

## 4. ANALISIS DATA

### 4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

#### 4.1.1 Sejarah Perusahaan

PT Perkebunan Nusantara X (Persero) didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah R.I No.15 Tanggal 14 Februari Tahun 1996 tentang pengalihan bentuk Badan Usaha Milik Negara dari PT Perkebunan (Eks.PTP 19, Eks.PTP 21-22 dan Eks.PTP 27) yang dilebur menjadi PT Perkebunan Nusantara X (Persero) dan tertuang dalam akte Notaris Harun Kamil, SH No.43 tanggal 11 Maret 1996 yang mengalami Perubahan kembali sesuai Akte Notaris Sri Eliana Tjahjoharto, SH. No. 1 tanggal 2 Desember 2011.

Bisnis utama dari PT Perkebunan Nusantara X (Persero) adalah industri gula dan tembakau. PTPN X memiliki 11 Unit Pabrik Gula (PG) yang tersebar di wilayah Jawa Timur, yaitu PG Kremboong, PG Watoetoelis, PG Toelangan, PG Gempolkrep, PG Djombang Baru, PG Tjoekir, PG Lestari, PG Meritjan, PG Pesantren Baru, PG Ngadirejo dan PG Modjopanggoong. Industri gula yang dipasarkan di dalam negeri dilakukan melalui persaingan bebas dan terkoordinir (lelang dan negosiasi), sedangkan pembeli produk tetes adalah pabrikan (*end user*) dan tender.

Sedangkan industri tembakau, kegiatan usahanya dilakukan di wilayah kabupaten Jember, meliputi Kebun Ajong Gayasan dan Kebun Kertosari serta wilayah kabupaten Klaten meliputi Kebun Kebonarum, Gayamprit dan Wedibirit. Tembakau yang dihasilkan merupakan tembakau cerutu kualitas ekspor yaitu tembakau TBN/VBN dan FIN/FIK dengan grade NW, LPW, RFU dan Filler. Tembakau NO/ VO dengan grade Dekblad, Omblad, dan Filler.

Selain berjalan dalam industri gula dan tembakau, PTPN X mempunyai unit usaha lain yang merupakan kerjasama dan anak perusahaan yang bergerak di bidang:

1. PT Nusantara Medika Utama, merupakan anak perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan kesehatan, membawahkan tiga rumah sakit, yaitu RS Gatoel di Mojokerto, RS Toeloengredjo di Pare Kediri, dan RS Perkebunan di Jember.

Rumah Sakit ini merupakan unit usaha mandiri, selain melayani pasien internal perusahaan juga memberikan layanan kepada masyarakat umum di sekitarnya dan termasuk Rumah Sakit tipe B (mampu melayani 11 pelayanan spesialis).

2. Jasa *Cutting Bobbin*, berlokasi di Jember dan bekerja sama dengan Burger Soehne AG Bung (BSB) Swiss dalam jasa pemotongan daun tembakau menjadi pembungkus cerutu.
3. Karung Plastik, bekerja sama dengan PT Surya Satria Sembada, Jakarta dengan nama PT Dasaplast Nusantara. Produk Plastik, Innerbag dan Waring. Utamanya untuk memenuhi kebutuhan pabrik gula dan kebun tembakau sendiri, juga dilakukan ekspor ke Malaysia dan pasar dalam negeri.
4. Budidaya Kedelai Edamame dan Okura, bekerja sama dengan PT Bahana Artha Ventura dengan nama PT Mitratani Dua Tujuh. Produk Kedelai Edamame ini utamanya untuk ekspor ke Jepang, namun juga dilakukan upaya pemasaran dalam negeri.

#### **4.1.2 Profil Perusahaan**

Nama Perusahaan	: PT Perkebunan Nusantara X (Persero)
Alamat Perusahaan	: Jalan Jembatan Merah no. 3-11 Surabaya 60175 Jawa Timur, Indonesia
Telepon	: (031) 3523143 (hunting)
Fax	: (031) 3523167
Website	: <a href="http://www.ptpn10.co.id">www.ptpn10.co.id</a>

#### **4.1.3 Visi dan Misi Perusahaan**

Di dalam strategi yang dijalankan, PT Perkebunan Nusantara X mempunyai Visi dan Misi sebagai berikut :

Visi

“Menjadi perusahaan agroindustri terkemuka yang berwawasan lingkungan.”

Misi:

1. Berkomitmen menghasilkan produk berbasis bahan baku tebu dan tembakau yang berdaya saing tinggi untuk pasar domestik dan internasional dan berwawasan lingkungan.
2. Berkomitmen menjaga pertumbuhan dan kelangsungan usaha melalui optimalisasi dan efisiensi di segala bidang.
3. Mendedikasikan diri untuk selalu meningkatkan nilai-nilai perusahaan bagi kepuasan stakeholder melalui kepemimpinan, inovasi dan kerjasama team serta organisasi yang profesional.

Menjalankan misi perusahaan memerlukan acuan yang berfungsi sebagai koridor dan batasan sebagai arahan untuk karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dengan penuh integritas, peraturan atau petunjuk. Hal tersebut hendaknya dilaksanakan oleh semua tingkat karyawan, dengan mengikuti aturan yang ada akan memberikan pencapaian prestasi yang merupakan visi perusahaan.

Pokok arahan juga disebutkan dalam *Company Business Philosophy* meliputi: **“Integritas, Profesionalisme, Visioner, dan Sinergi.”** Dalam produktifitas karyawan di tempat kerja harus tetap tinggi dan budaya kerja harus dipahami dan dilaksanakan, adalah: **profesional, produktif, dan pembelajar.**

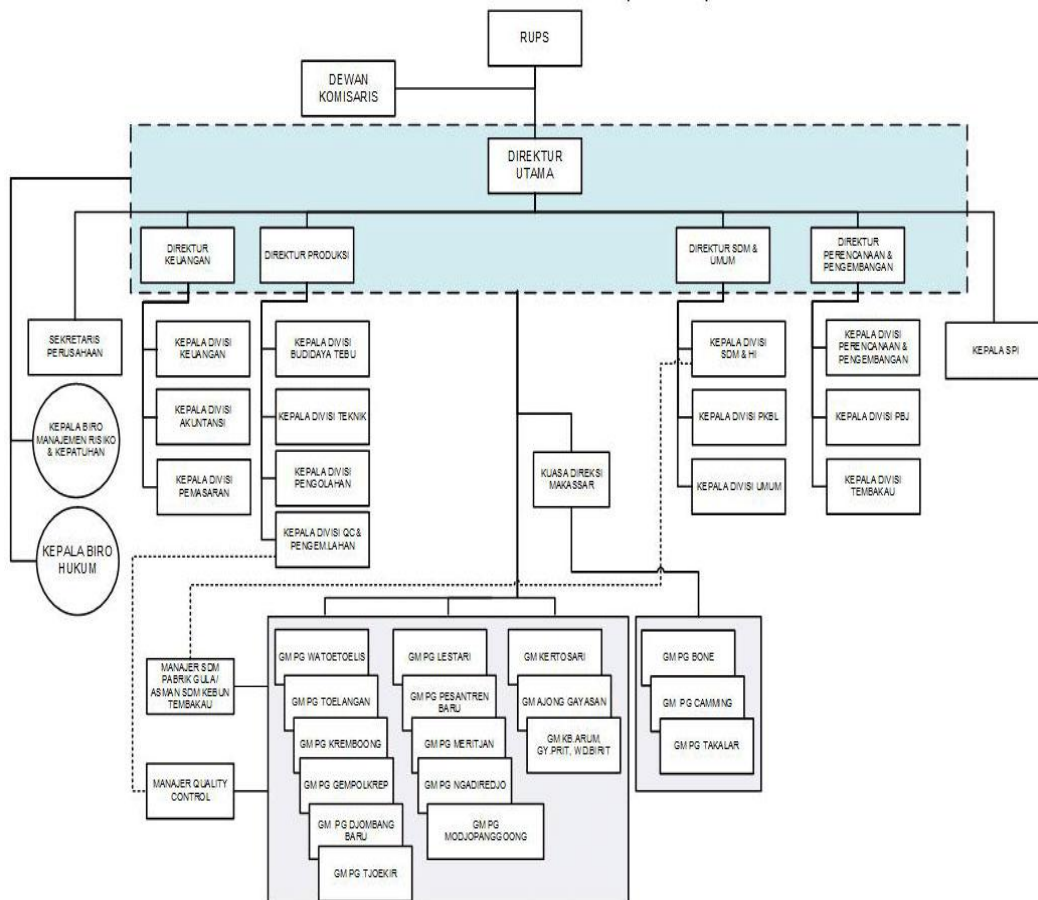
#### 4.1.4 Logo Perusahaan



Gambar 4.1 Logo PT Perkebunan Nusantara X

Sumber: PT Perkebunan Nusantara X (Persero), 2014

## 4.1.5 Struktur Organisasi



Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT Perkebunan Nusantara X (Persero)

Sumber: PT Perkebunan Nusantara X (Persero), 2014

## 4.1.6 Job Description

### 4.1.6.1 Divisi SPI (Satuan Pengawasan Internal)

Berikut ini adalah uraian *job description* dari Divisi SPI (Satuan Pengawasan Internal):

1. Mengusulkan Rencana Jangka Panjang (RKP) Perusahaan, terutama terkait dengan Satuan Pengawasan Internal, termasuk di dalamnya visi, misi, sasaran, dan strategi perusahaan.
2. Menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan Satuan Pengawasan Internal.

3. Merumuskan kebijakan, sistem dan prosedur operasional Satuan Pengawasan Internal.
4. Melakukan koordinasi dengan para Kepala Divisi lainnya, Sekretaris Perusahaan, Kepala Biro, serta GM Pabrik Gula dan GM Kebun Tembakau dalam rangka integrasi dan penyelesaian pekerjaan.
5. Mengorganisasi dan mengendalikan kegiatan Satuan Pengawasan Internal dalam hal:
  - a. Menyusun Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT).
  - b. Menyusun Anggaran Biaya Biro SPI.
  - c. Melakukan penilaian atas sistem pengendalian manajemen yang berlaku dan pelaksanaannya disemua kegiatan, fungsi dan program perusahaan, baik di Kantor Direksi, Unit-unit Usaha maupun kegiatan lain yang ada dalam perusahaan mencakup:
    - Pemeriksaan atas keuangan dan ketaatan pada perundang-undangan / ketentuan yang berlaku.
    - Penilaian tentang daya guna dan kehematan dalam menggunakan sarana yang tersedia.
    - Penilaian tentang hasil guna atau manfaat yang direncanakan dari suatu kegiatan atau program.
    - Penilaian atas pendayagunaan dan pengembangan sumber daya manusia.
    - Memberikan saran kepada Direktur Utama dalam rangka perbaikan / penyempurnaan pengelolaan perusahaan.
    - Memantau. Mengevaluasi dan menganalisa tindak lanjut atas saran tindak hasil pemeriksaan yang telah disetujui Direktur Utama dan hasil pemeriksaan BPKP.
6. Melaksanakan tugas-tugas khusus berdasarkan permintaan Direktur Utama.
7. Membina, memberdayakan dan menilai kinerja para Kepala Urusan Pengawasan, Produksi, Kepala Urusan Pengawasan Keuangan & Non Produksi, serta pada Auditor.
8. Menyusun laporan kegiatan Satuan Pengawasan Internal dalam rangka pertanggung jawaban kepada Direktur Utama secara berkala.

#### 4.1.6.2 Divisi Sekretaris Perusahaan

Berikut ini adalah uraian *job description* dari Divisi Sekretaris Perusahaan:

1. Mengusulkan Rencana Jangka Panjang (RJP) Perusahaan, terutama terkait dengan Sekretaris Perusahaan, termasuk di dalamnya visi, misi, *value*, budaya kerja, GCG, *code of conduct*, sasaran dan strategi perusahaan.
2. Menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan Sekretaris Perusahaan.
3. Merumuskan kebijakan, sistem dan prosedur Sekretaris Perusahaan.
4. Melakukan koordinasi dengan para Kepala Divisi lainnya, Kepala SPI, Kepala Biro, serta Para GM Pabrik Gula dan GM Administratur Kebun Tembakau dalam rangka integrasi dan penyelesaian pekerjaan.
5. Mengorganisasi dan mengendalikan kegiatan Sekretaris Perusahaan dalam hal:
  - a. Menyelenggarakan program pengenalan (orientasi) bagi Dewan Komisaris dan Direksi yang baru dengan kegiatan seperti presentasi atau pemaparan mengenai informasi dan perkembangan Perusahaan, kunjungan ke lokasi unit usaha Perusahaan, pertemuan dengan Jajaran Manajemen, pengajian dokumen maupun program lain sesuai dengan kebutuhan Perusahaan.
  - b. Menatausahakan serta menyimpan dokumen Perseroan, termasuk tetapi tidak terbatas pada Anggaran Dasar dan perubahannya, Daftar Pemegang Saham, Daftar Khusus dan risalah rapat Direksi, rapat Dewan Komisaris dan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).
  - c. Membuat dan mendistribusikan risalah rapat kepada peserta rapat Direksi, Dewan Komisaris dan Direksi yang sekurang-kurangnya mencakup waktu dan tempat dilaksanakannya rapat, peserta rapat, jalannya rapat, arahan/tanggapan, keputusan rapat.
  - d. Mempersiapkan bahan-bahan/materi yang diperlukan berkaitan dengan laporan-laporan/kegiatan rutin Direksi yang akan disampaikan kepada pihak luar.
  - e. Menghadiri Rapat Direksi, Rapat Direksi dan Dewan Komisaris (jika diperlukan) dan menyusun hasil Rapat Direksi yang dihadapinya.
  - f. Melakukan koordinasi atas pengumpulan materi untuk penyusunan laporan tahunan kepada unit kerja Perseroan.

- g. Menindaklanjuti setiap keputusan Direksi dengan jalan mencatat setiap keputusan yang dihasilkan dalam forum-forum pengambilan keputusan beserta penanggung-jawabnya dan memonitor tahap kemajuan pelaksanaan hasil rapat.
- h. Bertanggung jawab atas penyelenggaraan RUPS serta mendokumentasikan dalam bentuk Risalah Rapat dan menyimpan dokumen-dokumen RUPS.
- i. Mempersiapkan penyelenggaraan Rapat-rapat dalam lingkungan Direksi (Rapat Direksi, ataupun Rapat gabungan Direksi dan Dewan Komisaris dan termasuk rapat eksternal lainnya) termasuk membantu mempersiapkan materi mengenai agenda yang akan dibahas, dan mengundang pihak-pihak yang berkepentingan.
- j. Menentukan, memutuskan dan mengendalikan strategi dan kebijakan pengelolaan komunikasi Perseroan serta implementasinya dengan tujuan meningkatkan kualitas pembinaan hubungan baik dan kerjasama dengan internal, *stakeholders* eksternal, media.
- k. Menentukan kriteria mengenai jenis, materi dan penanggung jawab informasi yang dapat disampaikan kepada pemangku kepentingan, termasuk informasi yang dapat disampaikan sebagai dokumen publik.
- l. Menyusun kebijakan pengendalian terhadap pemberitaan yang berkembang di seputar *issue* Perseroan.
- m. Memastikan, memelihara dan memutakhirkan informasi tentang Perseroan yang disampaikan kepada *stakeholders*, baik dalam *website*, buletin, majalah internal, media cetak dan *online* serta media informasi lainnya.
- n. Memelihara hubungan baik dengan pihak media dengan cara rutin melakukan edukasi media, media *gathering* dan media *trip* ke unit-unit usaha Perseroan secara berkala.
- o. Mempersiapkan dan mempublikasikan/mendistribusikan Laporan Tahunan.
- p. Mempersiapkan dan mempublikasikan/mendistribusikan Laporan Manajemen.
- q. Pengembangan Sistem Informasi Manajemen yang terintegrasi, baik kegiatan operasional maupun non operasional perusahaan.

- r. Penyusunan dan pengembangan program aplikasi TI yang dibutuhkan untuk kegiatan operasional dan non operasional perusahaan.
  - s. Penyusunan *Blue Print* Pengembangan TI perusahaan, pedoman/manual petunjuk teknis aplikasi *hardware & software* serta melakukan sosialisaso agar dapat dioperasikan oleh *user* di seluruh satuan kerja di lingkungan perusahaan.
  - t. Perencanaan, pengelolaan dan pemeliharaan seluruh komponen sistem informasi (perangkat lunak, perangkat keras dan jaringan) dalam rangka pelaksanaan sistem informasi manajemen secara efektif dan efisien.
6. Melaksanakan tugas-tugas khusus berdasarkan permintaan Direksi.
  7. Membina, memberdayakan dan menilai kinerja para Kepala Urusan Analisi Data dan Kesekretariatan, Kepala Urusan Komunikasi Perusahaan dan Kepala Urusan Teknologi Informasi.
  8. Menyusun laporan kegiatan Sekretaris Perusahaan dalam rangka pertanggungjawaban kepada Direksi secara berkala.

#### **4.1.6.3 Divisi Keuangan**

Berikut ini adalah uraian *job description* dari Divisi Keuangan:

1. Mengusulkan Rencana Jangka Panjang (RJP) Perusahaan, terutama terkait dengan Divisi Keuangan, termasuk di dalamnya visi, misi, sasaran dan strategi perusahaan.
2. Menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan Divisi Keuangan.
3. Merumuskan kebijakan, sistem dan prosedur operasional Divisi Keuangan.
4. Melakukan koordinasi dengan para Kepala Divisi lainnya, Kepala SPI, Sekretaris Perusahaan, Kepala Biro, serta Para GM Pabrik Gula, dan GM Kebun Tembakau dalam rangka integrasi dan penyelesaian pekerjaan.
5. Mengorganisasi dan mengendalikan kegiatan Divisi Keuangan dalam hal:
  - a. Penyusunan, pengajuan, sosialisasi dan evaluasi Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan.
  - b. Pengendalian anggaran di Kantor Direksi, Pabrik Gula dan Kebun Tembakau. Dalam hal ini termasuk pemantauan penggunaan anggaran dan evaluasi terhadap efisiensi penggunaan biaya.

