

HUBUNGAN PEMBERDAYAAN PEGAWAI DENGAN PENINGKATAN PRODUKTIVITAS PEGAWAI (STUDI KASUS PADA BAGIAN FIBER DAN RADIO ACCESS MAINTENANCE PT. TELEKOMUNIKASI BANDUNG)

Widayanti

PT Telekomunikasi Bandung, Jl. Lembong No. 11-15 Bandung, Telepon: (022) 4216018,
Email: wiedzpg1@telkom.co.id

Correlation between Personnel Empowerment and Personnel Productivity (A Case Study of Fiber & Radio Maintenance Section, PT TELKOM Bandung)

The empowerment in the Section of Fiber and Radio Access Maintenance PT. Telecommunication Bandung has not fully well practiced. It seems the Head has done less effort to support the implementation of empowerment, as indicated in less opportunity given to the workers to consult about work either formally or informally and no recognition or reasonable reimbursement for workers with a good achievement. The Head has infrequently delegated the authority for decision making to lower managers while the head is away.

Therefore, some suggestions are proposed as follows: the Head of Section of Fiber and Radio Access Maintenance PT. Telecommunication Bandung should conduct either formal or informal annual staff meeting involving all workers to discuss the problems in accomplishing work duties and to find the solution over problems. The Section of Fiber and Radio Access Maintenance PT. Telecommunication Bandung should give an orientation for aa workers concerning precise job description, applicable work procedure, and the sequence of work management, procedure, and system that enable all workers to complete the duties and to achieve the work effectiveness.

Keywords: empowerment, enabling, facilitating, consulting, collaborating, mentoring, supporting, and productivity.

A. Latar Belakang

Produktivitas merupakan esensial dalam setiap organisasi, baik dalam organisasi publik maupun organisasi privat, organisasi laba atau nirlaba. Produktivitas kerja pegawai dapat ditingkatkan melalui berbagai cara, diantaranya melalui pemberdayaan sumber daya manusia, dimana pemberdayaan sumber daya manusia ini dimaksudkan untuk memberikan kesempatan, kemampuan dan perlindungan kepada pegawai dalam melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawabnya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pemberdayaan SDM salah satu upaya yang wajib dilakukan organisasi agar tercapainya pegawai yang berkualitas, sehingga memiliki kemampuan untuk memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi.

Penekanan pada pentingnya pemberdayaan mengingat perubahan lingkungan yang begitu cepat. Perubahan tersebut harus diantisipasi dengan kemampuan organisasi yang meningkat secara berkesinambungan. Hal ini dapat dilakukan terutama melalui pengelolaan sumberdaya manusia yang merupakan proses terpenting dan determinatif. Berhasil tidaknya proses kerja organisasi sangat diwarnai bahkan ditentukan oleh memadai tidaknya manajemen sumberdaya manusia yang dilaksanakan.

Di sisi lain, upaya pemberdayaan berkaitan erat dengan keberadaan seorang pemimpin

yang kapabel. Penciptaan suatu tujuan atau sasaran untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai yang baik memerlukan seorang pemimpin yang baik dan mampu mendorong, mengarahkan, serta mempengaruhi motivasi. Keberhasilan seorang pemimpin dalam memotivasi pegawai ditentukan oleh pelaksanaan *directing*, akan tetapi juga ditentukan oleh kemampuannya dalam menggerakkan dan atau mempengaruhi para pegawai yang dipimpinya. Oleh karena itu seorang pemimpin dituntut harus mampu menerapkan program pemberdayaan terhadap para pegawai guna meningkatkan produktivitas pegawai. Menerapkan program pemberdayaan pegawai, sehingga keinginan-keinginan yang hendak direalisasikan dalam pelaksanaan pekerjaan, dimanifestasikan dalam bentuk kerelaan serta kemampuan bawahan dalam melaksanakan kerja sesuai dengan keinginan pemimpin tersebut.

Konsep produktivitas dan pemberdayaan berlaku juga di Bagian Fiber dan Radio Access Maintenance PT. Telekomunikasi Bandung. Untuk dapat meningkatkan produktivitas pegawai, Kepala Bagian selaku pemimpin yang menjalankan kepemimpinan di lingkungannya, dituntut untuk mampu memberikan pengarahan terhadap para pegawai sehingga para pegawai mau bekerja dan diarahkan ke arah sesuai dengan yang dikehendaki, termasuk dalam usaha meningkatkan produktivitas kerja pegawai, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Mengingat pentingnya pemberdayaan, maka penelitian ini ditujukan untuk mencapai beberapa hal sebagai berikut: (a) Untuk mengetahui pelaksanaan pemberdayaan pegawai di Bagian Fiber dan Radio Access Maintenance PT. Telekomunikasi Bandung; (b) Untuk mengetahui tingkat produktivitas kerja pegawai di Bagian Fiber dan Radio Access Maintenance PT. Telekomunikasi Bandung; (c) Untuk mengetahui hubungan pemberdayaan dengan peningkatan produktivitas kerja pegawai di Bagian Fiber dan Radio Access Maintenance PT. Telekomunikasi Bandung; (d) Untuk mengetahui hambatan-hambatan yang dihadapi di Bagian Fiber dan Radio Access Maintenance PT. Telekomunikasi Bandung dalam rangka meningkatkan produktivitas kerja pegawai.; dan (e) Untuk mengetahui upaya-upaya yang dilakukan Kepala di Bagian Bagian Fiber dan Radio Access Maintenance PT. Telekomunikasi Bandung untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut.

B. Landasan Teoritis

Dalam penelitian ini dikembangkan dua konsep kunci, yaitu pemberdayaan dan produktivitas kerja. Kedua konsep kunci tersebut kemudian dioperasionalkan agar pembaca mempunyai persamaan persepsi mengenai kedua konsep kunci yang dibahas dalam penelitian ini.

1. Pemberdayaan

Pemberdayaan pegawai tidak dapat terlepas dari kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang dititikberatkan pada kualitas dan produktivitas pegawai. Upaya pemberdayaan sumber daya manusia, khususnya pegawai merupakan salah satu faktor penting yang perlu mendapat perhatian demi tercapainya tujuan organisasi dan sekaligus menumbuhkan serta meningkatkan kepercayaan pihak pengguna jasa terhadap citra organisasi.

Prijono dan Pranaka (1996: 121) menyatakan bahwa pemberdayaan adalah: "Suatu strategi untuk memperbaiki sumber daya manusia dengan pemberian tanggungjawab dan kewenangan terhadap mereka yang nantinya diharapkan dapat memungkinkan mereka mencapai kinerja yang lebih tinggi di era yang selalu

berubah". Selanjutnya, Prijono dan Pranaka (1996: 63) menyatakan sebagai berikut: "Dilihat secara lebih luas pemberdayaan sering disamakan dengan perolehan kekuatan dan akses terhadap sumber daya untuk mencari nafkah". Kemudian Stewart (1994: 12) menyebutkan bahwa pemberdayaan adalah sebagai berikut: *"Empowerment also offers staff a greater sense of achievement and, therefore, improved motivation. In an empowered workforce there is enhanced task significance: the sense that the job one does is important, not slight or trivial. Staff feel that they really can make a difference to important business outcomes, that what they do is vital (if only in a small way) to organisational success. Such a sense of having real impact can improve morale significantly. It may even help to reduce stress"*.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa pemberdayaan berarti memberikan rasa berprestasi yang lebih besar kepada pegawai, dengan demikian diharapkan dapat meningkatkan motivasi pegawai yang diberdayakan. Dengan kata lain, dalam konsep pemberdayaan terdapat makna tugas yang lebih tinggi: kesadaran bahwa pekerjaan yang mereka lakukan adalah penting, tidak remeh atau sepele. Pegawai merasa bahwa kerja mereka berpengaruh pada hasil-hasil bisnis yang penting, bahwa apa yang mereka lakukan adalah vital bagi keberhasilan organisasi. Rasa seperti itu mendatangkan dampak yang nyata yang dapat meningkatkan semangat kerja secara berarti. Rasa itu bahkan dapat membantu mengurangi stress. Oleh karena itu, pada dasarnya pemberdayaan merupakan upaya bagaimana mewujudkan sumber daya manusia dapat berdaya guna atau mempunyai kemampuan untuk memenuhi kebutuhan dan mengembangkan kekuatan yang ada pada dirinya. Konsep pemberdayaan ini menyangkut penguasaan teknologi, serta keterampilan. Kunci perubahan struktur organisasi dilakukan dengan pengembangan kelembagaan dan pengembangan individu (personil).

Mengingat pentingnya pemberdayaan, maka suatu organisasi perlu memahami dengan baik strategi dalam melakukan pemberdayaan. Strategi pemberdayaan sendiri merupakan langkah-langkah dalam proses pemberdayaan yang harus ditempuh guna mendapatkan hasil dengan tujuan pemberdayaan yang berpedoman pada pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Menurut Cook dan Macaulay (1996: 24), keberhasilan pemberdayaan pada intinya dapat dicapai dengan delapan langkah utama, sebagai berikut: (1) Hubungan visi; (2) Diarahkan dengan menggunakan conto; (3) Berkomunikasi secara aktif; (4) Meninjau struktur organisasi; (5) Menguatkan kerja tim; (6) Mendorong pengembangan pribadi; (7) Menjadikan jasa layanan kepada pelanggan sebagai fokus; dan (8) Mengukur perkembangan dalam proses yang terjadi dan kenali secara keberhasilan. Sementara itu, Hutapea (2003: 94-97), mengemukakan strategi pemberdayaan sebagai berikut: (1) Pendelegasian wewenang; (2) Menampung bakat; (3) Menggali yang terbaik dari pelaksana; (4) Mengizinkan individu mengambil tanggung jawab; (5) Kombinasi di dalam pekerjaan dan di luar pekerjaan; dan (6) Mengembangkan keahlian dan rasa percaya diri. Sedangkan Stewart (1994: 77), menyebutkan bahwa strategi pemberdayaan meliputi: (1) *Enabling* (Membuat mampu); (2) *Facilitating* (Memperlancar); (3) *Consulting* (Berkonsultasi); (4) *Collaborating* (Bekerjasama); (5) *Mentoring* (Membimbing); dan (6) *Supporting* (Mendukung).

