangat penting sehingga tugas yang dijalankan oleh masing-masing individu menjadi jelas. Yang di maksud dengan wewenang adalah hak seseorang karena jabatannya untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu dalam kehidupan organisasional. Sedangkan yang dimaksud dengan tanggung jawab adalah kewajiban melakukan sesuatu. (Domi C. Matutina, 1993:140). Dalam kehidupan organisasional, keseimbangan antara kedua hal ini sangat penting. Ketidak seimbangan antara keduanya dapat menimbulkan berbagai masalah. Artinya, jika seseorang memiliki wewenang yang jauh lebih besar dari tanggung jawabnya, bukanlah hal yang mustahil apabila dalam menggunakan wewenang itu cenderung bertindak sewenang-wenang karena ia merasa bahwa ia tidak perlu mempertanggungjawabkan tindakanitu. Contoh paling konkret dari sikap demikian adalah sikap yang biasa ditunjukkan oleh seorang pemimpin yang otokratik atau diktatorial. Sebaliknya, apabila tanggung jawab yang dipikul oleh seseorang lebih besar dari wewenang yang dimilikinya, dalam pelaksanaan tugasnya tidak mustahil timbul berbagai jenis kemandegan karena yang bersangkutan kemungkinan besar akan merasa ragu-ragu. Keragu-ruguan itu timbul karena ia tidak yakin bahwa ia memang berhak untuk melakukan tindakan-tindakan tertentu. Untuk mencegah kedua hal itu keseimbangan antara keduanya harus dinyatakan secara jelas dan sedapat mungkin secara tertulis. Kejelasan demikian biasanya tercermin pada kelancaran jalannya roda organisasi.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa manusia merupakan subyek utama yang menentukan tercapainya tujuan dari suatu organisasi. Sebagai unsur

pokok bagi organisasi keinginan, harapan, cita-cita dan perasaan manusia sebagai individu perlu mendapat pertimbangan pimpinan dalam penyelenggaraan manajemen. Disamping itu perlu dimaklumi bahwa tidak ada dua individu yang sama dalam segala hal meskipun ada tujuan-tujuan manusia yang secara umum memiliki kesamaan misalnya setiap manusia ingin bebas, ingin dihargai, ingin memperoleh kemajuan dalam hidup dan sebagainya.

Sebagai individu dalam organisasi, masih ada yang harus diperhatikan oleh setiap pimpinan yaitu bahwa setiap manusia selalu mempunyai kelebihan dalam dirinya. Kelebihan itulah yang harus dimanfaatkan pimpinan untuk keuntungan organisasi melalui jalan menjalin kerja sama yang baik dengan bawahan sebagai pelaksananya. Disamping itu manusia merupakan pusat serta sumber inspirasi dan gerakan organisasi sebagaimana diungkapkan oleh Malayu SP. Hasibuan :

“Bahwa manusia berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia sebagai perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan ini tidak mungkin dapat terwujud tanpa peran aktif karyawan, bagaimanapun canggihnya peralatan yang dimiliki oleh organisasi tersebut tidak ada manfaatnya bagi organisasi, jika peran aktif karyawan tidak diikutsertakan.” (1990:10)

Dari uraian diatas dapat dilihat bahwa peran aktif karyawan atau pegawai sangat diharapkan dalam organisasi. Untuk itu dibutuhkan seorang pimpinan yang bertugas mengarahkan bawahan. Selanjutnya untuk mengetahui maksud dari pimpinan maka menurut pendapat Dann Sugandha adalah sebagai berikut :

“Pimpinan adalah orang yang mempunyai tugas untuk mengarahkan dan membimbing bawahan dan mampu memperoleh dukungan bawahan hingga dapat menggerakkan mereka ke arah pencapaian tujuan organisasi.” (1986:62)

Dari pendapat diatas dapat dilihat bahwa seorang pemimpin harus dapat mengarahkan dan mendapat dukungan dari bawahan, untuk itu keinginan bawahan harus diperhatikan. Seorang pemimpin harus mengetahui bahwa setiap individu mempunyai tujuan yang berbeda, mereka menempatkan nilai-nilai yang berbeda

mengenai hasil-hasil yang dicapai dan mereka mencari tujuan-tujuan tertentu yang bagi mereka paling menarik. Pimpinan yang arif senantiasa memperhatikan adanya kesinambungan atau paling sedikit adanya kesesuaian antara tujuan individu dengan tujuan organisasi. Dengan demikian aktivitas yang dilakukan oleh individu dalam suatu organisasi tidak jauh menyimpang dari aktivitas organisasi. Jika terjadi kesenjangan antara tujuan individu dengan tujuan organisasi maka akan tercipta ketidak harmonisan kerja. Jadi dalam usaha menyesuaikan tujuan individu dengan tujuan organisasi harus disadari bahwa dalam menggabungkan diri para anggota dengan organisasi ada motif pemuasan kebutuhan. Menurut Keith Davis pada dasarnya kebutuhan manusia dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu :

1. Kebutuhan fisik dasar (Basic Physiological Needs) atau kebutuhan primer (Primary needs) yaitu kebutuhan yang berhubungan dengan prestise persaingan dan ras berkewajiban atas suatu tugas, rasa memiliki, rasa ingin dikasihani, serta rasa ingin memberikan kebutuhan sekunder yang sifatnya sangat abstrak, karena menyangkut kebutuhan pikiran dan semangat.
2. Kebutuhan-kebutuhan yang berhubungan dengan lingkungan (Interaction With Enviornment) atau kebutuhan sekunder (Pariata Wastra, 1981:18)

Demikian pula dalam wadah organisasi yang resmi atau organisasi yang formal, seorang pemimpin harus betul-betul memahami kebutuhan anggota atau pegawainya. Pengertian pegawai menurut IG. Wursanto adalah "setiap orang yang memberikan jasanya kepada suatu badan usaha, baik badan usaha swasta (pegawai swasta) maupun pada badan pemerintah (pegawai pemerintah atau pegawai negeri)." (1989:15-16)

Berdasarkan pengertian tersebut, maka pegawai Kantor Pos dan Giro termasuk pegawai negeri atau pegawai pemerintah, karena Kantor Pos dan Giro merupakan salah satu BUMN (Badan Usaha Milik Negara)

Sebagai salah satu cara pemenuhan kebutuhan pegawai negeri maka pemerintah memberikan imbalan berupa gaji, upah dan tunjangan lainnya. Perbedaan gaji dan upah terletak pada statusnya seperti yang dikemukakan oleh Sondang P

Siagian : "Biasanya upah diberikan kepada para karyawan berstatus tidak tetap seperti pegawai harian atau pegawai lain yang dipekerjakan atas dasar kontrak sedangkan gaji diberikan kepada para pegawai tetap."(1992:188)

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa upah juga diberikan kepada pegawai tetap yang lembur dan disebut upah lembur. Imbalan yang diberikan kepada pegawai negeri menurut Sondang P. Siagian terdiri dari beberapa bentuk yaitu :

1. Dalam bentuk uang terdiri dari beberapa jenis, seperti : gaji pokok, tunjangan jabatan, tunjangan istri, tunjangan anak, upah lembur dan sebagainya.
2. Tidak dalam bentuk uang, *pertama* : menyangkut pemeliharaan kesejahteraan pegawai antara lain pemeliharaan kesehatan pegawai dan keluarganya, biaya pendidikan dan pelatihan dalam rangka pengembangan karier, cuti pegawai dengan tetap memperoleh penghasilan yang secara normal diterima dan sumbangan pemerintah untuk dana pensiun. *Kedua* : dalam bentuk fasilitas antara lain fasilitas angkutan ke dan dari tempat tinggal, koperasi pegawai yang menjual kebutuhan sehari-hari dengan harga lebih murah dibanding harga pasar, koperasi simpan pinjam, fasilitas perumahan berupa rumah dinas dan membeli rumah secara kredit dengan jaminan pemerintah. (1992:193)

Dengan imbalan yang diterimanya, pegawai negeri diharapkan dapat memenuhi berbagai jenis kebutuhannya, baik yang berupa kebutuhan primer maupun kebutuhan sekunder. Dengan demikian pegawai negeri diharapkan dapat mencurahkan perhatian, tenaga dan waktunya kepada pelaksanaan tugas yang dipercayakan kepadanya sehingga dapat meningkatkan efektifitas pelaksanaan tugas atau pekerjaan pegawai, karena efektifitas organisasi pada dasarnya merupakan hasil dari efektifitas individu yang ada pada organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Adam I. Idrawijaya bahwa : penilaian prestasi kerja seseorang merupakan dasar penilaian efektifitas suatu organisasi. (1986:214)

Pelaksanaan tugas atau pekerjaan dapat dikatakan efektif apabila telah mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini tentunya juga berkaitan

dengan seseorang sebagai pegawai atau pelaksana tugas tersebut. Seseorang dapat dikatakan efektif dalam bekerja apabila telah mencapai tujuan atau maksud yang ditetapkan. Hal ini sesuai dengan pendapat Pariata Westra tentang efektivitas yaitu:

"Efektivitas kerja adalah pelaksanaan pekerjaan yang dilaksanakan oleh seseorang atau sekelompok orang pegawai atau karyawan yang dapat menimbulkan suatu akibat terwujudnya tujuan sesuai dengan ketentuan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya." (1981:81)

Berdasarkan pendapat tersebut, maka dapat kita ketahui bahwa efektifitas kerja pegawai sangatlah penting bagi suatu organisasi pemerintah yang bergerak di bidang pelayanan kepada masyarakat. Dengan pelayanan yang bagus akan dapat mengangkat citra organisasi, sehingga masyarakat yang menggunakan jasa layanan tersebut akan merasakan kepuasan. Seperti yang dikemukakan oleh Bernard Katz : "Pelayanan adalah spektrum kegiatan yang meningkatkan harapan serta kenikmatan klien atas manfaat 'produksi'." (1991:36). Berdasarkan uraian tersebut dapat diketahui bahwa kenikmatan pelanggan atas apa yang didapatkan dari organisasi akan dapat mempengaruhi citra organisasi tersebut. Untuk itu efektifitas kerja merupakan hal penting yang harus ditingkatkan agar tercipta suatu pelayanan yang dapat memuaskan pengguna jasa tersebut.

Demikian pula pada Kantor Pos dan Giro yang merupakan salah satu BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang bertugas melayani masyarakat umum berupaya agar tujuannya dapat tercapai dengan baik dan efektif. Hal ini tercermin dalam strategi pokok perusahaan yang kemudian dikenal dengan nama Catur Sukses Sapta Pedoman (CSSP) yang terdiri dari :

- (dua) unsur modal dasar, yaitu kerja sama dan kesisteman
- (dua) unsur strategi perusahaan, yaitu pembinaan SDM dan peningkatan mutu pelayanan.
- (tiga) unsur sasaran pokok, yaitu kepuasan pelanggan, komitmen terhadap pelayanan umum dan hasil terbaik.

Dari strategi perusahaan pada point dua dan tiga tersebut dapat dilihat bahwa peningkatan mutu pelayanan terhadap pelanggan merupakan salah satu tujuan yang hendak dicapai.

Penyelenggaraan pos sendiri sudah dimulai sejak jaman penjajahan Belanda, yaitu melalui jawatan PTT (Pos Telepon dan Telegrap), dengan PP No.240 tahun 1961 status jawatan PTT diubah menjadi Perusahaan Negara (PN) Postel, yang kemudian dipecah menjadi dua, yaitu PN Pos dan Giro berdasarkan PP No. 29 Tahun 1965 dan PN Telekomunikasi berdasarkan PP No. 30 Tahun 1965.

Status Perusahaan Negara Pos dan Giro dirubah menjadi Perum Pos dan Giro berdasar PP No. 9 Tahun 1978, yang diperbaharui dengan PP No. 24 Tahun 1984 khusus yang menyangkut tata cara pembinaan dan pengawasan.

Pos sebagai salah satu BUMN pada dasarnya mengutamakan pelayanan kepada publik. Namun dalam evaluasi kerjanya juga berorientasi pada pencapaian target.

Tugas pokok Perum Pos dan Giro adalah membangun, mengembangkan dan mengusahakan pelayanan pos dan giro pos dalam arti seluas-luasnya guna mempertinggi kelancaran hubungan-hubungan masyarakat untuk menunjang Pembangunan Nasional. Pos diselenggarakan guna mendukung pembangunan serta memperkuat persatuan, kesatuan dan keutuhan kehidupan bangsa dan negara dengan memberikan pelayanan yang sebaik mungkin ke seluruh wilayah Indonesia dan dalam hubungan antar bangsa. Pos diselenggarakan dengan memberikan perlakuan yang sama kepada masyarakat tanpa perbedaan.

Menghadapi pertumbuhan dunia usaha yang semakin marak dan penuh persaingan diperlukan penyesuaian status badan usaha yang lebih fleksibel dan dinamis agar mampu mengembangkan pelayanan yang lebih baik. Untuk itu maka berdasarkan PP No. 5 Tahun 1995, tanggal 20 Juni 1995, Perum Pos dan Giro berubah status menjadi PT. Pos Indonesia (Persero). Perubahan status ini merupakan upaya peningkatan mutu pelayanan secara menyeluruh. Namun demikian layanan

yang diberikan masih berjalan seperti sebelum terjadi perubahan status, sedangkan layanan yang lebih bersifat modern masih dalam tahap pengembangan.

Dalam upaya melaksanakan tugasnya melayani masyarakat Pos dan Giro terkadang masih terbentur pada beberapa masalah antara lain :

1. Permasalahan yang menyangkut pengiriman antar daerah

Kendala dalam angkutan pos antar daerah yaitu sering terjadinya penundaan keberangkatan pesawat terbang, kereta api atau kapal laut, sehingga barang pos yang akan dikirim juga ikut tertunda

2. Permasalahan yang menyangkut aspek geografis.

Pertama, permasalahan mengenai daerah tujuan surat. Sulitnya daerah yang dituju untuk dijangkau dengan alat transportasi membuat proses pengiriman sampai tujuan menjadi lebih lama. Permasalahan ini banyak dijumpai di luar pulau jawa dikarenakan alat transportasi yang ada masih sangat minim. *Kedua*, pergantian nomor rumah yang sering membingungkan petugas

3. Permasalahan yang timbul dari masyarakat itu sendiri.

Kurangnya kesadaran masyarakat pengguna jasa layanan pos untuk menuliskan alamat surat yang lengkap dan jelas disertai kode pos ikut memberi andil penyebab keterlambatan surat sampai tujuan.

4. Permasalahan yang menyangkut pegawai

masih lemahnya kesadaran pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sehingga hasil yang dicapai menjadi kurang maksimal

Berdasarkan uraian diatas, dapat dilihat bahwa Pos dan Giro dalam menjalankan tugasnya melayani masyarakat masih terbentur pada kendala yang ada. Namun dalam penelitian ini hanya akan membahas persoalan yang berhubungan dengan masalah pegawai. Beberapa kendala diatas memang sulit untuk dapat dipecahkan dalam waktu yang relatif singkat karena menyangkut beberapa segi yang sangat luas. Namun hal itu tidak menurunkan tujuan Pos dan Giro dalam mengupayakan peningkatan pelayanan kepada masyarakat.

Kantor Pos dan Giro III Jember yang menjadi lokasi penelitian ini merupakan salah satu Kantor Pos yang ada di wilayah Jawa Timur sebagai Kantor Pos dan Giro Kelas III. Dalam pelaksanaan kegiatannya, Kantor Pos dan Giro III Jember mempunyai tugas memberikan jasa pelayanan pos yang meliputi lalu lintas surat pos, lalu lintas uang, lalu lintas barang, dan keagenan. Bentuk layanan tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut :

- a. Pelayanan lalu lintas surat meliputi :
 - Surat pos biasa
 - Surat pos tercatat / terdaftar
 - Surat pos kilat
 - Surat pos kilat khusus
- b. Pelayanan lalu lintas uang meliputi :
 - wesel pos
 - Giro dan Cek pos
- c. Pelayanan lalu lintas barang meliputi :
 - paket pos
- d. Pelayanan keagenan meliputi :
 - Tabanas
 - Tabungan Kukestra

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya bahwa pelayanan adalah merupakan salah satu strategi pokok dari perusahaan. Untuk itu peningkatan efektifitas pelaksanaan kerja dalam upaya menyelenggarakan jasa pelayanan kepada masyarakat harus lebih ditingkatkan. Bagian Kantor Pos dan Giro yang bertugas memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat terdiri dari dua bagian yaitu bagian Operasional dan bagian Antaran. Bagian Operasional bertugas melayani masyarakat pada loket-loket yang telah disediakan di kantor setempat. Sedangkan Bagian Antaran yang bertugas mengantarkan kiriman surat biasa, tercatat, kilat, kilat khusus, wesel dan paket pos adalah salah satu bagian utama dari Pos dan Giro yang

langsung berhubungan dan paling banyak mendapat penilaian dari masyarakat sebagai pengguna jasa pengiriman surat. Setiap keterlambatan dalam proses pelayanan tersebut akan mempengaruhi citra Pos dan Giro di mata masyarakat awam yang tidak mengetahui seluk beluk pembagian tugas di dalam Pos dan Giro. Keluhan ini dapat dilihat dari pengaduan yang masuk ke Kantor Pos dan Giro III Jember. Pengaduan yang masuk mayoritas berkaitan dengan keterlambatan pengiriman surat, baik itu dalam bentuk surat pos biasa, surat pos tercatat/terdaftar, surat pos kilat ataupun surat pos kilat khusus. Hal inilah yang menjadi salah satu pendorong penulis dalam melakukan penelitian ini.