- c. Pengevaluasian dan penganalisisan kinerja keuangan Perusahaan, termasuk analisa laporan keuangan (rasio-rasio keuangan) sebagai bahan pengambilan kebijakan manajemen.
  - d. Pengelolaan dan pengawasan keuangan secara rasional terkait dengan kas/bank serta hutang piutang perusahaan sehingga likuiditas perusahaan tetap terjaga.
  - e. Pelaksanaan kegiatan verifikasi keuangan baik di Kantor Direksi maupun di Pabrik Gula dan Kebun Tembakau.
  - f. Pelaksanaan kegiatan verifikasi keuangan baik di Kantor Direksi maupun di Pabrik Gula dan Kebun Tembakau.
  - g. Pengelolaan dan penyediaan dana untuk modal kerja perusahaan.
  - h. Pengendalian terhadap kelancaran pembayaran dan penerimaan perusahaan.
  - i. Korespondensi Bidang Keuangan.
6. Melaksanakan tugas-tugas khusus berdasarkan permintaan Direksi.
  7. Membina, memberdayakan dan menilai kinerja para Kepala Urusan Perencanaan Anggaran, Kepala Urusan Keuangan, serta Kepala Urusan Pengendalian Anggaran.
  8. Menyusun laporan kegiatan Divisi Keuangan dalam rangka pertanggungjawaban kepada Direktur Keuangan secara berkala.

#### **4.1.6.4 Divisi Akuntansi**

Berikut ini adalah uraian *job description* dari Divisi Akuntansi:

1. Mengusulkan Rencana Jangka Panjang (RJP) Perusahaan, terutama terkait dengan Divisi Akuntansi, termasuk di dalamnya visi, misi, sasaran dan strategi perusahaan.
2. Menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan Divisi Akuntansi.
3. Merumuskan kebijakan, sistem dan prosedur operasional Divisi Akuntansi.
4. Melakukan koordinasi dengan para Kepala Divisi lainnya, Kepala SPI, Sekretaris Perusahaan, Kepala Biro, serta Para GM Pabrik Gula dan GM Kebun Tembakau dalam rangka integrasi dan penyelesaian pekerjaan.
5. Mengorganisasi dan mengendalikan kegiatan Divisi Keuangan dalam hal:

- a. Penyelenggaraan kegiatan pembukuan akuntansi secara berkala berdasarkan pedoman yang berlaku.
  - b. Penutupan buku bulanan, triwulan, dan tahunan.
  - c. Penyusunan Laporan Keuangan Perusahaan.
  - d. Pelaksanaan verifikasi terhadap laporan Keuangan Perusahaan.
  - e. Perhitungan-perhitungan pajak perusahaan (badan) dan perorangan.
  - f. Pengembangan dan pengimplementasian sistem/manual perpajakan yang disesuaikan dengan perkembangan Perusahaan.
  - g. Pengumpulan, pemeriksaan dan pengadministrasian data-data perpajakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
  - h. Penyusunan laporan pembayaran pajak pegawai Kantor Pusat dan perusahaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku sebagai bahan pertimbangan pimpinan dalam pengambilan keputusan.
  - i. Pengkoordinasian kegiatan audit yang dilakukan oleh pihak auditor eksternal.
  - j. Pelaksanaan tidak lanjut temuan audit keuangan internal maupun eksternal.
6. Melaksanakan tugas-tugas khusus berdasarkan permintaan Direksi.
  7. Membina, memberdayakan dan menilai kinerja para Kepala Urusan Akuntansi dan Kepala Urusan Perpajakan.
  8. Menyusun laporan kegiatan Divisi Akuntansi dalam rangka pertanggungjawaban kepada Direktur Keuangan secara berkala.

#### **4.1.6.5 Divisi Pemasaran**

Berikut ini adalah uraian *job description* dari Divisi Pemasaran:

1. Mengusulkan Rencana Jangka Panjang (RJP) Perusahaan, terutama terkait dengan Divisi Pemasaran, termasuk di dalamnya visi, misi, sasaran dan strategi perusahaan.
2. Menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan Divisi Pemasaran.
3. Merumuskan kebijakan, sistem dan prosedur operasional Divisi Pemasaran.
4. Melakukan koordinasi dengan para Kepala Divisi lainnya, Kepala SPI, Sekretaris Perusahaan, Kepala Biro, serta Para GM Pabrik Gula dalam rangka integrasi dan penyelesaian pekerjaan.

5. Mengorganisasi dan mengendalikan kegiatan Divisi Pemasaran dalam hal:
  - a. Penyediaan data dan informasi pasar produk perusahaan di luar tembakau sebagai bahan pengambilan keputusan.
  - b. Pelaksanaan koordinasi dengan PG-PG dan unit usaha lain di luar tembakau untuk penyediaan data-data produk sebagai bahan pelaksanaan di luar tembakau.
  - c. Perencanaan dan pelaksanaan riset, analisa dan pemetaan pasar produk perusahaan di luar tembakau.
  - d. Penyusunan strategi pemasaran produk perusahaan di luar tembakau.
  - e. Penetapan harga patokan sendiri (HPS) produk perusahaan di luar tembakau.
  - f. Pelaksanaan penjualan produk perusahaan di luar tembakau dan hasil sampingannya.
  - g. Perencanaan dan pelaksanaan distribusi dan persediaan produk perusahaan di luar tembakau.
  - h. Pelayanan keluhan (klaim) agen penjualan atau pembeli produk perusahaan di luar tembakau.
  - i. Pelaksanaan survey kepuasan pelanggan di luar tembakau.
6. Melaksanakan tugas-tugas khusus berdasarkan permintaan Direksi.
7. Membina, memberdayakan dan menilai kinerja para Kepala Urusan Pemasaran Produk Gula dan Kepala Urusan Pemasaran Produk Tetes, Ampas, dan Kakao.
8. Menyusun laporan kegiatan Divisi Pemasaran dalam rangka pertanggung jawaban kepada Direktur Keuangan secara berkala.

#### **4.1.6.6 Divisi Budidaya Tebu**

Berikut ini adalah uraian *job description* dari Divisi Budidaya Tebu:

1. Mengusulkan Rencana Jangka Panjang (RJP) Perusahaan, terutama terkait dengan Divisi Budidaya Tebu, termasuk di dalamnya visi, misi, sasaran dan strategi perusahaan.
2. Menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan Divisi Budidaya Tebu.
3. Merumuskan kebijakan, sistem dan prosedur operasional Divisi Budidaya Tebu.

4. Melakukan koordinasi dengan para Kepala Divisi lainnya, Kepala SPI, Sekretaris Perusahaan, Kepala Biro, serta Para GM Pabrik Gula dalam rangka integrasi dan penyelesaian pekerjaan.
5. Mengorganisasi dan mengendalikan kegiatan Divisi Budidaya Tebu dalam hal:
  - a. Pemetaan dan perencanaan areal perkebunan tebu.
  - b. Pengawasan teknis budidaya tebu.
  - c. Perencanaan penyediaan bahan baku tebu sesuai dengan sasaran kualitas dan kuantitas.
  - d. Standar pelayanan agro input khususnya penyediaan bibit varietas unggul sesuai agro ekolokasi melalui identifikasi ketersediaan bibit varietas unggul.
  - e. Perencanaan jumlah Bahan Baku Tebu (BBT) dan kualitasnya pada tanaman TR melalui: upaya peningkatan produktivitas tanaman TR dengan cara pembinaan petani, penyediaan bibit varietas unggul, pengaturan komposisi tanaman PC : RT (Plantcare/Ratoon) yang ideal, selektivitas lahan, memperluas areal tanaman TR di lahan sawah dan optimalisasi kebun peraga.
  - f. Peningkatan keterampilan teknis dan penguatan kelembagaan petani tebu sebagai entitas bisnis (sistem *incubator* organisasi petani).
  - g. Peningkatan koordinasi dan mutu hubungan kemitraan dengan PTR.
  - h. Pemantauan, evaluasi dan penyempurnaan pelaksanaan terbang angkut.
6. Melaksanakan tugas-tugas khusus berdasarkan permintaan Direksi.
7. Membina, memberdayakan dan menilai kinerja para Kepala Urusan Perencanaan dan Tebang Angkut, Kepala Urusan Pembibitan, Kepala Urusan Perkreditan, Pupuk dan Pestisida, serta Kepala Urusan Mekanisasi dan Irigrasi.
8. Menyusun laporan kegiatan Divisi Budidaya Tebu dalam rangka pertanggung jawaban kepada Direktur Produksi secara berkala.

#### **4.1.4.7 Divisi Teknik**

Berikut ini adalah uraian *job description* dari Divisi Teknik:

1. Mengusulkan Rencana Jangka Panjang (RJP) Perusahaan, terutama terkait dengan Divisi Teknik, termasuk di dalamnya visi, misi, sasaran dan strategi perusahaan.

2. Menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan Divisi Teknik.
3. Merumuskan kebijakan, sistem dan prosedur operasional Divisi Teknik.
4. Melakukan koordinasi dengan para Kepala Divisi lainnya, Kepala SPI, Sekretaris Perusahaan, Kepala Biro, serta Para GM Pabrik Gula dalam rangka integrasi dan penyelesaian pekerjaan.
5. Mengorganisasi dan mengendalikan kegiatan Divisi Teknik dalam hal:
  - a. Memonitor dan mengawasi kinerja peralatan pabrik.
  - b. Memonitor pelaksanaan tugas bidang teknik berdasarkan laporan harian dan laporan periode.
  - c. Mengevaluasi laporan harian teknik.
  - d. Pengiriman staf teknik untuk membantu mengatasi masalah teknik yang ada di pabrik dan di kebun.
  - e. Pengadaan peralatan pabrik yang dikordinasikan ke bidang pengadaan.
  - f. Perencanaan pemeliharaan peralatan pabrik dan kebun.
6. Melaksanakan tugas-tugas khusus berdasarkan permintaan Direksi.
7. Membina, memberdayakan dan menilai kinerja Kepala Urusan Wilayah I dan Kepala Urusan Wilayah II.
8. Menyusun laporan kegiatan Divisi Teknik dalam rangka pertanggung jawaban kepada Direktur Produksi secara berkala.

#### **4.1.4.8 Divisi Pengolahan**

Berikut ini adalah uraian *job description* dari Divisi Pengolahan:

1. Mengusulkan Rencana Jangka Panjang (RJP) Perusahaan, terutama terkait dengan Divisi Pengolahan, termasuk di dalamnya visi, misi, sasaran dan strategi perusahaan.
2. Menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan Divisi Pengolahan.
3. Merumuskan kebijakan, sistem dan prosedur operasional Divisi Pengolahan.
4. Melakukan koordinasi dengan para Kepala Divisi lainnya, Kepala SPI, Sekretaris Perusahaan, Kepala Biro, serta Para GM Pabrik Gula dalam rangka integrasi dan penyelesaian pekerjaan.
5. Mengorganisasi dan mengendalikan kegiatan Divisi Pengolahan dalam hal:
  - a. Pengelolaan proses produksi gula dan karung.

- b. Pengawasan proses produksi gula dan karung.
  - c. Pengembangan teknologi proses maupun alat yang terkait dengan proses produksi.
  - d. Pengadaan peralatan pabrik yang dikordinasikan ke bidang pengadaan.
  - e. Perencanaan pemeliharaan peralatan pabrik dan kebun.
  - f. Pengawasan dan pengendalian mutu gula ketika proses produksi di wilayah I dan wilayah II.
6. Melaksanakan tugas-tugas khusus berdasarkan permintaan Direksi.
  7. Membina, memberdayakan dan menilai kinerja Kepala Urusan Teknologi Pengelolaan dan Kepala Urusan Produksi.
  8. Menyusun laporan kegiatan Divisi Pengolahan dalam rangka pertanggung jawaban kepada Direktur Produksi secara berkala.

#### **4.1.4.9 Divisi *Quality Control* (QC) dan Pengembangan Lahan.**

Berikut ini adalah uraian *job description* dari Divisi *Quality Control* (QC) dan Pengembangan Lahan:

1. Mengusulkan Rencana Jangka Panjang (RJP) Perusahaan, terutama terkait dengan Divisi QC dan Pengembangan Lahan, termasuk di dalamnya visi, misi, sasaran dan strategi perusahaan.
2. Menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan Divisi QC dan Pengembangan Lahan.
3. Merumuskan kebijakan, sistem dan prosedur operasional Divisi QC dan Pengembangan Lahan.
4. Melakukan koordinasi dengan para Kepala Divisi lainnya, Kepala SPI, Sekretaris Perusahaan, Kepala Biro, serta Para GM Pabrik Gula dan GM Kebun Tembakau dalam rangka integrasi dan penyelesaian pekerjaan.
5. Mengorganisasi dan mengendalikan kegiatan Divisi QC dan Pengembangan Lahan dalam hal:
  - a. Mengelola sumberdaya (SDM/SDA/SDI) Bidang QC & Pengembangan Lahan yang membawahi Urusan *Quality Control*, Kepala Tanaman Wilayah Tuban & Bojonegoro.

- b. Mengelola sumberdaya (SDM/SDA/SDI) *Quality Control* di Pabrik Gula menuju standar operasional proses produksi yang efektif, efisien, berkelanjutan (*sustainable*) dan ramah lingkungan.
  - c. Mengembangkan tanaman tebu di wilayah pengembangan dalam jangka pendek maupun jangka panjang dan mendistribusikannya PG-PG berkoordinasi dengan Kepala Divisi Budidaya.
  - d. Bersama Kadiv Budidaya mendistribusikan tebu wilayah pengembangan ke PG-PG di lingkungan PTPN 10.
  - e. Membuat Perencanaan Produksi dengan berkoordinasikan dengan unit usaha (Pabrik Gula) baik untuk kebutuhan RKAP, Taksasi Desember, Taksasi Maret dan prognosa produksi bulanan, periode, dan harian.
  - f. Melakukan koordinasi dengan instansi terkait (Disbun, P3GI, DGI, dll) untuk mendapatkan informasi *up to date* dalam rangka mendorong pengembangan usaha.
  - g. Mencarikan alternatif pemecahan manakala taksasi produksi (Taksasi Desember / Taksasi Maret) dan Prognosa tidak mencapai sasaran (RKAP/RKO) bersama Pabrik Gula dan bidang terkait.
  - h. Memantau, dan mengkomplikasi data kinerja limbah proses produksi Pabrik-Pabrik Gula di PTPN 10.
  - i. Pelaksanaan *Quality Control* di Pabrik Gula.
  - j. *Monitoring* dan kompilasi data produksi tembakau.
  - k. Pelaksanaan Manajemen Mutu Perusahaan.
6. Melaksanakan tugas-tugas khusus berdasarkan permintaan Direksi.
  7. Membina, memberdayakan dan menilai kinerja Kepala Urusan Tanaman Wilayah Tuban dan Bojonegoro, Kepala Urusan *Quality Control* dan Manajer *Quality Control* PG/Kebun.
  8. Menyusun laporan kegiatan Divisi QC dan Pengembangan Lahan dalam rangka pertanggung jawaban kepada Direktur Produksi secara berkala.

#### **4.1.4.10 Divisi SDM & HI**

Berikut ini adalah uraian *job description* dari Divisi SDM & HI:

1. Mengusulkan Rencana Jangka Panjang (RJP) Perusahaan, terutama terkait dengan Divisi SDM & HI, termasuk di dalamnya visi, misi, sasaran dan strategi SDM & HI.
2. Menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan Divisi SDM & HI.
3. Merumuskan kebijakan, sistem dan prosedur operasional Divisi SDM & HI.
4. Melakukan koordinasi dengan para Kepala Divisi lainnya, Kepala SPI, Sekretaris Perusahaan, Kepala Biro, serta Para GM Pabrik Gula dan GM Kebun Tembakau dalam rangka integrasi dan penyelesaian pekerjaan.
5. Mengorganisasi dan mengendalikan kegiatan Divisi SDM & HI dalam hal:
  - a. Pengelolaan administrasi SDM penggajian, tunjangan, fasilitas, bonus, *rewards*, pajak penghasilan, dan sebagainya di lingkungan perusahaan.
  - b. Pengkajian efektivitas organisasi, meliputi juga analisa jabatan dan analisa beban kerja.
  - c. Perancangan, pengevaluasian dan penyempurnaan struktur organisasi dan tata kelola organisasi.
  - d. Perancangan model budaya kerja, pengevaluasian implementasinya di unit-unit kerja baik di Kantor Direksi maupun Pabrik Gula/Kebun Tembakau.
  - e. Perancangan, pengevaluasian serta penyempurnaan Sistem Informasi SDM (SISSDM), Sistem dan Pola Karir dan Sistem Diklat.
  - f. Pelaksanaan hubungan industrial, termasuk kegiatan konseling karyawan.
  - g. Pembinaan hubungan dan komunikasi yang efektif dengan serikat pekerja dan instansi yang berwenang di bidang ketenagakerjaan guna pelaksanaan hubungan industrial yang harmonis di Perusahaan.
  - h. Pelaksanaan kegiatan implementasi peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan dalam prosesn manajemen SDM di Perusahaan.
  - i. Pelaksanaan Disiplin & Pembinaan Pegawai, Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3), konseling di lingkungan Perusahaan.
  - j. Perencanaan, pengadaan, pembinaan dan pengembangan SDM mencakup rekrutmen, seleksi, mutasi, promosi pegawai serta pemberhentian pegawai.
  - k. Pengkoordinasian, pelaksanaan dan evaluasi *assessment* dalam rangka *talent mapping*.

1. Perancangan, pelaksanaan dan evaluasi *performance appraisal* berbasis kompetensi.
6. Melaksanakan tugas-tugas khusus berdasarkan permintaan Direksi.
7. Membina, memberdayakan dan menilai kinerja Kepala Urusan Administrasi SDM, Kepala Urusan Organisasi & HI, serta Kepala Urusan Perencanaan dan Pengembangan SDM.
8. Menyusun laporan kegiatan Divisi SDM & HI dalam rangka pertanggung jawaban kepada Direktur SDM & HI secara berkala.