Strategi-strategi seperti yang telah disebutkan sebelumnya dirancang sedemikian rupa agar pemberdayaan mencapai tujuan yang diharapkan. Menurut Hasibuan (1996: 77), tujuan pemberdayaan sumberdaya manusia pada dasarnya adalah untuk meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan efektivitas organisasi. Adapun manfaat yang

dapat diperoleh dari pemberdayaan menurut Siagian (1996: 184) adalah sebagai berikut: (1) Membantu para pegawai membuat keputusan dengan lebih baik; (2) Meningkatkan kemampuan para pegawai menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi; (3) Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional; (4) Timbulnya dorongan dalam diri para pegawai untuk meningkatkan kemampuan kerjanya; (5) Peningkatan kemampuan pegawai dalam mengatasi stress, frustrasi, dan konflik yang pada gilirannya memperbesar rasa percaya diri sendiri; (6) Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para pegawai dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknikal dan intelektual; (7) Meningkatkan kepuasan kerja; (8) Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang; (9) Semakin besarnya tekad pegawai untuk lebih mandiri; dan (10) Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru di masa depan.

2. Produktivitas Kerja

Secara filosofis terminologi produktivitas kerja adalah sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Sikap demikian membuat seseorang selalu mencari perbaikan-perbaikan dan peningkatan dan mendorong dinamis, kreatif, inovatif serta terbuka, tetapi juga kritis terhadap ide-ide dan perubahan.

Menurut The Liang Gie (1992: 109): "Produktivitas merupakan perbandingan antar hasil kerja berupa barang atau jasa dengan sumber-sumber bahan/tenaga yang terpakai dalam proses produksi itu. Kata *produktif* pada umumnya diartikan sebagai kemampuan pada seseorang atau alat untuk menghasilkan sesuatu hasil kerja yang lebih banyak dari pada ukuran biasa yang telah umum". Kemudian Sinungan (1997: 1) mengemukakan: "Produktivitas adalah sumber-sumber ekonomi yang digerakkan secara efektif yang memerlukan ketrampilan organisatoris dan teknis sehingga mempunyai tingkat hasil guna yang tinggi. Artinya, hasil yang diperoleh seimbang dengan masukan yang di olah, melalui berbagai perbaikan cara kerja, pemborosan waktu, tenaga dan berbagai input lainnya akan bisa dikurangi sejauh mungkin. Hasilnya tentu akan lebih baik dan banyak hal yang bisa dihemat. Yang jelas, waktu tidak terbuang sia-sia, tenaga dikerahkan secara efektif dan pencapaian tujuan usaha bisa terselenggarakan dengan baik, efektif dan efisien".

Sementara itu Nawawi (1998: 97) menjelaskan bahwa pengertian produktivitas, meliputi dua hal sebagai berikut: (1) Produktivitas kerja adalah perbandingan terbaik antara hasil yang diperoleh (*output*) dengan jumlah sumber kerja yang dipergunakan (*input*). Produktivitas kerja dikatakan tinggi jika hasil yang diperoleh lebih besar daripada sumber kerja yang dipergunakan. Sebaliknya produktivitas kerja dikatakan rendah, jika hasil yang diperoleh lebih kecil daripada sumber kerja yang digunakan. Untuk perhitungan produktivitas ini setiap sumber kerja yang dipergunakan harus dinilai dengan uang dan (2) Produktivitas yang diukur dari daya guna (efisiensi) menggunakan personel sebagai tenaga kerja. Produktivitas ini digambarkan dari ketepatan penggunaan metode atau cara kerja dan alat yang tersedia, sehingga volume dan beban kerja dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang tersedia. Hasil yang diperoleh berbentuk pelayanan dari masyarakat, yang penggunaan sumber kerjanya dan hasilnya tidak dapat dinilai dengan uang. Produktivitas kerja hanya dapat diperoleh gambarannya dari dedikasi, loyalitas, kesungguhan, disiplin, ketepatan penggunaan metode atau cara bekerja dan lain-lain yang tampak selama personel sebagai tenaga kerja melaksanakan volume dan beban kerjanya.

Senada dengan pendapat Nawawi, Westra (1997:88), menyatakan sebagai berikut: "Produktivitas adalah perbandingan antara hasil kerja berupa barang atau jasa dengan sumber bahan/tenaga yang terpakai dalam proses produksi". Dalam bahasa yang berbeda, Sedarmayanti (1995: 60) menyebutkan sebagai berikut: "Produktivitas memiliki dua dimensi, yakni efektivitas dan efisiensi. Dimensi pertama berkaitan dengan pencapaian unjuk kerja yang maksimal, dalam arti pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Sedangkan dimensi kedua berkaitan dengan upaya membandingkan masukan dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan".

Dari beberapa penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa produktivitas secara total atau secara keseluruhan, artinya keluaran yang dihasilkan diperoleh dari keseluruhan masukan yang ada dalam organisasi perusahaan. Masukan tersebut lazim dinamakan sebagai faktor produksi. Keluaran yang dihasilkan dicapai dari masukan yang melakukan proses kegiatan yang bentuknya dapat berupa produk nyata atau jasa. Masukan atau faktor produksi dapat berupa tenaga kerja, kapital, bahan, teknologi, dan energi. Salah satu masukan seperti tenaga kerja, dapat menghasilkan keluaran yang dikenal dengan produktivitas individu, yang dapat juga disebut sebagai produktivitas parsial. Sekalipun belum terdapat kesepakatan yang utuh diantara para ahli, namun berdasarkan rumusan yang dikemukakan oleh para pakar, dapat dikatakan bahwa pengukuran produktivitas dapat dilihat dari sisi efektivitas dan efisiensi.

3. Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi variabel dibuat untuk mempermudah pemahaman akan makna masing-masing variabel dan agar variabel-variabel tersebut dapat diukur. Dalam konteks penelitian ini, yang dimaksud dengan pemberdayaan dalam penelitian ini adalah strategi untuk memperbaiki sumber daya manusia dengan pemberian tanggungjawab dan kewenangan terhadap pegawai agar dapat mencapai kinerja yang lebih tinggi. Adapun indikatornya adalah sebagai berikut:

- a. *Enabling* (membuat mampu), yaitu memastikan bahwa pegawai telah mempunyai segala sumber daya yang mereka perlukan dalam rangka pelaksanaan pekerjaan.
- b. *Facilitating* (memperlancar), yaitu meniadakan segala bentuk hambatan dan rintangan yang menghalangi pegawai untuk melakukan pekerjaan sebaik-baiknya, seperti peraturan yang menghambat, sistem dan prosedur kerja yang menghambat pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai.
- c. *Consulting* (berkonsultasi), yaitu konsultasi antara pegawai dengan pimpinan baik membahas tentang masalah-masalah sehari-hari, maupun masalah-masalah setrategis, seperti konsultasi secara tatap muka baik langsung maupun tidak langsung.
- d. *Collaborating* (bekerjasama), yaitu melakukan kerjasama secara bebas, terbuka, dan penuh antara pimpinan dengan pegawai dan antara pegawai dengan pegawai, seperti penetapan tujuan organisasi dan strategi pelaksanaan pekerjaan.
- e. *Mentoring* (membimbing), yaitu menumbuhkembangkan pegawai sehingga mampu melakukan pekerjaan secara mandiri sebagaimana yang sudah dilakukan oleh pembimbing sendiri, yang meliputi pelimpahan wewenang dan tanggung jawab dan upaya pelatihan.
- f. *Supporting* (mendukung), yaitu mendukung pegawai dan membantu mereka untuk dapat mandiri. Dukungan dapat berupa upaya memotivasi pegawai dan mengorekasi kesalahan yang dilakukan oleh pegawai.

Sedangkan yang dimaksud dengan produktivitas kerja pegawai dalam penelitian ini adalah ketepatan penggunaan metode atau cara kerja dan alat yang tersedia, sehingga volume dan beban kerja dapat diselesaikan sesuai dengan waktu dan sumber daya yang tersedia. Adapun indikatornya adalah sebagai berikut:

- a. Efektivitas, yaitu pemanfaatan sumber daya, dana, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atau jasa dengan mutu tertentu tepat waktu pada waktunya.
- b. Efisiensi, yaitu merupakan suatu ukuran dalam membandingkan penggunaan masukan (input) yang direncanakan dengan penggunaan masukan yang sebenarnya terlaksana

Dengan mengacu pada permasalahan dan operasionalisasi variabel, dirumuskan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut: (a) Bagaimana pelaksanaan pemberdayaan pegawai di Bagian Fiber dan Radio Access Maintenance PT. Telekomunikasi Bandung? (b) Bagaimana tingkat produktivitas kerja pegawai di Bagian Fiber dan Radio Access Maintenance PT. Telekomunikasi Bandung? (c) Seberapa besar hubungan pemberdayaan dengan peningkatan produktivitas kerja pegawai di Bagian Fiber dan Radio Access Maintenance PT. Telekomunikasi Bandung? (d) Hambatan-hambatan apa saja yang dihadapi di Bagian Fiber dan Radio Access Maintenance PT. Telekomunikasi Bandung dalam rangka meningkatkan produktivitas kerja pegawai. (e) Upaya-upaya apa saja yang dilakukan Kepala di Bagian Fiber dan Radio Access Maintenance PT. Telekomunikasi Bandung untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut.

Sedangkan hipotesis penelitian yang penulis ajukan adalah: "Pemberdayaan pegawai yang tepat dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan produktivitas kerja pegawai di Bagian Fiber dan Radio Access Maintenance PT. Telekomunikasi Bandung". Adapun hipotesis statistiknya adalah sebagai berikut:

1. $H_0: \rho = 0$: tidak terdapat hubungan antara pemberdayaan dengan peningkatan produktivitas kerja pegawai di Bagian Fiber dan Radio Access Maintenance PT. Telekomunikasi Bandung.
2. $H_1: \rho \neq 0$: terdapat hubungan antara pemberdayaan dengan peningkatan produktivitas kerja pegawai di Bagian Fiber dan Radio Access Maintenance PT. Telekomunikasi Bandung.