Keberhasilan suatu organisasi terutama yang bertujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat banyak ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang berperan sebagai pelaksananya. Oleh karena itu dibutuhkan sumber daya manusia yang mempunyai semangat kerja yang akan menimbulkan disiplin kerja dan kerja sama yang tinggi yang tinggi dalam upaya memberikan pelayanan yang lebih baik. Disiplin kerja dan kerja sama yang baik sangat mendukung terciptanya efektifitas kerja dalam upaya pencapaian tujuan seperti yang dikemukakan Alexander Leigten :

"Semangat kerja adalah kemampuan sekelompok orang untuk kerjasama dengan giat dan konsekuen dalam mengerjakan tujuan bersama. Bekerja dengan menekankan tugas, hakekat saling hubungan dari suatu kelompok dengan suatu keinginan yang nyata untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen menunjukkan caranya untuk sampai pada tujuan melalui disiplin dan tanggung jawab bersama." (Moekijat, 1985:185)

Dari pendapat diatas dapat dilihat bahwa kerjasama yang giat dan konsekuen akan dapat mempercepat penyelesaian pekerjaan dengan lebih baik. Hal senada juga diungkapkan oleh Alex S Nitisemito : "Semangat kerja adalah melakukan kerja secara lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaan akan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik." (1983:160)

Salah satu cara untuk mengetahui besarnya semangat kerja adalah dari tingkat absensi pegawai rata-rata per bulan. Berdasarkan hasil pra survey terhadap tingkat absensi Pegawai bagian Antaran dan Bagian Operasional Pos dan Giro III Jember maka berikut ini dapat disajikan tabel daftar hadir pegawai Pos dan Giro III Jember seperti nampak di bawah ini.

TABEL I
ABSENSI PEGAWAI BAGIAN ANTARAN DAN OPERASIONAL
KANTOR POS DAN GIRO III JEMBER
PERIODE JANUARI 1998 - DESEMBER 1998
(Untuk Kategori Absen Tanpa Ijin)

No	Bulan	Jumlah Pegawai	Absen Tanpa Ijin		Rata-rata
			Jumlah	(%)	
1	Januari	48	3	6,25	5,21
2	Februari	48	2	4,17	
3	Maret	48	3	6,25	
4	April	48	2	4,17	
5	Mei	48	2	4,17	
6	Juni	48	3	6,25	
7	Juli	48	2	4,17	
8	Agustus	48	1	2,08	
9	September	48	4	8,33	
10	Oktober	48	3	6,25	
11	November	48	3	6,25	
12	Desember	48	2	4,17	
				62,51	

Sumber data : Data Sekunder

Berkaitan dengan masalah absensi pegawai ini dikatakan oleh Edwin B. Flippo bahwa "tingkat absensi tertinggi yang bisa ditolerir adalah hanya sampai dengan 3 % saja, sedangkan selebihnya tidak dapat ditolerir lagi." Berdasarkan batasan tingkat absensi yang bisa ditolerir dari Edwin B. Flippo, maka diketahui bahwa tingkat absensi pegawai kedua bagian tersebut sebesar 5.21% itu sudah tergolong besar karena melampaui batasan yang ditentukan hanya sebesar 3 % saja. Dari tingginya tingkat absensi rata-rata itu menunjukkan bahwa sesungguhnya semangat kerja pada kedua bagian tersebut tergolong rendah dan kurang efektif dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan. Untuk mengetahui tingkat efektifitas dalam pelaksanaan tugas kedua bagian itu, maka dapat dilihat dari tabel berikut :

TABEL II
TARGET DAN REALISASI PELAYANAN
PERIODE JANUARI 1998 - DESEMBER 1998

Jenis	target waktu	target (%)	realisasi (%)				rata-rata sampai sesudah waktu
			sampai sebelum waktu	sampai tepat waktu	sampai sesudah waktu	sampai alamat/waktu	
<i>pelayanan surat</i>							
- surat pos biasa	4 hari	100	6	54	37	3	35,5
- surat pos tercatat	4 hari	100	7	58	34	1	
- surat pos kilat	2 hari	100	6	60	33	1	
- surat pos kilat khusus	2 hari	100	2	54	38	6	
<i>pelayanan uang</i>							
- wesel pos	4 hari	100	9	75	23	3	23
- giro dan cek	1 hari	100	-	100	-	-	
<i>pelayanan barang</i>							
- paket pos	4 sd 7 hari	100	4	70	23	3	23
<i>pelayanan keagenan</i>							
- tabanas	1 hari	100	-	100	-	-	
- tabungan kukesra	1 hari	100	-	100	-	-	

Sumber data : Data Sekunder

Dari realisasi pelayanan yang dilakukan oleh kedua bagian itu menunjukkan bahwa surat yang datang sesudah waktu rata-rata sebesar 35,5% dari total target realisasi sebesar 100%. Dari pengiriman surat itu sendiri dapat dikategorikan :

- 67% - 100% = tinggi
- 34% - 66% = sedang
- 0% - 33% = rendah

Melihat kondisi diatas dapat disimpulkan bahwa prosentase dari surat yang sampai setelah target waktu yang ditentukan termasuk dalam kategori sedang yaitu sebesar 35,5% sehingga perlu untuk lebih ditingkatkan. Tingginya jumlah itu menunjukkan kurangnya efektifitas kerja pada bagian antaran yang bertugas memberikan pelayanan dalam pengiriman surat.

Suatu pekerjaan dikatakan efektif dapat dilihat dari besar kecilnya kesesuaian antara target/sasaran yang ditetapkan dengan target/sasaran yang dapat diselesaikan. Semakin besar target yang dapat dilaksanakan berarti semakin efektif, demikian pula sebaliknya. Untuk mengetahui pelaksanaan tugas kedua bagian itu di Kantor Pos dan Giro III Jember, maka dapat dilihat dari tabel berikut:

TABEL III
TARGET DAN REALISASI PELAKSANAAN PROGRAM KERJA
BAGIAN ANTARAN DAN BAGIAN OPERASIONAL
PERIODE JANUARI 1998 S/D DESEMBER 1998

BAGIAN/BIDANG	PELAKSANAAN TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB	TARGET/SASARAN (%)	TOTAL REALISASI (%)	REALISASI (%)			RATA RATA
				selesai sebelum waktu	selesai tepat waktu	selesai sesudah waktu	
Manajer Operasi I dan II	a) Mengkoordinir, mengawasi dan bertanggung jawab atas kelancaran bagiannya	100	81	41	28	12	80,25
	b) Mengadakan uji coba ikatan surat sebelum dikirim ke kantor tujuan	100	82	42	30	10	
	c) Mengerjakan register dan menyortir surat biasa, kilat	100	80	37	35	8	
	d) Melayani bagian kilat khusus, paket	100	78	39	25	14	
Manajer Antaran	a) Bagian antaran bertugas mengantarkan kiriman biasa, kilat, kilat khusus	100	75	30	25	20	77,5
	b) Mengawasi pemakaian dan pelunasan bea kotak dan tromol pos	100	80	20	50	10	

Sumber data : Data Sekunder

Dalam realisasi pelaksanaan program kerja di kedua bagian tersebut menunjukkan kondisi yang masih memerlukan peningkatan hasil kerja, sedangkan pada bagian lain telah berjalan dengan cukup bagus. Yaitu memiliki nilai rata-rata 85% ke atas dalam hal frekuensi realisasi kerjanya.

Dari tabel tersebut dapat kita lihat bahwa Bagian Antaran mempunyai nilai rata-rata paling rendah dalam pelaksanaan realisasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa bagian tersebut kurang efektif dalam melaksanakan program kerjanya.

Sedangkan bagian Operasional I dan II yang mempunyai hubungan kerja sama langsung dengan Bagian Antarannya ikut terpengaruh dengan kondisi yang ada pada Bagian Antarannya sehingga berakibat pada rata-rata realisasi pelaksanaan kerjanya

Untuk meningkatkan efektifitas dalam pelaksanaan kerja ini maka peran pemimpin sangat diharapkan guna meningkatkan semangat kerja. Pimpinan diharapkan dapat menggerakkan bawahan ke arah pencapaian tujuan organisasi. Dalam kaitan peranan pimpinan yang mempunyai tugas untuk mengarahkan, membimbing dan menggerakkan bawahan ke arah pencapaian tujuan organisasi inilah yang disebut sebagai peranan dan tugas pimpinan untuk dapat menjalankan prinsip motivasi. Seperti yang diungkapkan oleh A. W. Widjaja yaitu, "Motivasi adalah menggerakkan orang lain" (1986 : 5). Kemudian mengenai motivasi ini, Sondang P Siagian mengemukakan sebagai berikut :

"Motivasi adalah keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efektif dan ekonomis." (Op Cip : 128)

Hal ini berarti bahwa motivasi merupakan kegiatan untuk memberikan dorongan yang dilakukan pimpinan kepada bawahan sehingga tujuan organisasi akan tercapai secara efektif dan efisien. Suatu tindakan yang dikehendaki pimpinan dalam penulisan ini dimaksud tidak lain adalah semangat kerja dari bawahan atau pegawai itu sendiri.

Motivasi yang dilakukan pimpinan di Kantor Pos dan Giro III Jember antara lain dengan apel pagi, upacara bendera dan rapat rutin (bulanan). Apel pagi dilaksanakan satu bulan sekali pada hari senin minggu pertama, sedangkan upacara bendera dilaksanakan setiap bulan pada tanggal 17. Dalam kegiatan-kegiatan ini pimpinan banyak memberikan motivasi kepada pegawai dalam bentuk dorongan, saran dan penghargaan bagi pegawai yang berprestasi maupun dapat memenuhi target yang telah ditentukan. Dengan begitu maka pegawai merasa dihargai dan diperhatikan oleh pimpinan sehingga akan lebih giat dalam melaksanakan

pekerjaannya. Untuk lebih jelasnya akan disajikan data tentang pemberian motivasi oleh pimpinan pada pelaksanaan apel pagi dan upacara bendera dalam tabel berikut:

TABEL IV
PELAKSANAAN KEGIATAN APEL PAGI DAN UPACARA BENDERA
KANTOR POS DAN GIRO III JEMBER
PERIODE JANUARI 1998 - DESEMBER 1998

No	Bulan	Apel Pagi Upacara bendera	Kehadiran Pimpinan	Prosentase	Rata-rata
1	Januari	2	2	100	70,83
2	Pebruari	2	1	50	
3	Maret	2	1	50	
4	April	2	2	100	
5	Mei	2	1	50	
6	Juni	2	2	100	
7	Juli	2	1	50	
8	Agustus	2	1	50	
9	September	2	1	50	
10	Oktober	2	2	100	
11	November	2	1	50	
12	Desember	2	2	100	
				850	

Sumber data : Data Sekunder

Dari tabel di atas diketahui bahwa kehadiran pimpinan dalam apel pagi dan upacara bendera sebanyak 17 kali dari 24 kali pertemuan yang direncanakan. Dari pelaksanaan kegiatan di atas dapat dibuat kategori :

- 17 (66,67 %) - 24 (100 %) = tinggi
- 9 (33,34 %) - 16 (66,66 %) = sedang
- 0 (0 %) - 8 (33,33 %) = rendah

Dengan melihat pada kategori di atas, motivasi yang dilakukan pimpinan melalui kegiatan apel pagi dan upacara bendera telah berjalan cukup bagus (70,83%), dan harus ditingkatkan lagi. Selanjutnya untuk mengetahui bagaimana motivasi yang dilakukan pimpinan terhadap pegawai di lingkungan kantor Pos dan Giro III Jember dalam bentuk kegiatan rapat rutin (bulanan) akan disajikan pada tabel berikut.

TABEL V
DAFTAR KEGIATAN RAPAT RUTIN (BULANAN)
DI KANTOR POS DAN GIRO III JEMBER
PERIODE JANUARI 1998 - DESEMBER 1998

No	Bulan	Target Pelaksanaan Rapat	Realisasi Pelaksanaan Rapat	Prosentase (%)	Rata rata
1	Januari	4	3	75	61,67
2	Februari	4	2	50	
3	Maret	5	3	60	
4	April	4	3	75	
5	Mei	4	2	50	
6	Juni	5	3	60	
7	Juli	4	2	50	
8	Agustus	5	3	60	
9	September	4	2	50	
10	Oktober	4	3	75	
11	November	5	3	60	
12	Desember	4	3	75	
	Jumlah	52	32	740	

Sumber data : Data Sekunder

Dari tabel tersebut di atas dapat dilihat bahwa kegiatan rapat yang diselenggarakan di kantor Pos dan Giro adalah sebesar 32 kali, sedangkan target dari

kegiatan rapat itu sendiri adalah sebanyak 52 kali. selama periode bulan Januari sampai dengan bulan Desember 1998. Ini berarti bahwa kegiatan rapat yang tidak terselenggarakan adalah sebanyak 20 kali. Dari penyelenggaraan rapat itu sendiri dapat dikategorikan sebagai berikut :

- 36 (66,67 %) - 52 (100 %) = tinggi
- 18 (33,34 %) - 35 (66,66 %) = sedang
- 0 (0 %) - 17 (33,33 %) = rendah

Melihat kategori di atas, dapat dikatakan bahwa kegiatan rapat rutin yang telah diselenggarakan di kantor Pos dan Giro III Jember adalah sebanyak 32 kali atau 61,67%. Ini berarti bahwa rapat yang telah terselenggarakan selama periode Januari sampai dengan Desember 1998 adalah dalam kategori sedang. Hal ini membuktikan bahwa kegiatan rapat rutin yang dilaksanakan di kantor Pos dan Giro III Jember masih belum sepenuhnya terlaksana dengan baik. Masih kurangnya motivasi yang diberikan oleh pimpinan ini sangat mempengaruhi semangat kerja pegawai yang pada akhirnya mempengaruhi pencapaian target pelaksanaan kerja. Apabila target pelaksanaan kerja tidak dapat tercapai maka pelayanan yang diberikan pada masyarakat tidak dapat optimal atau masih harus ditingkatkan.

Turunnya semangat kerja pegawai merupakan akibat dari kurangnya motivasi yang diberikan. Berkaitan dengan kurangnya motivasi yang diberikan oleh pimpinan kepada pegawai atau bawahan ini akan menimbulkan masalah-masalah yang berhubungan dengan semangat kerja pegawai. Gejala-gejala yang timbul di lapangan atau tempat kerja karena kurangnya semangat kerja ini antara lain :

- Kurang terciptanya kegairahan kerja dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan. Rutinitas dan mekanisme kerja yang sama tanpa variasi setiap hari menimbulkan kejenuhan atau kebosanan yang pada akhirnya menurunkan produktivitas kerja.

- Adanya pergantian pegawai, dimana pegawai yang baru menempati posisi ini masih belum mengetahui seluk beluk daerah yang menjadi wilayah kerjanya, serta keahlian yang dimiliki belum sesuai dengan yang dibutuhkan.
- Penempatan pegawai baru, dimana pegawai yang baru pertama kali bekerja umumnya masih belum paham betul tindakan apa yang harus dilakukan, dan penempatan tersebut kadang masih kurang memperhatikan kemampuan dan keahlian yang dimiliki pegawai.
- Pegawai kurang menunjukkan kemampuan untuk tumbuh dan berkembang serta siap memberikan pengorbanan yang diperlukan dalam pemanfaatan berbagai kesempatan yang tersedia untuk berkembang.

Melihat permasalahan pada pelayanan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kegairahan atau semangat kerja pegawai masih kurang disebabkan adanya kejenuhan. Disamping itu pegawai kurang mempunyai kemauan untuk berusaha berkembang dan memanfaatkan segala kesempatan maupun fasilitas yang telah disediakan dalam pelaksanaan tugas. Untuk itu semangat kerja pegawai harus lebih ditingkatkan sehingga menimbulkan disiplin kerja dan kerja sama yang tinggi dalam upaya memberikan pelayanan yang lebih baik. Peran pimpinan dalam hal ini sangat diharapkan untuk memberikan motivasi kepada bawahan tersebut. Dengan motivasi yang diberikan oleh pimpinan diharapkan akan dapat memberikan rangsangan kepada pegawai untuk lebih maju dan kreatif.

Berdasarkan pada latar belakang masalah tersebut diatas, maka penulis terdorong dan tertarik untuk mengadakan penelitian tentang "Pengaruh Motivasi Pimpinan Terhadap Semangat Kerja Pegawai Dalam Rangka Peningkatan Efektifitas Pelayanan" (Suatu Studi Tentang Efektifitas Pelayanan Publik di Kantor Pos dan Giro III Jember)

1.2 Perumusan Masalah

Perumusan masalah merupakan langkah awal dari penelitian ilmiah, untuk itu masalah harus dirumuskan dengan baik karena perumusan tersebut merupakan kunci dari langkah penelitian selanjutnya. Dari berbagai masalah yang ada, peneliti memilih yang sesuai dengan aspek-aspek atau ciri-ciri dimensi tertentu serta hubungan antara variabel yang diteliti.

Lebih lanjut A.A Loedin mengemukakan syarat-syarat untuk merumuskan masalah yang baik yaitu:

1. Mewujudkan dua variabel atau lebih
2. Persoalan harus ditegaskan dalam bahasa yang jelas dan untuk mudahnya dituangkan dalam kalimat tanya.
3. Persoalan harus memungkinkan pengukuran empiris. (1976 : 11)

Berdasarkan uraian diatas, maka dalam penelitian ini rumusan masalah yang akan ditelusuri adalah: "Bagaimana pengaruh motivasi yang dilakukan oleh pimpinan terhadap semangat kerja pegawai dalam rangka peningkatan efektifitas pelayanan di PT. Pos dan Giro III Jember."

