

HUBUNGAN KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI DENGAN EFEKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA PT INDOSAT, TBK

SKRIPSI

Nama : Rr. Shinta Oktavia

NIM : 43107110044



**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MERCU BUANA
JAKARTA**

2009

HUBUNGAN KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI DENGAN EFEKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA PT INDOSAT, TBK

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar
SARJANA EKONOMI
Program Studi Manajemen – Strata 1**

**Nama : Rr. Shinta Oktavia
NIM : 43107110044**



**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MERCU BUANA
JAKARTA**

2009

SURAT PERNYATAAN KARYA SENDIRI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : RR. Shinta Oktavia

NIM : 43107110044

Program Studi : Manajemen

Menyatakan bahwa skripsi ini adalah murni hasil karya sendiri. Apabila saya mengutip dari karya orang lain, maka saya mencantumkan sumbernya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Saya bersedia dikenai sanksi pembatalan skripsi ini apabila terbukti melakukan tindakan plagiat (penjiplakan).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

UNIVERSITAS
MERCU BUANA
Jakarta, 12 Agustus 2009

(RR. Shinta Oktavia)

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Rr. Shinta Oktavia
NIM : 43107110044
Program Studi : Ekonomi - Manajemen
Judul Skripsi : Hubungan Kepemimpinan dan Komunikasi dengan Efektivitas Kerja Karyawan pada PT Indosat, Tbk
Tanggal Lulus Ujian : 25 Agustus 2009

Disahkan oleh:
Pembimbing Skripsi

(Priyono, SE., ME)

Dekan

Ketua Program Studi Manajemen – S1

(Dra. Yuli Harwani, MM)

(Arief Bowo Prayoga K, SE., MM)

LEMBAR PENGESAHAN DEWAN PENGUJI

Skripsi
Hubungan Kepemimpinan dan Komunikasi
dengan Efektivitas Kerja Karyawan
Pada PT Indosat, Tbk

Dipersiapkan dan disusun oleh:
Rr. Shinta Oktavia
43107110044

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 25 Agustus 2009

Susunan Dewan Penguji
Ketua Penguji/Pembimbing Skripsi

(Priyono, SE., ME)

Anggota Dewan Penguji
MERCU BUANA

(Drs. Hasanuddin Pasiama, MS)

Anggota Dewan Penguji

(Ir. Sahibul Munir, SE., M. Si)

KATA PENGANTAR

Pertama – tama penulis mengucapkan syukur Alhamdulillah kepada Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul: “Hubungan Komunikasi dan Kepemimpinan dengan Efektivitas Kerja Karyawan pada PT Indosat, Tbk.” Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Mercu Buana.

Banyak sekali dukungan yang diberikan kepada penulis sehingga skripsi ini dapat diselesaikan. Dalam kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada Bapak Priyono, SE., ME selaku dosen pembimbing yang telah berkenan membimbing dan membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Ucapan terima kasih dan penghargaan juga penulis sampaikan kepada :

1. Keluarga tercinta, bapak, ibu, adik-adikku, Intan dan Ian. Serta kepada Pakde Sigit yang banyak membantu dan memberikan masukan hingga skripsi ini dapat terselesaikan.
2. Eyang putri, tante Wiwik, dan keluarga di Surabaya atas doanya.
3. Alie, soulmateku atas segala support dan perhatian yang telah diberikan.
4. Karyawan dan karyawan PT Indosat, Tbk atas semua pengertian yang diberikan selama menempuh perkuliahan dan juga dukungan yang begitu berarti.
5. Teman-teman seperjuangan, mahasiswa/i kelas karyawan angkatan 11 di Depok, untuk kekompakan dan kerjasama yang baik.
6. Pak Ben, untuk semua saran dan juga ilmu yang telah diberikan kepada penulis.
7. Karyawan dan para dosen yang tidak mungkin disebutkan satu persatu.

Demikian penyajian skripsi ini dibuat, semoga hasil skripsi ini dengan segala keterbatasannya dapat berguna dan dapat diambil manfaatnya untuk pihak lain.

Jakarta, 12 Agustus 2009

Rr. Shinta Oktavia



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	I
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN KARYA SENDIRI.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING SKRIPSI.....	iv
HALAMAN PENGESAHAN DEWAN PENGUJI.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR GRAFIK.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
ABSTRAK.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Batasan Masalah	4
1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	5
1.4.1 Tujuan Penelitian.....	5
1.4.2 Manfaat Penelitian.....	5
BAB II LANDASAN TEORI.....	7
2.1 Pengertian MSDM.....	7
2.2 Pengertian Kepemimpinan.....	14
2.3 Pengertian Komunikasi.....	27
2.4 Pengertian Efektivitas Kerja.....	45
BAB III METODA PENELITIAN.....	50
3.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	50
3.2 Desain Penelitian.....	58
3.3 Hipotesis.....	60
3.4 Variabel dan Skala Pengukuran.....	61
3.5 Metoda Pengumpulan Data.....	64
3.5.1 Studi Kepustakaan.....	64

3.5.2 Observasi.....	64
3.5.3 Kuesioner Penelitian/Instrumen Penelitian.....	65
3.6 Jenis Data.....	65
3.7 Populasi dan Sampel Penelitian.....	66
3.8 Metoda Analisis Data.....	67
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	72
4.1 Deskripsi Data.....	72
4.2 Pembahasan Hasil Penelitian.....	87
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan.....	94
5.2 Saran.....	94
DAFTAR PUSTAKA	97
LAMPIRAN	



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 Waktu Penelitian.....	58
Tabel 3.3 Contoh jawaban Skala Likert.....	64
Tabel 3.4 Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai r.....	70
Tabel 3.5 Kriteria Analisis Deskripsi.....	71
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Penelitian Menurut Tingkat Pendidikan Formal.....	72
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Penelitian Menurut Kedudukan/ Status Kepegawaian.....	73
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Penelitian Menurut Masa Kerja.....	73
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Menurut Kelompok Usia.....	74
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin.....	74
Tabel 4.6 Analisis Deskripsi.....	75
Tabel 4.7 Hasil Pengukuran Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi (X_1).....	81
Tabel 4.8 Hasil Pengukuran Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi (X_2).....	83
Tabel 4.9 Hasil Pengukuran Koefisien Korelasi Ganda dan Koefisien Determinasi Ganda.....	85
Tabel 4.10 Uji F (Anova).....	86

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Model Komunikasi Laswell.....	30
Gambar 2.2 Monitoring Efektivitas.....	46
Gambar 2.3 Desain Penelitian	59



DAFTAR GRAFIK

	Halaman
Grafik 4.1 Tanggapan Responden tentang Variabel Kepemimpinan.....	76
Grafik 4.2 Tanggapan Responden tentang Variabel Komunikasi.....	78
Grafik 4.3 Tanggapan Responden tentang Efektivitas Kerja.....	79



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner Penelitian
Lampiran 2	Distribusi Skor Jawaban Responden X_1
Lampiran 3	Distribusi Skor Jawaban Responden X_2
Lampiran 4	Distribusi Skor Jawaban Responden Y
Lampiran 5	Hasil Hubungan Kepemimpinan dengan Efektivitas Kerja Karyawan
Lampiran 6	Hasil Hubungan Komunikasi dengan Efektivitas Kerja Karyawan
Lampiran 7	Hasil Hubungan antara Kepemimpinan dan Komunikasi secara bersama-sama dengan Efektivitas Kerja Karyawan
Lampiran 8	Tabel Distribusi t



ABSTRAK

Skripsi ini membahas bagaimana hubungan kepemimpinan dan komunikasi dengan efektivitas kerja karyawan pada PT Indosat, Tbk Data diperoleh melalui survey dengan menyebarkan kuesioner kepada 56 responden di PT Indosat, Tbk Jakarta. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh/teknik sensus, sedangkan alat analisis yang digunakan adalah korelasi *product moment*.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan dengan efektivitas kerja, komunikasi dengan efektivitas kerja, serta kepemimpinan dan komunikasi secara bersama-sama dengan efektivitas kerja. Untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan penelitian pada organisasi selain PT Indosat, dengan lingkup penelitian diperluas.

Kata kunci: kepemimpinan, komunikasi, dan efektivitas kerja.



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Seiring dengan perkembangan zaman dan pesatnya kemajuan teknologi informasi, aktivitas komunikasi kini tidak hanya menjadi kebutuhan hidup, namun sudah berkembang menjadi gaya penampilan sehari-hari masyarakat. Aktivitas komunikasi semakin hari semakin mudah dilakukan oleh siapa saja. Karena itu, telepon selular (ponsel) sebagai salah satu alat komunikasi yang praktis, fleksibel dan mudah dibawa kemana-mana (*mobile*) sudah menjadi bagian sangat penting dan tidak dapat dipisahkan dari kehidupan sehari-hari kebanyakan orang. Ponsel sudah tidak lagi menjadi barang mewah yang hanya dimiliki oleh masyarakat menengah ke atas saja seperti beberapa tahun yang lalu. Kini warga kalangan menengah ke bawah pun banyak yang menggunakan ponsel sebagai sarana praktis berkomunikasi untuk berbagai keperluan hidup.

Dalam situasi perkembangan aktivitas komunikasi yang demikian itu, maka dengan sendirinya peluang bisnis jasa telepon selular di Indonesia menjadi sangat terbuka luas dan menumbuhkan bisnis jasa pelayanan komunikasi.

PT Indosat, Tbk (PT Indonesian Satellite Corporation Tbk) merupakan perusahaan telekomunikasi yang dapat diperhitungkan dalam persaingan perusahaan telekomunikasi di Indonesia.

Keberhasilan PT Indosat, Tbk menjadi salah satu perusahaan telekomunikasi yang terbesar di Indonesia tidak lain merupakan hasil kerjasama, kedisiplinan, integritas, keunggulan, kemitraan dan yang dilakukan pimpinan dan karyawan serta adanya sistem manajemen yang baik di PT Indosat, Tbk.

Hal itu tidak terlepas dari pengaruh berbagai faktor, artinya terdapat sejumlah faktor yang berkorelasi dengan efektivitas kerja karyawan pada perusahaan tersebut. Mengacu pada fenomena yang demikian itu, dan dengan mengkritisi situasi berbagai faktor yang saling berhubungan, penulis mempunyai asumsi bahwa diantara sejumlah faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja karyawan pada PT Indosat, Tbk, maka kepemimpinan dan komunikasi merupakan dua faktor yang berhubungan positif terhadap efektivitas kerja karyawan pada perusahaan tersebut. Asumsi ini didasarkan pada argumen sebagai berikut :

Pertama, kepemimpinan di antara unsur-unsur pimpinan dengan unsur-unsur karyawan pada PT Indosat merupakan suatu proses komunikasi sosial yang mengkondisikan setiap karyawan untuk secara bersama-sama mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan juga dapat dipandang sebagai proses kerjasama yang terbentuk menurut fungsi jabatan yang secara langsung atau tidak langsung dapat berpengaruh pada

masing-masing karyawan dalam menyikapi dan melaksanakan pekerjaannya. Oleh karena itu, dalam konteks situasional kepemimpinan tentu dapat berhubungan positif dengan efektivitas kerja karyawan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan.

Kedua, komunikasi yang berlangsung di antara unsur-unsur pimpinan dengan karyawan pada PT Indosat merupakan suatu proses interaksi sosial yang terbentuk menurut hubungan fungsional pekerjaan yang secara langsung atau tidak langsung juga dapat menimbulkan respons pada masing-masing pihak dalam menyikapi pekerjaannya. Karena itu, dalam konteks situasional, proses komunikasi di antara para pihak dalam organisasi juga dapat berhubungan positif dengan efektivitas kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

Ketiga, kepemimpinan dan komunikasi dapat berhubungan dengan efektivitas kerja karyawan pada PT Indosat, Tbk, maka diasumsikan bahwa di antara kepemimpinan dan komunikasi dengan efektivitas kerja karyawan itu terjalin suatu mekanisme hubungan korelasional.

Asumsi terhadap fenomena serta argumen yang dikemukakan mungkin mendekati kebenaran. Namun kenyataan bisa menunjukan lain, atau asumsi terhadap fenomena itu tidak benar. Karena itu, untuk mengaktualisasikan asumsi terhadap fenomena yang menarik untuk dijadikan obyek penelitian, penulis memandang perlu dilakukan suatu penelitian terhadap fenomena tersebut. Dan untuk melaksanakan penelitian dimaksud, penulis memilih judul penelitian berikut :

“HUBUNGAN KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI
DENGAN EFEKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA PT INDOSAT,
TBK.”

1.2 Rumusan Masalah

Dengan asumsi bahwa Kepemimpinan dan Komunikasi dapat berhubungan positif dengan Efektivitas Kerja Karyawan, maka pokok permasalahan dalam penelitian ini diajukan dengan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah terdapat hubungan dan signifikansi antara Kepemimpinan dengan Efektivitas Kerja?
2. Apakah terdapat hubungan dan signifikansi antara Komunikasi dengan Efektivitas Kerja?
3. Apakah terdapat hubungan dan signifikansi Kepemimpinan dan Komunikasi secara bersama-sama dengan Efektivitas Kerja?

1.3 Batasan Masalah

Efektivitas Kerja Karyawan dijadikan obyek penelitian karena dianggap penting dalam perspektif pelaksanaan tugas dan fungsi satuan kerja; Kepemimpinan dan Komunikasi dianggap penting karena dapat memperjelas, mengarahkan dan mengkoordinasikan pelaksanaan tugas karyawan. Oleh karena itu, untuk memudahkan dan memperjelas masalah yang dijadikan obyek penelitian, maka perlu ditetapkan pembatasan

masalah penelitian, yaitu penelitian ini dibatasi hanya pada Analisis Hubungan Kepemimpinan dan Komunikasi dengan Efektivitas Kerja Karyawan pada PT Indosat, Tbk di Group IT CRM Operation.

1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.4.1 Tujuan Penelitian

Dengan batasan permasalahan yang ditetapkan maka tujuan penelitian adalah :

- a. Untuk mengetahui seberapa besar hubungan Kepemimpinan dengan Efektivitas Kerja.
- b. Untuk mengetahui seberapa besar hubungan Komunikasi dengan Efektivitas Kerja.
- c. Untuk mengetahui seberapa besar hubungan Kepemimpinan dan Komunikasi secara bersama-sama dengan Efektivitas Kerja.

1.4.2 Manfaat Penelitian

a. Manfaat Akademik

Bagi perguruan tinggi, hasil penelitian diharapkan dapat dijadikan kontribusi bagi pengembangan Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia.

Bagi para mahasiswa, hasil penelitian dapat dijadikan rujukan studi yang bisa dikembangkan dengan konsep-konsep penelitian yang lebih luas dan mendalam.

b. Manfaat Praktis

Manfaat penelitian bagi pimpinan PT Indosat, bahwa hasil penelitian ini diharapkan dapat diterima sebagai suatu masukan yang berguna untuk meningkatkan efektivitas kerja karyawan melalui peningkatan efektivitas kepemimpinan dan komunikasi.

Bagi peneliti, seluruh rangkaian penelitian dapat memperluas wawasan keilmuan dan sekaligus memahami konsep penerapan fungsi keilmuan yang diperoleh selama mengikuti kegiatan perkuliahan pada Program Strata 1 Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Mercu Buana.



BAB II

LANDASAN TEORI

Berdasarkan Judul Penelitian yang dipilih, maka diuraikan mengenai pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia dan ada tiga konsep teori yang diperlukan untuk menyusun konsep operasional variabel penelitian. Ketiga konsep teori yang dimaksud adalah Teori Kepemimpinan, Teori Komunikasi, dan Teori Efektivitas Kerja.

2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia (SDM) dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat pada bahan mentah, alat-alat kerja, mesin-mesin produksi, uang, dan lingkungan kerja saja, tetapi juga menyangkut karyawan (sumber daya manusia) yang mengelola faktor-faktor produksi lainnya tersebut. Karyawan baru yang belum mempunyai keterampilan dan keahlian dilatih, sehingga menjadi karyawan yang terlatih dan ahli. Apabila dia dilatih lebih lanjut serta diberikan

pengalaman dan motivasi, dia akan menjadi karyawan yang matang. Pengolahan sumber daya manusia inilah yang disebut manajemen SDM.

Menurut Rivai (2008 : 5), MSDM dapat diartikan sebagai pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai/karyawan). Oleh seorang pimpinan pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia bisnis untuk mencapai tujuan perusahaan dan pengembangan individu manusia yang ada dalam perusahaan itu secara terpadu. Selain itu manajemen SDM juga memberikan penekanan pada kepentingan strategi dan proses, manajemen SDM demi kelangsungan aktivitas perusahaan secara terus-menerus. Selain itu manajemen SDM juga adalah rangkaian strategis, proses dan aktivitas yang didesain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan perusahaan dan individu SDMnya.

Ruky (2006 : 14) mengemukakan beberapa pengertian Manajemen

Sumber Daya Manusia yang dikutip dari para pakar terkemuka, yaitu:

- a. H. John Bernardin dan Joyce E.A Russel: "Manajemen Sumber Daya Manusia mengurus rekrutmen, seleksi, pengembangan, pemberian imbalan, usaha mempertahankan, penilaian, dan promosi personel dalam sebuah organisasi." Selanjutnya yang dimaksud dengan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah semua orang yang melakukan kegiatan dalam organisasi tersebut."
- b. Gary Dessler: "Semua konsep dan teknik yang dibutuhkan untuk menangani aspek personalia atau sumber daya manusia dari sebuah posisi manajerial, seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, pemberian imbalan dan penilaian (dan semua kegiatan lain yang selama ini dikenal)."
- c. John M. Ivancevich: "Pengelolaan yang efektif dari manusia dalam pekerjaan mereka, dan sumber daya manusia meneliti hal-hal yang

dapat atau harus dilakukan untuk menjadikan orang yang bekerja menjadi lebih produktif dan lebih puas.”

- d. R. Wayne Mondy dan Robert M. Noe: “Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan aset-aset insani perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuan yang berhubungan dengan organisasi.”

Dari beberapa pengertian tersebut menurut Ruky (2006 : 15) dapat dirangkum sebagai berikut: “Manajemen sumber daya manusia adalah penerapan manajemen secara tepat dan efektif dalam proses akuisisi, pendayagunaan, pengembangan dan pemeliharaan personel yang dimiliki oleh sebuah organisasi secara efektif untuk mencapai tingkat pendayagunaan sumber daya manusia yang optimal oleh organisasi tersebut dalam mencapai tujuan-tujuannya.”

Tiap organisasi, termasuk perusahaan, menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam memanajemeni setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia, yang diinginkan perusahaan atau organisasi dalam bidang sumber daya manusia tentunya adalah agar setiap saat memiliki “sumber daya manusia yang berkualitas dalam arti memenuhi persyaratan kompetensi untuk didayagunakan dalam usaha merealisasi visi dan mencapai tujuan-tujuan jangka pendek dan menengah.” (Ruky, 2006 : 16).

Selanjutnya Ruky (2006 : 16), menjelaskan sumber daya manusia seperti itu hanya akan diperoleh dari karyawan atau anggota organisasi yang memenuhi ciri-ciri atau karakteristik sebagai berikut:

- a. Memiliki pengetahuan penuh tentang tugas, tanggung jawab dan wewenangnya.
- b. Mengetahui pengetahuan (*knowledges*) yang diperlukan, terkait dengan pelaksanaan tugasnya secara penuh.

- c. Mampu melaksanakan tugas-tugas yang harus dilakukannya karena mempunyai keahlian/keterampilan (*skill*) yang diperlukan.
- d. Bersikap produktif, inovatif/kreatif, mau bekerja sama dengan orang lain, dapat dipercaya, loyal dan sebagainya.

Lebih jauh Ruky (2006 : 21) menjelaskan mengenai fokus manajemen sumber daya manusia, yaitu:

- a. Aspek optimalisasi pendayagunaan kekuatan yang berasal dari seluruh personel yang dimiliki oleh organisasi tersebut.
- b. Pencarian, akuisisi, pengembangan, pemeliharaan, pengintegrasian dan pendayagunaan.
- c. Mempunyai fokus jangka panjang (strategik) dan terkait dengan visi, misi dan strategi perusahaan.
- d. Dalam menangani konflik lebih bersifat pencegahan (preventif) melalui pengembangan “budaya tim” dan penerapan manajemen konflik yang tepat sehingga lebih bersifat proaktif yaitu mengantisipasi masalah yang mungkin timbul dan mengambil tindakan pencegahan yang dianggap perlu.

Dapat dinyatakan secara aksiomatis bahwa sumber daya manusia merupakan unsur yang paling strategis dalam organisasi. Tidak ada pilihan lain bagi manajemen kecuali menerima aksioma tersebut. Karena itu memberdayakan sumber daya manusia merupakan etos kerja yang sangat mendasar yang harus dipegang teguh oleh semua eselon manajemen dalam hierarki organisasi.

Siagian (2002 : 15) mengemukakan bahwa memberdayakan sumber daya manusia mengandung berbagai kiat seperti diuraikan berikut ini:

- a. Mengakui harkat dan martabat manusia. Dalam segi-segi tertentu, manusia berbeda dengan makhluk lain. Manusia merupakan makhluk yang paling mulia di muka bumi ini. Ia mempunyai harga diri, daya nalar, memiliki kebebasan memilih, akal, perasaan, dan berbagai kebutuhan yang sangat beraneka ragam.

- b. Manusia mempunyai hak-hak yang bersifat asasi dan tidak ada manusia lain termasuk manajemen yang dibenarkan untuk melanggar hak-hak tersebut. Kiat yang harus diterapkan dalam kaitan ini ialah terciptanya kesadaran dalam diri manusia bahwa harus terjamin adanya keseimbangan antara hak dan kewajibannya. Dalam praktek, kiat ini terlihat dalam wujud kesadaran bahwa berbagai hak seseorang hanya akan diperoleh apabila ia menunaikan kewajibannya dengan baik.
- c. Satu kiat yang terbukti ampuh dalam pemberdayaan sumber daya manusia dalam organisasi ialah, penerapan gaya manajemen yang partisipatif melalui proses demokratisasi dalam kehidupan berorganisasi. Artinya, mengikutsertakan para anggota organisasi dalam proses pengambilan berbagai keputusan, terutama yang menyangkut nasibnya, kariernya, penghasilannya, dan mutu kekaryaannya. Dengan demikian, ia menjadi insane yang mandiri dan tidak menggantungkan nasibnya kepada orang lain, apalagi berpandangan fatalistic atau deterministik dalam arti, bahwa jalan hidupnya ditentukan oleh faktor-faktor di luar dirinya.
- d. Perkayaan mutu kekaryaan. Meskipun mungkin tidak berlaku untuk semua orang, pada umumnya manusia ingin memperkaya mutu kinerja dan kekaryaannya. Kebenaran pernyataan ini terlihat pada pandangan bahwa berkarya dewasa ini tidak lagi dilihat sekedar sebagai upaya untuk mencari nafkah meskipun hal ini tetap penting akan tetapi sebagai tindakan untuk mengangkat harkat dan martabat seseorang. Jika seseorang berkarya baik dalam arti menjadi karyawan di organisasi atau perusahaan milik orang lain maupun menjadi wirausahawan yang mengelola sendiri perusahaannya ia mengurangi ketergantungan kepada orang lain dalam pemenuhan berbagai jenis keperlunya. Perkayaan mutu kekaryaan mencakup paling sedikit lima hal, yaitu penyeliaan yang simpatik, pekerjaan yang menantang, sistem imbalan yang efektif, kondisi fisik tempat bekerja yang menyenangkan, dan sistem umpan balik.