#### **4.1.4.11 Divisi Umum**

Berikut ini adalah uraian *job description* dari Divisi Umum:

1. Mengusulkan Rencana Jangka Panjang (RJP) Perusahaan, terutama terkait dengan Divisi Umum, termasuk di dalamnya visi, misi, sasaran dan strategi perusahaan.
2. Menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan Divisi Umum.
3. Merumuskan kebijakan, sistem dan prosedur operasional Divisi Umum.
4. Melakukan koordinasi dengan para Kepala Divisi lainnya, Kepala SPI, Sekretaris Perusahaan, Kepala Biro, serta Para GM Pabrik Gula dan GM Kebun Tembakau dalam rangka integrasi dan penyelesaian pekerjaan.
5. Mengorganisasi dan mengendalikan kegiatan Divisi Umum dalam hal:
  - a. Pengelolaan urusan umum mencakup penyelenggaraan rapat direksi, pejabat puncak dan rapat dengan instansi lain (pemerintah, BUMN/BUMD, instansi-instansi lain).
  - b. Protokol rapat dan kegiatan dinas direksi, komisaris, dan divisi lain.
  - c. Penyiapan sarana untuk kelancaran dinas direksi, komisaris, dan semua karyawan baik di dalam maupun di luar negeri.
  - d. Pengelolaan kerumah tanggaan di Kantor Direksi mencakup pengadaan alat tulis dan/serta inventarisasi seluruh Asset perusahaan.
  - e. Menyelenggarakan tata kelola administrasi surat menyurat di Kantor Direksi dan sistem kearsipan sentral.
  - f. Pengelolaan, pemeliharaan asset perusahaan (tanah, gedung, rumah dinas, rumah peristirahatan) dan tata kelola administrasinya.

6. Melaksanakan tugas-tugas khusus berdasarkan permintaan Direksi.
7. Membina, memberdayakan dan menilai kinerja Kepala Urusan Umum & Rumah Tangga dan Kepala Urusan Administrasi & Pemeliharaan asset.
8. Menyusun laporan kegiatan Divisi Umum dalam rangka pertanggung jawaban kepada Direktur SDM & Umum secara berkala.

#### **4.1.4.12 Divisi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL)**

Berikut ini adalah uraian *job description* dari Divisi PKBL:

1. Mengusulkan Rencana Jangka Panjang (RJP) Perusahaan, terutama terkait dengan Divisi PKBL, termasuk di dalamnya visi, misi, sasaran dan strategi perusahaan.
2. Menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan Divisi PKBL.
3. Merumuskan kebijakan, sistem dan prosedur operasional Divisi PKBL.
4. Melakukan koordinasi dengan para Kepala Divisi lainnya, Kepala SPI, Sekretaris Perusahaan, Kepala Biro, serta Para GM Pabrik Gula dan GM Kebun Tembakau serta Jajaran Direksi dari Anak Perusahaan dalam rangka integrasi dan penyelesaian pekerjaan.
5. Mengorganisasi dan mengendalikan kegiatan Divisi PKBL dalam hal:
  - a. Penyusunan, pengaturan, pengevaluasian serta pengawasan pelaksanaan kegiatan program kemitraan, bina lingkungan serta kegiatan *Corporate Social Responsibility* (CSR) perusahaan.
  - b. Pelaksanaan evaluasi dan seleksi atas kelayakan usaha calon mitra binaan dan penetapan mitra binaan pada Program Kemitraan.
  - c. Pembinaan dan pengembangan kapasitas mitra binaan pada Program Kemitraan.
  - d. Pemantauan kegiatan usaha mitra binaan antara lain melalui evaluasi penerimaan pengembalian dana kemitraan, proses penagihan, pembinaan dan pengembangan usaha mitra binaan.
  - e. Penyelesaian kredit bermasalah pada Program Kemitraan.
  - f. Penyusunan laporan perkembangan kegiatan program kemitraan dan bina lingkungan serta *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang dilakukan perusahaan secara periodik.

- g. Penyelarasan kegiatan PKBL dan *Corporate Social Responsibility* (CSR) dengan *core business* perusahaan.
  - h. Pengkoordinasian kegiatan PKBL dan *Corporate Social Responsibility* (CSR) perusahaan dengan Urusan Komunikasi Perusahaan untuk pengembangan *Corporate Image* Perusahaan.
  - i. Pelaksanaan koordinasi serta laporan periodik dengan Divisi PKBL BUMN lainnya yang menjalin kerjasama dengan Divisi PKBL perusahaan.
6. Melaksanakan tugas-tugas khusus berdasarkan permintaan Direksi.
  7. Membina, memberdayakan dan menilai kinerja para Kepala Urusan Administrasi & Keuangan PKBL dan Kepala Urusan Operasional PKBL.
  8. Menyusun laporan kegiatan Divisi PKBL dalam rangka pertanggung jawaban kepada Direktur SDM & Umum secara berkala.

#### **4.1.4.13 Divisi Perencanaan dan Pengembangan (Renbang)**

Berikut ini adalah uraian *job description* dari Divisi Perencanaan dan Pengembangan (Renbang):

1. Mengusulkan Rencana Jangka Panjang (RJP) Perusahaan, terutama terkait dengan Divisi Renbang, termasuk di dalamnya visi, misi, sasaran dan strategi perusahaan.
2. Menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan Divisi Renbang.
3. Merumuskan kebijakan, sistem dan prosedur operasional Divisi Renbang.
4. Melakukan koordinasi dengan para Kepala Divisi lainnya, Kepala SPI, Sekretaris Perusahaan, Kepala Biro, serta Para GM Pabrik Gula dan GM Kebun Tembakau serta Jajaran Direksi dari Anak Perusahaan dalam rangka integrasi dan penyelesaian pekerjaan.
5. Mengorganisasi dan mengendalikan kegiatan Divisi PKBL dalam hal:
  - a. Penelitian dan kawalan *on farm* dan *off farm*.
  - b. Pemantauan, evaluasi dan pengembangan kegiatan penelitian tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan produksi perusahaan yang ada maupun pengembangan produk baru, termasuk pengurusan hak cipta atau paten atas produk penelitian.
  - c. Pengadaan dan pemeliharaan peralatan penelitian.

- d. Pemetaan aset perusahaan non-produktif untuk menentukan aset-aset yang dapat dikelola secara produktif.
  - e. Pengkajian potensi usaha baru yang dapat dikelola oleh perusahaan, baik melalui pemberdayaan aset yang ada, pengembangan hasil penelitian maupun lainnya.
  - f. Pembuatan studi kelayakan usaha baik untuk memberdayakan aset yang ada maupun pengembangan produk baru.
  - g. Penyusunan rencana investasi, *business plan* dan proposal bisnis untuk unit usaha baru yang akan dikembangkan.
  - h. Penyusunan rencana model pengelolaan unit usaha baru, termasuk model kerja sama dengan pihak lain, yang lebih menguntungkan perusahaan.
  - i. Penginvestarisan dan pemetaan mitra kerja yang berpotensi untuk dijadikan mitra usaha dalam pengelolaan usaha baru dan pengusulan mitra kerja yang layak bagi perusahaan.
  - j. Pengkajian proposal bisnis atau tawaran kerja sama yang diajukan mitra kerja.
  - k. Perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, dan pengevaluasian negosiasi dengan calon mitra kerja.
  - l. Perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, dan pengevaluasian *plot project* atau rintisan awal usaha baru.
  - m. Perencanaan, pelaksanaan, pemantauan kajian untuk meningkatkan kinerja unit produksi perusahaan.
  - n. Perencanaan, pelaksanaan, pemantauan kerja sama dengan pihak lain dalam rangka bantuan peningkatan kinerja dan pengembangan usaha perusahaan.
  - o. Pengembangan kapasitas tenaga profesional bidang Renbang.
6. Melaksanakan tugas-tugas khusus berdasarkan permintaan Direksi.
  7. Membina, memberdayakan dan menilai kinerja para Kepala Pusat Penelitian, Kepala Penelitian, Kepala Urusan Pemberdayaan Aset, Kepala Urusan Perencanaan Stratejik dan Pengembangan Usaha, Pimpinan Proyek Pabrik Gula Madura, serta Asisten Urusan Penelitian.
  8. Menyusun laporan kegiatan Divisi Renbang dalam rangka pertanggung jawaban kepada Direktur Perencanaan & Pengembangan secara berkala.

#### **4.1.4.14 Divisi Pengadaan Barang dan Jasa (PBJ)**

Berikut ini adalah uraian *job description* dari Divisi Pengadaan Barang dan Jasa (PBJ):

1. Mengusulkan Rencana Jangka Panjang (RJP) Perusahaan, terutama terkait dengan Divisi Pengadaan Barang / Bahan & Jasa, termasuk di dalamnya visi, misi, sasaran dan strategi perusahaan.
2. Menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan Divisi Pengadaan Barang / Bahan & Jasa.
3. Merumuskan kebijakan, sistem dan prosedur operasional Divisi Pengadaan Barang / Bahan & Jasa.
4. Melakukan koordinasi dengan para Kepala Divisi lainnya, Kepala SPI, Sekretaris Perusahaan, Kepala Biro, serta Para GM Pabrik Gula dan GM Kebun Tembakau dalam rangka integrasi dan penyelesaian pekerjaan.
5. Mengorganisasi dan mengendalikan kegiatan Divisi Pengadaan Barang / Bahan & Jasa dalam hal:
  - a. Pengelolaan pengadaan barang / bahan untuk memenuhi kebutuhan Kantor Direksi, Pabrik Gula, Kebun Tembakau, Rumah Dinas dan Rumah Peristirahatan.
  - b. Pengelolaan administrasi & verifikasi pengadaan barang / bahan & jasa kebutuhan perusahaan.
  - c. Pengelolaan pengadaan jasa dan konsultasi untuk kebutuhan perusahaan.
  - d. Melakukan negosiasi harga.
  - e. Menyetujui / menandatangani berita acara pelaksanaan lelang.
  - f. Mengusulkan calon pemenang lelang barang / bahan & jasa.
  - g. Pengelolaan administrasi kontrak pengadaan barang / bahan & jasa.
  - h. *Monitoring* dan evaluasi realisasi pelaksanaan pengadaan barang / bahan & jasa.
  - i. Pendistribusian informasi mengenai kegiatan pengadaan barang dan jasa.
6. Melaksanakan tugas-tugas khusus berdasarkan permintaan Direksi.

7. Membina, memberdayakan dan menilai kinerja para Kepala Urusan Pengadaan Barang / Bahan, Kepala Urusan Administrasi & Verifikasi Pengadaan dan Kepala Urusan Pengadaan Jasa & Konsultasi.
8. Menyusun laporan kegiatan Divisi Pengadaan Barang / Bahan dan Jasa dalam rangka pertanggung jawaban kepada Direktur Perencanaan & Pengembangan secara berkala.

#### **4.1.4.15 Divisi Tembakau**

Berikut ini adalah uraian *job description* dari Divisi Tembakau:

1. Mengusulkan Rencana Jangka Panjang (RJP) Perusahaan, terutama terkait dengan Divisi Tembakau, termasuk di dalamnya visi, misi, sasaran dan strategi perusahaan.
2. Menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan Divisi Tembakau.
3. Merumuskan kebijakan, sistem dan prosedur operasional Divisi Tembakau.
4. Melakukan koordinasi dengan para Kepala Divisi lainnya, Kepala SPI, Sekretaris Perusahaan, Kepala Biro, dan GM Kebun Tembakau dalam rangka integrasi dan penyelesaian pekerjaan.
5. Mengorganisasi dan mengendalikan kegiatan Divisi Tembakau dalam hal:
  - a. Penyusunan strategi pemasaran tembakau.
  - b. Penyediaan data dan informasi pasar tembakau sebagai bahan pengambilan keputusan.
  - c. Penawaran tembakau kepada calon pembeli.
  - d. Pelaksanaan komunikasi dengan calon pembeli dan mediasi calon pembeli dengan unit produksi tembakau.
  - e. Pelaksanaan koordinasi dengan GM Kebun Tembakau untuk perencanaan jenis tanaman, luas lahan dan pengawalan proses produksi tembakau.
  - f. Pelaksanaan negosiasi harga, pembuatan kontrak pembelian, pengurusan dokumen ekspor, dan pengiriman tembakau.
  - g. Pengadministrasian penjualan dan pelaksanaan penagihan.
  - h. Perencanaan dan pelaksanaan riset, analisa dan pemetaan pasar tembakau.
  - i. Pelayanan keluhan pembeli tembakau.
  - j. Pelaksanaan survey kepuasan pelanggan.

6. Melaksanakan tugas-tugas khusus berdasarkan permintaan Direksi.
7. Membina, memberdayakan dan menilai kinerja para Kepala Urusan Pemasaran Tembakau dan Kepala Urusan Produksi Tembakau.
8. Menyusun laporan kegiatan Divisi Tembakau dalam rangka pertanggung jawaban kepada Direktur Perencanaan & Pengembangan secara berkala.

#### **4.1.4.16 Biro Hukum**

Berikut ini adalah uraian *job description* dari Biro Hukum:

1. Mengusulkan Rencana Jangka Panjang (RJP) Perusahaan, terutama terkait dengan Biro Hukum, termasuk di dalamnya visi, misi, sasaran dan strategi perusahaan.
2. Menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan Biro Hukum.
3. Merumuskan kebijakan, sistem dan prosedur operasional Biro Hukum.
4. Melakukan koordinasi dengan para Kepala Divisi lainnya, Kepala SPI, Kepala Biro Hukum, dan GM Kebun Tembakau dalam rangka integrasi dan penyelesaian pekerjaan.
5. Mengorganisasi dan mengendalikan kegiatan Divisi Tembakau dalam hal:
  - a. Pengajian data, fakta dan informasi yang akurat tentang permasalahan hukum sebagai bahan pengambilan keputusan, penetapan kebijaksanaan dan perencanaan perusahaan agar semua permasalahan hukum di perusahaan dapat terlaksanakan dengan baik.
  - b. Menyusun rencana kerja biro hukum.
  - c. Pelaksanaan kegiatan-kegiatan rencana kerja biro hukum, menangani dan menyelesaikan permasalahan hukum perusahaan.
  - d. Membuat *legal opinion* (legal memorandum) mengenai pengolahan perjanjian dengan pihak ketiga, perjanjian kerjasama dengan pihak eksternal lainnya serta mengenai produk undang-undang baru yang terkait dengan operasional perusahaan agar *legal opinion* dapat berfungsi sebagai referensi bagi satuan kerja lain.
  - e. Menyelesaikan laporan “Daftar Kewajiban Perusahaan.”

- f. Menyelesaikan penyusunan kontrak yang terkait dengan operasional perusahaan yang mengacu kepada *legal compliance*, *monitoring* pemenuhan kewajiban perusahaan terhadap kontrak tersebut.
  - g. Menyelesaikan penyusunan *summary* tentang perundang-undangan yang terkait dengan bisnis perusahaan, proses litigasi baik di tingkat awal maupun di peradilan.
  - h. Menyelesaikan proses litigasi baik di tingkat awal maupun di peradilan.
6. Melaksanakan tugas-tugas khusus berdasarkan permintaan Direksi.
  7. Membina, memberdayakan dan menilai kinerja para Profesional Hukum dan Staf Administrasi Hukum.
  8. Menyusun laporan kegiatan Biro Hukum dalam rangka pertanggung jawaban kepada Direksi secara berkala.

## 4.2 Uji Validitas dan Uji Realibilitas

### 4.2.1 Uji Validitas

Validitas dilakukan untuk menunjukkan sejauh mana alat ukur (kuesioner) dapat mengukur apa yang ingin diukur. Pengukuran validitas didasarkan pada nilai korelasi atau r hitung (*corrected item total correlation*) yang dibandingkan dengan nilai r-tabel. Suatu item pernyataan dikatakan valid jika r hitung > r tabel. Pada penelitian ini r tabel yang digunakan adalah sebesar 0,367 dengan n pengujian validitas sebesar 30 sampel.

Tabel 4.1 Hasil Pengujian Validitas Variabel Kepuasan Komunikasi Organisasi

Item	Validitas		Keterangan
	r hitung	r tabel (n=30)	
X1.1	0,688	0,367	Valid
X1.2	0,553	0,367	Valid
X1.3	0,639	0,367	Valid
X1.4	0,567	0,367	Valid
X2.1	0,457	0,367	Valid

Tabel 4.1 Hasil Pengujian Validitas Variabel Kepuasan Komunikasi  
Organisasi (Sambungan)

X2.2	0,397	0,367	Valid
X2.3	0,437	0,367	Valid
X3.1	0,506	0,367	Valid
X3.2	0,387	0,367	Valid
X3.3	0,584	0,367	Valid
X3.4	0,589	0,367	Valid
X4.1	0,616	0,367	Valid
X4.2	0,774	0,367	Valid
X4.3	0,464	0,367	Valid
X4.4	0,495	0,367	Valid
X4.5	0,687	0,367	Valid
X4.6	0,654	0,367	Valid
X4.7	0,512	0,367	Valid
X4.8	0,48	0,367	Valid
X4.9	0,697	0,367	Valid
X4.10	0,659	0,367	Valid
X4.11	0,426	0,367	Valid
X5.1	0,648	0,367	Valid
X5.2	0,627	0,367	Valid
X5.3	0,425	0,367	Valid
X6.1	0,471	0,367	Valid
X6.2	0,54	0,367	Valid
X6.3	0,697	0,367	Valid
X6.4	0,47	0,367	Valid
X7.1	0,397	0,367	Valid
X7.2	0,518	0,367	Valid
X7.3	0,405	0,367	Valid
X7.4	0,396	0,367	Valid
X8.1	0,524	0,367	Valid
X8.2	0,472	0,367	Valid
X8.3	0,431	0,367	Valid

Sumber: Lampiran 3

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas, diketahui bahwa setiap item pada variabel kepuasan komunikasi organisasi memiliki nilai r hitung lebih besar dari 0,367. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa setiap item tersebut dinyatakan valid.

Tabel 4.2 Hasil Pengujian Validitas Variabel Kinerja Karyawan

Item	Validitas		
	r hitung	r tabel (n=30)	Keterangan
Y1.1	0,415	0,367	Valid
Y1.2	0,713	0,367	Valid
Y1.3	0,811	0,367	Valid
Y2.1	0,852	0,367	Valid
Y2.2	0,838	0,367	Valid
Y3.1	0,78	0,367	Valid
Y4.1	0,71	0,367	Valid
Y4.2	0,886	0,367	Valid
Y4.3	0,751	0,367	Valid
Y5.1	0,801	0,367	Valid
Y5.2	0,439	0,367	Valid
Y5.3	0,449	0,367	Valid
Y5.4	0,507	0,367	Valid
Y6.1	0,815	0,367	Valid
Y6.2	0,813	0,367	Valid

Sumber: Lampiran 3

Berdasarkan Tabel 4.2 di atas, diketahui bahwa setiap item pada variabel kinerja karyawan memiliki nilai r hitung lebih besar dari 0,367. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa setiap item tersebut dinyatakan valid.

