

PENGARUH PEMBAGIAN KERJA PIMPINAN TERHADAP EFEKTIVITAS  
KERJA PEGAWAI DI KANTOR CABANG TELEKOMUNIKASI  
BONDOWOSO

(Studi Pengaruh Pembagian Kerja Pimpinan Terhadap Efektifitas Kerja  
Pegawai Di Kantor Cabang Telekomunikasi Bondowoso)

SKRIPSI



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

Oleh :

**Enik Setyowati**

97-1068

DOSEN PEMBIMBING :

Dra. Nasikah Hadi

Drs. Sutomo, M.Si

S

Asal:	Hadiah	Klass
Terima Tanggal:	28 AUG 2002	352.005
No. Induk:	1485	SET
KLASIR / PENYALIN:	SRS.	p

0.1

UNIVERSITAS JEMBER  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

Th. 2002

# Motto

**“ Allah tidak akan membebani seseorang melainkan sesuai dengan kemampuannya”. (Q.S. Al Baqarah: 286)**

**“Di balik segala suka tersimpan hikmah yang mungkin bisa jadi cobaan, di balik segala duka tersimpan hikmah yang bisa kita petik pelajaran”. (Dewa: Air Mata)**

**“Kemenangan hari ini bukanlah berarti kemenangan esok hari, kegagalan hari ini bukanlah berarti kegagalan esok hari, kebenaran bukanlah kenyataan, hidup adalah perjalanan, hidup adalah perjuangan”. (Dewa:Hidup adalah perjuangan)**

## Persembahan

**Dengan segala ketulusan hati karya ini saya persembahkan untuk:**

Mbah Kakung dan Mbah Putri (H. Toha dan Hj. Siti Sofiah) terima kasih atas segala cinta dan kasihnya sehingga mengantarkan aku menjemput impian dan cita.

Abi H. A. Sofyan dan Umi' Hj. Qomariah yang senantiasa melimpahkan kasih sayang dan doa untuk perjalanan hidupku

Mbak Sari, Lik Adi Vivi dan Rian yang telah memberi dukungan materiil dan spiritual kepadaku

Bapak Karsuno, Ibu Arini, Erwaseh dan Elmi yang telah memberi Kasih Sayang dan Support yang tak pernah putus

Adik-adik tercinta "Lina" dan "Yoga" yang selalu memberi keceriaan setiap saat, dan semoga apa yang kalian impikan dapat terwujud.

Kemampuan menggugah hatiku " Dhani" buat aku yakin inilah anganku yang terwujud

Almamater tercinta dan selalu aku banggakan Universitas Jember

**PENGESAHAN**

Diterima dan dipertahankan di depan Tim Penguji  
guna memenuhi salah satu syarat dalam memperoleh  
gelar Sarjana Strata 1 (S1)

Jurusan Ilmu Administrasi  
Program Studi Administrasi Negara  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Jember  
Pada

Hari/tanggal : Selasa, 11 Juni 2002  
Jam : 08.00 – selesai

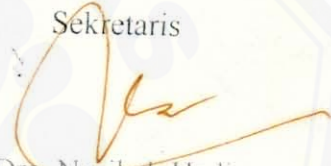
Panitia Penguji

Ketua



Dra. Inti Wasiati, MM  
NIP. 130 808 982

Sekretaris



Dra. Nasikah Hadi  
NIP 130 676 289

Anggota

1. Dra. Inti Wasiati, MM
2. Dra. Nasikah Hadi
3. Drs. Sutomo, MSi
4. Selfi Budi Helpiastuti, S. Sos, MSi
5. Drs. Bb. Budyantoro Krevet DS. MS



Mengetahui

Fakultas Ilmu Sosial dan Politik  
Universitas Jember  
Dekan



Drs. FM. Toerki  
NIP/130 524 832

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis haturkan kepada Allah SWT Raja Manusia atas segala rahmat dan karunianya serta ketabahan yang telah diberikan kepada penulis sehingga mampu menyelesaikan penulisan skripsi ini. Penyusunan skripsi ini dimaksudkan sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu, jurusan Ilmu Administrasi Negara, pada Program Studi Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa penyelesaian skripsi ini tidak terlepas dari baik bantuan moril maupun materiil dari beberapa pihak. Oleh karena itu perkenankanlah penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bpk. Drs. H. Moh. Toerki, selaku Dekan Fisip beserta Civitas Akademika Fisip Universitas Jember.
2. Bpk. Drs. Mudhar Syarifudin, MSi, selaku ketua Jurusan Ilmu Administrasi
3. Bpk. Drs. Boediyono, MSi selaku Ketua Program Studi Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, Universitas Jember.
4. Ibu Dra. Nasikah Hadi, selaku Dosen pembimbing I yang telah memberikan motivasi dan pengarahan bagi penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
5. Bpk. Drs. Sutomo, MSi selaku Dosen pembimbing II serta Dosen wali yang dengan sabar dan ikhlas telah memberikan pengarahan serta masukan yang membangun demi kesempurnaan penulisan skripsi ini.
6. Bpk. Tri Cahyono, Selaku senior Supervisor Support yang telah memberi ijin penulis untuk mengadakan penelitian dalam penulisan skripsi ini.
7. Keluarga besar di Watulumbung Pasuruan yang telah memberi dorongan dan doa selama Proses penyusunan skripsi dan untuk doa-doa selanjutnya.
8. Kawan Rapat di Himajalu Two: Rias, yien, Didie, Ani, yuyun, Iyo, Ana, Iik, Leni, Nopi, Indah, Iis, Desy, Maria, Atiek dan Rini yang telah mamberikan semangat, dukungan serta bantuan moril untuk kesuksesan penulisan ini.

9. Teman-teman di TFC, Deviana, Triadi, Tiwik, terutama Shanti terima kasih Boncengannya
10. Teman-teman AN '97 terutama Rias, Hermanto, Ana, yuyun, Ulul, Hafid, yang telah memberi masukan dan saran-saran demi kesempurnaan skripsi ini, dan semoga kesuksesan selalu menyertai langkah-langka kita semua. Amien 3X
11. Sahabat sejati Ari Pras semoga persahabatan kita tetap terjaga
12. Mas Drajat terima kasih atas pinjaman BMWnya.
13. Disbun crew yang telah membantu disaat fileku error
14. Semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu yang telah banyak membantu sekali lagi saya mengucapkan banyak terima kasih.

Menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna maka, penulis berharap dengan rendah hati akan adanya umpan balik berupa kritik dan saran demi kesempurnaan skripsi ini.

Jember, Mei 2002

Penulis

JEMBER

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Halaman Motto.....	ii
Halaman Persembahan.....	iii
Halaman Pengesahan.....	iv
Kata Pengantar.....	v
Daftar Isi.....	vi
Daftar Tabel.....	vii
Daftar Lampiran.....	viii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	13
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	14
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	14
1.3.2 Kegunaan Penelitian.....	14
1.4 Kerangka Teori.....	15
1.4.1 Konsep Pembagian Kerja Pimpinan.....	22
1.4.2 Konsep Efektivitas Kerja Pegawai.....	24
1.5 Hipotesis.....	25
1.6 Definisi Operasional.....	26
1.6.1 Operasionalisasi Variabel Pengaruh (X), yaitu Pembagian kerja pimpinan.....	27
1.6.2 Operasionalisasi Variabel Terpengaruh (Y), Yaitu Efektivitas kerja pegawai.....	28
1.7 Metode Penelitian.....	28
1.7.1 Penentuan Populasi.....	29
1.7.2 Penentuan Sampel.....	29

4.2.2	Menentukan db untuk menentukan taraf signifikansi.....	72
4.2.3	Menghitung hasil penelitian dengan rumus Chi Kuadrat ( $X^2$ ) .....	73
4.2.4	Menentukan signifikansi $X^2$ observasi dengan acuan tabel harga-harga kritis Chi Kuadrat.....	74
4.3	Analisis Deskriptif .....	74
4.3.1	Analisis deskriptif variabel pembagian kerja pimpinan.....	75
4.3.2	Analisis deskriptif variabel efektivitas kerja pegawai .....	75
4.4	Interpretasi data.....	77
BAB V Penutup.....		79
5.1	Kesimpulan .....	79
5.2	Saran .....	80
DAFTAR PUSTAKA		
LAMPIRAN		



DAFTAR TABEL

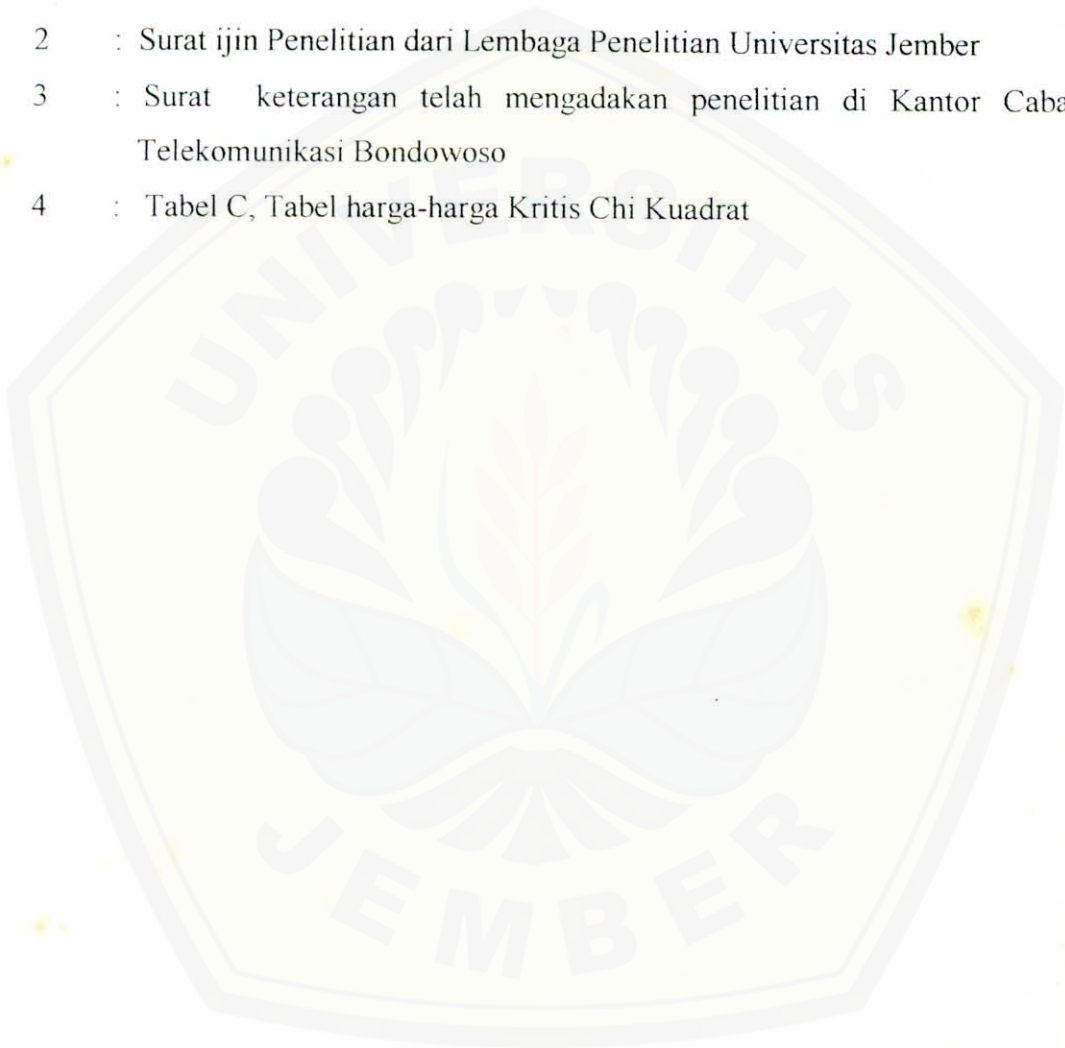
Tabel	Halaman
1. Data target dan realisasi program kerja Kancatel Bondowoso periode Januari – Desember 2001 .....	5
2. Data posisi, pendidikan pegawai dan posisi yang tepat untuk posisi pada Kancatel Bondowoso.....	11
3. Data pegawai berdasarkan tingkat pendidikan.....	44
4. Data pegawai Kancatel Bondowoso yang pernah mengikuti Diklat pada Tahun 2001 .....	45
5. Data pegawai berdasarkan jenis kelamin.....	46
6. Data pegawai berdasarkan seksi atau bagian .....	46
7. Data pegawai berdasarkan grade/ pangkat.....	47
8. Daftar jam kerja pada Kancatel Bondowoso.....	47
9. Data skor jawaban responden terhadap indikator merinci Pekerjaan-pekerjaan bagi tiap-tiap pegawai.....	50
10. Frekuensi kategori jawaban responden terhadap indikator merinci Pekerjaan-pekerjaan bagi tiap-tiap pegawai.....	51
11. Data skor jawaban responden terhadap indikator membagi beban sesuai dengan kemampuan .....	53
12. Frekuensi kategori jawaban terhadap indikator membagi beban sesuai dengan kemampuan.....	54
13. Data skor jawaban responden terhadap variabel pembagian kerja Pimpinan pada Kancatel Bondowoso.....	56
14. Frekuensi kategori jawaban responden terhadap variabel pembagian kerja pimpinan pada Kancatel Bondowoso .....	57
15. Data skor jawaban responden terhadap indikator kualitas kerja .....	58

16. Frekuensi kategori jawaban responden terhadap indikator Kualitas kerja .....	59
17. Data skor jawaban responden terhadap indikator kuantitas kerja.....	61
18. Frekuensi kategori jawaban responden terhadap indikator kuantitas kerja .....	62
19. Data total skor jawaban responden terhadap variabel efektivitas kerja pegawai .....	64
20. Frekuensi kategori jawaban responden terhadap variabel efektivitas kerja pegawai .....	65
21. Data total skor jawaban responden terhadap variabel pembagian kerja pimpinan dan variabel efektivitas kerja pegawai .....	66
22. Klasifikasi kategori jawaban responden terhadap variabel pembagian kerja pimpinan dengan efektivitas kerja pegawai pada Kantor Cabang Telekomunikasi Bondowoso.....	68
23. Tabel Persiapan untuk mengetahui pengaruh pembagian kerja pimpinan dengan efektivitas kerja pegawai di Kancatel Bondowoso.....	72
24. Prosentase jawaban responden dari variabel pembagian kerja pimpinan, (X).....	75
25. Prosentase jawaban responden terhadap variabel efektivitas kerja Pegawai (Y).....	76
26. Analisis data skor variabel pembagian kerja pimpinan dan efektivitas kerja pegawai pada Kantor Cabang Telekomunikasi Bondowoso.....	77

**DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran

- 1 : Daftar Kuisisioner tentang pengaruh pembagian kerja pimpinan terhadap efektivitas kerja pegawai pada Kantor Cabang telekomunikasi Bondowoso.
- 2 : Surat ijin Penelitian dari Lembaga Penelitian Universitas Jember
- 3 : Surat keterangan telah mengadakan penelitian di Kantor Cabang Telekomunikasi Bondowoso
- 4 : Tabel C, Tabel harga-harga Kritis Chi Kuadrat





## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Manusia sebagai makhluk sosial membutuhkan orang lain untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari. Interaksi tersebut membutuhkan komunikasi. Selain itu melihat keadaan geografis Indonesia yang berbeda-beda, yang mana antara daerah yang satu dengan daerah yang lain jaraknya berjauhan serta dipisahkan oleh lautan yang sangat luas. Hal ini yang menuntut adanya sarana komunikasi agar masyarakat Indonesia dapat berhubungan, serta dapat menghubungkan wilayah yang satu dengan wilayah yang lain agar tidak terjadi perpecahan antar daerah dan antar antar bangsa.

Telekomunikasi merupakan jawaban yang tepat dari tuntutan semua ini. Hal ini disebabkan dengan telekomunikasi kegiatan lalu lintas berita serta informasi dapat berjalan dengan cepat dan efektif. Selain itu telekomunikasi mempunyai jangkauan yang cukup luas dan menjadi faktor yang mempengaruhi proses perkembangan dan perubahan kehidupan manusia dan segala sesuatu yang terjadi dalam masyarakat.

Dalam perkembangannya telekomunikasi telah meningkatkan penyebaran informasi dalam segenap aspek kehidupan. Selain mempunyai fungsi sosial yang mana dengan adanya sarana telekomunikasi dapat mengimbangi sifat kedaerahan, isolasi daerah terpencil, tetapi juga merupakan alat yang dapat menyalurkan potensi kegiatan ekonomi dari dan kepada seluruh lapisan masyarakat di seluruh dunia tidak terlepas Indonesia.

Dalam rangka meningkatkan kegiatan telekomunikasi dan menyebarluaskan mobilitas kegiatan ekonomi, maka telekomunikasi mempunyai misi untuk melancarkan komunikasi kegiatan masyarakat.

Sebagaimana yang tertuang dalam Undang-undang RI No. 6 tahun 1984 tentang pos dan telekomunikasi yaitu:

1. Telekomunikasi harus mampu memperkokoh persatuan dan kesatuan bangsa dan negara serta hubungan antar bangsa.
2. Melancarkan hubungan aparat pemerintah dengan masyarakat dan diantara anggota masyarakat.
3. Menghilangkan isolasi daerah terpencil dan daerah yang baru dibuka.

Peningkatan telekomunikasi memegang peranan penting dalam mendorong seseorang memperoleh dan memahami informasi serta lebih cepat dan tepat sehingga bisa menembus isolasi dan memberikan kesempatan peningkatan ilmu pengetahuan baru, serta memberi kesempatan untuk mempelajari perkembangan aspek kehidupan baik dalam negeri maupun luar negeri.

Dalam perkembangannya pemerintah membagi perusahaan negara pos dan telekomunikasi menjadi dua perusahaan yang berdiri sendiri, yaitu perusahaan pos dan giro dan perusahaan negara telekomunikasi yang diatur dalam PP No.30 Th.1965. Kemudian perusahaan telekomunikasi dirubah lagi menjadi perusahaan umum telekomunikasi berdasarkan PP No.36 Th.1974 yang mengatakan bahwa perusahaan umum telekomunikasi sebagai penyelenggara jasa telekomunikasi untuk umum baik hubungan telekomunikasi dalam negeri maupun luar negeri yang merupakan BUMN yang bernaung di bawah Departemen Pos dan Telekomunikasi.

Perum telekomunikasi sebagai salah satu BUMN mempunyai peranan yang penting dalam kegiatan disegala bidang. Disamping badan usaha yang mengutamakan pelayanan kepada publik, namun dalam evaluasi kinerjanya juga berorientasi pada pencapaian provit. Sedangkan yang dimaksud dengan pelayanan publik berdasarkan keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara No. 81 tahun 1993 tentang pedoman Tata Laksana pelayanan umum yaitu:

Segala bentuk kegiatan pelayanan umum yang dilakukan oleh instansi pemerintah di pusat, di daerah, dan di lingkungan BUMN/BUMD dalam bentuk jasa maupun barang, baik dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat ataupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan Undang-undang.