Amstrong (1992 : 1) memberikan pengertian "Sumber daya manusia (pegawai) adalah harta paling penting yang dimiliki oleh suatu organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut."

Dengan adanya kreatifitas tingkat tinggi sumber daya manusia membuat perekonomian negaranya maju pesat walaupun sumber daya alamnya relatif kecil. Sebagaimana penda pat Ndraha (1998 : 17), dalam

makalahnya tentang manajemen sumber daya manusia mengatakan bahwa: "Keunggulan sumber daya manusia pada negara-negara yang sumber daya alamnya relatif kecil, namun perekonomiannya maju pesat, karena didukung oleh kreatifitas tingkat tinggi sumber daya manusianya."

Dari pengertian diatas terlihat bahwa manusia (*man*) merupakan sumber daya yang utama, karena tanpa manusia, sumber daya yang lain tidak akan ada gunanya. Dengan demikian, sumber daya manusia merupakan faktor utama yang harus dimiliki organisasi dalam rangka mencapai keberhasilan organisasi tersebut.

Merupakan suatu kenyataan bahwa tersedianya sumber daya, baik sumber daya manusia, sumber daya alam, peralatan serta dukungan dana yang cukup adalah hal yang sangat penting dalam pelaksanaan implementasi kebijakan.

Mengenai sumber-sumber Hasibuan (2001 : 20) mengemukakan bahwa:

Sumber daya dari organisasi meliputi (1) Tenaga kerja manusia, baik tenaga kerja eksekutif maupun operatif; (2) Uang yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan; (3) Bahan-bahan yang diperlukan untuk mencapai tujuan; (4) Mesin-mesin atau alat-alat yang dipergunakan untuk mencapai tujuan; (5) Cara-cara yang dipergunakan dalam usaha untuk mencapai tujuan dan (6) Pasar untuk menjual (yang menerima) output dan jasa-jasa yang dihasilkan.

Tersedianya alat peralatan dan pendanaan yang cukup adalah merupakan suatu faktor yang juga sangat mendukung, tetapi semua itu tergantung pada kecakapan manusia yang menggunakannya. Dengan demikian adalah sangat penting untuk dapat meningkatkan kemampuan

manusia sebagai pelaksana secara terus menerus, yang disesuaikan dengan perkembangan teknologi yang ada.

Dalam hal ini Siagian (2002 : 198) mengemukakan empat alasan, mengapa sumber daya manusia harus terus dikembangkan yaitu:

- a. Pengetahuan karyawan yang perlu pemutakhiran, oleh karena itu berbagai pengelolaan sumber daya manusia harus bersifat proaktif, dalam arti cepat mengidentifikasi hal-hal yang perlu diubah
- b. Tidak disangkal bahwa di masyarakat selalu terjadi perubahan, tidak hanya karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, tetapi juga karena pergeseran nilai-nilai budaya, agar tetap mampu bersaing semua pegawaimanajerial, fungsional teknikal dan operasional mutlak perlu memahami perubahan yang terjadi serta mampu melakukan penyesuaian yang diperlukan.
- c. Persamaan hak memperoleh pekerjaan . Tidak sedikit masyarakat yang menganut nilai-nilai diskriminatif terhadap paraarganya, termasuk dalam hal untuk memperoleh pekerjaannya. Bagaimana pengelola sumber daya manusia harus peka terhadap situasi demikian. Kepekaan tersebut harus menjamin bahwa tidak seorangpun dalam organisasi mengalami perlakuan yang sifatnya diskriminatif, apapun alasan dan kriterianya, karena semua anggota organisasi dan warga negara memperoleh hak yang sama untuk memperoleh pekerjaan. Juga hak yang sama untuk memperoleh kesempatan mengikuti pelatihan dan pengembangan dalam rangka usaha untuk meniti karier di bidang profesi dan pekerjaan yang ditekuninya, asal semua syarat yang ditetapkan secara obyektif dan rasional terpenuhi.
- d. Kemungkinan perpindahan pegawai merupakan kenyataan dalam kehidupan organisasional bahwa mobilitas para pegawai selalu terjadi, berarti selalu ada yang berhenti bekerja pada suatu organisasi dan pindah ke organisasi yang lain, apapun alasan yang menjadi penyebab terjadinya perpindahan tersebut. Dalam hubungan ini yang sangat menarik dan yang perlu diperhatikan ialah perpindahan pegawai justru bisa terjadi karena program suatu pelatihan dan pengembangan yang berhasil baik.

Berkaitan erat dengan upaya melakukan perbaikan secara terus-menerus ialah peningkatan mutu hasil pekerjaan oleh semua orang dan segala komponen organisasi. Jika secara tradisional ditekankan pentingnya

orientasi hasil untuk dianut oleh manajemen, dewasa ini lebih ditekankan lagi orientasi hasil kerja dengan mutu yang semakin tinggi.

2.2 Pengertian Kepemimpinan

Soerjono (2002 : 288) berpendapat bahwa kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan seseorang (yaitu pemimpin atau *leader*) untuk mempengaruhi orang lain (yaitu yang dipimpin atau pengikut-pengikutnya).

Rasyid (2000 : 95) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah sebuah konsep yang merangkum berbagai segi dari interaksi pengaruh antara pemimpin dan pengikut dalam mengejar tujuan bersama. Sedangkan “pemimpin” menurut Ryaas, bisa didefinisikan sebagai seseorang yang terus menerus membuktikan bahwa ia mampu mempengaruhi sikap dan tingkah laku orang lain, lebih dari kemampuan mereka (orang lain itu) mempengaruhi dirinya.

Robbins (2003 : 40) berpendapat bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Pendapat Robbins ini mencakup aspek kemampuan mempengaruhi orang lain yaitu pihak yang memimpin dan pihak yang dipimpin, dan adanya suatu tujuan yang ingin dicapai melalui proses komunikasi atau interaksi sosial di antara pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin.

Kepemimpinan ada yang bersifat resmi (*formal leadership*) yaitu kepemimpinan yang tersimpul di dalam suatu jabatan. Ada pula kepemimpinan karena pengakuan masyarakat akan kemampuan seseorang untuk menjalankan kepemimpinan. Suatu perbedaan yang mencolok antara kepemimpinan formal dengan informal (*informal leadership*) adalah kepemimpinan formal di dalam pelaksanaannya selalu harus berada di atas landasan-landasan atau peraturan-peraturan resmi. Sehingga dengan demikian daya cakupnya agak terbatas. Kepemimpinan informal mempunyai ruang lingkup tanpa batas-batas resmi, karena kepemimpinan demikian didasarkan atas pengakuan dan kepercayaan masyarakat. (Soerjono, 2002 : 288)

Bila pendapat di atas dikembangkan, maka ada beberapa hal pokok yang terangkum dalam konsep pemahaman kepemimpinan, yaitu :

Pertama, pemimpin adalah seorang yang oleh sebab pengakuan formal atau pengakuan informal berperan dan berpengaruh dalam memotivasi, mengatur, mengarahkan, menterpadukan, mengawasi dan mengendalikan sikap dan perilaku orang-orang yang dipimpinnya agar secara sadar melakukan hal-hal tertentu dalam rangka mencapai hal-hal tertentu melalui proses kerja sendiri atau suatu kerjasama.

Kedua, kepemimpinan adalah suatu konsep dan proses interaksi sosial yang berlangsung terus menerus di antara seorang atau lebih dengan sekelompok atau banyak orang, yang terbentuk dalam situasi tertentu, melalui cara-cara tertentu, terungkap dalam jalinan keterpengaruhan satu

sama lain, dan mewujudkan suatu dinamika perilaku organisasi atau perilaku bersama.

Ketiga, kepemimpinan formal adalah konsep dan proses interaksi sosial yang terikat pada struktur dan aturan-aturan tertentu dan berlangsung terus menerus dalam suatu organisasi atau lembaga, baik di kalangan masyarakat maupun di lingkungan pemerintahan; kepemimpinan informal adalah konsep dan proses interaksi sosial yang patuh pada norma-norma sosial, berlangsung terus menerus dalam suatu lembaga informal masyarakat.

Dalam proses kepemimpinan, kedudukan dan peran pemimpin tampak dominan dan bisa dianggap sebagai salah satu menjadi faktor determinan dalam proses manajemen suatu organisasi. Peran yang dominan itu tentu tidak lepas dari karakter dan kapasitas pihak yang berkedudukan pemimpin serta kondisi para pihak yang dipimpin dan situasi kepemimpinan di antara para pihak tersebut.

Robbins (2003 : 65) mengemukakan bahwa para pemimpin memerlukan intelegensi dasar dan pengetahuan yang relevan. IQ dan ketrampilan teknis adalah “kemampuan ambang.” Mereka dibutuhkan tetapi tidak merupakan persyaratan yang cukup untuk kepemimpinan.

Para pemimpin besar memiliki lima komponen kunci yaitu kesadaran diri yang diperagakan oleh percaya diri, penilaian diri yang realistis, dan rasa humor yang mencela diri sendiri; kesadaran diri yang diperagakan oleh sifat yang layak dipercaya dan keterpaduan, senang

dengan ambiguitas, dan keterbukaan dengan perusahaan, motivasi diri yang diperlihatkan oleh dorongan yang kuat untuk mencapai optimisme, dan komitmen organisasi yang tinggi; empati yang diperlihatkan oleh keahlian dalam membangun dan mempertahankan bakat, kepekaan silang budaya, dan layanan terhadap klien dan pelanggan; dan keterampilan sosial : diperlihatkan oleh kemampuan untuk memimpin upaya perubahan, pembujukan dan keahlian dalam membangun dan memimpin tim. (Robbins, 2003 : 66)

Dengan demikian kepemimpinan situasional mengutamakan kematangan orang-orang yang memikul tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Menurut konsep kepemimpinan situasional, tidak ada satu cara yang terbaik untuk mempengaruhi perilaku orang-orang. Gaya kepemimpinan mana yang harus diterapkan seseorang terhadap orang-orang atau sekelompok orang bergantung pada level kematangan dari orang-orang yang akan mempengaruhi pemimpin. Misalnya, untuk menerapkan suatu pola kepemimpinan di kalangan petani tentu tidak sesuai dengan pendekatan yang rasional, karena masyarakat petani yang rata-rata masih terikat dengan tradisi masih mengutamakan perasaan tradisi.

Faktor kunci penerapan kepemimpinan situasional adalah penilaian tingkat kematangan pengikut. Dalam kepemimpinan situasional, adanya ide bahwa seorang pemimpin seyogyanya membantu pengikut untuk menumbuhkan kematangan sejauh yang dapat dan mau dilakukan.

Kepemimpinan situasional berpendapat bahwa arahan yang kuat (perilaku tugas) bagi para pengikut yang tidak matang adalah tepat untuk mencapai tingkat produktivitas yang diharapkan. Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor kunci bagi pemimpin yang efektif adalah mengidentifikasi *level* kematangan individu atau kelompok yang hendak dipengaruhi. Disamping itu, model kepemimpinan juga menjadi soal yang penting dalam proses kepemimpinan.

Banyak model kepemimpinan dan gaya pemimpin yang dapat diidentifikasi dari berbagai lingkungan sosial yang berbeda. Dalam konteks ini, Siagian (2002 : 75) mengemukakan lima model pemimpin, yakni tipe pemimpin yang otoriter; tipe paternalistik; tipe *laissez faire*; tipe demokratik; dan tipe kharismatik.

Seorang pemimpin yang tergolong sebagai orang yang otoriter memiliki ciri-ciri yang pada umumnya negatif. Karena itu tipe ini bukanlah merupakan tipe yang diandalkan, terutama apabila dikaitkan dengan upaya meningkatkan produktivitas kerja, yang antara lain memerlukan suasana yang demokratis. Akan tetapi teori situasional menekankan bahwa dalam kondisi tertentu, seorang pemimpin yang paling demokratik, sekalipun mungkin untuk sementara waktu atau dalam menghadapi situasi tertentu atau menghadapi bawahan tertentu, harus menggunakan gaya otoriter untuk kemudian “kembali” ke gaya yang merupakan ciri utamanya, yaitu gaya yang demokratik. (Siagian, 2002 : 75)

Pengalaman para praktisi dan penelitian para ahli menunjukkan bahwa banyak pemimpin dalam berbagai jenis organisasi termasuk organisasi bisnis tergolong pada tipe ini; terutama dalam organisasi yang dikelola dengan menggunakan norma-norma “tradisional.” Ciri-cirinya dapat dikatakan merupakan penggabungan antara beberapa ciri negatif ciri positif. Berarti agar efektif, penguasaan kiat dan kemampuan menggunakan ciri mana menghadapi situasi yang bagaimana, menjadi sangat penting. Akan tetapi kiat dan kemampuan tersebut hanya bersifat gaya, bukan sebagai ciri; karena sebagaimana ditekankan di muka, tipe ini bukanlah tipe yang ideal dan tidak juga didambakan. (Siagian, 2002 : 76)

Gaya pemimpin dan model kepemimpinan *Laissez Faire*. Tipe ini ditandai oleh ciri-ciri yang mungkin dapat dikatakan ‘aneh’ dan sulit membayangkan situasi organisasional dimana tipe ini dapat digunakan secara efektif. Ciri-ciri yang menonjol antara lain : gaya santai, tidak memiliki “*sense of crisis*,” tidak senang mengambil risiko dan lebih cenderung pada upaya mempertahankan *status quo*, gemar melimpahkan wewenang kepada para bawahan, enggan mengenakan sanksi apalagi yang keras terhadap bawahan yang menampilkan perilaku disfungsional atau menyimpang, dan memperlakukan bawahan sebagai ‘rekan’ dan karena itu hubungan yang bersifat hierarki tidak disenanginya. (Siagian, 2002 : 76)

Gaya pemimpin dan model kepemimpinan yang demokratik. Ciri-ciri pokoknya antara lain : mengakui harkat dan martabat manusia;

memperlakukan para bawahan dengan cara-cara yang manusiawi; menerima pendapat bahwa sumber daya manusia merupakan unsur yang paling strategik dalam organisasi meskipun sumber daya lainnya tetapi diakui; para bawahannya adalah insan dengan jati diri yang khas dan karena itu harus diperlakukan dengan mempertimbangkan kekhasannya itu; tangguh membaca situasi yang dihadapi dan dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi tersebut; rela dan mau melimpahkan wewenang pengambilan keputusan kepada para bawahannya dan tetap bertanggung jawab atas tindakan para bawahannya itu; mendorong para bawahan mengembangkan kreativitas; tidak ragu-ragu membiarkan para bawahannya mengambil risiko dengan catatan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh telah diperhitungkan dengan matang; dan bersifat mendidik dan membina dalam hal bawahan berbuat kesalahan. (Siagian, 2002 : 77)

Gaya pemimpin dan model kepemimpinan yang Kharismatik. Pemahaman tentang efektivitas seorang pemimpin yang kharismatik diperoleh dengan mengenali ciri-cirinya. Tujuh ciri dimaksud : percaya diri yang besar; mempunyai visi; kemampuan untuk mengartikulasikan visi; keyakinan yang kuat tentang tepatnya sisi yang dinyatakannya kepada para bawahan; perilaku yang tidak mengikuti perilaku yang *stereotip*; peranan selaku ‘agen pengubah’; dan pemahaman yang mendalam dan tepat tentang sifat lingkungan yang dihadapi termasuk kendala yang ditimbulkannya (Siagian, 2002 : 82)

Robbins (2003 : 70) berpendapat bahwa pemimpin yang efektif tidak menggunakan gaya tunggal apa pun. Mereka menyesuaikan gaya mereka pada situasi. Walaupun tidak disebut secara eksplisit dalam setiap teori yang kita sajikan, tentu saja budaya nasional merupakan suatu faktor situasional yang penting dalam menetapkan gaya kepemimpinan manakah yang paling efektif.

Menurut Soerjono (2002 : 295), secara sosiologis, tugas-tugas pokok seorang pemimpin adalah :

- a. Memberikan suatu kerangka pokok yang jelas yang dapat dijadikan pegangan bagi pengikut-pengikutnya. Dengan adanya kerangka pokok tersebut, maka dapat disusun suatu skala prioritas mengenai keputusan-keputusan yang perlu diambil untuk menanggulangi masalah-masalah yang dihadapi (yang sifatnya potensial atau nyata).
- b. Mengawasi, mengendalikan serta menyalurkan perilaku warga masyarakat yang dipimpinnya.
- c. Bertindak sebagai wakil kelompok kepada dunia di luar kelompok yang dipimpin.

Glenn D. Paige dalam Rasyid, (2000 : 101) mencoba memperkenalkan suatu pendekatan lain dengan menampilkan enam variabel pokok yang perlu diteliti dalam studi kepemimpinan, yakni : kepribadian (*personality*), peranan (*role*) organisasi (*organization*), tugas (*task*) nilai-nilai (*values*), dan lingkungan (*setting*). Keenam variabel ini terintegrasi dalam suatu kerangka konseptual untuk kajian kepemimpinan politik dan dipakai sebagai penjelas (variabel bebas) dari perilaku dan penampilan seorang pemimpin yang menjadi objek penelitian. Walaupun konsep Paige tertuju pada kepemimpinan politik yang lebih bersifat umum,

ia juga bisa dipakai untuk kajian kepemimpinan pemerintahan yang lebih spesifik.

Kepribadian. Karena pemimpin adalah sosok pribadi tertentu, maka pengkajian tentang kapasitas pribadi tidak terhindarkan, kalau bukan yang terpenting. Kepribadian harus dipahami sebagai keseluruhan karakteristik yang menggambarkan jati diri seseorang. Selanjutnya, pengetahuan tentang karakteristik si pemimpin perlu dilihat kesamaan dan perbedaannya dengan karakteristik yang dimiliki oleh orang-orang lain. Tetapi ini bukan yang terpenting. Fokus dari kajian kepribadian terutama harus tertuju pada kontribusi apa yang diberikan oleh faktor kepribadian terhadap penampilan dan perilaku kepemimpinan seseorang.

Peranan. Seseorang dapat diakui sebagai pemimpin karena kemampuannya membawakan peranan-peranan tertentu yang diharapkan oleh pihak lain. Jadi, peranan berkenaan dengan serangkaian harapan dari para pengikut atas perilaku seorang pemimpin, terlepas dari sifat dasar kepribadian yang dimilikinya. Kalau harapan itu dihayati oleh si pemimpin sebagai sesuatu yang wajib ia wujudkan, maka ia pun akan menentukan peranan apa yang akan dia tampilkan dalam kepemimpinannya. Penelitian tentang penghayatan seorang pemimpin atas peranan yang harus dibawakan itu akan memberi kontribusi bagi pemahaman kita akan perilaku kepemimpinannya.

Organisasi. Kehidupan masyarakat modern tidak terlepas dari faktor organisasi. Ini menyangkut sistem interaksi yang bersifat

interpersonal, baik yang langsung maupun tak langsung, melalui mana seseorang berhubungan dengan masyarakat. Di sini, pemimpin yang diteliti sebagai obyek studi harus ditempatkan dalam konteks organisasi dimana interaksi dengan pengikutnya berlangsung. Melalui studi ini diharapkan lahirnya pemahaman tentang pengaruh apa saja yang dirasakan oleh para pengikut dalam interaksinya dengan seorang pemimpin.

Tugas. Ini berkenaan dengan penghayatan seorang pemimpin tentang tugas apa yang ia merasa terpanggil untuk memikulnya. Penghayatan itu akan terlihat melalui keputusan-keputusan apa yang harus dibuat, masalah apa yang harus dipecahkan, dan tindakan apa yang harus diambil.

Nilai-nilai. Adanya cita-cita tentang bentuk hubungan apa yang ingin dibangun oleh seorang pemimpin, dan cara-cara apa yang digunakan untuk mencapainya, akan mencerminkan nilai-nilai yang menjadi landasan berpijak perilaku sang pemimpin.

Lingkungan. Ini mencakup ciri-ciri lingkungan fisik, teknologi, ekonomi dan sosial budaya yang berpengaruh terhadap perilaku kepemimpinan seseorang.

Menurut Henry Mintzberg sebagaimana yang dikutip Saydam (2000 : 214 - 215) mengemukakan berbagai macam peranan kepemimpinan, ya itu: a) Peran Antar manusia, b) Peran Informatif dan c) Peran pembuat keputusan.

a. Peran Antar manusia yang meliputi:

- 1) Peran selaku tokoh. Peran ini menyebabkan setiap pemimpin mempunyai kewajiban untuk melakukan kegiatan yang bersifat seremonial (upacara), seperti meresmikan proyek-proyek, membuka upacara-upacara resmi, menyematkan tanda jasa dan sebagainya.
- 2) Peran selaku pimpinan. Peran ini, menyebabkan seorang pemimpin bertanggungjawab terhadap segala sesuatu yang dilakukan bawahannya. Ia bertanggung jawab terhadap pembinaan dan pengembangan para bawahannya, memotivasi dan meningkatkan semangat kerja serta berusaha menyelaraskan kebutuhan bawahan dengan kepentingan perusahaan.
- 3) Peran selaku penghubung. Peran ini akan menimbulkan kewajiban pada seorang pemimpin untuk melakukan hubungan dengan atasan, teman sejawat dan bawahan serta dengan orang-orang di luar perusahaannya.

b. Peran Informatif

Peran informatif yang dilakukan oleh seorang pemimpin maksudnya, adalah peran seorang pemimpin dalam menerima dan mengirim informasi dalam rangka hubungan yang dijalankan dengan lingkungan sekitarnya. Peran informatif ini meliputi: 1) Peran selaku pemantau (*monitor*), 2) Peran selaku penyebar (*distributor*) dan

3) Peran selaku hubungan masyarakat (*public relation*). Masing-masing peran informatif ini dilakukan sebagai berikut:

- 1) Peran selaku pemantau, berarti bahwa ia selaku pemimpin selalu memantau informasi dari berbagai arah untuk kepentingan unit kerja yang dipimpinnya.
- 2) Peran selaku penyebar, berarti ia kadang-kadang perlu memberi informasi yang perlu diketahui oleh bawahannya (*intern*).
- 3) Sedangkan peran selaku hubungan masyarakat, karena ia kadang-kadang perlu pula memberi informasi kepada pihak-pihak luar (*extern*) tentang perkembangan unit kerjanya, macam program yang akan dilaksanakan dan sebagainya.

c. Peran pembuat keputusan

Peran selaku pembuat keputusan maksudnya, bahwa seorang pemimpin mempunyai kewajiban melakukan pengambilan keputusan untuk kelancaran mekanisme unit kerjanya. Keputusan yang diambil tentu saja berdasarkan informasi atau masukan (*input*) yang ada atau sudah dimilikinya selaku pemegang peran informatif.