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Setiap aktifitas tentu mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Demikian juga dengan penelitian ini. Penelitian ini bertujuan :

1. Ingin mengetahui tingkat motivasi yang dilakukan oleh pimpinan terhadap semangat kerja pegawai bagian antaran dan operasional dalam rangka peningkatan efektifitas pelayanan di PT. Pos dan Giro III Jember.
2. Ingin mengetahui tingkat semangat kerja pegawai bagian antaran dan operasional dalam rangka peningkatan efektifitas pelayanan di PT. Pos dan Giro III Jember.
3. Ingin mengetahui pengaruh motivasi yang dilakukan pimpinan terhadap semangat kerja pegawai bagian antaran dan operasional dalam rangka peningkatan efektifitas pelayanan di PT. Pos dan Giro III Jember.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Diharapkan kegunaan yang bisa diperoleh dari penelitian ini adalah :

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan atau saran pada PT. Pos dan Giro III Jember, khususnya dalam bidang pelayanan.
2. Hasil penelitian ini diharapkan pula dapat memberikan kegunaan akademis, sebagai tambahan referensi dan kepustakaan bagi mahasiswa

1.4 Konsepsi Dasar

Seorang peneliti menggunakan konsep untuk menggambarkan secara tepat fenomena yang hendak ditelitinya. Konsep dapat menyederhanakan pemikiran dengan menggunakan satu istilah untuk beberapa kejadian yang saling keterkaitan. Ada dua jenis konsep dalam suatu penelitian.

Pertama, konsep-konsep yang jelas hubungannya dengan fakta.

Kedua, konsep-konsep yang abstrak atau kabur hubungannya dengan fakta.

Konsep yang bersifat abstrak (Construct), banyak digunakan dan mendominasi penelitian-penelitian sosial. Sedangkan rangkaian beberapa konsep secara sistimatis akan membentuk konsepsi. Konsepsi ini merupakan landasan berfikir yang dapat digunakan untuk menjelaskan dan memecahkan permasalahan.

Untuk lebih jelasnya, Masri Singarimbun dan Sofyan Efendi mengungkapkan bahwa :

"Konsep adalah abstrak mengenai suatu fenomena yang dirumuskan atas dasar generalisasi dari sejumlah karakteristik, kejadian, keadaan kelompok atau individu tertentu." (1989:34)

Konsep menurut R. Merton yang dikutip oleh Koentjaraningrat, merupakan definisi dari apa yang perlu diamati : konsep menentukan antara variabel-variabel mana kita ingin menentukan adanya hubungan empiris (Koentjaraningrat, 1976:34). Oleh karena itu, peranan konsep dalam penelitian sangat besar artinya karena menghubungkan dunia teori dengan dunia observasi, antara abstrak dan realitas.

Untuk itu konsep harus didefinisikan secara tepat untuk menghindari kesalahan pengukuran.

Agar konsep memberikan makna bagi kerangka penelitian, maka harus dilihat dalam hubungannya dengan konsep lain dalam suasana logis. Hubungan fungsional antara konsep yang satu dengan konsep yang lain membentuk teori. Teori menurut F.N. Kerlinger yang dikutip oleh Masri Singarimbun dan Sofyan Efendi adalah sebagai berikut :

"Teori adalah serangkaian asumsi, konsep, konstruk, definisi dan preposisi untuk menerangkan fenomena sosial secara sistematis dengan cara merumuskan hubungan antara konsep-konsep. Menurut definisi ini teori mengandung tiga pengertian, *pertama*, Serangkaian preposisi antara konsep yang saling berhubungan. *Kedua*, menerangkan secara sistematis suatu fenomena sosial dengan cara menentukan hubungan antara konsep. *Ketiga*, menerangkan fenomena tertentu dengan cara menentukan konsep mana yang berhubungan dengan konsep lainnya dan bagaimana bentuk hubungannya. " (ibid:37)

Teori merupakan unsur penelitian yang paling besar perannya karena menerangkan fenomena sosial atau fenomena alam yang menjadi pusat perhatian. Oleh karena itu, konsep dasar berpijak pada landasan yang kuat dengan teori yang mempunyai validitas sehingga memungkinkan pengujian variabel yang ada dalam penelitian tersebut.

Konsep-konsep yang mendukung penelitian mengenai hubungan antara motivasi pimpinan dengan semangat kerja pegawai atau bawahan di PT. Pos dan Giro III Jember ini adalah :

1. Konsep motivasi dari variabel motivasi pimpinan di PT. Pos dan Giro III Jember.
2. Konsep semangat kerja dari variabel semangat kerja pegawai di PT. Pos dan Giro III Jember.
3. Teori yang menghubungkan konsep motivasi pimpinan dengan semangat kerja pegawai di PT. Pos dan Giro III Jember.

1.4.1 Konsep motivasi

Seperti yang telah disebutkan sebelumnya bahwa motivasi merupakan salah satu proses manajemen yang paling penting dalam organisasi karena berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi tersebut. Motivasi merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mempengaruhi bawahan agar bekerja dengan gairah dan semangat yang maksimal serta mengarahkan perilaku mereka pada pencapaian tujuan organisasi. Wahjosumidjo mengemukakan bahwa motivasi adalah suatu usaha sadar untuk mempengaruhi perilaku seseorang agar supaya mengarah tercapainya tujuan organisasi (1984:78).

Mengenai motivasi ini Bukhari Zainun dalam sebuah bukunya mengungkapkan bahwa :

"Motivasi dapat dipandang sebagai bagian integral dalam administrasi kepegawaian dalam rangka proses pembinaan, pengembangan dan pengarahannya tenaga kerja dalam suatu organisasi. Karena itu manusia merupakan unsur paling utama dan paling menguntungkan bagi kelancaran jalannya administrasi dan manajemen, maka soal-soal yang berhubungan dengan konsep motivasi patut mendapatkan perhatian sungguh-sungguh dari setiap orang yang berkepentingan atau bertanggung jawab demi keberhasilan organisasi dalam mewujudkan kerja sama manusia." (1984:41)

Pemberian motivasi yang dilakukan atasan dapat memberikan daya pendorong dan penggerak bawahan agar mengambil tindakan dan bekerja dengan semangat kerja yang tinggi seperti yang diungkapkan Sarwoto bahwa :

"Memberikan motivasi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh manajer dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang-orang lain untuk mengambil tindakan." (1986:136)

Susilo Merto mengutip pendapat The Lian Gie mengemukakan bahwa pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan orang-orang atau karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana yang dikehendaki (1000:139). Sedangkan Edwin B. Flippo mengemukakan bahwa motivasi adalah :

“Direct or Motivation is essence, it is a skill in aligning employee and organisation interes, so that behavior result in achievement of employee what simulataneously with attainment or organisational objectives. (Suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dalam organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga mencapai keinginan para pegawai sekaligus tercapai tujuan organisasi.” (Melayu S P Hasibuan, 1990:158).

Berkaitan dengan motivasi A H Maslow menciptakan teori hierarki kebutuhan pokok manusia yang berguna untuk membantu atasan dalam memahami faktor-faktor yang dapat memotivasi bawahan. Hierarki kebutuhan pokok manusia menurut A H Maslow tersebut adalah sebagai berikut :

1. Pysiologikal needs, kebutuhan adalah meliputi sandang, pangan, papan dan pemuasan seksual.
2. Safety needs, kebutuhan akan keamanan meliputi baik kebutuhan akan keamanan jiwa maupun keamanan harta
3. Social needs, kebutuhan sosial meliputi kebutuhan akan perasaan diterima orang lain, perasaan dihormati, perasaan maju akan berprestsi dan kebutuhan perasaan ikut serta (sense of participation)
4. Esteem needs, kebutuhan akan penghargaan berupa kebutuhan harga diri dan pandangan baik orang lain terhadap kita.
5. Self actualization needs, kebutuhan akan kepuasan diri yaitu kebutuhan mengenai nilai dan kepuasan yang terdapat dari pekerjaan (Manulang, 1987:149)

Tindakan atau perilaku seseorang ditentukan oleh kebutuhan yang paling mendesak. Untuk memotivasi bawahan, atasan harus mempunyai pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan yang penting bagi bawahan yang sesuai denan tingkat kebutuhan mereka.

Motivasi yang dilakukan atasan akan berhasil apabila tedapat kerja sama antara atasan dan bawahan. Dalam kerjasama ini terjalin interaksi sehingga pelaksanaan tugas-tugas organisasi menjadi lancar. Alex S Nitisemito mengemukakan pengertian motivasi sebagai berikut :

1. Dapat berkomunikasi dengan bawahan.
2. Memberikan penghargaan kepada bawahan atas prestasi yang dicapai.
3. Menciptakan pergaulan kerja yang harmonis." (1978:178).

Dari uraian diatas yang dikaji sebagai indikator dalam penelitian ini, dari variabel motivasi pimpinan adalah :

1. Motivasi Komunikasi
2. Motivasi Penghargaan
3. Motivasi menciptakan pergaulan kerja yang harmonis

1.4.1.1 Motivasi Komunikasi

Komunikasi merupakan hal mendasar yang selalu terjadi dalam kehidupan. Oleh karena itu, Chester Bernard menaruh Communication sebagai unsur yang pertama dari segenap organisasi (The Lian Gie, 1984:79). Dalam komunikasi terjadi proses penyalinan secara cepat, gagasan-gagasan dari seseorang ke dalam pikiran orang lain sehingga tercapai pengertian yang sama antara pembawa dan penerima warta atau menimbulkan tindakan yang diharapkan. Berkaitan dengan ini The Lian Gie berpendapat bahwa komunikasi melalui penyampai warta yang mengandung macam-macam dari seseorang kepada orang lain (ibid:79). Sedangkan menurut Melayu S P Hasibuan, komunikasi adalah menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang akan dicapai, cara-cara mengerjakannya dan kendala-kendala yang dihadapinya (ibid:162).

Seorang atasan dalam melakukan pekerjaan, setiap hari selalu mengadakan komunikasi dengan bawahan. Komunikasi itu bisa berujud pemberian bimbingan, pemberian penerangan dan laporan. Seperti yang diungkapkan Sondang P S iagian

"Komunikasi itu untuk berbagai macam kepentingan dan maksud seperti :

1. Menyampaikan perintah dan instruksi.
2. Menyampaikan informasi.
3. Memberikan petunjuk.
4. Mengerjakan sesuatu.
5. Membujuk terutama dalam hal usaha mengubah perilaku komunikasi (1988:126)

Sedangkan Herbert J Chrullen dan Arthur W Sherman mengungkapkan bahwa "Communication is often referred to as the net work that bind together all of the members and activities within an organisation" (Komunikasi disebut sebagai jaringan yang mengikat bersama semua anggota dan kegiatan dalam suatu organisasi (Moekidjat, 1990:119)

Dengan demikian, komunikasi memegang peran penting dalam suatu organisasi karena komunikasi merupakan kunci keberhasilan organisasi. Sukses atau tidaknya pencapaian tujuan organisasi tergantung dari kemampuan atasan melakukan komunikasi dengan orang-orang dalam organisasi tersebut. Untuk itu perlu ada saling pengertian antara penyampai dan penerima dalam suatu komunikasi. Apabila atasan suatu organisasi tidak mampu melakukan komunikasi dengan baik, maka semua rencana, keputusan, petunjuk serta motivasi menjadi sulit dilaksanakan.

Oleh karena itu, komunikasi dalam suatu organisasi perlu mendapatkan perhatian yang serius. Seorang atasan dapat memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi melalui komunikasi yang baik.

1.4.1.2 Motivasi Penghargaan

Salah satu cara seseorang manajer atau atasan dalam memotivasi bawahan adalah dengan memberikan penghargaan terhadap hasil kerja mereka. Penghargaan tersebut dapat meningkatkan harga diri dan menimbulkan rasa ikut memiliki (sense of belong) bawahan sebab penghargaan merupakan pengakuan atasan terhadap status dan hasil kerja bawahan. Seperti yang dikemukakan oleh Susilo Martoyo bahwa penghargaan pengakuan atas status dan prestasi yang telah dicapai bawahan (1990:133).

Oleh karena itu, atasan yang baik akan berusaha memahami dan mengerti arti penting penghargaan bagi bawahan. Atasan tersebut tidak akan segan memuji bawahan yang berhasil melaksanakan tugas.

Bentuk dan macam penghargaan banyak ragamnya, seperti berupa kenaikan gaji berkala, pujian, surat penghargaan serta berupa lainnya. Dalam hal ini Sondang P Siagian mengaskan bahwa penghargaan itu bisa berbentuk :

1. Pujian yang dinyatakan dengan kata-kata.
2. Pujian yang dinyatakan secara tertulis dalam bentuk piagam dan sejenisnya.
3. Percepatan kenaikan gaji berkala
4. Percepatan kenaikan pangkat.
5. Pemberian sesuatu dalam barang yang bermanfaat bagi yang bersangkutan dalam pelaksanaan tugas." (1988:66)

1.4.1.3 Motivasi menciptakan pergaulan kerja yang harmonis

Dalam menciptakan pergaulan kerja yang harmonis, seorang pimpinan harus dapat menempatkan diri di tengah-tengah para pegawai. Dengan begitu pimpinan akan dapat lebih mengetahui apa yang dibutuhkan, disenangi dan diharapkan pegawai dari pimpinan maupun organisasi. Pimpinan harus dapat menempatkan dirinya sehingga ia merupakan bagian dari pegawai atau bawahan tersebut. Dengan begitu maka antara pimpinan dan pegawai atau bawahan itu akan tercipta suatu keterbukaan yang menjembatani keduanya. Dari keterbukaan itu maka masing-masing individu akan berusaha untuk saling menyesuaikan diri. Dalam tahap lebih lanjut akan menumbuhkan sikap bersahabat yang memiliki kecocokan. Sikap bersahabat ini menurut James J. Cribbin adalah :

"Persahabatan bisa mempunyai akar yang sederhana atau kompleks. Persahabatan berkisar dari kecocokan pribadi, kerjasama yang erat, atau keinginan guna memenuhi kebutuhan kelompok. Dimana alur dari persahabatan di sini meliputi antara lain : saling menyukai, sependapat dalam banyak hal, saling membutuhkan serta saling membantu." (1985 : 74)

Dari pendapat diatas dapat dilihat bahwa persahabatan timbul karena kerja sama yang erat atau keinginan memenuhi kebutuhan kelompok. Persahabatan tidak akan timbul apabila pergaulan kerja yang ada tidak harmonis.

Jadi dari sini dapat disimpulkan bahwa pergaulan kerja yang harmonis dapat tercipta apabila pimpinan mempunyai sikap bersahabat dengan bawahannya yang

dapat berasal dari kesesuaian pribadi, kerja sama yang erat, keinginan memenuhi kebutuhan secara bersama-sama, saling menyukai, membantu dan membutuhkan dengan pimpinan

1.4.2 Konsep semangat kerja

Kehidupan organisasi menjadi efektif dan efisien apabila para pegawai mempunyai semangat yang tinggi. Oleh karena itu setiap organisasi selalu berusaha meningkatkan semangat kerja pegawai. Dengan semangat kerja yang tinggi, prestasi pegawai akan meningkat. Dengan begitu organisasi akan memperoleh keuntungan yang maksimal. Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal (Melayu S.P. Hasibuan, 1990:105). Sedangkan Alfred R. Latimer mengungkapkan bahwa semangat kerja tidak dapat dilepaskan dari persoalan yang bersangkutan dengan disiplin, kerja sama dan tanggung jawab (1980:38).

Berdasarkan pendapat tersebut semangat kerja berhubungan dengan sekelompok orang yang bekerja sama dengan giat dan konsekwen dalam rangka mengejar tujuan bersama dengan disiplin dan bertanggung jawab. Faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja dikemukakan Alfred R. Latimer sebagai berikut.

1. Kebanggaan atas pekerjaan dan kepuasannya dalam menjalankan pekerjaan dengan baik
2. Sikap terhadap pimpinan.
3. Hasrat untuk maju
4. Perasaan telah diperlakukan dengan baik
5. Kemampuan untuk bergaul dengan kawan sekerja.
6. Kesadaran akan tanggung jawab terhadap pekerjaan " (ibid:57)

Sedangkan menurut Alexander Leigten

"Semangat kerja adalah kemampuan sekelompok orang untuk kerjasama dengan giat dan konsekwen dalam mengerjakan tujuan bersama. Bekerja dengan menekankan tugas, baktekat saling hubungan dari suatu kelompok dengan suatu keinginan yang nyata untuk bekerja sama dengan giat dan konsekwen menunjukkan caranya untuk sampai pada tujuan melalui disiplin dan tanggung jawab bersama" (Mockyat, 1985:185)

Seorang pegawai yang semangat kerjanya turun cenderung malas dalam melaksanakan tugas, sengaja menunda-nunda pekerjaan dan melaksanakan pekerjaan tersebut dengan santai. Berdasar uraian diatas, indikator dari semangat kerja pegawai yaitu :

1. Disiplin kerja
2. Kerja sama
3. Tanggung Jawab

1.4.2.1 Disiplin Kerja

Kedisiplinan merupakan salah satu indikasi turun atau kegairahan kerja. Seperti yang dikemukakan oleh Melayu S Hasibuan bahwa :

"Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan mendukung tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat." (1990:123)

Sedangkan Alex S. Nitisemito mengartikan disiplin sebagai suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis ataupun tidak (1983:199). Hal senada juga dikemukakan oleh Melayu S Hasibuan mengartikan kedisiplinan sebagai berikut :

"Kedisiplinan diartikan bilamana karyawan selalu datang dan pulang tepat waktunya, mengerjakan semua pekerjaan dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku." (ibid:213)

Dengan demikian kedisiplinan dalam suatu organisasi perlu ditegakkan agar tujuan yang telah ditetapkan dicapai secara efektif dan efisien. Tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, maka sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya.