Tugas pokok Perum telekomunikasi adalah membangun, mengembangkan dan mengusahakan pelayanan telekomunikasi dalam arti seluas-luasnya guna mempertinggi kelancaran hubungan masyarakat untuk menunjang proses kegiatan ekonomi. Telekomunikasi diselenggarakan untuk mendukung pembangunan serta memperat persatuan, kesatuan dan memberikan pelayanan sebaik mungkin ke seluruh wilayah Indonesia dan dalam hubungan antar bangsa.

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, hal ini berdasarkan PP No.25 Th.1991 Perusahaan Umum Telekomunikasi berubah menjadi Perusahaan Perseroan Telekomunikasi Indonesia atau TELKOM. Perubahan status ini merupakan upaya peningkatan suatu pelayanan secara menyeluruh lain-lain.

Kantor cabang telekomunikasi Bondowoso (Kancatel) yang menjadi lokasi penelitian ini merupakan salah satu kantor cabang telekomunikasi yang berada di bawah pengawasan kantor daerah pelayanan Jember dan berada di wilayah Divisi V Regional Jawa Timur yang mempunyai tugas memberikan jasa pelayanan telekomunikasi. Tugas yang harus dilakukan oleh Kancatel Bondowoso meliputi berbagai bidang pekerjaan. Menurut Moenir (1995:90) bahwa, "Pekerjaan adalah kesatuan yang ada dalam organisasi, yang terdiri dari hubungan langkah atau perbuatan, menggunakan metode dan atau prosedur tertentu sehingga menghasilkan suatu bentuk, baik berupa barang maupun jasa".

Berdasarkan pengertian tersebut, pekerjaan yang ada pada Kancatel Bondowoso sebagai instansi BUMN merupakan kegiatan dalam rangka menghasilkan jasa sebagaimana tujuan penyelenggara telekomunikasi itu sendiri yaitu memberikan pelayanan kepada masyarakat. Menurut Kotler (dalam Tjiptono, 1997:6), "Jasa adalah segala tindakan atau perbuatan yang dapat ditawarkan oleh semua pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya bersifat intangible (tidak berwujud) dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu". Sedangkan jasa yang dihasilkan oleh PT. Telkom adalah jasa penyebaran informasi dan pelayanan komunikasi.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan sangat tergantung kepada pegawai yang mengelolanya, sehingga efektivitas kerja pegawai perlu ditingkatkan, karena pada hakekatnya efektivitas organisasi merupakan hasil dari efektivitas individu dalam organisasi.

Kegiatan pelaksanaan tugas dapat dikatakan efektif apabila tujuan dapat tercapai sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Hal ini berarti bahwa efektivitas merupakan pengukuran yang mengandung arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah menjadi kesepakatan. Hal ini senada dengan pendapat Emerson (dalam Handyaningrat 1989:16) menyatakan bahwa, "Efektivitas pengukuran dalam arti tercapainya sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, jelasnya bila sasaran atau tujuan telah tercapai sesuai dengan yang telah direncanakan berarti efektif".

Jadi efektif tidaknya suatu pekerjaan dapat dilihat dari besar kecilnya kesesuaian antara target atau sasaran yang dianggarkan dengan target dan sasaran yang direalisasikan. Semakin besar target yang dapat dilaksanakan berarti semakin efektif kerja para pegawai, demikian juga sebaliknya. Untuk mengetahui pelaksanaan tugas pada Kancatel Bondowoso maka dapat dilihat data target dan realisasi pelaksanaan program kerja periode Januari-Desember 2001 pada tabel berikut ini:

Tabel 1 :Target dan Realisasi Pelaksanaan Program Kerja periode Januari-Desember 2001 Kancatel Bondowoso

NO.	Program Kerja	Jumlah Pegawai	Target	Realisasi	Rata-rata (%)	Rata-rata per unit (%)	Total rata-rata (%)
1	Marketing						
	a. Pemasaran	2	16312 SST	1794 SST	11	84,6	
	b. Isolir out going	3	5476 SST	5617 SST	102,6		
	c. Isolir total	2	1426 SST	1430 SST	100,3		
	d. L-25/2	1	2269 SST	2330 SST	102,7		
	e. Penerimaan Pendapatan	3	Rp.13.840.781	Rp.11.978.063	86,5		
f. Cabutan	2	256 SST	268 SST	104,7			
2	Ophar Jaringan Akses					70,9	80,4
	a. MTTR	4	96 Hari	74 Hari	78,13		
	b. MTTI	2	151 Jam	98	65,4		
	c. Avaibility jaringan	5	90 Jaringan	72 jaringan	80		
d. Mengadakan perluasan jaringan telpon	5	5 areal	3 areal	60			
3	Support					85,8	
	a. Penyebaran hasil training	1	2 Hari	1 Hari	50		
	b. Pengelolaan, pelayanan dan pembinaan SDM	1	38 Orang	25 Orang	65,8		
	c. Menyusun laporan tagihan dan tunggakan rekening telpon	1	12 Laporan	12 Laporan	100		
	d. Menyusun laporan keuangan perusahaan	1	12 Laporan	12 Laporan	100		
	e. Laporan persediaan barang	2	12 laporan	12 laporan	100		
f. Pengendalian Beban atau Abonemen	2	Rp. 6.748.000	Rp. 6686.000	99,1			

Sumber data : Kancatel Bondowoso bagian Support tahun 2002



Dari tabel di atas, menunjukkan bahwa untuk unit Marketing rencana pemasaran produk-produk Telkom hanya terjual 1794 SST atau 11 % dari yang ditargetkan, Pendapatan yang diterima oleh Kancatel Bondowoso adalah sebesar 11.978.063 atau 86.5% dari jumlah yang ditargetkan, untuk isolir out going meningkat sebesar 5617 SST atau 102,6% yang ditargetkan, isolir total sebanyak 1430 SST atau 100,3% dari yang ditargetkan, untuk L-25/2 dapat direalisasikan sebanyak 2330 SST atau 102,7% dari yang ditargetkan, sedangkan untuk cabutan sebanyak 268 SST atau 104.7 % dari yang ditargetkan.

Rencana kerja pada unit Ophar Jaringan Akses yaitu untuk MTTR atau waktu yang diperlukan untuk perbaikan dalam 1 Tahun adalah 74 Hari atau 78.13 % dari yang ditargetkan, untuk MTTI atau waktu yang diperlukan untuk pasang baru dalam 1 tahun hanya dilaksanakan sebanyak 98 jam atau 65,4 % dari yang direncanakan, perluasan jaringan telpon selama tahun 2001 adalah sebanyak 3 Areal atau 60% dari yang ditargetkan, yang mana untuk 1 Areal bisa menampung 500 SST sampai dengan 1250 SST, Sedangkan untuk Availability atau persediaan jaringan selama 1 tahun hanya digunakan sebanyak 72 jaringan atau 80% dari yang ditargetkan.

Rencana kerja pada unit Support yaitu penyebaran hasil training dari 2 hari yang ditargetkan dapat direalisasikan hanya dalam waktu 1 Hari, untuk pengelolaan, pelayanan dan pembinaan SDM hanya 25 orang yang dikirim untuk pelatihan atau 65.79% dari yang ditargetkan, sedangkan untuk laporan keuangan, laporan tagihan dan tunggakan rekening telpon dibuat 1 bulan sekali dan paling lambat tanggal 5 sehingga dalam 1 tahun masing-masing sebanyak 12 laporan. Tahun 2001 unit support dapat menyelesaikan laporan sebanyak 12 laporan atau 100%, tetapi pada pelaksanaannya pada Bulan Agustus laporan tunggakan dan tagihan rekening telpon tidak dapat diselesaikan tepat tanggal 5 tetapi terlambat sampai tanggal 7 Agustus. Hal ini disebabkan adanya kebijakan Telkom untuk menaikkan tarif pulsa telpon, sehingga mempersulit pegawai dalam menganalisa tagihan telpon.

Berdasarkan data target dan realisasi pelaksanaan program kerja pada Kancatel Bondowoso tersebut diatas, untuk bagian marketing target yang dapat direalisasikan sebesar 84,6%, untuk bagian Ophar jaringan akses sebesar 70,9% dan bagian unit support adalah sebesar 85.8%, sehingga ketiga bagian tersebut belum mencapai target yang telah ditetapkan. Pelaksanaan kerja yang ada total penyelesaiannya adalah mencapai 80,4% keadaan ini menunjukkan bahwa efektivitas kerja pegawai termasuk kategori tinggi. Akan tetapi perlu ditingkatkan lagi sehingga target yang telah ditetapkan dapat tercapai 100%. Ini merupakan tantangan tersendiri bagi semua karyawan yang di Kancatel Bondowoso.

Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, yang harus dilakukan oleh seorang pegawai pada dasarnya dipengaruhi oleh beberapa faktor yang ada di lingkungan organisasi tersebut, seperti perencanaan, pengawasan, pembagian kerja, motivasi serta koordinasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Handyaningrat (1982:20) yang menyatakan bahwa, “ Fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pembagian kerja, pengawasan, motivasi dan koordinasi merupakan faktor yang mempengaruhi efektivitas pelaksanaan tugas dalam organisasi”.

Adapun cakupan dari fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah:

## 1. Perencanaan

Manullang (1985:49) mendefinisikan bahwa , “Perencanaan di dalam aktivitas meliputi kegiatan bersama dalam menentukan apa yang harus dilakukan, mengapa tindakan harus dilakukan, siapa, kapan, bagaimana tindakan itu dilakukan”.

Penerapan perencanaan pada Kancatel Bondowoso dapat dilihat pada tabel I bahwa masing-masing bagian atau seksi telah membuat rencana kerja unuk pelaksanaan kerja mereka. Dengan perencanaan yang matang dan baik, maka suatu organisasi dapat dengan mudah untuk mencapai efektivitas karena ada prosedur yang

bisa dijadikan pegangan oleh masing-masing pegawai dalam melaksanakan tugas sehingga efektifitas individu dalam bekerja akan tercapai dan tujuan organisasi juga akan dengan mudah dicapai.

## 2. Pengawasan

Handayani (1982:141) mendefinisikan pengawasan sebagai, "Suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui apa hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilaksanakan bawahan sesuai dengan rencana, perintah, tujuan atau kebijaksanaan yang telah ditentukan".

Pengawasan yang dilakukan pada Kancatel Bondowoso melalui dua cara yaitu pengawasan langsung dan pengawasan tidak langsung. Dengan adanya pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahan dalam melaksanakan tugas diharapkan bawahan melaksanakan tugas sesuai dengan apa yang telah ditentukan, direncanakan dan diperintahkan oleh atasannya. Apabila pengawasan dilakukan dengan baik, maka bawahan akan giat bekerja karena adanya penilaian tersendiri bagi pegawai sehingga akan meningkatkan efektivitas kerja.

## 3. Motivasi

Flippo (dalam Hassibuan 2000:142) menyatakan bahwa, "Suatu keahlian dalam mengarahkan pegawai dalam organisasi agar mau bekerja secara berrhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi dapat tercapai".

Motivasi yang dilakukan oleh pimpinan akan dapat mendorong seorang pegawai untuk meningkatkan prestasi kerja, karena terdorong untuk mendapatkan penghargaan yang diberikan oleh suatu organisasi. Dengan semangat yang tinggi untuk mendapatkan penghargaan tersebut akan meningkatkan efektivitas kerja bagi pegawai.

#### 4. Pembagian kerja

Soedirdjo (1989:557) mendefinisikan pembagian kerja sebagai:

Pembagian tugas pokok organisasi ke dalam kegiatan yang perlu dilakukan untuk mencapai sasaran secara berhasil guna antara lain jangan sampai terjadi penindihan pekerjaan (over lopping) dalam pengelompokan kegiatan-kegiatan itu, sehingga kegiatan-kegiatan dalam masing-masing kelompok saling menunjang usahanya.

Pembagian kerja mutlak untuk diterapkan oleh sebuah organisasi untuk menghindari adanya tumpang tindih dalam melakukan pekerjaan. Hal ini senada dengan pendapat Manullang (1981:73) yaitu:

“Pembagian kerja adalah keharusan mutlak yang harus dilakukan oleh sebuah organisasi karena, tanpa pembagian kerja kemungkinan terjadinya tumpang tindih pekerjaan amat besar serta dengan adanya pembagian kerja akan jelas siapa yang bertanggung jawab atas tugas yang dibebankan kepadanya.

Sedangkan pengertian pembagian kerja menurut Robbins (19976:166) yaitu, “Suatu kegiatan pengelompokan tugas atau pekerjaan dalam organisasi menjadi pekerjaan yang terpisah-pisah”. Di sini penulis menfokuskan pada pembagian kerja karena, apabila pembagian kerja telah diterapkan dengan baik maka fungsi-fungsi manajemen yang lain akan dengan mudah dilaksanakan. Hal ini sesuai dengan pendapat Manullang (1984:64) yaitu, “Jika pembagian kerja sudah diterapkan oleh sebuah organisasi maka fungsi-fungsi manajemen seperti pengawasan, koordinasi, motivasi akan dengan mudah untuk dilaksanakan oleh pimpinan”. Hal ini dipertegas lagi oleh Manullang (1990: 65) yaitu mengenai tujuan dari pembagian kerja antara lain:

1. Meningkatkan spesialisasi. Dalam pembagian kerja tugas-tugas yang sama dimasukkan dalam satu bagian yang sama dan dikerjakan oleh yang orang ahli sehingga memudahkan seorang pegawai untuk bekerja dan akhirnya akan menimbulkan spesialisasi kerja.
2. Memudahkan pengawasan. Semua aktifitas yang sama dimasukkan dalam suatu tempat untuk memudahkan pengawasan tanpa membuang waktu dan tenaga yang banyak. Untuk daerah yang luas, perlu seksi-seksi yang sama

3. Memudahkan koordinasi. Memberi tugas pada unit-unit kerja yang baik akan memudahkan koordinasi sehingga kerja akan efektif.
4. Menghemat biaya. Apabila tugas-tugas yang sama dijadikan satu unit, maka akan menghemat biaya karena tidak banyak membutuhkan pegawai dan tempat.

Apabila suatu organisasi telah menerapkan pembagian kerja dengan baik, maka efektivitas kerja pegawai akan tercapai. Hal ini sesuai dengan pendapat dari Sugandha (1981:30) yaitu, “Setelah tujuan organisasi ditentukan dan cara pencapaian dirumuskan dengan matang dalam suatu rencana agar ada efektivitas pelaksanaan dalam bekerja, maka perlu ditentukan dengan tegas pembagian kerja masing-masing”.

Sedangkan di Kancatel Bondowoso pembagian kerja masih belum diterapkan secara maksimal karena dalam hal ini masih terlihat adanya penempatan pegawai yang kurang memperhatikan atau mempertimbangkan basic pendidikan. Dengan demikian secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap efektivitas kerja pegawai. Untuk mengetahui lebih jelas mengenai pembagian kerja yang diterapkan pada Kancatel Bondowoso maka penulis sajikan pada data berikut ini:



JEMBER

**Tabel 2: Jabatan, tingkat pendidikan pegawai dan pendidikan yang tepat untuk posisi pada Kancatel Bondowoso tahun 2001**

No	Jabatan/ posisi	Pendidikan Pegawai	Pendidikan yang tepat
1	Manajer	SE	SE
2	Senior Supervisor Jaringan Akses	SE	STT Telkom, T.Informatika,T. Industri
3	Senior Supervisor Support	D3 Manajemen	SE
4	Senior Supervisor Marketing	D2 Akutansi	SE
5	Officer support Logistik	D1 Akutansi	D3 Akutansi, D3 Manajemen
6	Officer Bendahara	SMEA Adm. Perkantoran	D3 Akutansi, Sekretaris, Komputer
7	Supervisor Jaringan Akses	D1 komputer	D3 Teknik Elektro
8	Officer Akutansi	SMEA Adm. Keuangan	D3 Akutansi, Manajemen Komputer
9	Officer Logistik	D1 Akutansi	D3 Akutansi, Manajemen, Komputer
10	Officer SDM	D1 Komputer	D3 Akutansi, Manajemen, Komputer
11	Officer Sekretariat	SMEA Adm. Keuangan	D3 Manajemen, Sekretaris, Komputer, Akutansi
12	Officer Analisis Produksi	SMEA Adm. Perkantoran	STM Telkom, STM Elektro
13	Supervisor Jaringan Data Akses	D2 Elektro	D3 Elektro, D3 Industri, D3 Informatika
14	Officer Sales Plane	STM Mesin	STM Elektro, STM Telkom
15	Supervisor Sales Plane	D1 Komputer	D3 Elektro, Industri, Informatika
16	Supervisor Jaringan Non Metal	D1 Komputer	STT Telkom, T. Industri, Informatika, Elektro
17	Supervisor Public Phone	D1 Manajemen	STT Telkom
18	Officer Analisis Produksi	SMEA Adm. Perkantoran	D1 Akutansi, D3 Elektro D3 Manajemen,
19	Officer Analisis Produksi	SMA	D1 Akutansi, D3 Elektro, D3 Manajemen,
20	Officer Analisis Produksi	STM Mesin	D1 Akutansi, D3 Elektro, D3 Manajemen,
21	Pelaksana Jaringan Akses non metal	STM Mesin	STM Telkom, STM Elektro
22	Pelaksana Jaringan Akses non metal	STM Elektro	STM Telkom, STM Elektro
23	Pelaksana Jaringan Akses Area	SMA	STM Telkom, STM Elektro
24	Pelaksana Jaringan Akses Area	STM Elektro	STM Telkom, STM Elektro
25	Pelaksana Jaringan Akses Area	SMA	STM Telkom, STM Elektro
26	Pelaksana Jaringan Akses Area	STM Elektro	STM Telkom, STM Elektro
27	Pelaksana Data Jaringan Akses	SMA	STM Telkom, STM Elektro
28	Pelaksana Data Jaringan Akses	SMEA Adm. Perkantoran	STM Telkom, STM Elektro
29	Pelaksana Data Jaringan Akses	SMEA	STM Telkom, STM Elektro
30	Pelaksana Jaringan Akses non metal	STM Elektro	STM Telkom, STM Elektro
31	Pelaksana Jaringan Akses non metal	STM Elektro	STM Telkom, STM Elektro
32	Pelaksana Analisis Produksi	SMEA Adm. Perkantoran	STM Telkom, STM Elektro
33	Pelaksana Analisis Produksi	SMA	STM Telkom, STM Elektro
34	Pelaksana Analisis Produksi	STM Telkom	STM Telkom, STM Elektro
35	Pelaksana Dal op	STM Telkom	STM Telkom, STM Elektro
36	Pelaksana Dal op	STM elektro	STM Telkom, STM Elektro
37	Pelaksana Dal op	STM Telkom	STM Telkom, STM Elektro
38	Pelaksana Sales Plane	STM Elektro	STM Telkom, STM Elektro

Sumber: Kancatel Bondowoso bagian Support tahun 2001

Berdasarkan data tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa pegawai yang ditempatkan pada posisi yang tidak sesuai dengan pendidikan sebanyak 27 pegawai atau 71,1% dari 38 pegawai.