Peran seorang pemimpin selaku pengambil keputusan meliputi:

- 1) Peran selaku wiraswastawan (*entrepreneur*) maksudnya, seorang pemimpin itu haruslah memiliki jiwa wiraswata (bisnis) dalam memajukan unit kerjanya. Ia mempunyai inisiatif dan terobosan-terobosan baru untuk pengembangan diri dan unit kerjanya.

- 2) Peran selaku penanggung resiko, maksudnya bahwa seorang pemimpin waktu mengambil keputusan, pelaksanaan keputusan itu belum tentu benar atau tepat seperti apa yang diinginkan . Penyebab-nya mungkin saja oleh hal-hal yang berada diluar jangkauan yang bersangkutan. Untuk itu si pemimpin harus berani menanggung resiko (penyimpangan) tersebut dan berusaha untuk menanggulangnya.
- 3) Peran pemimpin selaku pembagi sumber daya, berarti si pemimpin itu berkewajiban melakukan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab di antara para bawahannya. Dalam keadaan sumber daya yang amat terbatas itu si pemimpin haruslah pandai-pandai membaginya diantara semua orang, medelegasikan wewenang, membina bawahan agar mereka berkemampuan dalam melaksanakan tugas lebih efisien dan efektif.
- 4) Sebagai pemegang peran perunding, seorang pemimpin akan menggunakan banyak waktunya untuk melakukan pendekatan (*lobbying*) baik ke dalam maupun dengan pihak luar. Semua ini dilakukan untuk kelancaran tugas yang diembannya sebagai pemimpin.

2.3 Pengertian Komunikasi

Salah satu aktivitas organisasi yang menghubungkan individu dengan individu, antara individu dengan kelompok, dan antara organisasi

dengan lingkungan organisasi adalah aktivitas komunikasi. Dengan demikian fungsi komunikasi dalam organisasi menjadi sangat penting; bahkan komunikasi menjadi faktor penggerak unsur-unsur administrasi, terutama sumber daya manusia. Dalam konteks inilah pemahaman komunikasi dalam organisasi menjadi sangat fungsional.

2.3.1 Definisi Komunikasi

Komunikasi menurut Thoha (1996 : 145) adalah “suatu proses penyampaian dan penerimaan berita atau informasi dari seseorang ke orang lain.”

Menurut Sikula dalam Moekijat (1994 : 4) ”komunikasi adalah proses menyampaikan informasi, maksud dan pengertian dari seseorang atau dari suatu tempat kepada orang lain atau suatu tempat lain secara cepat dan tepat.”

Menurut Rivai (2004 : 375) “Komunikasi adalah pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih sehingga pesan dimaksud dapat dipahami.” Rivai juga menjelaskan komunikasi sebagai proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang kepada orang lain. Selain itu, komunikasi diartikannya sebagai proses penyampaian informasi atau pengiriman dari seseorang kepada orang lain.

Masih menurut Rivai (2004 : 375), delapan unsur pokok di dalam proses komunikasi sebagai berikut:

- a. Pengiriman/sumber adalah orang yang mempunyai ide untuk mengadakan komunikasi.

- b. Encoding adalah menerjemahkan informasi menjadi serangkaian symbol untuk komunikasi.
- c. Message (pesan) adalah informasi yang telah disandikan dikirimkan oleh pengirim kepada penerima.
- d. Channel (saluran) adalah media komunikasi formal antara seorang pengirim dan seorang penerima.
- e. Receiver (penerima) adalah individu yang menanggapi pesan dari pengirim.
- f. Decoding (pengertian) adalah interpretasi suatu pesan menjadi informasi yang berarti.
- g. Noise (gangguan) adalah faktor yang menimbulkan gangguan, kebingungan terhadap komunikasi.
- h. Umpan balik adalah balikan dari proses komunikasi sebagai suatu reaksi terhadap informasi yang disampaikan oleh pengirim.

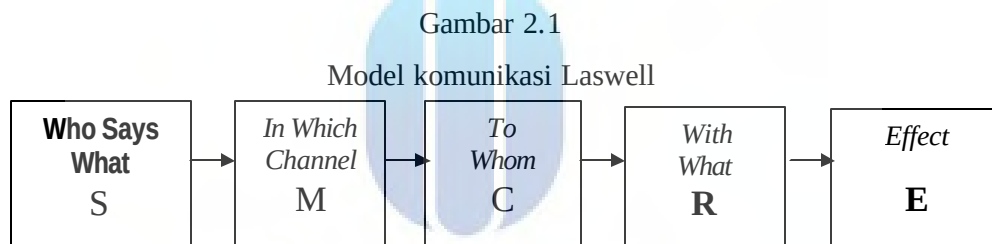
Menurut Effendi (1993 : 12), kegiatan komunikasi yang khas memiliki ciri-ciri dan mencakup aspek-aspek sebagai berikut:

- a. komunikasi yang dilaksanakan berlangsung dua arah secara timbal balik;
- b. kegiatan yang dilakukan terdiri dari penyebaran informasi, pelaksanaan persuasi dan pengkajian opini publik;
- c. tujuan yang dicapai adalah tujuan organisasi itu sendiri;
- d. sasaran yang dituju adalah publik di dalam dan publik di luar organisasi;
- e. efek yang diharapkan adalah terjadinya suatu hubungan yang harmonis antara organisasi publik.

Dari sejumlah pendapat tentang definisi komunikasi yang dikemukakan diperoleh suatu konsep pemahaman bahwa komunikasi adalah suatu proses penyampaian pesan atau informasi dari satu orang kepada satu orang atau lebih yang dilakukan dengan maksud atau tujuan tertentu, dan aktivitas komunikasi tersebut ada yang berlangsung satu arah, ada yang berlangsung dua arah serta ada yang bersifat formal dan ada yang bersifat informal.

2.3.2 Model dan Klasifikasi Komunikasi

Salah satu model komunikasi yang menjelaskan proses komunikasi adalah model komunikasi Laswell dalam Effendi (1993:12) yang mengatakan bahwa cara untuk menggambarkan dengan tepat tindakan komunikasi adalah dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan *Who* (siapa), *Says What* (Mengatakan apa), *In Which Channel* (Melalui saluran apa), *To Whom* (Kepada siapa) dan *With What Effect* (Dengan akibat apa)? Untuk melihat lebih jelas model komunikasi Laswell secara sederhana, dapat digambarkan dalam model sebagai berikut :



Dari model komunikasi Laswell di atas diperoleh konsep pemahaman bahwa pihak komunikator mempunyai suatu tujuan atau motivasi untuk mendapatkan efek dari komunikasi, sehingga komunikasi dipandang sebagai suatu usaha persuasif. Dari komunikasi tersebut juga diperoleh konsep pemahaman bahwa komunikasi terdiri dari lima unsur, yaitu *Source* (Sumber komunikasi atau Komunikator), *Message* (Pesan atau Informasi), *Channel* (Saluran atau Media Komunikasi), *Receiver* (Penerima pesan atau komunikan) dan *Effect* (efek atau Hasil).

Dengan demikian menjadi jelas bahwa proses komunikasi dapat dideskripsikan menurut unsur-unsur komunikasi berikut :

- a. pihak yang menyampaikan pesan atau informasi kepada orang lain disebut komunikator;
- b. materi yang disampaikan disebut isi sampaian;
- c. alat yang digunakan dalam proses penggunaan isi sampaian disebut saluran komunikasi (dengan media atau tanpa media); dan
- d. manusia yang menerima isi sampaian disebut komunikan.

Ada empat jenis teori yang diklasifikasikan masuk kedalam kelompok teori-teori umum : (1) teori-teori fungsional dan struktural, (2) teori-teori "behavioral" dan "cognitive", (3) teori-teori konvensional dan interaksional, serta (4) teori-teori kritis dan interpretif. Sementara kelompok teori-teori kontekstual terdiri dari teori-teori tentang (1) komunikasi antar pribadi, (2) komunikasi kelompok, (3) komunikasi organisasi, dan (4) komunikasi massa. (Sendjaja dkk, 1999 : 22)

Sendjaja dkk (1999 : 24) mengatakan bahwa berdasarkan konteks atau tingkatan analisisnya, teori-teori komunikasi secara umum dapat dibagi dalam lima konteks atau tingkatan sebagai berikut:

- a. *Intrapersonal communications* (komunikasi intra-pribadi);
- b. *Interpersonal communication* (komunikasi antar pribadi);
- c. *Group communication* (komunikasi kelompok);
- d. *Organizational communication* (komunikasi organisasi);
- e. *Mass communication* (komunikasi massa).

Lebih jauh Sendjaja dkk (1999 : 25) menjelaskan bahwa *Intrapersonal communication* adalah proses komunikasi yang terjadi

dalam diri seseorang. Yang jadi pusat perhatian disini adalah bagaimana jalannya proses pengolahan informasi yang dialami seseorang melalui sistem saraf dan inderanya. Teori-teori komunikasi intrapribadi umumnya membahas mengenai proses pemahaman, ingatan, dan interpretasi terhadap simbol-simbol yang ditangkap melalui panca indra.

Interpersonal communication atau komunikasi antar pribadi adalah komunikasi antar perorangan dan bersifat pribadi baik yang terjadi secara langsung (tanpa medium) ataupun tidak langsung (melalui medium). Kegiatan-kegiatan seperti percakapan tatap muka (*face to face communication*), percakapan melalui telepon, surat menyurat pribadi, merupakan contoh-contoh komunikasi antar pribadi. Teori-teori komunikasi antar pribadi umumnya memfokuskan pengamatannya pada bentuk-bentuk dan sifat hubungan (*relationships*), percakapan (*discourse*), interaksi, dan karakteristik komunikator. (Sendjaja dkk, 1999 : 25)

Komunikasi kelompok memfokuskan pembahasannya pada interaksi diantara orang-orang dalam kelompok-kelompok kecil. Komunikasi kelompok juga melibatkan komunikasi antar pribadi teori-teori komunikasi kelompok antara lain membahas tentang dinamika kelompok, efisiensi dan efektifitas penyampaian informasi dalam kelompok, pola dan bentuk interaksi, serta pembuatan keputusan. (Sendjaja, dkk, 1999 : 25).

Komunikasi organisasi (*organizational communication*) menunjuk pada pola dan bentuk komunikasi yang terjadi dalam konteks dan jaringan organisasi. Komunikasi organisasi melibatkan bentuk-bentuk organisasi formal dan informal, serta bentuk-bentuk komunikasi antar pribadi dan komunikasi kelompok. Pembahasan teori-teori komunikasi organisasi antara lain menyangkut struktur dan fungsi organisasi, hubungan antar manusia, Komunikasi dan proses pengorganisasian, serta kebudayaan organisasi.

Komunikasi masa (*mass communications*) adalah komunikasi melalui media massa yang ditujukan kepada sejumlah khalayak yang besar. Proses komunikasi massa melibatkan aspek-aspek komunikasi intra pribadi, komunikasi antar pribadi, komunikasi kelompok dan komunikasi organisasi. Teori-teori komunikasi masa umumnya memfokuskan perhatiannya pada hal-hal yang menyangkut struktur media, hubungan media dan masyarakat hubungan antara media dan khalayak, aspek-aspek budaya dari komunikasi masa, serta dampak atau hasil komunikasi masa terhadap individu. (Sendjaja, dkk, 1999 : 25)

2.3.3 Komunikasi Organisasi

Ada tiga unsur pokok organisasi menurut Barnard dalam Thoha (1996 : 147) salah satunya ialah “komunikasi, yang lain ialah tujuan organisasi dan kemauan.” Baginya komunikasi membuat dinamis suatu system kerjasama dalam organisasi dan menghubungkan tujuan organisasi pada partisipasi orang-orang yang ada didalamnya. Barnard juga menjalin

konsep komunikasi dengan konsep otoritasnya. Dia menekankan bahwa pengertian dan pemahaman harus terjadi sebelum otoritas itu dapat dikomunikasikan oleh atasan kepada bawahan.

Barnard dalam Thoha (1996 : 148) menjelaskan tujuh faktor komunikasi yang berperan dalam menciptakan dan memelihara otoritas yang obyektif di dalam organisasi. Ketujuh faktor yang dimaksud adalah sebagai berikut :

- a. Saluran komunikasi itu harus diketahui secara pasti
- b. Seyogyanya harus ada saluran komunikasi formal pada setiap anggota organisasi
- c. Jalur komunikasi itu seharusnya langsung dan sependek mungkin
- d. Garis komunikasi formal keseluruhannya hendaknya dipergunakan secara normal;
- e. Orang-orang yang bekerja sebagai pusat pengatur komunikasi haruslah orang-orang yang cakap
- f. Garis komunikasi seharusnya tidak mendapat gangguan sementara organisasi sedang berfungsi
- g. Setiap komunikasi haruslah disahkan.

Pengertian komunikasi organisasi menurut Terry dalam Wursanto (1995 : 24) adalah :

Komunikasi yang terjadi dan berlangsung dalam kantor, yang merupakan hubungan antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lainnya, dari pegawai bawahan kepada atasannya dan dari atasan kepada bawahannya, dan penyampaian berita dari suatu unit bagian kepada unit atau bagian lainnya.

Suatu organisasi adalah suatu sistem terbuka yang dinamis dan menciptakan serta saling menukar pesan diantaranya. Karena gejala

menciptakan dan menukar informasi ini berjalan terus menerus dan tidak ada hentinya maka komunikasi organisasi dikatakan sebagai suatu proses. (Goldhaber dalam Muhammad, 1992 : 67)

Yang dimaksud dengan pesan adalah susunan simbol yang penuh arti tentang orang, subyek, kejadian yang dihasilkan oleh interaksi dengan orang. Untuk berkomunikasi seseorang harus sanggup menyusun suatu gambaran mental, memberi gambaran itu nama dan mengembangkan suatu perasaan terhadapnya. Komunikasi itu efektif kalau pesan yang dikirim itu diartikan sama dengan apa yang dimaksud oleh si pengirim. (Muhammad, 1992 : 69)

Pengklasifikasian pesan menurut bahasa dapat dibedakan atas pesan verbal dan non verbal. Pesan verbal dalam organisasi misalnya seperti surat, memo, pidato dan percakapan. Pesan non verbal dalam organisasi terutama sekali yang diucapkan atau tidak tertulis seperti bahasa tubuh, sentuhan, nama suara, dan ekspresi wajah. Klasifikasi pesan menurut penerima yang diharapkan dapat pula dibedakan atas pesan internal dan eksternal. Pesan internal hanya dipakai karyawan dalam organisasi misalnya memo, buletin dan rapat-rapat. Sedangkan pesan eksternal adalah untuk memenuhi kebutuhan organisasi sebagai sistem terbuka yang berkaitan dengan lingkungan dan masyarakat umum. Pesan eksternal ini seperti iklan, usaha hubungan dengan masyarakat, usaha mengenai penjualan atau pelayanan. (Muhammad, 1992 : 69)

Pesan dapat pula diklasifikasikan menurut bagaimana pesan itu disebarluaskan atau metode difusi. Kebanyakan komunikasi organisasi disebarluaskan dengan menggunakan perangkat keras dan perangkat lunak. Metode yang menggunakan perangkat keras berfungsi tergantung kepada alat-alat elektronik dan tenaga/arus listrik. Pesan yang menggunakan metode perangkat lunak tergantung kepada kemampuan dan keterampilan individu terutama dalam berpikir, menulis, berbicara, dan mendengar agar dapat berkomunikasi satu sama lain. Termasuk dalam metode perangkat lunak ini komunikasi lisan secara berhadapan, percakapan dalam rapat-rapat, interview, diskusi dan kegiatan tulis menulis seperti surat, nota, usulan dan pedoman. (Muhammad, 1992 : 69)

Klasifikasi pesan yang terakhir berdasarkan tujuan dari pada pengirim dan penerimaan pesan, dengan kata lain mengapa pesan dikirim atau diterima dalam organisasi. Menurut Goldhaber dalam Muhammad (1992 : 70), ada tiga alasan umum bagi arus pesan dalam organisasi yaitu yang berkenaan dengan tugas-tugas dalam organisasi, pemeliharaan organisasi dan kemanusiaan.

Pesan yang berkenaan dengan tugas-tugas yaitu berhubungan dengan produksi, pelayanan dan kegiatan khusus yang berkenaan dengan organisasi seperti penyempurnaan kualitas produksi, penjualan dan pemasaran. Pesan yang berkenaan dengan pemeliharaan organisasi seperti kebijaksanaan satuan-satuan yang membantu organisasi tetap hidup. Sedangkan pesan yang berkenaan dengan kemanusiaan adalah mengenai

sikap karyawan, moral, rasa, kepuasan dan pemenuhan kebutuhan anggota organisasi. Goldhaber menggunakan tiga klasifikasi Redding ditambah dengan klasifikasi baru yaitu inovasi.” Pesan inovasi ini adalah sangat penting bagi organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan yang selalu berubah-ubah. Pesan inovasi ini umpamanya rencana baru organisasi, kegiatan baru, program baru atau pengarahannya yang membangkitkan pemecahan masalah. (Goldhaber dalam Muhammad, 1992 : 70)

Organisasi merupakan suatu sistem yang terdiri dari orang-orang yang saling berinteraksi serta masing-masing menduduki posisi atau peranan tertentu dalam organisasi. Ciptaan dan pertukaran pesan dari orang-orang ini antara sesama terjadi melalui suatu set kecil yang dinamakan jaringan komunikasi. Suatu jaringan komunikasi dalam suatu organisasi bisa terdiri dari dua orang, beberapa orang atau keseluruhan anggota organisasi. Hakikat jaringan ini dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain hubungan peranan, arah dan arus pesan, hakekat seni dari pesan, dan isi dari pesan. (Muhammad, 1992 : 71)

Komunikasi organisasi merupakan pengiriman dan penerimaan berbagai pesan di dalam organisasi dalam kelompok formal maupun informal organisasi. Jika organisasi semakin besar dan semakin kompleks maka demikian juga komunikasinya. Pada organisasi yang beranggotakan komunikasi relatif sederhana, tetapi organisasi yang beranggotakan seribu orang komunikasinya menjadi sangat kompleks. (Devito, 1996 : 340)

Dari pemikiran yang demikian itu, komunikasi organisasi atau kantor itu terjadi dan berlangsung dalam kantor. Komunikasi antar karyawan, komunikasi bawahan kepada atasannya ataupun dari atasan kepada bawahannya, dan termasuk komunikasi dengan unit atau bagian lainnya amat penting artinya untuk keseragaman kerja, saling pengertian dan terutama tercapainya tujuan organisasi. Mengacu pada pengertian komunikasi organisasi atau kantor di atas, maka yang dimaksud dengan komunikasi menurut penulis adalah komunikasi formal dan informal, yang dilakukan di dalam organisasi kantor yang dilakukan oleh pegawai kantor baik secara horisontal (sesama pegawai), maupun secara vertikal (antara atasan dengan bawahan maupun dari bawahan kepada atasannya) atau secara diagonal (dengan unit lain yang sederajat).

Komunikasi vertikal dapat terjadi dari bawah ke atas, dan atau dari atas ke bawah. Dalam konteks ini Effendy (1990 : 123) :

Komunikasi vertikal, yakni "komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*) dan dari bawah ke atas (*upward communication*) adalah komunikasi dari pimpinan ke bawah ke pimpinan secara timbal balik (komunikasi dua arah)."

Dari kegiatan komunikasi vertikal, jelas bahwa pihak-pihak yang terlibat dalam kegiatan komunikasi tersebut terdiri dari pihak atasan dan pihak bawahan. Oleh karena itu yang melakukan komunikasi (yang menjadi komunikator) bisa atasan dan juga bisa bawahan, tergantung dari kepentingannya masing-masing. Komunikasi dari atas artinya unsur pimpinan mempunyai kepentingan kepada bawahannya untuk melakukan sesuatu, yaitu biasanya agar bawahan mau melaksanakan tugas sesuai

dengan kehendaknya. Komunikasi ke atas, menurut Effendy (1990 : 123) bisa berbentuk, antara lain Instruksi atau perintah; Teguran; Ceramah; Pengarahan; Informasi; dan Penjelasan

Sebaliknya komunikasi dari bawah, menurut Effendy (1990 : 124), yaitu apabila bawahan mempunyai kepentingan agar diperhatikan oleh pimpinannya, dan realisasi dari komunikasi ini biasanya berbentuk, antara lain : Laporan; Usulan; Saran-saran; Keluhan; Gagasan; dan Tanggapan.

Effendy (1990 : 124) menjelaskan bahwa laporan dimaksudkan untuk memberikan informasi dari bawahan kepada pimpinan, agar pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan secara teratur dan tepat pada waktu yang telah ditentukan.

Laporan tersebut, menurut Effendy (1990 : 124) dapat dibedakan menjadi beberapa macam, antara lain :

a. Menurut Maksudnya

Laporan dilihat dari segi maksudnya, ada beberapa macam antara lain:

- 1) Laporan perencanaan (*planning report* atau *design report*) yang berisi keterangan-keterangan suatu rencana kerja, yang akan dilakukan oleh bawahan. Laporan perencanaan ini dapat meliputi rencana pekerjaan administratif, manajemen maupun rencana pekerjaan operatif;
- 2) Laporan pelaksanaan tugas/pekerjaan (*performance report*, *operative report*), adalah laporan yang berisi tentang pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan, sesuai dengan jangka waktu yang telah ditentukan. Isi laporan pelaksanaan tugas/pekerjaan antara lain : hasil-hasil yang telah dicapai; kemajuan-kemajuan yang telah dicapai; kemunduran-kemunduran yang dialami; kesulitan-kesulitan yang sedang dihadapi;

- 3) Laporan informasi (*information report*), adalah laporan yang berisi keterangan yang bersifat informasi saja, yang merupakan bahan masukan bagi pimpinan.
- 4) Menurut objek/Materi yang dilaporkan
- 5) Dilihat dari segi objek atau materi yang dilaporkan, ada beberapa macam laporan, antara lain Laporan keuangan; Laporan produksi; Laporan pemasaran; dan Laporan kepegawaian

Untuk mendapatkan suasana kerja yang memuaskan, dan agar dalam organisasi terdapat hubungan kerja yang baik, pegawai tentu diberi kesempatan untuk mengajukan beberapa pendapat, saran atau keluhan kepada pimpinan organisasi. Pernyataan-pernyataan pendapat, saran atau keluhan itu, menurut menurut Effendy (1990 : 125), bisa berupa pernyataan puas tidak puas, yang kesemuanya itu dibatasi oleh tugas masing-masing. Agar semua pernyataan itu lebih terarah, diperlukan pengaturan yang sebaik-baiknya, antara lain :

- a. Pimpinan organisasi menunjuk petugas yang khusus menangani keluhan, pendapat dan saran yang masuk, kemudian diolah dan disampaikan kepada pimpinan;
- b. Menentukan ruang lingkup mengenai hal-hal yang boleh dikemukakan oleh pegawai sehingga lebih terarah
- c. Maksud demikian ini diumumkan kepada para pegawai.