1.4.2.2 Kerja sama

Kerja sama merupakan faktor yang penting dalam suatu organisasi. Kerja sama diperlukan dalam rangka mencapai tujuan yang dapat dicapai dengan usaha bersama, tidak bisa dilakukan secara individu. Berkaitan dengan ini The Lian Gie mengungkapkan bahwa :

"Usaha kerja sama adalah rangkaian perbuatan yang dilakukan bersama-sama oleh lebih daripada satu manusia yang menimbulkan akibat yang sebetulnya tidak akan terjadi apabila dilakukan sendiri-sendiri." (1985:75)

Sedangkan Sondang P Siagian mengemukakan bahwa :

"Demi tercapainya tujuan organisasi secara berdaya guna dan berhasil guna serta bebas dari segala pemborosan tidak cukup dengan tersedianya tenaga kerja yang ahli dan terampil dalam bidang-bidang pelaksanaan tugas masing-masing. Keahlian dan ketrampilan tersebut masih harus didasari oleh semangat kerja yang intim." (1985:75)

Agar kegiatan tersebut dapat berjalan dengan mulus maka perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan keharmonisan kerja sama sebagai berikut :

1. Harus ada sinkronisasi antara tujuan organisasi dengan tujuan individu.
2. Suasana kerja yang menyenangkan.
3. Informalisasi yang wajar dalam hubungan kerja.
4. Manusia bawahan bukan bawahan.
5. Mengembangkan kemampuan bawahan sampai tingkat yang maksimal.
6. Pekerjaan yang menarik dan penuh tantangan .
7. Pengakuan dan penghargaan atas pelaksanaan tugas yang baik.
8. Alat perlengkapan yang cukup
9. Balas jasa harus seimbang dengan jasa yang diberikan (ibid:92-93)

Dari uraian diatas jelas bahwa kerja sama dalam suatu organisasi sangat penting, sebab bagaimanapun ahli dan terampilnya seseorang bawahan tetapi apabila tidak mampu bekerja dalam tim, maka ketrampilan tersebut tidak banyak artinya.

1.4.2.3 Tanggung Jawab

Setiap orang punya tanggung jawab yang diemban. Dalam Organisasi, setiap pegawai mempunyai tanggung jawab yang berbeda-beda sehubungan dengan pekerjaan mereka masing-masing. Seperti yang dikemukakan oleh Sondang P Siagian, bahwa tanggung jawab adalah kewajiban melaksanakan sesuatu (1989:100).

Sedangkan H Nainggolan mengemukakan sebagai berikut:

"Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang pegawai untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang telah diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko atas putusan yang diambilnya atau yang dilakukannya." (1982:105)

Dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya oleh pimpinan, seorang pegawai akan merasa lebih dihargai kemampuannya. Rasa dihargai ini menimbulkan semangat kerja pada diri pegawai tersebut.

1.5 Teori Penghubung Antara Motivasi Pimpinan Dengan Semangat Kerja pegawai Dalam Rangka Peningkatan Efektifitas Pelayanan.

Pencapaian tujuan organisasi akan efektif dan efisien apabila orang-orang yang terlibat didalamnya memiliki semangat kerja yang tinggi, mentalitas yang baik dan bergairah kerja. Salah satu faktor yang mempengaruhi semangat kerja adalah motivasi yang diberikan atasan kepada bawahan. Seperti yang dikemukakan M Manulang sebagai berikut :

"Motivating atau pendorong kegiatan merupakan salah satu fungsi manajemen berupa pemberian inspirasi, semangat dan dorongan kepada bawahan, agar bawahan melakukan kegiatan dengan suka rela sesuai dengan apa yang dikehendaki oleh atasan tersebut. Pemberian inspirasi, semangat dan dorongan oleh menejer kepada bawahannya ditujukan agar bawahan bertambah kegiatannya atau mereka lebih bersemangat melaksanakan tugas-tugasnya sehingga lebih berdaya guna dan berhasil guna." (198:13).

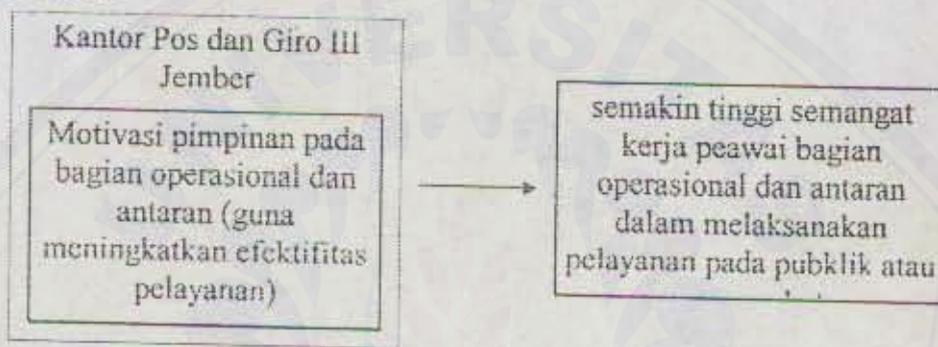
Sedangkan Susilo Martoyo mengemukakan bahwa motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja, dengan kata lain sebagai pendorong semangat kerja (1990 : 150)

Bertitik tolak dari pendapat-pendapat diatas dapat diambil suatu kesimpulan secara verbal dan geometris sebagai berikut :

- Verbal

Bahwa prestasi kerja pegawai tidak lepas dari campur tangan pimpinan dalam memotivasi dan mendorong pegawai dalam menyelesaikan tugasnya tepat waktu. Semangat kerja pegawai yang tinggi berpengaruh terhadap pencapaian tujuan.

- Geometris



1.6 Hipotesis

Hipotesis adalah sarana yang penting dan tidak bisa dikemukakan dalam penelitian ilmiah karena hipotesis itu menjadi instrumen kerja dari suatu teori. Hipotesis memberikan informasi tentang variabel-variabel penelitian serta hubungan antar variabel. Seperti yang dikemukakan oleh Keentjoro Ningrat bahwa hipotesis merupakan rumusan yang menyatakan harapan adanya hubungan tertentu antara dua fakta atau lebih (1976:36). Dua kriteria yang harus dipenuhi dalam hipotesis yang baik adalah :

1. Dirumuskan dalam bentuk pernyataan yang menguntungkan antara dua variabel atau lebih.
2. Memberikan petunjuk bagaimana cara pengujian. Artinya variabel penelitian harus dijabarkan dengan teliti agar lebih mudah diukur dan diketahui cara pengujian hubungan antara variabel-variabel itu. (Masri S dan Sofyan Effendi, 1989:43-44)

Bisa disimpulkan bahwa hipotesis adalah dugaan sementara tentang hubungan teoritis antara dua variabel atau lebih dan kebenarannya masih harus diuji dan dibuktikan kebenarannya. Seperti yang dikutip oleh Koentjoro Ningrat dari pendapat Young, peranan hipotesis dalam pengertian adalah sebagai berikut :

1. Memberikan tujuan yang tegas bagi penelitian.
2. Membantu dalam penentuan arah yang harus ditempuh dalam pembatasan ruang lingkup penelitian dengan memilih fakta-fakta yang harus menjadi pokok perhatian dan menentukan fakta-fakta yang relevan.
3. Menghindari suatu penelitian yang tidak terarah dan tak bertujuan dan mengumpulkan data yang mungkin ternyata tidak ada hubungannya dengan masalah yang diteliti. (Koentjara Ningrat, 1976:36-37)

Ciri-cirinya sebagai berikut:

1. Kesederhanaan dalam perumusan.
2. Penggunaan variabel-variabel yang tegas.
3. Berbentuk sedemikian sehingga kebenarannya dapat diuji oleh peneliti yang lain. (Ibid:37)

Sedangkan menurut jenisnya hipotesis dibagi menjadi dua macam, yaitu hipotesis nol atau hipotesis statistik (H_0) dan hipotesis kerja atau hipotesis alternatif (H_1). Seperti yang dikemukakan Kartini Kartono sebagai berikut :

" H_0 dimaksudkan untuk ditolak kebenarannya melalui pengolahan data yang dilakukan dengan perhitungan statistik. Oleh karena itu data yang telah dikumpulkan digunakan untuk menguji hipotesis ini, berupa data kuantitatif meskipun data kualitatif yang ditransformasi menjadi data kuantitatif. Hipotesis alternatif (H_1) harus menggambarkan perbedaan antara gejala atau faktor-faktor atau kondisi atau variabel yang ditonjolkan. Pernyataan ini dapat dinyatakan dalam bentuk mana yang lebih efektif, mana yang lebih besar atau positif pengaruhnya antara dua atau lebih gejala atau faktor variabel yang dibandingkan itu." (1986:51)

Perumusan hipotesis penelitian disesuaikan dengan analisa data yang digunakan. Sehubungan dengan judul dan masalah dalam penelitian ini, maka rumusan hipotesisnya adalah :

1. (H_1) Ada hubungan antara motivasi atasan atau pimpinan dengan semangat kerja bawahan atau pegawai.
2. (H_0) Tidak ada hubungan antara motivasi atasan atau pimpinan dengan semangat kerja bawahan atau pegawai.

1.7 Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan salah satu langkah dalam rangka menguji hipotesis. Variabel-variabel dalam penelitian belum sepenuhnya siap untuk diukur sehingga perlu dioperasionalkan. Definisi operasional dimaksudkan untuk memudahkan pengukuran masing-masing variabel berdasarkan kenyataan empiris yang terdapat dilapangan. Definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberitahukan cara mengukur suatu variabel (Masri S dan Sofyan E, 1989:46)

Dengan demikian konsep harus diubah dalam bentuk yang dapat diukur secara empiris. Dengan kata lain konsep harus diubah menjadi definisi operasional. Berkaitan dengan ini Young mengemukakan bahwa :

"Definisi operasional tidak lain dari pada mengubah konsep-konsep yang berupa konstruk itu, dengan kata-kata yang membenarkan perilaku atau gejala yang dapat diamati dan diuji serta ditentukan kebenarannya oleh orang lain." (Koentjoro Ningrat, 1976:35).

Jadi yang dimaksud definisi operasional adalah penjabaran konsep-konsep yang telah ditentukan sebagai variabel ke dalam pengertian yang lebih konkret dan diukur. Untuk mengukur variabel-variabel dalam penelitian, digunakan indikator-indikator variabel yang bersangkutan. Dalam penelitian ini terdapat dua variabel yang harus diukur yaitu :

1. Motivasi pimpinan (Variabel X)
2. Semangat kerja pegawai (Variabel Y)

**1.7.1 Operasionalisasi Variabel Pengaruh Motivasi Pimpinan PT. Pos dan Giro
IH Jember (Variabel X)**

1.7.1.1 Komunikasi

Gejala-gejala yang dapat diukur dari indikator ini adalah :

1. Aktifitas atasan dalam menyampaikan perintah atau instruksi kepada bawahan atau pegawai untuk melaksanakan rencana dan keputusan organisasi.
2. Aktifitas atasan dalam menyampaikan informasi kepada bawahan atau pegawai berkaitan dengan tugas-tugas yang harus dikerjakan.
3. Aktifitas atasan dalam memberikan petunjuk kepada bawahan atau pegawai tentang pelaksanaan tugas mereka.
4. Aktifitas atasan dalam menanyakan segala hal yang berkenaan dengan tugas bawahan atau pegawai.
5. Aktifitas atasan dalam mempengaruhi atau membujuk bawahan atau pegawai dalam pelaksanaan tugas mereka.

1.7.1.2 Penghargaan

Untuk mengukur indikator ini dilihat dari gejala-gejala sebagai berikut :

1. Pujian yang disampaikan dengan kata-kata.
2. Pujian yang dinyatakan secara tertulis dalam bentuk piagam dan sejenisnya.
3. Percepatan kenaikan gaji berkala.
4. Percepatan kenaikan pangkat.
5. Pemberian suatu barang yang bermanfaat bagi yang bersangkutan dalam pelaksanaan tugas.

1.7.1.3 Motivasi pergaulan kerja yang harmonis

Dalam mengukur indikator ini dengan melihat gejala-gejala sebagai berikut :

1. Kesesuaian pribadi
2. Kerja sama yang erat.
3. Keinginan memenuhi kebutuhan secara bersama-sama.
4. Saling menyukai
5. Membantu dan membutuhkan dengan bawahan.

1.7.2 Operasionalisasi Variabel Terpengaruh Semangat Kerja Bawahan (Variabel Y)

1.7.2.1 Disiplin Kerja

Indikator dalam disiplin kerja dapat dilihat dari gejala di bawah ini :

1. Datang dan pulang tepat waktu
2. Mengerjakan semua dengan baik.
3. Mematuhi semua peraturan organisasi.
4. Mematuhi norma sosial dalam lingkungan kerja.

1.7.2.2 Kerja Sama

Gejala yang dapat dilihat untuk mengukur indikator ini adalah :

1. Adanya kekompakan kerja.
2. Bersedia menghargai pendapat orang lain.
3. Memelihara keutuhan organisasi.

1.7.2.3 Tanggung Jawab

Gejala yang tampak untuk diukur dalam indikasi tanggung jawab adalah sebagai berikut:

1. Sanggup melaksanakan tugas atau pekerjaan yang telah diserahkan kepadanya.
2. Sanggup melaksanakan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya tepat waktu.
3. Berani memikul resiko terhadap keputusan yang diambil dan tindakan yang dilakukan.

1.8 Metode Penelitian

Dalam rangka mendapatkan hasil penelitian yang dapat dipertanggung jawabkan, maka metode penelitian akan sangat menentukan. Metode penelitian mencakup metode, teknis dan prosedur pengumpulan data, pengujian dan pembuatan konklusi. Oleh karena itu metode penelitian yang tepat akan menentukan hasil penelitian yang dapat dipertanggungjawabkan

Sebelum melangkah lebih jauh, berikut penulis kemukakan pengertian metode. Koentjoroningrat menyatakan bahwa :

Dalam arti kata yang sesungguhnya, maka metode (Yunani = Methodos) adalah cara atau jalan. Sehubungan dengan upaya ilmiah, maka metode menyangkut masalah cara kerja ; yaitu cara kerja untuk dapat memahami obyek yang menjadi sasaran ilmu yang bersangkutan." (1981:16)

Sedang J. Supranto memberikan pengertian penelitian, adalah kegiatan pengumpulan data, pengolahan data, pengujian data dan analisis data yang dilakukan secara sistematis dan efisien untuk memecahkan suatu persoalan atau menguji hipotesis. (1979:30). Dengan demikian jelaslah bahwa dalam suatu proses penelitian, maka metode penelitian sangat berguna sekali dalam pengumpulan data, pengolahan, pengujian dan analisis data yang kita perlukan.

Selanjutnya dalam penelitian ini, metode yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Metode penelitian populasi
2. Metode penelitian sampel
3. Metode pengumpulan data
4. Metode analisis data

1.8.1 Metode Penentuan populasi

Yang dimaksud populasi menurut Ida Bagus Mantra dan Kastro adalah jumlah keseluruhan dari unit analisa yang ciri-cirinya akan diduga (Masri S dan Sofyan E, 1989:152). Lebih lanjut beliau mengemukakan bahwa populasi dibedakan menjadi dua, yaitu populasi sasaran dan populasi sampling.

Populasi sasaran adalah keseluruhan individu dalam wilayah penelitian. Sedangkan populasi sampling yaitu keseluruhan individu dalam wilayah penelitian yang menjadi sasaran penelitian. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pegawai bagian antaran dan operasional kantor Pos dan Giro III Jember. populasi sasaran sekaligus menjadi populasi sampling dalam penelitian ini, karena jumlah pegawai memungkinkan untuk diteliti secara keseluruhan.

1.8.2 Metode Penentuan Sampel

Sampel adalah contoh atau wakil dari populasi yang akan diteliti. Seperti yang dikemukakan oleh Sutrisno Hadi bahwa sebagian populasi sampel lebih lanjut dikatakan bahwa :

“Sebenarnya tidak ada ketentuan yang mutlak berapa persen suatu sampel harus diambil dari populasi, yakni selama jumlah populasi itu diketahui terbatas.” (ibid:100).

Berpijak pada pengertian diatas, maka penentuan sampel dalam penelitian ini digunakan sistem sensus. Dari seluruh pegawai bagian antaran dan operasional Kantor Pos dan Giro III Jember yang berjumlah 48 orang, diambil seluruhnya sebagai sampel penelitian.

Adapun sampel tersebut tergolong ke dalam beberapa bagian menurut bagian dan tugas yang diembannya seperti di bawah ini :

1. Bagian Antaran	: 23 orang
2. Bagian Operasional I	: 13 orang
3. Bagian Operasional II	: 12 orang
Jumlah total	: 48 orang

Setiap bagian dikepalai oleh seorang Kepala Bagian atau Manajer yang bertanggung jawab terhadap semua tugas yang dibebankan pada bagian itu.

1.8.3 Metode Pengumpulan Data

Untuk mendapat informasi data yang dapat menjelaskan atau menjawab permasalahan penelitian, dipergunakan teknik-teknik pengumpulan data seperti tersebut di bawah ini.

1.8.3.1 Teknik Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data dengan pengamatan yang meliputi kegiatan pemusatan perhatian terhadap suatu obyek dengan menggunakan alat indera. Teknik observasi menurut pengamatan secara langsung ke obyek penelitian serta mencatat gejala-gejala yang diteliti. Data yang diperoleh dipakai sebagai data pendukung dalam penelitian.

Menurut Sutrisno Hadi, Observasi merupakan pengamatan dan pencatatan dengan sistematis fenomena-fenomena yang diselidiki (1982:136). Sementara Jehoda dan kawan-kawan mengemukakan bahwa observasi menjadi penyelidikan ilmiah jika

1. Mengabdikan kepada tujuan-tujuan research yang telah dirumuskan.
2. Direncanakan secara sistematis bukan terjadi secara tidak teratur.
3. Dicatat dan dihubungkan secara sistematis dengan proposisi yang lebih umum tidak hanya dilakukan untuk memenuhi rasa ingin tahu semata.
4. Data-data dicek dan dikontrol validitas, reliabilitas, dan ketelitiannya sebagai mana ilmiah lainnya." (Ibid:136)

1.8.3.2 Teknik Interview (wawancara)

Teknik interview adalah alat untuk memperoleh data dengan mewawancarai seluruh pegawai sehingga memperoleh data yang diperlukan dalam pembahasan masalah penelitian. Dalam teknik wawancara, pewawancara memegang kunci keberhasilan hasil wawancara. Karena itu pewawancara harus mampu berinteraksi dan mempengaruhi arus informasi. Koentjoroningrat mengemukakan : metode wawancara atau interview mencakup cara yang dipergunakan seseorang untuk tujuan suatu tugas tertentu mencoba untuk mendapatkan keterangan atau pendapat secara lisan dari seorang responden, dengan bercakap-cakap berhadapan muka dengan orang itu (1985:24). Lebih lanjut J Fredenbergt dalam bukunya metode dan teknik penelitian masyarakat mengemukakan sebagai berikut :

”Teknik wawancara adalah mengumpulkan data mengenai sikap, perilaku, pengalaman, cita-cita dan harapan manusia seperti yang dikemukakan oleh responden atas pertanyaan peneliti atau pewawancara.” (1984:88)

1.8.3.3 Teknik Quisioner

Pengumpulan data menggunakan teknik quisioner dapat dilakukan dengan memberikan daftar pertanyaan mengenai suatu hal atau dalam suatu bidang. Dengan demikian maka quisioner dimaksudkan sebagai suatu daftar pertanyaan untuk memperoleh data berupa jawaban-jawaban dari responden (1976:215). Untuk memperoleh informasi yang diperlukan dengan tujuan penelitian ini digunakan quisioner tertutup.