Berdasarkan uraian-uraian dan permasalahan-permasalahan di atas, maka penulis tertarik untuk meneliti mengenai pembagian kerja pimpinan terhadap efektivitas kerja pegawai di Kancatel Bondowoso



## 1.2 Perumusan masalah

Setiap penelitian selalu berangkat dari permasalahan sehingga akan mendorong seorang peneliti untuk mencari jalan keluarnya. Masalah harus dirumuskan dengan baik sehingga dapat memberikan gambaran dan maksud yang jelas. Menurut Surachmad (1990:34),

Masalah adalah kesulitan yang menggerakkan manusia untuk memecahkannya, masalah harus dapat dirasakan sebagai suatu rintangan yang mesti dilaluinya. Apabila kita berjalan terus maka malah akan menampakkan diri sebagai rintangan.

Sedangkan Sugiono (1994:36-38) menjelaskan bahwa:

Terdapat tiga bentuk masalah penelitian, yaitu (1) permasalahan deskriptif, berkenaan dengan variabel mandiri tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan... (2) permasalahan komparatif, bersifat membandingkan keberadaan suatu variabel pada 2 sampel atau lebih... (3) permasalahan asosiatif, bersifat menghubungkan dua variabel atau lebih, permasalahan ini terdapat tiga macam yaitu, hubungan simetris, hubungan kausal dan hubungan interaktif.

Berdasarkan latar belakang masalah dan bentuk permasalahan sebagaimana dikemukakan oleh Sugiono di atas, dalam penelitian ini bentuk permasalahan yang digunakan adalah permasalahan asosiatif dan deskriptif. Dengan perumusan masalah sebagai berikut:

1. Adakah pengaruh yang signifikan antara pembagian kerja pimpinan dengan efektivitas kerja pegawai di Kantor Cabang Telekomunikasi Bondowoso?
2. Seberapa tinggi tingkat pembagian kerja pimpinan di Kantor Cabang Telekomunikasi Bondowoso?
3. Seberapa tinggi tingkat efektivitas kerja pegawai di Kantor Cabang Telekomunikasi Bondowoso?



### 1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

#### 1.3.1 Tujuan Penelitian

Sebuah penelitian pasti mempunyai tujuan, karena tanpa tujuan tersebut penelitian tidak akan bermanfaat. Seperti yang di ungkapkan oleh Arikunto (1993:99),

Tujuan penelitian merupakan rumusan kalimat yang menunjukkan sesuatu yang hendak diperoleh setelah penelitian selesai, dilihat dari isinya sesuatu yang ingin diperoleh merupakan tujuan penelitian tersebut sama dengan jawaban yang dikehendaki dari permasalahan penelitian.

Berdasarkan ketentuan di atas maka tujuan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui adakah pengaruh antara pembagian kerja pimpinan dengan efektivitas kerja pegawai di Kancatel Bondowoso.
- b. Untuk mengetahui seberapa tinggi tingkat pembagian kerja pimpinan di Kantor Cabang Telekomunikasi Bondowoso?
- c. Untuk mengetahui seberapa tinggi tingkat efektivitas kerja pegawai di Kancatel Bondowoso.

#### 1.3.2 Kegunaan Penelitian

Kegunaan dari penelitian ini adalah:

- a. Dapat menambah wawasan dan memperluas pengetahuan yang dimiliki, sehingga dapat menerapkan ilmu yang di peroleh di bangku Kuliah dan untuk membandingkan teori-teori yang ada dengan kenyataan yang ada di masyarakat.
- b. Bagi instansi penelitian ini berguna untuk mengoptimalkan kinerja yang ada sehingga tercapai sebuah efektivitas kerja.

#### 1.4 Kerangka Teori

Sebagai usaha untuk memecahkan suatu permasalahan, diperlukan adanya teori yang dapat memberikan landasan dalam menjelaskan fenomena sosial yang menjadi fokus penelitian. Dengan kata lain, teori diperlukan sebagai landasan pemikiran sehingga dapat dihasilkan pemecahan yang dapat dipertanggungjawabkan. Menurut Black dan Champhion (1999:49), "Teori adalah sekumpulan dalil yang berkaitan secara sistematis yang menetapkan kaitan sebab akibat diantara variabel".

Sedangkan menurut Singarimbun dan Effendi teori (1989:37) adalah, "Serangkaian asumsi, konstruk, definisi dan proposisi untuk menerangkan suatu fenomena sosial secara sistematis dengan cara merumuskan hubungan antar konsep".

Dari pendapat tersebut diketahui bahwa teori adalah serangkaian asumsi, konstruk, definisi dan proposisi untuk menerangkan fenomena sosial yang secara sistematis dengan cara merumuskan hubungan antar konsep. Berkaitan dengan konsep, Singarimbun dan Effendi(1992:33), "Konsep adalah istilah dan definisi yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak kejadian, keadaan, kelompok atau individu yang menjadi pusat perhatian". Melalui konsep peneliti diharapkan dapat menyederhanakan pemikirannya dengan menggunakan satu istilah untuk beberapa kejadian yang berkaitan satu dengan yang lain.

Berdasarkan pengertian di atas, teori diperlukan untuk dasar pemikiran untuk membahas, menganalisis, dan menginterpretasikan data serta memecahkan masalah yang akan diteliti agar mencapai hasil yang baik. Berdasarkan pengertian diatas maka teori dari penulisan ini akan diuraikan dibawah ini.

BUMN sebagai organisasi mempunyai peranan penting, mempunyai tugas dan pekerjaan sebagai salah satu agen pembangunan nasional. PT. Telkom merupakan salah satu dari sekian banyak BUMN yang dikuasai oleh negara karena menyangkut hajat hidup orang banyak Hal ini sesuai dengan UUD 1945 Pasal 33 ayat 2 yang menyatakan bahwa, "Cabang-cabang produksi yang penting dan menguasai hajat hidup orang banyak dikuasi oleh negara". Yang dalam hal ini masuk dalam perusahaan negara. Pengertian perusahaan negara menurut Handayaniingrat

(1988:229) adalah, “ Semua badan usaha dalam semua bentuk, ruang lingkupnya yang modal baik seluruh ataupun sebagian dimiliki oleh negara”. Hal ini membedakan dengan BUMS yang mana BUMN dalam pengelolaannya pemerintah ikut terlibat dalam menjalankan tugasnya. Keterlibatan ini bisa menambah atau mengurangi tingkat keuntungan yang seharusnya bisa diperoleh seandainya tidak ada campur tangan dari pemerintah. Peran pemerintah terhadap BUMN dikemukakan oleh Subianto yang (dikutip oleh Rochbini 1992:5) yaitu:

Perlunya public goods untuk dikelola oleh pemerintah, pertimbangan efisiensi untuk kegiatan ekonomi berskala besar dan pengendalian dampak negara seperti masalah eksternal masalah public goods yang mempunyai perkecualian di dalam sistem mekanisme pasar, agar kemanfaatannya tidak jatuh ketangan perseorangan maka pemerintah mengambil peranan aktif karena komoditi tersebut sangat dibutuhkan masyarakat umum.

Pengertian Public Goods menurut Mangkusoebroto (1993:53) adalah:

Barang atau jasa yang tidak dapat dihasilkan oleh pihak swasta atau perseorangan sehingga harus ditangani oleh pemerintah karena menyangkut kepentingan orang banyak dan pengadaannya dibiayai melalui anggaran belanja negara tanpa melihat siapa yang melaksanakan pekerjaan tersebut

Publik goods didefinisikan dalam dua karakteristik penting yaitu non rivalry dan non exclusion. Maksud dari non rivalry adalah keuntungan barang-barang yang disediakan dapat dinikmati oleh lebih dari satu orang dalam waktu bersamaan, dengan kata lain konsumsi barang umum oleh satu orang tidak akan menyebabkan orang lain kehilangan kesempatan mengkonsumsi barang-barang tersebut, sedangkan maksud dari non exclusion bahwa dengan membayar maupun tidak membayar seseorang dapat menikmati barang-barang umum yang disediakan pemerintah (Musgrave, 1993:44).

Adapun yang menjadi kriteria publik goods adalah :

1. Barang dan jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat luas
2. Biaya pengecualiannya besar
3. Dihasilkan oleh pemerintah disalurkan oleh pemerintah
4. Dijual melalui pasar atau langsung oleh pemerintah

Adapun contoh barang dan jasa yang termasuk dalam public goods misalnya jalan raya, telekomunikasi, PLN, PDAM, pertahanan dan keamanan, dll.

PT Telkom yang bergerak dalam bidang penyebaran informasi merupakan salah satu dari produk Public goods. Untuk itu dalam pelaksanaannya masih ada campur tangan pemerintah. Sebagai organisasi BUMN maka dalam kerjanya mempunyai orientasi pada pelayanan publik dan juga berorientasi pada pencapaian laba. Sebagai organisasi yang berorientasi pada pelayanan publik, maka Telkom wajib memberikan pelayanan sebaik mungkin kepada seluruh masyarakat dan memberikan perlakuan yang sama tanpa ada perbedaan. Hal ini senada dengan pendapat Sjahrir (1986:4) yang menyatakan bahwa:

Pelayanan umum adalah suatu sistem dan usaha dari pelaku pemerintah untuk mendistribusikan barang dan jasa publik maupun barang dan jasa privat yang dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan pokok masyarakat yang bertujuan untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat luas.

Sebagai BUMN, selain memberikan pelayanan kepada publik Telkom juga harus berorientasi kepada pencapaian laba. Telkom sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam penyebaran Informasi dengan tujuan untuk memperoleh laba (profit). Dengan memperoleh laba yang maksimal atau sesuai dengan laba anggaran maka dapat dipastikan Telkom dapat menjaga kelangsungan hidup perusahaan, karena sebagian dari pendapatan yang diperoleh PT Telkom dipergunakan untuk membiayai proses produksinya.

Dalam kaitan fenomena tersebut, maka PT. Telkom dapat diasumsikan sebagai organisasi kerja yang mempunyai maksud dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Robbins (1996:5) mengemukakan bahwa “ Organisasi adalah suatu unit (satuan) sosial yang dikoordinasikan secara sadar yang terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi atas dasar relatif yang terus menerus untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Dari definisi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa unsur-unsur organisasi adalah sebagai berikut:

1. Wadah atau tempat kerjasama
2. Adanya kerjasama yang dilakukan secara sadar dan terus menerus
3. Terdiri dari dua orang atau lebih
4. Adanya kejelasan tugas dan wewenang anggotanya
5. Adanya tujuan bersama yang telah ditetapkan sebelumnya.

Agar suatu organisasi dapat berjalan dengan baik dan tujuannya dapat tercapai, dan memudahkan pelaksanaan tugas maka pimpinan organisasi harus bisa menyusun atau membuat struktur organisasi yang baik. Menurut Stoner, dkk (dalam Sudita: 1994: 12), "Struktur organisasi adalah kerangka kerja yang diperkirakan oleh pimpinan untuk membagi dan mengkoordinir aktivitas anggota organisasi". Sedangkan menurut Robbins (1996:166), "Struktur organisasi suatu kegiatan menetapkan bagaimana tugas akan dibagi, siapa melapor kepada siapa dan mekanisme koordinasi yang formal serta pola interaksi yang akan diikuti".

Adapun struktur organisasi yang baik menurut Robbins (1996:166) harus meliputi 6 unsur yaitu:

1. Pembagian kerja yaitu Sampai tingkat mana tugas-tugas dalam organisasi dibagi menjadi pekerjaan yang terpisah pisah.
2. Departementasi yaitu dasar-dasar yang dipakai untuk mengelompokkan pekerjaan.
3. Rantai komando yaitu Garis tidak putus dari wewenang yang menjulur dari puncak organisasi ke tingkat paling bawah dan memperjelas siapa melapor ke siapa.
4. Rentang kendali yaitu: berapa jumlah karyawan atau bawahan yang dapat diarahkan secara efektif dan efisien oleh seorang manajer. Makin luas rentang kendali maka makin efisien organisasi tersebut.
5. Sentralisasi dan desentralisasi.  
Sentralisasi yaitu: suatu cara pengambilan keputusan yang hanya dipusatkan pada pimpinan dan bawahan tidak mempunyai kesempatan untuk ikut andil dalam pengambilan keputusan.  
Desentralisasi yaitu: Suatu cara pengambilan keputusan dimana bawahan diberi kesempatan untuk ikut andil dalam pengambilan keputusan.

6. Formalisasi yaitu: Sampai pada tingkat mana pekerjaan didalam organisasi itu dibakukan, dimana seseorang karyawan harus melakukan sesuai dengan peraturan atau ketentuan yang telah ditetapkan.

Dalam organisasi berdatang puluhan bahkan ribuan jenis pekerjaan tergantung pada besar kecilnya organisasi tersebut. Begitu juga halnya dengan jenis pekerjaannya ada yang sejenis dan juga ada yang berbeda antara pekerjaan yang satu dengan yang lainnya. Pekerjaan tersebut tidak akan dapat diselesaikan, dan dikerjakan dengan baik apabila dilakukan oleh satu orang saja, karena orang sama tidak akan dapat mengerjakan dua hal yang berbeda pada saat yang sama pula. Agar pekerjaan dapat diselesaikan dan dikerjakan dengan baik dan tepat, maka perlu diterapkan sistem sistem pembagian kerja. Pembagian kerja penting dilaksanakan oleh sebuah organisasi mengingat tiap-tiap pegawai mempunyai keahlian dan kemampuan yang berbeda.

Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Gullick ( dalam Sutarto, 1993:104) tentang pentingnya pembagian kerja yaitu:

- a. Karena orang berbeda dalam pembawaan serta kecakapan dan kemampuan dalam mencapai ketangkasan yang besar dalam spesialisasi
- b. Karena orang yang sama tidak dapat berada di dua tempat pada tempat yang sama pada saat yang sama.
- c. Karena seseorang tidak dapat mengerjakan dua hal yang sama pada saat yang sama.
- d. Karena bidang pengetahuan yang ada lebih luas sehingga seseorang tidak mungkin mengetahui lebih banyak dari apa yang ia ketahui.

Pengertian pembagian kerja menurut Soedirjo (1989:57) adalah:

pembagian tugas pokok organisasi ke dalam kegiatan yang perlu dilakukan untuk mencapai sasaran secara berhasil guna antara lain jangan sampai terjadi penindihan dalam pengelompokkan kegiatan-kegiatan itu, sehingga kegiatan masing-masing kelompok saling menunjang usahanya.

Pembagian kerja yang diterapkan bukannya untuk memisahkan antara satuan organisasi yang satu dengan yang lain ataupun antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain, akan tetapi dengan adanya penerapan pembagian kerja akan menempatkan atau memposisikan tanggung jawab dan tugas-tugas pokok yang sudah

dirinci dan dikelompokkan bagi tiap-tiap pegawai atau satuan organisasi. Hal ini bertujuan untuk menghilangkan terjadinya penumpukan atau tumpang tindihnya pekerjaan disalah satu pihak dan kekurangan atau kekosongan pekerjaan di pihak lain.

Menurut Manullang (1981:89) dalam melaksanakan pembagian kerja ada beberapa pedoman yang harus diperhatikan yaitu:

- a. Pembagian kerja atas dasar wilayah atau teritorial, misal kabupaten membagi pekerjaan atas dasar kecamatan yang ada di wilayahnya;
- b. Pembagian kerja atas dasar jenis benda yang diproduksi, misal industri mobil membagi pekerjaan menjadi sedan, truck, jeeps, dll;
- c. Pembagian kerja atas dasar pelanggan, misal sebuah rumah sakit terdapat bagian penyakit THT, Mulut, Mata, Paru-paru, dll;
- d. Pembagian kerja atas dasar waktu, sehingga ada waktu siang dan waktu malam;
- e. Pembagian kerja atas dasar fungsi, misalnya dalam perusahaan terdapat bagian pembelian, keuangan, gudang, pembelian, dll.

Di sini penulis lebih menekankan pada pembagian kerja atas dasar fungsi kerja, dimana dalam hal ini Pembagian kerja yang ada di Kancatel Bondowoso meliputi bagian Marketing, bagian Jaringan Akses dan bagian Support.

Untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan organisasi diperlukan sumberdaya manusia sebagai tenaga kerja atau pegawai. Hal ini sesuai dengan pendapat Sondang (1988:55) yaitu, " Tenaga kerja merupakan sumber daya yang penting dalam organisasi, apabila ditangani dengan tepat merupakan modal yang tiada terhingga nilainya untuk pencapaian tujuan organisasi". Tanpa unsur manusia sebagai pegawai maka tujuan organisasi tidak akan terwujud, karena manusia merupakan unsur yang paling penting dan dominan dalam pencapaian tujuan organisasi. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Hasibuan (1999:10) yaitu:

Bahwa manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia sebagai perencanaan, pelaku dan penentu terwujudnya tanpa, peran aktif karyawan bagaimanapun canggihnya peralatan yang dimiliki oleh organisasi tersebut tidak ada manfaatnya bagi organisasi tersebut, jika peran aktif pegawai tidak diikutsertakan.

Dalam menjalankan tugasnya, pegawai harus mempunyai bekal yang memadai karena dalam menjalankan tugas dituntut untuk bertanggung jawab pada apa yang menjadi tugasnya. Apabila suatu organisasi sudah menerapkan pembagian kerja dengan baik, maka pekerjaan akan dapat dilaksanakan dengan baik pula sehingga efektivitas kerja pegawai dapat tercapai.

Dengan demikian peran pegawai juga sangat menentukan kelancaran dan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya, artinya efektivitas suatu organisasi sangat tergantung pada efektivitas pelaksanaan tugas pegawai. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Gibson (1996:25) yaitu:

Tiga macam perspektif keefektifan dapat didefinisikan, tingkat yang paling dasar adalah keefektifan individual, yang menekankan pada pelaksanaan tugas pekerja atau anggota organisasi; kemudian keefektifan kelompok yang merupakan jumlah kontribusi dari seluruh anggota; dan selanjutnya adalah keefektifan organisasi, yang merupakan fungsi dari keefektifan individu dan keefektifan kelompok.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa efektivitas individu mempunyai peranan yang sangat penting dalam mencapai keefektifan suatu organisasi. Pendapat yang senada juga dikemukakan oleh Steers (1985:211) yaitu, "Faktor yang berpengaruh terhadap keefektifan organisasi adalah faktor pekerja, karena merekalah dalam jangka panjang akan memperlancar atau merintangi tercapainya tujuan organisasi". Emerson (dalam Handyaningrat, 1989:6) mengemukakan bahwa, "Efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya".