Teknik pelaksanaan pengaturan itu, menurut Effendy (1990 : 125) antara lain :

- a. Pimpinan menyediakan kotak saran di tempat-tempat yang strategis
- b. Pimpinan membuat jadwal tertentu untuk menerima langsung bawahan yang akan menyampaikan keluhan, pendapat dan saran-sarannya
- c. Menyediakan buku khusus tentang keluhan yang diletakkan di tempat-tempat yang telah ditentukan dan dianggap strategis. Dapat pula disediakan buku keluhan di setiap unit kerja
- d. Mengadakan wawancara secara periodik kepada para pegawai, agar secara langsung dapat menyampaikan keluhan, pendapat dan saran
- e. Secara periodik pula (tergantung situasinya) dan urgensinya, para pegawai agar diberi daftar pertanyaan yang menyangkut bidang tugas/pekerjaan masing-masing.

Sementara itu, komunikasi ke bawah mengalir dari pimpinan kepada bawahan, dari tingkat manajemen puncak ke manajemen menengah, manajemen yang lebih rendah terus mengalir kepada pegawai bawahan. Setiap pimpinan dalam bidang dan tingkatan harus mampu mengadakan komunikasi, memberikan informasi, ide-ide kepada bawahan, secara langsung maupun tidak langsung, baik individu maupun kelompok, baik secara kontinue maupun secara insidental sesuai dengan situasi dan kondisi serta urgensinya. (Effendy, 1990 : 126)

Komunikasi ke bawah dimaksudkan agar para bawahan dapat mengetahui apa yang harus segera dikerjakan, bagaimana pelaksanaannya dan bagaimana metode kerjanya serta apa tujuannya. Komunikasi dari atas ke bawah disebut juga *downward communication*. Komunikasi ini dapat dilakukan dengan berbagai macam bentuk antara lain petunjuk, perintah, teguran, pujian dan sebagainya. (Effendy, 1990 : 126)

Petunjuk merupakan pernyataan pihak pimpinan yang memberikan tuntutan kepada para pegawai dalam melaksanakan tugas/pekerjaannya. Selain itu, petunjuk juga merupakan dasar pegangan para pegawai dalam melaksanakan tugas/pekerjaannya, khususnya bidang pekerjaan yang bersifat operasional. Menurut Effendy (1990 : 126), ada dua macam petunjuk, yaitu :

a. Petunjuk Operasional

Petunjuk operasional, antara lain meliputi Tujuan organisasi; Struktur organisasi; Kedudukan dalam organisasi; Pendistribusian tugas/pekerjaan; Wewenang dan tanggung jawabnya dari setiap pekerja, sampai di mana batas dan ruang lingkupnya; dan Koordinasi dari pelaksanaan tugas/pekerjaan

b. Petunjuk Tata Kerja

Petunjuk tata kerja memberikan kepastian kepada para pegawai untuk menghindari sikap keragu-raguan yang dirasakan para pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Petunjuk tata kerja dapat dibedakan menjadi :

- a. Metode Kerja, yaitu merupakan cara yang pasti dan merupakan pola dalam melakukan suatu pekerjaan
- a. Prosedur kerja, yaitu merupakan suatu rangkaian tata kerja yang telah menjadi pola tetap menurut tata cara, langkah-langkah yang harus dilakukan dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Prosedur berbeda dengan metode. Prosedur merupakan rangkaian perbuatan atau rangkaian metode yang telah menjadi pola tetap dalam melakukan suatu pekerjaan. Rangkaian metode merupakan prosedur;
- a. Petunjuk tata tertib, yaitu bertujuan untuk meningkatkan disiplin kerja para pegawai.

Effendy (1990 : 127) menjelaskan bahwa perintah merupakan penugasan kepada bawahan tentang hal yang harus dijalankan atau yang dapat pula bersifat suatu larangan. Perintah dapat dibedakan menjadi beberapa macam, tergantung dari segi peninjauannya.

Effendy (1990 : 127) menjelaskan perintah menurut asalnya dapat dibedakan menjadi :

- a. Perintah dari pimpinan tingkat puncak, pada umumnya berisi kebijakan (policy order). Kebijakan adalah pernyataan-pernyataan atau pengertian-pengertian umum yang menuntun menyalurkan pemikiran pengambilan keputusan dari pegawai bawahan diberbagai bagian/urusan dalam organisasi;
- b. Perintah yang berasal dari pimpinan tingkat menengah (middle management), yang pada umumnya berisi program kerja, merupakan penjabaran dari policy order yang berasal dari pimpinan tingkat puncak;
- c. Perintah yang berasal dari pimpinan tingkat bawah atau lower management, yang merupakan pelaksanaan kerja atau procedure order. Perintah ini merupakan pelaksanaan pekerjaan, maka pada

umumnya perintah harus dituangkan dalam rumusan terinci sehingga perintah itu mudah dan cepat dilaksanakan.

Effendy (1990 : 128) menjelaskan bahwa perintah menurut cara penyampaian, dapat dibagi menjadi :

- a. Perintah lisan, yang dipergunakan dalam hal yang sifatnya sederhana; yang bersifat rutin dan mudah diingat; yang bersifat mendesak; yang sifatnya sangat rahasia; pelaksanaannya memerlukan waktu yang relatif singkat; perintah lisan dapat disampaikan secara langsung dan tidak langsung.
- b. Perintah secara tertulis, yang pada umumnya digunakan dalam hal-hal menyangkut masalah yang sangat kompleks, sehingga sukar diingat; Tidak dilaksanakan pada perintah itu datang, memerlukan tenggang waktu (hari, minggu, bulan) agar tidak mudah lupa; Perintah itu datangnya melalui prosedur hierarki dalam, struktur organisasi.

Selanjutnya, agar perintah dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya, menurut Effendy (1990 : 127), harus jelas dan tegas; diberikan kepada pegawai yang sesuai dengan bidang dan kemampuan yang dimiliki; dan diberikan pada waktu yang tepat. Teguran disampaikan dalam hal perintah tidak dilaksanakan; pekerjaan tidak selesai pada waktunya; menyimpung dari prosedur yang telah ditentukan; dan terjadi banyak kesalahan dalam pekerjaannya.

Pujian pada umumnya diberikan apabila pegawai mencapai keberhasilan yang luar biasa. Pujian ini, Effendy (1990 : 128) dapat diberikan dalam bentuk ucapan selamat atas keberhasilan; ucapan terima kasih atas bantuannya; menepuk punggung; pemberian hadiah atau penghargaan.

Effendy (1990 : 20) mengemukakan bahwa komunikasi horizontal adalah komunikasi secara mendatar, antara anggota staf, pegawai tingkat

menengah atau pegawai rendahan dengan yang berpangkat rendah pula. Komunikasi horizontal ini biasanya berbentuk antara lain Rapat koordinasi; Penyampaian informasi; dan Surat tembusan

Komunikasi diagonal adalah komunikasi yang berlangsung antara pegawai pada kedudukan yang berbeda pada tugas atau fungsi yang berbeda dan tidak mempunyai wewenang langsung terhadap pihak yang lain. Biasanya berupa penyampaian informasi. (Effendy, 1990 : 20)

Dari deskripsi Teori Komunikasi yang dipaparkan diperoleh definisi konseptual bahwa variabel Komunikasi adalah proses penyampaian pesan atau informasi satu arah atau dua arah dari pimpinan kepada staf, dari staf kepada pimpinan, dan di antara sesama staf yang berlangsung dalam proses pelaksanaan pekerjaan. Dari definisi konseptual ini diturunkan 3 dimensi kajian, yakni Dimensi Komunikasi Pimpinan Kepada Staf, Dimensi Komunikasi Staf Kepada Pimpinan, dan Dimensi Komunikasi Antar Staf.

2.4 Pengertian Efektivitas Kerja

Dalam kamus bahasa Indonesia, efektivitas diartikan sebagai keberhasilan atas usaha dan tindakan.

Efektivitas organisasi dapat diartikan sebagai pencapaian tujuan sesuai dengan rencana yang dibuat berdasarkan kebijakan organisasi. Efektivitas organisasi dapat dilihat sejauh mana organisasi melaksanakan seluruh tugas pokoknya atau mencapai semua sasaran. Dengan demikian

efektivitas dapat memberikan pengertian ganda yaitu efektivitas organisasi dan efektivitas sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi. Demikian pula konsekuensi pengukurannya juga akan bervariasi atau bermacam-macam persepsi, dan hasilnya juga akan berbeda. (Ravianto, 1989 : 113)

Dalam suatu pengertian, efektivitas dapat didefinisikan untuk menyesuaikan diri terhadap lingkungan yang berubah. Dasar efektivitas adalah integrasi. (Tyson & Jackson, 2000 : 230)

Menurut Tyson & Jackson (2000 : 230), dengan kembali memperhatikan gagasan tentang integrasi, dapat diketahui bahwa integrasi berhubungan dengan lima elemen utama organisasi. Secara khusus, kelima elemen tersebut adalah pengetahuan, sumber daya bukan manusia, proses-proses manusiawi, pemosisian yang strategik, dan stuktur. Mengenai sumber daya non-manusia, Tyson & Jackson (2000 : 230) menjelaskannya sebagai berikut :

Sumber daya non-manusia dapat berupa hal-hal seperti perlengkapan, gedung, teknologi, modal, lingkungan kerja, dan seterusnya. Pemosisian strategik, cukup jelas dan meliputi hal-hal seperti pasar perusahaan, kebijakan sosial, perencanaan sumber daya manusia, dan seterusnya. Dalam kaitannya dengan orang, pemosisian strategik berkaitan dengan nilai, sikap, norma perilaku, dan interaksi. Dan yang terakhir, struktur, terdiri dari cara organisasi dibentuk, sistem manajemen dan informasi yang digunakan, dan fleksibilitas yang melaluinya struktur itu di gunakan.

Bagaimana menilai keberhasilan atau efektivitas perubahan suatu organisasi digambarkan oleh Tyson & Jackson (2000 : 230) sebagai berikut:

Gambar 2.2
Monitoring Efektivitas



Sumber: Carnall, 1990 dalam Tyson & Jackson, (2000 : 230).

Menurut penjelasan Tyson & Jackson (2000 : 230), semua gagasan mengenai kriteria keberhasilan tertuju kepada bentuk pembahasan yang sama tentang efektivitas secara umum. Evaluasi tergantung pada kerangka referensi pada evaluator. Bagi kelompok yang berbeda dan tingkatan yang berbeda, dengan kata lain, hal-hal yang mendasari pendapat yang diajukan tidaklah tetap. Tingkatan kinerja harus diperbandingkan dengan tujuan sistem dan sosial mereka yang semula, jadi ketika Deloitte pada tahun 1988 menyelidiki organisasi, diketahui bahwa kriteria keberhasilan utama adalah hal-hal seperti investasi potensial, stabilitas keuangan, kecakapan

manajemen, kualitas produk, inovasi, kemampuan untuk merekrut dan memotivasi staf-staf kunci, dan asset keahlian manajemen.

Carnal sebagaimana yang dikutip oleh Tyson & Jackson (2000 : 230) menunjukan hal tersebut dalam gambar di atas. Pada satu dimensi dia meletakkan efisiensi dan efektivitas, dan pada dimensi lain kuantitatif dan kualitatif. Jika kita mengamati ukuran efisiensi pada tingkat analisis kuantitatif, maka kita memiliki penilaian-penilaian yang dapat dipertanggungjawabkan. (Tyson & Jackson, 2000 : 232)

Kriteria efektivitas merupakan hal yang sangat penting. Bahwa jika kriteria yang diusulkan sejauh ini dianggap obyektif sifatnya, tidak seperti hampir semua karya eksperimental lain, dalam hal perubahan organisasi sulit untuk melakukan eksperimen terkendali meskipun bukan tidak mungkin. Dalam konteks ini, Tyson & Jackson (2000 : 233) mengemukakan jenis kriteria efektivitas sebagai berikut :

- a. **Pengarahan** : Menetapkan tujuan, perencanaan jangka panjang dan jangka pendek, kewirausahaan dan investasi yang dapat dipercaya dalam perusahaan-perusahaan komersial, merencanakan struktur organisasi yang tepat; memelihara citra positif perusahaan. Diukur atau ditunjukkan dengan: tingkat tujuan yang dicapai adanya tinjauan strategi ke masa depan, keberhasilan inovasi, profitabilitas, nilai saham yang tinggi, dan sebagainya. Kenyataan memperlihatkan bahwa banyak dari indikator-indikator tersebut tidak selalu merupakan akibat dari efektivitasnya.
- b. **Delegasi** : Motivasi dengan mendorong diambilnya keputusan yang dipertimbangkan dengan baik yang mengarah kepada tindakan. Hal ini menyatakan bahwa manajer memiliki wewenang yang didelegasikan, dan apakah hal itu dianggap tepat oleh bawahan; tingkat dorongan dari atas.
- c. **Pengendalian** : Mengawasi kinerja yang tidak sesuai dengan tujuan dan standar. Diukur atau ditunjukkan dengan daftar tugas, seperti

penggunaan sumber daya, banyaknya produk yang ditolak, kualitas layanan, dan sebagainya. Mungkin juga meliputi pengukuran terhadap perilaku atau moral.

- d. **Pertanggungjawaban** : Pengertian yang jelas mengenai siapa bertanggungjawab terhadap apa, tanpa ada kesenjangan diantara sejumlah pertanggungjawaban. Diukur atau ditunjukkan dengan seberapa jauh atasan memahami bahwa pertanggungjawaban dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan.
- e. **Efisiensi** : Penggunaan optimum dari sumber daya dan pencapaian terhadap tingkat output yang direncanakan dengan biaya minimum. Diukur atau ditunjukkan dengan; rasio input-output.
- f. **Koordinasi** : Mengintegrasikan aktivitas dan kontribusi dari bagian-bagian yang berlainan dalam perusahaan. Diukur atau ditunjukkan dengan hubungan yang mendukung di antara unit-unit yang saling tergantung; tingkat gangguan aliran aktivitas. Mungkin juga meliputi tingkat persediaan, pengantaran, dan sebagainya.
- g. **Adaptasi** : Kemampuan untuk menanggapi perubahan lingkungan, kecakapan, untuk membuat, inovasi dan memecahkan masalah. Diukur atau ditunjukkan dengan perubahan-perubahan dalam pangsa pasar dan laju perkembangan produk baru yang berhasil. Mungkin juga meliputi solusi kreatif terhadap berbagai masalah ataupun perkembangan praktek-praktek yang mengalami perbaikan.
- h. **Sistem sosial dan harapan perorangan** : memelihara sistem sosial, hubungan dan keadaan tenaga kerja supaya perusahaan mendapatkan komitmen dari karyawan. Diukur atau ditunjukkan dengan: laporan penilaian kerja, survai perilaku, tingkat ketidakhadiran, pergantian staf, dan sebagainya.

Dari uraian di atas, berarti efektivitas dari usaha kerja sama (antar individu atau unit kerja) berkaitan erat dengan pelaksanaan tugas untuk mencapai suatu tujuan dalam suatu sistem yang didominasi dengan pandangan dapat memenuhi kebutuhan sistem tersebut. Sedangkan efisiensi dari suatu sistem kerja adalah hasil gabungan efisiensi dari upaya setiap individu. Jelasnya bahwa efektivitas dari kelompok (organisasi)

adalah bila tujuan kelompok tersebut dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Dengan demikian, efektivitas program tergantung pada efektivitas organisasi. Efektivitas organisasi bergantung pada efektivitas kerja anggota organisasi.



BAB III

METODA PENELITIAN

3.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

Layanan telekomunikasi internasional umum di Indonesia pada mulanya dikelola oleh PERUMTEL. Pada saat itu sistem telekomunikasi yang digunakan adalah sistem komunikasi radio HF (*High Frequency*) dan VHF (*very High Frequency*) namun dengan munculnya komunikasi satelit membawa angin segar bagi dunia telekomunikasi, khususnya bagi Indonesia sendiri. Hingga pada awal tahun 1967 pemerintah Indonesia mengadakan kerjasama dengan pihak ITT (*International Telephone and Telegraph*), sebuah perusahaan telekomunikasi Amerika Serikat dengan status Penanaman Modal Asing (PMA).

Pada tanggal 20 November 1967 berdirilah perusahaan yang bergerak dibidang jasa telekomunikasi internasional umum dengan nama PT (Persero) Indosat berdasarkan akte notaris Mohamad Said Tadjoen sesuai SK Menteri Kehakiman No. J. A. 5/88/24. Secara operasional PT Indosat dikenal setelah selesainya pembangunan stasiun bumi INTELSAT di Jatiluhur, Purwakarta, Jabar yang diresmikan pemakaiannya oleh Presiden Suharto waktu itu pada tanggal 29 September 1969. sejak saat itu, Indosat dapat mengakses dua cakupan satelit Intelsat, masing-masing di kawasan Samudra Pasifik dan kawasan Samudra Hindia. Saat ini stasiun bumi Jatiluhur memiliki lima Antena Satelit Intelsat dan satu Antena

Satelit Inmarsat. Stasiun bumi yang dimiliki Indosat saat ini selain di Jatiluhur – Purwakarta, juga terdapat di Pantai Cermin – Medan, Banyuwangi – Gersik dan Bukit Mata Kucing – Batam. Sedangkan pada tahun 1980, Indosat mulai mengoperasikan kabel laut di samping satelit.

Pada tahun 1980, Pemerintah Republik Indonesia meninjau kembali perjanjian ITT dan selanjutnya membeli seluruh saham ITT. Sejak tanggal 31 Desember 1980, PT Indosat resmi menjadi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) berbentuk Persero dibawah naungan Departemen Pos dan Telekomunikasi sesuai dengan PP No. 52/1980 dan PP No. 53/1980.

Pada tahun 1983, Indosat memperkenalkan telepon Sambungan Langsung Internasional (SLI) yang merupakan jasa utama Indosat sampai tahun 2000. Pada tahun 1994, PT Indosat mendapat kepercayaan dari Pemerintah Republik Indonesia sebagai pionir BUMN yang mulai *Go Public* dan langsung mencatatkan sahamnya secara internasional di bursa saham New York, Jakarta dan Surabaya. PT Indosat menawarkan dan menjual sahamnya kepada masyarakat sebanyak tidak lebih dari 103.550.000 lembar saham baru dan tidak lebih 258.875.000 saham seri B milik Negara Republik Indonesia.

Seiring dengan berlakunya Undang-undang Telekomunikasi nomor 36 tahun 1999 pada tanggal 8 September 2000, Indosat siap berubah menjadi penyelenggara telekomunikasi lengkap terintegrasi (Jaringan, akses lokal, seluler dan multimedia atau internet).

Sesuai dengan GBHN yang tercermin dalam TAP MPR No. IV/MPR/1978 dan TAP MPRS No. II/MPR/1993 maka tugas pokok dari PT Indosat adalah :

- a. Menunjang Pembangunan Nasional
- b. Memperlancar arus uang dan barang
- c. Meningkatkan mutu pelayanan dan jasa
- d. Meningkatkan jangkauan dan jenis jasa

Berdasarkan anggaran dasar perusahaan yang telah disempurnakan melalui keputusan rapat luar biasa para pemegang saham (RUPS) pada tanggal 17 November 1983, bahwa tujuan perusahaan adalah sebagai berikut :

- a. Turut melaksanakan dan menunjang pelaksanaan program pemerintah dibidang ekonomi dan pembangunan nasional pada umumnya dan khususnya untuk membangun, mengembangkan dan mengusahakan telekomunikasi internasional untuk umum dalam rangka meningkatkan hubungan internasional dari dan ke Indonesia.
- b. Untuk mencapai tujuan tersebut diatas, maka PT Indosat menyelenggarakan telekomunikasi umum meliputi :
 - 1) Penyelenggaraan layanan telekomunikasi internasional untuk umum dengan berbagai sarana.
 - 2) Penyediaan saluran-saluran telekomunikasi internasional disewakan untuk umum.

- 3) Perencanaan, pembangunan, pengembangan dan perluasan sarana telekomunikasi.
- 4) Usaha lainnya yang secara langsung menunjang penyelenggaraan telekomunikasi internasional untuk umum.
- 5) Visi PT Indosat adalah *"To be come a world class telecommunication provider,"* yang artinya "menjadi penyelenggara telekomunikasi kelas dunia," dengan cara sebagai berikut :
 - a) Mempertahankan tingkat pertumbuhan yang berkelanjutan (*sustainable growth*)
 - b) Mengkokohkan diri sebagai operator telekomunikasi kelas dunia (*World Class Operator*)
 - c) Menjadi pemain global dalam industri telekomunikasi (*global player*)

Sedangkan misi PT Indosat terbagi atas misi jangka panjang dan jangka pendek, sebagai berikut :

- a. Misi jangka panjang adalah memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat; memberikan hasil terbaik kepada pemegang saham; memperoleh citra perusahaan terbaik.
- b. Misi jangka pendek adalah membangun basis pelanggan untuk berkompetensi dengan sehat; membangun infrastruktur jaringan telekomunikasi yang terbaik.

Adapun motto yang diterapkan dan telah dicanangkan oleh pihak manajemen PT Indosat (Persero) Tbk adalah "KRETARTHA KARYA SAMUHA", yang artinya adalah keberhasilan hanya akan bisa dicapai melalui kerjasama. Dalam kaitan ini, kerjasama diantara pihak terkait selalu ditekankan dalam setiap kegiatan perusahaan.