C. Metode

Metode penelitian merupakan suatu cara yang akan membantu penelitian dalam pembuktian sebuah hipotesis. Penggunaan metode yang tepat ditunjang oleh kemampuan peneliti dalam memperhitungkan dan mempertimbangkan tujuan serta situasi penelitian akan mengarah kepada kesimpulan yang benar.

Menurut Surachmad (1994: 30): "Metode merupakan cara yang dipergunakan untuk mencapai suatu tujuan, dengan mempergunakan teknik serta alat-alat tertentu. Cara utama ini dipergunakan setelah penyelidikan memperhitungkan kewajarannya ditinjau dan tujuan penyelidikan serta dari situasi penyelidikan".

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan kuantitatif. Sedangkan untuk melihat hubungan antara kedua variabel digunakan adalah metode penelitian korelasi, sesuai dengan pendapat Rachmat (1993: 27), sebagai berikut: "Metode penelitian korelasi bertujuan untuk mengetahui sejauhmana variasi pada satu faktor berkaitan dengan variasi pada faktor lain. Kalau dua variabel saja kita hubungkan, korelasinya disebut korelasi sederhana (*simple correlation*). Lebih dari dua, kita menggunakan korelasi ganda (*multiple*

correlation)".

Adapun populasi penelitian ini sebanyak 55 orang. Jumlah tersebut sesuai dengan lokasi penelitian yaitu di Bagian Operations & Radio Fiber Access Network PT. Telekomunikasi Bandung. Mengingat jumlah populasi relatif sedikit, maka semua anggota populasi akan dikenai perlakuan penelitian. Dengan kata lain, dalam hal ini penulis menggunakan teknik sensus.

Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif. Data diperoleh melalui berbagai teknik pengumpulan data seperti penyebaran kuesioner, wawancara, dan studi literatur. Sedangkan instrumen pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner, panduan wawancara, dan panduan studi kepustakaan.

Data yang diperoleh kemudian diolah dengan tahapan sebagai berikut:

1. Klasifikasi data, dalam hal ini data yang diperoleh diklasifikasikan dalam kelompok data kuantitatif.
2. Tabulasi data, yaitu data yang telah diklasifikasikan sesuai dengan kelompoknya kemudian ditabulasikan ke dalam tabel-tabel.
3. Berdasarkan interpretasi, kategorisasi data tersebut pada point 2, kemudian dilakukan analisis secara kuantitatif.

Selanjutnya agar data dapat diukur, data yang ada diberi bobot dengan mengacu pada pendapat Sugiyono (2000:74), sebagai berikut:

TABEL 1
ALTERNATIF JAWABAN DAN PEMBOBOTAN

Alternatif Jawaban	Bobot
A (Sangat Setuju)	5
B (Setuju)	4
C (Cukup Setuju)	3
D (Tidak Setuju)	2
E (Sangat Tidak Setuju)	1

Untuk dapat memahami makna masing-masing indikator, maka perlu dilakukan pemaknaan hasil pengolahan data, dimana dalam hal ini penulis berpedoman pada pendapat Arikunto (1998: 244) sebagai berikut:

TABEL 2
PERSENTASE DAN INTERPRETASI

Persentase	Interpretasi
81% - 100%	Sangat Baik
61% - 80%	Baik
41% - 60%	Cukup Baik
21% - 40%	Rendah
0% - 20%	Sangat Rendah

Agar instrumen yang dipergunakan valid dan reliabel, maka penulis melakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Untuk mengukur validitas instrumen penulis menggunakan validitas internal yang berupa uji validitas dengan analisa butir pada masing-masing

variabel (analisis pada tiap variabel secara terpisah). Adapun langkah-langkah dalam penganalisaan setiap butir adalah :

1. Skor butir pertanyaan dipandang sebagai nilai X dan skor total dipandang sebagai nilai Y.
2. Mengkorelasikan item-item pertanyaan dengan skor total dengan menggunakan teknik Korelasi Rank Spearman, dengan rumus sebagai berikut:

$$r_s = \frac{\Sigma x^2 + \Sigma y^2 - \Sigma di^2}{2\sqrt{(\Sigma x^2) \cdot (\Sigma y^2)}}$$

Nilai r hitung dibandingkan dengan nilai r tabel dengan $\alpha = 5\%$, jika r hitung \geq r tabel, maka pernyataan tersebut dianggap valid.

Sedangkan uji reliabilitas dilakukan dengan mengacu pada pendapat Arikunto (1998: 165) sebagai berikut: Rumus alpha (α) adalah rumus yang digunakan untuk reliabilitas instrumen yang skornya bukan 1 dan 0.

$$1. \sigma b^2 = \frac{\Sigma x^2 - \frac{\Sigma(x)^2}{N}}{N}$$

$$2. r_{ii} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\Sigma \sigma_{b^2}}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan :

- r_{ii} = Reliabilitas
- k = Banyaknya butir pertanyaan
- $\Sigma \sigma b^2$ = Jumlah varian butir
- σt^2 = Varian total

Dengan instrumen yang valid dan reliabel, maka data yang terkumpul akan dianalisis. Mengingat penelitian ini mengkorelasikan dua variabel, dan karena data dari hasil penyebaran angket (jawaban responden) berskala ordinal, maka penulis akan melakukan analisis koefisien korelasi dengan menggunakan statistik Nonparametrik.. Untuk mengetahui koefisien korelasi atau hubungan antara pengembangan dan produktivitas kerja pegawai penulis menggunakan statistik Nonparametrik Rank Spearman. Adapun rumus yang digunakan seperti terdapat dalam Siegel (1997: 256) sebagai berikut:

$$1. r_s = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n di^2}{n(n^2 - 1)}$$

$$2. r_s = \frac{\Sigma x^2 + \Sigma y^2 - \Sigma di^2}{2\sqrt{(\Sigma x^2) \cdot (\Sigma y^2)}}$$

Keterangan:

- n = Jumlah responden
- Σx^2 = Jumlah nilai pengamatan total kuadrat
- Σy^2 = Jumlah nilai pengamatan total kuadrat
- Σdi^2 = Beda antara 2 pengamatan berpasangan
- r_s = Koefiesien korelasi Rank Spearman

Untuk penentuan koefisiensi korelasi penulis menetapkan tingkat kesalahan sebesar

0,05 atau (5%), sesuai dengan pendapat Sudjana (1991:369). Dimana harga $r_s = 1$ menyatakan adanya hubungan linier sempurna langsung antara variabel X dan variabel Y, sedangkan harga $r_s = 0$, tidak terdapat hubungan linier antara variabel (X) dan variabel (Y). Dalam penentuan kontribusi antara variabel X dan Y dapat dibuktikan dari hasil perhitungan r_s dengan tabel F (Batas Nilai Kritis untuk Uji Korelasi berdasarkan koefisien Rank).

Kemudian untuk melihat kuatnya hubungan antara variabel (X) dengan Variabel (Y) penulis menggunakan arti nilai koefisien korelasi yang dikemukakan Sugiyono (2000: 149), sebagai berikut:

TABEL 3
KOEFISIEN KORELASI DAN TAFSIRANNYA

Koefisien Korelasi	Arah hubungan	Tafsiran korelasi
0,00 - 0,19	Positif/negatif	Sangat Rendah
0,20 - 0,39	Positif/negatif	Rendah
0,40 - 0,59	Positif/negatif	Sedang
0,60 - 0,79	Positif/negatif	Kuat
0,80 - 1,00	Positif/negatif	Sangat Kuat

Sumber: Sugiyono (2000: 149)

Selain ingin mengetahui korelasi antar variabel, penulis juga bermaksud untuk mengetahui seberapa besar kontribusi variabel X terhadap variabel Y. oleh karena itu, penulis melakukan penghitungan koefisien determinasi. Perhitungan ini dilakukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$Kd = (r)^2 \times 100\%$$

Keterangan:

Kd = Koefisien Determinasi

r_s = Rank Spearman

Untuk mentoleransi kesalahan yang dibuat karena pengambilan data, penulis juga melakukan uji signifikansi. Adapun taraf signifikansi (α) yang penulis ambil adalah 0,05 yang artinya sama dengan taraf kepercayaan (r_s) sebesar 95%. Penetapan signifikansi 5% tersebut sesuai pendapat Hadi (1997: 318), sebagai berikut:

Pada umumnya taraf signifikansi yang dapat dipakai adalah 5% atau 1% (0,05 atau 0,01). Sekiranya telah ditetapkan taraf signifikansi 5% untuk mengetes suatu hipotesa, maka kemungkinan kita menolak hipotesa-hipotesa yang benar 5 di antara 100. Atau dengan kata lain kita percaya bahwa 95% dari keputusan kita adalah benar.

Uji signifikansi t dilakukan untuk melakukan uji hipotesis, yaitu dengan menghitung nilai t dengan menggunakan rumus yang dikemukakan Sudjana (1991: 369), yaitu:

$$t = \frac{r_s \sqrt{(n-2)}}{\sqrt{(1-r_s^2)}}$$

Keterangan:

t = t_{hitung}

r_s = Rank Spearman

n = Jumlah sampel

Selanjutnya setelah dilakukan perhitungan tersebut dicari nilai t tabel, dengan tingkat kepercayaan sebesar 95% atau tingkat kesalahan 5% pada N = 54 dan derajat kebebasan (dk) = N - 2 = (54 - 2) = 52, kemudian membandingkan antara t hitung dengan t tabel.

D. Hasil Penelitian dan Analisis

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui dan menganalisis pemberdayaan pegawai, tingkat produktivitas kerja pegawai, dan hubungan diantara keduanya. Oleh karena itu, pada bagian ini penulis akan mencoba untuk mendeksripsikan hasil penelitian yang berkaitan dengan ketiga tujuan tersebut.