#### 4.2.2 Uji Realibilitas

Reliabilitas menunjukkan kekonsistenan alat ukur (kuesioner) dalam mengukur suatu konsep. Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan menghitung koefisien *cronbach alpha*. Kuesioner dinyatakan reliabel jika *cronbach alpha* > 0,60.

Tabel 4.3 Hasil Pengujian Realibilitas Variabel Kepuasan Komunikasi Organisasi

Item	Reliabilitas		
	<i>Cronbach Alpha</i>	Nilai Kritis	Keterangan
Kepuasan Komunikasi Organisasi	0,937	0,6	Reliable
Kinerja Karyawan	0,942	0,6	Reliable

Sumber: Lampiran 3

Berdasarkan tabel pengujian realibilitas di atas, diketahui bahwa semua variabel kepuasan komunikasi organisasi dan variabel kinerja karyawan memiliki nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,6 sehingga dinyatakan reliable.

#### 4.3 Deskripsi Karakteristik Responden

Karakteristik responden adalah data-data yang didapatkan dari responden yaitu jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, lama bekerja, dan divisi. Berikut adalah deskriptif selengkapnya karakteristik responden karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) yang menjadi responden penelitian:

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-Laki	71	71%
Perempuan	29	29%
Total	100	100

Sumber: Kuesioner (diolah peneliti), 2014

Menurut tabel di atas, dari 100 responden karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) dapat diketahui bahwa karyawan laki-laki sebanyak 71 orang dengan persentase 71% dan karyawan perempuan sebanyak 29 orang dengan persentase 29%.

Menurut Suwanto (1999: 46) terdapat perbedaan dalam hal memecahkan masalah, ketrampilan menganalisis, motivasi, keramahan, dorongan berkompetisi dan kemauan belajar antara laki-laki dan perempuan. Laki-laki sendiri cenderung lebih bertindak praktis dalam menyelesaikan sebuah masalah sedangkan perempuan lebih bersikap menganalisis dalam memecahkan sebuah masalah.

Jalaludin Rakhmat (2007) juga mengatakan bahwa di lingkungan kerja, wanita akan cenderung melakukan konformitas yaitu tindakan pencarian dukungan berkaitan dengan apa yang mereka lakukan. Hal ini berarti wanita seringkali dianggap tidak meyakinkan di dalam dunia kerja, sehingga laki-laki lebih cenderung dipilih dan dipekerjakan di sebuah perusahaan.

Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
< 26 tahun	4	4%
26 – 35 tahun	39	39%
36 – 45 tahun	9	9%
46 – 55 tahun	45	45%
> 55 tahun	3	3%
Total	100	100

Sumber: Kuesioner (diolah peneliti), 2014

Menurut tabel di atas, dari 100 responden karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) dapat diketahui bahwa menurut usianya karyawan yang bekerja sebagian besar berusia antara 46 hingga 55 tahun dengan jumlah sebanyak

45 orang dengan persentase 45%. Urutan kedua menurut usia adalah karyawan yang berusia antara 26 hingga 35 tahun sebanyak 39 orang dengan persentase 39%. Melihat distribusi usia dari para karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) menunjukkan bahwa tingkat kompetensi dan keahlian yang dimiliki sudah sangat bagus. Dengan bertambahnya usia seseorang maka semakin banyak pula pengalaman yang diterimanya, termasuk kegagalan-kegagalan dan keberhasilan-keberhasilan, juga berbagai macam tantangan dapat lebih bijaksana dan hati-hati dalam mengambil suatu keputusan termasuk pilihan terhadap pekerjaannya.

Pengambilan kategori usia tersebut sesuai dengan Departemen Kesehatan (Depkes) tahun 2009, di mana usia < 26 tahun dikatakan masa remaja akhir, usia 26 tahun sampai 35 tahun dikatakan masa dewasa awal, usia 36 tahun sampai 45 tahun dikatakan masa dewasa akhir, usia 46 tahun sampai 55 tahun masa lansia awal, dan di atas 55 tahun dikatakan masa lansia akhir. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa usia 26 tahun sampai usia 55 tahun merupakan usia produktif.

Dalam keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 11 tahun 2002 Tentang Ketentuan pelaksanaan Peraturan pemerintah nomor 98 tahun 2000 Tentang pengadaan pegawai negeri sipil Sebagaimana telah diubah dengan peraturan Pemerintah nomor 11 tahun 2002, syarat umur pelamar CPNS ditetapkan berusia serendah-rendahnya delapan belas tahun.

Tabel 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMA	5	5%
D3	13	13%
S1	74	74%
S2	8	8%
Total	100	100%

Sumber: Kuesioner (diolah peneliti), 2014

Menurut tabel di atas, dari 100 responden karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) dapat diketahui bahwa lebih banyak responden atau

karyawan berpendidikan terakhir S1 sebanyak 74 orang dengan persentase 74%. Urutan kedua adalah karyawan yang berpendidikan terakhir D 3 sebanyak 13 orang dengan persentase 13%. Pihak PT Perkebunan Nusantara X (Persero) mensyaratkan penerimaan karyawan minimal berpendidikan terakhir S 1. Namun ada beberapa karyawan yang berpendidikan terakhir SMA dan D 3. Hal ini dikarenakan karyawan yang berpendidikan terakhir SMA dan D 3 merupakan karyawan yang sudah lama bekerja di PT Perkebunan Nusantara X (Persero).

Seseorang yang mempunyai tingkat pendidikan yang tinggi akan lebih cepat menguasai bidangnya. Strauss dan Sayless (1986) menyatakan bahwa pekerjaan yang mudah dan sederhana dapat terselesaikan secara otomatis tanpa berpikir lagi yang berarti untuk berhasil menyelesaikan tanpa membutuhkan perencanaan, analisis maupun penguasaan teori. Sehingga karyawan yang berpendidikan tinggi biasanya lebih banyak menuntut pada diri sendiri maupun pada pihak perusahaan.

Tabel 4.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
< 2 tahun	6	6%
2 – 4 tahun	29	29%
5 – 7 tahun	10	10%
8 - 10 tahun	4	4%
> 10 tahun	51	51%
Total	100	100%

Sumber: Kuesioner (diolah peneliti), 2014

Menurut tabel di atas, dari 100 responden karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) dapat diketahui bahwa sebagian besar karyawannya telah bekerja selama lebih dari 10 tahun yaitu sebanyak 51 orang dengan persentase 51%. Urutan kedua adalah karyawan dengan lama kerja 2 tahun sampai 4 tahun.

Pengalaman kerja seseorang menunjukkan jenis-jenis pekerjaan yang pernah dilakukan seseorang dan memberikan peluang yang besar bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik. Semakin luas pengalaman kerja seseorang, semakin trampil melakukan pekerjaan dan semakin sempurna pola berpikir dan sikap dalam bertindak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Abriyani Puspaningsih, 2004).

Tabel 4.8 Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi

Divisi	Frekuensi	Persentase
SPI	11	11%
Budidaya	6	6%
QC & PL	7	7%
Teknik	6	6%
Pengolahan	5	5%
Akuntansi	2	2%
Keuangan	8	8%
Sekretaris Perusahaan	23	23%
SDM	8	8%
Umum	4	4%
Hukum	4	4%
Pemasaran	8	8%
Renbang	3	3%
Tembakau	4	4%
Manajemen Risiko dan Kepatuhan	1	1%
Total	100	100%

Sumber: Kuesioner (diolah peneliti), 2014

Menurut tabel di atas, dari 100 responden karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) dapat diketahui bahwa sebagian besar karyawannya berada pada divisi Sekretaris Perusahaan yaitu sebanyak 23 orang dengan persentase 23%. Urutan kedua adalah karyawan yang berada pada divisi SPI (Satuan Pengawasan Internal) sebanyak 11 orang dengan persentase 11%.

#### 4.4 Deskripsi Hasil

Dari hasil pengujian awal kuesioner untuk variabel kepuasan komunikasi organisasi dan kinerja karyawan diketahui tidak terjadi eliminasi pada seluruh pernyataan.

Deskripsi hasil responden dilakukan dengan menyajikan distribusi frekuensi masing-masing pertanyaan pada 2 variabel yang dipergunakan dalam penelitian. Untuk mengkategorikan tanggapan responden digunakan nilai mean (rata-rata) tanggapan responden pada keseluruhan pertanyaan. Berikut adalah interval kelas kategori tanggapan responden:

$$\text{Interval Kelas} = \frac{\text{Nilai Max} - \text{Nilai Min}}{3} = \frac{5 - 1}{3} = 1,33$$

Berdasarkan interval kelas yang dihasilkan dibuat pengkategorian:

Tabel 4.9 Kategori Tanggapan Responden

Mean	Kategori
1,00 – < 2,33	Rendah
2,34 – < 3,66	Sedang
3,67 – 5,00	Tinggi

#### 4.4.1 Kepuasan Komunikasi Organisasi

##### 4.4.1.1 Iklim Komunikasi (*Communication Climate*)

Tanggapan responden pada pertanyaan mengenai dimensi iklim komunikasi pada variabel kepuasan komunikasi organisasi dapat dijelaskan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.10 Deskripsi Tanggapan Responden Dimensi Iklim Komunikasi

No.	Pernyataan	Tanggapan Responden					Mean
		STS	TS	N	S	SS	
1.	Saya memperoleh motivasi dan dukungan positif dari atasan	0	6	9	69	16	3,97
2.	Saya merasakan adanya komunikasi yang sehat dan positif dalam organisasi	0	8	10	71	11	3,8
3.	Komunikasi di dalam organisasi dapat menyelesaikan berbagai kondisi darurat terkait pekerjaan	0	5	6	60	29	4,13
4.	Komunikasi di dalam organisasi memotivasi dan merangsang saya untuk berpihak pada organisasi	0	6	18	61	15	3,83
Mean Total							3,93

Sumber: Rekapitulasi Jawaban Responden, 2014

Berdasarkan tabel di atas, dapat diperoleh penjelasan sebagai berikut:

Pada pernyataan “Saya memperoleh motivasi dan dukungan positif dari atasan” diketahui paling banyak responden menjawab pada pilihan skor 4 (setuju) sebanyak 69% dengan nilai mean yang diperoleh sebesar 3,97 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) selama ini sering mendapatkan dukungan motivasi yang positif dari masing-masing atasan.

Menurut Supriyono (2013: 13), agar sumber daya manusia dapat digerakkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi maka perlu dipahami motivasi mereka dalam bekerja terutama untuk para staf adalah penekanan pada motivasi kerja mereka. Pemberian motivasi pemimpin organisasi kepada staf

maupun motivasi yang timbul dari diri guru sendiri untuk bekerja sambil berprestasi akan mampu mencapai kepuasan kerjanya, tercapainya kinerja organisasi yang maksimal dan tercapainya tujuan organisasi. Dari adanya motivasi yang positif dari atasan, maka karyawan dapat mencapai kepuasan kerjanya.

Pada pernyataan “Saya merasakan adanya komunikasi yang sehat dan positif dalam organisasi” diketahui paling banyak responden menjawab pada pilihan skor 4 (setuju) sebanyak 71% dengan nilai mean yang diperoleh sebesar 3,80 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) dalam bekerja selama ini selalu merasakan komunikasi yang terjalin antara sesama karyawan maupun dengan atasannya sangat sehat dan positif dalam artian mendukung satu dengan yang lainnya.

Harjana (2007: 207) mengatakan bahwa ‘jalinan interaksi’ dan ‘komunikasi’ yang dikembangkan oleh atasan terhadap bawahan tidak saja mempengaruhi pengertian, sikap, dan perilaku bawahan terhadap atasan melainkan juga terbentuknya jalinan hubungan di antara sesama karyawan. Tanggapan karyawan terhadap atasan maupun interaksi antar karyawan membentuk situasi lingkungan kerja tertentu-positif atau negatif terhadap efektivitas kerja. Hal ini menunjukkan bahwa jalinan interaksi ataupun komunikasi dalam organisasi dapat membentuk lingkungan yang positif, di mana satu dengan yang lainnya dapat saling mendukung.

Pada pernyataan “Komunikasi di dalam organisasi dapat menyelesaikan berbagai kondisi darurat terkait pekerjaan” diketahui paling banyak responden menjawab pada pilihan skor 4 (setuju) sebanyak 60% dengan nilai mean yang diperoleh sebesar 4,13 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) merasa komunikasi yang terjalin selama ini di dalam organisasi selalu dapat menyelesaikan masalah dan kondisi darurat perusahaan.

Abdurrahman (1993: 37) mengatakan, dalam suatu perusahaan akan tercapai hasil yang efisien disebabkan karena adanya keseimbangan dalam pandangan-pandangan dan segala permasalahan yang dihadapi dipecahkan bersama-sama. Dapat disimpulkan bahwa keseimbangan pandangan terhadap

permasalahan pekerjaan, dapat diselesaikan apabila dapat dikomunikasi dengan baik. Sama halnya dengan kondisi darurat yang terjadi dalam perusahaan, akan dapat diselesaikan apabila adanya komunikasi yang baik antar anggota di dalamnya.

Pada pernyataan “Komunikasi di dalam organisasi memotivasi dan merangsang saya untuk berpihak pada organisasi” diketahui paling banyak responden menjawab pada pilihan skor 4 (setuju) sebanyak 61% dengan nilai mean yang diperoleh sebesar 3,83 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) sangat yakin komunikasi yang terjalin di dalam perusahaan juga akan mampu memotivasi dan merangsang para karyawan untuk selalu berpihak dan perusahaan dan menunjukkan komitmen yang sangat tinggi pada perusahaan.

Hal ini sesuai dengan pendapat Hasibuan (1996: 72), yang mengatakan bahwa motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan organisasi. Sehingga perusahaan berusaha berkomunikasi dengan karyawannya untuk memotivasi mereka untuk berpihak kepada perusahaan.

Menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1996: 56), iklim organisasi adalah serangkaian keadaan lingkungan yang dirasakan secara langsung dan tidak langsung oleh karyawan. Hal ini menggambarkan bahwa iklim organisasi sebagai beberapa keadaan atau kondisi dalam satu rangkaian yang secara langsung atau tidak langsung, sadar atau tidak sadar, dapat mempengaruhi karyawan. Maka, baik buruknya iklim organisasi dalam sebuah perusahaan dapat secara langsung atau tidak langsung, sadar atau tidak sadar, dapat mempengaruhi karyawan.

Secara umum dapat disimpulkan bahwa iklim komunikasi yang terjalin selama ini di PT Perkebunan Nusantara X (Persero) sudah sangat baik dengan saling memotivasi dan memberikan dukungan di antara karyawan maupun dengan atasan, dan bahkan mampu dijadikan sebagai sarana untuk menyelesaikan segala permasalahan yang ada. Namun, hal ini tidak sepenuhnya dirasakan oleh seluruh karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero).

#### 4.4.1.2 Integrasi Organisasi (*Organizational Integration*)

Tanggapan responden pada pertanyaan mengenai dimensi integrasi organisasi pada variabel kepuasan komunikasi organisasi dapat dijelaskan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.11 Deskripsi Tanggapan Responden Dimensi Integrasi Organisasi

No.	Pernyataan	Tanggapan Responden					Mean
		STS	TS	N	S	SS	
1.	Saya menerima informasi yang cukup mengenai rencana-rencana kegiatan dalam divisi saya berada	1	3	15	69	12	3,97
2.	Saya memperoleh informasi mengenai <i>job description</i> dalam divisi saya berada	0	8	8	71	13	4
3.	Saya menerima informasi yang cukup mengenai kepersonaliaan (gaji, absensi, dan sebagainya)	0	1	13	69	17	4,03
Mean Total							4

Sumber: Rekapitulasi Jawaban Responden, 2014

Berdasarkan tabel di atas, dapat diperoleh penjelasan sebagai berikut:

Pada pernyataan “Saya menerima informasi yang cukup mengenai rencana-rencana kegiatan dalam divisi saya berada” diketahui paling banyak responden menjawab pada pilihan skor 4 (setuju) sebanyak 69% dengan nilai mean yang diperoleh sebesar 3,97 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) selalu menerima informasi-informasi yang berkaitan dengan rencana-rencana kegiatan yang akan dilaksanakan dalam divisi masing-masing karyawan.

Hal ini didukung dengan pendapat Miller (2009: 53) yang menyatakan bahwa seorang karyawan dapat memberikan kontribusi kepada perusahaan jika ia mendapatkan informasi yang jelas mengenai pekerjaannya. Sehingga, karyawan

dapat bekerja sesuai dengan rencana-rencana kegiatan yang telah dibuat oleh divisinya.

Pada pernyataan “Saya memperoleh informasi mengenai *job description* dalam divisi saya berada” diketahui paling banyak responden menjawab juga pada pilihan skor 4 (setuju) sebanyak 71% dengan nilai mean yang diperoleh sebesar 4,00 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa karyawan di PT Perkebunan Nusantara X (Persero) dipastikan akan selalu mendapatkan informasi mengenai *job description* dari para atasan sebelum melaksanakan pekerjaan khususnya untuk tugas-tugas yang relatif masih baru dan jarang dilaksanakan selama ini.

Myers, yang mengatakan dalam Ruslan (2002: 103), bahwa salah satu fungsi komunikasi dalam suatu tingkat organisasi adalah dapat memotivasi untuk menyatukan keinginan dan tujuan antara individu-individu dengan sasaran dan tujuan pokok organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, karyawan membutuhkan informasi yang lengkap mengenai *job description* agar dapat bekerja sesuai dengan tugas-tugas yang telah ditetapkan.

Pada pernyataan “Saya menerima informasi yang cukup mengenai kepersonaliaan (gaji, absensi, dan sebagainya)” diketahui paling banyak responden menjawab pada pilihan skor 4 (setuju) sebanyak 69% dengan nilai mean yang diperoleh sebesar 4,03 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa semua karyawan yang ada di PT Perkebunan Nusantara X (Persero) selalu mendapatkan informasi yang berkaitan dengan masalah kepersonaliaan, seperti gaji, absensi, dan lain-lain.

Muhammad (2005: 108-109) mengatakan bahwa kebijakan perusahaan memang perlu dikomunikasikan kepada karyawan, hal ini agar tidak menimbulkan rasa curiga dari karyawan dan menganggap kebijakan perusahaan akan merugikan karyawan. Secara umum ada beberapa hal yang biasanya dikomunikasikan dalam komunikasi ke bawah, di antaranya adalah informasi yang dimaksudkan untuk memperkenalkan bawahan dengan praktek-praktek organisasi, peraturan, organisasi, keuntungan, kebiasaan dan data-data lain yang tidak berhubungan dengan instruksi dan rasional. Oleh karena itu, setiap karyawan

harus mendapatkan informasi mengenai kepersonaliaan, agar tidak ada rasa curiga terhadap perusahaan.