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan jika semakin besar target yang telah dicapai oleh suatu organisasi dalam pelaksanaan tugas-tugas maka tugas-tugas yang dijalankan tersebut berjalan dengan efektif. Apabila sebuah organisasi telah menerapkan pembagian kerja kepada pegawai dan disesuaikan dengan keterampilan yang dimiliki serta pada pekerjaan yang disenangi oleh pegawai tersebut, maka hal itu akan meningkatkan efektivitas kerja pegawai tersebut. Seperti yang dikemukakan oleh Silalahi (2002:204), "Apabila seorang pegawai disertai tugas sesuai dengan



keterampilan yang dimiliki maka ia akan memperoleh kepuasan dan lebih produktif sehingga akan meningkatkan efektivitas kerja pegawai tersebut”.

Apabila suatu organisasi ingin tujuannya dapat tercapai dan pelaksanaannya dapat berjalan dengan efektif maka organisasi tersebut perlu menerapkan pembagian kerja dengan jelas. Seperti yang dikemukakan oleh Sugandha (1981:30) yaitu, “Setelah tujuan organisasi ditentukan dan cara pencapaian dirumuskan dengan matang dalam suatu rencana agar ada efektivitas pelaksanaan dalam bekerja, maka perlu ditentukan dengan tegas pembagian kerja masing-masing”.

Hal ini senada dengan pendapat dari Nitisemito (1985:75) yaitu, “ Dalam usaha untuk mengorganisasi maka perlu adanya pembagian kerja. Dengan pembagian kerja diharapkan tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif”.

Dari kedua pernyataan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa pembagian pekerjaan mempunyai peranan yang sangat penting dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai, yang akhirnya akan berpengaruh terhadap proses pencapaian tujuan dari sebuah organisasi. Berdasarkan konsep dan teori di atas, maka dalam penulisan ini penulis mengajukan konsep sebagai berikut:

1. Konsep pembagian kerja sebagai variabel pengaruh (X)
2. Konsep efektivitas kerja sebagai variabel terpengaruh (Y)

#### **1.4.1 Konsep pembagian kerja**

Pembagian kerja merupakan salah satu hal yang sangat penting yang harus dilakukan dalam sebuah organisasi, karena hal tersebut menentukan berhasil tidaknya tujuan dari sebuah organisasi. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Komarudin (1989:21) bahwa “Rahasia yang tepat untuk memungkinkan seorang manager dapat memusatkan perhatian pada kesanggupan dalam membagi pekerjaan yang didelegasikan”. Menurut Gibson (1997:109) menyatakan bahwa, “ Pembagian kerja adalah proses membagi pekerjaan yang kompleks menjadi pekerjaan yang relatif khusus”. Hal senada juga dikemukakan oleh Stoner (1992:285) yang menyatakan bahwa, “Pembagian kerja adalah penjabaran atau perincian pekerjaan-pekerjaan yang harus dikerjakan sehingga setiap pegawai dalam organisasi

bertanggung jawab untuk dan melaksanakan seperangkat aktivitas tertentu dan bukan secara keseluruhan". Dari pengertian-pengertian tersebut pembagian kerja merupakan perincian tugas dan pekerjaan yang ada dalam suatu organisasi, di mana diharapkan pegawai dapat melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki.

Sesuai pendapat Gordon (dalam Silalahi, 2002: 203) yang menyatakan bahwa:

Pembagian kerja adalah merinci atau menguraikan pekerjaan yang bersifat kompleks menjadi satuan-satuan tugas yang lebih khusus kemudian tiap pegawai mengerjakan dan bertanggung jawab melaksanakan pekerjaan, terbatas pada yang dibebankan kepadanya sesuai dengan kemampuan dan bukan secara keseluruhan.

Dari pengertian pembagian kerja yang diungkapkan oleh Gordon di atas, penulis mengambil indikator sebagai berikut

- a. Merinci pekerjaan-pekerjaan bagi tiap-tiap pegawai.
- b. Membagi beban kerja sesuai dengan kemampuan.

**a. Merinci pekerjaan-pekerjaan bagi Tiap-Tiap Pegawai**

Menurut Silalahi (2002:203), " Merinci pekerjaan adalah Suatu kegiatan merinci atau menguraikan pekerjaan-pekerjaan yang kompleks menjadi lebih khusus ke dalam daftar rincian pekerjaan sehingga memudahkan pegawai memahami tugas yang dibebankan kepadanya". Perincian pekerjaan sangat diperlukan bagi pegawai untuk menjalankan pekerjaan sehari-hari, karena dengan perincian pekerjaan pegawai akan mengetahui tugas yang menjadi tanggungjawabnya.

**b. Membagi beban kerja sesuai dengan kemampuan**

Organisasi dibentuk karena pekerjaan yang ada tidak dapat diselesaikan oleh satu orang sehingga perlu dibagikan kepada tiap-tiap pegawai. Dalam membagi beban kerja kepada pegawai seorang pimpinan harus mengetahui kemampuan yang dimiliki oleh pegawai tersebut sebab tidak seorangpun secara fisik maupun psikologis mampu melaksanakan seluruh pekerjaan dan tidak seorangpun memiliki semua kecakapan

dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan semua kegiatan yang ada dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu pekerjaan-pekerjaan yang ada harus dibagikan kepada tiap-tiap pegawai berdasarkan kemampuan yang dimilikinya. Hal ini sesuai dengan pendapat Silalahi(2002:204), "Setiap orang harus dibebani pekerjaan sampai pada tingkat kemampuan tenaga tersebut mengingat pengetahuan dan kecakapan yang dimilikinya".

## 1.4.2 Konsep Efektivitas Kerja Pegawai

Dalam kegiatan administrasi, konsep efektivitas kerja merupakan tolak ukur dari keberhasilan dari sebuah organisasi dalam melaksanakan seluruh kegiatannya. Gie (1982:42) mengemukakan bahwa:

Efektivitas adalah Suatu keadaan yang mengandung pengertian terjadinya suatu efek atau akibat yang dikehendaki. Kalau seseorang melakukan suatu kegiatan dengan tujuan tertentu yang memang dikehendakinya, maka perbuatan orang itu dikatakan efektif kalau menimbulkan suatu akibat yang dimaksud sebagaimana yang dikehendaki.

Adapun Emerson (dalam Handyaningrat, 1989:16) mengemukakan bahwa, "Efektivitas adalah Pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya bila sasaran atau tujuan telah tercapai sesuai dengan yang telah direncanakan berarti efektif".

Sesuatu itu dapat dikatakan efektif apabila sasaran atau tujuan yang telah dicapai sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Keberhasilan yang telah dicapai pada pelaksanaan tugas oleh pegawai telkom secara efektif menunjukkan kepada berhasilnya tujuan penyelenggaraan telekomunikasi yaitu memberikan pelayanan komunikasi kepada masyarakat, yang mana hal ini merupakan salah satu proses untuk mendukung kebijakan pembangunan khususnya penyebaran informasi, sehingga semakin efektif kerja pegawai maka akan mempermudah pencapaian tujuan organisasi. Adapun pengertian efektivitas kerja dikemukakan oleh Westra (1981:81) bahwa,

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

Sedangkan menurut Wilson dan Heyel (1972:101) “Efektivitas kerja sebenarnya terdiri dari dua bagian besar yaitu kualitas kerja dan kuantitas kerja”. Dari pendapat di atas maka penulis mengambil dua indikator tentang efektivitas kerja pegawai yaitu:

#### **a. Kualitas Kerja**

Kualitas kerja menunjukkan bagaimana sebaiknya seorang pegawai melakukan apa yang menjadi tugas-tugasnya dalam sebuah organisasi. Hal ini senada dengan pendapat dari Wilson dan Heyel (1972:101) bahwa, “Kualitas kerja adalah bagaimana ia sebaiknya melakukan apa yang ia kerjakan, apa yang ia perbuat yang meliputi kerapian, kelengkapan dan ketepatan”. Dari pengertian di atas kualitas kerja menunjukkan sejauh mana mutu kerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

#### **b. Kuantitas Kerja.**

Wilson dan Heyel (1972:101) mengemukakan bahwa, “Kuantitas kerja tersebut menunjukkan berapa jumlah tugas-tugas atau pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam sebuah kurun waktu tertentu”.

### **1.5 Hipotesis**

Hipotesis dalam sebuah penelitian ilmiah adalah hal yang sangat penting untuk karena hipotesis merupakan sebuah pernyataan yang sistematis dari variabel-variabel yang menjadi obyek peneliti. Hipotesis sering diartikan sebagai jawaban sementara dari sebuah masalah-masalah penelitian dan kebenarannya masih harus diuji secara empiris. Dengan demikian hipotesis dapat diterima jika sesuai dengan kenyataan. Masri dan Effendi (1989:43) mendefinisikan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis adalah sarana penelitian ilmiah yang penting dan tidak bisa ditinggalkan, karena ia merupakan instrumen kerja dari teori sebagai hasil

dari deduksi dari teori proposisi, hipotesis lebih bersifat spesifik sifatnya sehingga lebih siap diuji secara empiris. Suatu hipotesis selalu dirumuskan dalam bentuk pernyataan yang menghubungkan 2 variabel atau lebih, hubungan tersebut bisa dinyatakan secara empiris dan eksplisit.

Adapun ciri-ciri hipotesis yang baik menurut Koentjaraningrat (1985:25) adalah sebagai berikut :

1. Adanya kesederhanaan dalam perumusan
2. Penggunaan variabel-variabel yang tegas
3. Berbentuk sedemikian rupa sehingga kebenarannya dapat diuji oleh peneliti yang lain.

Perumusan hipotesis dalam sebuah penelitian harus disesuaikan dengan analisis data yang akan digunakan, yaitu dengan menggunakan suatu hipotesis kerja (HK). Sedangkan menurut jenisnya, hipotesis ada dua macam yaitu hipotesis nol atau hipotesis statistik ( $H_0$ ) dan hipotesis kerja ( $H_1$ ).

Dengan mengacu pada pendapat tersebut maka penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut:

$H_0$ : Tidak ada pengaruh antara pembagian kerja pimpinan dengan efektivitas kerja pegawai

$H_1$ : Ada pengaruh antara pembagian kerja pimpinan dengan efektivitas kerja pegawai.

### 1.6 Definisi Operasional

Setelah mengajukan hipotesis langkah selanjutnya adalah membuat definisi operasional dari masing-masing variabel yang akan diteliti, sehingga akan memudahkan untuk mengukur masing-masing variabel penelitian berdasarkan pernyataan empiris. Singarimbun dan Effendi (1995:46) menyatakan bahwa:

Definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberitahukan caranya mengatur suatu variabel. Dengan kata lain definisi operasional adalah semacam petunjuk pelaksanaan bagaimana caranya mengukur variabel. Definisi operasional adalah suatu informasi ilmiah yang amat membantu peneliti lain yang ingin menggunakan variabel yang sama.

Pendapat lain juga dikemukakan oleh Koentjaraningrat (1985:34) tentang keharusan seorang peneliti untuk membuat alat ukur terhadap variabel yang akan diteliti karena:

Seorang peneliti memiliki keterbatasan untuk memberi arti sesuai dengan tujuan penelitian. Karena pada pokoknya suatu konsep memang dapat diberikan bermacam-macam definisi asalkan dijelaskan mengapa, dengan maksud apa, definisi tertentu dipilihnya.

Berdasarkan pendapat di atas, maka untuk membahas secara tegas konsep atau variabel penelitian yang pernah dirumuskan dalam hipotesis serta agar dapat berhubungan dengan dunia empiris, maka masing-masing variabel dari penelitian ini akan penulis operasionalkan sebagai berikut:

1. Operasionalisasi variabel pengaruh (X) yaitu pembagian kerja pada kancatel Bondowoso
2. Operasionalisasi variabel terpengaruh (Y) yaitu efektivitas kerja pegawai pada Kancatel Bondowoso

#### 1.6.1 Operasionalisasi variabel pengaruh (X), pembagian kerja pimpinan

Indikator daripada pembagian kerja ini adalah:

##### a. Merinci pekerjaan-pekerjaan bagi tiap-tiap pegawai

Item-item untuk mengukur indikator merinci pekerjaan-pekerjaan bagi tiap-tiap pegawai

- 1). Kegiatan pimpinan dalam merinci pekerjaan dan merumuskan ke dalam daftar rincian pekerjaan.
- 2). Kegiatan pimpinan dalam menjelaskan perincian pekerjaan pada pegawai menyebabkan pegawai memahami tugas dan tanggung jawabnya.

##### b. Membagi beban kerja sesuai dengan kemampuan.

Item-item yang digunakan untuk mengukur indikator dari membagi beban kerja sesuai dengan kemampuan ini adalah:

- 1)Membagi beban kerja sesuai dengan kecakapan.
- 2)Membagi beban kerja sesuai dengan pengetahuan.

### 1.6.2 Operasionalisasi variabel terpengaruh (Y) efektivitas kerja pegawai

Indikator dari efektivitas kerja ini adalah:

#### a. Kualitas Kerja

Item-item yang digunakan untuk mengukur indikator ini:

1. Ketepatan dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaan oleh pegawai
2. Kelengkapan dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaan oleh pegawai
3. Kerapian dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaan oleh pegawai

#### b. Kuantitas Kerja

Item-item yang digunakan untuk mengukur indikator ini adalah:

1. Banyaknya tugas atau pekerjaan yang dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.
2. Banyaknya tugas atau pekerjaan yang dapat diselesaikan lebih cepat dari waktu yang telah ditetapkan.

Selanjutnya untuk memudahkan pengukuran variabel yang terbagi dalam beberapa indikator di atas, penulis menggunakan skala nominal yaitu skala yang berfungsi untuk membedakan dua Variabel. Maka untuk memberikan score atau nilai dari masing-masing item yang tersaji digunakan ukuran sebagai berikut:

1. Bila responden menjawab tidak maka diberi nilai atau score 1
2. Bila responden menjawab ya maka diberi nilai atau score 2

### 1.7 Metode Penelitian

Dalam memperoleh data-data yang tepat dan dapat dipertanggung jawabkan kebenarannya, maka diperlukan suatu metode penelitian. Metode penelitian merupakan langkah-langkah operasional yang harus ditempuh agar suatu penelitian dapat dikatakan benar, objektif dan ilmiah. Koentjaraningrat (1981:7) merumuskan metode penelitian sebagai, "Suatu cara atau jalan sehubungan dengan upaya ilmiah, maka metode menyangkut cara kerja untuk memahami obyek sasaran ilmu yang bersangkutan".

Adapun langkah-langkah yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penentuan populasi
2. Penentuan sampel
3. Pengumpulan data
4. Analisa data

### **1.7.1 Penentuan Populasi**

Populasi menurut Singarimbun dan Effendi (1989:108) adalah, “Jumlah keseluruhan dari unit analisis yang ciri-cirinya akan diduga”. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang ada di Kancatel Bondowoso sebanyak 38 pegawai.

### **1.7.2 Penentuan sampel**

Sampel merupakan bagian dari populasi yang akan diteliti. sebagaimana yang dikemukakan oleh Masri dan Sofyan (19889:108) yang mengatakan bahwa, “ Sampel adalah bagian dari populasi yang dapat mewakili atau merupakan contoh dari populasi yang dikenai penelitian”.

Mengenai besar sampel yang akan diambil, maka Arikunto (1996:115) menyatakan bahwa:

Jika seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi. Studi penelitian ini disebut juga dengan studi populasi atau studi sensus. Untuk sekedar acak-acakan maka jika subyeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitian merupakan penelitian populasi.

Pada Kancatel Bondowoso yang melakukan proses pembagian kerja adalah Manajer yang kemudian diserahkan kepada 3 Senior Supervisor (SS) yaitu Senior Supervisor Marketing, Senior Supervisor Ophar Jaringan Akses, Senior Supervisor Support, kemudian oleh para Senior Supervisor tersebut dibagi-bagikan lagi kepada



officer-officer atau pelaksana-pelaksana. Berdasarkan pendapat dan uraian di atas, dalam penelitian ini penulis menggunakan studi populasi atau studi sensus, dimana sampel yang diambil adalah seluruh populasi atau seluruh pegawai pada Kantor Cabang Telekomunikasi Bondowoso yaitu 38 pegawai dikurangi manajer sehingga sampel yang diambil adalah sebanyak 37 pegawai.

### 1.7.3 Pengumpulan Data

Di dalam pengumpulan data yang berkaitan dengan masalah yang akan dibahas, perlu diperhatikan kesesuaian data. Data yang diperoleh sangat penting untuk melihat sejauh mana hasil penelitian yang telah dilakukan. Dalam penelitian ini data-data yang diperoleh penulis berasal dari dua sumber yaitu:

- a. Sumber Primer yaitu: Sumber yang memberikan secara langsung data yang diperlukan atau data yang diperoleh dari sumber pertama yaitu responden.
- b. Sumber skunder yaitu: Sumber-sumber atau data-data masukan yang didapat dari mengutip sumber-sumber yang lainnya. Misalnya; Dokumentasi, Grafik, dll.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode sebagai berikut:

#### a. Metode Observasi.

Dengan observasi, penulis langsung mengadakan pengamatan pada obyek penelitian. Menurut Hadi (1984:226) observasi yaitu, "Pengamatan atau pencatatan dengan sistematis tentang kejadian-kejadian atau fenomena-fenomena yang diselidiki.

#### b. Metode Wawancara

Wawancara didefinisikan oleh Hadi ( 1984:36) adalah:

Sebagai proses tanya jawab lisan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih berhadapan-hadapan secara fisik yang satu dapat melihat muka yang lain dan dapat mendengar sendiri suaranya, merupakan alat pengumpulan informasi yang langsung tentang beberapa data sosial, baik yang terpendam maupun yang manifes.

### c. Metode Kuisisioner

Menurut Koentjaraningrat (1985:175), "Kuesioner adalah suatu daftar pertanyaan untuk memperoleh data berupa jawaban-jawaban dari responden".

### d. Metode Dokumentasi

Metode ini dilakukan dengan maksud untuk memperoleh data-data sekunder yaitu dengan melihat catatan-catatan ataupun data-data yang akan mendukung dalam penelitian ini.

#### 1.7.4 Metode Analisis Data

Setelah pengumpulan data dilaksanakan maka langkah selanjutnya data tersebut diklasifikasikan dan kemudian dianalisa, karena tanpa analisa maka data tersebut tidak akan ada gunanya. Data yang sudah diklasifikasikan dianalisis dengan menggunakan metode tertentu untuk dapat menjawab masalah-masalah penelitian dan berguna untuk menguji hipotesa.

Jenis metode analisis data ada dua yaitu analisis data kualitatif dan analisis data kuantitatif. Menurut Hadi (1984: 66) maksud dari analisis data kuantitatif dan kualitatif adalah " Jenis data yang dapat diukur secara langsung atau lebih tepatnya dapat dihitung adalah data kuantitatif, sedangkan data yang dapat diukur secara tidak langsung termasuk data kualitatif".

Pada kegiatan penelitian ini, penulis menggunakan analisis data kuantitatif yaitu pengumpulan data yang dinyatakan dengan angka-angka melalui alat ukur dengan statistik non Parametrik, menggunakan rumus korelasi yaitu Chi Kuadrat. Mengingat sampel yang digunakan sebanyak 37 pegawai yang berarti berada diantara 20-40, maka rumus yang digunakan adalah  $X^2$ .