1. Analisis Pemberdayaan Pegawai

Indikator-indikator yang ditentukan untuk mengukur pemberdayaan pegawai meliputi adalah: membuat mampu, memperlancar, berkonsultasi, bekerjasama, membimbing dan mendukung.

a. Enabling (Membuat Mampu)

Untuk mengetahui indikator membuat mampu (*enabling*), berikut ini penulis sajikan hasil tanggapan responden mengenai upaya organisasi dalam memampukan pegawai. Adapun hasil tanggapan responden tersebut penulis sajikan pada tabel berikut:

TABEL 4
TANGGAPAN RESPONDEN UNTUK INDIKATOR
MEMBUAT MAMPU (*ENABLING*)
(n = 55)

No.	Item Pernyataan	Tanggapan Responden										Jumlah		
		SS = 5		S = 4		KS = 3		TS = 2		STS=1		J	N	%
		F	N	F	N	F	N	F	N	F	N			
1.	Sarana dan prasarana pendukung pelaksanaan kerja cukup memadai	10	50	29	116	7	21	4	8	5	5	55	200	72,73
2.	Kondisi lingkungan kerja sebagai pendukung pelaksanaan kerja cukup kondusif	7	35	28	112	10	30	4	8	6	6	55	191	69,45
3.	Diberi kesempatan kepada semua pegawai untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan sebagai pendukung pelaksanaan pekerjaan	6	30	18	72	14	42	11	22	6	6	55	172	62,55
Jumlah		23	115	75	300	31	93	19	38	17	17	165	563	
Jumlah Responden		: 55												
Jumlah Pertanyaan		: 3												
Jumlah Skor Ideal		: 55 x 5 x 3 = 825												
Prosentase Hasil Total		: $\frac{563}{55 \times 5 \times 3} \times 100 = 68,24\%$												

Berdasarkan hasil tanggapan responden terhadap indikator membuat mampu (*enabling*) seperti terlihat pada tabel 4, diperoleh prosentase sebesar 68,24%, yang menurut Arikunto termasuk kategori baik.

Informasi mengenai kondisi tersebut sejalan dengan hasil wawancara yang penulis lakukan dengan Kepala Bagian Fiber dan Radio Access Maintenance PT. Telekomunikasi Bandung. Nmaun demikian, organisasi perlu lebih memperhatikan pentingnya pelatihan sebagai upaya mendukung pegawai agar lebih mampu melaksanakan pekerjaannya.

b. Facilitating (Memperlancar)

Untuk mengetahui indikator memperlancar (*Fasilitating*), berikut ini penulis sajikan

hasil tanggapan responden untuk indikator memperlancar (*Fasilitating*). Adapun hasil tanggapan responden tersebut penulis sajikan pada tabel berikut.

TABEL 5
TANGGAPAN RESPONDEN UNTUK INDIKATOR
FACILITATING (MEMPERLANCAR)
(n = 55)

No.	Item Pernyataan	Tanggapan Responden										Jumlah		
		SS = 5		S = 4		KS = 3		TS = 2		STS=1		J	N	%
		F	N	F	N	F	N	F	N	F	N			
4.	Prosedur kerja yang ada saat ini tidak menyulitkan dalam melaksanakan kerja	5	25	28	112	11	33	6	12	5	5	55	187	68,00
5.	Tidak terdapat peraturan yang menghambat dalam pelaksanaan kerja	5	25	27	108	11	33	6	12	6	6	55	184	66,91
	Jumlah	10	50	55	220	22	66	12	24	11	11	110	371	
	Jumlah Responden	: 55												
	Jumlah Pertanyaan	: 2												
	Jumlah Skor Ideal	: 55 x 5 x 2 = 550												
	Prosentase Hasil Total	: $\frac{371}{55 \times 5 \times 2} \times 100 = 67,45\%$												

Berdasarkan informasi tersebut terlihat bahwa responden pada umumnya memberikan tanggapan untuk indikator memperlancar sudah sesuai dengan ketentuan yang ada. Hal ini dapat dilihat dari hasil prosentase tanggapan responden sebesar 67,45%, yang menurut Arikunto termasuk kategori baik.

Informasi tersebut diperkuat oleh hasil wawancara dengan Kepala Bagian Fiber dan Radio Access Maintenance PT. Telekomunikasi Bandung, dimana dari hasil wawancara diperoleh informasi bahwa prosedur kerja yang merupakan salah satu sarana untuk memperlancar kegiatan kerja telah dapat diterapkan dan dilaksanakan dengan baik.

Namun demikian, berdasarkan pengamatan, pada kenyataannya prosedur kerja saat ini masih belum sepenuhnya dipahami sehingga terkadang menghambat pelaksanaan pekerjaan. Dengan demikian nampaknya diperlukan suatu perubahan agar pelaksanaan pekerjaan dapat lebih baik.

c. Consulting (Berkonsultasi)

Untuk mengetahui indikator berkonsultasi (*consulting*), berikut ini penulis sajikan hasil tanggapan responden untuk indikator berkonsultasi pada tabel berikut.

TABEL 6
TANGGAPAN RESPONDEN UNTUK INDIKATOR
BERKONSULTASI (CONSULTING)
(n = 55)

No.	Item Pernyataan	Tanggapan Responden										Jumlah		
		SS = 5		S = 4		KS = 3		TS = 2		STS=1		J	N	%
		F	N	F	N	F	N	F	N	F	N			
6.	Pimpinan selalu mengagendakan pertemuan dengan bawahan secara berkala untuk membahas permasalahan dalam pelaksanaan kerja	8	40	21	84	18	54	5	10	3	3	55	191	69,45
7.	Pimpinan selalu memberikan kesempatan kepada bawahan untuk melakukan konsultasi masalah-masalah yang dihadapi bawahan dalam pelaksanaan kerja	4	20	25	100	12	36	11	22	3	3	55	181	65,82
	Jumlah	12	60	46	184	30	90	16	32	6	6	110	372	
	Jumlah Responden	: 55												
	Jumlah Pertanyaan	: 2												
	Jumlah Skor Ideal	: 55 x 5 x 2 = 550												
	Prosentase Hasil Total	: $\frac{372}{55 \times 5 \times 2} \times 100 = 67,64\%$												

Data pada tabel 6 menunjukkan tanggapan responden bahwa pimpinan selalu melakukan pertemuan rutin dengan para bawahannya untuk membahas masalah atau hambatan-hambatan dalam pelaksanaan pekerjaan. Dari hasil tanggapan responden tersebut diperoleh prosentase sebesar 67,64%, yang apabila dikonsultasikan dengan pendapat Arikunto termasuk kategori baik.

Namun demikian, dalam keseharian kerja, nampaknya pertemuan rutin belum sepenuhnya sesuai dengan yang diharapkan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Fiber dan Radio Access Maintenance PT. Telekomunikasi Bandung diperoleh informasi bahwa selama ini kurangnya pertemuan dengan bawahan dikarenakan kesibukan-kesibukan masing-masing, sehingga hampir tidak ada waktu untuk melakukan pertemuan formal maupun informal dengan bawahan.

d. Collaborating (Bekerjasama)

Untuk mengetahui indikator kerjasama, berikut ini penulis sajikan hasil tanggapan responden untuk indikator *Bekerjasama (Collaborating)*. Adapun hasil tanggapan responden tersebut penulis sajikan pada tabel 7.

TABEL 7
TANGGAPAN RESPONDEN UNTUK INDIKATOR
BEKERJASAMA (COLLABORATING)
(n = 55)

No.	Item Pernyataan	Tanggapan Responden										Jumlah		
		SS = 5		S = 4		KS = 3		TS = 2		STS = 1		J	N	%
		F	N	F	N	F	N	F	N	F	N			
8.	Pimpinan selalu mengusahakan kerjasama antara atasan dengan bawahan dalam meningkatkan efektivitas kerja	7	35	22	88	16	48	6	12	4	4	55	187	68,00
9.	Pimpinan selalu mendukung dalam pelaksanaan kerja para bawahannya	7	35	22	88	15	45	5	10	6	6	55	184	66,91
Jumlah		14	70	44	176	31	93	11	22	10	10	110	371	
Jumlah Responden		: 55												
Jumlah Pertanyaan		: 2												
Jumlah Skor Ideal		: $55 \times 5 \times 2 = 550$												
Prosentase Hasil Total		: $\frac{371}{55 \times 5 \times 2} \times 100 = 67,45\%$												

Data pada tabel 7 menunjukkan bahwa kerjasama antara atasan dengan bawahan serta dukungan pimpinan dalam pelaksanaan kerja sudah baik. Hal ini dapat dilihat dari hasil tanggapan responden diperoleh prosentase sebesar 67,45%, apabila dikonsultasikan dengan pendapat Arikunto termasuk kategori baik.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Fiber dan Radio Access Maintenance PT. Telekomunikasi Bandung, diperoleh informasi bahwa usaha kerjasama yang dilakukan pimpinan dengan bawahan saat ini masih kurang. Hal ini disebabkan masih kurangnya pertemuan atau rapat-rapat antara pimpinan dengan bawahan.

Dari kondisi seperti terlihat pada tabel 7 dan hasil wawancara, nampaknya pimpinan masih kurang memberikan dukungan dan kerja sama dengan bawahan, sehingga mengakibatkan efektivitas kerja pegawai kurang optimal. Nampaknya untuk memperbaiki kondisi ini diperlukan adanya upaya dari pimpinan untuk melakukan pendekatan kepada bawahan, misalnya melalui teguran atau sapaan kepada bawahan, dengan demikian bawahan tidak merasa canggung apabila melakukan hubungan dengan pimpinan.

e. Mentoring (Membimbing)

Berikut ini penulis sajikan hasil tanggapan responden untuk indikator membimbing. Adapun hasil tanggapan responden tersebut penulis sajikan pada tabel berikut.

TABEL 8
TANGGAPAN RESPONDEN UNTUK INDIKATOR
MEMBIMBING (MENTORING)
(n = 55)

No.	Item Pernyataan	Tanggapan Responden										Jumlah		
		SS = 5		S = 4		KS = 3		TS = 2		STS=1		J	N	%
		F	N	F	N	F	N	F	N	F	N			
10.	Pimpinan memberikan wewenang tertentu kepada bawahan dalam melaksanakan tugas pekerjaan	9	45	24	96	14	42	5	10	3	3	55	196	71,27
11.	Pegawai diberi beban tanggung jawab tersendiri dalam melaksanakan tugas pekerjaan	4	20	25	100	15	45	6	12	5	5	55	182	66,18
12.	Pimpinan selalu melakukan pengawasan terhadap bawahan dalam pelaksanaan kerja	7	35	28	112	11	33	2	4	7	7	55	191	69,45
Jumlah		20	100	77	308	40	120	13	26	15	15	165	569	
Jumlah Responden		: 55												
Jumlah Pertanyaan		: 3												
Jumlah Skor Ideal		: $55 \times 5 \times 3 = 825$												
Prosentase Hasil Total		: $\frac{569}{55 \times 5 \times 3} \times 100 = 68,97\%$												

Berdasarkan tabel tersebut terlihat bahwa pimpinan selalu memberikan wewenang kepada pegawai dalam melaksanakan tugas. Hal ini dapat dilihat dari hasil tanggapan responden diperoleh sebesar 68,97%, apabila dikonsultasikan dengan pendapat Arikunto termasuk kategori baik.