1.8.3.4 Teknik Dokumentasi

Teknik dokumentasi dipergunakan untuk mengetahui segala peristiwa yang terjadi dalam lokasi penelitian. Dokumentasi merupakan salah satu metode untuk mengumpulkan informasi dan memperoleh data sekunder arah penelitian.

1.9 Metode Analisa Data

Untuk menganalisis data yang telah terkumpul melalui metode pengumpulan data di lapangan, peneliti menggunakan metode data kuantitatif atau statistik. Sehubungan dengan itu Koentjoroningrat mengemukakan :

"Analisa kuantitatif itu disebut juga analisa statistis. Prosesnya dapat dibagi menjadi tiga tahap, yang satu sama lain berkaitan erat. Tahap pertama adalah tahap pendahuluan yang disebut tahap pengolahan data. Tahap berikutnya adalah tahap pokok yang disebut tahap pengorganisasiandata. Adapun tahap terakhir adalah tahap penentuan hasil. Khususnya pada tahap kedua dan ketiga, pengetahuan dan pengukuran yang cermat menurut ilmu statistik sangatlah diperlukan. Kenyataan inilah yang menyebabkan analisis kuantitatif ini disebut juga analisis statistis." (1981:328-329)

Dan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini, penulis menggunakan tes Chi kuadrat (χ^2) dengan rumus

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

(Sidney Siegel, 19985:133)

keterangan :

A,B,C,D = rekuensi tiap sel yang diamati

(A+B),(C+D) = jumlah frekuensi kejadian dalam baris

(A+C),(B+D) = jumlah frekuensi kejadian dalam kolom

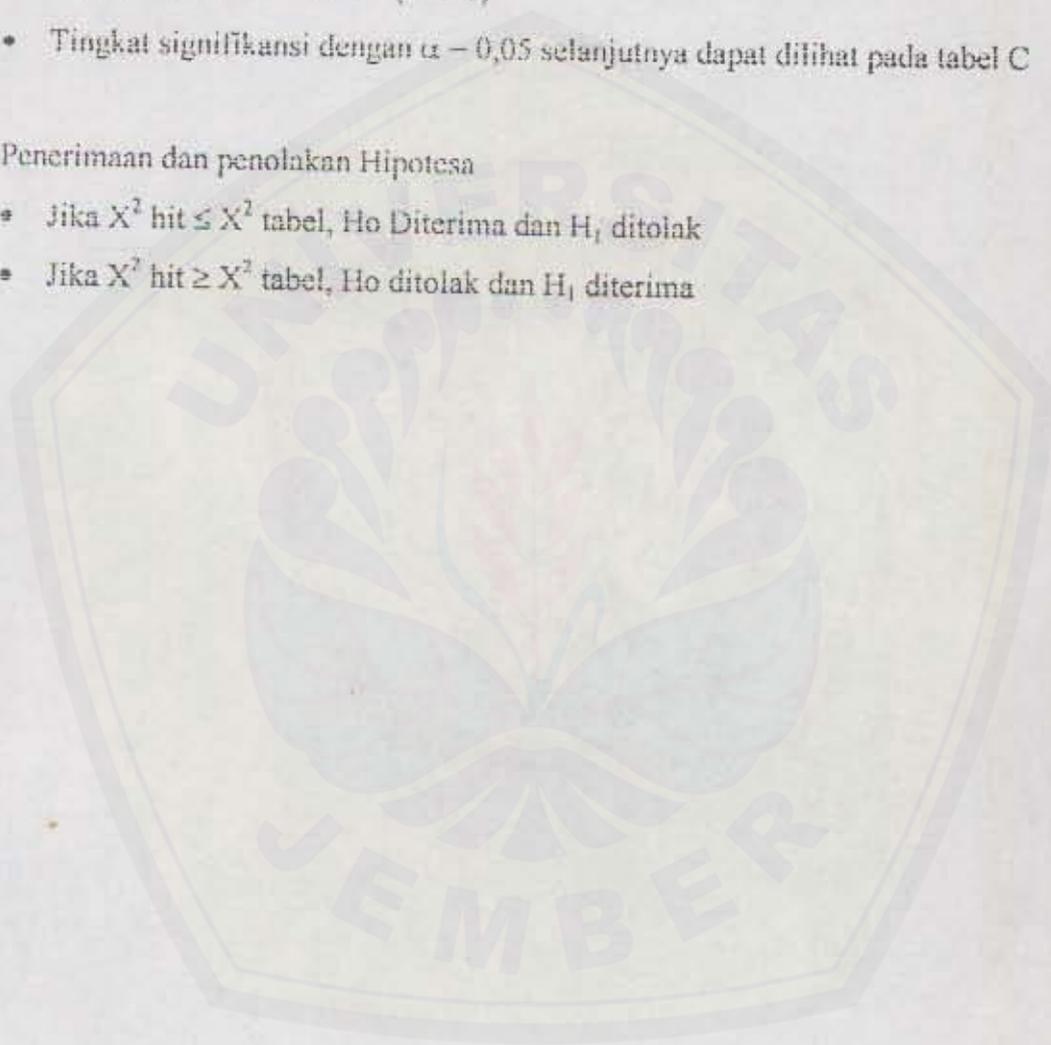
N = jumlah sampel yang diamati

ketentuan:

- Digunakan untuk data r (baris) dan k (kolom) sama dengan 2, atau untuk tabel kontingensi 2 X 2 dengan $df = 1$
- Bila N lebih besar dari 40 ($N > 40$)
- Tingkat signifikansi dengan $\alpha = 0,05$ selanjutnya dapat dilihat pada tabel C

Penerimaan dan penolakan Hipotesa

- Jika $X^2_{hit} \leq X^2_{tabel}$, H_0 Diterima dan H_1 ditolak
- Jika $X^2_{hit} \geq X^2_{tabel}$, H_0 ditolak dan H_1 diterima



BAB II

DESKRIPSI DAERAH PENELITIAN

2.1 Pengantar

Deskripsi daerah penelitian dimaksudkan untuk memberikan pemahaman tentang obyek penelitian serta gambaran lokasi penelitian dimana peneliti mengumpulkan data empiriknya. Kegunaan deskripsi daerah penelitian ini sebagai data sekunder untuk membantu peneliti memudahkan dan melengkapi data primer untuk kepentingan penganalisaan data yang telah dikumpulkan.

2.2 Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi

2.2.1 Kedudukan

PT. Pos Indonesia (Persero) berkedudukan sebagai suatu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bernaung di bawah Departemen Pariwisata Pos dan Telekomunikasi.

2.2.2 Tugas Pokok

Tugas Pokok PT. Pos Indonesia (Persero) adalah membangun, mengembangkan, dan mengusahakan pelayanan pos dan giro dalam arti seluas-luasnya guna mempertinggi kelancaran hubungan-hubungan masyarakat untuk menunjang Pembangunan Nasional.

2.2.3 Fungsi

Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, PT. Pos Indonesia (Persero) mempunyai fungsi sebagai berikut:

1. Fungsi pelayanan atau jasa
2. Menyelenggarakan kemanfaatan umum
3. Memperoleh pendapatan

2.3 Wilayah Kerja

Kantor Pos dan Giro III Jember Terletak di Jalan PB. Sudirman No. 5 Jember dengan posisi sebagai berikut:

1. Sebelah Barat berbatasan dengan Wisma Daerah
2. Sebelah Timur berbatasan dengan BNI'46
3. Sebelah Selatan berhadapan dengan Alun-alun Kabupaten Jember
4. Sebelah Utara berbatasan dengan hotel Nusantara.

Kantor Pos dan Giro III Jember mempunyai wilayah kerja yang meliputi seluruh wilayah Kabupaten Jember. Dalam pelaksanaan tugasnya Kantor Pos dan Giro Besar Jember membawahi 21 Kantor Pos Pembantu (KPP), 4 Kantor Pos Desa (KPD) yang terletak di wilayah Jember, dan 6 Kantor Pos Tambahan (KPTb) yang berfungsi membantu Kantor Pos Besar yang terletak di wilayah kota administratif Jember.

Kantor Pos Pembantu yang berada di wilayah Kabupaten Jember beserta kode wilayahnya dapat dilihat pada tabel berikut:

TABEL VI
DATA KANTOR POS PEMBANTU DAN KODE POS di
WILAYAH JEMBER

NO	NAMA	KODE POS
1.	KPP Tanggul	68155
2.	KPP Ambulu	68172
3.	KPP Rambipuji	68152
4.	KPP Kencong	68167
5.	KPP Panti	68153
6.	KPP Jenggawah	68171
7.	KPP Tempurejo	68173
8.	KPP Wuluhan	68162
9.	KPP Balung	68161
10.	KPP Kasiyan	68163
11.	KPP Umbul Sari	68166
12.	KPP Sumberbaru	68156
13.	KPP Kalisat	68195
14.	KPP Mayang	68182
15.	KPP Sukowono	68194
16.	KPP Sempolan	68183
17.	KPP Gumukmas	68165
18.	KPP Mumbulsari	68174
19.	KPP Jelbuk	68192
20.	KPP Ledok Ombo	68196
21.	KPP Bangsalsari	68154

Sumber: Data Kantor Pos dan Giro III Jember

Keterangan:

KPP : Kantor Pos Tambahan

Sedangkan desa yang mempunyai Kantor Pos Desa meliputi desa Arjasa, Sukorambi, Sumberjambe dan Pakusari. Untuk wilayah kota administratif yang terdiri dari 3 kecamatan yaitu kecamatan Patrang, Sumbersari dan Kaliwates mempunyai 6 kantor pos tambahan seperti dalam tabel berikut:

TABEL VII
DATA KANTOR POS TAMBAHAN dan KODE WILAYAH

NO	NAMA	ALAMAT	KODE POS
1.	KPTb Tegalboto	Jl. Kalimantan	68121
2.	KPTb Sumbersari	Jl. Jawa	68121
3.	KPTb Kebonsari	Jl. Letjen Suprpto	68122
4.	KPTb Kaliwates	Jl. Hayam Wuruk	68135
5.	KPTb Gebang	Jl. Teratai	68117
6.	KPTb Patrang	Jl. dr. Subandi	68118

Sumber : Data Kantor Pos dan Giro III Jember

Keterangan:

KPTb : Kantor Pos Tambahan

2.4 Organisasi Kantor Pos dan Giro Jember

2.4.1 Struktur Organisasi

Struktur organisasi pada kantor Pos dan Giro III Jember dapat dilihat sebagai berikut:



2.4. Susunan Tugas dan Tanggung Jawab Pegawai Kantor Pos dan Giro III Jember

1. Kepala Kantor Pos (KaKP)

Tugas-Tugas Pokoknya meliputi:

- a. Memimpin kantor cabang di tempat kedudukannya dan bertindak untuk atas nama pimpinan pusat di dalam dan di luar hubungannya dengan pihak ketiga di wilayah kerjanya,
- b. Memelihara hubungan kedinasan dalam rangka kerja sama dengan instansi, lembaga-lembaga dan bank-bank, baik pemerintah maupun swasta di wilayah kantor cabang guna memperlancar kegiatan usaha.
- c. Koordinasi dan pengawasan terhadap tugas-tugas yang diberikan kepada bawahan dengan mengadakan evaluasi terhadap tugas tersebut.
- d. Memberi laporan kepada pimpinan Kantor Pos dan Giro Pusat tentang semua kegiatan usaha yang dipimpinnya.

2. Wakil Kepala Kantor Pos (WKaKP).

Tugasnya :

- a. Mewakili Kepala Kantor Pos jika Kepala Kantor Pos berhalangan.
- b. Menyelesaikan masalah yang bersifat operasional.
- c. Mengadakan pemeriksaan secara periodik ke seluruh bagian.
- d. Mengatur penggantian pegawai yang cuti atau berhalangan masuk serta membantu menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi kepala bagian.

- j. Pengawal Jr/Sit, bertugas mengantar kantong surat dari Jember ke Bondowoso.
- k. Pengawal JR/Lm, bertugas mengantar kantong surat dari Jember ke Lumajang.
- l. Pengawal Jr/Bw, bertugas mengantar kantong surat dari Jember ke Banyuwangi.
- m. Sopir cadangan, lebih banyak bertugas untuk tugas-tugas insidental.

4. Manajer Antaran

- a. Mengawasi seluruh bagian antaran.
- b. Mengawasi pemakaian dan pelunasan bea kotak dan tromol pos.
- c. Merencanakan dan mengajukan usulan program kerja di bagian kepala.
- d. Membimbing dan membangkitkan motivasi para bawahan untuk bekerja dengan baik, tertib dan penuh tanggung jawab.

Manajer Antaran membawahi :

- a. Asisten Manajer Antaran
- b. Pengantar terpadu, yang meliputi pengantar biasa, pengantar kilat dan pengantar kilat khusus.
- c. Pengantar PP, yaitu pengantar khusus yang mengantarkan wesel khusus, dinas.

5. Manajer Pengawasan KP VIII - KP X

Tugas pokoknya:

- a. Menetapkan dan mengawasi panjar kerja KPP dan KPTb
- b. Menyelesaikan surat-menyurat dari atau untuk KPP atau KPTb

- c. Membantu nomor registrasi berharga yang dikirim ke KPP atau KPTb
- d. Membantu target pendapatan yang dicapai.

Manajer Pengawasan KP VIII - KP X membawahi :

- a. Petugas benda pos dan materai, melayani penjualan benda pos dan materai.
- b. Petugas statistik, mengerjakan tugas-tugas di bagian statistik.
- c. WIS KP VIII - KP X, yang bertugas melayani wesel dari KP VIII - KP X
- d. Petugas pos keliling.

6. Manajer SDM dan Sarana

- a. Memberikan bimbingan kepada bawahan.
- b. Mengatasi permasalahan yang timbul di bagian SDM dan bila tidak bisa mengatasi, melaporkan kepada KaKP disertai saran-saran serta alasannya
- c. Mengawasi penyelesaian di bagian surat-surat yang harus diselesaikan di kantor lawan.
- d. Menangani masalah pembayaran gaji pegawai, pensiun, dan penghargaan.

Manajer SDM membawahi :

- a. Petugas agendaris, menyusun rencana kegiatan Kepala Kantor Pos.
- b. Petugas juru ketik
- c. Petugas pembantu SDM
- d. Asman gaji, melayani pembayaran gaji pegawai.

Manajer Sarana Tugasnya:

- a. Menyediakan segala sesuatu yang berhubungan dengan perlengkapan di Kantor Pos.

7. Manajer Akuntansi

- a. Membuat laporan mutasi keuangan dalam satu periode.
- b. Membuat laporan perincian saldo kas.
- c. Membuat laporan bulanan realisasi anggaran pendapatan dan belanja eksploitasi dan investasi.

Manajer Akuntansi membawahi :

- a. Asisten manajer akuntansi yang bertugas membantu bagian akuntansi.

8. Manajer Keuangan

- a. Memberikan panjar kepada loket wesel dan benda pos ke loket benda pos dan materai.
- b. Mengontrol persediaan uang di bank dan di kantor.
- c. Membuat laporan rekapitulasi penerimaan dan pengeluaran pada kantor pos dan sentral giro menurut buku kas C masing-masing register.

Manajer Keuangan membawahi :

- a. Asisten Manajer Keuangan
- b. Kasir.
- c. Petugas loket benda pos dan materai.

Disamping itu juga membawahi :

Bagian pensiun, dengan tugas pokoknya:

- a. Loket Pensiun I, bertugas menerima pembayaran angsuran
- b. Loket Pensiun II, bertugas dalam pembayaran taspen.

9. Manajer Layanan I.

- a. Menyelesaikan urusan di bagian paket pos, surat tercatat, terdaftar dan pelayanan dinas lainnya.
- b. Memeriksa penerimaan pengeposan surat dengan porto dibayar atau perangko berlangganan dan pertanggung jawaban pada buku laporan loket.
- c. Memeriksa penyerahan R (register)/PP (tercatat atau paket pos) dari petugas loket R/PP pagi kepada loket malam.
- d. Memeriksa kebenaran resi pertama wesel pos komputer dibandingkan dengan resi terakhir dari hasil sebelumnya.
- e. Memeriksa ulang wesel pos yang diterima.
- f. Membuat daftar pertanggung jawaban wesel pos yang diterima.
- g. Memeriksa ulang pertanggung jawaban penerimaan dan pembayaran wesel pos dan panjar yang diterima.
- h. Memeriksa ulang kebenaran wesel pos yang dibayar.

Manajer Layanan I membawahi :

- a. Loker pos daftar rekapitulasi wesel pos dalam negeri yang diterima dari publik, loket WA, daftar rekapitulasi wesel pos luar negeri yang dibayarkan ke publik.

Untuk malam hari ada asisten layanan malam yang membawahi:

- a. Loker W3 yaitu daftar rekapitulasi wesel pos dalam negeri yang diterima dari publik.