Memasuki era kompetisi, PT Indosat (Persero) Tbk menegaskan kembali semangat para karyawannya melalui motto "Kami Lebih Peduli". Hal ini merupakan tekad pelayanan PT Indosat (Persero) Tbk dalam upaya menghadapi persaingan yang tajam. Dengan semboyan ini, PT Indosat (Persero) Tbk bertekad memenuhi setiap tuntutan atau kebutuhan pelanggan, senantiasa mengupayakan peningkatan mutu jasa dan pelayanan serta memacu diri menjadi yang terbaik di bidangnya. Selain itu mencanangkan strategi bisnisnya kedepan menjadi perusahaan telekomunikasi atau *Full Network and Service Provider* (FNSP) dengan strategi "4 in 1," sebagai berikut :

- a. Sebagai penyedia jasa back bone
- b. Sebagai penyelenggara seluler
- c. Sebagai penyelenggara jasa internet
- d. Sebagai penyelenggara akses lokal

PT Indosat mempunyai berbagai sarana dan fasilitas untuk telekomunikasi internasional di berbagai tempat di Indonesia. Perangkat dari sistem komunikasi yang digunakan PT Indosat dalam usaha untuk menjangkau layanan di seluruh nusantara, diantaranya :

- a. Jakarta yaitu stasiun komunikasi kabel laut Ancol; stasiun transmisi gelombang mikro; sentral gerbang internasional 1A dan 1B (SGI-1B); sentral telex.
- b. Purwakarta yaitu stasiun bumi Jatiluhur, stasiun transmisi gelombang mikro.
- c. Surabaya yaitu stasiun bumi Intelsat SBY-1A, mulai beroperasi tahun 1995; SGI-4 Surabaya.
- d. Batam yaitu : Batam singapore Microwave Link, mulai beroperasi tahun 1992; stasiun Bumi Intelsat BTM-1B, mulai beroperasi tahun 1994.
- e. Medan yaitu : stasiun Bumi Intelsat MES-1A, mulai beroperasi tahun 1994; SKKL SEA-ME-WE 1 (Mecol dan Mesing), mulai beroperasi tahun 1984; SKKL Medan-Penang, mulai beroperasi 1983; SGI-2 Medan.

3.1.1 Struktur Organisasi dan Manajemen PT Indosat (Persero) Tbk.

Berdasarkan hasil keputusan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) PT Indosat Tbk tanggal 5 Juni 2007 yang salah satu agendanya adalah pergantian direksi dan pengangkatan anggota direksi untuk periode 2007 – 2010, struktur organisasi PT Indosat (Persero) Tbk dipimpin oleh Direktur Utama yang membawahi tujuh direktorat yang masing-masing dipimpin oleh seorang Direktur.

- a. Direktur Finance

- b. Direktur Network
- c. Direktur Corporate Services
- d. Direktur Information Technology
- e. Direktur Marketing
- f. Direktur Jabotabek & Corporate Sales
- g. Direktur Regional Sales

Masing-masing Direktur membawahi beberapa Group yang dipimpin oleh seorang Group Head. Setiap group membawahi beberapa divisi yang dipimpin oleh seorang Division Head atau setara dengan Vice President. Division Head membawahi beberapa departement yang dipimpin oleh seorang Manajer.

Pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab pada Group IT CRM Operation PT Indosat (Persero) Tbk adalah sebagai berikut :

a. Divisi Customer Relationship Management (CRM)

1) Sasaran

Memastikan operasi Customer Relationship Management (CRM) berjalan sesuai dengan standard dan service level yang dibutuhkan oleh business users.

2) Lingkup Tugas dan Tanggung Jawab

- a) Mengelola operasi dan services Customer Relationship Management (CRM) termasuk mengelola Day to Day Operation (Process, Run and Monitor) dan mengelola Hardware Performance (Capacity Planning).

- b) Mengelola Maintenance Contract yaitu melakukan review System dan Performance Vendor.

b. Divisi Provisioning Services Management

1) Sasaran

Memastikan operasi Provisioning Service Management berjalan sesuai dengan standard dan service level yang dibutuhkan oleh business users.

2) Lingkup Tugas dan Tanggung Jawab

- a) Mengelola operasi dan services Provisioning Service Management, termasuk mengelola Day to Day Operation (Process, Run, and Monitor) dan juga mengelola Hardware Performance (Capacity Planning).
- b) Mengelola Maintenance Contract, yaitu melakukan review System dan Performance Vendor.

c. Divisi Card & Voucher Management

1) Sasaran

Memastikan operasi Card & Voucher Management berjalan sesuai dengan standard dan service level yang dibutuhkan oleh business users.

2) Lingkup Tugas dan Tanggung Jawab

- a) Mengelola Operasi Card & Voucher Management, termasuk mengelola Day to Day Operation (Process, Run and Monitor) dan Mengelola Hardware Performance (Capacity Planning).
- b) Mengelola Maintenance Contract, yaitu melakukan review System dan Performance Vendor.

Jadual dan tahap-tahap kegiatan penelitian dirancang dengan alokasi waktu berikut :

Tabel 3.1
Waktu Penelitian

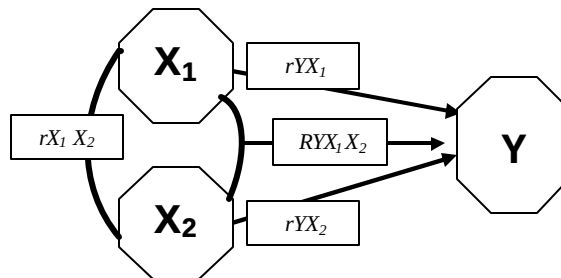
No	Rencana/Tahap Kegiatan	Waktu Pelaksanaan			
		Tahun 2009			
		Mei	Juni	Juli	Agt
1	Penyusunan Proposal Penelitian				
2	Bimbingan dan Konsultasi				
3	Izin Penelitian				
4	Penelitian				
5	Pengolahan Data dan Penyusunan Skripsi				
6	Sidang Skripsi				

3.2 Desain Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian korelasional atau hubungan, merupakan penelitian untuk mengetahui keeratan hubungan antara suatu variabel dengan variabel lainnya.

Penelitian korelasional dapat digambarkan dengan desain penelitian sebagai berikut.

Gambar 3.1
Desain Penelitian



Model penelitian yang dinyatakan dengan gambar 3.1 dapat dijelaskan sebagai berikut :

- X_1 adalah variabel ke 1 Kepemimpinan yang diasumsikan berhubungan positif dan signifikan dengan Efektivitas Kerja.
- X_2 adalah variabel ke 2 Komunikasi yang juga diasumsikan berhubungan positif dan signifikan dengan Efektivitas Kerja.
- Y adalah variabel ke 3 Efektivitas Kerja.
- r adalah koefisien korelasi sederhana (*simple correlation*), merupakan angka yang menunjukkan arah dan kuatnya hubungan antara dua variabel X_1 dengan Y dan X_2 dengan Y .
- R adalah korelasi ganda (*multiple correlation*), merupakan angka yang menunjukkan arah dan kuatnya hubungan antara dua variabel X_1 dan X_2 secara bersama-sama dengan variabel Y .

3.3 Hipotesis

Sesuai dengan desain penelitian yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis (jawaban sementara) dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

Hipotesis statistik

$$H_0 = 0$$

$$H_1 \neq 0$$

Hipotesis penelitian

Hipotesis Pertama

H_0 : Tidak terdapat hubungan positif dan signifikan antara Kepemimpinan dengan Efektivitas Kerja.

H_1 : Terdapat hubungan positif dan signifikan antara Kepemimpinan dengan Efektivitas Kerja.

Hipotesis Kedua

H_0 : Tidak terdapat hubungan positif dan signifikan antara Komunikasi dengan Efektivitas Kerja.

H_1 : Terdapat hubungan positif dan signifikan antara Komunikasi dengan Efektivitas Kerja.

Hipotesis Ketiga

H_0 : Tidak terdapat hubungan positif dan signifikan antara Kepemimpinan dan Komunikasi secara bersama-sama dengan Efektivitas Kerja.

H_1 : Terdapat hubungan positif dan signifikan antara Kepemimpinan dan Komunikasi secara bersama-sama dengan Efektivitas Kerja.

3.4 Variabel dan Skala Pengukuran

3.4.1 Variabel Kepemimpinan

a. Definisi Konseptual

Kepemimpinan adalah suatu pola mempengaruhi yang berlangsung di antara pimpinan dan staf dalam suasana hubungan kerja yang terarah untuk mencapai tujuan tertentu melalui pelaksanaan tugas dan pekerjaan.

b. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah penjabaran operasional variabel Kepemimpinan menjadi 3 sub variabel kajian dan 12 Indikator Penelitian sebagai berikut :

- 1) **Sub Variabel Kepemimpinan** dioperasionalkan menjadi 4 indikator penelitian : Indikator Keteladanan Pimpinan, Indikator Kemampuan Manajerial Pimpinan, Indikator Pengaruh Pimpinan, dan Indikator Perhatian Pimpinan.
- 2) **Sub Variabel Staf** dioperasionalkan menjadi 4 indikator penelitian: Indikator Pandangan terhadap Pimpinan , Indikator Persepsi terhadap Pimpinan, Indikator Sikap kerja dengan Pimpinan, dan Indikator Cara kerja dengan Pimpinan.
- 3) **Dimensi Suasana Hubungan Kerja** dioperasionalkan menjadi 4 indikator penelitian: Indikator Hubungan Antar Pimpinan, Indikator Hubungan Pimpinan Dengan Staf, Indikator Hubungan Antar Staf, dan Indikator Hubungan Antar Unit Kerja.

3.4.2 Variabel Komunikasi

a. Definisi Konseptual Variabel

Komunikasi adalah proses penyampaian pesan atau informasi satu arah atau dua arah dari pimpinan kepada staf, dari staf kepada pimpinan, dan di antara sesama staf yang berlangsung dalam proses pelaksanaan pekerjaan.

b. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel adalah penjabaran operasional variabel Komunikasi menjadi 3 sub variabel kajian dan 12 indikator penelitian sebagai berikut :

1) Sub Variabel Komunikasi Pimpinan Kepada Staf

dioperasionalkan menjadi 4 indikator penelitian: Indikator terhadap pemberian Perintah, Indikator terhadap pemberian Arahan, Indikator terhadap pemberian Teguran, dan Indikator terhadap pemberian Penghargaan.

2) Sub Variabel Komunikasi Staf Kepada Pimpinan

dioperasionalkan menjadi 4 indikator penelitian: Indikator Memberikan Laporan, Indikator Mengadakan Konsultasi, Indikator Memberikan Usulan, dan Indikator Menyampaikan Keluhan.

3) Sub Variabel Komunikasi Antar Staf

dioperasionalkan menjadi 4 indikator penelitian: Indikator Informasi kebijakan,

Indikator Informasi penugasan, Indikator Informasi pekerjaan, dan Indikator Informasi keadaan lingkungan.

3.4.3 Variabel Efektivitas Kerja

a. Definisi Konseptual Variabel

Efektivitas Kerja Karyawan adalah kesesuaian proses pelaksanaan/pekerjaan serta pencapaian tujuan dan sasaran sesuai dengan kebijakan atau rencana pekerjaan yang ditetapkan sebelumnya.

b. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel adalah penjabaran operasional variabel Efektivitas Kerja Pegawai menjadi 3 sub variabel kajian dan 12 indikator penelitian sebagai berikut :

- 1) **Sub Variabel Proses Pelaksanaan Pekerjaan** dioperasionalkan menjadi 4 indikator penelitian : Indikator Rencana Pelaksanaan Kerja, Indikator Prosedur Pelaksanaan Kerja, Indikator Teknis Pelaksanaan Pekerjaan, dan Indikator Waktu Pelaksanaan Kerja.
- 2) **Sub Variabel Pencapaian Tujuan Pekerjaan** dioperasionalkan menjadi 4 indikator penelitian : Indikator Kejelasan Tujuan Pekerjaan, Indikator Pemahaman Tujuan Pekerjaan, Indikator Cara Mencapai Tujuan, dan Indikator Evaluasi Tujuan Pekerjaan.
- 3) **Sub Variabel Pencapaian Sasaran Pekerjaan** dioperasionalkan menjadi 4 indikator penelitian : Indikator Sasaran Operasional

Pekerjaan, Indikator Sasaran Fungsional Pekerjaan, Indikator Sasaran Situasional Pekerjaan, dan Indikator Sasaran Kondisional Pekerjaan.

3.4.4 Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan adalah skala interval. Penyusunan skor pilihan alternatif jawaban pada setiap Pernyataan kuesioner menggunakan pengukuran Skala Likert sebagaimana dijelaskan oleh Supranto (1997 : 86) berikut :

Likert mengembangkan prosedur penskalaan dimana skala mewakili suatu konti-num bipolar. Pada ujung sebelah kiri (dengan angka rendah) menggambarkan suatu jawaban yang negatif sedangkan ujung kanan (dengan angka besar) menggambarkan yang positif.

Tabel 3.2
Contoh Jawaban Skala Likert

Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Sangat Tidak Puas	Tidak Puas	Netral	Puas	Sangat Puas
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Sangat Jelek	Jelek	Netral	Bagus	Sangat Bagus
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Sumber : .Supranto, 1997 : 86

Tabel 3.3
Kriteria analisis deskripsi

Rentang kategori skor	Penafsiran
1,00 - 1,79	Sangat tidak setuju
1,80 - 2,59	Tidak setuju
2,60 - 3,39	Kurang setuju
3,40 - 4,19	Setuju
4,20 - 5,00	Sangat setuju

Sumber: di adaptasi dari skor kategori Skala Likert
(Muhidin dan Abdurahman, 2007 : 146)

3.5 Metode Pengumpulan Data

3.5.1 Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan adalah teknik pengumpulan data sekunder yang dilakukan dengan cara mengkaji, mengutip dan menjadikan teori-teori dari berbagai buku untuk dijadikan landasan penyusunan konsep penelitian, serta mengutip berbagai data dan informasi dari berbagai dokumen dan berbagai jenis tulisan. Pada intinya teknik pengumpulan data ini dilakukan dengan banyak membaca, membahas dan menyerap isi sejumlah buku, dokumen, makalah, diktat serta referensi yang dianggap relevan.

3.5.2 Observasi

Kegiatan observasi atau pengamatan langsung dilakukan di PT Indosat Jakarta. Tujuan kegiatan observasi ini adalah untuk menyerap dan memahami situasi, kondisi, dan berbagai hal yang berkaitan dengan kepemimpinan, komunikasi, dan efektivitas kerja di PT Indosat, serta mengumpulkan data sekunder dan menyebar kuesioner penelitian.

3.5.3 Kuesioner Penelitian/Instrumen Penelitian

Untuk mendapatkan jawaban dari para responden penelitian, dilakukan penyebaran kuesioner penelitian kepada 56 responden penelitian. Kuesioner yang disebar terdiri dari 36 item pernyataan serta kelompok pertanyaan untuk mengetahui karakteristik responden. Kuesioner Penelitian yang diajukan kepada 56 responden penelitian terdiri dari 12 item Pernyataan Variabel X_1 ; 12 item Pernyataan Variabel X_2 ; 12 item Pernyataan Variabel Y ; dan Kelompok Pertanyaan Karakteristik Responden.

3.6 Jenis Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer karena diperoleh langsung dari responden yang mengisi kuesioner penelitian. Mengenai skor yang diperoleh dari responden Arikunto (1998 : 328) menyatakan “Untuk setiap indikator variabel peneliti menentukan skor, kemudian skor-skor untuk keseluruhan indikator variabel dijumlahkan. Skor total dari masing-masing variabel ini akan merupakan data interval.”

3.7 Populasi dan Sampel Penelitian

3.7.1 Populasi Penelitian

Menurut Sugiyono (2005 : 55) populasi adalah “Wilayah generalisasi yang terdiri atas subjek/objek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan

kemudian ditarik kesimpulan.” Hal ini berarti bahwa populasi dapat berupa jumlah obyek atau subyek yang akan diteliti, dapat juga keseluruhan karakteristik atau sifat yang dimiliki oleh subyek atau obyek tertentu.

Populasi yang menjadi subyek penelitian ini adalah karyawan PT Indosat di Group IT CRM Operation.

3.7.2 Sampel Penelitian

Sampel menurut Sugiyono (2005 : 56) adalah ”Sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.” Sementara itu dalam hal pengambilan sampel, Arikunto (1998 : 107) menyatakan bahwa:

....Apabila subjek/populasinya kurang dari 100 lebih baik diambil semuanya, sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi, selanjutnya jika subjeknya besar dapat diambil antara 10-15% atau 25 – 30% atau lebih.

Berdasarkan pendapat tersebut dan karena jumlah Populasi Penelitian kurang dari 100, yaitu hanya 56 subyek/populasi, maka penelitian ini menggunakan metode penelitian populasi/sensus yakni mengambil keseluruhan populasi sebagai responden penelitian, jadi sampel dalam penelitian ini sebanyak 56 responden.

3.8 Metode Analisis Data

Metode analisis data menggunakan analisis korelasi (hubungan). Untuk mencari hubungan antara dua variabel atau lebih dilakukan dengan

menghitung korelasi antar variabel yang akan dicari hubungannya. Korelasi merupakan angka yang menunjukkan arah dan kuatnya hubungan antar dua variabel atau lebih. Arah dinyatakan dalam bentuk hubungan positif atau negatif sedangkan kuatnya hubungan dinyatakan dalam besarnya koefisien korelasi.

Hubungan dua variabel atau lebih dinyatakan positif, bila nilai suatu variabel ditingkatkan, maka akan meningkatkan variabel yang lain, dan sebaliknya bila satu variabel diturunkan maka akan menurunkan variabel yang lain. Hubungan dua variabel atau lebih dinyatakan negatif, bila nilai satu variabel dinaikkan maka akan menurunkan nilai variabel yang lain, dan sebaliknya bila nilai satu variabel diturunkan, maka akan menaikkan nilai variabel yang lain.

Kuatnya hubungan antar variabel dinyatakan dalam nilai koefisien korelasi. Besarnya nilai koefisien korelasi adalah $0 < r < 1$, bila hubungan antara dua variabel atau lebih itu mempunyai koefisien korelasi = 1 atau = -1, maka hubungan tersebut sempurna.

3.8.1 Pengujian hipotesis pertama dan kedua

a. Pengukuran Koefisien Korelasi

Rumus statistik yang digunakan adalah Statistik Koefisien Korelasi *Pearsons Product Moment*. Kegunaan rumus ini adalah untuk mengetahui bilangan hubungan variabel X dengan variabel Y.

1) Rumus Koefisien Korelasi *Pearsons Product Moment*

$$r_{XY} = \frac{n \cdot (\sum XY) - (\sum X) \cdot (\sum Y)}{\sqrt{\{n \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2\} \cdot \{n \cdot \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

2) Menguji signifikansi hubungan variabel X dengan variabel Y

$$t_{hitung} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Kriteria pengujian:

Taraf kepercayaan 95% dan $n = 56$. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya hubungan X dengan Y adalah signifikan, sebaliknya jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, artinya hubungan X dengan Y adalah tidak signifikan. Dengan menggunakan program SPSS 15.0 for Windows, kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut :

- a) Jika probabilitas (signifikan) $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya : terdapat hubungan signifikan X_1 dengan Y.
- b) Jika probabilitas (signifikan) $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, artinya : tidak terdapat hubungan signifikan X_1 dengan Y.

- 3) Menghitung determinasi sederhana, kegunaan rumus ini adalah untuk mengetahui bilangan hubungan langsung atau kontribusi variabel X dengan variabel Y diantara kontribusi faktor *non determination* (faktor-faktor lain yang tidak diteliti). rumus

statistik yang digunakan adalah Statistik Koefisien Determinasi.

$$\text{Koefisien Penentuan (KP)} = r^2 \times 100\%$$

3.8.2 Pengujian hipotesis ketiga

a. Pengukuran Koefisien Korelasi Ganda

Rumus statistik yang digunakan adalah Statistik Koefisien Korelasi *Product Moment*. Kegunaan rumus ini adalah untuk mengetahui bilangan hubungan variabel X dengan variabel Y secara bersama-sama. Rumus statistik tersebut adalah berikut :

$$R_{X_1X_2Y} = \sqrt{\frac{r_{X_1Y}^2 + r_{X_2Y}^2 - 2 \cdot (r_{X_1Y}) \cdot (r_{X_2Y}) \cdot (r_{X_1X_2})}{1 - r_{X_1X_2}^2}}$$

b. Menguji signifikansi korelasi ganda/hubungan variabel X_1 dan X_2 secara bersama-sama dengan Y

$$F_{hitung} = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

Keterangan: R^2 = Koefisien korelasi ganda
 k = Jumlah X
 n = Jumlah responden

Kriteria pengujian: Taraf kepercayaan 95% dan $n = 56$ Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya hubungan X_1 dan X_2 secara bersama-sama dengan Y adalah signifikan, sebaliknya jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, artinya hubungan X_1 dan X_2 secara bersama-sama dengan Y adalah tidak signifikan.

- Jika probabilitas (*sig Fchange*) < 0,05 maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya : terdapat hubungan signifikan X_1 dan X_2 secara bersama-sama dengan Y .
- Jika probabilitas (*sig Fchange*) > 0,05 maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, artinya : tidak terdapat hubungan signifikan X_1 dan X_2 secara bersama-sama dengan Y .

c. Menghitung determinasi ganda

$$\text{Koefisien Penentuan (KP)} = R^2 \times 100\%$$

Untuk dapat memberikan penafsiran terhadap koefisien korelasi yang telah ditemukan tersebut besar atau kecil, maka dapat berpedoman pada interpretasi pada tabel berikut:

Tabel 3.4
Pedoman untuk Memberikan Interpretasi
Terhadap Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 - 0,199	Sangat rendah
0,20 - 0,399	Rendah
0,40 - 0,599	Cukup
0,60 - 0,799	Kuat
0,80 - 1,000	Sangat kuat

Sumber : Sugiyono (2005 : 216)

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Data

4.1.1 Deskripsi Data Karakteristik Responden Penelitian

Karakteristik responden penelitian menurut tingkat pendidikan formal dapat diketahui dari data berikut :

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Penelitian
Menurut Tingkat Pendidikan Formal

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	%
1	SLTP/Sederajat	-	-
2	SLTA/Sederajat	-	-
3	Akademi/Sarjana Muda/D3	2	4
4	Sarjana/Strata 1	52	92
5	Magister/Strata 2	2	4
6	Doktor/Strata 3	-	-
	Total	56	100

Sumber : Kuesioner Penelitian

Data yang tersaji diketahui bahwa sebanyak 56 responden atau 100 persen dari seluruh responden penelitian berlatar belakang pendidikan perguruan tinggi. Artinya, dari faktor tingkat pendidikan formal karakteristik para responden dapat dianggap representatif untuk mengungkapkan masalah penelitian secara kritis dan obyektif. Dengan demikian penyebaran kuesioner untuk menggali masalah yang dijadikan obyek penelitian masuk kepada para pihak yang layak dianggap dapat merepresentasikan obyek penelitian secara kritis dan obyektif. Hal ini

penting sekali agar masalah yang dijadikan obyek penelitian dapat diungkapkan secara faktual dan aktual.