Namun pada kenyataannya nampaknya pendelegasian wewenang ini kurang berjalan dengan baik. Oleh karena itu, nampaknya diperlukan suatu upaya dari pimpinan melalui pembinaan kepada pegawai dan pemberian kepercayaan yang lebih besar sehingga pegawai dapat lebih bertanggung jawab akan pekerjaan dan hasilnya.

f. Supporting (Mendukung)

Berikut penuli sajikan tanggapan responden yang berkaitan dengan *supporting*.

TABEL 9
TANGGAPAN RESPONDEN UNTUK INDIKATOR
MENDUKUNG (SUPPORTING)
(n = 55)

No.	Item Pernyataan	Tanggapan Responden										Jumlah		
		SS = 5		S = 4		KS = 3		TS = 2		STS=1		J	N	%
		F	N	F	N	F	N	F	N	F	N			
13.	Pimpinan selalu memberikan insentif kepada bawahan yang berprestasi dalam melaksanakan tugas yang diembannya	6	30	21	84	17	51	4	8	7	7	55	180	65,45
14.	Pimpinan selalu memberikan penghargaan kepada bawahan yang berprestasi dalam melaksanakan tugas-tugas yang diembannya	6	30	26	104	14	42	4	8	5	5	55	189	68,73
15.	Pimpinan selalu memberikan kritik dan saran kepada bawahan apabila melakukan kesalahan	8	40	24	96	9	27	10	20	4	4	55	187	68,00
Jumlah		20	100	71	284	40	120	18	36	16	16	165	556	
Jumlah Responden		: 55												
Jumlah Pertanyaan		: 3												
Jumlah Skor Ideal		: $55 \times 5 \times 3 = 825$												
Prosentase Hasil Total		: $\frac{654}{55 \times 5 \times 3} \times 100 = 67,39\%$												

Berdasarkan data pada tabel 9, dapat diketahui bahwa pada umumnya responden memberikan tanggapan bahwa pimpinan selalu mendukung para pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, melalui pemberian insentif, memberikan penghargaan, dan memberikan kritik dan saran kepada bawahan. Hal ini dapat dilihat dari hasil tanggapan responden untuk indikator Mendukung (*Supporting*) diperoleh sebesar 67,39%, apabila dikonsultasikan dengan pendapat Arikunto termasuk kategori baik.

Sekalipun secara statistik terlihat baik, namun di lapangan dukungan pimpinan kepada bawahan pada masih kurang optimal terutama dalam kaitannya pemberian insentif. Hal ini mengakibatkan produktivitas kerja pegawai kurang optimal.

Selanjutnya penulis sajikan rekapitulasi hasil tanggapan responden untuk pemberdayaan pegawai seperti terlihat pada tabel berikut ini.

TABEL 10
REKAPITULASI HASIL TANGGAPAN RESPONDEN UNTUK
VARIABEL X (PEMBERDAYAAN PEGAWAI)

No.	Item Pernyataan	Tanggapan Responden												Jumlah					
		SS = 5			S = 4			KS = 3			TS = 2			STS=1			J	N	%
		F	N		F	N		F	N		F	N		F	N				
1. Enabling (Membuat mampu)																			
1.	1	10	50	29	116	7	21	4	8	5	5	55	200	72,73					
2.	2	7	35	28	112	10	30	4	8	6	6	55	191	69,45					
3.	3	6	30	18	72	14	42	11	22	6	6	55	172	62,55					
	Jumlah	23	115	75	300	31	93	19	38	17	17	165	563						
Persentase Hasil Total		: $\frac{563}{55 \times 15 \times 3} \times 100 = 68,24\%$																	
2. Facilitating (Memperlancar)																			
4.	4	5	25	28	112	11	33	6	12	5	5	55	187	68,00					
5.	5	5	25	27	108	11	33	6	12	6	6	55	184	66,91					
	Jumlah	10	50	55	220	22	66	12	24	11	11	110	371	-					
Prosentase Hasil Total		: $\frac{371}{55 \times 15 \times 2} \times 100 = 67,45\%$																	
3. Consulting (Berkonsultasi)																			
6.	6	8	40	21	84	18	54	5	10	3	3	55	191	69,45					
7.	7	4	20	25	100	12	36	11	22	3	3	55	181	65,82					
	Jumlah	12	60	46	184	30	90	16	32	6	6	110	372	-					
Prosentase Hasil Total		: $\frac{372}{55 \times 15 \times 2} \times 100 = 67,64\%$																	
4. Collaborating (Bekerjasama)																			
8.	8	7	35	22	88	16	48	6	12	4	4	55	187	68,00					
9.	9	7	35	22	88	15	45	5	10	6	6	55	184	66,91					
	Jumlah	14	70	44	176	31	93	11	22	10	10	110	371	-					
Prosentase Hasil Total		: $\frac{371}{55 \times 15 \times 2} \times 100 = 67,45\%$																	
5. Mentoring (Membimbing)																			
10.	10	9	45	24	96	14	42	5	10	3	3	55	196	71,27					
11.	11	4	20	25	100	15	45	6	12	5	5	55	182	66,18					
12.	12	7	35	28	112	11	33	2	4	7	7	55	191	69,45					
	Jumlah	20	100	77	308	40	120	13	26	15	15	165	569	-					
Prosentase Hasil Total		: $\frac{569}{55 \times 15 \times 3} \times 100 = 68,97\%$																	
6. Supporting (Mendukung)																			
13.	13	6	30	21	84	17	51	4	8	7	7	55	180	65,45					
14.	14	6	30	26	104	14	42	4	8	5	5	55	189	68,73					
15.	15	8	40	24	96	9	27	10	20	4	4	55	187	68,00					
	Jumlah	20	100	71	284	40	120	18	36	16	16	165	556	-					
Prosentase Hasil Total		: $\frac{556}{55 \times 15 \times 3} \times 100 = 67,39\%$																	
Total		99	495	368	1472	194	582	89	178	75	75	825	2802	-					
Jumlah Responden		: 55																	
Jumlah Pertanyaan		: 15																	

Jumlah Skor Ideal	:	$55 \times 15 \times 5 = 4.125$
Prosentase Hasil Total	:	$\frac{2.802}{55 \times 15 \times 5} \times 100 = 67,93\%$

Berdasarkan rekapitulasi seperti terlihat pada tabel 10, nilai prosentasenya untuk indikator *Supporting* (Mendukung) adalah paling rendah yaitu sebesar 67,39%. Sekalipun apabila dikonsultasikan dengan pendapat Arikunto termasuk kategori baik, namun nampaknya pimpinan masih kurang mengusahakan memberikan insentif terhadap para pegawai guna meningkatkan produktivitas kerja pegawai, sehingga pegawai merasa kurang adanya perhatian dari pimpinan. Hal ini diduga menjadi penyebab tingkat produktivitas kerja pegawai dan disiplin kerja pegawai menjadi kurang optimal.

Dari kondisi seperti tersebut, nampaknya diperlukan upaya-upaya dari pimpinan untuk meningkatkan gairah dan meningkatkan kinerja pegawai, yaitu melalui pendekatan dan hubungan kerja yang harmonis dengan para pegawai secara kekeluargaan. Dengan adanya perhatian dari pimpinan, maka dengan sendirinya para pegawai dapat meningkatkan kinerjanya dan sekaligus disiplin kerja. Selain itu pemberian penghargaan yang berupa pujian atau penghargaan lain kepada pegawai yang berprestasi akan membuat pegawai lebih termotivasi dalam melaksanakan pekerjaan. Jika hal-hal tersebut dapat direalisasikan, pegawai akan merasa dekat dengan pimpinan dan dengan sendirinya akan timbul disiplin kerja yang baik dari masing-masing pegawai, dan pada gilirannya produktivitas kerja pegawai akan meningkat pula.

Selain itu, pendelegasian wewenang kepada pegawai dalam melaksanakan tugas rutinnnya nampaknya perlu lebih ditingkatkan. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan produktivitas dalam melaksanakan tugas rutinnnya. Pernyataan ini sejalan dengan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Fiber dan Radio Access Maintenance PT. Telekomunikasi Bandung diperoleh informasi bahwa pelaksanaan pemberdayaan sumber daya manusia sudah berjalan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan, namun dalam pendelegasian tugas-tugas penting masih belum diberikan kepada pegawai, seperti dalam pengambilan keputusan. Hal tersebut disebabkan adanya pemikiran dari pimpinan jika kewenangan dalam pengambilan keputusan diberikan kepada pegawai, dikhawatirkan pengambilan keputusan yang dilakukan menjadi tidak tepat dan akan berdampak kurang baik terhadap pelaksanaan tugas para pegawai.

2. Analisis Produktivitas Kerja Pegawai

Variabel produktivitas kerja pegawai diukur dengan dua indikator yaitu efektivitas dan efisiensi. Masing-masing indikator ditanyakan kepada responden melalui angket.

a. Efektivitas

Berikut ini penulis sajikan hasil tanggapan responden mengenai indikator efektivitas. Adapun hasil tanggapan responden tersebut penulis sajikan pada tabel berikut.