10. Manajer Layanan II

Tugas pokoknya :

- a. Mencocokkan dan memeriksa gir-5 (gir stor) dengan gir-6 (register gir stor).
- b. Pemeriksaan terhadap neraca loket.
- c. Mengadakan pemeriksaan, pengawasan terhadap surat kilat khusus (SKH) kredit.
- d. Membuat laporan pembayaran terhadap Perumtel.
- e. Mengadakan pemeriksaan, pengawasan resi telegram dan interlokal.

Manajer layanan II membawahi :

- a. Loket giro dan Tabanas
- b. Loket kilat khusus I

Disamping itu Manajer Layanan II membawahi Asisten Manajer Takestra/Kukestra, dengan tugas:

- a. Mengirim Jurnal harian ke PT. BNI '46
- b. Mengirim daftar kelompok Takestra dan Kukestra baru dan minta dropping Takestra dan Kukestra.
- c. Menerima nota kredit (NK) Takestra maupun Kukestra dari PT. BNI '46
- d. Mengawasi/meneliti ulang kebenaran pengisian formulir permohonan Takestra maupun Kukestra dari Kantor Pos VIII - X.
- e. Membuat buku bantu neraca untuk pencocokan N2

11. Manajer Pemasaran :

Tugas-Tugas pokoknya :

- a. Menyusun program kegiatan pemasaran tahunan, triwulan dan bulanan.
- b. Menyusun data-data base pemakai jasa pos/ pelanggan, calon konsumen.
- c. Memberikan pembinaan/arahan/dorongan kepada satgas sesuai teori pemasaran dan temuan di lapangan.
- d. Mengadakan evaluasi kegiatan satgas pemasaran setiap akhir triwulan guna menyusun strategi dan teknik pemasaran berikutnya.

Manajer pemasaran juga mempunyai bawahan asisten manajer yang bertugas membantu manajer pemasaran dalam pelaksanaan tugas-tugasnya.

12. Manajer Rekening Koran Sentral Giro Gabungan

- a. Menguasai dan menyelesaikan peraturan dinas giro dan cek giro.
- b. Menyetujui pendebitiran cek giro.
- c. Memeriksa dan menandatangani nota pendapatan.
- d. Memeriksa pengambilan pensiunan yang tidak terbayar dari pensiunan.
- e. Menjawab surat-menyurat di bagian dinas giro dan cek pos.
- f. Membuat laporan bulanan saldo rekening dinas.
- g. Memeriksa laporan mingguan saldo rekening.

Manajer Rekening Sentral Giro Gabungan membawahi :

- a. Petugas pembuku.
- b. Petugas pembuku loket pensiun.
- c. Petugas pembuku iuran wajib.

13. Manajer Pengawasan Rekening Koran Sentral Giro Gabungan

- a. Membuat daftar pengantar cek yang telah didebet.
- b. Mengerjakan giro dari kas negara dan membukukan.
- c. Memeriksa gir-7 (rekening giro stor) /gir-10 (rekapan cek bayar) dengan gir-5 (gir stor)/ surat setoran Pajak atau Surat Bukan Pajak dari kantor-kantor sentral giro.

Manajer Pengawas RK SGG membawahi PENEKS (pembuatan rekening baru atau perubahan rekening baru).

2.5 Ketenagakerjaan

Berkaitan dengan masalah ketenagakerjaan disini akan penulis sajikan kondisi pegawai yang ada pada Kantor Pos dan Giro III Jember berdasarkan pangkat maupun tingkat pendidikan yang ada.

Susunan pegawai berdasarkan pangkat dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel VIII

DATA SUSUNAN PEGAWAI BERDASARKAN PANGKAT

No.	Pangkat/Jabatan	Bidang Kerja	Jumlah Pegawai
1.	Penata muda pos I	TU/M	1
2.	Penata muda pos	TU/M	7
3.	Pengawas pos I	TU/M	2
4.	Pengawas pos	TU/M	14
5.	Pengatur muda pos I	TU/M	8
6.	Pengatur muda pos	TU/M	8
7.	Juru tata usaha pos I	TU/M	14
8.	Juru tata usaha	TU/M	1
9.	Pengatur muda karya pos	TO/K	14
10.	Juru karya pos I	TO/K	11
11.	Juru karya pos	TO/K	9
12.	Juru muda karya pos I	TO/K	2
13.	Juru muda karya pos	TO/K	1
14.	Penata muda kendaraan bermotor	TO/S	1
15.	Juru kendaraan bermotor	TO/S	2
16.	Juru muda kendaraan bermotor	TO/S	1
	Jumlah		97

Sumber: Manajer SDM dan Sarana Kantor Pos dan Giro III Jember

Keterangan:

TU/M : Tata Usaha/Menengah

TO/K : Tenaga Operasional/Karya

TO/S : Tenaga Operasional Supir

Tabel IX

DATA JUMLAH PEGAWAI BERDASARKAN PENDIDIKAN
(Termasuk Pegawai di Kantor Pembantu dan Kantor Tambahan)

No	Jenis Pendidikan	Pendidikan Umum					Jumlah
		Sarjana	Sarjana Muda	SLTA	SLTP	SD	
1.	Postel						
	a. Dikti Pos	3	-	-	-	-	3
	b. Dikmen Pos	-	-	8	2	-	10
	c. Diksar I (Jatpos)	-	-	-	-	-	-
	d. Diksar II (Jutpos)	-	-	11	1	-	12
2.	Nonpostel	2	-	61	39	19	121
	Jumlah	5	-	80	42	19	146

Sumber: Manajer SDM dan Sarana Kantor Pos dan Giro III Jember

Keterangan :

Postal : Pendidikan khusus pos

Dikti Pos : Pendidikan Tinggi Pos

Dikmen Pos : Pendidikan Menengah

Diksar I : Pendidikan Dasar

Nonpostal : Pendidikan umum

Tabel X

DATA JUMLAH PEGWAI MASING-MASING BIDANG

No	Bagian/Bidang	Jumlah Pegawai
1	Manajer Akutansi	5
2	Manajer Antarani	23
3	Manajer Operasional I	13
4	Manajer Operasional II	12
5	Manajer PengawasKp VIII-X	6
6	Manajer SDM dan Sarana	6
7	Manajer Keuangan	7
8	Manajer Layanan I	6
9	Manajer Layanan II	5
10	Manajer Rekening KSGG	5
11	Manajer Pengawas Rekening KSGG	4
12	Manajer Pemasaran	5
	Jumlah	97

Sumber: Manajer SDM dan Sarana Kantor Pos dan Giro III Jember

2.6 Jam Kerja Karyawan

1. Tenaga Administrasi/Menengah

Senin - Kamis : 07.30 WIB - 15.00 WIB

Jumat : 07.30 WIB - 11.30 WIB

Sabtu : 07.30 WIB - 13.00 WIB

2. Bagian Operasi

Senin - Sabtu

Jam Kerja I : 07.00 WIB - 15.00 WIB

Jam Kerja II : 15.00 WIB - 23.00 WIB

3. Bagian Loket

Senin - Sabtu

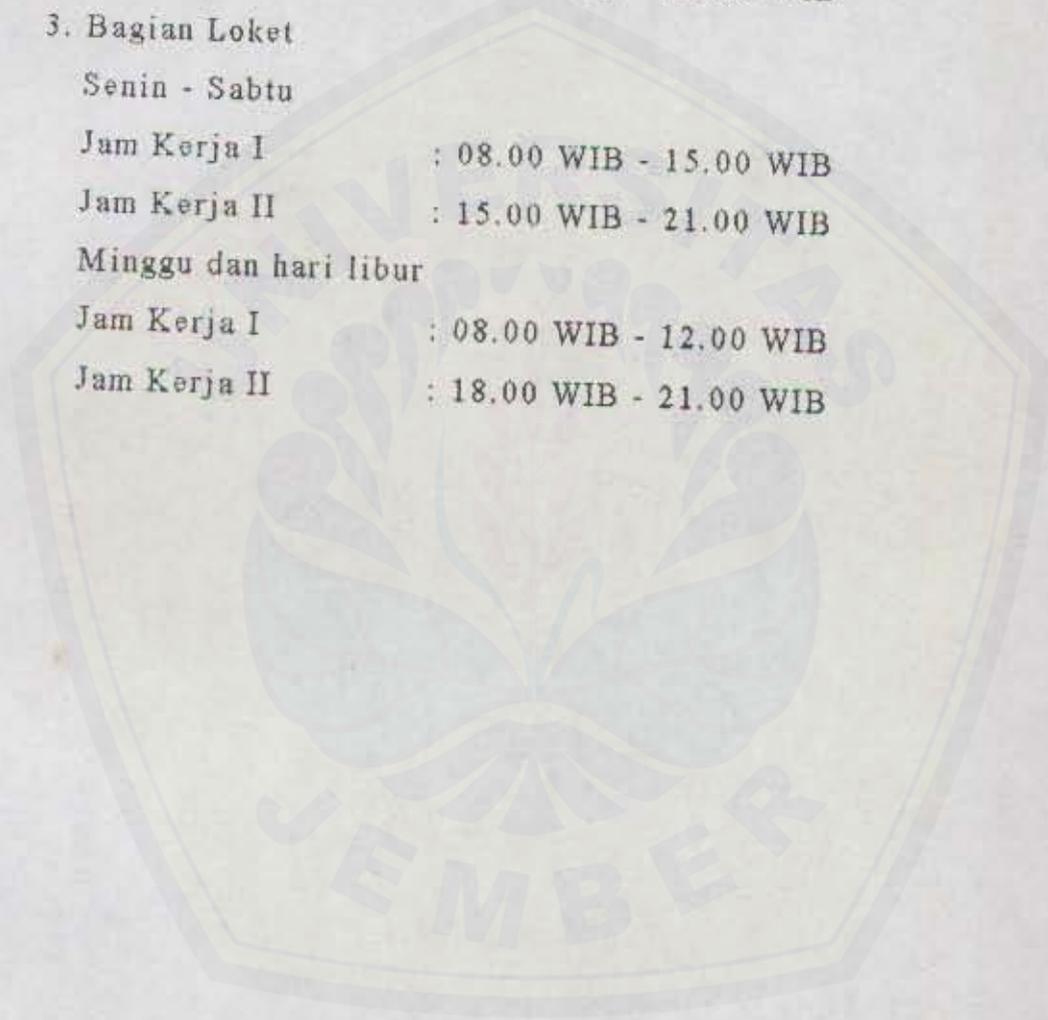
Jam Kerja I : 08.00 WIB - 15.00 WIB

Jam Kerja II : 15.00 WIB - 21.00 WIB

Minggu dan hari libur

Jam Kerja I : 08.00 WIB - 12.00 WIB

Jam Kerja II : 18.00 WIB - 21.00 WIB



2.7 Jenis Layanan dan Jadwal Pelayanan

Jenis-jenis layanan yang dijalankan oleh Kantor Pos dan Giro III Jember dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel XI

DATA JENIS LAYANAN dan JADWAL PELAYANAN

No	Jenis Layanan	Waktu Layanan	Waktu Pemberangkatan	Keterangan
1.	Benda Pos dan Materai	08.00 - 21.00 WIB	13.00 & 21.00 WIB	Biasa 21.00 WIB
	Surat Pos Tercatat dan Terdaftar	08.00 - 21.00 WIB		
	Paket Pos	08.00 - 21.00 WIB		
	Pemateraian	08.00 - 14.00 WIB		
		08.00 - 14.00 WIB		
2.	Kilat Khusus	08.00 - 21.00 WIB	13.00 & 21.00 WIB	
	EMS	08.00 - 21.00 WIB		
	KES (Kiriman Esok Sampai)	08.00 - 21.00 WIB		
	Canta	08.00 - 21.00 WIB		
3.	Wesel Pos	08.00 - 21.00 WIB	13.00 & 21.00 WIB	
	Benda Pos dan Materai	08.00 - 21.00 WIB		
4.	Giro Pos	08.00 - 21.00 WIB	13.00 & 21.00 WIB	Wesel Biasa 21.00 WIB
	Cek Pos	08.00 - 21.00 WIB		
	Tabanas	08.00 - 14.30 WIB		
	C7	08.00 - 14.30 WIB		
5.	Takesra & Kukesra	08.00 - 14.30 WIB		
	Depot Benda Pos & Materai	08.00 - 14.30 WIB		

BAB III

PENYAJIAN DATA VARIABEL PENELITIAN

3.1 Pengantar

Untuk mengetahui lebih lanjut tentang variabel-variabel penelitian, maka dalam penulisan ini akan disajikan variabel-variabel penelitian dengan disertai data-data yang telah diperoleh dalam penelitian.

Tujuan penyajian data adalah agar peneliti lebih mudah dalam memahami atau mempelajari gejala karakteristik dari masing-masing variabel penelitian.

Dalam bab ini akan penulis sajikan data-data primer yang penulis peroleh dari jawaban 48 responden yang nantinya data-data tersebut dianalisis untuk mengetahui ada tidaknya korelasi di antara variabel-variabel penelitian.

Adapun variabel-variabel yang ditetapkan dalam penelitian ini meliputi :

1. Variabel pengaruh (X) ,yaitu: Motivasi oleh pimpinan pada Kantor Pos dan Giro III Jember
2. Variabel terpengaruh (Y) ,yaitu: Semangat Kerja Pegawai Bagian Antaran dan Operasional dalam Pelayanan Pos pada Kantor Pos dan Giro III Jember.

3.2 Variabel pengaruh (X) ,yaitu: Motivasi oleh pimpinan pada kantor Pos dan Giro III Jember

Variabel pengaruh yaitu Pembagian Kerja di Kantor Pos dan Giro III Jember meliputi indikator-indikator :

1. Motivasi Komunikasi (X_1)
2. Motivasi Penghargaan (X_2)
3. Motivasi Menciptakan Pergaulan Kerja yang Harmonis (X_3)

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

3.2.1 Motivasi Komunikasi (X_1)

Item-item dari indikator komunikasi adalah :

1. Aktivitas pemimpin dalam menyampaikan perintah atau instruksi kepada bawahan atau pegawai untuk melaksanakan rencana atau keputusan organisasi
2. Aktinitas pemimpin dalam menyampaikan informasi kepada bawahan atau pegawai berkaitan dengan tugas-tugas yang harus dikerjakan.
3. Aktivitas pemimpin dalam memberikan petunjuk kepada bawahan atau pegawai berkaitan dengan tugas-tugas yang harus dikerjakan.
4. Aktivitas pemimpin dalam menanyakan segala hal yang berkenaan dengan tugas bawahan atau pegawai.
5. Aktivitas pemimpin dalam mempengaruhi atau membujuk bawahan atau pegawai dalam pelaksanaan tugas mereka.

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

TABEL XII
DATA SKOR JAWABAN RESPONDEN
TERHADAP INDIKATOR MOTIVASI KOMUNIKASI (X_1)

NO	ITEM RESPONDEN					TOTAL SKOR
	1	2	3	4	5	
1	2	2	1	2	1	8
2	2	2	2	1	2	9
3	1	2	2	2	2	9
4	2	2	2	2	2	10
5	2	1	1	1	1	6
6	2	2	1	2	2	9
7	1	1	2	2	1	7
8	2	2	2	2	2	10
9	2	2	2	1	2	9
10	1	2	2	2	1	8
11	2	2	2	2	2	10
12	1	1	2	1	1	6
13	2	2	1	2	2	9
14	1	1	1	1	1	5

15	1	2	1	2	2	8
16	2	1	1	1	1	6
17	1	1	2	2	1	7
18	1	1	1	1	1	5
19	2	2	1	2	1	8
20	2	2	2	2	2	10
21	1	2	2	2	2	9
22	2	1	2	1	2	8
23	1	1	1	1	1	5
24	2	2	2	2	2	10
25	2	2	2	1	2	9
26	2	1	2	1	1	7
27	1	2	1	2	1	7
28	1	1	2	2	1	7
29	2	2	2	1	2	9
30	2	1	1	2	2	8
31	1	1	2	1	1	6
32	2	1	2	1	1	7
33	2	1	1	2	2	8
34	2	2	2	2	2	10
35	1	1	2	2	2	8
36	2	2	1	1	1	7
37	2	1	2	2	1	8
38	1	1	1	1	2	6
39	1	1	1	1	1	5
40	1	2	2	2	2	9
41	2	2	2	1	1	8
42	2		1	1	1	6
43	2	2	2	2	2	6
44	2	2	1	2	2	10
45	1	1	1	1	2	9
46	1	2	1	2	1	5
47	2	1	2	1	2	8
48	1	1	2	1	1	7
						6

Sumber: Data primer diolah tahun 1998

3.2.2 Motivasi Penghargaan (X_2)

Item-item dari indikator motivasi penghargaan adalah :

1. Aktivitas pemimpin dalam memberikan pujian yang disampaikan dengan kata-kata
2. Aktivitas pemimpin dalam memberikan pujian yang disampaikan secara tertulis dalam bentuk piagam dan sejenisnya
3. Aktivitas pemimpin dalam memberikan percepatan kenaikan gaji berkala
4. Aktivitas pemimpin dalam memberikan percepatan kenaikan pangkat
5. Aktivitas pemimpin dalam bentuk pemberian suatu barang yang bermanfaat bagi yang bersangkutan dalam pelaksanaan tugas.