Hal ini sesuai dengan pernyataan Cochran (dalam Siegel, 1997: 137) yaitu:

1. Bila  $N > 40$ , digunakan  $X^2$  dengan kolerasi konginyuitas.
2. Kalau  $N$  ada diantara 20 sampai 40, test  $X^2$  boleh dipakai jika semua frekuensi yang diharapkan adalah 5 atau lebih. Jika frekuensi yang diharapkan kurang dari 5 maka pakailah fisher.
3. Bila  $N < 20$  gunakan test fisher untuk kasus apapun.

Berdasarkan ketentuan di atas maka penulis menggunakan rumus sebagai berikut:

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

Dimana:

$X^2$	= Chi square atau Chi kuadrat
N	= Jumlah individu dalam sampel
A, B,C,D	= Masing-masing frekuensi dari tiap-tiap sel
db	= Derajat kebebasan dari tabel 2x2
db	= 1
X tabel	= 3.841

Taraf signifikan yang penulis gunakan sebesar 0,05 atau taraf kepercayaan 95%. Dengan ketentuan semakin besar  $X^2$  hitung yang diperoleh daripada  $X^2$  tabel maka semakin besar pengaruhnya, atau jika  $X^2$  hitung lebih besar daripada  $X^2$  tabel maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

Kemudian untuk memperkuat atau menyakinkan hasil analisis Chi Kuadrat, maka penulis menganalisis data yang diperoleh dengan menggunakan analisis deskriptif dengan tujuan untuk mengetahui seberapa tinggi tingkat pembagian kerja pimpinan dan seberapa tinggi tingkat efektivitas kerja pegawai.

Adapun rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$\frac{\text{Skor nyata responden}}{\text{skor maksimal responden}} \times 100$$

Untuk memudahkan analisis, Waluyo (1989:50) membuat kriteria tinggi atau rendahnya nilai skor jawaban responden terhadap masing-masing variabel pada penelitian ini yaitu:

- Skor 0-20% termasuk kategori sangat rendah
- Skor 21-40% termasuk kategori rendah
- Skor 41-60% termasuk kategori sedang
- Skor 61-80% termasuk kategori tinggi
- Skor 81-100% termasuk kategori sangat tinggi



## BAB II

### DESKRIPSI DAERAH PENELITIAN

#### 2.1 Pengantar

Deskripsi daerah penelitian adalah suatu gambaran tentang lokasi atau daerah tempat penelitian itu dilaksanakan. Daerah penelitian yang dimaksud adalah gambaran umum keadaan Kantor Cabang Telekomunikasi Bondowoso. Kancatel Bondowoso merupakan cabang dari Kandatel Jember yang berada di bawah pengawasan Divisi V Regional Jatim. Kancatel Bondowoso sampai saat ini membawahi dua unit pelayanan Telekomunikasi yaitu unit pelayanan Prajekon dan unit pelayanan Sukosari.

#### 2.2. Sejarah Singkat PT. TELKOM

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

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

Dalam perkembangan selanjutnya Pemerintah memandang perlu untuk membagi PN Pos dan Telekomunikasi menjadi dua Perusahaan Negara yang berdiri sendiri. Berdasarkan pada Peraturan Pemerintah No. 29 tahun 1965 maka berdirilah Perusahaan Pos dan Giro (PN Pos dan Giro) dan pendirian Perusahaan Negara Telekomunikasi (PN Telekomunikasi) diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 1965. Bentuk inipun dikembangkan menjadi Perusahaan Umum (Perum) Telekomunikasi melalui Peraturan Pemerintah No. 36 Tahun 1974. Dalam peraturan tersebut dinyatakan pula perusahaan umum (Perum) Telekomunikasi sebagai penyelenggara jasa Telekomunikasi untuk umum baik hubungan telekomunikasi dalam negeri yang merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bernaung di bawah departemen Pos dan Telekomunikasi. Berdasarkan peraturan Pemerintah no. 53 Tahun 1980, PERUMTEL ditetapkan sebagai Badan Usaha yang berwenang menyelenggarakan telekomunikasi untuk umum dalam negeri dan indosat ditetapkan sebagai badan usaha penyelenggara telekomunikasi untuk umum Internasional.

Usaha Pemerintah untuk mempercepat pembangunan telekomunikasi sebagai infrastruktur diharapkan dapat memacu pembangunan sektor lainnya perlu adanya manajemen yang profesional oleh sebab itu perlu menyesuaikan bentuk perusahaan. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 25 Tahun 1991, maka bentuk perusahaan umum (Perum) dialihkan menjadi perusahaan Perseroan (Persero) sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang No. 9 Tahun 1992. Sejak itulah berdirilah Perusahaan Perseroan (Persero) Telekomunikasi Indonesia atau TELKOM.

## **2.3 Misi, Visi, Bidang Usaha dan Budaya Telkom**

### **2.3.1 Misi**

Misi daripada PT Telekomunikasi adalah memberikan solusi jasa telekomunikasi dan informasi sesuai dengan yang dibutuhkan dan diinginkan oleh pelanggan. Selain itu adalah menyelenggarakan pengolahan usaha yang prima.

### 2.3.2 Visi

Adapun Visi dari PT. Telekomunikasi adalah:

- a. Menjadi perusahaan infirmasi terdepan
- b. Membangun, mengembangkan dan mengusahakan telekomunikasi untuk umum dalam rangka mempertinggi kelancaran hubungan masyarakat untuk menunjang terlaksananya pembangunan nasional.

### 2.3.3 Bidang Usaha

**Bidang usaha PT. Telekomunikai Cabang Bondowoso meliputi:**

#### a. Telkom Phone

Adalah Fasilitas telekomunikasi ( telepon atau facsimile) yang ada di tempat pelanggan baik badan hukum atau perorangan yang telah menandatangani kontrak dengan Telkom untuk berlangganan sambuangan telekomunikasi dan bertanggung jawab atas segala akibat yang timbul daripadanya.

#### b. Telkom Value Added service ( Jasa Nilai Tambah)

Adalah fasilitas tambahan yang diberikan kepada pelangan dengan memanfaatkan perangkat tambahan yang akan meningkatkan manfaat dengan menawarkan beberapa kemudahan kepada pelanggan dalam berkomunikasi. Termasuk dalam kelompok ini adalah Telkom Memo, Telkom Teleconference (Permata), Telkom Free, Telkom Vote, Telkom Premiun, Nada Sella.

#### c. Telkom Public phone

Adalah layanan Telkom untuk umum. Termasuk dalam layanan Telkom umum adalah Telepon Umum coin (TUC), Telepon Umum coin Pelanggan (TUCP), Telepon Umum Kartu (TUK).

#### d. Warung Telkom

Adalah Tempat yang disediakan untuk pelayanan jaa telekomunikasi untuk umum yang ditunggu baik sementara maupun bersifat tetap dengan cara bekerjasama dengan mitra berupa pembagian pendapatan atau penetapan tarif khusus.

**e. Telkom Lokal**

Adalah panggilan antar pelanggan telepon dalam jarak di bawah 30 Km .

**f. Telkom SLJJ**

Adalah panggilan telepon jarak jauh dengan menggunakan teknologi switch, dimana nomor telepon pemanggil dan nomor yang dipanggil berada di negara yang sama.

**g. Telkom SLI**

Adalah panggilan telepon international direct dialing (IDD) dimana nomor telepon pemanggil dan nomor yang dipanggil berada di negara yang berbeda, sehingga dalam pelaksanaannya harus menekan nomor kode negara tujuan.

**h. Telkom Calling Card**

Adalah kartu yang diberi nomor identitas tertentu yang berisikan sejumlah deposito atau dihubungkan dengan account tertentu yang apat digunakan untuk melakukan telekomunikasi dengan sistem pemabayaran pra bayar dan pasca bayar.

**i. Telkom Card**

Adalah produk layanan calling card berbasis teknologi VoIP.

**j. Telkom Net**

Adalah layanan akses internet yang disediakan oleh Telkom.

**k. Telkom Sel**

Adalah anak perusahaan telekomunikasi yang menyelenggarakan layanan Telkom bergerak seluler dengan teknologi GSM.

**l. Telkom web**

Adalah layanan Telkom yang berupa situs web baik yang berupa situs portal, situs informasi Telkom dan situs-situs lain yang dikelola Telkom yang dapat diakses melalui internet.

**m. Telkom Save**

Adalah layanan Telkom berbentuk komunikasi suara dengan menggunakan teknologi volp ( Voice over Internet Protocol)

#### 2.3.4 Budaya PT. Telkom

Budaya telekomunikasi Indonesia adalah ARTI. Adapun kepanjangan dari ARTI adalah Akurat ( accurate), Responsif (responsive), Simpatik (friendly). ARTI mempunyai makna bahwa setiap karyawan Telkom harus menyadari bahwa arti kehadiran PT. Telkom di tengah-tengah masyarakat dan arti kehadiran dirinya dalam Telkom. Adapun definisi dari ARTI itu sendiri adalah:

##### a. Akurat

Setiap karyawan PT.Telkom dalam pelaksanaan tugas ditingkat manapun jangan berbuat asal jadi, tetapi harus diwujudkan melalui kemampuan memelihara dan meningkatkan derajat potensi masing-masing dan berlandaskan pada data dan informasi yang sudah ada.

##### b. Responsif

Semua karyawan PT. Telkom harus bersifat tanggap dan tidak membiarkan pemakai jasa telekomunikasi menunggu dan merasa tidak puas, karena hal ini dapat mengurangi kepercayaan pelanggan kepada PT. Telkom.

##### c. Simpatik

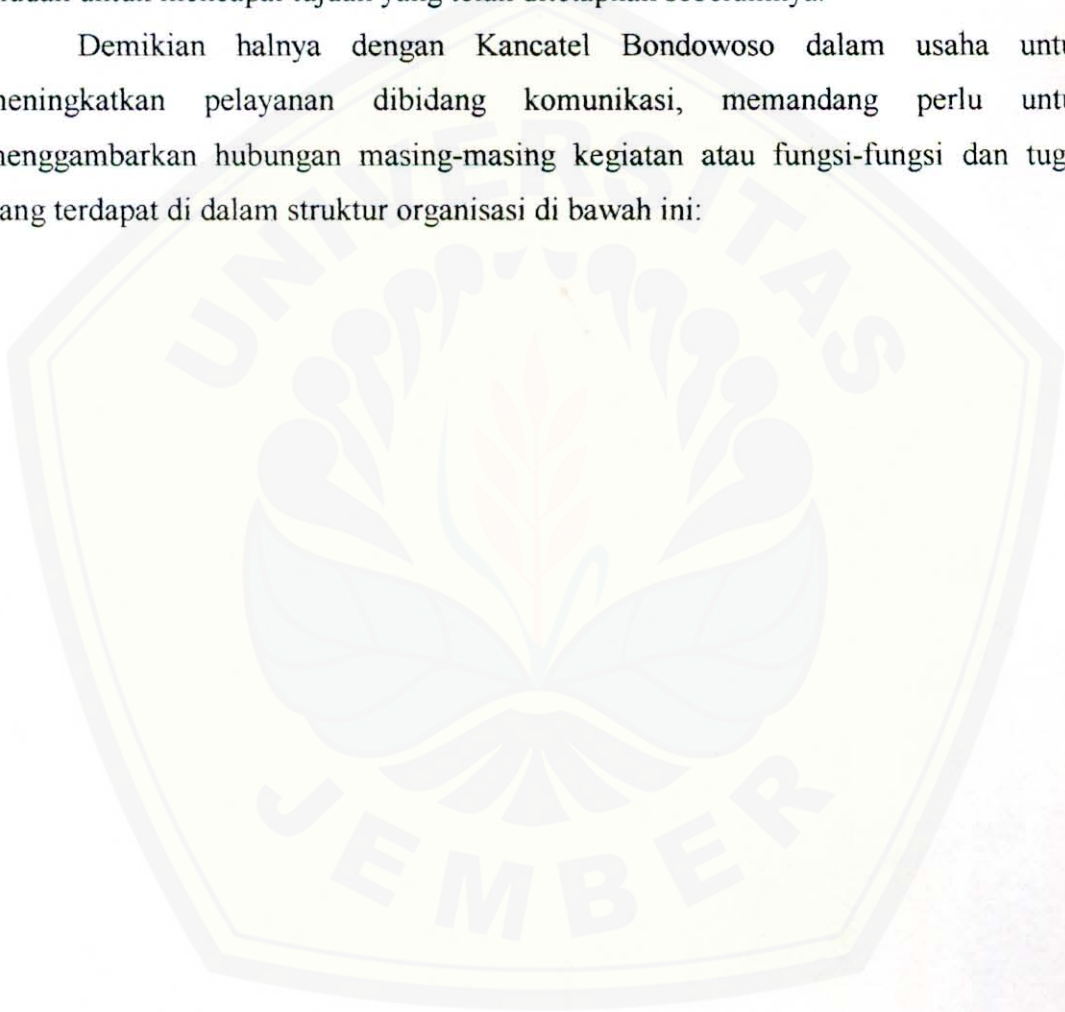
Semua karyawan harus mampu membangun hubungan vertikal dengan Tuhan YME dan hubungan horisontal yang profesional dan harmonis dengan para pelanggan disatu sisi dan mitra kerja, di sisi lain dengan instansi terkait lainnya.



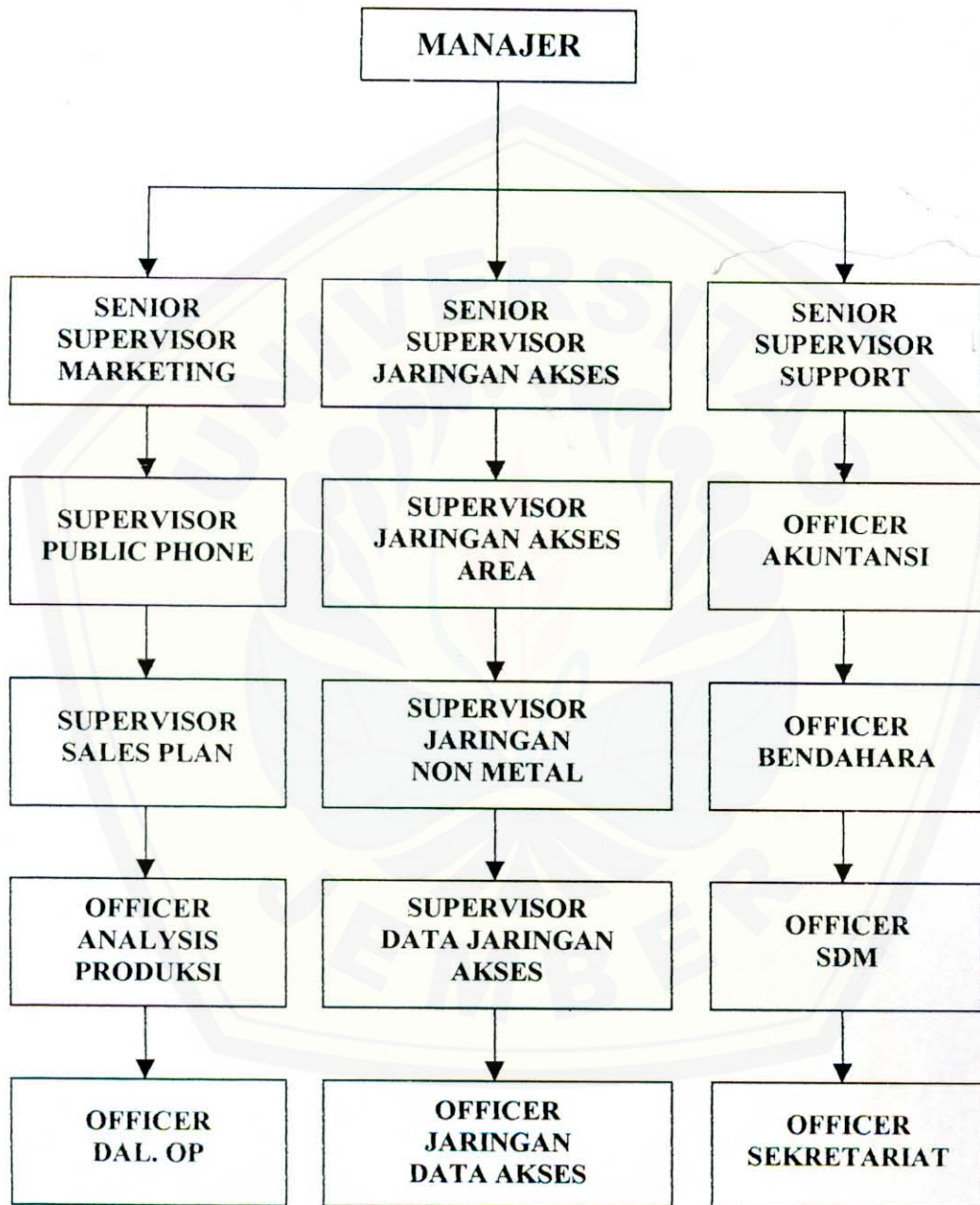
#### 2.4. Struktur Organisasi Kancatel Bondowoso

Di dalam organisasi, terdapat hubungan orang-orang yang menjalankan kegiatan tersebut, sehingga makin banyak kegiatan yang dikerjakan dalam suatu organisasi makin komplek pula hubungan yang terdapat di dalamnya. Susunan organisasi serta pembagian kerja yang baik sangat diperlukan untuk menjalankan organisasi secara baik pula, karena sangat membantu anggota secara efektif dan mudah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Demikian halnya dengan Kancatel Bondowoso dalam usaha untuk meningkatkan pelayanan dibidang komunikasi, memandang perlu untuk menggambarkan hubungan masing-masing kegiatan atau fungsi-fungsi dan tugas yang terdapat di dalam struktur organisasi di bawah ini:



**STRUKTUR ORGANISASI KANTOR CABANG  
TELEKOMUNIKASI BONDOWOSO**



Sumber data: Bagian Support tahun 2002

Penjelasan mengenai Struktur Organisasi Kantor Cabang Telekomunikasi Bondowoso

#### 2.4.1 Manager

**Tugas Manager meliputi:**

- a. Memberikan kepuasan kepada customer dengan meningkatkan kinerja kancatel melalui layanan jasa POTS, peningkatan produksi, pengoperasian dan pemeliharaan jaringan akses pelanggan
- b. Pemberdayaan sumber daya yang menjadi kewenangannya.

Dalam melaksanakan pekerjaan sebagai pimpinan, manager dibantu oleh wakil manager yang dalam hal ini di sebut Senior Supervisor. Pada Kancatel Bondowoso ada tiga Senior Supervisor yaitu Senior Supervisor Marketing, Senior Supervisor Jaringan Akses dan yang terakhir adalah Senior Supervisor Support.