Menurut Robbins (2001: 284), fungsi dari komunikasi dalam sebuah organisasi adalah untuk kontrol, memotivasi, mengekspresikan atau menunjukkan emosi, dan memberikan informasi. Sehingga dalam sebuah organisasi, karyawan membutuhkan informasi yang lengkap dan memadai agar komunikasi dalam organisasi dapat berjalan dengan lancar.

Secara umum dapat disimpulkan bahwa pola integrasi organisasi yang selama ini diterapkan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) sudah sangat baik di mana segala informasi yang berkaitan dengan kegiatan yang akan dilaksanakan maupun masalah kepegawaian sudah dapat diinformasikan dengan sangat baik kepada karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero).

#### 4.4.1.3 Perspektif Organisasi (*Organizational Perspective*)

Tanggapan responden pada pertanyaan mengenai dimensi perspektif organisasi pada variabel kepuasan komunikasi organisasi dapat dijelaskan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.12 Deskripsi Tanggapan Responden Dimensi Perspektif Organisasi

No.	Pernyataan	Tanggapan Responden					Mean
		STS	TS	N	S	SS	
1.	Saya memperoleh informasi yang lengkap mengenai perubahan kebijakan perusahaan	0	9	34	51	6	3,53
2.	Saya memperoleh informasi yang lengkap mengenai kondisi keuangan perusahaan	1	14	37	40	8	3,3
3.	Saya memperoleh informasi yang lengkap mengenai kebijakan, visi, misi, dan tujuan organisasi	0	2	17	66	15	3,9

Tabel 4.12 Deskripsi Tanggapan Responden Dimensi Perspektif Organisasi  
(Sambungan)

4.	Saya memperoleh informasi mengenai pencapaian organisasi	0	8	17	67	8	3,67
Mean Total							3,6

Sumber: Rekapitulasi Jawaban Responden, 2014

Berdasarkan tabel di atas, dapat diperoleh penjelasan sebagai berikut:

Pada pernyataan “Saya memperoleh informasi yang lengkap mengenai perubahan kebijakan perusahaan” diketahui paling banyak responden menjawab pada pilihan skor 4 (setuju) sebanyak 51% dengan nilai mean yang diperoleh sebesar 3,53 yang termasuk dalam kategori sedang. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) selama ini masih merasa kurang begitu lengkap menerima informasi yang berkaitan dengan perubahan kebijakan yang ada dalam perusahaan.

Harjana (2007: 207) mengatakan, secara garis besar persepsi karyawan tentang situasi hubungan komunikasi di lingkungan kerja terkait dengan beberapa elemen. Salah satu elemennya adalah persepsi tentang kebijakan organisasi. Hal ini menjelaskan mengenai keterlibatan karyawan dalam kebijakan perusahaan, yang membuat karyawan merasa penting dan ikut bertanggung jawab atas kemajuan organisasi. Oleh karena itu, perubahan kebijakan perusahaan menjadi salah satu hal yang penting untuk diketahui oleh karyawan. Sedangkan berdasarkan hasil di atas menunjukkan bahwa karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) kurang mendapatkan informasi mengenai perubahan kebijakan perusahaan. Hal ini dapat menyebabkan karyawan merasa kurang dibutuhkan dalam perusahaan.

Pada pernyataan “Saya memperoleh informasi yang lengkap mengenai kondisi keuangan perusahaan” diketahui paling banyak responden menjawab juga pada pilihan skor 4 (setuju) sebanyak 40% dengan nilai mean yang diperoleh sebesar 3,30 yang termasuk dalam kategori sedang. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa tidak semua karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero)

menerima informasi yang lengkap mengenai kondisi keuangan yang sedang dialami perusahaan.

Pada pernyataan “Saya memperoleh informasi yang lengkap mengenai kebijakan, visi, misi, dan tujuan organisasi” diketahui paling banyak responden menjawab pada pilihan skor 4 (setuju) sebanyak 66% dengan nilai mean yang diperoleh sebesar 3,90 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa semua karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) memperoleh informasi yang lengkap mengenai kebijakan, visi, misi dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Sebanyak 66% responden menjawab setuju dengan pernyataan ini dikarenakan, visi dan misi perusahaan dapat dilihat melalui *website* PT Perkebunan Nusantara X (Persero).

Pada pernyataan “Saya memperoleh informasi mengenai pencapaian organisasi” diketahui paling banyak responden menjawab juga pada pilihan skor 4 (setuju) sebanyak 67% dengan nilai mean yang diperoleh sebesar 3,67 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa semua karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) dapat memperoleh informasi mengenai pencapaian perusahaan selama ini.

Kebijakan perusahaan memang perlu dikomunikasikan kepada karyawan, hal ini agar tidak menimbulkan rasa curiga dari karyawan dan mengganggu kebijakan perusahaan akan merugikan karyawan. Secara umum ada beberapa hal yang biasanya dikomunikasikan dalam komunikasi ke bawah, di antaranya adalah informasi yang dimaksudkan untuk memperkenalkan bawahan dengan praktek-praktek organisasi, peraturan, organisasi, keuntungan, kebiasaan dan data-data lain yang tidak berhubungan dengan instruksi dan rasional (Muhammad, 2005: 108-109).

Namun, PT Perkebunan Nusantara X (Persero) kurang memberikan informasi mengenai kondisi keuangan perusahaan kepada karyawannya. Hal ini dapat menimbulkan rasa curiga karyawan yang nantinya akan merugikan perusahaan itu sendiri dalam hal kepercayaan karyawan kepada perusahaan.

Secara umum dapat disimpulkan bahwa perspektif organisasi yang ada di PT Perkebunan Nusantara X (Persero) selama ini tidak semuanya dapat diakses dengan leluasa oleh semua karyawan sehingga unsur kehati-hatian dan rahasia

perusahaan dapat dijaga dengan optimal oleh perusahaan, seperti informasi mengenai keuangan perusahaan. Akan tetapi karyawan masih dapat mengakses informasi umum yang berkaitan dengan visi, misi dan tujuan organisasi dengan maksud agar semua karyawan memiliki pandangan dan tujuan yang sama dengan apa yang akan dicapai oleh organisasi.

#### 4.4.1.4 Kualitas Media (*Media Quality*)

Tanggapan responden pada pertanyaan mengenai dimensi kualitas media pada variabel kepuasan komunikasi organisasi dapat dijelaskan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.13 Deskripsi Tanggapan Responden Dimensi Kualitas Media

No.	Pernyataan	Tanggapan Responden					Mean
		STS	TS	N	S	SS	
1.	Saya mendapatkan kemudahan memperoleh informasi perusahaan	0	3	26	61	10	3,67
2.	Saya mendapatkan kemudahan mengenai informasi penjadwalan rapat	0	6	28	53	13	3,5
3.	Saya mendapatkan informasi melalui tulisan singkat dan jelas	1	13	24	58	4	3,33
4.	Saya mendapatkan informasi yang <i>up to date</i> (terbaru) melalui bulletin	0	6	41	50	3	3,47
5.	Saya mendapatkan informasi yang <i>up to date</i> (terbaru) melalui internal memo	0	6	28	62	4	3,5
6.	Saya mendapatkan informasi yang <i>up to date</i> (terbaru) melalui <i>e-mail</i>	0	12	31	50	7	3,47

Tabel 4.13 Deskripsi Tanggapan Responden Dimensi Kualitas Media  
(Sambungan)

7.	Saya mendapatkan informasi yang <i>up to date</i> (terbaru) melalui papan pengumuman	0	31	47	21	1	2,77
8.	Saya menggunakan <i>BBM Group</i> untuk mempermudah penyaluran informasi dalam divisi saya berada	0	13	19	54	14	3,8
9.	Saya dapat menggunakan media komunikasi yang telah disediakan untuk mendukung pekerjaan saya	0	2	8	72	18	4,1
10.	Media komunikasi yang tersedia di kantor mendukung pekerjaan saya	0	3	3	76	18	4,03
11.	Pemilihan media sesuai dengan tujuan dan situasi	0	1	15	71	13	3,9
Mean Total							3,59

Sumber: Rekapitulasi Jawaban Responden, 2014

Berdasarkan tabel di atas, dapat diperoleh penjelasan sebagai berikut:

Pada pernyataan “Saya mendapatkan kemudahan memperoleh informasi perusahaan” diketahui paling banyak responden menjawab pada pilihan skor 4 (setuju) sebanyak 61% dengan nilai mean yang diperoleh sebesar 3,67 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa semua karyawan di PT Perkebunan Nusantara X (Persero) selama ini mendapatkan kemudahan untuk memperoleh informasi perusahaan yang bersifat umum sehingga akan dapat memberikan wawasan kepada karyawan mengenai tujuan dari perusahaan.

Hal ini didukung oleh pernyataan Robbins (2001: 284) yang mengatakan fungsi dari komunikasi dalam sebuah organisasi adalah untuk

kontrol, memotivasi, mengekspresikan atau menunjukkan emosi, dan memberikan informasi. Sehingga dalam sebuah organisasi, karyawan membutuhkan informasi yang lengkap dan memadai agar komunikasi dalam organisasi dapat berjalan dengan lancar. Oleh karena itu, karyawan harus mendapatkan kemudahan untuk menerima informasi perusahaan.

Pada pernyataan “Saya mendapatkan kemudahan mengenai informasi penjadwalan rapat” diketahui paling banyak responden menjawab pada pilihan skor 4 (setuju) sebanyak 53% dengan nilai mean yang diperoleh sebesar 3,50 yang termasuk dalam kategori sedang. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa tidak semua karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) dapat dengan mudah memperoleh informasi mengenai penjadwalan rapat.

Rapat atau *meeting* merupakan pembicaraan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih. Rapat bersifat formal dan hal yang dibicarakan adalah hal yang menyangkut pekerjaan (Pareek, 1984: 103). Rapat merupakan salah satu media komunikasi lisan dalam sebuah organisasi dimana beberapa orang berkumpul untuk membahas masalah pekerjaan secara formal.

Di PT Perkebunan Nusantara X (Persero), penjadwalan rapat terkadang tidak dapat direncanakan. Seperti pada saat terjadi kondisi darurat, perencanaan rapat tidak dapat dilakukan. Sehingga tidak semua karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) kemudahan mengenai informasi penjadwalan rapat.

Pada pernyataan “Saya mendapatkan informasi melalui tulisan singkat dan jelas” diketahui paling banyak responden menjawab pada pilihan skor 4 (setuju) sebanyak 58% dengan nilai mean yang diperoleh sebesar 3,33 yang termasuk dalam kategori sedang. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa terkadang para karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) hanya memperoleh informasi melalui tulisan singkat dan kurang jelas isi dan implikasinya.

Gangguan atau *noise* yang terjadi dalam proses komunikasi dapat terjadi pada komunikasi dengan menggunakan media. Menurut Vardiansyah (2004: 98) “Gangguan teknis adalah gangguan yang terjadi selama proses perjalanan pesan dari komunikator ke komunikannya, yakni mulai proses

pengiriman hingga proses penerimaan. Dalam hal ini berarti gangguan terjadi pada saluran atau media komunikasi, alat pengirim, dan alat penerima.” Salah satu contohnya adalah pengiriman pesan melalui SMS. Di mana pengirim pesan dapat menyingkat tulisan. Hal ini terjadi di PT Perkebunan Nusantara X (Persero) di mana karyawan merasa kurang jelas dalam penerimaan informasi melalui tulisan singkat. Sehingga, karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) lebih jelas apabila pesan disampaikan dengan tulisan yang tidak disingkat-singkat.

Pada pernyataan “Saya mendapatkan informasi yang *up to date* (terbaru) melalui buletin” diketahui paling banyak responden menjawab pada pilihan skor 4 (setuju) sebanyak 50% dengan nilai mean yang diperoleh sebesar 3,47 yang termasuk dalam kategori sedang. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa informasi yang berkaitan dengan perusahaan tidak hanya dapat diakses karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) melalui buletin akan tetapi melalui berbagai media yang memungkinkan.

Pada pernyataan “Saya mendapatkan informasi yang *up to date* (terbaru) melalui internal memo” diketahui paling banyak responden menjawab pada pilihan skor 4 (setuju) sebanyak 62% dengan nilai mean yang diperoleh sebesar 3,50 yang termasuk dalam kategori sedang. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa informasi yang berkaitan dengan perusahaan tidak hanya dapat diakses karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) melalui internal memo akan tetapi melalui berbagai media yang memungkinkan.

Pada pernyataan “Saya mendapatkan informasi yang *up to date* (terbaru) melalui *e-mail*” diketahui paling banyak responden menjawab pada pilihan skor 4 (setuju) sebanyak 50% dengan nilai mean yang diperoleh sebesar 3,47 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa informasi yang berkaitan dengan perusahaan tidak hanya dapat diakses karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) melalui email akan tetapi juga melalui berbagai media yang memungkinkan.

Pada pernyataan “Saya mendapatkan informasi yang *up to date* (terbaru) melalui papan pengumuman” diketahui paling banyak responden menjawab pada pilihan skor 3 (netral) sebanyak 47% dengan nilai mean yang diperoleh sebesar 2,77 yang termasuk dalam kategori sedang. Hasil ini

memberikan kesimpulan bahwa informasi yang berkaitan dengan perusahaan tidak hanya dapat diakses karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) melalui papan pengumuman saja akan tetapi melalui berbagai media yang memungkinkan.

Dari penjelasan di atas, PT Perkebunan Nusantara X (Persero) mempunyai beberapa media untuk berkomunikasi, yaitu buletin, internal memo, *email*, dan papan pengumuman. Namun, karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) lebih sering menggunakan *email* sebagai media untuk berkomunikasi. Sehingga dokumen yang akan disampaikan oleh atasan maupun oleh rekan sejawat dapat dijaga kerahasiaannya.

Pada pernyataan “Saya menggunakan *BBM Group* untuk mempermudah penyaluran informasi dalam divisi saya berada” diketahui paling banyak responden menjawab pada pilihan skor 4 (setuju) sebanyak 54% dengan nilai mean yang diperoleh sebesar 3,80 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa banyak karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) mendapatkan informasi mengenai kepentingan perusahaan dari *BBM Group* yang mereka buat bersama-sama dengan karyawan yang lainnya.

Pada pernyataan “Saya dapat menggunakan media komunikasi yang telah disediakan untuk mendukung pekerjaan saya” diketahui paling banyak responden menjawab pada pilihan skor 4 (setuju) sebanyak 72% dengan nilai mean yang diperoleh sebesar 4,10 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) selalu menggunakan media komunikasi yang telah disediakan oleh perusahaan untuk mendukung pekerjaan yang mereka lakukan.

Pada pernyataan “Media komunikasi yang tersedia di kantor mendukung pekerjaan saya” diketahui paling banyak responden menjawab pada pilihan skor 4 (setuju) sebanyak 76% dengan nilai mean yang diperoleh sebesar 4,03 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) merasa media komunikasi yang disediakan oleh perusahaan selama ini sangat membantu dalam melaksanakan tugas sehari-hari di kantor.

Pada pernyataan “Pemilihan media sesuai dengan tujuan dan situasi” diketahui paling banyak responden menjawab pada pilihan skor 4 (setuju) sebanyak 71% dengan nilai mean yang diperoleh sebesar 3,90 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) sangat setuju jika pemilihan media komunikasi yang digunakan hendaknya dapat disesuaikan dengan tujuan dan situasi pekerjaan yang dihadapi.

Penjelasan di atas sesuai dengan Pace & Faules (2006: 186-187) yang mengatakan bahwa pemilihan metode atau media komunikasi dianggap penting agar pesan tersebut dapat sampai ke tujuan dengan efektif. Ada saatnya dimana penggunaan media komunikasi lisan lebih efektif daripada penggunaan media komunikasi tulisan, begitu pula sebaliknya. Akan tetapi, ada saat dimana penggunaan gabungan kedua metode atau media komunikasi ini dirasa efektif.

Muhammad (2007: 115) menjelaskan bahwa media tulis sesuai terutama untuk pesan-pesan yang panjang dan terinci serta untuk pesan-pesan yang sangat formal sifatnya. Sementara itu hasil penelitian setiap level menyatakan metode yang paling efektif adalah metode lisan diikuti tulisan. Pada pernyataan “Saya mendapatkan informasi yang *up to date* (terbaru) melalui papan pengumuman,” 47 responden menjawab pada pilihan skor 3 (netral), diikuti dengan 31 responden menjawab pada pilihan skor 2 (tidak setuju). Hal ini memperlihatkan, bahwa salah satu media tertulis di PT Perkebunan Nusantara X (Persero), yaitu media papan pengumuman tidak digunakan secara maksimal. Namun, media lainnya dapat menjadi sarana yang baik untuk mendapatkan informasi yang *up to date* (terbaru).

Secara umum dapat disimpulkan bahwa kualitas media komunikasi yang ada di PT Perkebunan Nusantara X (Persero) selama ini masih belum secara optimal dapat digunakan oleh para karyawan untuk memperoleh informasi-informasi penting yang berkaitan dengan operasional perusahaan. Sehingga, hal tersebut akan dapat menghambat proses transfer informasi dari perusahaan kepada para karyawannya.

#### 4.4.1.5 Tanggapan Karyawan (*Personal Feedback*)

Tanggapan responden pada pertanyaan mengenai dimensi tanggapan karyawan pada variabel kepuasan komunikasi organisasi dapat dijelaskan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.14 Deskripsi Tanggapan Responden Dimensi Tanggapan Karyawan

No.	Pernyataan	Tanggapan Responden					Mean
		STS	TS	N	S	SS	
1.	Saya menerima informasi yang akurat mengenai performa kerja saya (kemajuan, stagnan, atau kemunduran)	0	23	30	43	4	3,43
2.	Saya mengetahui ada mekanisme pemantauan penilaian kinerja secara berkala	0	6	27	60	7	3,7
3.	Saya tahu bagaimana kinerja saya dihargai (pemberian <i>reward</i> dengan pujian lisan secara terbuka, <i>incentive</i> , cinderamata, pengakuan tertulis dari manajemen, dan sebagainya)	2	11	37	43	7	3,5
Mean Total							3,54

Sumber: Rekapitulasi Jawaban Responden, 2014

Berdasarkan tabel di atas, dapat diperoleh penjelasan sebagai berikut:

Pada pernyataan “Saya menerima informasi yang akurat mengenai performa kerja saya (kemajuan, stagnan, atau kemunduran)” diketahui paling banyak responden menjawab pada pilihan skor 4 (setuju) sebanyak 43% dengan nilai mean yang diperoleh sebesar 3,34 yang termasuk dalam kategori sedang. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa laporan mengenai performa kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) tidak semuanya diberikan atau diinformasikan secara lengkap dan akurat. Hal ini dapat menyebabkan karyawan

merasa tidak menerima konfirmasi atas janji yang mendasari persetujuan kerja yang tidak terpenuhi.