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Penelitian
Menurut Kedudukan/Status Kekaryawanan

No	Kedudukan/Status Kekaryawanan	Jumlah	%
1	Unsur Pimpinan	4	7
2	Staf	52	93
	Total	56	100

Sumber : Kuesioner Penelitian

Data yang tersaji diketahui bahwa 4 unsur pimpinan yang diasumsikan memahami masalah kepemimpinan, komunikasi, dan efektivitas kerja, 52 responden yang diasumsikan memahami teknis pekerjaan, maka penilaian tentang kondisi masalah yang dijadikan obyek penelitian lebih banyak diberikan kepada pelaksana sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Penelitian Menurut Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah	%
1	Di bawah 1 tahun	2	4
2	1 sampai 3 tahun	13	23
3	3 sampai 5 tahun	7	12
4	5 sampai 10 tahun	18	32
5	Diatas 10 tahun	16	29
		56	100

Sumber : Kuesioner Penelitian

Dari data yang tersaji dapat pula diketahui bahwa lebih dari 50 persen jumlah responden telah bekerja diatas 5 tahun hingga di atas 10 tahun, yaitu sebanyak 34 responden. Dengan demikian sebagian besar responden penelitian layak dianggap telah memiliki pengalaman kerja

yang memadai untuk mengungkapkan berbagai masalah kepemimpinan, komunikasi, dan efektivitas kerja karyawan pada PT Indosat, Tbk.

Hal ini juga ditunjukkan pada data karakteristik responden menurut usia berikut.

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Menurut Kelompok Usia

No	Kelompok Usia	Jumlah	%
1	Di bawah 30 tahun	24	43
2	30 sampai 40 tahun	24	43
3	40 sampai 50 tahun	8	14
4	Di atas 50 tahun	-	-
	Total	56	100

Sumber : Kuesioner Penelitian

Dari data yang tersaji terungkap bahwa sebagian besar responden penelitian atau 86 persen dari jumlah sampel berusia dibawah 30 sampai 40 tahun. Kelompok usia ini dapat dianggap sebagai para pihak yang tengah memasuki masa produktivitas kerja yang cukup tinggi serta cukup memahami masalah-masalah kepemimpinan dan komunikasi serta efektivitas kerja. Sedangkan 8 responden atau 14 persen dari jumlah sampel yang berusia 40 ke atas dianggap para pihak yang tidak hanya memahami masalah-masalah kepemimpinan dan komunikasi serta efektivitas kerja, tetapi sekaligus juga dianggap telah memiliki pengalaman kerja yang cukup luas.

Data berikut dapat diketahui gambaran karakteristik responden penelitian menurut jenis kelamin.

Tabel 4.5
Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	%
1	Laki-laki	47	84
2	Perempuan	9	16
	Total	56	100

Sumber : Kuesioner Penelitian

Tabel di atas menunjukkan bahwa jumlah karyawan laki-laki lebih banyak dibandingkan dengan jumlah karyawan perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan laki-laki paling dominan, karena kepemimpinan dijabat oleh karyawan laki-laki, sedangkan karyawan perempuan hanya menjabat sebagai staf administrasi dan IT Operasional.

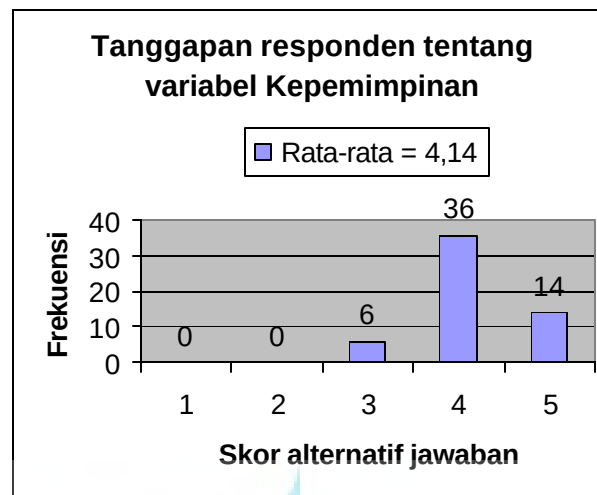
4.1.2 Deskripsi Data Variabel Penelitian

Untuk mempermudah dalam mendeskripsikan variabel penelitian, digunakan kriteria yang mengacu pada rata-rata skor kategori kuesioner yang diperoleh responden. Penggunaan skor kategori ini sesuai dengan Skala Likert dan digunakan dalam penelitian ini.

a. Tanggapan responden tentang Kepemimpinan

Deskripsi variabel Kepemimpinan diperoleh melalui perhitungan presentase tentang skor jawaban responden sebagaimana tercantum pada lampiran 2. Berdasarkan perhitungan, diperoleh hasil seperti tampak pada grafik berikut :

Grafik 4.1



Sumber: Diolah dari hasil penelitian

Grafik 4.1 menunjukkan bahwa skor jawaban responden untuk variabel Kepemimpinan berpusat pada alternatif jawaban skor 4 atau setuju, yaitu sebanyak 36 responden atau 64,29% dari seluruh responden. Skor rata-ratanya sebesar 4,14 dan bila dikonsultasikan dengan skala penafsiran skor rata-rata jawaban responden pada tabel 4.6, maka angka sebesar itu berada pada rentang 3,40 - 4,19 atau berada pada kategori setuju tentang setiap item pernyataan yang diajukan. Dengan demikian dapat dinyatakan berdasarkan bobot responsi para responden terungkap bahwa kepemimpinan di PT Indosat dapat dianggap baik.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi responden tentang kepemimpinan di PT Indosat, paling dominan ada pada skor 4 atau setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa responden menyatakan jika keteladanan pimpinan, kemampuan manajerial pimpinan, pengaruh,

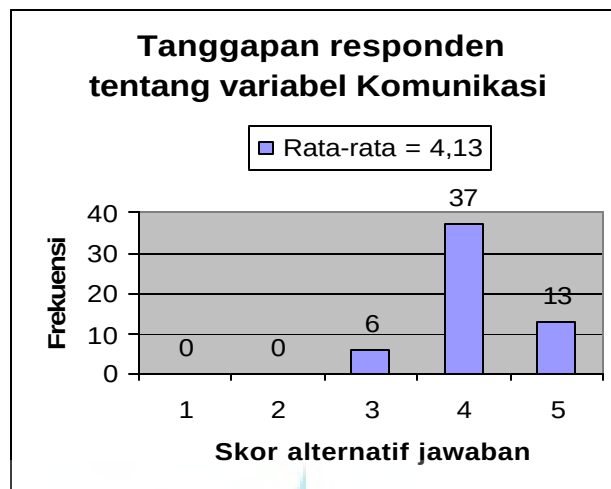
perhatian pimpinan, pandangan staf, persepsi, sikap kerja, cara kerja, hubungan kerja antar pimpinan, hubungan kerja antar pimpinan dengan staf, hubungan kerja antar staf, hubungan kerja antar unit kerja, adalah baik

Dengan demikian, dalam upaya menampilkan kepemimpinan yang baik serta dalam rangka menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pimpinan maka pimpinan harus berusaha meningkatkan hubungan tersebut dengan cara yang lebih fleksibel menjaga hubungan dengan bawahan baik formal maupun informal, dapat memberikan keteladan sebagai pimpinan, bisa memberikan motivasi dengan baik selalu berkoordinasi dan berkomunikasi dengan baik agar tujuan organisasi dapat tercapai sesuai dengan harapannya.

b. Tanggapan responden tentang Komunikasi

Deskripsi variabel Komunikasi diperoleh melalui perhitungan presentase tentang skor jawaban responden sebagaimana tercantum pada lampiran 3. Berdasarkan perhitungan, diperoleh hasil seperti tampak pada grafik berikut:

Grafik 4.2



Sumber: Diolah dari hasil penelitian

Grafik 4.2 menunjukkan bahwa skor jawaban responden untuk variabel Komunikasi berpusat pada alternatif jawaban skor 4 atau setuju, yaitu sebanyak 37 responden atau 66,07% dari seluruh responden. Skor rata-ratanya sebesar 4,13 dan bila dikonsultasikan dengan skala penafsiran skor rata-rata jawaban responden pada tabel 4.6, maka angka sebesar itu berada pada rentang 3,40 - 4,19 atau berada pada kategori setuju tentang setiap item pernyataan yang diajukan. Dengan demikian dapat dinyatakan berdasarkan bobot responsi para responden terungkap bahwa Komunikasi yang berlangsung di PT Indosat dapat dianggap baik.

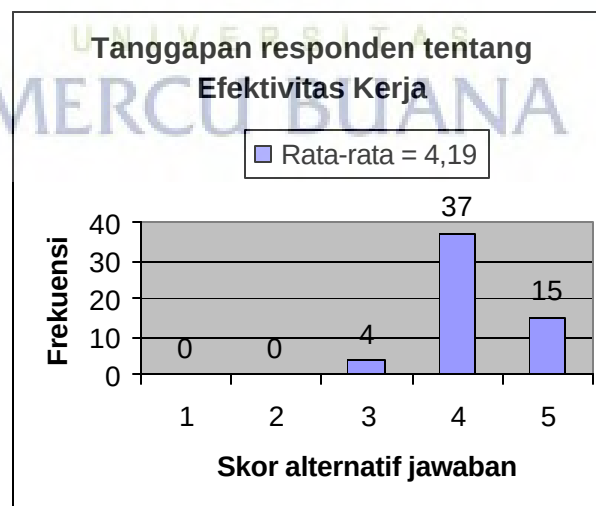
Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi responden tentang Komunikasi di PT Indosat, paling dominan ada pada skor 4 atau setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa responden menyatakan bahwa pemberian perintah kepada staf, pemberian arahan, pemberian teguran,

pemberian penghargaan, penyampaian laporan kepada pimpinan, melakukan konsultasi dengan pimpinan, penyampaian usulan kepada pimpinan, penyampaian keluhan kepada pimpinan, penyaluran informasi kebijakan pimpinan, penyaluran informasi penugasan dari pimpinan, penyaluran informasi pekerjaan, penyaluran informasi keadaan lingkungan kerja adalah baik

c. Tanggapan responden tentang Efektivitas Kerja Karyawan

Deskripsi variabel Efektivitas Kerja Karyawan diperoleh melalui perhitungan presentase tentang skor jawaban responden sebagaimana tercantum pada lampiran 4. Berdasarkan perhitungan, diperoleh hasil seperti tampak pada grafik berikut:

Grafik 4.3



Sumber: Diolah dari hasil penelitian

Grafik 4.3 menunjukkan bahwa skor jawaban responden untuk variabel Efektivitas Kerja Karyawan berpusat pada alternatif jawaban skor

4 atau setuju, yaitu sebanyak 37 responden atau 66,07% dari seluruh responden. Skor rata-ratanya sebesar 4,19 dan bila dikonsultasikan dengan skala penafsiran skor rata-rata jawaban responden pada tabel 4.6, maka angka sebesar itu berada pada rentang 3,40 - 4,19 atau berada pada kategori setuju tentang setiap item pernyataan yang diajukan. Dengan demikian dapat dinyatakan berdasarkan bobot responsi para responden terungkap bahwa Efektivitas Kerja Karyawan di PT Indosat dapat dianggap baik.

Temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa persepsi responden tentang Efektivitas Kerja Karyawan, paling dominan ada pada skor 4 atau setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa Efektivitas Kerja Karyawan di PT Indosat yang tercermin dalam menyusun rencana kerja, melaksanakan prosedur kerja, melaksanakan teknis pekerjaan, waktu kerja yang produktif, kejelasan tujuan pekerjaan, pemahaman tujuan pekerjaan, arah mencapai tujuan pekerjaan, evaluasi tujuan pekerjaan, sasaran operasional pekerjaan, sasaran fungsional, sasaran situasional pekerjaan, sasaran kondisional pekerjaan adalah sudah baik.

4.2 Pengujian Hipotesis Penelitian

4.2.1 Hubungan Kepemimpinan tentang Efektivitas Kerja Karyawan

Berdasarkan pengolahan statistik dengan program SPSS 15.0 for windows (lampiran 5) diperoleh hasil sebagai berikut :

:

Tabel 4.6
Hasil Pengukuran Korelasi

Correlations		Efektivitas Kerja Karyawan	Kepemimpinan
Pearson Correlation	Efektivitas Kerja Karyawan	1.000	.883
	Kepemimpinan	.883	1.000
Sig. (1-tailed)	Efektivitas Kerja Karyawan	.	.000
	Kepemimpinan	.000	.
N	Efektivitas Kerja Karyawan	56	56
	Kepemimpinan	56	56

Sumber: Diolah dari hasil kuesioner

Hasil pengukuran koefisien korelasi menunjukkan bahwa hubungan yang terjalin di antara variabel Kepemimpinan dengan variabel Efektivitas Kerja Karyawan adalah sebesar 0,883. Koefisien korelasi ini terbilang positif dan sangat kuat. Artinya, di antara variabel Kepemimpinan dengan variabel Efektivitas Kerja Karyawan terjalin suatu mekanisme hubungan korelasional.

Dari hasil penghitungan statistik Koefisien Determinasi (r^2) atau *R square* diketahui bahwa Koefisien Determinasi di antara variabel Kepemimpinan dengan variabel Efektivitas Kerja Karyawan adalah sebesar $(0,883)^2$ atau 0,779. Artinya, 77,9% keragaman Efektivitas Kerja Karyawan dapat dijelaskan dari variabel Kepemimpinan, dan atau besaran kontribusi variabel Kepemimpinan dengan variabel Efektivitas Kerja Karyawan mencapai 77,9%. Sisanya sebesar 22,1% merupakan kontribusi

faktor-faktor lain dengan variabel Efektivitas Kerja Karyawan, namun tidak diteliti.

Selanjutnya pengujian Hipotesis dilakukan dengan membandingkan t hitung dengan t tabel.

Kriteria pengujian:

Taraf kepercayaan 95% dan $n = 56$. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya hubungan X dengan Y adalah signifikan, sebaliknya jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, artinya hubungan X dengan Y adalah tidak signifikan.

Uji signifikansi dengan menggunakan rumus uji t sebagai berikut :

$$t_{hitung} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

$$t_{hitung} = \frac{0,883\sqrt{56-2}}{\sqrt{1-0,779}}$$

$$t_{hitung} = \frac{0,883 \cdot 7,348}{\sqrt{0,221}}$$

$$t_{hitung} = \frac{6,488284}{0,470}$$

$$t_{hitung} = 13,804$$

Hasil perhitungan diperoleh t hitung sebesar 13,804. Sedangkan t tabel dengan taraf kepercayaan 95% , taraf kesalahan $(\alpha) = 5\%$, untuk uji satu pihak dan $dk = n-1 = 56 - 1 = 55$ diperoleh nilai $t_{tabel} = 1,671$ (lampiran 8). Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$, atau $13,804 > 1,671$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya hubungan X dengan Y adalah signifikan

Dengan demikian hipotesis yang menyatakan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Kepemimpinan dengan Efektivitas Kerja Karyawan dapat diterima.

4.2.2 Hubungan Komunikasi dengan Efektivitas Kerja Karyawan

Berdasarkan pengolahan statistik dengan program SPSS 15.0 for windows (lampiran 6) diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4. 7
Hasil Pengukuran Koefisien Korelasi

Correlations			
		Efektivitas Kerja Karyawan	Komunikasi
Pearson Correlation	Efektivitas Kerja Karyawan	1.000	.804
	Komunikasi	.804	1.000
Sig. (1-tailed)	Efektivitas Kerja Karyawan	.	.000
	Komunikasi	.000	.
N	Efektivitas Kerja Karyawan	56	56
	Komunikasi	56	56

Sumber: Diolah dari hasil kuesioner

Hasil pengukuran koefisien korelasi menunjukkan bahwa hubungan yang terjalin di antara variabel Komunikasi dengan variabel Efektivitas Kerja Karyawan adalah sebesar 0,804. Koefisien korelasi ini terbilang positif dan sangat kuat. Artinya, di antara variabel Komunikasi dengan variabel Efektivitas Kerja Karyawan terjalin suatu mekanisme hubungan korelasional.

Dari hasil penghitungan statistik Koefisien Determinasi (r^2) atau *R square* diketahui bahwa Koefisien Determinasi di antara variabel Komunikasi dengan variabel Efektivitas Kerja Karyawan adalah sebesar $(0,804)^2$ atau 0,646. Artinya, 64,6% keragaman Efektivitas Kerja Karyawan dapat dijelaskan dari variabel Komunikasi, dan atau besaran kontribusi variabel Komunikasi dengan variabel Efektivitas Kerja Karyawan mencapai 64,6%. Sisanya sebesar 35,4% merupakan kontribusi faktor-faktor lain dengan variabel Efektivitas Kerja Karyawan, namun tidak diteliti.

Selanjutnya pengujian Hipotesis dilakukan dengan membandingkan t hitung dengan t tabel.

Kriteria pengujian:

Taraf kepercayaan 95% dan $n = 56$. Jika t hitung $> t$ tabel, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya hubungan X dengan Y adalah signifikan, sebaliknya jika t hitung $< t$ tabel, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, artinya hubungan X dengan Y adalah tidak signifikan.

Uji signifikansi dengan menggunakan rumus uji t sebagai berikut :

$$t_{hitung} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

$$t_{hitung} = \frac{0,804\sqrt{56-2}}{\sqrt{1-0,646}}$$

$$t_{hitung} = \frac{0,804 \cdot 7,348}{\sqrt{0,354}}$$

$$t_{hitung} = \frac{5.907792}{0.594}$$

$$t_{hitung} = 9.945$$

Hasil perhitungan diperoleh t_{hitung} sebesar 9,945. Sedangkan t_{tabel} dengan taraf kepercayaan 95% , taraf kesalahan (α) = 5%, untuk uji satu pihak dan $dk = n - 1 = 56 - 1 = 55$ diperoleh nilai $t_{tabel} = 1,671$ (lampiran 8). Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$, atau $9,945 > 1,671$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya hubungan X dengan Y adalah signifikan

Dengan demikian hipotesis yang menyatakan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Komunikasi dengan Efektivitas Kerja Karyawan dapat diterima.

4.2.3 Hubungan Kepemimpinan dan Komunikasi secara bersama-sama tentang Efektivitas Kerja Karyawan

Berdasarkan pengolahan statistik dengan program SPSS 15.0 for windows (lampiran 7) diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.8
Hasil Pengukuran
Koefisien Korelasi Ganda dan Koefisien Determinasi Ganda

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.887 ^a	.787	.779	1.551	.787	98.169	2	53	.000

a. Predictors: (Constant), Komunikasi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Efektivitas Kerja Karyawan

Sumber: Diolah dari hasil penelitian kuesioner

Hasil pengukuran koefisien korelasi menunjukkan bahwa hubungan yang terjalin di antara variabel Kepemimpinan dan Komunikasi secara bersama-sama dengan variabel Efektivitas Kerja Karyawan adalah sebesar 0,887. Koefisien korelasi ini terbilang positif dan sangat kuat. Artinya, di antara variabel Kepemimpinan dan Komunikasi secara bersama-sama dengan variabel Efektivitas Kerja Karyawan terjalin suatu mekanisme hubungan korelasional.

Dari hasil penghitungan statistik Koefisien Determinasi (r^2) atau *R square* diketahui bahwa Koefisien Determinasi di antara variabel Kepemimpinan dan Komunikasi secara bersama-sama dengan variabel Efektivitas Kerja Karyawan adalah sebesar 0,787. Artinya, 78,7% keragaman Efektivitas Kerja Karyawan dapat dijelaskan dari variabel Kepemimpinan dan Komunikasi, dan atau besaran kontribusi variabel Kepemimpinan dan Komunikasi secara bersama-sama terhadap variabel Efektivitas Kerja Karyawan mencapai 78,7%. Sisanya sebesar 21,3% merupakan kontribusi faktor-faktor lain terhadap variabel Efektivitas Kerja Karyawan, namun tidak diteliti.

Selanjutnya pengujian Hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai *Sig* dengan tingkat *alpha* (α) = 0,05 pada taraf kepercayaan 95%. Kriteria hasil pengujian adalah bahwa apabila *Sig* < 0,05, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya: Terdapat hubungan yang signifikan Kepemimpinan dan Komunikasi secara bersama-sama dengan Efektivitas Kerja Karyawan. Sebaliknya apabila *Sig* > 0,05, maka H_0

diterima dan H_1 ditolak. Artinya: Tidak terdapat hubungan signifikan Kepemimpinan dan Komunikasi secara bersama-sama dengan Efektivitas Kerja Karyawan.

Besarnya nilai *Sig* dapat diketahui dari tabel *Anova* sebagai berikut:

Tabel 4.9
Uji F (Anova)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	472.336	2	236.168	98.169	.000 ^a
	Residual	127.503	53	2.406		
	Total	599.839	55			

a. Predictors: (Constant), Komunikasi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Efektivitas Kerja Karyawan

Sumber: Diolah dari hasil penelitian kuesioner

Nilai *Sig* yang diperoleh dalam analisa data hubungan Kepemimpinan dan Komunikasi secara bersama-sama dengan Efektivitas Kerja Karyawan adalah sebesar 0,000. Karena *Sig F change* < 0,05 atau (0,000 < 0,05), maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya terdapat hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan dan Komunikasi secara bersama-sama dengan Efektivitas Kerja Karyawan.

Dengan demikian hipotesis yang menyatakan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Kepemimpinan dan Komunikasi secara bersama-sama dengan Efektivitas Kerja Karyawan dapat diterima.

4.3 Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil pengujian tiga Hipotesis yang diajukan, ternyata ketiga Hipotesis tersebut dapat diterima. Dengan perkataan lain, terbukti Kepemimpinan dan Komunikasi berhubungan positif dan signifikan dengan Efektivitas Kerja Karyawan.

Setelah teruji Kepemimpinan dan Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Kerja Karyawan tersebut, maka persoalan selanjutnya adalah apa dan bagaimana makna pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi yang diposisikan sebagai variabel X dengan Efektivitas Kerja Karyawan yang diposisikan sebagai variabel Y. Untuk menjawab pertanyaan ini, tentu diperlukan pembahasan terhadap hasil pengukuran dan pengujian Hipotesis.

a. Analisa Hubungan Kepemimpinan dengan Efektivitas Kerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa H_0 ditolak H_1 diterima. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$, atau $13,804 > 1,671$ pada taraf kepercayaan 95%. Artinya: Kepemimpinan berhubungan positif dan signifikan dengan Efektivitas Kerja Karyawan. Adanya hubungan positif dan signifikan ini menunjukkan bahwa di antara Kepemimpinan yang diposisikan sebagai variabel X_1 dengan Efektivitas Kerja Karyawan yang diposisikan sebagai variabel Y terjalin suatu mekanisme hubungan korelasional.