#### 2.4.2 Senior Supervisor Marketing

**Senior Supervisor Marketing mempunyai tugas sebagai berikut:**

- a. Meningkatkan kinerja kancatel dan mencapai target pemasaran POTS melalui pengelolaan promosi dan penjualan
- b. Mengelola customer data base, pengelolaan usage dan quality improvement
- c. Mengelola sumber daya yang menjadi kewenangannya.

**Marketing terdiri dari beberapa unit yaitu sebagai berikut:**

**a. Bagian public phone mempunyai tugas :**

- 1) Meningkatkan performance layanan public phone baik kualitas maupun kuantitas dengan melaksanakan operasi dan pemeliharaan public phone.
- 2) Meningkatkan pendapatan dari telepon umum
- 3) Mengelola sumber daya yang menjadi kewenangannya.

**b. Bagian sales phone mempunyai tugas:**

- 1) Merencanakan, mengkoordinir dan mengimplementasikan strategi promosi dan penjualan POTS

2) Mengelola SDM yang menjadi unit wewenang untuk mendukung kinerja dan pencapaian target pemasaran.

**c. Officer analis produksi mempunyai tugas:**

1) Menyusun strategi implementasi dan program-program peningkatan produksi untuk menunjang pencapaian target.

**d. Officer dal Op mempunyai tugas:**

1) Meningkatkan performance layanan PSB atau mutasi dan gangguan melalui pengendalian penanganan PSB dan pengendalian penanganan gangguan.

2) Melaksanakan kegiatan administrasi meliputi pencatatan, perindustrian dan pengarsipan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

**2.4.3 Senior Supervisor operasi dan pemeliharaan Jaringan Akses**

**Senior Supervisor ophar jaringan akses mempunyai tugas :**

a. Melaksanakan maintance ( pertahanan) jaringan akses yang bersifat preventif, korektif untuk meningktakan performance jaringan ( reability dan avaibility)

b. Melaksanakan operasi dan layanan jaringan akses .

c. Mengelolah SDM yang menjadi wewenang.

**Operasi dan pemeliharaan jaringan akses terdiri dari beberapa bagian yaitu:**

**a. Supervisor jaringan akses area mempunyai tugas:**

1) Melaksanakan pertahanan jaringan akses yang bersifat preventif atau kreatif untuk meningkatkan performance jaringan (reability dan avaibility)

2) Melaksanakan operasi dan layanan jaringan akses .

**b. Tehnisi akses atau infratel mempunyai tugas yaitu:**

1) Melaksanakan pertahanan jaringan akses yang bersifat preventif atau kreatif untuk meningkatkan performance jaringan (reability dan avaibility)

2) Melaksanakan operasi dan layanan jaringan akses .

3) Memberi layanan sesuai dengan order

4) Membuat usulan untuk ekspansi jaringan akses

c. **Supervisor Pelaksana Operasi pemeliharaan jaringan akses non metal mempunyai tugas yaitu:**

- 1) Melaksanakan pertahanan jaringan akses yang bersifat preventif atau kreatif untuk meningkatkan performance jaringan (reability dan avaibility)
- 2) Melaksanakan operasi dan layanan jaringan akses .

d. **Supervisor Pelaksana data jaringan akses mempunyai tugas yaitu:**

- 1) Meningkatkan dukungan pengelolaan operasi jaringan akses
- 2) Mengelolah data base jaringan akses serta peningkatan validitas data base jaringan akses. menyelenggarakan pengoperasian
- 3) Mengelolah SDM yang menjadi wewenangnya.

e. **Pelaksana administrasi jaringan akses mempunyai tugas yaitu:**

- 1) Meningkatkan dukungan pengelolaan operasi jaringan akses
- 2) Mengelolah data base jaringan akses serta peningkatan validitas data base jaringan akses. menyelenggarakan pengoperasian
- 3) Menyenggarakan Pengoperasian, pemeliharaan dan perbaikan transmisi lokal.

#### 2.4.4 Senior Supervisor Support

**Mempunyai tugas yaitu:**

- a. Memberikan support atau dukungan kepada manajer Kancatel agar organisasi berjalan dengan baik melalui pengelolaan SDM, pengelolaan logistik, dan asset serta pengelolaan mutu sehingga tujuan dan sasaran pengelolaan dapat tercapai.
- b. Memberikan pembinaan, pendayagunaan, pengembangan sdm
- c. Mengelola SDM yang menjadi wewenangnya.
- d. Mengelola belanja dan data pegawai.

**Support mempunyai bagian sebagai berikut:**

a. **Officer SDM mempunyai tugas yaitu:**

- 1) Menyusun usulan-usulan struktur organisasi dan perancangan posisi.
- 2) Pelaksanaan administrasi SDM dan layanan administrasi pegawai
- 3) Mengkoordinir pelaksanaan hartib dan kegiatan kekaryaan

4) Pembinaan dan pengembangan SDM melalui pengajuan diklat.

**b. Officer Bendahara mempunyai tugas yaitu:**

- 1) Mengelola kas meliputi penerimaan, pengeluaran fisik, verifikasi dokumen dan pelaporan rutin dan insidental.
- 2) Menyelenggarakan penagihan piutang usaha meliputi penyusunan daftar piutang pemantauan jatuh tempo, penyusunan sisa kuitansi yang belum terbayar, melakukan koordinasi dengan unit dan instansi terkait untuk pencairan piutang.

**c. Officer Akutansi mempunyai tugas yaitu:**

Menyelenggarakan transaksi keuangan meliputi pencatatan ke dalam model yang berlaku, input modal dan validasi serta melaksanakan rekonsiliasi akutansi.

Meyelenggarakan analisis keuangan meliputi penyusunan arus kas, neraca rugi-laba, analisa rasio dan pelaporan rutin dan insidental.

**d. Officer logistik mempunyai tugas yaitu:**

- 1) Mengelola pengadaan barang serta sarana umum lainnya.
- 2) Mengelola sarana keamanan
- 3) Mengelola pergudangan
- 4) Menyelenggarakan sistem administrasi dan gudang
- 5) Merencanakan pengadaan barang tehnik.

**e. Officer Sekretariat mempunyai tugas:**

- 1) Menyelenggarakan tata usaha perkantoran
- 2) Mengelola SPS
- 3) Menyelenggarakan kegiatan hukum dan perikatan
- 4) Mengelola dokumentasi dan perpustakaan
- 5) Mengelola tugas-tugas sekretaris
- 6) Menyelenggarakan sistem pembinaan customer relation.

### 2.5. Keadaan pegawai

Pegawai Kantor Cabang Telekomunikasi Bondowoso menurut data bagian Support per Desember 2000 seluruhnya berjumlah 38 orang yang terdiri dari seorang Manajer, 3 Senior Supervisor, serta 34 orang pegawai atau yang lebih dikenal dengan sebutan Officer. Untuk mengetahui lebih jelas data pegawai pada Kancatel Bondowoso maka penulis sajikan pada tabel berikut:

**Tabel 3. Keadaan Pegawai Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan**

NO	Pendidikan	Jumlah Pegawai	%
1	SI	2	5,3
2	D3	1	2,6
3	D2	2	5,3
4	D1	6	15,78
5	SMA/Sederajat	27	71,1
	Jumlah	38	100

Sumber Data: Bagian Support tahun 2001

Pada tabel tersebut menunjukkan bahwa latar belakang pendidikan pada Kancatel Bondowoso mayoritas adalah SMA dan yang sederajat yaitu sebanyak 27 orang atau 71,1 % dari jumlah total pegawai.

Tabel 4. Data pegawai kancatel Bondowoso yang pernah mengikuti diklat

No	Nama Diklat	Jumlah Pegawai
1	knowledge	5
2	Manajemen SDM praktis	4
3	Sistem perpajakan	2
4	Strategi promosi dan bisnis	2
5	Manajemen konflik dan stress	2
6	Penyambungan kabel serat optik	1
7	Ms Office 95	2
8	Tehnik riset pemasaran	1
9	Manajemen pelayanan	2
10	Kursus penyelia II	1
11	Strategi mempertahankan pelanggan	3
12	Jaringan kabel tembaga	2
13	Penyambungan kabel tembaga	1
14	Dasar jaringan lokal WLL	1
15	In house training jaringan akses	5
16	Dasar-dasar listrik catu daya	1
17	Ophar Akses Centra	1
18	Ophar motor diesel	1
19	Leadership	1
20	Etika pelayanan	1
21	Pengembangar kepribadian	4
22	Manajemen kantor cabang	2
23	Internet working	3
24	Kepemimpinan manajemerial	2
25	Manajemen logistik	1
26	ISO 900 versi 2001	2
27	Migrasi ISO 1991 Versi 2001	3
28	AM 2000	1
29	AM 2001	1
30	Finon For supervisor	1
31	Fraud Manajemen	1
32	Inhouse Bolling Billing	2
33	ABC basic	6
34	Seminar Reward dan Punishment	1
35	Aplikasi Multi Media	4
36	Sistem kontrak kerja	1
37	Pemasaran Telegram	1
38	Team Building	8

Sumber Data: Bagian support tahun 2001

Data di atas adalah jenis-jenis diklat untuk pegawai Telekomunikasi dalam usaha mengembangkan SDM, lembaga pendidikan dan latihan tersebut dikelola oleh Pusdiklat Telkom dan yayasan pendidikan Telkom yang dimiliki sendiri oleh Telkom.



**Tabel 5. Keadaan pegawai berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	%
1	Laki-laki	33 orang	86,8
2	Perempuan	5 orang	13,2
	Jumlah	38 orang	100

Sumber data: Bagian Support tahun 2001

Pegawai yang ada di Kancatel Bondowoso mayoritas adalah laki-laki yaitu sebanyak 33 orang atau 86,8% dari jumlah total pegawai

**Tabel 6. Keadaan Pegawai berdasarkan Seksi/ Bagian**

No	Seksi	Jumlah
1	Manajer	1 Orang
2	Bagian Marketing	13 Orang
3	Bagian Jaringan Akses	16 Orang
4	Bagian support	8 Orang
	Jumlah	38 Orang

Sumber data: Bagian support tahun 2001

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 38 orang pegawai masing-masing mempunyai bagian-bagian tersendiri yaitu, manajer 1 orang, bagian marketing sebanyak 13 orang, bagian jaringan akses sebanyak 16 orang dan bagian Support sebanyak 8 orang.

Tabel 7. Data pegawai berdasarkan Grade/Pangkat

No	Golongan	Jumlah	%
1	Spe 10	1	2,6
2	Mnj 10	1	2,6
3	11	-	-
4	Spe 12	1	2,6
5	Mnj 12	3	7,9
6	Spe 13	4	10,5
7	Mnj 13	5	13,2
8	Spe 14	2	5,3
9	Mnj 14	1	2,6
10	Spe 15	1	2,6
11	Mnj 15	-	-
12	16	-	-
13	17	1	2,6
14	18	-	-
15	19	2	5,3
16	20	8	21,1
17	21	3	7,9
18	22	-	-
19	23	-	-
20	24	5	13,2
21	25	-	-

Sumber data: Bagian Support tahun 2001

Pada tabel di atas dapat kita ketahui bahwa pegawai pada Kantor Cabang Telekomunikasi Bondowoso sebagian besar berada pada grade atau Pangkat 20 dengan jumlah 8 orang atau 21,1% dari jumlah total pegawai.

Tabel 8. Daftar Jam kerja pada Kancatel Bondowoso

Hari	Jam Kerja	Istirahat	Jam kerja
Senin-Kamis	07:30-11:30	11:30-12:30	12:30-15:30
Jumat	07:30-11:30	11:30-13:30	13:30-16:00

Sumber data: Bagian Support tahun 2001

Dari tabel di atas diketahui bahwa jam kerja pada Kancatel Bondowoso adalah 5 hari kerja yang mana untuk Senin –Kamis mulai jam 07:00-11:30 istirahat jam 11:30-12:30 kemudian dilanjutkan pada jam 12:30-15:30, sedangkan untuk hari Jumat jam kerja dimulai jam 07:30-11:30 dan istirahat pada jam 11:30-13:30 kemudian dilanjutkan jam 13:30-16:00.



### BAB III

## PENYAJIAN DATA VARIABEL PENELITIAN

### 3.1 Pengantar

Sebagai langkah awal yang harus ditempuh dalam melakukan analisa, peneliti harus dapat menyajikan data-data hasil penelitian secara jelas, sehingga mempermudah dalam mencari hubungan-hubungan diantara variabel. Tujuan penyajian data ini adalah untuk menyederhanakan data dalam bentuk yang mudah dipahami dan dapat disusun secara sistematis. Penyajian data tersebut berdasarkan hasil jawaban responden yang diperoleh melalui kuisioner.

Variabel-variabel dalam penelitian ini adalah variabel pengaruh dan variabel terpengaruh. Variabel pengaruh (X) adalah pembagian kerja pimpinan sedangkan variabel terpengaruh (Y) adalah efektifitas kerja pegawai.

Berangkat dari adanya penentuan variabel ini, maka akan penulis sajikan data-data primer dari jawaban responden yang nantinya akan dianalisis untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antara dua variabel tersebut. Adapun variabel-variabel yang hendak diukur adalah sebagai berikut :

1. Variabel pengaruh (X), pembagian kerja pimpinan,
2. Variabel terpengaruh (Y) efektifitas kerja pegawai.

### 3.2 Variabel pengaruh (X), yaitu pembagian kerja pimpinan

Pembagian kerja merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan oleh suatu organisasi, mengingat pekerjaan yang ada dalam organisasi sangat kompleks dan tidak mungkin dilakukan oleh satu orang saja. Dengan pembagian kerja, pekerjaan-pekerjaan yang ada akan dapat diselesaikan dengan baik apabila ditangani atau diserahkan pada orang yang ahli dibidangnya, jika dibandingkan dengan hasil kerja yang dilakukan atau diserahkan kepada orang lain yang kurang ahli atau kurang menguasai.

Selain itu, dengan pembagian kerja diharapkan masing-masing pegawai akan mengerti maksud dan tujuan yang diberikan atau yang dibebankan kepadanya sehingga dapat meningkatkan efektifitas kerja pegawai yang selanjutnya dapat tercapainya tujuan organisasi. Dalam penelitian ini dapat menggunakan indikator sebagai berikut :

1. Merinci pekerjaan-pekerjaan bagi tiap-tiap pegawai.
2. Membagi beban kerja sesuai dengan kemampuan.

Agar lebih jelas gambaran tentang indikator-indikator tersebut akan diuraikan satu persatu oleh penulis berdasarkan skor yang ada di lapangan.

### 3.2.1 Indikator merinci pekerjaan-pekerjaan bagi tiap-tiap pegawai(X1)

Merinci pekerjaan adalah salah satu indikator dari konsep pembagian kerja pimpinan, agar pekerjaan yang kompleks tersebut dapat dikerjakan dengan baik untuk itu diperlukan adanya rincian pekerjaan yang dibuat dengan daftar rincian kegiatan. Dengan adanya rincian pekerjaan diharapkan masing-masing pegawai memahami dan mengerti akan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Untuk mengukur indikator ini dapat diukur melalui item sebagai berikut :

- a Kegiatan pimpinan dalam merinci pekerjaan dan dirumuskan dalam daftar perincian kegiatan atau pekerjaan.
- b Kegiatan pimpinan dalam menjelaskan perincian pekerjaan kepada pegawai menyebabkan pegawai memahami tugas dan tanggung jawabnya.

Berdasarkan item-item di atas, data yang diperoleh dengan menyebarkan kuisisioner terhadap responden terlihat pada berikut ini :

Tabel 9: Data total skor jawaban responden terhadap indikator merinci pekerjaan bagi tiap-tiap pegawai (X1)

No	Item		Total Skor
	1	2	
1	2	2	4
2	1	2	3
3	1	1	2
4	2	2	4
5	2	2	4
6	1	2	3
7	1	2	3
8	2	1	3
9	2	2	4
10	2	2	4
11	2	2	4
12	1	2	3
13	1	1	2
14	2	2	4
15	2	2	4
16	2	2	4
17	2	1	3
18	2	2	4
19	1	2	3
20	2	1	3
21	2	2	4
22	1	1	2
23	2	2	4
24	1	1	2
25	2	2	4
26	2	1	3
27	1	1	2
28	2	1	3
29	2	2	4
30	1	2	3
31	2	2	4
32	1	1	2
33	2	2	4
34	2	2	4
35	1	2	3
36	2	2	4
37	2	2	4

Sumber: Data primer diolah tahun 2002

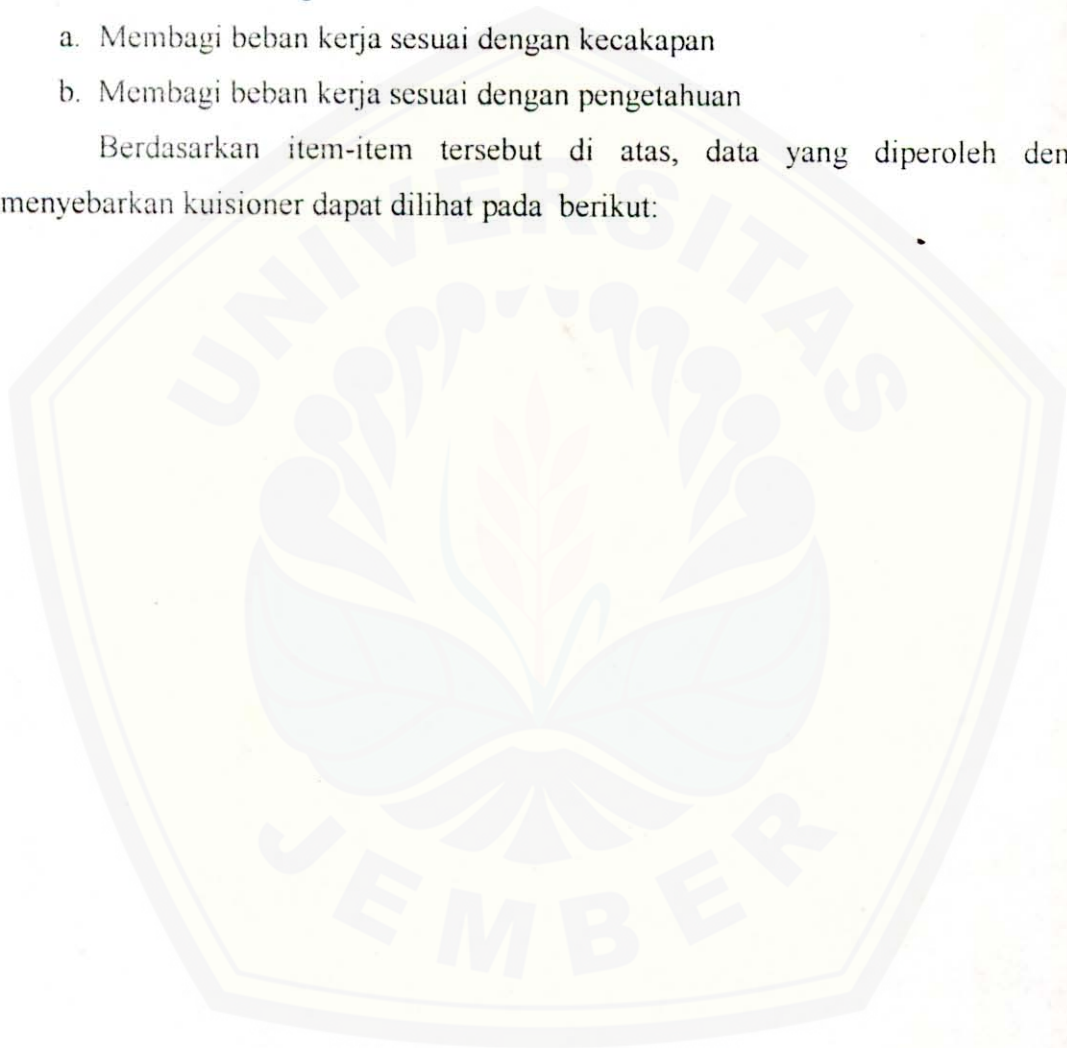
### 3.2.2 Membagi beban kerja sesuai dengan kemampuan (X2)

Dalam membagi pekerjaan pada pegawai seorang pimpinan harus memperhatikan kemampuan pegawai mengingat kecakapan dan pengetahuan yang dimiliki oleh masing-masing pegawai berbeda.