Hal ini sesuai dengan Pace (2006: 127) yang menyatakan bahwa kemajuan dalam pekerjaan memungkinkan kita mengkonfirmasi bahwa janji yang mendasari persetujuan kerja sedang dipenuhi. Meskipun terkadang mungkin terjadi kemunduran, secara keseluruhan, karir yang maju biasanya didasarkan atas janji yang nyata dan tulus.

Pada pernyataan “Saya mengetahui ada mekanisme pemantauan penilaian kinerja secara berkala” diketahui paling banyak responden menjawab pada pilihan skor 4 (setuju) sebanyak 60% dengan nilai mean yang diperoleh sebesar 3,70 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) selalu mengetahui mekanisme pemantauan penilaian kinerja secara berkala.

Pada pernyataan “Saya tahu bagaimana kinerja saya dihargai (pemberian *reward* dengan pujian lisan secara terbuka, *incentive*, cinderamata, pengakuan tertulis dari manajemen, dan sebagainya)” diketahui paling banyak responden menjawab pada pilihan skor 4 (setuju) sebanyak 43% dengan nilai mean yang diperoleh sebesar 3,50 yang termasuk dalam kategori sedang. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) tidak mengetahui secara pasti bagaimana kinerja yang mereka lakukan selama ini di perusahaan dihargai oleh para manajemen. Pada dasarnya, setiap manusia memiliki kebutuhan untuk dihargai atas hasil kerjanya.

Hal ini sesuai dengan pendapat Lussier (1996) dalam Supriyono (2013, 12) yang mengemukakan kebutuhan manusia yang dikembangkan oleh Abraham Maslow diklasifikasikan atas lima tingkat, yaitu kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), kebutuhan keamanan dan keselamatan kerja (*security and safety needs*), kebutuhan sosial (*social needs*), kebutuhan penghargaan (*esteem needs*), dan kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization needs*).

Menurut responden, mekanisme penilaian kinerja di PT Perkebunan Nusantara X (Persero) dilakukan oleh karyawan sendiri. Sehingga, karyawan menentukan sendiri target yang akan dia capai. Atasan hanya mengontrol apakah target yang telah ditentukan oleh karyawan sudah terpenuhi atau belum.

(Wawancara dengan O, di PT Perkebunan Nusantara X, tanggal 3 September 2014). Sehingga, sebagian besar karyawan di PT Perkebunan Nusantara X (Persero) mengetahui mekanisme penilaian kinerja secara berkala.

Secara umum dapat disimpulkan bahwa tanggapan karyawan mengenai penilaian kinerja diketahui oleh karyawan, sedangkan dan tata cara mekanisme pemberian penghargaan kepada para karyawan tidak diketahui secara pasti.

#### 4.4.1.6 Komunikasi Horizontal (*Horizontal Communication*)

Tanggapan responden pada pertanyaan mengenai dimensi komunikasi horizontal pada variabel kepuasan komunikasi organisasi dapat dijelaskan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.15 Deskripsi Tanggapan Responden Dimensi Komunikasi Horizontal

No.	Pernyataan	Tanggapan Responden					Mean
		STS	TS	N	S	SS	
1.	Saya bebas berkomunikasi secara informal mengenai masalah perusahaan dengan rekan satu divisi	1	3	13	70	13	4,03
2.	Saya berbagi informasi antar rekan satu divisi	0	1	2	83	14	4,17
3.	Saya dapat berdiskusi dan memecahkan masalah bersama dengan rekan satu divisi	1	1	2	77	19	4,2
4.	Saya merasakan komunikasi dengan sesama karyawan berjalan lancar dan bebas	0	2	11	73	14	4,03
Mean Total							4,11

Sumber: Rekapitulasi Jawaban Responden, 2014

Berdasarkan tabel di atas, dapat diperoleh penjelasan sebagai berikut:

Pada pernyataan “Saya bebas berkomunikasi secara informal mengenai masalah perusahaan dengan rekan satu divisi” diketahui paling banyak responden menjawab pada pilihan skor 4 (setuju) sebanyak 70% dengan nilai mean yang diperoleh sebesar 4,03 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa para karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) selama ini dapat dengan mudah berkomunikasi secara informal mengenai masalah perusahaan dan memiliki hubungan yang erat dengan rekan kerja satu divisi.

Hal ini sesuai dengan pendapat Effendi (1993: 61) yang mengatakan bahwa dalam berkomunikasi dengan rekan kerja/karyawan lain, seseorang karyawan melakukan interaksi dengan lingkungannya jika seorang karyawan dapat berinteraksi dengan baik maka ia memiliki hubungan yang erat dengan anggota kelompoknya.

Hubungan yang erat antar karyawan ini, akan membantu karyawan dalam menjalankan tugasnya. Seperti yang dikemukakan Muhammad (2001) dalam Supriyono (2013: 11) yang mengatakan bahwa salah satu fungsi tujuan dari komunikasi horizontal adalah mengembangkan interpersonal. Karena sebagian besar dari waktu kerja adalah berinteraksi dengan teman untuk memperoleh sokongan hubungan interpersonal dari temannya.

Pada pernyataan “Saya berbagi informasi antar rekan satu divisi” diketahui paling banyak responden menjawab pada pilihan skor 4 (setuju) sebanyak 83% dengan nilai mean yang diperoleh sebesar 4,17 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) selalu membagikan berbagai macam informasi terkait dengan pekerjaan dengan rekan kerja satu divisi.

Hal ini sesuai dengan Effendy (1993: 146) yang mengatakan bahwa sikap memahami rekan kerja merupakan bentuk kepedulian seseorang terhadap rekannya. Dalam setiap karyawan terdapat perasaan ingin diakui dan dipahami sebagai karyawan yang berharga oleh anggota kelompoknya.

Pada pernyataan “Saya dapat berdiskusi dan memecahkan masalah bersama dengan rekan satu divisi” diketahui paling banyak responden menjawab pada pilihan skor 4 (setuju) sebanyak 77% dengan nilai mean yang diperoleh

sebesar 4,20 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) dapat dengan mudah berdiskusi dan memecahkan masalah yang terkait dengan perusahaan dan pekerjaan dengan rekan kerja satu divisi.

Hal ini sesuai dengan pernyataan Abdurrahman (1993: 37), yang mengatakan bahwa suatu perusahaan akan tercapai hasil yang efisien disebabkan karena adanya keseimbangan dalam pandangan-pandangan dan segala permasalahan yang dihadapi dipecahkan bersama-sama.

Pada pernyataan “Saya merasakan komunikasi dengan sesama karyawan berjalan lancar dan bebas” diketahui paling banyak responden menjawab pada pilihan skor 4 (setuju) sebanyak 73% dengan nilai mean yang diperoleh sebesar 4,03 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) merasakan jika komunikasi yang terjalin selama ini dengan sesama karyawan telah berjalan lancar dan bebas.

“Dalam berkomunikasi dengan rekan kerja/karyawan lain, seorang karyawan melakukan interaksi dengan lingkungannya jika seorang karyawan dapat berinteraksi dengan baik maka ia memiliki hubungan yang erat dengan anggota kelompoknya” (Effendy, 1993: 61).

Secara umum dapat disimpulkan bahwa pola komunikasi horizontal yang dilaksanakan selama ini di PT Perkebunan Nusantara X (Persero) sudah memberikan kemudahan bagi para karyawan untuk berkomunikasi dan berdiskusi dengan para karyawan lainnya terutama pada divisi yang sama.

#### **4.4.1.7 Komunikasi Atasan (*Supervisory Communication*)**

Tanggapan responden pada pertanyaan mengenai dimensi komunikasi atasan pada variabel kepuasan komunikasi organisasi dapat dijelaskan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.16 Deskripsi Tanggapan Responden Dimensi Komunikasi Atasan

No.	Pernyataan	Tanggapan Responden					Mean
		STS	TS	N	S	SS	
1.	Atasan terbuka dengan gagasan atau ide yang saya kemukakan	1	4	14	66	15	3,83
2.	Atasan mau mendengarkan, memperhatikan, dan meluangkan waktu mengenai persoalan-persoalan yang terkait dengan pekerjaan saya	1	5	10	66	18	4
3.	Atasan mau memberikan bimbingan untuk memecahkan persoalan-persoalan yang terkait dengan pekerjaan saya	1	5	7	70	17	4,03
4.	Atasan menjamin bahwa saya memperoleh informasi yang cukup terkait dengan pekerjaan	1	4	11	69	15	3,97
Mean Total							3,96

Sumber: Rekapitulasi Jawaban Responden, 2014

Berdasarkan tabel di atas, dapat diperoleh penjelasan sebagai berikut:

Pada pernyataan “Atasan terbuka dengan gagasan atau ide yang saya kemukakan” diketahui paling banyak responden menjawab pada pilihan skor 4 (setuju) sebanyak 66% dengan nilai mean yang diperoleh sebesar 3,83 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) menilai para atasan di perusahaan selalu terbuka dengan gagasan atau ide yang dikemukakan oleh para karyawan. Hal ini menunjukkan pula bahwa karyawan berani memberikan gagasan, sebagai tanda bahwa karyawan merupakan bagian penting dari perusahaan.

Effendy (1993: 73) mengatakan bahwa berani memberikan gagasan untuk perusahaan dapat menimbulkan rasa tanggung jawab pada karyawan. Hal

ini disebabkan karena karyawan yang ikut terlibat dalam suatu pekerjaan yang dicituskannya, akan mempunyai rasa tanggung jawab. Mereka akan bekerja giat demi *prestige* dirinya dan kelompoknya.

Pada pernyataan “Atasan mau mendengarkan, memperhatikan, dan meluangkan waktu mengenai persoalan-persoalan yang terkait dengan pekerjaan saya” diketahui paling banyak responden menjawab pada pilihan skor 4 (setuju) sebanyak 66% dengan nilai mean yang diperoleh sebesar 4,00 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) menilai bahwa atasan di perusahaan selalu mau untuk mendengarkan, memperhatikan dan meluangkan waktu mengenai persoalan-persoalan yang terkait dengan pekerjaan para bawahannya.

Menurut Bone (1991: 5), keterampilan mendengarkan yang buruk merupakan salah satu masalah paling penting yang dihadapi perusahaan jika komunikasi rusak, kesalahan yang mahal pun dapat terjadi di perusahaan.

Pada pernyataan “Atasan mau memberikan bimbingan untuk memecahkan persoalan-persoalan yang terkait dengan pekerjaan saya” diketahui paling banyak responden menjawab pada pilihan skor 4 (setuju) sebanyak 70% dengan nilai mean yang diperoleh sebesar 4,03 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) menilai bahwa atasan yang ada di perusahaan selalu memberikan bimbingan untuk memecahkan masalah yang terkait dengan pekerjaan para bawahannya.

Hal ini sesuai dengan pernyataan Abdurrahman (1993: 37), yang mengatakan bahwa suatu perusahaan akan tercapai hasil yang efisien disebabkan karena adanya keseimbangan dalam pandangan-pandangan dan segala permasalahan yang dihadapi dipecahkan bersama-sama.

Pada pernyataan “Atasan menjamin bahwa saya memperoleh informasi yang cukup terkait dengan pekerjaan” diketahui paling banyak responden menjawab juga pada pilihan skor 4 (setuju) sebanyak 69% dengan nilai mean yang diperoleh sebesar 3,97 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero)

menilai atasan selalu menjamin segala informasi yang berkaitan dengan pekerjaan akan selalu dikomunikasikan kepada mereka secara lengkap dan akurat.

Abdurrahman (1993: 86) mengatakan bahwa suatu perusahaan yang baik itu karyawan maupun atasannya terikat oleh kepentingan bersama. Oleh karena itu, atasan seharusnya dapat menjamin bahwa karyawannya dapat memperoleh informasi yang cukup terkait dengan pekerjaannya.

Secara umum dapat disimpulkan bahwa komunikasi yang terjalin antara atasan dengan para bawahannya di PT Perkebunan Nusantara X (Persero) sudah dapat berjalan dengan baik tanpa adanya batas-batas yang rumitkan. Dengan demikian pimpinan akan dapat mengetahui kondisi dan kesulitan yang terjadi di lokasi kerja bawahannya. Hal ini sesuai dengan pernyataan Miller (2009: 82) yang mengemukakan bahwa organisasi yang baik mendorong hubungan komunikasi yang baik antar manajemen dengan karyawan.

#### 4.4.1.8 Komunikasi Bawahan (*Subordinate Communication*)

Tanggapan responden pada pertanyaan mengenai dimensi komunikasi bawahan pada variabel kepuasan komunikasi organisasi dapat dijelaskan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.17 Deskripsi Tanggapan Responden Dimensi Komunikasi Bawahan

No.	Pernyataan	Tanggapan Responden					Mean
		STS	TS	N	S	SS	
1.	Saya memberikan segala informasi terkait pekerjaan yang dibutuhkan oleh atasan	0	0	4	78	18	4,07
2.	Saya memiliki inisiatif untuk secara langsung berkomunikasi dengan atasan	0	1	10	71	18	4,1

Tabel 4.17 Deskripsi Tanggapan Responden Dimensi Komunikasi Bawahan  
(Sambungan)

3.	Saya memberikan interaksi atau <i>feedback</i> atas komunikasi yang dilakukan oleh atasan	0	0	9	72	19	4,07
Mean Total							4,08

Sumber: Rekapitulasi Jawaban Responden, 2014

Berdasarkan tabel di atas, dapat diperoleh penjelasan sebagai berikut:

Pada pernyataan “Saya memberikan segala informasi terkait pekerjaan yang dibutuhkan oleh atasan” diketahui paling banyak responden menjawab pada pilihan skor 4 (setuju) sebanyak 78% dengan nilai mean yang diperoleh sebesar 4,07 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa hampir seluruh karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) memberikan informasi terkait pekerjaan yang dibutuhkan atasan.

Hal ini diperkuat dengan pernyataan Muhammad (2001) dalam Supriyono (2013: 10) yang mengemukakan bahwa pesan yang disampaikan dalam komunikasi ke atas antara lain laporan pelaksanaan pekerjaan, keluhan karyawan, sikap dan perasaan karyawan tentang beberapa hal, pengembangan prosedur dan teknik, informasi tentang produksi dan hasil yang dicapai. Jika arus informasi keatas tidak lancar maka manajemen tingkat atas atau pimpinan kurang mengetahui dan menyadari secara tepat keadaan organisasi pada umumnya. Oleh karena itu, karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) selalu memberikan informasi terkait pekerjaan yang dibutuhkan atasan agar atasan mengetahui dan menyadari kondisi perusahaan secara umum.

Pada pernyataan “Saya memiliki inisiatif untuk secara langsung berkomunikasi dengan atasan” diketahui paling banyak responden menjawab pada pilihan skor 4 (setuju) sebanyak 71% dengan nilai mean yang diperoleh sebesar 4,1 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) mempunyai inisiatif untuk secara langsung berkomunikasi dengan atasan.

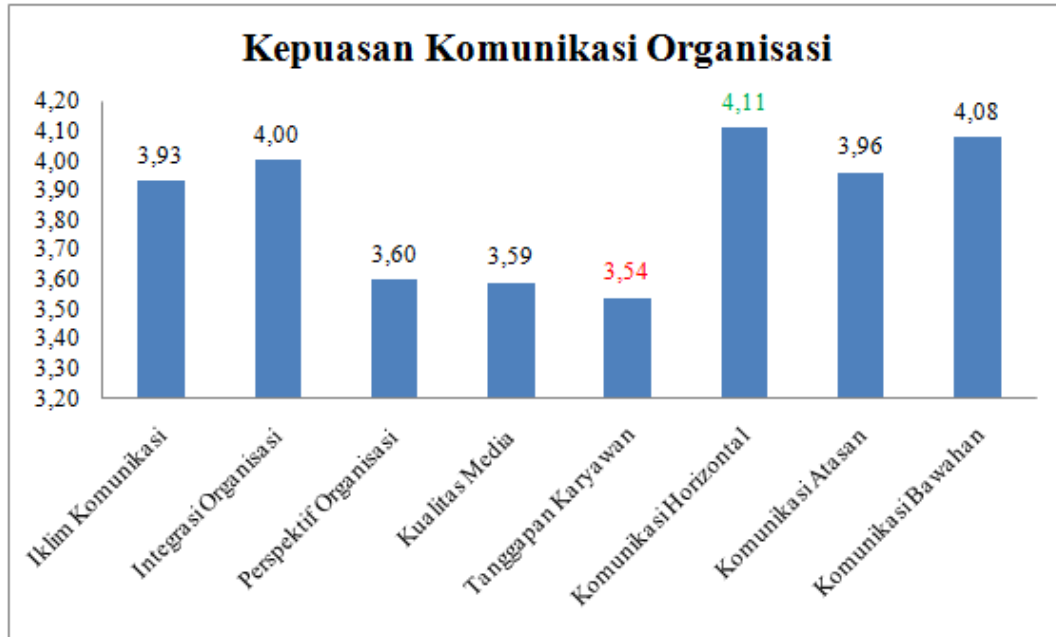
Hal ini sesuai dengan pendapat Muhammad (2001) dalam Supriyono (2013: 10) yang mengemukakan mengenai salah satu fungsi atau nilai tertentu dari komunikasi ke atas, yaitu komunikasi ke atas memperkuat apresiasi dan loyalitas bawahan terhadap organisasi dengan jalan memberikan kesempatan untuk menanyakan pertanyaan, mengajukan ide-ide, dan saran-saran tentang jalannya organisasi.

Pada pernyataan “Saya memberikan interaksi atau *feedback* atas komunikasi yang dilakukan atasan” diketahui paling banyak responden menjawab pada pilihan skor 4 (setuju) sebanyak 72% dengan nilai mean yang diperoleh sebesar 4,07 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) dapat memberikan *feedback* terhadap komunikasi yang dilakukan atasan.