TABEL 11
TANGGAPAN RESPONDEN UNTUK INDIKATOR EFEKTIVITAS
(n = 55)

No.	Item Pernyataan	Tanggapan Responden										Jumlah		
		SS = 5		S = 4		KS = 3		TS = 2		STS = 1		J	N	%
		F	N	F	N	F	N	F	N	F	N			
1.	Tingkat pendidikan pegawai merupakan penunjang untuk meningkatkan produktivitas kerja.	11	55	31	124	6	18	4	8	3	3	55	208	75,55
2.	Pegawai mampu untuk menyelesaikan seluruh tugas/	11	55	27	108	11	33	3	6	3	3	55	205	74,55

	pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya															
3.	Dalam menyelesaikan seluruh tugas/ pekerjaan pegawai selalu disertai dengan usaha maksimal	10	50	27	108	10	30	5	10	3	3	55	201	73,09		
4.	Pegawai dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan sebelumnya	5	25	32	128	11	33	5	10	2	2	55	198	72,00		
5.	Penempatan pegawai yang tepat dapat mempengaruhi produktivitas kerja	12	60	30	120	9	27	1	2	3	3	55	212	77,09		
6.	Sarana dan prasarana, merupakan penunjang dalam meningkatkan produktivitas kerja bagai para pegawai	5	25	29	116	14	42	3	6	4	4	55	193	70,18		
7.	Tingkat keterampilan para pegawai dapat menunjang dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai	10	50	23	92	11	33	8	16	3	3	55	194	70,55		
8.	Prestasi yang dicapai para pegawai mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan target yang telah ditentukan sebelumnya	8	40	29	116	10	30	3	6	5	5	55	197	71,64		
Jumlah		72	360	228	912	82	246	32	64	26	26	440	1608	-		
Jumlah Responden		: 55														
Jumlah Pertanyaan		: 8														
Jumlah Skor Ideal		: $55 \times 5 \times 8 = 1.925$														
Prosentase Hasil Total		: $\frac{1.608}{55 \times 5 \times 8} \times 100 = 73,09\%$														

Berdasarkan hasil pernyataan responden seperti pada tabel 11 dapat diketahui bahwa umumnya tingkat efektivitas kerja pegawai sudah cukup optimal. Hal ini dapat dilihat dari hasil tanggapan responden sebesar 73,09%, yang apabila dikonsultasikan dengan pendapat Arikunto termasuk kategori baik.

Namun pada kenyataannya bahwa masih ada pegawai dalam melaksanakan pekerjaan tidak tepat waktu sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, disamping itu juga masih ada pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan belum mencapai target yang telah ditentukan organisasi. Berangkat dari kondisi ini nampaknya perlu adanya upaya pembinaan secara intensif oleh pimpinan, misalnya melalui pendidikan dan pelatihan yang disesuaikan dengan bidangnya masing-masing.

Asumsi tersebut didukung dari hasil wawancara dengan Kepala Bagian Fiber dan Radio Access Maintenance PT. Telekomunikasi Bandung dimana dari hasil wawancara diperoleh informasi bahwa dalam menyelesaikan pekerjaan yang diembannya, masih banyak pegawai yang belum dapat menepati waktu yang telah ditentukan. Diduga salah satu penyebabnya adalah tingkat pendidikan pegawai.

Dalam kaitanya dengan hal tersebut, pimpinan sedang berusaha meningkatkan kemampuan pegawai melalui kursus dan pendidikan dan pelatihan yang disesuaikan dengan bidangnya masing-masing serta memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk melanjutkan pendidikan formalnya ke jenjang yang lebih tinggi.

b. Efisiensi

Indikator lain dalam variabel produktivitas adalah efisiensi. Berikut ini penulis sajikan hasil tanggapan responden untuk indikator efisiensi.

TABEL 12
TANGGAPAN RESPONDEN UNTUK INDIKATOR EFISIENSI
(n = 55)

No.	Item Pernyataan	Tanggapan Responden										Jumlah		
		SS = 5		S = 4		KS = 3		TS = 2		STS=1		J	N	%
		F	N	F	N	F	N	F	N	F	N			
9.	Perhatian terhadap penggunaan sarana yang ada dengan efisien dan sehemat mungkin	7	35	27	108	9	27	8	16	4	4	55	190	69,09
10.	Sarana dan prasarana penunjang pelaksanaan kerja tersedia dan memadai.	6	30	33	132	4	12	8	16	4	4	55	194	70,55
11.	Usaha dan konsistensi para pegawai dalam melaksanakan tugas dengan baik untuk mencapai hasil kerja sesuai	7	35	28	112	12	36	5	10	3	3	55	196	71,27

	dengan tuntutan perusahaan.																
12.	Dalam melaksanakan pekerjaan pegawai selalu menghemat penggunaan dana.	7	35	31	124	6	18	8	16	3	3	55	196	71,27			
13.	Pegawai selalu berusaha untuk menekan sekecil mungkin penggunaan dana dalam melaksanakan pekerjaan.	5	25	31	124	10	30	6	12	3	3	55	194	70,55			
14.	Pegawai selalu memperhatikan efisiensi penggunaan dana dalam melaksanakan pekerjaan.	8	40	26	104	13	39	5	10	3	3	55	196	71,27			
15.	Pegawai selalu siap menjalankan tugas yang diembannya secara cepat dan tepat sasaran	8	40	26	104	13	39	5	10	3	3	55	196	71,27			
	Jumlah	49	245	205	820	60	180	47	94	24	24	385	1363				
	Jumlah Responden	: 55															
	Jumlah Pertanyaan	: 7															
	Jumlah Skor Ideal	: 55 x 5 x 7 = 1.925															
	Prosentase Hasil Total	: $\frac{1.363}{55 \times 5 \times 7} \times 100 = 70,81\%$															

Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui bahwa pegawai dalam penggunaan anggaran dan sarana dan prasarana cukup efisien. Hal ini dapat dilihat dari hasil tanggapan responden diperoleh sebesar 70,81%, apabila dikonsultasikan dengan pendapat Arikunto termasuk kategori baik.

Namun pada kenyataannya, masih ada pegawai yang kurang memberikan perhatian terhadap penggunaan sarana yang ada, sehingga sarana tersebut tidak terawat dengan baik. Selain itu, pegawai juga kurang berusaha untuk mencapai hasil kerja sesuai dengan tuntutan perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Fiber dan Radio Access Maintenance PT. Telekomunikasi Bandung diperoleh informasi bahwa masih ada pegawai yang dalam melaksanakan pekerjaannya tidak berusaha untuk menekan sekecil mungkin penggunaan anggaran, sehingga terkesan boros dalam penggunaan alat-alat pendukung pelaksanaan kerja. Pada saat ini kondisi tersebut sedang diupayakan untuk diperbaiki melalui pemberian pengarahan dan pembenahan pelaksanaan kerja agar para pegawai dapat menghemat penggunaan sumber daya yang ada, terutama anggaran.

Selanjutnya penulis sajikan rekapitulasi hasil tanggapan responden untuk variabel produktivitas kerja seperti terlihat pada tabel berikut.

TABEL 13
REKAPITULASI HASIL TANGGAPAN RESPONDEN UNTUK
VARIABEL Y (PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI)

No.	Item Pernyataan	Tanggapan Responden										Jumlah		
		SS = 5		S = 4		KS = 3		TS = 2		STS = 1		J	N	%
		F	N	F	N	F	N	F	N	F	N			
<i>1. Efektivitas</i>														
1.	1	11	55	31	124	6	18	4	8	3	3	55	208	75,64
2.	2	11	55	27	108	11	33	3	6	3	3	55	205	74,55
3.	3	10	50	27	108	10	30	5	10	3	3	55	201	73,09
4.	4	5	25	32	128	11	33	5	10	2	2	55	198	72,00
5.	5	12	60	30	120	9	27	1	2	3	3	55	212	77,09
6.	6	5	25	29	116	14	42	3	6	4	4	55	193	70,18
7.	7	10	50	23	92	11	33	8	16	3	3	55	194	70,55
8.	8	8	40	29	116	10	30	3	6	5	5	55	197	71,64
	Jumlah	72	360	228	912	82	246	32	64	26	26	440	1608	-
	Prosentase Hasil Total	: $\frac{1.608}{55 \times 15 \times 8} \times 100 = 73,09\%$												
<i>2. Efisiensi</i>														
9.	9	9	45	29	116	6	18	7	14	4	4	55	197	71,64
10.	10	7	35	27	108	9	27	8	16	4	4	55	190	69,09
11.	11	6	30	33	132	4	12	8	16	4	4	55	194	70,55
12.	12	7	35	28	112	12	36	5	10	3	3	55	196	71,27
13.	13	7	35	31	124	6	18	8	16	3	3	55	194	71,27
14.	14	5	25	31	124	10	30	6	12	3	3	55	196	70,55

15.	15	8	40	26	104	13	39	5	10	3	3	55	196	71,27
	Jumlah	49	245	205	820	60	180	47	94	24	24	385	1363	-
Prosentase Hasil Total		: $\frac{1.363}{55 \times 15 \times 8} \times 100 = 70,81\%$												
Total		121	605	433	1732	142	426	79	158	50	50	825	2971	-
Jumlah Responden		: 55												
Jumlah Pertanyaan		: 15												
Jumlah Skor Ideal		: $55 \times 15 \times 5 = 4.125$												
Prosentase Hasil Total		: $\frac{2.971}{55 \times 15 \times 5} \times 100 = 72,02\%$												

Dari tabel 13 terlihat bahwa untuk variabel produktivitas kerja pegawai diperoleh skor sebesar 72,02%, yang apabila dikonsultasikan dengan pendapat Arikunto termasuk kategori baik. Hal ini berarti bahwa pegawai di Bagian Fiber dan Radio Access Maintenance PT. Telekomunikasi Bandung mempunyai tingkat produktivitas kerja yang baik. Namun demikian, masih terdapat beberapa kelemahan, diantaranya masih ada pegawai yang kurang memanfaatkan waktu dengan baik untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diembannya, serta sering tidak mencapai target yang telah ditetapkan. Selain itu, kualitas hasil pekerjaan sering tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan.