Dalam indikator pembagian beban kerja sesuai dengan kemampuan diukur melalui item-item sebagai berikut:

- a. Membagi beban kerja sesuai dengan kecakapan
- b. Membagi beban kerja sesuai dengan pengetahuan

Berdasarkan item-item tersebut di atas, data yang diperoleh dengan menyebarkan kuisioner dapat dilihat pada berikut:



Tabel 11: Data skor jawaban responden terhadap indikator Membagi beban kerja sesuai dengan kemampuan.

No.	Item		Total Skor
	1	2	
1	2	2	4
2	2	2	4
3	1	1	2
4	2	1	3
5	2	1	3
6	1	1	2
7	2	2	4
8	1	2	3
9	2	2	4
10	2	2	4
11	2	2	4
12	2	1	3
13	1	1	2
14	1	1	2
15	2	2	4
16	1	2	3
17	2	2	4
18	2	2	4
19	2	1	3
20	2	2	4
21	2	1	3
22	1	1	2
23	1	2	4
24	1	1	2
25	2	2	4
26	2	2	4
27	1	1	2
28	1	2	3
29	2	2	4
30	1	2	3
31	2	2	4
32	2	2	4
33	1	2	3
34	1	1	2
35	2	2	4
36	1	2	3
37	2	2	4

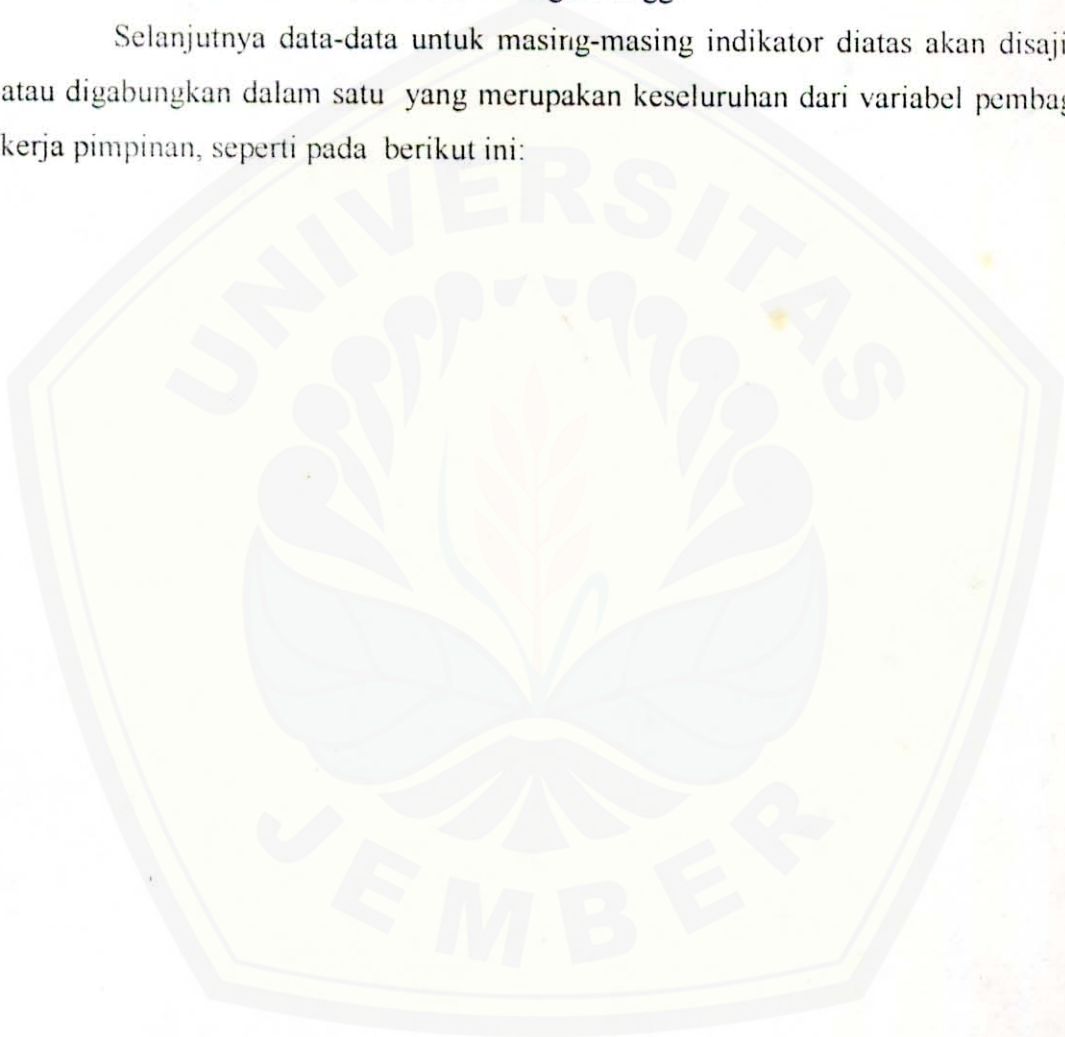
Sumber: Data primer diolah Tahun 2002

Variabel pembagian kerja pimpinan terdapat 4 item sehingga skor tertinggi 8 dan skor terendah 4. Sehingga interval kelasnya adalah :

$$\frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{2} = \frac{8 - 4}{2} = 2$$

- a Untuk skor 4-6 , termasuk kategori rendah
- b Untuk skor 7-8, termasuk kategori tinggi

Selanjutnya data-data untuk masing-masing indikator diatas akan disajikan atau digabungkan dalam satu yang merupakan keseluruhan dari variabel pembagian kerja pimpinan, seperti pada berikut ini:





Tabel 13: Data skor jawaban responden terhadap variabel pembagian kerja pimpinan pada Kancatel Bondowoso

No.	Pembagian kerja		Total skor	kriteria
	X1	X2		
1	4	4	8	Tinggi
2	3	4	7	Tinggi
3	2	2	4	Rendah
4	4	3	7	Tinggi
5	4	3	7	Tinggi
6	3	2	5	Rendah
7	3	4	7	Tinggi
8	3	3	6	Rendah
9	4	4	8	Tinggi
10	4	4	8	Tinggi
11	4	4	8	Tinggi
12	3	3	6	Rendah
13	2	2	4	Rendah
14	4	2	6	Rendah
15	4	4	8	Tinggi
16	4	3	7	Tinggi
17	3	4	7	Tinggi
18	4	4	8	Tinggi
19	3	3	6	Rendah
20	3	4	7	Tinggi
21	4	3	7	Tinggi
22	2	3	5	Rendah
23	4	4	8	Tinggi
24	2	2	4	Rendah
25	4	4	8	Tinggi
26	3	4	7	Tinggi
27	2	2	4	Rendah
28	3	3	6	Rendah
29	4	4	8	Tinggi
30	3	3	6	Rendah
31	4	4	8	Tinggi
32	2	4	6	Rendah
33	4	3	7	Tinggi
34	4	2	6	Rendah
35	3	4	7	Tinggi
36	4	3	7	Tinggi
37	4	4	8	Tinggi

Sumber: Data primer diolah tahun 2002

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

Tabel 22: Frekuensi kategori jawaban responden terhadap variabel pembagian kerja pimpinan pada kancatel Bondowoso.

Kategori	Frekuensi	Prosentase
Rendah	14	37,84
Tinggi	23	62,16
Rata-rata	37	100

Sumber: Data premer diolah tahun 2002

Dari di atas dapat kita ketahui bahwa dari 37 orang responden terdapat 23 orang (62,16%) menyatakan bahwa pembagian kerja pimpinan tergolong tinggi dan hanya 14 orang (37,84%) yang menyatakan rendah.

### 3.3 Variabel terpengaruh (Y), yaitu efektivitas kerja pegawai

Variabel terpengaruh pada penelitian ini adalah efektivitas kerja pegawai yang mana dalam penelitian ini digunakan 2 indikator yaitu:

- a Kualitas kerja (Y1)
- b Kuantitas kerja (Y2)

#### 3.3.1 Kualitas Kerja (Y1)

Kualitas kerja adalah sejauhmana mutu kerja seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya meliputi ketepatan, kelengkapan dan kerapian. Untuk mengukur kualitas kerja pegawai digunakan item-item sebagai berikut:

- a) Ketepatan dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaan oleh pegawai
- b) Kelengkapan dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaan oleh pegawai
- c) Kerapian dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaan oleh pegawai.

Berdasarkan item-item tersebut di atas, data yang diperoleh dengan menyebarkan kuisioner dapat dilihat pada berikut:

Tabel 15 Data skor jawaban responden terhadap indikator kualitas kerja

No	Item			Total skor
	1	2	3	
1	2	2	2	6
2	2	2	1	5
3	1	2	1	4
4	2	2	2	6
5	2	1	1	4
6	2	2	2	6
7	2	1	2	5
8	2	1	1	4
9	2	1	1	4
10	2	1	1	4
11	2	2	2	6
12	1	2	1	4
13	1	1	1	3
14	1	2	2	5
15	2	1	2	5
16	2	1	2	5
17	2	2	2	6
18	2	2	2	6
19	2	1	1	4
20	1	1	2	4
21	2	1	2	5
22	2	1	1	4
23	2	2	1	5
24	1	1	1	3
25	2	1	2	5
26	2	2	2	6
27	1	1	1	3
28	1	1	1	3
29	2	1	1	4
30	1	1	1	3
31	2	1	1	4
32	2	1	2	5
33	2	1	1	4
34	2	1	1	4
35	2	2	2	6
36	1	1	1	3
37	1	1	1	3

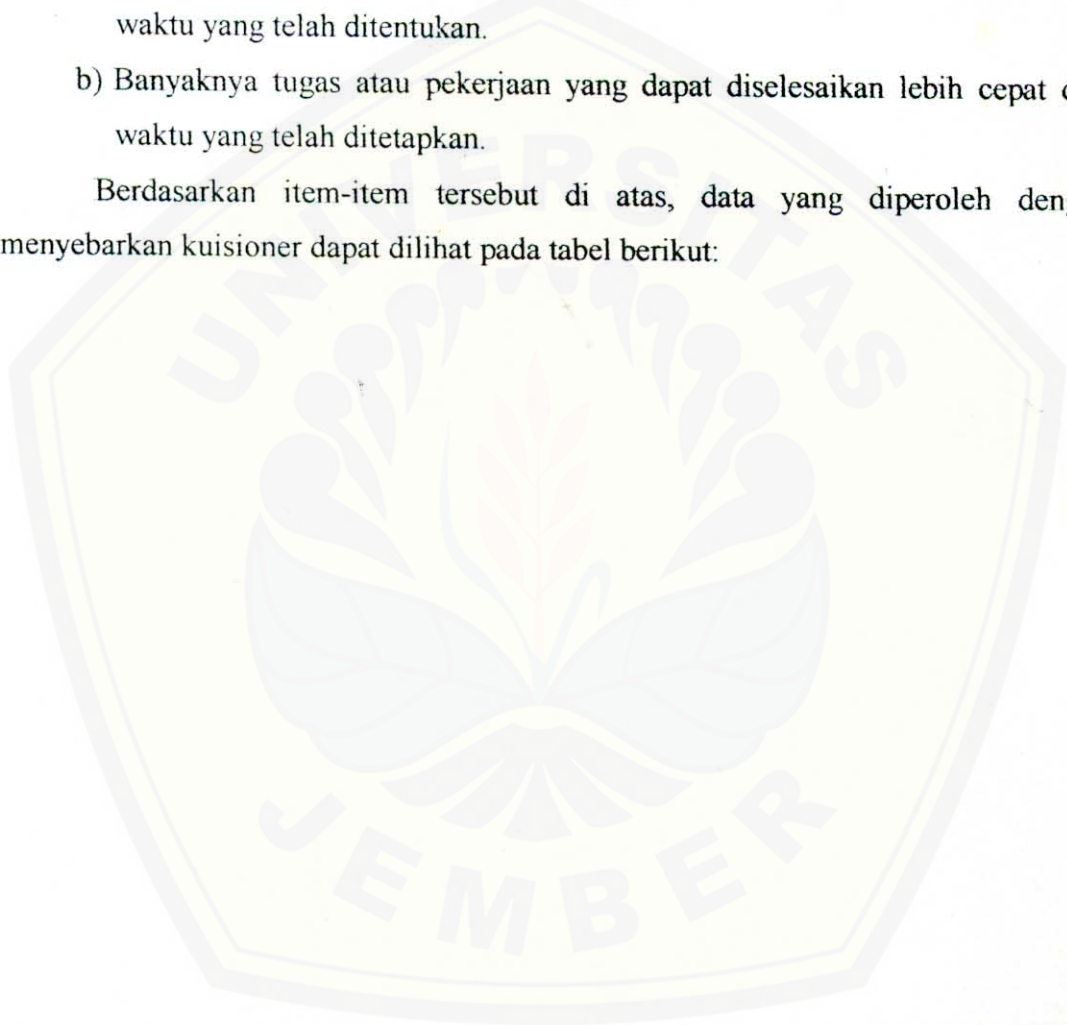
Sumber: Data primer diolah tahun 2002

### 3.3.2 Kuantitas kerja pegawai (Y2)

Kualitas kerja disini mengandung pengertian bahwa jumlah kerja yang dihasilkan pada periode waktu tertentu, selain itu juga melihat keetpatab seorang pegawai dalam memenuhi tugasnya. Untuk mengukur kualitas kerja pegawai digunakan item-item sebagai berikut:

- a) Banyaknya tugas atau pekerjaan yang dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.
- b) Banyaknya tugas atau pekerjaan yang dapat diselesaikan lebih cepat dari waktu yang telah ditetapkan.

Berdasarkan item-item tersebut di atas, data yang diperoleh dengan menyebarkan kuisisioner dapat dilihat pada tabel berikut:



Tabel 15 Data skor jawaban responden terhadap kuantitas kerja pegawai

No	Item		Total Skor
	1	2	
1	2	2	4
2	2	2	4
3	2	2	4
4	2	2	4
5	2	1	3
6	1	2	3
7	1	1	2
8	2	2	4
9	2	2	4
10	2	2	4
11	1	1	2
12	2	1	3
13	2	1	3
14	1	2	3
15	2	2	4
16	2	2	4
17	2	1	3
18	1	2	3
19	1	1	2
20	2	2	4
21	2	2	4
22	2	1	3
23	2	1	3
24	1	2	3
25	1	1	2
26	1	1	2
27	2	2	4
28	2	2	4
29	2	2	4
30	2	2	4
31	2	2	4
32	1	1	2
33	1	2	3
34	2	1	3
35	1	1	2
36	2	1	3
37	1	1	2

Sumber: Data diolah tahun 2002

Dari hasil tersebut maka diperoleh interval untuk mengetahui frekuensi dari variabel efektivitas kerja pegawai sebagai berikut:

- a Untuk skor 5-7, termasuk kategori rendah
- b Untuk skor 9-10, termasuk kategori tinggi

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



Tabel 19. Data total skor jawaban responden terhadap variabel efektivitas kerja pegawai

No	Efektifitas Kerja		Total skor	Kriteria
	Y1	Y2		
1	6	4	10	Tinggi
2	5	4	9	Tinggi
3	4	4	8	Tinggi
4	6	4	10	Tinggi
5	4	3	7	Rendah
6	6	3	9	Tinggi
7	5	2	7	Rendah
8	4	4	8	Tinggi
9	4	4	8	Tinggi
10	4	4	8	Tinggi
11	6	2	8	Tinggi
12	4	3	7	Rendah
13	3	3	6	Rendah
14	5	3	8	Tinggi
15	5	4	9	Tinggi
16	5	4	9	Tinggi
17	6	3	9	Tinggi
18	6	3	9	Tinggi
19	4	2	6	Rendah
20	4	4	8	Tinggi
21	5	4	9	Tinggi
22	4	3	7	Rendah
23	5	3	8	Tinggi
24	3	3	6	Rendah
25	5	2	7	Rendah
26	6	2	8	Tinggi
27	3	4	7	Rendah
28	3	4	7	Rendah
29	4	4	8	Tinggi
30	3	4	7	Rendah
31	4	4	8	Tinggi
32	5	2	7	Rendah
33	4	3	7	Rendah
34	4	3	7	Rendah
35	6	2	8	Tinggi
36	3	3	6	Rendah
37	3	2	5	Rendah

Sumber: Data primer diolah tahun 2002

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

Tabel 28: Frekuensi kategori jawaban responden terhadap variabel efektivitas kerja pegawai

Kategori	Frekuensi	Prosentase
Rendah	17	45,95
Tinggi	20	54,05
Jumlah	37	100

Sumber: Data primer diolah tahun 2002

Dari di atas dapat kita ketahui bahwa dari 37 orang responden terdapat 17 orang (45,95%) yang menyatakan bahwa efektivitas kerja pegawai tergolong rendah dan 20 orang (54,05%) yang menyatakan tinggi.

Kemudian untuk memudahkan dalam proses analisis data, dibuat klasifikasi data yaitu, dengan menggabungkan kategori jawaban dari variabel X dan Variabel Y sebagai berikut:



Tabel 21: Data total skor jawaban responden terhadap variabel X dan Variabel Y

No	Variabel X	Variabel Y
1	8	10
2	7	9
3	4	8
4	7	10
5	7	7
6	5	9
7	7	7
8	6	8
9	8	8
10	8	8
11	8	8
12	6	7
13	4	6
14	6	8
15	8	9
16	7	9
17	7	9
18	8	9
19	6	6
20	7	8
21	7	9
22	5	7
23	8	8
24	4	6
25	8	7
26	7	8
27	4	7
28	6	7
29	8	8
30	6	7
31	8	8
32	6	7
33	7	7
34	6	7
35	7	8
36	7	6
37	8	5

Sumber: Data primer diolah tahun 2002

Sedangkan untuk mengetahui lebih jelas kategori dari kedua variabel di bawah ini disajikan klasifikasi kategori jawaban pengaruh jawaban pembagian kerja pimpinan dengan efektivitas kerja pegawai pada Kantor Cabang Telekomunikasi Bondowoso.