Hal ini sesuai dengan pendapat Muhammad (2001) dalam Supriyono (2013: 10) yang mengemukakan mengenai salah satu fungsi atau nilai tertentu dari komunikasi ke atas, yaitu dengan adanya komunikasi ke atas pimpinan dapat mengetahui kapan bawahannya siap untuk diberi informasi dari mereka dan bagaimana pimpinan menerima apa yang disampaikan oleh karyawan. Untuk itu, karyawan memberikan *feedback* kepada atasan, agar atasan tahu kapan waktu yang tepat untuk memberikan informasi kepada karyawannya, dan bagaimana atasan dapat menerima apa yang disampaikan oleh karyawannya.

Secara umum dapat disimpulkan bahwa karyawan di PT Perkebunan Nusantara X (Persero) dapat terbuka dengan atasan. Hal ini sesuai dengan pernyataan Abdurrahman, yaitu “suatu perusahaan baik itu karyawan maupun atasan terikat oleh kepentingan bersama” (Abdurrahman, 1993: 86). Di mana karyawan dan atasan dapat terbuka dan berkomunikasi karena adanya ikatan untuk memenuhi kepentingan bersama.

Hasil deskripsi pada kepuasan komunikasi organisasi secara total diketahui dengan nilai rata-rata sebesar 3,85 dengan kategori tinggi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan komunikasi organisasi di PT Perkebunan Nusantara X (Persero) sudah baik. Berikut kepuasan komunikasi organisasi yang dibuat dalam diagram batang:



Gambar 4.3 Diagram Kepuasan Komunikasi Organisasi per Dimensi

Sumber: Olahan Peneliti, 2014

Dari diagram di atas, dapat dilihat bahwa kepuasan tertinggi yang dirasakan oleh karyawan adalah pada dimensi komunikasi horizontal (*horizontal communication*). Sedangkan kepuasan terendah adalah pada dimensi tanggapan karyawan (*personal feedback*).

#### 4.4.2 Kinerja Karyawan

##### 4.4.2.1 Kualitas

Tanggapan responden pada pertanyaan mengenai dimensi kualitas pada variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.18 Deskripsi Tanggapan Responden Dimensi Kualitas

No.	Pernyataan	Tanggapan Responden					Mean
		STS	TS	N	S	SS	
1.	Saya memperhatikan hal-hal detail terhadap pekerjaan	0	0	11	72	17	3,93

Tabel 4.18 Deskripsi Tanggapan Responden Dimensi Kualitas (Sambungan)

2.	Saya bekerja mengikuti kebijakan, pedoman, dan prosedur	0	0	7	73	20	4,07
3.	Saya berusaha untuk memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan	0	0	5	71	24	4,13
Mean Total							4,04

Sumber: Rekapitulasi Jawaban Responden, 2014

Berdasarkan tabel di atas, dapat diperoleh penjelasan sebagai berikut:

Pada pernyataan “Saya memperhatikan hal-hal detail terhadap pekerjaan” diketahui paling banyak responden menjawab pada pilihan skor 4 (setuju) sebanyak 72% dengan nilai mean yang diperoleh sebesar 3,93 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa seluruh karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) dalam melaksanakan pekerjaan selalu memperhatikan hal-hal yang detail agar tidak terjadi kesalahan dalam pengerjaan.

Hal ini sesuai dengan Mangkunegara (2005: 16), yang mengatakan bahwa secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Oleh karena itu, karyawan dapat memperhatikan hal-hal detail terhadap pekerjaannya agar tidak terjadi kesalahan.

Pada pernyataan “Saya bekerja mengikuti kebijakan, pedoman, dan prosedur” diketahui paling banyak responden menjawab pada pilihan skor 4 (setuju) sebanyak 73% dengan nilai mean yang diperoleh sebesar 4,07 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) dalam bekerja selalu mengikuti kebijakan, pedoman dan prosedur yang telah ditentukan oleh manajemen.

Hal ini sesuai dengan Mangkunegara (2005: 16), yang mengatakan bahwa secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah).

Dengan adanya integrasi yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Apabila karyawan memiliki konsentrasi diri yang baik, maka ia akan bekerja sesuai dengan kebijakan, pedoman, dan prosedur yang telah ditentukan oleh manajemen.

Pada pernyataan “Saya berusaha untuk memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan” diketahui paling banyak responden menjawab pada pilihan skor 4 (setuju) sebanyak 71% dengan nilai mean yang diperoleh sebesar 4,13 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) dalam bekerja selama ini selalu berusaha untuk memenuhi tujuan yang diharapkan oleh dirinya dan manajemen.

Hal ini sesuai dengan pendapat Rivai (2005: 15), yang memberikan pendapat mengenai definisi kinerja pegawai adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang diharapkan. Di mana karyawan berusaha untuk memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaannya.

Secara umum dapat disimpulkan bahwa dalam melaksanakan pekerjaan para karyawan di PT Perkebunan Nusantara X (Persero) selalu memperhatikan kualitas dan teknis dalam melaksanakannya agar dapat memenuhi harapan bagi yang memberikan pekerjaan. Menurut Soedjono (2005), dimensi kualitas berkaitan dengan hasil pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut. Berdasarkan data yang telah ada, PT Perkebunan Nusantara X (Persero) telah mencapai prestasi yang baik dengan menjadi PTPN gula nomer satu dan paling unggul diantara PTPN gula lainnya (beritajatim.com, diakses 13 Mei 2014).

Dari hal ini, dapat dibuktikan bahwa karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) dalam bekerja telah memenuhi tujuan yang diharapkan oleh perusahaan agar tetap mempertahankan prestasi yang telah diraih.

#### 4.4.2.2 Kuantitas

Tanggapan responden pada pertanyaan mengenai dimensi kuantitas pada variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.19 Deskripsi Tanggapan Responden Dimensi Kuantitas

No.	Pernyataan	Tanggapan Responden					Mean
		STS	TS	N	S	SS	
1.	Saya dapat menyelesaikan tugas yang telah diberikan	0	0	5	74	21	4,1
2.	Saya dapat memenuhi target yang diberikan oleh atasan	0	0	7	80	13	4
Mean Total							4,05

Sumber: Rekapitulasi Jawaban Responden, 2014

Berdasarkan tabel di atas, dapat diperoleh penjelasan sebagai berikut:

Pada pernyataan “Saya dapat menyelesaikan tugas yang telah diberikan” diketahui paling banyak responden menjawab pada pilihan skor 4 (setuju) sebanyak 74% dengan nilai mean yang diperoleh sebesar 4,10 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) selama ini selalu dapat menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepada mereka dengan baik.

Hal ini didukung dengan pernyataan Timpe (1993), di mana kinerja yang baik dipengaruhi oleh faktor internal (pribadi) dan faktor eksternal (lingkungan). Faktor internal dipengaruhi oleh kemampuan tinggi dan kerja keras. Oleh karena itu, karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) mempunyai kemampuan tinggi dan kerja keras, sehingga mereka dapat menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

Pada pernyataan “Saya dapat memenuhi target yang diberikan oleh atasan” diketahui paling banyak responden menjawab pada pilihan skor 4 (setuju) sebanyak 80% dengan nilai mean yang diperoleh sebesar 4,00 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa karyawan PT

Perkebunan Nusantara X (Persero) selama ini dalam bekerja sering memenuhi target yang diberikan oleh para atasannya.

Hal ini didukung dengan pendapat Mangkunegara (2005: 16), di mana konsentrasi yang baik merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi. Di mana karyawan mengelola dan menggunakan potensinya untuk bekerja dalam mencapai tujuan sesuai target yang diberikan oleh atasan untuk memenuhi tujuan organisasi.

Secara umum dapat disimpulkan bahwa secara kuantitas kinerja yang dilakukan oleh para karyawan di PT Perkebunan Nusantara X (Persero) sudah sangat baik yang terlihat dari kemampuan mereka menyelesaikan dan selalu berorientasi pada target yang ada.

Pada tahun 2013, produksi gula PT Perkebunan Nusantara X (Persero) mencapai sekitar 485.239 ton dari sebelas pabrik gula (PG) di Jawa Timur. Dengan angka produksi tersebut, PT Perkebunan Nusantara X (Persero) berhasil mempertahankan posisinya sebagai produsen gula terbesar se-Indonesia (beritajatim.com, diakses 13 Mei 2014).

#### 4.4.2.3 Ketepatan Waktu

Tanggapan responden pada pertanyaan mengenai dimensi ketepatan waktu pada variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.20 Deskripsi Tanggapan Responden Dimensi Ketepatan Waktu

No.	Pernyataan	Tanggapan Responden					Mean
		STS	TS	N	S	SS	
1.	Saya menggunakan waktu sebaik mungkin untuk menyelesaikan tugas	0	0	5	75	20	4,17

Tabel 4.20 Deskripsi Tanggapan Responden Dimensi Ketepatan Waktu  
(Sambungan)

2.	Saya dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah diberikan	0	0	6	79	15	4,07
Mean Total							4,12

Sumber: Rekapitulasi Jawaban Responden

Berdasarkan tabel di atas, dapat diperoleh penjelasan sebagai berikut:

Pada pernyataan “Saya menggunakan waktu sebaik mungkin untuk menyelesaikan tugas” diketahui paling banyak responden menjawab pada pilihan skor 4 (setuju) sebanyak 75% dengan nilai mean yang diperoleh sebesar 4,17 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) selama ini dalam bekerja selalu juga menggunakan waktu sebaik mungkin agar tidak terjadi keterlambatan dalam penyelesaian.

Hal ini senada dengan pendapat As’ad (1987: 117) yang mengatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor fisik. Faktor fisik merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan. Hal ini meliputi, jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan/suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan dan umur. Dalam hal ini, karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) dapat mengatur waktu kerjanya agar tidak terjadi keterlambatan dalam penyelesaiannya.

Pada pernyataan “Saya dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah diberikan” diketahui paling banyak responden menjawab pada pilihan skor 4 (setuju) sebanyak 79% dengan nilai mean yang diperoleh sebesar 4,07 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) selalu dapat menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada mereka sesuai dengan batas waktu yang diberikan.

Hal ini senada dengan pendapat As'ad (1987: 117) yang mengatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor fisik. Faktor fisik merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan. Hal ini meliputi, jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan/suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan dan umur. Dalam hal ini, karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) dapat mengatur waktu kerjanya agar dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah diberikan.

Secara umum dapat disimpulkan bahwa kinerja para karyawan di PT Perkebunan Nusantara X (Persero) berkaitan dengan ketepatan waktu pengerjaan sudah berjalan dengan baik karena adanya *time management* yang bagus dalam penyusunan rencana kerja dan juga implementasi di lapangan.

Hal ini dapat dibuktikan dengan prestasi yang telah didapatkan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) berawal dari ketepatan waktu karyawannya.

#### 4.4.2.4 Efektivitas

Tanggapan responden pada pertanyaan mengenai dimensi efektivitas pada variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.21 Deskripsi Tanggapan Responden Dimensi Efektivitas

No.	Pernyataan	Tanggapan Responden					Mean
		STS	TS	N	S	SS	
1.	Saya dapat memaksimalkan waktu yang tersedia untuk melakukan aktivitas yang lainnya	0	0	10	78	12	3,9
2.	Saya menggunakan sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai hasil kerja yang maksimal	0	2	4	77	17	4

Tabel 4.21 Deskripsi Tanggapan Responden Dimensi Efektivitas (Sambungan)

3.	Saya berusaha mengurangi kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya	0	0	12	68	20	4,13
Mean Total							4,01

Sumber: Rekapitulasi Jawaban Responden

Berdasarkan tabel di atas, dapat diperoleh penjelasan sebagai berikut:

Pada pernyataan “Saya dapat memaksimalkan waktu yang tersedia untuk melakukan aktivitas yang lainnya” diketahui paling banyak responden menjawab pada pilihan skor 4 (setuju) sebanyak 78% dengan nilai mean yang diperoleh sebesar 3,90 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) selalu dapat memaksimalkan waktu yang tersedia untuk melakukan aktivitas yang lain dan berkaitan dengan pekerjaan dan peningkatan kompetensi diri.

Hal ini senada dengan pendapat As’ad (1987: 117) yang mengatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor fisik. Faktor fisik merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan. Hal ini meliputi, jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan/suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan dan umur. Dalam hal ini, karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) dapat memaksimalkan waktunya untuk melakukan aktivitas lainnya.

Pada pernyataan “Saya menggunakan sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai hasil kerja yang maksimal” diketahui paling banyak responden menjawab pada pilihan skor 4 (setuju) sebanyak 77% dengan nilai mean yang diperoleh sebesar 4,00 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) selalu dapat melakukan kerjasama dengan segala sumber daya yang ada dalam organisasi untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Hal ini didukung dengan pernyataan Mangkunegara (2005: 16), di mana salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi adalah faktor lingkungan organisasi. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud adalah uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai. Karena adanya fasilitas yang memadai, karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) dapat menggunakannya untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Pada pernyataan “Saya berusaha mengurangi kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya” diketahui paling banyak responden menjawab pada pilihan skor 4 (setuju) sebanyak 68% dengan nilai mean yang diperoleh sebesar 4,13 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) dalam bekerja selalu juga berusaha untuk dapat mengurangi tingkat kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya yang ada. Dengan adanya perilaku tersebut maka sumber daya yang ada di dalam perusahaan selalu dapat memberikan kemudahan bagi mereka dalam bekerja.

Secara umum dapat disimpulkan bahwa efektifitas kinerja para karyawan di PT Perkebunan Nusantara X (Persero) sudah baik dengan cara melakukan berbagai kegiatan positif dan memanfaatkan segala sumber daya yang ada dengan semestinya dan tidak merusaknya.

#### **4.4.2.5 Kemandirian**

Tanggapan responden pada pertanyaan mengenai dimensi kemandirian pada variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.22 Deskripsi Tanggapan Responden Dimensi Kemandirian

No.	Pernyataan	Tanggapan Responden					Mean
		STS	TS	N	S	SS	
1.	Saya dapat bertanggung jawab atas hasil kerja dengan mengambil keputusan dan tindakan yang tepat	1	0	7	72	20	4,1
2.	Saya dapat bekerja secara mandiri tanpa membutuhkan pengawasan	1	6	16	65	12	3,83
3.	Saya dapat tampil percaya diri di depan umum	0	3	15	74	8	4,03
4.	Saya dapat menyelesaikan masalah dan mengambil tindakan yang tepat, tanpa harus berkonsultasi dengan orang lain	2	14	30	47	7	3,5
Mean Total							3,87

Sumber: Rekapitulasi Jawaban Responden, 2014

Berdasarkan tabel di atas, dapat diperoleh penjelasan sebagai berikut:

Pada pernyataan “Saya dapat bertanggung jawab atas hasil kerja dengan mengambil keputusan dan tindakan yang tepat” diketahui paling banyak responden menjawab pada pilihan skor 4 (setuju) sebanyak 72% dengan nilai mean yang diperoleh sebesar 4,10 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) selalu bertanggung jawab atas hasil kerja yang dilakukan dan selalu dapat mengambil keputusan dan tindakan yang tepat.

Hal ini senada dengan pendapat As’ad (1987: 117) yang mengatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor psikologi. Faktor psikologi merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan. Hal ini meliputi, minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap pekerjaan, bakat dan keterampilan. Dalam hal ini, karyawan PT Perkebunan

Nusantara X (Persero) mempunyai sikap tanggung jawab atas hasil kerja dengan mengambil keputusan dan tindakan yang tepat.

Pada pernyataan “Saya dapat bekerja secara mandiri tanpa membutuhkan pengawasan” diketahui paling banyak responden menjawab pada pilihan skor 4 (setuju) sebanyak 65% dengan nilai mean yang diperoleh sebesar 3,83 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) dalam bekerja selalu berusaha untuk mandiri tanpa membutuhkan pengawasan dari atasan.

Hal ini sesuai dengan Mangkunegara (2005: 16), yang mengatakan bahwa secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integratis yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik.

Pada pernyataan “Saya dapat tampil percaya diri di depan umum” diketahui paling banyak responden menjawab juga pada pilihan skor 4 (setuju) sebanyak 74% dengan nilai mean yang diperoleh sebesar 4,03 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) selalu bersikap percaya diri dalam hal pekerjaan di depan umum. Hal ini dirasa penting untuk menunjukkan kompetensi diri.

Hal ini sesuai dengan Mangkunegara (2005: 16), yang mengatakan bahwa secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integratis yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik.

Pada pernyataan “Saya dapat menyelesaikan masalah dan mengambil tindakan yang tepat, tanpa harus berkonsultasi dengan orang lain” diketahui paling banyak responden menjawab juga pada pilihan skor 4 (setuju) sebanyak 47% dengan nilai mean yang diperoleh sebesar 3,50 yang termasuk dalam kategori sedang. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) kadang-kadang kurang mampu untuk menyelesaikan

masalah dan mengambil tindakan yang tepat tanpa harus berkonsultasi dengan orang lain.

Hal ini senada dengan pendapat As'ad (1987: 117) yang mengatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor psikologi. Faktor psikologi merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan. Hal ini meliputi, minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap pekerjaan, bakat dan keterampilan. Dalam hal ini, karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) mempunyai sikap untuk menyelesaikan masalah dan mengambil tindakan yang tepat, tanpa harus berkonsultasi dengan orang lain.

Berdasarkan hasil *interview* dengan salah satu karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) mengatakan bahwa dirinya kurang mendapatkan perhatian dari atasan terkait dengan pekerjaan yang sudah dia lakukan (November, 2013). Hal ini dikarenakan atasan sering berada di luar kota untuk melakukan dinas. Namun, karyawan di PT Perkebunan Nusantara X (Persero) masih dapat bersikap mandiri dalam melakukan pekerjaannya.

Secara umum dapat disimpulkan bahwa kemandirian para karyawan di PT Perkebunan Nusantara X (Persero) sudah bagus hanya saja perlu ditanamkan sikap yang lebih percaya diri bahwa mereka mampu dan dapat menyelesaikan segala masalah yang ada di dalam pekerjaannya dengan terus berusaha dan selalu memperhatikan resiko-resiko yang dapat terjadi. Dengan demikian diharapkan para karyawan akan dapat menjadi karyawan mandiri yang akan berguna dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan.