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

TABEL XIII
DATA SKOR JAWABAN RESPONDEN
TERHADAP INDIKATOR MOTIVASI PENGHARGAAN (X_2)

NO	ITEM RESPONDEN					TOTAL SKOR
	1	2	3	4	5	
1	1	2	1	2	1	7
2	2	1	1	1	1	6
3	1	2	2	1	2	8
4	1	1	1	2	2	7
5	1	1	2	1	1	6
6	2	2	1	2	1	8
7	1	1	1	1	1	5
8	2	1	2	1	1	7
9	2	2	1	2	2	9
10	2	2	2	2	2	10
11	2	2	2	1	1	8
12	1	1	2	1	2	7
13	2	1	1	1	1	6
14	1	1	2	1	1	6
15	2	1	2	1	1	7
16	2	2	1	1	2	8
17	1	2	2	1	2	8
18	2	1	2	1	1	7

19	2	2	2	2	2	10
20	1	1	1	1	2	6
21	2	1	1	2	2	8
22	2	2	2	2	1	9
23	1	1	1	2	1	6
24	1	2	2	1	2	8
25	2	2	2	2	2	10
26	2	1	1	1	2	7
27	1	2	2	1	2	8
28	2	1	1	1	1	6
29	2	1	1	2	2	8
30	2	1	2	1	1	7
31	2	1	1	1	1	6
32	1	2	2	2	2	9
33	2	1	1	2	1	7
34	2	2	1	2	1	8
35	2	1	2	1	2	8
36	1	2	1	1	1	6
37	2	1	2	2	2	9
38	2	2	1	2	2	9
39	1	1	1	1	1	5
40	2	2	2	2	2	10
41	1	2	2	1	1	7
42	1	1	1	2	1	6
43	2	2	2	2	2	10
44	2	2	2	1	2	9
45	2	2	1	1	1	7
46	2	2	1	2	2	9
47	2	2	2	2	2	10
48	1	1	1	2	1	6

Sumber: Data primer diolah tahun 1998

3.2.3 Motivasi Pergaulan Kerja Yang Harmonis (X_3)

Item-item dari indikator motivasi pergaulan kerja yang harmonis adalah :

1. Kesesuaian pribadi
2. Kerja sama yang erat
3. Keinginan memenuhi kebutuhan secara bersama-sama.
4. Saling menyukai.
5. Membantu dan membutuhkan dengan bawahan.

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

TABEL XIV
DATA SKOR JAWABAN RESPONDEN
TERHADAP INDIKATOR MOTIVASI PERGAULAN KERJA
YANG HARMONIS (X_3)

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

21	1	2	2	1	1	7
22	2	2	2	2	2	10
23	1	1	1	1	1	5
24	1	2	2	1	2	8
25	2	1	2	1	1	7
26	1	2	1	1	1	6
27	2	2	2	2	2	10
28	1	1	1	1	2	6
29	1	2	2	1	1	7
30	2	2	2	1	2	9
31	1	1	1	1	2	6
32	2	2	2	2	2	10
33	2	1	1	2	2	8
34	2	1	2	1	1	7
35	1	2	2	2	2	9
36	1	1	1	2	1	6
37	2	1	2	1	1	7
38	2	2	2	2	2	10
39	2	1	1	1	1	6
40	1	2	1	2	2	8
41	2	1	2	2	2	9
42	2	2	1	1	1	7
43	2	1	2	2	1	8
44	1	1	2	2	1	7
45	1	1	1	1	1	5
46	2	2	2	2	2	10
47	2	1	2	2	2	9
48	1	2	1	1	1	6

Sumber: Data primer diolah tahun 1998

Selanjutnya data-data untuk masing-masing indikator di atas disajikan atau digabungkan dalam satu tabel yang merupakan data keseluruhan dari variabel Motivasi yang di berikan oleh Pimpinan, seperti tabel berikut ini:

TABEL XV
DATA TOTAL SKOR JAWABAN RESPONDEN DAN KRITERIA
TERHADAP
VARIABEL MOTIVASI OLEH PIMPINAN (X)

NO	ITEM RESPONDEN			TOTAL SKOR	KRITERIA
	1	2	3		
1	8	7	9	24	TINGGI
2	9	6	6	21	RENDAH
3	10	8	8	26	TINGGI
4	10	7	10	27	TINGGI
5	6	6	8	20	RENDAH
6	9	8	9	26	TINGGI
7	7	5	6	18	RENDAH
8	10	7	9	26	TINGGI
9	9	9	10	28	TINGGI
10	8	10	7	25	TINGGI
11	10	8	9	27	TINGGI
12	6	7	6	19	RENDAH
13	9	6	10	25	TINGGI
14	5	6	8	19	RENDAH
15	8	7	9	24	TINGGI
16	6	8	6	20	RENDAH
17	7	8	8	23	TINGGI
18	5	7	5	17	RENDAH
19	8	10	6	24	TINGGI
20	10	6	9	25	TINGGI
21	9	8	7	24	TINGGI
22	8	9	10	27	TINGGI
23	5	6	5	16	RENDAH
24	10	8	8	26	TINGGI
25	9	10	7	26	TINGGI
26	7	7	6	20	RENDAH
27	7	8	10	25	TINGGI
28	7	6	6	19	RENDAH
29	9	8	7	24	TINGGI

30	8	7	9	24	TINGGI
31	6	6	6	18	RENDAH
32	7	9	10	26	TINGGI
33	8	7	8	23	TINGGI
34	10	8	7	25	TINGGI
35	8	8	9	25	TINGGI
36	7	6	6	19	RENDAH
37	8	9	7	24	TINGGI
38	6	9	10	25	TINGGI
39	5	5	6	16	RENDAH
40	9	10	8	27	TINGGI
41	8	7	9	24	TINGGI
42	6	6	7	19	RENDAH
43	10	10	8	28	TINGGI
44	9	9	7	25	TINGGI
45	5	7	5	17	RENDAH
46	8	9	10	27	TINGGI
47	7	10	9	26	TINGGI
48	6	6	6	18	RENDAH

Sumber: Data primer diolah tahun 1998

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

TABEL XVI
JUMLAH FREKUENSI DARI JAWABAN RESPONDEN
TERHADAP MOTIVASI OLEH PIMPINAN
PADA KANTOR POS DAN GIRO III JEMBER

KRITERIA	FREKUENSI	PROSENTASE
Tinggi	32	66,67%
Rendah	16	33,33%
Jumlah	48	100%

Sumber: Data primer diolah tahun 1998

Melihat tabel di atas dapatlah dikatakan bahwa dari 48 responden sebanyak 32 orang atau 66,67% dari jumlah keseluruhan responden memiliki kecenderungan menilai motivasi yang diberikan oleh pimpinan di kantor Pos dan Giro III Jember

tinggi, dan sebanyak 12 orang atau 33,33% dari jumlah keseluruhan responden memiliki kecenderungan menilai motivasi yang diberikan oleh pimpinan di kantor Pos dan Giro III Jember rendah.

3.3 Variabel terpengaruh (Y), yaitu: Semangat Kerja Pegawai dalam Meningkatkan Efektifitas Pelayanan pada Kantor Pos dan Giro III Jember

Variabel terpengaruh yaitu semangat kerja pegawai dalam rangka peningkatan efektifitas pelayanan Pos di kantor pos dan Giro III Jember meliputi indikator:

1. Disiplin Kerja (Y_1)
2. Kerja sama (Y_2)
3. Tanggung Jawab (Y_3)

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

3.3.1 Disiplin Kerja (Y_1)

Item-item dari indikator disiplin kerja adalah :

1. Datang dan pulang tepat waktu
2. Mengerjakan semua dengan baik
3. Mematuhi semua peraturan organisasi
4. Mematuhi norma sosial dalam lingkungan kerja

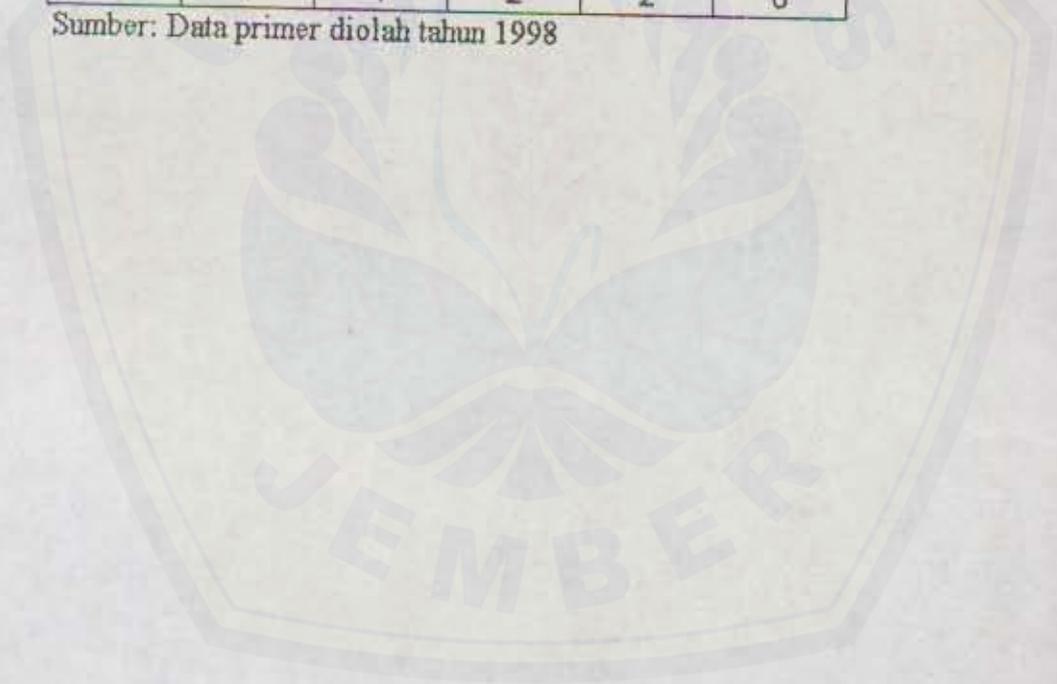
Untuk mengetahui jawaban responden atas item-item dari indikator disiplin kerja akan penulis sajikan dalam tabel sebagai berikut:

TABEL XVII
 DATA SKOR JAWABAN RESPONDEN
 TERHADAP INDIKATOR DISIPLIN KERJA (Y₁)

NO	ITEM RESPONDEN				TOTAL SKOR
	1	2	3	4	
1	2	2	2	2	8
2	2	1	2	2	7
3	1	1	1	1	4
4	2	1	1	1	5
5	2	2	1	1	6
6	2	2	2	2	8
7	1	2	1	1	5
8	2	2	2	2	8
9	1	1	2	1	5
10	2	2	1	2	7
11	1	2	1	2	6
12	2	1	2	1	6
13	2	2	1	2	7
14	2	2	2	2	8
15	1	2	2	2	7
16	1	2	1	1	5
17	2	1	2	2	7
18	1	1	2	2	6
19	2	2	2	2	8
20	2	1	2	1	6
21	2	2	2	1	7
22	2	1	1	2	6
23	1	1	1	1	4
24	2	2	2	2	8
25	2	2	1	2	7
26	2	2	1	2	7
27	2	2	2	2	8
28	1	1	1	2	5
29	2	2	2	1	7
30	2	1	1	2	6
31	1	1	2	2	6
32	2	1	1	2	6
33	1	2	1	1	5

34	2	1	2	2	7
35	2	2	1	1	6
36	1	1	1	1	4
37	2	2	2	2	8
38	2	2	2	2	8
39	2	2	1	2	7
40	2	1	1	1	5
41	1	2	2	2	7
42	1	1	2	1	5
43	2	1	2	2	7
44	2	2	2	2	8
45	1	2	1	1	5
46	2	2	1	2	7
47	2	1	2	2	7
48	1	1	2	2	6

Sumber: Data primer diolah tahun 1998



3.3.2 Kerja Sama (Y₂)

Item-item dari indikator kerja sama adalah :

1. Adanya kekompakan kerja
2. Bersedia menghargai pendapat orang lain
3. Memelihara keutuhan organisasi

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

TABEL XVIII
DATA SKOR JAWABAN RESPONDEN
TERHADAP INDIKATOR KERJA SAMA (Y₂)

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

24	1	1	2	4
25	2	2	1	5
26	2	2	2	6
27	2	2	1	5
28	1	1	1	3
29	1	2	2	5
30	2	1	2	5
31	1	1	2	4
32	2	2	2	6
33	1	1	1	3
34	2	2	1	5
35	2	2	2	6
36	1	1	2	4
37	2	2	2	6
38	2	2	2	6
39	2	2	2	6
40	2	2	2	6
41	2	1	2	5
42	1	1	1	3
43	2	1	1	4
44	2	2	2	6
45	1	1	1	3
46	1	1	1	3
47	2	2	2	6
48	2	2	2	6

Sumber: Data primer diolah tahun 1998

3.3.3 Tanggung Jawab (Y_3)

Item-item dari indikator tanggung jawab adalah :

1. Sanggup melaksanakan tugas atau pekerjaan yang telah diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya.
2. Sanggup melaksanakan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya tepat waktu
3. Berani memikul resiko terhadap keputusan yang diambil dan tindakan yang dilakukan

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

TABEL XIX
DATA SKOR JAWABAN RESPONDEN
TERHADAP INDIKATOR TANGGUNG JAWAB (Y_3)

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

21	2	2	2	5
22	2	1	2	5
23	1	1	1	3
24	2	2	2	6
25	2	2	1	5
26	2	1	2	5
27	2	2	2	6
28	1	1	1	3
29	2	2	1	5
30	1	2	2	5
31	1	1	1	3
32	2	2	1	5
33	2	1	2	5
34	2	2	2	6
35	2	1	1	4
36	1	2	2	5
37	2	1	2	5
38	2	2	2	6
39	1	2	1	4
40	2	2	1	5
41	2	2	2	6
42	1	1	1	3
43	2	2	1	5
44	2	1	2	5
45	1	1	2	4
46	1	2	1	4
47	1	2	2	5
48	2	2	2	6

Sumber: Data primer diolah tahun 1998

Selanjutnya data-data untuk masing-masing indikator di atas disajikan atau digabungkan dalam satu tabel yang merupakan data keseluruhan dari variabel Motivasi yang di berikan oleh Pimpinan, seperti tabel berikut ini:

TABEL XX
DATA TOTAL SKOR JAWABAN RESPONDEN DAN KRITERIA TERHADAP
VARIABEL SEMANGAT KERJA (Y)

NO	ITEM KRITERIA			TOTAL SKOR	KRITERIA
	1	2	3		
1	8	5	5	18	TINGGI
2	7	6	4	17	TINGGI
3	4	4	3	11	RENDAH
4	5	5	6	16	TINGGI
5	6	3	5	14	RENDAH
6	8	5	4	17	TINGGI
7	5	4	4	13	RENDAH
8	8	6	6	20	TINGGI
9	5	6	5	16	TINGGI
10	7	5	6	18	TINGGI
11	6	6	4	16	TINGGI
12	6	3	3	12	RENDAH
13	7	5	6	18	TINGGI
14	8	4	5	17	TINGGI
15	7	6	4	17	TINGGI
16	5	5	3	13	RENDAH
17	7	5	4	16	TINGGI
18	6	5	6	17	TINGGI
19	8	4	5	17	TINGGI
20	6	4	4	14	RENDAH
21	7	6	6	19	TINGGI
22	6	5	5	16	TINGGI
23	4	3	3	10	RENDAH
24	8	4	6	18	TINGGI
25	7	5	5	17	TINGGI
26	7	6	5	18	TINGGI
27	8	5	6	19	TINGGI
28	5	3	3	11	RENDAH
29	7	5	5	17	TINGGI

30	6	5	5	16	TINGGI
31	6	4	3	13	RENDAH
32	6	6	5	17	TINGGI
33	5	3	5	13	RENDAH
34	7	5	6	18	TINGGI
35	6	6	4	16	TINGGI
36	4	4	5	13	RENDAH
37	8	6	5	19	TINGGI
38	8	6	6	20	TINGGI
39	7	6	4	17	TINGGI
40	5	6	5	16	TINGGI
41	7	5	6	18	TINGGI
42	5	3	3	11	RENDAH
43	7	4	5	16	TINGGI
44	8	6	5	19	TINGGI
45	5	3	4	12	RENDAH
46	7	3	4	14	RENDAH
47	7	6	5	18	TINGGI
48	6	6	6	18	TINGGI

Sumber: Data primer diolah tahun 1998

Langkah selanjutnya adalah memasukkan kriteria jawaban responden di atas ke dalam tabel frekuensi dan prosentase untuk masing-masing kriteria sebagai berikut:

TABEL XXI

**JUMLAH FREKUENSI DARI JAWABAN RESPONDEN
TERHADAP INDIKATOR SEMANGAT KERJA PEGAWAI
BAGIAN OPERASIONAL DAN ANTARAN DALAM RANGKA
PENINGKATAN EFEKTIFITAS PELAYANAN POS DI KANTOR POS DAN
GIRO III JEMBER**

KRITERIA	FREKUENSI	PROSENTASE
Tinggi	34	70,83 %
Rendah	14	29,17 %
Jumlah	48	100%

Sumber: Data primer diolah tahun 1998

Melihat tabel di atas dapatlah dikatakan bahwa dari 48 responden sebanyak 34 orang atau 70,83 % dari jumlah keseluruhan responden memiliki kecenderungan menilai Semangat Kerja Pegawai Bagian Operasional dan Antarannya Dalam Rangka Peningkatan Efektifitas Pelayanan Pos yang ada di di kantor Pos dan Giro III Jember tinggi, dan sebanyak 14 orang atau 29,17 % dari jumlah keseluruhan responden memiliki kecenderungan menilai Semangat Kerja Pegawai Bagian Operasional dan Antarannya Dalam Pelayanan Pos yang ada di di kantor Pos dan Giro III Jember rendah.