Namun kenyataannya di lapangan menunjukkan bahwa penggunaan anggaran rutin masih kurang efektif dan efisien. Di samping itu juga dalam penggunaan sarana dan prasarana yang ada kurang optimal, sehingga pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sering tidak tepat waktu. Untuk itu perlu adanya suatu upaya dari pimpinan yaitu dengan memberikan suatu pengarahan kepada pegawai agar menggunakan anggaran rutin sebagai pendukung pelaksanaan kerja sehemat mungkin. Di samping itu juga perlu mengoptimalkan sarana dan prasarana sebagai pendukung pelaksanaan kerja, agar kualitas dan kuantitas hasil kerja pegawai dapat ditingkatkan. Selain itu, pada praktiknya masih ada pegawai dalam melaksanakan tugas rutinnya yang kurang perhatian terhadap penggunaan anggaran, sarana dan prasarana kerja dengan seefisien dan sehemat mungkin. Hal ini perlu adanya upaya yaitu dengan memberikan pengarahan kepada pegawai agar pegawai dapat menghemat serta memanfaatkan sarana dan prasarana sebaik mungkin

3. Analisis Hubungan Pemberdayaan dengan Produktivitas Kerja Pegawai

Berikut ini penulis akan membahas mengenai hubungan antara pemberdayaan pegawai dengan peningkatan produktivitas kerja di Fiber dan Radio Access Maintenance PT. Telekomunikasi Bandung. Menurut teori pengukuran korelasi non parametrik untuk ilmu sosial, yaitu dengan menggunakan skala ordinal dari Rank Spearman.

Data yang diperoleh dari hasil penyebaran angket, ternyata banyak data kembar, maka penulis memilih uji Rank Spearman, untuk mencari koefisien korelasi yang ada pada variabel (X), yaitu pemberdayaan pegawai dan variabel terikat (Y), yaitu produktivitas kerja pegawai, dilakukan dengan langkah-langkah pengujian seperti analisis item pertanyaan. Adapun data yang dikorelasikan adalah skor item pertanyaan yang valid dari kedua variabel tersebut.

Setelah diketahui hasil koefisien korelasi seperti pada lampiran 11, harga $\sum di^2 = 6.928,50$, kemudian langkah selanjutnya data tersebut dimasukan ke dalam rumus Rank Spearman sebagai berikut:

$$\sum x^2 = \frac{n^2 - n}{12} - \sum x$$

$$\Sigma x^2 = \frac{n^2 - n}{12} - \Sigma y$$

Sebelumnya harus dicari harga ΣTx dan ΣTy , yang rumusnya adalah sebagai berikut :

$$\Sigma Tx = \frac{t^3 - t}{12}$$

$$\Sigma Ty = \frac{t^3 - t}{12}$$

Keterangan: t = banyaknya kembaran data

Dengan menggunakan rumus seperti tersebut, maka langkah selanjutnya dilakukan perhitungan untuk analisis kedua variabel sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \Sigma Tx &= \frac{(2^3 - 2)}{12} + \frac{(3^3 - 3)}{12} + \frac{(5^3 - 5)}{12} + \frac{(5^3 - 5)}{12} + \frac{(4^3 - 4)}{12} + \frac{(4^3 - 4)}{12} + \frac{(2^3 - 2)}{12} + \frac{(8^3 - 8)}{12} \\ &\quad + \frac{(3^3 - 3)}{12} + \frac{(7^3 - 7)}{12} + \frac{(3^3 - 3)}{12} + \frac{(2^3 - 2)}{12} \\ &= 107,50 \end{aligned}$$

Selanjutnya dilakukan perhitungan untuk ΣTy yang merupakan data jumlah (total) jawaban responden untuk variabel (Y) adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \Sigma Ty &= \frac{(3^3 - 3)}{12} + \frac{(6^3 - 6)}{12} + \frac{(3^3 - 3)}{12} + \frac{(5^3 - 5)}{12} + \frac{(5^3 - 5)}{12} + \frac{(4^3 - 4)}{12} + \frac{(4^3 - 4)}{12} + \frac{(2^3 - 2)}{12} \\ &\quad + \frac{(6^3 - 6)}{12} + \frac{(5^3 - 5)}{12} + \frac{(3^3 - 3)}{12} + \frac{(2^3 - 2)}{12} \\ &= 82,00 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan dari ΣTx sebesar 107,50 dan hasil perhitungan Σy sebesar 82,00. Kemudian langkah selanjutnya dilakukan perhitungan untuk Σx^2 dan Σy^2 yang merupakan data dari jumlah responden (sampel) yang diteliti sebanyak 55 responden, adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \Sigma x^2 &= \frac{(55^3 - 55)}{12} - 107,50 \\ &= 13.860 - 107,50 \\ &= 13.752,50 \\ \Sigma y^2 &= \frac{(55^3 - 55)}{12} - 82,00 \\ &= 13.860 - 82,00 \\ &= 13.741,00 \end{aligned}$$

Setelah diketahui harga Σx^2 , Σy^2 dan Σdi^2 , selanjutnya dilakukan pengujian dengan cara mensubstitusikan ke dalam rumus korelasi Rank Spearman sebagai berikut :

$$\begin{aligned} r_s &= \frac{(13752,50 + 13778,00) - 6.928,50}{2\sqrt{(13752,50).(13778,00)}} \\ &= \frac{27530,50 - 6.928,50}{2\sqrt{189.481.945,00}} \\ &= \frac{20.602,00}{2(13.765,244)} \\ &= \frac{20.602,00}{27.530,488} \end{aligned}$$

$$= 0,74833 \text{ (dibulatkan } = 0,7483)$$

Berdasarkan hasil perhitungan, nilai koefisien korelasi kedua variabel tersebut sebesar 0,7483 atau 74,83%, sedangkan nilai kritis, berdasarkan tabel P, untuk $n = 55$ sebesar 0,306, sehingga terdapat hubungan positif dan signifikan antara pemberdayaan dengan peningkatan produktivitas kerja pegawai.

Untuk mengetahui seberapa besar kontribusi variabel X terhadap variabel Y dilakukan uji determinasi. Cara yang digunakan adalah dengan jalan mengkuadratkan nilai koefisien korelasi (r_s) sebagai seperti berikut:

$$\begin{aligned} Kd &= (r)^2 \times 100\% \text{ (Ridwan, 1995:123)} \\ &= (0,7483)^2 \times 100\% \\ &= (0,5600) \times 100\% \\ &= 56,00\% \end{aligned}$$

Dengan demikian koefisien determinasi variabel bebas (pemberdayaan pegawai) terhadap variabel terikat (peningkatan produktivitas kerja pegawai) sebesar 56,00%.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dikatakan bahwa:

1. Pemberdayaan pegawai mempunyai kontribusi positif terhadap peningkatan produktivitas kerja pegawai di Fiber dan Radio Access Maintenance PT. Telekomunikasi Bandung.
2. Kontribusi pemberdayaan terhadap peningkatan produktivitas kerja pegawai di Fiber dan Radio Access Maintenance PT. Telekomunikasi Bandung adalah positif, yang berarti apabila pemberdayaan pegawai ditingkatkan, maka akan diikuti peningkatan produktivitas kerja pegawai.

Kemudian untuk mengetahui tingkat signifikansinya, penulis melakukan uji "t", dengan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned} t &= \frac{r_s \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_s^2}} \text{ (Sudjana, 1991:377)} \\ &= \frac{0,7483 \sqrt{55-2}}{\sqrt{(1-0,7483^2)}} \\ &= \frac{0,7483 \times 7,28010988}{\sqrt{1-0,5600}} \\ &= \frac{5,447954}{0,4400} \\ &= 12,38 \end{aligned}$$

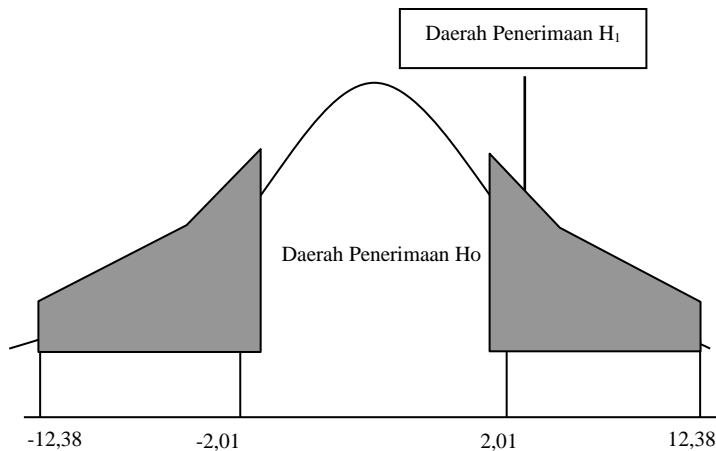
Setelah diketahui nilai t hitung sebesar 12,38, selanjutnya nilai t hitung dikonsultasikan kepada t tabel dengan kriteria uji dua pihak dengan taraf kesalahan 5% dan dk: $55 - 2 = 53$. Berdasarkan tabel nilai distribusi t letak dk = 53 berada antara dk 40 dan dk 60. jadi untuk mencari nilai distribusi t pada dk = 53 digunakan interpolasi sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \frac{40 - 53}{40 - 60} &= \frac{2,021 - x}{2,021 - 2,00} \\ \frac{-13}{-20} &= \frac{12,021 - x}{0,021} \\ 0,65 \times 0,021 &= 2,021 - x \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}x &= 2,021 - 0,01365 \\ &= 2,01 \sim 2,01\end{aligned}$$

Dari perhitungan nilai t tabel di ketahui bahwa nilai $t_{\text{tabel}} = 2,01$ yang nilainya lebih kecil daripada nilai t_{hitung} yaitu sebesar $= 12,38$. Kriteria penolakan H_0 adalah jika $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$. Hasil pengujian didapat bahwa $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$, maka hipotesis H_0 ditolak dan menerima hipotesis alternatif H_1 . Dengan demikian adanya hubungan antara pemberdayaan pegawai dengan peningkatan produktivitas kerja pegawai di Fiber dan Radio Access Maintenance PT. Telekomunikasi Bandung, dengan taraf kesalahan sebesar 5%.

Uji hipotesis melalui uji signifikansi uji t tersebut apabila digambarkan akan terlihat sebagaimana gambar di berikut ini.



GAMBAR 1
BATAS KRITIS PENERIMAAN/PEROLEHAN H_0

Gambar 1 menunjukkan bahwa t hitung berada pada daerah penerimaan H_1 . Dengan demikian H_1 diterima dan H_0 (hipotesis nol) ditolak, berarti ada hubungan yang signifikan antara pemberdayaan dengan peningkatan produktivitas kerja pegawai di Bagian Fiber dan Radio Acces Maintenance PT Telekomunikasi Bandung.