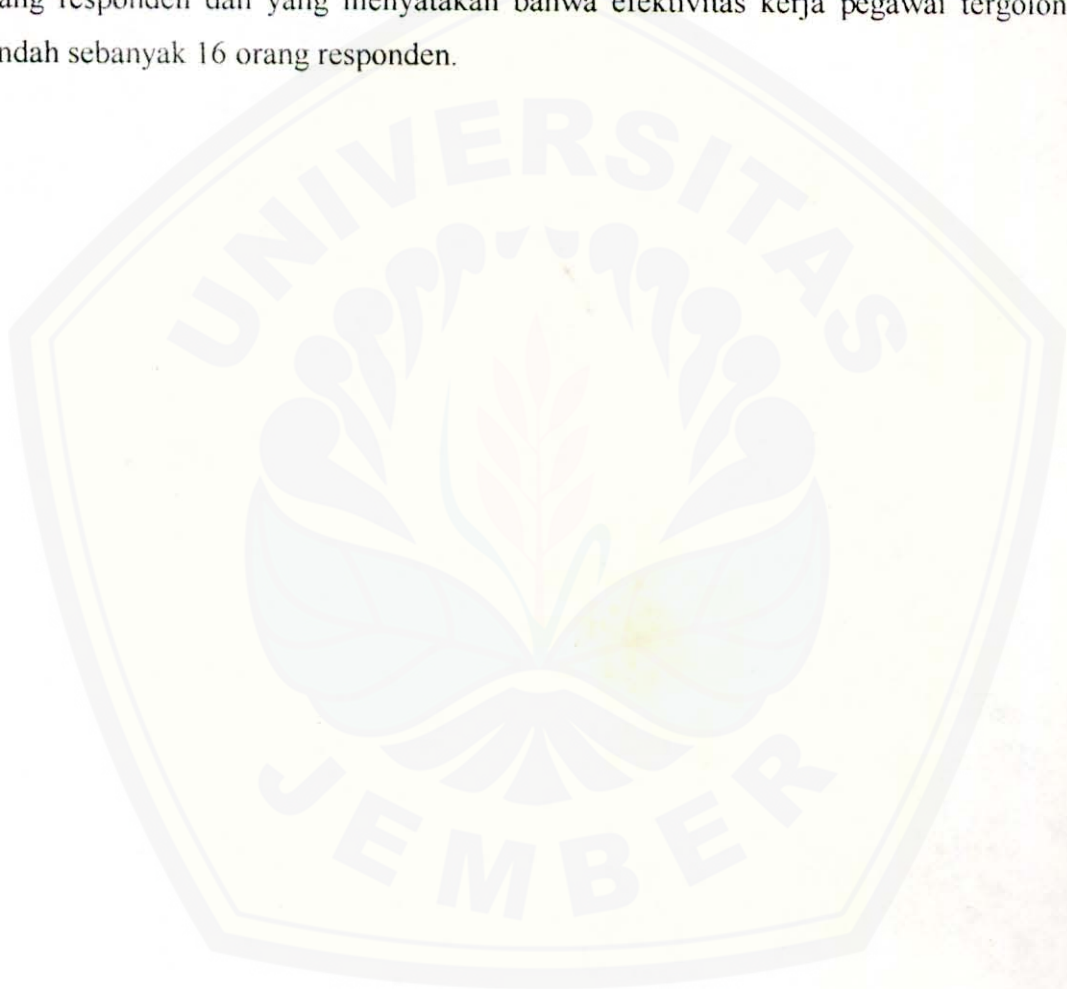


Tabel 30. Klasifikasi kategori jawaban pembagian kerja pimpinan dengan efektivitas kerja pegawai pada Kantor Cabang Telekomunikasi Bondowoso.

No	Variabel X	Variabel Y
1	Tinggi	Tinggi
2	Tinggi	Tinggi
3	Rendah	Tinggi
4	Tinggi	Tinggi
5	Tinggi	Rendah
6	Rendah	Tinggi
7	Tinggi	Rendah
8	Rendah	Tinggi
9	Tinggi	Tinggi
10	Tinggi	Tinggi
11	Tinggi	Tinggi
12	Rendah	Rendah
13	Rendah	Rendah
14	Rendah	Tinggi
15	Tinggi	Tinggi
16	Tinggi	Tinggi
17	Tinggi	Tinggi
18	Tinggi	Tinggi
19	Rendah	Rendah
20	Tinggi	Tinggi
21	Tinggi	Tinggi
22	Rendah	Rendah
23	Tinggi	Tinggi
24	Rendah	Rendah
25	Tinggi	Rendah
26	Tinggi	Tinggi
27	Rendah	Rendah
28	Rendah	Rendah
29	Tinggi	Tinggi
30	Rendah	Rendah
31	Tinggi	Tinggi
32	Rendah	Rendah
33	Tinggi	Rendah
34	Rendah	Rendah
35	Tinggi	Tinggi
36	Tinggi	Rendah
37	Tinggi	Rendah

Sumber: Data primer diolah tahun 2002

Dari di atas dapat diketahui bahwa jawaban responden terhadap variabel pembagian kerja pimpinan yang menyatakan bahwa pembagian kerja pimpinan pada Kancatel Bondowoso tergolong tinggi sebanyak 23 orang responden dan yang menyatakan rendah sebanyak 14 orang, sedangkan yang menyatakan bahwa efektivitas kerja pegawai pada Kancatel Bondowoso tergolong tinggi sebanyak 21 orang responden dan yang menyatakan bahwa efektivitas kerja pegawai tergolong rendah sebanyak 16 orang responden.



**BAB V**  
**PENUTUP****5.1 Kesimpulan**

Tahap akhir penelitian ini adalah menarik kesimpulan yang merupakan suatu langkah yang mencakup pokok-pokok analisis data dan interpretasi data secara keseluruhan. Berdasarkan analisis data deskriptif dan analisis data statistik dengan menggunakan  $X^2$  maka penulis dapat kesimpulan sebagai berikut:

Hasil perhitungan statistik dengan menggunakan uji kuadrat  $X^2$  diperoleh nilai  $X^2$  yaitu 5,6 dengan  $db = 1$  dan taraf signifikansi 5% atau  $\alpha = 0.05$  diperoleh nilai  $X^2$  tabel yaitu 3.841. Angka tersebut menunjukkan bahwa  $X^2$  hitung  $> X^2$  tabel. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel pembagian kerja pimpinan berpengaruh secara signifikansi terhadap efektivitas kerja pegawai, Artinya semakin tinggi tingkat pembagian kerja pimpinan, semakin tinggi pula tingkat efektivitas kerja pegawai di Kantor Cabang Telekomunikasi Bondowoso. Sebaliknya semakin rendah tingkat pembagian kerja pimpinan semakin rendah pula tingkat efektivitas kerja pegawai.

Hasil analisis deskriptif tentang pembagian kerja pimpinan rata-rata sebesar 83,1% dan angka tersebut termasuk dalam kategori sangat tinggi. Sehingga dapat dikatakan bahwa tingkat pembagian kerja pimpinan pada Kancatel Bondowoso termasuk dalam kriteria sangat tinggi.

Hasil analisis deskriptif tentang efektivitas kerja pegawai rata-rata sebesar 76,3% dan angka tersebut termasuk dalam kategori tinggi. Sehingga dapat dikatakan bahwa tingkat efektivitas kerja pegawai pada Kancatel Bondowoso termasuk dalam kriteria tinggi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa efektivitas kerja pegawai pada Kancatel Bondowoso dipengaruhi oleh pembagian kerja yang dilakukan oleh pimpinan.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang penulis lakukan pada Kancatel Bondowoso serta mengacu pada kesimpulan penelitian di atas, penulis mencoba menyampaikan beberapa saran agar lebih meningkatkan efektivitas kerja pegawai terutama pada Kancatel Bondowoso sebagai berikut:

1. Dalam penelitian ini penulis hanya menekankan pada 1 variabel pengaruh dan 1 variabel terpengaruh. Penulis berharap hasil penelitian ini bermanfaat dan menjadi informasi awal untuk penelitian selanjutnya yang bersifat multivarias
2. Pembagian kerja yang dilakukan oleh pimpinan pada Kancatel Bondowoso perlu ditingkatkan serta disesuaikan dengan kemampuan, keahlian dan pendidikan pegawai supaya efektivitas kerja pegawai dapat tercapai sesuai dengan target. Oleh karena itu pimpinan harus dapat memahami kemampuan dan keahlian dari pegawai bawahannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsini. 1996. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Black, James. A dan Dean J. Champion. 1999. *Metode dan permasalahan Penelitian Sosial*. Bandung: Refika Aditama.
- Emerson, H. 1989. *Ensiklopedia Administration*. Jakarta: Gunung Agung
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. 1996. *Organisasi dan Management: Perilaku, Struktur, Proses*, Jakarta: LP3ES
- Gie, The Liang. 1982. *Administrasi Perkantoran Modern*. Yogyakarta: Supersukses dan Nur Cahaya
- Hadi, Sutrisno, 1984. *Metode riset*, Yogyakarta: UGM
- Handayani, Soewarno. 1982. *Pengantar Studi Administrasi dan Management*, Jakarta: Gunung Agung  
 1988. *Pengantar Studi Administrasi dan Management*. Jakarta: Gunung Agung
- Hasibuan, Malayu. 1999. *Organisasidan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara  
 2000. *Manajemen Sumber Daya Masyarakat*. Jakarta: Bumi Aksara
- Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara. No. 81. Tahun 1993. *Tentang Pedoman Tata Laksana Pelayanan Umum*.
- Koentjoroningrat. 1985. *Metode Penelitian masyarakat*. Jakarta: Gramedia.
- Komarudin, 1981, *Analisa Organisasi Modern*. Jakarta: Rajawali.
- Loedin, A.A. 1979. *Metode dan tehnik Penelitian*. Jakarta: Gramedia
- Manulang, M. 1979. *Dasar-Dasar Manajemen*, Jakarta: Ghalia.  
 -----, 1976. *Dasar-Dasar Manajemen*, Jakarta: Ghalia.  
 -----, 1981. *Dasar-Dasar Manajemen*, Jakarta: Ghalia.  
 -----, 1985. *Dasar-Dasar Manajemen*, Jakarta: Ghalia.  
 -----, 1990. *Dasar-Dasar Manajemen*, Jakarta: Ghalia.
- Moenir, A.S. 1995. *Pendekatan Manusia dalam Organisasi terhadap Pembinaan kepegawaian*. Jakarta: Gunung Agung

Mangkusoebroto, Guritno. 1993. *Ekonomi Publik*. Yogyakarta. BPFE.

Musgrave, A, Richard. 1992. *Keuangan Negara dalam Teori dan Praktik*. Jakarta: Airlangga

✓ Nitisemito, A.S. 1985. *Manajemen Suatu Dasar –Dasar Pengantar*, Jakarta: Ghalia Indonesia

Rachbini, Didik J., 1992, *Ekonomi Informal Perkantoran*. Jakarta: LP3ES

✓ Robins. Stephen. P, 1996, *Perilaku Organisasi Konsep Controversi Aplikasi*, Jakarta: PT. Prenhalindo.

Sarwoto, 1991. *Dasar-dasar Organisasi dan Management*, Jakarta: Ghalia

Siagian, P. Sondang, 1987, *Fungsi-Fungsi Manajemen*, Bandung: Bumi Aksara

Siegel, Sidney. 1997. *Statistik Non Parametrik untuk ilmu-ilmu Sosial*, Jakarta: Gramedia.

✓ Silalahi, ulbert. 2002. *Pemahaman Praktis Asas-Asas Manajemen*, Bandung: Mandar Maju.

Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofyan, 1989, *Metodologi Penelitian Sosial*, Jakarta, LP3ES.

✓ Sutarto, 1997. *Dasar-Dasar Organisasi*. Yogyakarta: UGM.

✓ Soedirjo, R. 1989 *Uraian Jabatan*. Jakarta: LAN Offset.

✓ Sugandha, Dhann 1981. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Bandung: Sinar Baru

Surachmad, W. 1990. *Metode Penelitian Sosial*. Jakarta: PT. Rineka Cipta

Streers, 1985. *Efektifitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga

Stoner, James, Freeman. 1994. *Manajemen*. Jakarta: Intermedia

Stoner, Sirait. Alfonsus, 1992. *Manajemen I*, Jakarta: Intermedia

Tjiptono, Fandi. 1997. *Total quality service*. Yogyakarta: Andioffset.

Undang-Undang RI. No. 6 Tahun 1984. *Tentang Pos dan Telekomunikasi*

Undang-Undang Dasar Pasal 33 ayat 2 tahun 1945 *tentang Perekonomian Negara*.



Westra, Pranata. 1981. *Pokok pokok pengertian umum Manajemen*, yogyakarta: BPA Akademi Administrasi Negara

Wilson, Jess. E and carol Heyel. 1972. *Hand Book of Modern office Management and Administrative Service*, New York: MC graw hill Inch.



**DAFTAR KUISIONER****PENGARUH PEMBAGIAN KERJA PIMPINAN TERHADAP EFEKTIVITAS  
KERJA PEGAWAI DI KANTOR CABANG TELEKOMUNIKASI  
BONDOWOSO****I. Identitas Peneliti**

Nama : Enik Setyowati  
Nim : 97-1068  
Jurusan : Ilmu Administrasi Negara  
Program Studi : Administrasi Negara  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Alamat : Jl. Jawa VIII/I Jember

**II. Pengantar**

Dalam rangka menyelesaikan pendidikan Strata Satu pada jurusan Ilmu Administrasi Negara pada Administrasi Negara FISIP Universitas Jember maka, penulis melaksanakan penelitian sebagai bentuk tugas dan kewajiban yang harus dilakukan dengan judul, "**Pengaruh Pembagian Kerja Pimpinan Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Di Kantor Cabang Telekomunikasi Bondowoso**".

Bersama ini, saya mohon bantuan Bapak/Ibu/ Saudara untuk mengisi daftar pertanyaan yang peneliti ajukan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya dan kerahasiaan dari jawaban yang diberikan akan kami jaga sepenuhnya.

Perlu diketahui bahwa ini hanya semata-mata untuk bahan penelitian dalam rangka penyusunan Skripsi. Dengan demikian tidak ada sangkut pautnya dengan urusan kepegawaian Bapak/Ibu/Saudara.

Jember, 20 Desember 2001

Penulis







DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL  
UNIVERSITAS JEMBER  
LEMBAGA PENELITIAN

Alamat : Jl. Kalimantan No.37 Telepon (0331) 337818, Jember (68118)

E-mail : lemlit@unej@jember.Telkom.net.id

Nomor : 0321J25.3.1/PL.5/2002  
Lampiran : -  
Perihal : Permohonan Ijin melaksanakan  
Penelitian

14 Januari 2002

Kepada : Yth. Sdr. Pemimpin  
Kantor Cabang Telekomunikasi Bondowoso  
di -

BONDOWOSO.

Menunjuk surat pengantar dari Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember No. 0125/J25.1.2/PL.5/2002 tanggal 10 Januari 2002, perihal ijin penelitian mahasiswa :

Nama/NIM : ENIK SETYOWATI / 97-1068  
Fakultas/Jurusan : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik / Administrasi Negara  
Alamat : Jl. Jawa VIII / I Jember.  
Judul Penelitian : Pengaruh Pembagian Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Bawahan Pada Kantor Cabang Telekomunikasi Bondowoso.  
Lokasi : Bondowoso.  
Lama Penelitian : 1 (satu) bulan.

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

Demikian atas kerjasama dan bantuan saudara disampaikan terima kasih.



Tembusan Kepada Yth. :

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



TELKOM

Setia Melayani Anda



SURAT KETERANGAN

Nomor : Tel 77 /PD520/RE5/D04/BO-05/2002

Manager Kantor Pelayanan Telekomunikasi Cabang Bondowoso dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : ENIK SETYOWATI  
NIM : 97- 1068.  
Jurusan : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik /Administrasi Negara  
Nama Sekolah : UNIVERSITAS JEMBER LEMBAGA PENELITIAN.

Telah melaksanakan Penelitian di KANCATEL Bondowoso, terhitung tanggal 1 Januari 2002 s/d 31 Januari 2002.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Bondowoso, 31 Januari 2002

  
MAMIN SUDARMA.

Manager Kancatel Bondowoso.

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



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

df	.99	.98	.95	.90	.80	.70	.50	.30	.20	.10	.05	.02	.01	.001
1	.00016	.00063	.0039	.010	.034	.10	.46	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	3.06	4.04	5.25	6.82	8.84	11.34	16.27
4	.30	.43	.71	1.06	1.65	2.20	3.36	4.88	5.99	7.78	9.49	11.67	13.28	18.40
5	.65	.75	1.14	1.61	2.34	3.00	4.35	6.06	7.29	9.24	11.07	13.39	15.09	20.52
6	.87	1.13	1.04	2.20	3.07	3.83	5.35	7.23	8.56	10.64	12.59	15.03	16.81	22.46
7	1.24	1.50	2.17	2.83	3.82	4.67	6.35	8.38	9.80	12.02	14.07	16.62	18.48	24.32
8	1.65	2.03	2.73	3.49	4.59	5.53	7.34	9.52	11.03	13.36	15.51	18.17	20.09	26.12
9	2.09	2.53	3.32	4.17	5.38	6.39	8.34	10.66	12.24	14.68	16.92	19.68	21.67	27.88
10	2.56	3.06	3.94	4.88	6.18	7.27	9.34	11.78	13.44	15.99	18.31	21.16	23.21	29.59
11	3.05	3.61	4.58	5.58	6.99	8.15	10.34	12.90	14.63	17.28	19.68	22.62	24.72	31.20
12	3.57	4.18	5.23	6.30	7.81	9.03	11.34	14.01	15.81	18.55	21.03	24.05	26.22	32.91
13	4.11	4.76	5.89	7.04	8.63	9.63	12.34	15.12	16.98	19.81	22.36	25.47	27.69	34.53
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	36.12
15	5.23	5.98	7.26	8.56	10.31	11.72	14.34	17.32	19.31	22.31	25.00	28.26	30.58	37.70
16	5.81	6.61	7.90	9.31	11.15	12.62	15.34	18.42	20.46	23.54	26.30	29.63	32.00	39.29
17	6.41	7.26	8.67	10.08	12.00	13.53	16.34	19.51	21.62	24.77	27.59	31.00	33.41	40.75
18	7.02	7.91	9.39	10.80	12.86	14.44	17.34	20.60	22.76	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	40.29	48.27
23	10.20	11.29	13.09	14.85	17.19	19.02	22.34	26.02	28.43	32.01	35.17	38.97	41.64	49.73
24	10.86	11.99	13.85	15.66	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