Setelah penulis menyajikan data-data dari masing-masing variabel, selanjutnya untuk melakukan proses analisis, dibuat tabel klasifikasi sebagai berikut:

TABEL XXII

**KLASIFIKASI KATEGORI JAWABAN PENGARUH MOTIVASI
OLEH PIMPINAN TERHADAP SEMANGAT KERJA PEGAWAI BAGIAN
OPERASIONAL DAN ANTARANNY DALAM RANGKA PENINGKATAN
EFEKTIFITAS PELAYANAN POS
PADA KANTOR POS DAN GIRO III JEMBER**

NO	VARIABEL X	VARIABEL Y
1	TINGGI	TINGGI
2	RENDAH	TINGGI
3	TINGGI	RENDAH
4	TINGGI	TINGGI
5	RENDAH	RENDAH
6	TINGGI	TINGGI
7	RENDAH	RENDAH
8	TINGGI	TINGGI
9	TINGGI	TINGGI
10	TINGGI	TINGGI
11	TINGGI	TINGGI
12	RENDAH	RENDAH
13	TINGGI	TINGGI
14	RENDAH	TINGGI
15	TINGGI	TINGGI
16	RENDAH	RENDAH
17	TINGGI	TINGGI
18	RENDAH	TINGGI

19	TINGGI	TINGGI
20	TINGGI	RENDAH
21	TINGGI	TINGGI
22	TINGGI	TINGGI
23	RENDAH	RENDAH
24	TINGGI	TINGGI
25	TINGGI	TINGGI
26	RENDAH	TINGGI
27	TINGGI	TINGGI
28	RENDAH	RENDAH
29	TINGGI	TINGGI
30	TINGGI	TINGGI
31	RENDAH	RENDAH
32	TINGGI	TINGGI
33	TINGGI	RENDAH
34	TINGGI	TINGGI
35	TINGGI	TINGGI
36	RENDAH	RENDAH
37	TINGGI	TINGGI
38	TINGGI	TINGGI
39	RENDAH	TINGGI
40	TINGGI	TINGGI
41	TINGGI	TINGGI
42	RENDAH	RENDAH
43	TINGGI	TINGGI
44	TINGGI	TINGGI
45	RENDAH	RENDAH
46	TINGGI	RENDAH
47	TINGGI	TINGGI
48	RENDAH	TINGGI

Sumber: Data primer diolah tahun 1998

BAB V

KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang penulis lakukan di Kantor Pos dan Giro III Jember yang berjudul "Pengaruh Motivasi Pimpinan Terhadap Semangat Kerja Pegawai Dalam Rangka Peningkatan Efektifitas Pelayanan." Dan setelah penulis selesai menyajikan data, menganalisa serta mengajukan hipotesis terhadap variabel yang tercantum dalam penelitian ini maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Setelah diperoleh hasil $df = 1$ dengan taraf signifikansi 5% atau 0,005, harga kritik Chi Square adalah 3,84. Ternyata X^2 hit (10,60) lebih besar dari pada X^2 tabel (3,84), sehingga demikian H_0 , yaitu tidak ada hubungan motivasi pimpinan terhadap semangat kerja pegawai ditolak, dan selanjutnya menerima H_a yaitu ada pengaruh motivasi pimpinan terhadap semangat kerja pegawai.
2. Dari penelitian ini dapat dilihat bahwa dengan tingginya motivasi yang dilakukan oleh pimpinan maka akan semakin tinggi pula semangat kerja pegawai di PT, Pos dan Giro III Jember.

5.2 Saran

Berdasarkan hipotesisi kedua, pada dasarnya tingkat motivasi tinggihan menunjukkan tingkat semangat kerja juga tinggi. Namun apabila dibandingkan atas metode-metode motivasi, maka penghargaan pada pegawai perlu lebih dipertimbangkan lagi agar lebih meningkatkan semangat kerja pegawai yang pada akhirnya akan meningkatkan efektifitas pelayanan.

DAFTAR PUSTAKA

- AA Leodin, 1976, Pengantar Pengetahuan Dasar Penelitian dan Statistik, PIPR, Jatim, Surabaya.
- Alex S Nitisemito, 1978, Manajemen Suatu Dasar dan Pengantar, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- AW Wijaya, 1986, Peranan Motivasi Dalam Kepemimpinan, Akademi Presindo, Jakarta.
- Buchari Zainun, 1984, Manajemen dan Motivasi, Balai Aksara, Jakarta.
- Dann Sugandha, 1986, Kepemimpinan Dalam Administrasi, Sinar Baru, Bandung.
- Edwin B Flippo, 1971, Principles Of Personnel Management, Mc. Graw Hill Kogakusha Ltd, Tokyo.
- Firmansyah, 1990, Pengaruh Motivasi Atasan Terhadap Semangat Kerja Bawahan, Skripsi, Jember
- Kartini Kartono, 1983, Pengantar Metode Research Sosial, Alumni, Bandung.
- Koentjoroningrat, 1976, Metode Penelitian Masyarakat, Gramedia, Jakarta.
- Masri Singarimbun dan Sofyan Effendi, 1989, Metode Penelitian Surve, LP3ES, Jakarta.
- Moekijat, 1990, Pengembangan Manajemen dan Motivasi, CV. Pioner Jaya, Bandung
- Sarwoto, 1994, Dasar-dasar organisasi dan Menejemen, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Soekarno K, 1982, Dasar-dasar Manajemen, Aksara, Bandung.
- Soewarno Handyaningrat, 1988, Pengantar Studi Ilmu Administrasi Manajemen, Gunung Agung, Jakarta.
- Sondang P Siagian, 1983, Filsafat Administrasi, PT. Gunung Agung, jakarta.
- _____, 1989, Fungsi-fungsi manajerial, Bina Aksara, Jakarta
- Sutrisno Hadi, 1989, Statistik Jilid II, Andi Offset, Jakarta.

The Liang Gie, 1981, *Administrasi Perkantoran Modern*, Nurcahaya, Yogyakarta.

Winarno Surachmad, 1985, *Dasar dan Teknik Research*. Tarsito, Bandung.



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

DAFTAR KUISIONER

I. Identitas Peneliti

Nama : Arief Budi Sulistyio
Nim : 930 910 3027
Jurusan : Ilmu Administrasi
Program Studi : Administrasi Negara
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Alamat : Jl. Danau Toba 27, Jember

II. Pengantar

Dalam rangka melengkapi data penelitian tentang "Pengaruh Motivasi Pimpinan Terhadap Semangat Kerja Pegawai Dalam Rangka Meningkatkan Efektifitas Pelayanan" guna menyusun skripsi sebagai salah satu syarat memperoleh gelar sarjana Strata Satu (S1) pada jurusan Ilmu Administrasi, program studi Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember, maka saya bermaksud menyebarkan kuesioner untuk diisi oleh Bapak/Ibu/Saudara.

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

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

Hormat kami,

Arief Budi Sulistyio

III Petunjuk Pengisian

Dalam pengisian kuisioner ini berisi 2 bagian, yaitu:

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

IV Angket Responden

A. Identitas responden

1. Nama :
2. Umur :
3. Jenis Kelamin :
4. Jabatan/Gol. :

B. Daftar Pertanyaan

I. Variabel Motivasi Pimpinan (X)

1.1 Komunikasi (X1)

- a. Apakah dalam instansi tempat anda bekerja pimpinan memberikan perintah atau instruksi yang telah menjadi rencana atau keputusan organisasi ?
a. Ya b. Tidak
- b. Apakah pimpinan sering menyampaikan informasi pada pegawai yang berkaitan dengan tugas pegawai ?
a. Ya b. Tidak
- c. Apakah pimpinan memberikan petunjuk atau pengarahan yang berkaitan dengan tugas yang harus anda kerjakan ?
a. Ya b. Tidak
- d. Apakah pimpinan sering menanyakan kesulitan-kesulitan ataupun kendala yang anda alami yang berkenaan dengan tugas yang harus dilaksanakan ?
a. Ya b. Tidak

1.2 Penghargaan (X2)

- a. Apakah pimpinan sering memberikan pujian yang disampaikan dengan kata-kata ?
a. Ya b. Tidak
- b. Apakah pimpinan sering memberikan pujian secara tertulis atau dalam bentuk penghargaan dan sejenisnya ?
a. Ya b. Tidak
- c. Apakah pemberian percepatan kenaikan gaji berkala telah dilaksanakan dengan baik ?
a. Ya b. Tidak

- d. Apakah pemberian percepatan kenaikan pangkat telah dilaksanakan dengan baik ?
a. Ya b. Tidak

1.3 Pergaulan kerja yang harmonis (X3)

- a. Apakah ada kesesuaian pribadi antara pimpinan dan anda ?
a. Ya b. Tidak
- b. Apakah pimpinan berusaha menjalin kerja sama dengan anda ?
a. Ya b. Tidak
- c. Apakah ada keinginan untuk memenuhi kebutuhan secara bersama-sama ?
a. Ya b. Tidak
- d. Apakah antara pimpinan dengan anda mempunyai kecocokan atau saling menyukai dalam melaksanakan tugas ?
a. Ya b. Tidak
- e. Apakah hubungan antara anda dengan pimpinan saling membantu dan membutuhkan ?
a. Ya b. Tidak

II. Variabel semangat kerja (Y)

2.1 Disiplin kerja (Y1)

- a. Apakah anda datang dan pulang tepat waktu ?
a. Ya b. Tidak
- b. Apakah anda dalam mengerjakan tugasnya dapat selesai dengan baik ?
a. Ya b. Tidak
- c. Apakah anda mematuhi peraturan organisasi yang ada ?
a. Ya b. Tidak
- d. Apakah anda juga mematuhi norma sosial dalam lingkungan organisasi ?
a. Ya b. Tidak

2.2 Kerja sama (Y2)

- a. Apakah kerja team atau kelompok dapat berjalan dengan baik di instansi anda ?
a. Ya b. Tidak
- b. Apakah saran atau masukan dari luar dapat diterima dengan baik oleh anda sebagai upaya untuk meningkatkan ?
a. Ya b. Tidak

- c. Apakah anda sebagai bagian dari organisasi mempunyai rasa memiliki dan menjaga keutuhan ?
a. Ya b. Tidak

2.3 Tanggung jawab (Y3)

- a. Apakah anda sanggup melaksanakan tugas atau pekerjaan yang telah diserahkan kepada anda dengan baik ?
a. Ya b. Tidak
- b. Apakah anda sanggup melaksanakan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawab anda tepat waktu ?
a. Ya b. Tidak
- c. Apakah anda berani memikul resiko terhadap keputusan yang anda ambil dan tindakan yang anda lakukan ?
a. Ya b. Tidak

SELAMAT BEKERJA

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

df	Kemungkinan di bawah H_0 bahwa $\chi^2 \geq$ chi-kuadrat													
	.99	.98	.95	.90	.80	.70	.50	.30	.20	.10	.05	.02	.01	.001
1	0.00016	0.00063	0.0039	0.16	0.84	1.5	4.0	1.07	1.64	2.71	3.84	5.41	6.64	10.83
2	.02	.04	.10	.21	.45	.71	1.39	2.41	3.22	4.60	5.99	7.82	9.21	13.82
3	.12	.18	.35	.58	1.00	1.42	2.37	3.66	4.64	6.25	7.82	9.84	11.34	16.27
4	.30	.43	.71	1.06	1.65	2.20	3.36	4.88	5.99	7.78	9.49	11.07	13.28	18.46
5	.55	.75	1.14	1.61	2.34	3.00	4.35	6.00	7.29	9.24	11.07	13.39	15.09	20.62
6	.87	1.13	1.64	2.20	3.07	3.83	5.35	7.23	8.56	10.64	12.59	15.03	16.81	22.46
7	1.24	1.56	2.17	2.83	3.82	4.67	6.35	8.38	9.80	12.02	14.07	16.62	18.48	24.32
8	1.65	2.03	2.73	3.49	4.59	5.53	7.34	9.52	11.03	13.36	15.51	18.17	20.09	26.12
9	2.09	2.53	3.32	4.17	5.38	6.39	8.34	10.66	12.24	14.68	16.92	19.68	21.67	27.88
10	2.56	3.06	3.94	4.86	6.18	7.27	9.34	11.78	13.44	15.99	18.31	21.16	23.21	29.59
11	3.05	3.61	4.58	5.58	6.90	8.15	10.34	12.60	14.63	17.28	19.68	22.62	24.72	31.20
12	3.57	4.18	5.23	6.30	7.81	9.23	11.34	14.01	15.81	18.55	21.03	24.05	26.22	32.91
13	4.11	4.76	5.80	7.04	8.63	9.93	12.34	15.12	16.98	19.81	22.36	25.47	27.69	34.70
14	4.66	5.37	6.57	7.79	9.47	10.82	13.34	16.22	18.15	21.06	23.68	26.87	29.14	36.51
15	5.23	5.98	7.26	8.56	10.31	11.72	14.34	17.32	19.31	22.31	25.00	28.26	30.58	37.70
16	5.81	6.61	7.96	9.31	11.15	12.62	15.34	18.42	20.46	23.54	26.30	29.63	32.00	39.29
17	6.41	7.26	8.67	10.08	12.00	13.53	16.34	19.51	21.62	24.77	27.50	31.00	33.41	40.75
18	7.02	7.91	9.38	10.86	12.80	14.44	17.34	20.60	22.76	25.99	28.87	32.35	34.80	42.31
19	7.63	8.57	10.12	11.65	13.72	15.35	18.34	21.69	23.90	27.20	30.14	33.69	36.19	43.82
20	8.26	9.24	10.85	12.44	14.58	16.27	19.34	22.78	25.04	28.41	31.41	35.02	37.57	45.32
21	8.90	9.92	11.59	13.24	15.44	17.18	20.34	23.86	26.17	29.62	32.67	36.34	38.93	46.80
22	9.54	10.60	12.34	14.04	16.31	18.10	21.24	24.94	27.30	30.81	33.92	37.66	40.20	48.27
23	10.20	11.29	13.09	14.85	17.10	19.02	22.34	26.02	28.43	32.01	35.17	38.97	41.64	49.73
24	10.85	11.99	13.85	15.66	18.06	19.94	23.34	27.10	29.55	33.20	36.42	40.27	42.98	51.18
25	11.52	12.70	14.61	16.47	18.94	20.87	24.34	28.17	30.68	34.38	37.65	41.57	44.31	52.62
26	12.20	13.41	15.38	17.29	19.82	21.79	25.34	29.25	31.80	35.56	38.88	42.86	45.64	54.05
27	12.88	14.12	16.15	18.11	20.70	22.72	26.34	30.32	32.91	36.74	40.11	44.14	46.96	55.48
28	13.56	14.87	16.93	18.94	21.59	23.65	27.34	31.39	34.03	37.92	41.34	45.42	48.28	56.89
29	14.26	15.57	17.71	19.77	22.48	24.58	28.34	32.46	35.14	39.09	42.56	46.69	49.59	58.30
30	14.95	16.31	18.49	20.60	23.36	25.51	29.34	33.53	36.25	40.26	43.77	47.96	50.89	59.70

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

Nomor : 363/1/25.2/PG/99
Lampiran : - eksemplar
Perihal : Permohonan Ijin Mengadakan Penelitian

28 Mei 1999

Kepada : Yth, Sdr. Kakansospol
Pemda Tk.II Kabupaten Jember
di --
J E M B E R .

Bersama ini kami sampaikan dengan hormat permohonan ijin mengadakan penelitian untuk memperoleh data,

Nama / NIM : ARIEF BUDI SULISTYO / 93-3027
Dosen / Mahasiswa : Fakultas Ilmu Sosial & Ilmu Politik
Universitas Jember
Alamat : BTN. Mastrip Blok.D / 25 Jember
Judul Penelitian : Pengaruh Motivasi Pimpinan Terhadap Semangat Kerja Pegawai Dalam Rangka Peningkatan Efektivitas Pelayanan .
Di Daerah : PT.POS & GIRO III Jember
Lamanya : 6 bulan.

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

Demikian atas perkenan dan bantuan Saudara kami ucapkan terima kasih.

Tembusan Kepada Yth:
1. Sdr. Dekan Fakultas di UNEJ
2. Dosen/ Mahasiswa ybs.



Ketum

RIAKU/SI
130 531 976



SURAT KETERANGAN
Nomor 3131/SDM-1/3

Yang bertanda tangan dibawah ini Kepala Kantor Pos Jember, menerangkan dengan sebenarnya bahwa :

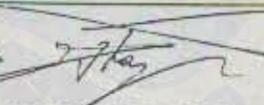
- N a m a : Arief Budi Sulistyo
- NIM : 93 - 3027
- Program Studi : *Administrasi Negara*
- Fakultas : Ilmu Sosial & Ilmu Politik Universitas Jember

Telah melaksanakan Penelitian di PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Jember sejak tanggal 28 Mei 1999 sampai dengan 28 November 1999.

Surat Keterangan ini dibuat dengan sebenarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jember, 30 Juni 2000

An. Kepala Kantor
Manajer SDM dan Sarana,



PT POS INDONESIA
KANTOR POS JEMBER
1
NURYONO
Nippos 953089903

PEMERINTAH KABUPATEN DAERAH TK II JEMBER
KANTOR SOSIAL POLITIK
Jalan Kartini No 3 TELP. 487732
J E M B E R

Jember, 31 Mei 1999

Nomor : 072 / 241 / 310.36 / 1999.
Sifat : Penting
Lampiran : -
Judul : SURVEY / RESEARCH

K e p a d a
Yth. Kepala PT. POS & GIRO III Jember
di

J E M B E R

Dasar surat Keterangan Ketua Lembaga Penelitian Universitas
Jember tanggal 28 Mei 1999, Nomor : 363 / J.25.2 / PG / 1999
, Perihal permohonan ijin Survey/Research.

Demi kelancaran serta kemudahan dalam pelaksanaan
Survey/ Research dimaksud diminta kepada Saudara untuk
memberikan bantuan berupa data/ keterangan yang diperlukan
oleh :

N a m a : ARIEF BUDI SULISTYO
Alamat : BTN. MASTIP BLOK D / 25 JEMBER
Pekerjaan : MHS. FISIPOL JEMBER
Keperluan : SURVEY / RESEARCH
Waktu : 28 MEI S/D 28 NOPEMBER 1999
Peserta : -
Judul : PENGARUH MOTIVASI PIMPINAN TERHADAP SEMANGAT KERJA PEGAWAI
DALAM RANGKA PENINGKATAN EFEKTIVITAS PELAYANAN.

Demikian atas perhatian serta bantuannya kami ucapkan
terima kasih.

An. BUPATI KEPALA DAERAH TK II JEMBER
KEPALA KANTOR SOSIAL POLITIK



[Signature]
GIYONO SUTONO

EMBUSAN : Kepada Yth.

Sdr. Kapolres Jember;
Sdr. Dan Dim 0824 Jember;
Sdr. Rektor Univ. Jember
Sdr.
Sdr.