4. Hambatan-Hambatan yang Dihadapi dan Upaya yang Dilakukan

Berdasarkan hasil wawancara dan temuan di lapangan maka hambatan yang dihadapi Bagian Fiber dan Radio Acces Maintenance PT Telekomunikasi Bandung dalam rangka meningkatkan produktivitas kerja pegawai adalah sebagai berikut: (1) Pemberian insentif finansial yang berupa bonus diluar gaji dirasakan masih belum memenuhi kebutuhan hidup pegawai. Hal ini mempengaruhi tingkat produktivitas kerja pegawai sehingga berdampak terhadap proses pelaksanaan kerja yang kurang efektif; (2) Masih kurang adanya perhatian dari pimpinan terutama akan kebutuhan para pegawai misalnya kebutuhan non finansial, seperti penghargaan/*reward* kepada pegawai yang berprestasi. Kondisi ini mengakibatkan rendahnya tingkat produktivitas kerja pegawai serta terhambatnya terhadap kelancaran kerja sehingga penyelesaian pekerjaan sering tidak tepat sesuai dengan waktu yang telah ditentukan perusahaan; (3) Pimpinan masih kurang dapat menciptakan hubungan yang harmonis antara pimpinan dan pegawai, sehingga terkesan adanya jarak yang renggang antara pimpinan dan pegawainya, sehingga mengakibatkan suasana kerja yang kaku; (4) Penyediaan fasilitas kerja masih kurang sehingga mengakibatkan efektivitas dan efisiensi kerja pegawai relatif rendah; dan (5) Masih kurangnya pengawasan terhadap pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan, hal ini mengakibatkan banyak peluang pada pegawai untuk bolos dalam kerja ini juga salah satu penyebab kurangnya disiplin kerja pegawai, terhadap tanggung jawab yang diembannya, kondisi ini berakibat langsung terhadap produktivitas kerja.

Upaya-upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan tersebut adalah: (1) Untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai, maka Kepala Bagian Fiber dan Radio Acces Maintenance PT Telekomunikasi Bandung berusaha memperhatikan kebutuhan para pegawai seperti pemberian insentif yang berupa finansial. Disamping itu, juga pimpinan hendaknya mengadakan pendekatan atau bertukar pikiran serta mencari jalan keluar untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi para pegawai dalam pelaksanaan

pekerjaan; (2) Dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja pegawai, maka Kepala Bagian Fiber dan Radio Access Maintenance PT. Telekomunikasi Bandung melakukan pembinaan kepada pegawai para pegawai yang berprestasi pada jabatan yang lebih tinggi, sebagai perwujudan insentif non finansial, dengan demikian diharapkan pegawai lainnya terpacu untuk meningkatkan kinerjanya; (3) Upaya untuk menciptakan hubungan kerja yang akrab antara pimpinan dengan para pegawai, maka Kepala Bagian Fiber dan Radio Access Maintenance PT. Telekomunikasi Bandung melakukan pendekatan secara kekeluargaan seperti diadakannya pertemuan rutin dengan keluarga pegawai. Dengan adanya perhatian dari pimpinan maka akan mempengaruhi tingkat motivasi pegawai dalam pelaksanaan kerja dan pada gilirannya tingkat efektivitas kerja pegawai meningkat pula; (4) Untuk mengatasi kurangnya sarana yang ada karena keterbatasan dana yang ada, maka pimpinan berusaha untuk menyediakan dana untuk sarana, karena prasarana tersebut sangat menunjang terhadap pelaksanaan kerja di samping itu juga pimpinan mengadakan pendekatan kepada para pegawai agar mereka menggunakan fasilitas kerja yang ada seefisien mungkin; dan (5) Pimpinan sebaiknya melakukan pengawasan atas disiplin kerja pegawai secara intensif serta menerapkan sanksi bagi mereka yang tidak disiplin secara adil. Pengawasan disiplin bukan untuk mencari kesalahan para pegawai tetapi untuk mencegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan terhadap disiplin kerja pegawai.

E. Kesimpulan dan Rekomendasi

Sebagai penutup tulisan ini, penulis akan mencoba menyampaikan beberapa rumusan kesimpulan dan beberapa rekomendasi. Rumusan-rumusan ini diharapkan diharapkan dapat memperbaiki kondisi yang ada saat ini ke arah yang lebih baik.

Dari beberapa uraian dan analisis yang telah dilakukan sebelumnya, penulis menyimpulkan beberapa hal sebagai berikut: (1) terdapat hubungan antara pemberdayaan pegawai dan produktivitas kerja sebesar 0,7483 atau 74,83%. Skor tersebut diperoleh dari analisis korelasi Rank Spearman. (2) Kontribusi pemberdayaan pegawai terhadap produktivitas kerja sebesar 56,00%. Hal ini berarti pemberdayaan pegawai memberikan kontribusi sebesar 56,00% terhadap peningkatan produktivitas kerja pegawai di Bagian Fiber dan Radio Acces Maintenance PT Telekomunikasi Bandung, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. (3) Upaya pemberdayaan di Bagian Fiber dan Radio Acces Maintenance PT Telekomunikasi Bandung, tidak berjalan secara utuh seperti yang diharapkan. Hal ini terjadi karena adanya beberapa faktor penghambat sebagai berikut: [a] pemberian kompensasi di Bagian Fiber dan Radio Acces Maintenance PT Telekomunikasi Bandung yang berupa insentif dirasakan masih kurang sesuai dengan apa yang diharapkan pegawai; [b] pimpinan masih kurang memperlancar pelaksanaan pekerjaan pegawai seperti tidak diberikan kesempatan kepada pegawai untuk berkonsultasi terhadap masalah-masalah pekerjaan baik secara formal maupun informal serta pemberian penghargaan atau imbalan yang sepadan kepada pegawai yang berprestasi; [c] pimpinan masih kurang memberikan kewenangan kepada pegawai dalam melaksanakan pekerjaan seperti dalam pengambilan keputusan apabila pimpinan tidak ada di tempat; [d] pegawai masih kurang mampu memanfaatkan waktu luangnya untuk kepentingan tugas; [e] pegawai masih belum memiliki target pribadi dalam bekerja serta pegawai belum melakukan evaluasi untuk memperbaiki hasil pekerjaannya pada masa yang akan datang; [f] pegawai masih kurang berusaha untuk melakukan kerja sama baik antara pimpinan dan bawahan maupun antar pegawai dengan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.

Untuk mengatasi beberapa permasalahan tersebut, penulis mencoba merumuskan beberapa saran sebagai berikut: (1) Dalam melaksanakan pemberian kompensasi yang berupa insentif pihak manajemen harus mendasarkan hal tersebut: [a] berat-ringannya suatu pekerjaan yang ditugaskan kepada seorang pegawai; [b] pelaksanaan tugas tambahan yang diberikan pimpinan; [c] Tingkat prestasi kerja yang telah dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas yang telah diembannya. (2) Kepala Bagian Fiber dan Radio Acces Maintenance PT Telekomunikasi Bandung hendaknya menyelenggarakan rapat staf secara rutin setiap tahun yang melibatkan seluruh pegawai baik formal maupun informal untuk membahas permasalahan-permasalahan dalam pelaksanaan pekerjaan, dan mencari solusi dari permasalahan-permasalahan tersebut. Hasil rapat ini dapat dijadikan acuan dalam pembuatan prosedur kerja. (3) Kepala Bagian Fiber dan Radio Acces Maintenance PT Telekomunikasi Bandung perlu mengarahkan para pegawai, melalui tata kerja dengan jelas, prosedur kerja yang selalu dapat dilakukan oleh setiap pegawai, serta urutan tata kerja, prosedur kerja dan sistem kerja, sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik, dengan demikian efektivitas kerja pegawai dapat tercapai. (4) Kepala Bagian Fiber dan Radio Access Maintenance PT. Telekomunikasi Bandung perlu menciptakan hubungan kerja yang akrab antara pimpinan dengan para pegawai pimpinan mengadakan pertemuan secara informal, seperti rapat yang membahas tentang kesulitan-kesulitan yang dihadapi pegawai dalam pelaksanaan tugas. Kemudian melakukan pendekatan secara kekeluargaan seperti diadakannya pertemuan rutin dengan keluarga pegawai. Dengan adanya perhatian dari pimpinan maka akan meningkatkan motivasi pegawai dalam pelaksanaan kerja dan pada gilirannya kesenjangan dalam organisasi teratasi. (5) Guna meningkatkan produktivitas kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, maka dalam pelaksanaan pemberdayaan pegawai mengarah kepada pendidikan dan pelatihan, seperti pendidikan dan pelatihan yang disesuaikan dengan bidangnya masing-masing, agar pegawai dapat meningkat pengetahuan dan keterampilannya, dengan demikian kinerja pegawai akan meningkat.

Referensi

- Arikunto S. 1998. *Prosedur Penelitian – Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Bina Aksara.
- Cook S. and Macaulay S. 1996. *Perfect Empowerment* (terjemahan Ploepi Tyas R.) Jakarta: Gramedia.
- Hasibuan SP. 1996. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Hutapea A. 1999. *Handbook Teori Organisasi*. Bandung: STIA LAN Bandung.
- Nawawi H. 2000. *Administrasi Personalial untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Haji Masagung.
- Pranaka P. 1996. *Pemberdayaan: Konsep Kebijakan*. Jakarta: CSIS.
- Rachmat J. 1993. *Metodologi Penelitian Komunikasi*. Bandung: Remadja Karya.
- Sedarmayanti. 1995. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Ilham Jaya.
- _____. 2000. *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan*. Bandung: Mandar Maju.
- Siagian SP. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siegel S. 1997. *Statistik Nonparametrik untuk Ilmu-ilmu Sosial*. Jakarta: Gramedia.
- Sinungan M. 1997. *Produktivitas: Apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bina Aksara.
- Stewart AM. 1994. *Empowering People*. New York: Jhon Willey & Sons Inc.
- Sugiyono. 2000. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Surachmad W. 1994. *Pengantar Penelitian Ilmiah*. Bandung: Tarsito.

The Liang Gie. 1996. *Ensiklopedi Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.