Mekanisme hubungan korelasional dapat diartikan sebagai suatu proses hubungan situasional atau hubungan kondisional di antara dinamika Kepemimpinan yang berlangsung di antara unsur-unsur pimpinan dengan unsur staf. Dalam konteks ini, Kepemimpinan yang diidentifikasi dari proses interaktif sosial di antara unsur-unsur pimpinan dengan unsur staf dan sesama staf yang berlangsung dalam situasi kerja tertentu merupakan faktor sosial yang mempengaruhi Efektivitas Kerja Karyawan. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan merupakan faktor bebas dan Efektivitas Kerja Karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya merupakan faktor terikat. Artinya, Efektivitas Kerja Karyawan itu berhubungan atau bergantung pada efektivitas kepemimpinan.

Dalam dimensi pemahaman itu, dari hasil pengukuran koefisien korelasi variabel Kepemimpinan (X_1) dengan variabel Efektivitas Kerja Karyawan (Y) diketahui $r_{x_1y} = 0,883$. Koefisien korelasi diantara kedua variabel tersebut ternyata sangat kuat, karena terletak antara 0,800 sampai dengan 1,000. Hasil penghitungan koefisien korelasi ini membuktikan bahwa diantara variabel Kepemimpinan dengan variabel Efektivitas Kerja Karyawan terjalin suatu mekanisme hubungan korelasional yang kuat.

Hasil penghitungan koefisien determinasi variabel Kepemimpinan dengan variabel Efektivitas Kerja Karyawan diketahui bahwa $r^2 = 0,780$. Hasil pengukuran koefisien determinasi ini

menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan di dalam suatu organisasi atau lingkungan kerja tertentu tampak menjadi faktor yang sangat dominan terhadap sikap dan perilaku kerja karyawan. Hasil pengukuran ini dapat diterima, karena realitas juga menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan memang sangat dominan terhadap perilaku individu dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, faktor kepemimpinan yang mencakup pelaksanaan fungsi pengaturan, fungsi pengawasan dan fungsi pengendalian ini secara situasional mempengaruhi Efektivitas Kerja Karyawan dalam memandang, menyikapi dan melaksanakan pekerjaan.

Dalam konteks itu, fungsi kepemimpinan dalam suatu organisasi sangat penting dan menjadi salah satu faktor dominan dalam proses manajemen sumber daya manusia. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain yaitu orang-orang yang dipimpin. Mengacu pada hal ini, kepemimpinan adalah sebuah konsep yang merangkum berbagai segi dari interaksi pengaruh antara pemimpin dan pengikut dalam mengejar tujuan bersama. Dengan demikian aktualisasi peran seorang pemimpin dalam proses kepemimpinan menjadi sangat penting dan berfungsi mengarahkan perilaku sumber daya manusia dalam organisasi. Pentingnya aktualisasi peran pimpinan dalam proses kepemimpinan tampak menjadi tuntutan dan sekaligus menjadi tantangan manajerial

bagi siapapun yang menduduki jabatan pimpinan. Tuntutan dan tantangan ini terbentuk dari suatu realitas pencapaian suatu tujuan

Proses mencapai tujuan ini tentu mencakup aspek kemampuan mempengaruhi orang lain yaitu pihak yang memimpin dan pihak yang dipimpin; dan adanya suatu tujuan yang ingin dicapai melalui proses komunikasi atau interaksi sosial di antara pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin.

Dalam proses kepemimpinan, kedudukan dan peran pemimpin tampak dominan dan bisa dianggap sebagai salah satu yang menjadi faktor determinan dalam proses manajemen suatu organisasi. Peran yang dominan itu tentu tidak lepas dari karakter dan kapasitas pihak yang berkedudukan pemimpin serta kondisi para pihak yang dipimpin dan situasi kepemimpinan di antara para pihak tersebut.

Kemampuan manajerial menyangkut perencanaan, pengkoordinasian, pemantauan, pengendalian, penilaian, supervisi dan sebagainya. Kemampuan teknis mencakup pengertian mengenai suatu aktivitas khusus terutama menyangkut metode, prosedur dan teknik. Kemampuan sosial mencakup kemampuan mengembangkan komunikasi dan interaksi sosial yang konstruktif bagi peningkatan kinerja individu dan kinerja kolektif. Kemampuan kepemimpinan seperti ini tidak hanya dapat meningkatkan kinerja tapi dapat juga meningkatkan pencapaian tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

b. Analisa Hubungan Komunikasi dengan Efektivitas Kerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa H_0 ditolak H_1 diterima. Karena t hitung $> t$ tabel, atau $9,945 > 1,671$ pada taraf kepercayaan 95%. Artinya: Komunikasi berhubungan positif dan signifikan dengan Efektivitas Kerja Karyawan. Adanya hubungan positif dan signifikan ini menunjukkan bahwa di antara Komunikasi yang diposisikan sebagai variabel X_2 dengan Efektivitas Kerja Karyawan yang diposisikan sebagai variabel Y terjalin suatu mekanisme hubungan korelasional.

Dalam dimensi pemahaman itu, dari hasil pengukuran koefisien korelasi variabel Komunikasi (X_2) dengan variabel Efektivitas Kerja Karyawan (Y) diketahui $r_{x_2y} = 0,804$. Koefisien korelasi diantara kedua variabel tersebut ternyata sangat kuat, karena terletak antara 0,800 sampai dengan 1,000. Hasil penghitungan koefisien korelasi ini membuktikan bahwa diantara variabel Komunikasi dengan variabel Efektivitas Kerja Karyawan terjalin suatu mekanisme hubungan korelasional yang kuat.

Hasil penghitungan koefisien determinasi variabel Komunikasi dengan variabel Efektivitas Kerja Karyawan diketahui bahwa $r^2 = 0,646$. Hasil pengukuran koefisien determinasi ini menunjukkan bahwa faktor komunikasi di dalam suatu organisasi atau lingkungan kerja

tertentu tampak menjadi faktor yang sangat penting untuk meningkatkan efektivitas kerja karyawan. Hasil pengukuran ini dapat diterima, karena realitas juga menunjukkan bahwa faktor komunikasi memang sangat penting untuk meningkat kelancaran kerja dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Faktor komunikasi yang mencakup komunikasi pimpinan kepada staf, komunikasi staf kepada pimpinan dan komunikasi antar staf dapat meningkatkan efektivitas kerja karyawan.

c. Analisa Hubungan Kepemimpinan dan Komunikasi secara bersama-sama dengan Efektivitas Kerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa H_0 ditolak H_1 diterima, karena $sig < 0,05$ pada taraf kepercayaan 95%. Artinya: Kepemimpinan dan Komunikasi secara bersama-sama berhubungan positif dan signifikan dengan Efektivitas Kerja Karyawan. Adanya hubungan positif dan signifikan ini menunjukkan bahwa di antara Kepemimpinan dan Komunikasi yang diposisikan sebagai variabel X secara bersama-sama dengan Efektivitas Kerja Karyawan yang diposisikan sebagai variabel Y terjalin suatu mekanisme hubungan korelasional.

Dalam dimensi pemahaman itu, dari hasil pengukuran koefisien korelasi variabel Kepemimpinan (X_1) dan Komunikasi (X_2) dengan variabel Efektivitas Kerja Karyawan (Y) diketahui $R_{x_2y} = 0,887$.

Koefisien korelasi diantara kedua variabel tersebut ternyata sangat kuat, karena terletak antara 0,800 sampai dengan 1,000. Hasil penghitungan koefisien korelasi ini membuktikan bahwa diantara variabel Kepemimpinan dan Komunikasi secara bersama-sama dengan variabel Efektivitas Kerja Karyawan terjalin suatu mekanisme hubungan korelasional yang kuat.

Hasil penghitungan koefisien determinasi variabel Kepemimpinan dan Komunikasi secara bersama-sama dengan variabel Efektivitas Kerja Karyawan sebesar $R^2 = 0,787$. Hasil pengukuran koefisien determinasi ini menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan dan komunikasi secara bersama-sama di dalam suatu organisasi atau lingkungan kerja di PT Indosat tampak menjadi faktor yang sangat penting untuk meningkatkan efektivitas kerja karyawan. Hasil pengukuran ini dapat diterima, karena realitas juga menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan komunikasi secara bersama-sama memang sangat penting untuk meningkat efektivitas kerja karyawan. Faktor efektivitas kerja karyawan yang mencakup proses pekerjaan, tujuan pekerjaan dan sasaran pekerjaan.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dari analisis data dan pembahasan hasil penelitian, maka diperoleh pokok-pokok simpulan sebagai berikut:

- a. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara Kepemimpinan dengan Efektivitas Kerja Karyawan di PT Indosat, Tbk Jakarta. Besarnya hubungan tersebut adalah 0,883.
- b. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara Komunikasi dengan Efektivitas Kerja Karyawan di PT Indosat, Tbk Jakarta. Besarnya hubungan tersebut adalah 0,804.
- c. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara Kepemimpinan dan Komunikasi secara bersama-sama dengan Efektivitas Kerja Karyawan di PT Indosat, Tbk Jakarta. Besarnya hubungan tersebut adalah 0,887.

5.2 Saran

Berdasarkan pokok-pokok simpulan yang dikemukakan, maka saran-saran yang perlu disampaikan kepada pimpinan PT Indosat, Tbk Jakarta adalah sebagai berikut:

- a. Efektivitas Kerja Karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dapat ditingkatkan dengan cara meningkatkan efektivitas kepemimpinan. Guna meningkatkan kepemimpinan yang berpengaruh positif dengan

peningkatan efektivitas kerja karyawan, disarankan agar pimpinan PT Indosat, Tbk Jakarta mengembangkan pola kepemimpinan yang lebih komunikatif di antara unsur-unsur pimpinan dengan para staf. Pola kepemimpinan yang dimaksud antara lain dapat dilakukan dengan cara mengembangkan pola hubungan kerja yang lebih transparan, situasi kerja yang lebih kondusif, dan kesediaan para pimpinan untuk memperhatikan aspirasi dan kebutuhan para staf.

- b. Efektivitas Kerja Karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dapat ditingkatkan dengan cara meningkatkan arus komunikasi baik vertikal maupun horizontal. Guna meningkatkan komunikasi yang berhubungan positif dengan peningkatan efektivitas kerja karyawan, disarankan agar pimpinan PT Indosat, Tbk Jakarta meningkatkan komunikasi yang lebih transparan, produktif dan terkoordinasi. Komunikasi yang dimaksud antara lain penjabaran visi dan misi organisasi, pengembangan norma kerja yang lebih komunikatif, peningkatan disiplin kerja dan peningkatan etos kerja karyawan.
- c. Karena kontribusi hubungan Kepemimpinan dan Komunikasi secara bersama-sama dengan Efektivitas Kerja Karyawan lebih besar dari hubungan faktor-faktor lainnya dengan Efektivitas Kerja Karyawan, maka disarankan agar pimpinan PT Indosat, Tbk Jakarta memprioritaskan peningkatan efektivitas kepemimpinan dan Komunikasi secara bersama-sama, sebagai salah satu pendekatan manajerial untuk meningkatkan Efektivitas Kerja Karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Amstrong, Michael, (1990). *Manajemen Sumber Daya Manusia Seri Pedoman Manajemen*. Alih Bahasa: Sofyan dan Haryanto. Jakarta: Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia.
- Arikunto, Suharsimi, (1998). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Devito, Joseph A. (1986). *Komunikasi Antar Manusia*. Kuliah Dasar. Terjemahan. Edisi ke-5. Jakarta: Erlangga.
- Effendi, Onong Uchjana, (1993). *Human Relations and Public Relations*. Bandung: Mandar Maju.
-, (1990). *Komunikasi Teori dan Praktek*. Bandung: Bina Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Muhammad, Arni. (1992). *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Muhidin, Sambas Ali dan Mamam Abdurahman. (2007). *Analisis Korelasi, Regresi dan Jalur dalam Penelitian, (Dilengkapi Program SPSS)*. Bandung: Pustaka Setia.
- Moekijat. (1994). *Teori Komunikasi*. Bandung: Mandar Maju.
- Ndraha, Taliziduhu. (1998). *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Rasyid, Muhammad Ryaas. (2000). *Makna Pemerintahan – Tinjauan dari Segi Etika dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT Mutiara Sumber Widya.
- Ravianto, J. (1989). *Produktivitas dan Manusia Indonesia*. Jakarta: SIUP.
- Riberu, J. (1982). *Dasar-Dasar Kepemimpinan Pegangan Praktis bagi Pemimpinan Masyarakat*. Jakarta: LLEPPENAS.
- Rivai, Veithzal. (2004). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

-, (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Robins, Stephen P. (2003). *Organization Behavior, 9th edition (Perilaku Organisasi Edisi ke-9, edisi Indonesia*. Alih Bahasa Tim INDEKS. Jakarta: PT INDEKS Kelompok Gramedia.
- Ruky, Achmad S. (2006). *SDM Berkualitas mengubah VISI menjadi REALITAS, Pendekatan Mikro Praktis untuk Memperoleh dan Mengembangkan Sumber Daya Manusia Berkualitas dalam Organisasi*. Cetakan kedua. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Santoso, Singgih. (2006). *Menguasai Statistik di Era Informasi dengan SPSS 15*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Saydam, Gouzali. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Human Resources Management, Jilid 2* Jakarta: PT Toko Gunung Agung.
- Sendjaja, Sasa Djuarsa, dkk. (1999). *Pengantar Komunikasi*. Modul Universitas Terbuka.
- Siagian, Sondang P. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sugiyono. (2005). *Statistik untuk Penelitian*. Cetakan ke-8. Bandung: Alfabeta.
- Supranto, J. (1997). *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan untuk Menaikkan Pangsa Pasar*, Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Soerjono, Soekanto. (2002). *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Thoha, Miftah. (1996). *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Tyson, Shaun dan Tony Jackson. (2000). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: ANDI.
- Wursanto, Ig. (1995). *Etika Komunikasi Kantor*. Yogyakarta: Kanisius.

Dokumen

Laporan Tahunan PT Indosat tahun 2008

Data Karyawan PT Indosat tahun 2009

Lampiran 1

Kuesioner Penelitian**Oleh Rr. Shinta Oktavia**

Program Strata 1

Ekonomi Manajemen

Universitas Mercu Buana

Judul Penelitian :

**HUBUNGAN KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI
DENGAN EFEKTIVITAS KERJA KARYAWAN
PADA PT INDOSAT, TBK****PANDUAN PENGISIAN KUESIONER**

Dengan hormat, dimohon Bapak/Ibu berkenan memberi tanggapan/jawaban terhadap setiap Pernyataan/pertanyaan yang diajukan, dengan memperhatikan panduan pengisian kuesioner berikut ini :

- *Pernyataan atau pertanyaan yang diajukan serta tanggapan/ jawaban yang diberikan sepenuhnya untuk kepentingan penulisan karya ilmiah.*
- *Jangan ragu, pilihlah salah satu jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan.*
- *Pastikanlah bahwa tanggapan/jawaban yang Bapak/Ibu berikan benar-benar sesuai pandangan dan sikap Bapak/Ibu.*
- *Pilihlah salah satu jawaban yang tersedia dengan memberi tanda lingkaran pada jawaban yang dipilih.*
- *Bapak/Ibu tidak perlu mencantumkan nama, jabatan atau alamat tempat tinggal di lembaran kuesioner ini, karena privacy atau kerahasiaan Bapak/Ibu sangat dihormati.*
- *Terima kasih atas perkenan Bapak/Ibu memberi tanggapan/ jawaban terhadap setiap pernyataan/pertanyaan yang diajukan.*

Hormat
Peneliti

Kelompok Pernyataan Variabel bebas X1 :

KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan

adalah suatu pola mempengaruhi yang berlangsung di antara pimpinan dan staf dalam suasana hubungan kerja yang terarah untuk mencapai tujuan tertentu melalui pelaksanaan tugas dan pekerjaan.

Dimensi Pimpinan

1. Pimpinan suka memberi **keteladan** kepada staf dalam hal pelaksanaan pekerjaan yang efektif dan efisien.

1	Sangat tidak setuju	2	Tidak setuju	3	Kurang setuju	4	Setuju	5	Sangat setuju
---	---------------------	---	--------------	---	---------------	---	--------	---	---------------

2. Pimpinan juga dapat menunjukkan **kemampuan** manajerial kepada staf dalam hal pelaksanaan pekerjaan dan dalam hal-hal lain yang memerlukan pendekatan khusus.

1	Sangat tidak setuju	2	Tidak setuju	3	Kurang setuju	4	Setuju	5	Sangat setuju
---	---------------------	---	--------------	---	---------------	---	--------	---	---------------

3. Pimpinan mempunyai **pengaruh** yang cukup kuat terhadap staf, karena pimpinan pandai menunjukkan integritasnya.

1	Sangat tidak setuju	2	Tidak setuju	3	Kurang setuju	4	Setuju	5	Sangat setuju
---	---------------------	---	--------------	---	---------------	---	--------	---	---------------

4. Pimpinan banyak memberi **perhatian** kepada staf dalam hal pelaksanaan pekerjaan dan dalam hal-hal lain yang memerlukan perhatian pimpinan.

1	Sangat tidak setuju	2	Tidak setuju	3	Kurang setuju	4	Setuju	5	Sangat setuju
---	---------------------	---	--------------	---	---------------	---	--------	---	---------------

Dimensi Staf

5. Sebagai staf saya memiliki **pandangan** yang positif terhadap pimpinan, karena pimpinan saya selama ini bersikap komunikatif.

1	Sangat tidak setuju	2	Tidak setuju	3	Kurang setuju	4	Setuju	5	Sangat setuju
---	---------------------	---	--------------	---	---------------	---	--------	---	---------------

6. Sebagai staf saya juga memiliki **persepsi** yang positif terhadap kebijakan atau arahan pimpinan, karena pimpinan saya selama ini bersikap komunikatif.

1	Sangat tidak setuju	2	Tidak setuju	3	Kurang setuju	4	Setuju	5	Sangat setuju
---	---------------------	---	--------------	---	---------------	---	--------	---	---------------

7. Sebagai staf saya tentu merasa perlu menunjukkan **sikap** kerja yang proaktif terhadap setiap kebijakan atau penugasan dari pimpinan.

1	Sangat tidak setuju	2	Tidak setuju	3	Kurang setuju	4	Setuju	5	Sangat setuju
---	---------------------	---	--------------	---	---------------	---	--------	---	---------------

8. Sebagai staf saya juga merasa perlu juga menunjukkan **cara kerja** yang benar terhadap setiap pekerjaan yang diserahkan oleh pimpinan, karena pimpinan saya selama ini bersikap komunikatif.

1	Sangat tidak setuju	2	Tidak setuju	3	Kurang setuju	4	Setuju	5	Sangat setuju
---	---------------------	---	--------------	---	---------------	---	--------	---	---------------

Dimensi Suasana Hubungan Kerja

9. Suasana hubungan kerja **antar pimpinan** unit kerja dalam perusahaan yang sama selama ini bisa dianggap cukup lancar dan saling mendukung.

1	Sangat tidak setuju	2	Tidak setuju	3	Kurang setuju	4	Setuju	5	Sangat setuju
---	---------------------	---	--------------	---	---------------	---	--------	---	---------------

10. Suasana hubungan kerja **antar pimpinan dengan staf** selama ini bisa dianggap cukup harmonis dan konstruktif.

1	Sangat tidak setuju	2	Tidak setuju	3	Kurang setuju	4	Setuju	5	Sangat setuju
---	---------------------	---	--------------	---	---------------	---	--------	---	---------------

11. Suasana hubungan kerja **antar staf** selama ini lancar-lancar saja, dan saling membantu.

1	Sangat tidak setuju	2	Tidak setuju	3	Kurang setuju	4	Setuju	5	Sangat setuju
---	---------------------	---	--------------	---	---------------	---	--------	---	---------------

12. Suasana hubungan kerja **antar unit kerja** dalam perusahaan yang sama selama ini bisa dianggap cukup harmonis dan saling mendukung.

1	Sangat tidak setuju	2	Tidak setuju	3	Kurang setuju	4	Setuju	5	Sangat setuju
---	---------------------	---	--------------	---	---------------	---	--------	---	---------------

Kelompok Pernyataan Variabel Bebas X2 : KOMUNIKASI

Komunikasi

adalah proses penyampaian pesan atau informasi satu arah atau dua arah dari pimpinan kepada staf, dari staf kepada pimpinan, dan di antara sesama staf yang berlangsung dalam proses pelaksanaan pekerjaan.

Dimensi Komunikasi Pimpinan Kepada Staf

13. Pimpinan langsung memberikan **perintah** kepada staf, dan staf pun mudah memahami perintah pimpinan.

1	Sangat tidak setuju	2	Tidak setuju	3	Kurang setuju	4	Setuju	5	Sangat setuju
---	---------------------	---	--------------	---	---------------	---	--------	---	---------------

14. Pimpinan langsung memberikan **arahan** kepada staf, dan arah tersebut sangat berguna bagi staf dalam melaksanakan pekerjaannya.

1	Sangat tidak setuju	2	Tidak setuju	3	Kurang setuju	4	Setuju	5	Sangat setuju
---	---------------------	---	--------------	---	---------------	---	--------	---	---------------

15. Pimpinan langsung memberikan **teguran** kepada staf manakala staf tersebut menunjukkan kesalahan atau kelemahan dalam bekerja.

1	Sangat tidak setuju	2	Tidak setuju	3	Kurang setuju	4	Setuju	5	Sangat setuju
---	---------------------	---	--------------	---	---------------	---	--------	---	---------------

16. Pimpinan langsung memberikan **penghargaan** kepada staf manakala staf tersebut menunjukkan prestasi kerja.

1	Sangat tidak setuju	2	Tidak setuju	3	Kurang setuju	4	Setuju	5	Sangat setuju
---	---------------------	---	--------------	---	---------------	---	--------	---	---------------

Dimensi Komunikasi Staf Kepada Pimpinan

17. Saya tidak menemui kesulitan untuk menyampaikan **laporan** kepada pimpinan, bahkan pimpinan pun bersikap apresiatif terhadap laporan yang saya sampaikan.

1	Sangat tidak setuju	2	Tidak setuju	3	Kurang setuju	4	Setuju	5	Sangat setuju
---	---------------------	---	--------------	---	---------------	---	--------	---	---------------

18. Saya tidak menemui kesulitan untuk melakukan **konsultasi** dengan pimpinan, karena pimpinan bersikap akomodatif terhadap hal-hal yang saya sampaikan.

1	Sangat tidak setuju	2	Tidak setuju	3	Kurang setuju	4	Setuju	5	Sangat setuju
---	---------------------	---	--------------	---	---------------	---	--------	---	---------------

19. Saya tidak menemui kesulitan untuk menyampaikan suatu **usulan** kepada pimpinan, karena pimpinan sangat memperhatikan usulan staf.