#### **4.4.2.6 Komitmen Kerja**

Tanggapan responden pada pertanyaan mengenai dimensi komitmen kerja pada variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.23 Deskripsi Tanggapan Responden Dimensi Komitmen Kerja

No.	Pernyataan	Tanggapan Responden					Mean
		STS	TS	N	S	SS	
1.	Saya mempunyai komitmen untuk organisasi	0	1	10	71	18	3,93
2.	Saya mempunyai tanggung jawab untuk memajukan organisasi	0	0	9	72	19	4
Mean Total							3,97

Sumber: Rekapitulasi Jawaban Responden, 2014

Berdasarkan tabel di atas, dapat diperoleh penjelasan sebagai berikut:

Pada pernyataan “Saya mempunyai komitmen untuk organisasi” diketahui paling banyak responden menjawab pada pilihan skor 4 (setuju) sebanyak 71% dengan nilai mean yang diperoleh sebesar 3,93 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) memiliki komitmen yang tinggi pada organisasi.

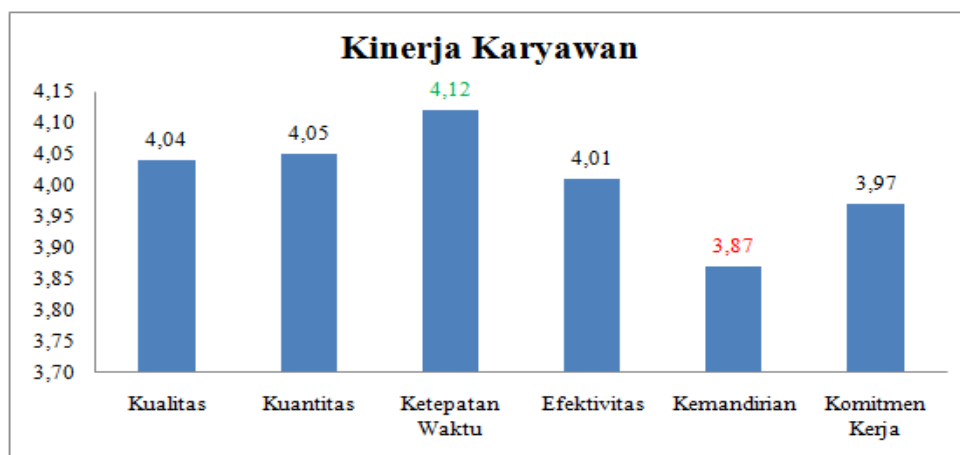
Hal ini senada dengan Pangabean (2001) dalam Supriyono (2013: 8), yang mengatakan bahwa komitmen organisasi dapat dipahami melalui dua pendekatan. Dalam pendekatan perilaku, seorang karyawan menjadi terikat kepada organisasi karena *sunk cost* (gaji dan fasilitas yang merupakan fungsi dari usia dan masa kerja). Mereka akan sangat merasa rugi jika mereka pindah kerja. Mathieu dan Zajac dalam Supriyono (2005) mengatakan komitmen ditandai dengan ikatan keterkaitan individu dengan organisasi sehingga individu tersebut merasa memiliki organisasinya. Sehingga, karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) memiliki komitmen yang tinggi pada perusahaan, terlihat pada masa kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) yang kebanyakan telah melebihi 10 tahun.

Pada pernyataan “Saya mempunyai tanggung jawab untuk memajukan organisasi” diketahui paling banyak responden menjawab pada pilihan skor 4

(setuju) sebanyak 72% dengan nilai mean yang diperoleh sebesar 4,00 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) selalu berusaha memiliki tanggung jawab dalam memajukan organisasi.

Seperti yang dikemukakan Panggabean (2001) dalam Supriyono (2013: 8-9) bahwa komitmen organisasi dapat dipahami melalui dua pendekatan. Dalam pendekatan sikap, komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu pernyataan di mana seorang karyawan diidentifikasi dengan sebuah organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya. Karyawan tersebut ingin tetap menjadi anggota organisasi dalam rangka memfasilitasi organisasi yang bersangkutan untuk mencapai tujuannya.

Secara umum dapat disimpulkan bahwa kinerja para karyawan di PT Perkebunan Nusantara X (Persero) jika didasarkan atas komitmen dalam bekerja sudah baik. Hal ini diperkuat dengan data responden yang telah didapat, yang menunjukkan bahwa sebanyak 51% responden telah bekerja selama lebih dari 10 tahun. Dengan demikian, karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) mempunyai komitmen untuk memajukan perusahaannya. Hasil deskripsi pada kinerja karyawan secara total diketahui dengan nilai rata-rata sebesar 4,01 dengan kategori tinggi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara X (Persero) sudah baik. Berikut kinerja karyawan yang dibuat dalam diagram batang:



Gambar 4.4 Diagram Kinerja Karyawan per Dimensi

Sumber: Olahan Peneliti, 2014

Dari diagram di atas, dapat dilihat bahwa kinerja terbaik yang telah diberikan karyawan pada PT Perkebunan Nusantara X (Persero) adalah dimensi ketepatan waktu. Sedangkan kinerja terendah adalah pada dimensi kemandirian. Dari hasil ini dapat diketahui kinerja kemandirian karyawan harus dapat lebih ditingkatkan lagi untuk mendapatkan kinerja optimal dari PT Perkebunan Nusantara X (Persero).

#### 4.5 Analisis Hubungan Kepuasan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Analisis korelasi dilakukan untuk menunjukkan ada tidaknya hubungan yang terjadi antara kepuasan komunikasi organisasi dengan kinerja karyawan sebelum dilakukan analisis pengaruh di antara keduanya. Analisis dilakukan dengan metode *pearson correlation* dengan kriteria apabila nilai signifikansi korelasi adalah lebih kecil dari 0,05, maka hubungan yang disimpulkan adalah signifikan. Hasil analisis hubungan antara kepuasan komunikasi organisasi dengan kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.24 Analisis Korelasi

		Kepuasan Komunikasi Organisasi	Kinerja Karyawan
Kepuasan Komunikasi Organisasi	Pearson Correlation	1	,580**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	100	100
Kinerja Karyawan	Pearson Correlation	,580**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	100	100

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Lampiran 5

Hasil analisis korelasi antara kepuasan komunikasi organisasi dengan kinerja karyawan menunjukkan besarnya koefisien korelasi adalah 0,508 dengan arah positif. Korelasi yang terjadi bersifat cukup kuat karena nilai koefisien korelasinya sudah lebih besar dari 0,50. Setelah diketahui adanya hubungan antara kepuasan komunikasi organisasi dengan kinerja karyawan maka analisis pengaruh dapat dilakukan.

#### 4.6 Analisis Pengaruh Kepuasan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Untuk mengetahui pengaruh antara kepuasan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara X (Persero) dilakukan analisis dengan menggunakan regresi linier sederhana. Sebelum dilakukan analisis regresi linier sederhana terlebih dahulu akan dilakukan pengujian atas asumsi klasik regresi.

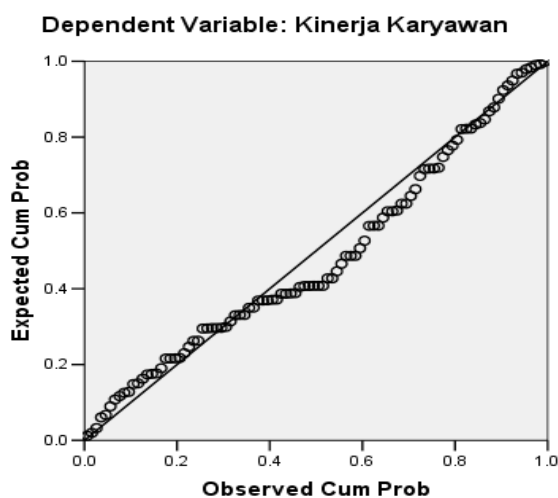
##### 4.6.1 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk mengetahui apakah model regresi yang dihasilkan merupakan model regresi yang terbaik. Pengujian asumsi klasik yang akan dilakukan adalah normalitas, dan non heteroskedastisitas.

#### 4.6.1.1 Normalitas

Pada analisis regresi pengujian normalitas dilakukan pada nilai residual. Prosedur uji normalitas dilakukan dengan metode grafik *normal probability plot*. Jika grafik *normal probability plot* menyebar di sekitar garis diagonal maka asumsi normalitas atas nilai residual telah terpenuhi.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 4.5 *Normal Probability Plot*

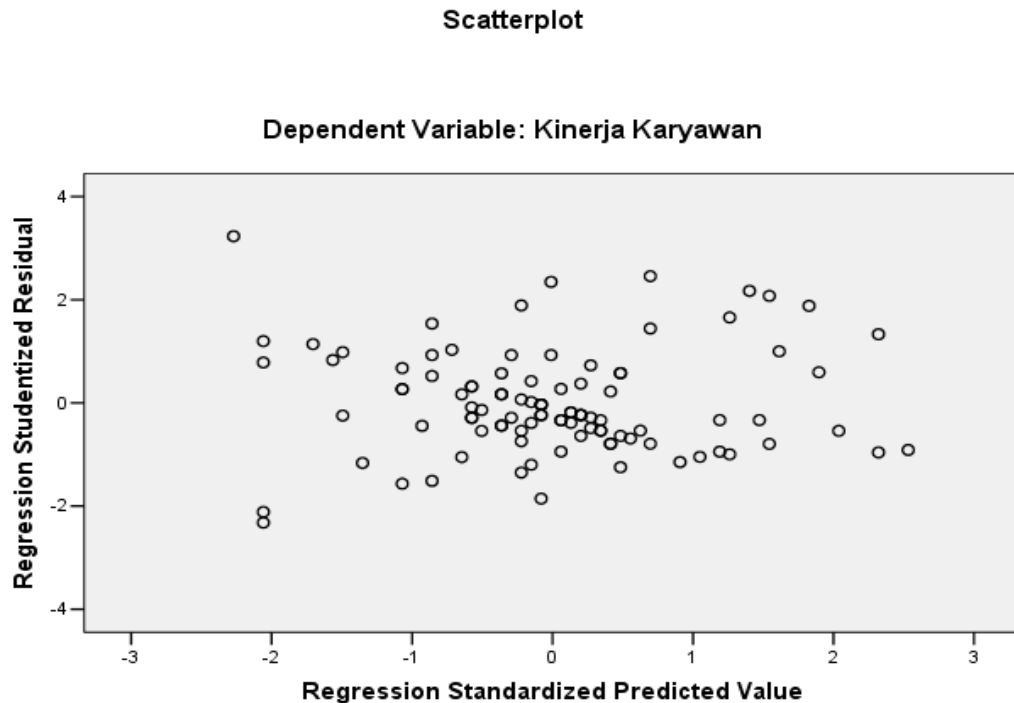
Sumber: Lampiran 6

Berdasarkan hasil dari *normal probability plot* diketahui bahwa plot nilai residual atau *error* dari model regresi linier berganda telah menyebar mendekati garis diagonal, sehingga dapat disimpulkan jika asumsi normalitas pada model regresi linier sudah terpenuhi.

#### 4.6.1.2 Non Heteroskedastisitas

Uji non heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji kesamaan varians dari residual atas suatu pengamatan ke pengamatan yang lain. Pengujian non heterokedastisitas dilakukan dengan menggunakan grafik *scatter plot*. Grafik *scatter plot* menunjukkan asumsi non heteroskedastisitas terpenuhi jika *scatter*

*plot* yang dihasilkan dari model regresi menyebar tidak membentuk suatu pola tertentu. Berikut adalah hasil uji non heteroskedastisitas:



Gambar 4.6 Scatter Plot  
Sumber: Lampiran 6

Berdasarkan hasil pada *scatter plot* disimpulkan bahwa plot yang terjadi sudah menyebar dan tidak mengumpul, akan tetapi dari hasil tersebut terlihat ada pola garis lurus yang mengindikasikan asumsi non heteroskedastisitas tidak terpenuhi.

#### 4.6.2 Hasil Regresi

Berikut ini adalah hasil analisis regresi linier sederhana antara kepuasan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero):

##### 4.6.2.1 Model Regresi

Hasil estimasi model regresi antara kepuasan komunikasi terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara X diukur dengan menggunakan rumus:

$$Y = a + bX$$

Sehingga, hasil persamaan regresi linear sederhana menjadi:

$$Y = 1,899 + 0,559 X$$

Model di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Nilai Konstanta

Nilai konstanta dihasilkan sebesar 1,899 yang memiliki arti bahwa apabila kepuasan komunikasi tidak memberikan pengaruh maka besarnya kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara X adalah sebesar 1,899 yang termasuk dalam kategori rendah.

2. Koefisien Regresi

Nilai koefisien regresi untuk variabel kepuasan komunikasi dihasilkan sebesar 0,559 yang memiliki arti bahwa jika nilai dari kepuasan komunikasi mengalami peningkatan 1 skor jawaban atau 1 satuan nilai maka besarnya kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara X akan mengalami peningkatan sebesar 0,559.

**4.6.2.2 Nilai Koefisien Determinasi (*R-Square*)**

Nilai koefisien determinasi (*R-Square*) yang dihasilkan dari analisis regresi linier sederhana adalah:

Tabel 4.25 Nilai Koefisien Determinasi (*R-Square*)

R	<i>R-Square</i>
0,58	0,336

Sumber: Lampiran 6

Tabel di atas menunjukkan besarnya nilai koefisien determinasi (*R-Square*) yang diperoleh adalah 0,336, memiliki arti bahwa perubahan yang terjadi pada kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) yang dapat dijelaskan oleh variabel kepuasan komunikasi organisasi sebesar 33,6% dan

sisanya 66,4% dipengaruhi oleh variabel lain selain variabel yang digunakan dalam model regresi. Sementara itu nilai R sebesar 0,580 menunjukkan besarnya hubungan antara kepuasan komunikasi organisasi dengan kinerja karyawan tergolong cukup kuat karena nilainya sudah lebih besar dari 0,50.

#### 4.6.2.3 Uji Hipotesa Pengaruh Parsial (Uji t)

Untuk mengetahui pengaruh secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat digunakan uji t. Dengan ketentuan jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  pada tingkat signifikansi  $< 0.05$  ( $\alpha = 5\%$ ), maka variabel bebas secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

Hasil uji t antara variabel kepuasan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara X (Persero) adalah sebagai berikut:

Tabel 4.26 Hasil Uji t

Variabel Bebas	Beta	t hitung	Sig.	Keterangan
Konstanta	1,899	6,256	0	Signifikan
Kepuasan Komunikasi Organisasi	0,559	7,049	0	Signifikan

Sumber: Lampiran 6

Berdasarkan nilai koefisien regresi pada tabel di atas, maka model persamaan regresi linear sederhana yang diperoleh adalah sebagai berikut:

$$Y = 1,899 + 0,599 X$$

Pengujian pengaruh antara variabel kepuasan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan secara parsial pada karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) menghasilkan nilai t hitung sebesar 7,049 lebih besar dari nilai t tabel 2,276. Berdasarkan hasil ini maka disimpulkan bahwa variabel

kepuasan komunikasi organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara X (Persero).

Koefisien regresi variabel kepuasan komunikasi organisasi sebesar 0,559 menunjukkan bahwa kepuasan komunikasi organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara X (Persero). Diketahui pengaruh yang dihasilkan memiliki arah positif. Hal ini sesuai dengan hasil kepuasan komunikasi organisasi di PT Perkebunan Nusantara X (Persero) dengan nilai rata-rata sebesar 3,85 dengan kategori tinggi dan hasil kinerja karyawan dengan nilai rata-rata sebesar 4,01 dengan kategori tinggi. Sehingga, dengan implementasi komunikasi organisasi yang dirasakan oleh para karyawan semakin baik maka kinerja yang akan dihasilkan juga akan mengalami pertumbuhan dan peningkatan.

Hasil regresi di atas memiliki hasil positif. Hal ini memiliki arti semakin tinggi kepuasan komunikasi organisasi maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara X (Persero). Hal ini sesuai dengan hasil pada pernyataan pada dimensi kinerja karyawan, yaitu komitmen kerja. Di mana 72 responden dari 100 responden menjawab setuju bahwa mereka mempunyai tanggung jawab untuk memajukan organisasi. Hal ini memiliki pengertian bahwa karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) mempunyai komitmen untuk bertanggung jawab dan membuat organisasinya semakin lebih baik.

Hal ini sesuai dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan. Di mana terdapat pengaruh antara kepuasan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan. Beberapa penelitian tersebut adalah penelitian Lull, Frank, Piersol (1955) yang meneliti 100 presiden dari perusahaan terbesar di Amerika Serikat dan menyimpulkan terdapat pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Pincus (1986) dalam studi lapangan 327 perawat rumah sakit menemukan hubungan positif antara komunikasi dan kinerja pekerjaan, tetapi hubungan komunikasi kepuasan lebih kuat. Studi lain dalam sektor publik melaporkan terdapat hubungan positif antara kepuasan pekerjaan dengan kepuasan komunikasi (Wheeles, Wheeles, dan Howard, 1983).

Pada penelitian yang dilakukan oleh Clampitt dan Downs (1993: 5-28) yang melibatkan organisasi jasa dan manufaktur mengungkapkan bukti baru

mengenai pengaruh kepuasan komunikasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian mereka yang menggunakan interview dan *Communication Satisfaction Questionnaire* (CSQ) menemukan bahwa kedelapan dimensi kepuasan komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Salah satu dimensi tersebut seperti komunikasi dengan rekan kerja, informasi perusahaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian mereka yang lain menyebutkan bahwa umpan balik individu dari atasan mereka juga mempunyai pengaruh yang tinggi.

George dan Jones (2005) mengatakan hubungan antara kepuasan dengan kinerja secara singkat dikatakan bahwa karyawan yang bahagia adalah karyawan yang produktif. Karyawan yang merasa lebih puas dengan pekerjaannya akan melaksanakan tugas pada tingkat yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang kurang puas. Dengan diperolehnya kepuasan dari karyawan maka kinerja karyawan akan meningkat, sehingga ada pengaruh antara karyawan dengan perusahaan. Hal ini menyebabkan terpenuhinya kepuasan dan perusahaan mendapatkan kinerja yang tinggi dari para karyawannya.

Dari hasil yang telah dibahas di atas, penelitian ini sesuai dengan teori yang telah digunakan oleh peneliti. Di mana kepuasan komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat kepuasan komunikasi yang dirasakan karyawan, maka kinerja karyawan juga semakin meningkat.