1	Sangat tidak setuju	2	Tidak setuju	3	Kurang setuju	4	Setuju	5	Sangat setuju
---	---------------------	---	--------------	---	---------------	---	--------	---	---------------

20. Saya juga tidak menemui kesulitan untuk menyampaikan **keluhan** kepada pimpinan, karena pimpinan sangat tanggap terhadap keluhan staf.

1	Sangat tidak setuju	2	Tidak setuju	3	Kurang setuju	4	Setuju	5	Sangat setuju
---	---------------------	---	--------------	---	---------------	---	--------	---	---------------

Dimensi Komunikasi Antar Staf

21. Penyaluran **Informasi kebijakan pimpinan** berlangsung lancar, bahkan informasi kebijakan yang penting untuk diketahui oleh setiap pegawai saya juga menerimanya.

1	Sangat tidak setuju	2	Tidak setuju	3	Kurang setuju	4	Setuju	5	Sangat setuju
---	---------------------	---	--------------	---	---------------	---	--------	---	---------------

22. Penyaluran **Informasi penugasan** dari pimpinan kepada staf berlangsung lancar, bahkan informasi yang penting yang terkait dengan pelaksanaan penugasan tersebut juga diterima staf. .

1	Sangat tidak setuju	2	Tidak setuju	3	Kurang setuju	4	Setuju	5	Sangat setuju
---	---------------------	---	--------------	---	---------------	---	--------	---	---------------

23. Penyaluran **Informasi pekerjaan** berlangsung lancar, bahkan informasi yang penting untuk melaksanakan pekerjaan disampaikan juga.

1	Sangat tidak setuju	2	Tidak setuju	3	Kurang setuju	4	Setuju	5	Sangat setuju
---	---------------------	---	--------------	---	---------------	---	--------	---	---------------

24. Penyaluran **Informasi keadaan lingkungan kerja** saya berlangsung lancar, bahkan informasi yang penting untuk diketahui oleh setiap pegawai saya juga menerimanya.

1	Sangat tidak setuju	2	Tidak setuju	3	Kurang setuju	4	Setuju	5	Sangat setuju
---	---------------------	---	--------------	---	---------------	---	--------	---	---------------

Kelompok Pernyataan Y :
EFEKTIVITAS KERJA KARYAWAN
PADA PT INDOSAT, TBK

Efektivitas Kerja Karyawan
adalah proses, tujuan dan sasaran pelaksanaan tugas atau pekerjaan yang sesuai
dengan kebijakan atau rencana pekerjaan yang ditetapkan sebelumnya

Dimensi Proses Pekerjaan

25. Selaku karyawan pada PT Indosat, saya merasa cukup pandai dalam menyusun **Rencana Kerja** yang sistematis.

1	Sangat tidak setuju	2	Tidak setuju	3	Kurang setuju	4	Setuju	5	Sangat setuju
---	---------------------	---	--------------	---	---------------	---	--------	---	---------------

26. Selaku karyawan pada PT Indosat, saya memahami bagaimana melaksanakan **Prosedur Kerja** secara benar.

1	Sangat tidak setuju	2	Tidak setuju	3	Kurang setuju	4	Setuju	5	Sangat setuju
---	---------------------	---	--------------	---	---------------	---	--------	---	---------------

27. Selaku karyawan pada PT Indosat, saya trampil dalam melaksanakan **Teknis Pekerjaan** yang efektif dan efisien.

1	Sangat tidak setuju	2	Tidak setuju	3	Kurang setuju	4	Setuju	5	Sangat setuju
---	---------------------	---	--------------	---	---------------	---	--------	---	---------------

28. Selaku karyawan pada PT Indosat, saya merasa bahwa **Waktu Kerja** saya banyak terisi dengan kegiatan yang produktif.

1	Sangat tidak setuju	2	Tidak setuju	3	Kurang setuju	4	Setuju	5	Sangat setuju
---	---------------------	---	--------------	---	---------------	---	--------	---	---------------

UNIVERSITAS
MERCUBUANA
Dimensi Tujuan Pekerjaan

29. Selaku karyawan pada PT Indosat, saya tidak menuntut **Kejelasan Tujuan Pekerjaan** yang dipercayakan kepada saya.

1	Sangat tidak setuju	2	Tidak setuju	3	Kurang setuju	4	Setuju	5	Sangat setuju
---	---------------------	---	--------------	---	---------------	---	--------	---	---------------

30. Selaku karyawan pada PT Indosat, saya menguasai **Pemahaman Tujuan Pekerjaan** yang dipercayakan kepada saya.

1	Sangat tidak setuju	2	Tidak setuju	3	Kurang setuju	4	Setuju	5	Sangat setuju
---	---------------------	---	--------------	---	---------------	---	--------	---	---------------

31. Selaku karyawan pada PT Indosat, saya memahami **Cara Mencapai Tujuan Pekerjaan** yang dipercayakan kepada saya.

1	Sangat tidak setuju	2	Tidak setuju	3	Kurang setuju	4	Setuju	5	Sangat setuju
---	---------------------	---	--------------	---	---------------	---	--------	---	---------------

32. Selaku karyawan pada PT Indosat, saya cukup pandai melakukan **Evaluasi Tujuan Pekerjaan** yang saya laksanakan.

1	Sangat tidak setuju	2	Tidak setuju	3	Kurang setuju	4	Setuju	5	Sangat setuju
---	---------------------	---	--------------	---	---------------	---	--------	---	---------------

Dimensi Sasaran Pekerjaan

33. Selaku karyawan pada PT Indosat, saya memperhatikan pentingnya pemahaman **Sasaran Operasional pekerjaan** secara jelas.

1	Sangat tidak setuju	2	Tidak setuju	3	Kurang setuju	4	Setuju	5	Sangat setuju
---	---------------------	---	--------------	---	---------------	---	--------	---	---------------

34. Selaku karyawan pada PT Indosat, saya juga mengerti **Sasaran Fungsional Pekerjaan** yang saya lakukan.

1	Sangat tidak setuju	2	Tidak setuju	3	Kurang setuju	4	Setuju	5	Sangat setuju
---	---------------------	---	--------------	---	---------------	---	--------	---	---------------

35. Selaku karyawan pada PT Indosat, saya peduli pada **Sasaran Situasional Pekerjaan** yang saya lakukan.

1	Sangat tidak setuju	2	Tidak setuju	3	Kurang setuju	4	Setuju	5	Sangat setuju
---	---------------------	---	--------------	---	---------------	---	--------	---	---------------

36. Selaku karyawan pada PT. Indosat, saya juga peduli dengan **Sasaran Kondisional pekerjaan** yang saya lakukan.

1	Sangat tidak setuju	2	Tidak setuju	3	Kurang setuju	4	Setuju	5	Sangat setuju
---	---------------------	---	--------------	---	---------------	---	--------	---	---------------

Kelompok Pertanyaan Karakteristik Responden

01. Pendidikan formal Bapak/Ibu yang terakhir?

- a. SLTP atau sederajat
- b. SLTA atau sederajat.
- c. Akademi
- d. Strata 1 (Sarjana)
- e. Strata 2 (Magister)
- f. Strata 3 (Doktor)

02. Mohon sebutkan masa kerja Bapak/ibu, dengan memilih salah satu jawaban dibawah ini :

- a. Di bawah 1 tahun
- b. 1 sampai 3 tahun
- c. 3 sampai 5 tahun
- d. 5 sampai 10 tahun
- e. Di atas 10 tahun

03. Mohon sebutkan kisaran usia Bapak/Ibu :

- a. Dibawah 30 tahun
- b. 30 sampai 40 tahun
- c. 40 sampai 50 tahun
- d. Diatas 50 tahun

04. Mohon sebutkan jenis kelamin :

- a. Laki-laki
- b. Perempuan

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

Lampiran 5

Hasil hubungan Kepemimpinan dengan Efektivitas Kerja Karyawan

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Efektivitas Kerja Karyawan	50.30	3.302	56
Kepemimpinan	49.64	3.130	56

Correlations

		Efektivitas Kerja Karyawan	Kepemimpinan
Pearson Correlation	Efektivitas Kerja Karyawan	1.000	.883
	Kepemimpinan	.883	1.000
Sig. (1-tailed)	Efektivitas Kerja Karyawan	.	.000
	Kepemimpinan	.000	.
N	Efektivitas Kerja Karyawan	56	56
	Kepemimpinan	56	56

Lampiran 6

Hasil hubungan Komunikasi dengan Efektivitas Kerja Karyawan

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Efektivitas Kerja Karyawan	50.30	3.302	56
Komunikasi	49.57	2.966	56

Correlations

		Efektivitas Kerja Karyawan	Komunikasi
Pearson Correlation	Efektivitas Kerja Karyawan	1.000	.804
	Komunikasi	.804	1.000
Sig. (1-tailed)	Efektivitas Kerja Karyawan	.	.000
	Komunikasi	.000	.
N	Efektivitas Kerja Karyawan	56	56
	Komunikasi	56	56

Lampiran 7

Hasil hubungan antara Kepemimpinan dan Komunikasi secara bersama-sama dengan Efektivitas Kerja Karyawan

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Efektivitas Kerja Karyawan	50.30	3.302	56
Kepemimpinan	49.64	3.130	56
Komunikasi	49.57	2.966	56

Correlations

		Efektivitas Kerja Karyawan	Kepemimpinan	Komunikasi
Pearson Correlation	Efektivitas Kerja Karyawan	1.000	.883	.804
	Kepemimpinan	.883	1.000	.861
	Komunikasi	.804	.861	1.000
Sig. (1-tailed)	Efektivitas Kerja Karyawan	.	.000	.000
	Kepemimpinan	.000	.	.000
	Komunikasi	.000	.000	.
N	Efektivitas Kerja Karyawan	56	56	56
	Kepemimpinan	56	56	56
	Komunikasi	56	56	56

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.887 ^a	.787	.779	1.551	.787	98.169	2	53	.000

a. Predictors: (Constant), Komunikasi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Efektivitas Kerja Karyawan

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	472.336	2	236.168	98.169	.000 ^a
	Residual	127.503	53	2.406		
	Total	599.839	55			

a. Predictors: (Constant), Komunikasi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Efektivitas Kerja Karyawan



Lampiran 8

Tabel Distribusi t

a d.k	,25	,20	,15	,10	,05	,025	,01	,005	,0005
1	1,000	1,376	1,963	3,078	6,314	12,706	31,821	63,657	636,619
2	,816	1,061	1,386	1,886	2,920	4,303	6,965	9,925	31,598
3	,765	,978	1,250	1,639	2,353	3,182	4,541	5,841	12,941
4	,741	,941	1,190	1,533	2,132	2,776	3,747	4,604	9,610
5	,727	,920	1,156	1,476	2,015	2,571	3,365	4,032	6,589
6	,718	,906	1,134	1,440	1,943	2,447	3,148	3,707	5,959
7	,711	,896	1,119	1,415	1,895	2,365	2,998	3,499	5,405
8	,706	,889	1,108	1,397	1,860	2,306	2,896	3,355	5,041
9	,703	,883	1,100	1,383	1,833	2,262	2,821	3,250	4,781
10	,700	,879	1,093	1,372	1,812	2,228	2,764	3,169	4,587
11	,697	,876	1,088	1,363	1,796	2,201	2,718	3,106	4,437
12	,695	,873	1,083	1,356	1,782	2,179	2,681	3,055	4,318
13	,694	,870	1,079	1,350	1,771	2,160	2,650	3,012	4,221
14	,692	,868	1,076	1,345	1,761	2,145	2,624	2,977	4,140
15	,691	,866	1,074	1,341	1,753	2,131	2,602	2,947	4,073
16	,690	,865	1,071	1,337	1,746	2,120	2,583	2,921	4,015
17	,689	,863	1,069	1,333	1,740	2,110	2,567	2,898	3,965
18	,688	,862	1,067	1,330	1,734	2,101	2,552	2,878	3,922
19	,688	,861	1,066	1,328	1,729	2,093	2,539	2,861	3,883
20	,687	,860	1,064	1,325	1,725	2,086	2,528	2,845	3,850
21	,686	,859	1,063	1,323	1,721	2,080	2,518	2,831	3,819
22	,686	,858	1,061	1,321	1,717	2,074	2,508	2,819	3,792
23	,685	,858	1,060	1,319	1,714	2,069	2,500	2,807	3,767
24	,685	,857	1,059	1,318	1,711	2,064	2,492	2,397	3,745
25	,684	,856	1,058	1,316	1,708	2,060	2,485	2,787	3,752
26	,684	,856	1,058	1,315	1,706	2,056	2,479	2,779	3,707
27	,684	,855	1,057	1,314	1,703	2,052	2,473	2,771	3,690
28	,683	,855	1,056	1,313	1,701	2,048	2,467	2,763	3,674
29	,683	,854	1,055	1,311	1,699	2,045	2,462	2,756	3,659
30	,683	,854	1,055	1,310	1,697	2,042	2,457	2,750	3,646
40	,681	,851	1,050	1,303	1,684	2,021	2,423	2,704	3,551
60	,679	,843	1,046	1,296	1,671	2,000	2,390	2,660	3,460
120	,677	,845	1,041	1,289	1,658	1,980	2,358	2,617	3,373
00	,674	,842	1,036	1,282	1,645	1,960	2,326	2,576	3,291

Sumber :Fisher and Yates : *Statistical Tables for Biological Agricultural and Medical Research* , Tabel III, Izin Penerbit : Oliver and Boyd, Ltd, Edinburg, England.

Lampiran 2
Distribusi Skor Jawaban Responden
Menurut Variabel Kepemimpinan

NO RESPD	Nomor Item Pernyataan X_1												Jml X_1	13
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	3	48	4
2	3	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	52	5
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	49	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	59	5
5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	51	4
6	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	51	4
7	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50	5
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	59	5
9	4	4	5	5	5	4	4	3	5	5	4	5	53	5
10	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	54	5
11	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	50	4
12	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	3	3	53	5
13	4	4	5	4	4	5	4	5	3	4	4	4	50	5
14	4	5	5	4	5	5	3	5	5	5	3	3	52	5
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4
18	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	55	5
19	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	49	4
20	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	5	50	4
21	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	3	3	48	4
22	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	3	46	4
23	3	3	4	5	5	4	4	4	4	5	3	3	47	4
24	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	54	4
25	4	3	5	4	3	5	5	3	3	5	4	5	49	5
26	4	3	5	5	5	3	4	4	4	3	5	4	49	5
27	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	52	4
28	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	43	3
29	4	4	4	4	3	3	4	4	5	3	4	4	46	4
30	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	50	4
31	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4
32	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	52	4
33	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	50	4
34	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	5	5	46	4
35	4	4	3	5	4	4	3	5	5	5	5	5	52	3
36	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	44	3
37	4	4	4	4	3	4	3	4	5	5	4	5	49	4
38	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	49	4
39	4	4	5	3	4	5	5	4	5	4	5	4	52	5
40	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	53	4
41	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	46	4
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	48	4
44	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	47	3
45	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	46	4
46	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	50	4
47	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	5	4	52	5
48	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	49	4
49	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5	5	4	51	5

Lampiran 2
Distribusi Skor Jawaban Responden
Menurut Variabel Kepemimpinan

NO RESPD	Nomor Item Pernyataan X_1												Jml X_1	13
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
50	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	48	4
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4
52	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	47	4
53	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	45	4
54	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	48	4
55	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	49	4
56	4	5	3	5	4	4	4	5	4	3	4	5	50	4
Jumlah	231	226	235	233	231	230	230	231	233	238	228	234	2780	235

Skor	Frekuensi responden												Jml	
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	4	7	5	4	7	6	5	5	7	6	8	7	71	4
4	41	40	35	39	35	38	40	39	33	30	36	32	438	37
5	11	9	16	13	14	12	11	12	16	20	12	17	163	15
Jml	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	672	56

No. Item	Skor alternatif/Frekuensi					Jml
	1	2	3	4	5	
1	0	0	4	41	11	56
2	0	0	7	40	9	56
3	0	0	5	35	16	56
4	0	0	4	39	13	56
5	0	0	7	35	14	56
6	0	0	6	38	12	56
7	0	0	5	40	11	56
8	0	0	5	39	12	56
9	0	0	7	33	16	56
10	0	0	6	30	20	56
11	0	0	8	36	12	56
12	0	0	7	32	17	56
Jml	0	0	71	438	163	672
fx	0	0	213	1752	815	2780
%	0	0	0.11	0.65	0.24	4.14
Frek	0	0	5.92	36.5	13.6	56

No. Item	13
	14
	15
	16
	17
	18
	19
	20
	21
	22
	23
	24
Jml	
fx	
%	
Frek	

Lampiran 3
Distribusi Skor Jawaban Responden
Menurut Variabel Komunikasi

NO RESPD	Nomor Item Pernyataan X_2											Jml X_2		
	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24		25	26
1	4	3	3	4	3	4	3	4	4	5	4	45	3	4
2	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	50	4	5
3	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	5	48	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	59	5	5
5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	52	4	4
6	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	51	4	5
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49	4	4
8	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	57	5	5
9	5	5	4	4	3	5	5	4	5	5	4	54	5	4
10	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	55	5	5
11	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	51	4	4
12	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	55	4	5
13	4	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	50	4	5
14	4	5	5	3	5	5	5	3	3	5	3	51	3	4
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	49	4	4
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	47	4	4
17	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	49	4	4
18	4	5	4	5	5	4	5	3	4	4	3	51	3	4
19	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49	4	4
20	4	5	4	4	4	3	5	4	5	5	4	51	5	4
21	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	52	4	3
22	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	47	4	4
23	5	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	50	3	4
24	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	52	5	4
25	4	3	5	5	3	3	5	4	5	4	4	50	5	4
26	5	5	3	4	4	4	3	3	4	3	3	46	4	4
27	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	52	5	5
28	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	5	44	4	4
29	4	3	3	4	4	5	3	4	4	3	4	45	4	4
30	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	3	48	4	4
31	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	47	5	5
32	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	52	5	4
33	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	50	5	4
34	4	3	3	4	3	4	3	5	5	4	5	47	3	4
35	5	4	4	3	5	5	5	5	3	3	4	49	4	4
36	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	46	5	4
37	4	3	4	3	4	5	5	4	4	4	4	48	4	4
38	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	51	4	4
39	3	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	51	4	4
40	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	50	5	5
41	4	4	3	4	4	3	4	5	5	4	5	49	4	4
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4	4
43	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	50	4	4
44	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	47	4	4
45	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	45	4	4
46	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	50	4	4
47	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	51	3	5
48	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	48	3	4
49	5	3	4	4	4	4	5	4	5	5	4	52	4	4

Lampiran 3
Distribusi Skor Jawaban Responden
Menurut Variabel Komunikasi

NO RESPD	Nomor Item Pernyataan X_2											Jml X_2		
	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24		25	26
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4	3
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4	4
52	3	4	4	4	4	4	3	4	3	5	5	47	5	4
53	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	5	45	4	3
54	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	47	4	4
55	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	50	4	4
56	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	51	4	5
Jumlah	232	231	227	227	230	235	237	229	231	229	233	2776	231	233

Skor	Frekuensi responden											Jml		
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	4	8	7	7	5	6	7	6	7	7	5	73	7	3
4	40	33	39	39	40	33	29	39	35	37	37	438	35	41
5	12	15	10	10	11	17	20	11	14	12	14	161	14	12
Jml	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	672	56	56

Skor alternatif/Frekuensi					Jml
1	2	3	4	5	
0	0	4	37	15	56
0	0	4	40	12	56
0	0	8	33	15	56
0	0	7	39	10	56
0	0	7	39	10	56
0	0	5	40	11	56
0	0	6	33	17	56
0	0	7	29	20	56
0	0	6	39	11	56
0	0	7	35	14	56
0	0	7	37	12	56
0	0	5	37	14	56
0	0	73	438	161	672
0	0	219	1752	805	2776
0	0	0.11	0.65	0.24	4.13
0	0	6.08	36.5	13.4	56

No. Item	Sk
25	0
26	0
27	0
28	0
29	0
30	0
31	0
32	0
33	0
34	0
35	0
36	0
Jml	0
fx	0
%	0
Frek	0

Lampiran 4
Distribusi Skor Jawaban Responden
Menurut Variabel Efektivitas Kerja Karyawan

NO RESPD	Nomor Item Pernyataan Y										Jml Y
	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	
1	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	52
2	3	5	5	4	4	5	5	4	5	4	53
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	50
6	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	52
7	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	50
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
9	4	4	5	5	5	4	4	3	5	5	53
10	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	55
11	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	51
12	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	56
13	4	4	5	4	4	5	4	5	3	4	51
14	4	5	5	4	5	5	3	5	5	5	53
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
18	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	52
19	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	49
20	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5	50
21	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	49
22	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	46
23	3	3	4	5	5	4	4	4	4	5	48
24	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	54
25	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	55
26	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	52
27	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	54
28	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	45
29	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	44
30	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	51
31	4	4	3	5	4	4	4	4	3	4	49
32	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	52
33	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	50
34	5	3	3	4	4	4	4	4	4	5	47
35	3	5	4	3	5	5	5	5	4	5	52
36	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	50
37	4	4	3	3	4	4	5	5	4	5	49
38	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	49
39	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	52
40	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	54
41	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	46
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
43	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	50
44	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	47
45	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	46
46	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	51
47	5	5	4	4	4	4	3	4	5	5	51
48	4	4	3	4	4	4	5	4	5	5	49
49	5	5	3	4	4	4	4	5	5	5	52

Lampiran 4
Distribusi Skor Jawaban Responden
Menurut Variabel Efektivitas Kerja Karyawan

NO RESPD	Nomor Item Pernyataan Y										Jml Y
	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
52	4	3	4	4	4	4	4	3	4	5	48
53	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	46
54	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	46
55	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	50
56	3	5	4	4	4	4	4	4	5	5	51
Jumlah	228	232	233	229	242	235	233	237	233	251	2817

Skor	Frekuensi responden										Jml
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	7	5	7	6	1	1	6	4	4	1	52
4	38	38	33	39	36	43	35	35	39	27	439
5	11	13	16	11	19	12	15	17	13	28	181
Jml	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	672

or alternatif/Frekuensi				Jml
2	3	4	5	
0	7	35	14	56
0	3	41	12	56
0	7	38	11	56
0	5	38	13	56
0	7	33	16	56
0	6	39	11	56
0	1	36	19	56
0	1	43	12	56
0	6	35	15	56
0	4	35	17	56
0	4	39	13	56
0	1	27	28	56
0	52	439	181	672
0	156	1756	905	2817
0	0.077	0.653	0.269	4.19
0	4.33	36.6	15.1	56