



**UNIVERSITAS INDONESIA**



**PENGARUH EFEKTIFITAS KOMUNIKASI ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT PERUSAHAAN  
LISTRIK NEGARA (PERSERO) KANTOR DISTRIBUSI  
JAKARTA RAYA DAN TANGERANG**

**SKRIPSI**

**SRI MULYANI  
0806347196**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA  
DEPOK  
JUNI 2012**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PENGARUH EFEKTIFITAS KOMUNIKASI ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT PERUSAHAAN  
LISTRIK NEGARA (PERSERO) KANTOR DISTRIBUSI  
JAKARTA RAYA DAN TANGERANG**

**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Sarjana Ilmu Administrasi**

**SRI MULYANI  
0806347196**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN POLITIK  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA  
KEKHUSUSAN SUMBER DAYA MANUSIA**

**DEPOK  
JUNI, 2012  
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS**

**Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar.**

**Nama : Sri Mulyani**

**NPM : 0806347196**

**Tanda Tangan :**



**Tanggal : 26 Juni 2012**

## HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :  
Nama : Sri Mulyani  
NPM : 0806347196  
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara  
Judul Skripsi : Pengaruh Efektifitas Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja di PT PLN Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang

**Telah Berhasil dipertahankan di depan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.**

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Drs. Muh. Azis Muslim, M.Si (.....)

Penguji : Dra. Afiati Indri Wardani, M.Si (.....)

Ketua Sidang : Dra. Sri Susilih, M.Si (.....)

Sekretaris : Murwendah Soedarno, S.IA (.....)

Ditetapkan di : Depok  
Tanggal : 26 Juni 2012

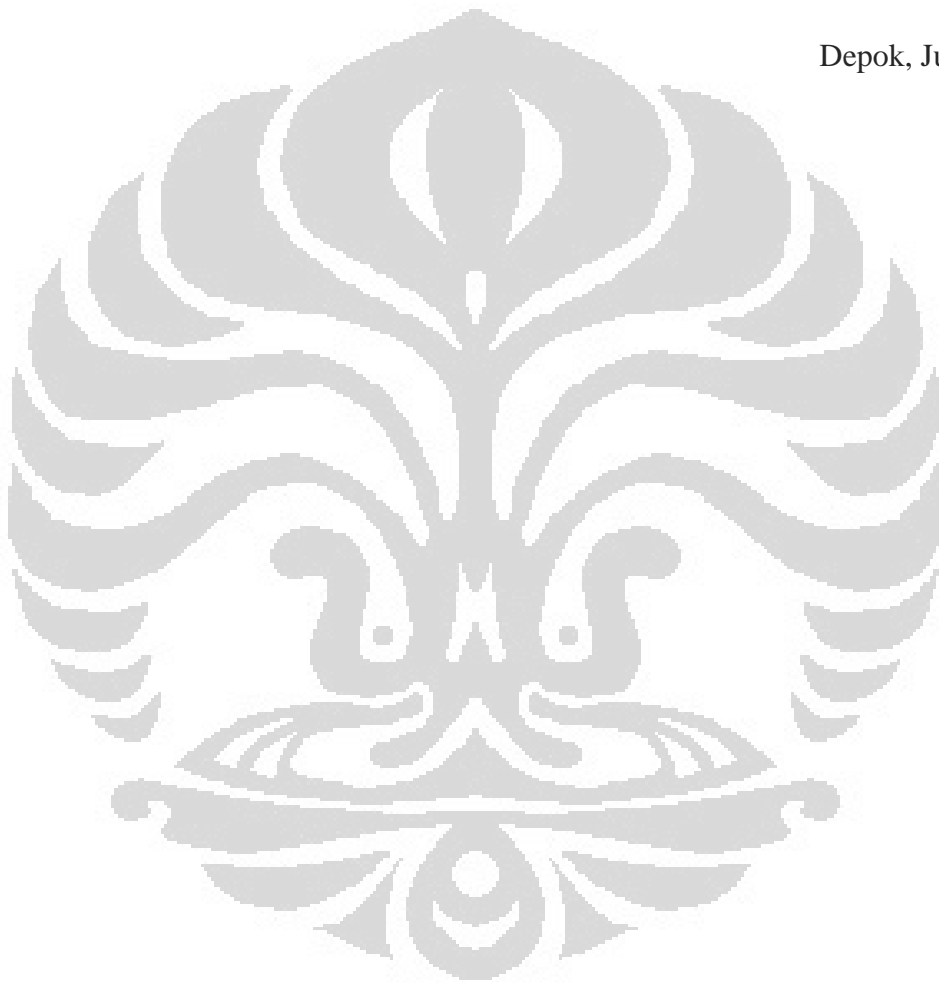
## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT karena atas berkat dan kasih karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulisan skripsi dengan judul —Pengaruh Efektifitas Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT PLN Kantor Disjaya ini dilakukan dalam rangka memenuhi syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ilmu Administrasi, Program Studi Ilmu Administrasi Negara pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak akan berhasil tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini perkenankanlah penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.

1. Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono, M.Sc., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia;
2. Prof. Dr. Irfan Ridwan Maksum, M.Si., selaku Ketua Program Sarjana Reguler/Paralel Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI dan Pembimbing Akademis (PA) atas seluruh bantuan dan perhatiannya selama masa perkuliahan dan penyusunan skripsi ini;
3. Achmad Lutfi, S.Sos., M. Si., selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI;
4. Drs.Muh.Azis Muslim, M.Si, selaku pembimbing skripsi yang selalu meluangkan waktu ditengah-tengah kesibukannya untuk memberikan bimbingan atas penulisan skripsi ini;
5. Seluruh staff dan pimpinan di Sub Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia PT PLN Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang atas dukungan dan bantuannya mulai dari proses magang hingga penulisan skripsi.
6. Bapak Putu Yoga atas seluruh bantuannya dalam pengumpulan data skripsi ini;

Tidak terlukiskan rasa terima kasih penulis atas semuanya. Akhir kata, penulis menyadari keterbatasan dan kekurangan penulis dalam penulisan skripsi ini dan juga memohon maaf atas kesalahan yang mungkin ditemukan dalam skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak, terutama bagi peningkatan kinerja dan komunikasi internal di PT PLN Kantor Disjaya khususnya dalam kajiannya di bidang Administrasi Negara.

Depok, Juni 2012



Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Sri Mulyani  
NPM : 0806347196  
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara  
Departemen : Ilmu Administrasi  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Jenis Karya : Skripsi

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Non-eksklusif** (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul : “Pengaruh Efektifitas Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT PLN Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang,” beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalty Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada Tanggal : 26 Juni 2012

Yang menyatakan,



(Sri Mulyani)

## ABSTRAK

Nama : Sri Mulyani  
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara  
Judul : **Pengaruh Efektifitas Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PT PLN Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang**

PLN merupakan salah satu BUMN yang mendapat sorotan mengenai kinerjanya yang dinilai masih rendah. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja ialah komunikasi organisasi. Komunikasi organisasi yang efektif diyakini dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh efektifitas komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan di PT PLN Kantor Disjaya. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Data dikumpulkan melalui survei dengan teknik sampel stratifikasi proporsional terhadap karyawan di Kantor Disjaya berjumlah 76 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektifitas komunikasi organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh positif yang terbentuk adalah semakin efektif komunikasi organisasi berakibat semakin baik kinerja karyawan di PT PLN Kantor Disjaya.

**Kata kunci:** efektifitas komunikasi organisasi, kinerja karyawan, komunikasi organisasi

## ABSTRACT

Name : Sri Mulyani  
Study Program : Public Administration  
Title : **The Impact of Effectiveness Organizational Communication on Performance among Employees in Distribution Region Jakarta Raya and Tangerang of PT PLN (Persero)**

PLN is one of state-owned enterprises whose performance is still low. One of the factor that affect the employee performance in organization is organizational communication. An effective organizational communication is believed can improve the employee's performance in organization. The purpose of this study is to understand the impact of effectiveness organizational communication on performance among employees in Distribution Region Jakarta Raya and Tangerang (Disjaya) Office of PT PLN. This research is quantitative research. The data were collected by means of survey with proportionate stratified random sampling technique to employees in Disjaya office of PT PLN. The result showed that effectiveness organizational communication positively influences performances among employees. The positive impact that is formed in this study is the more effective organizational communication is the better performance showed by the employees in Disjaya office of PT PLN .

**Keyword:** Employee performance, Organizational communication, The effectivity of organizational communication

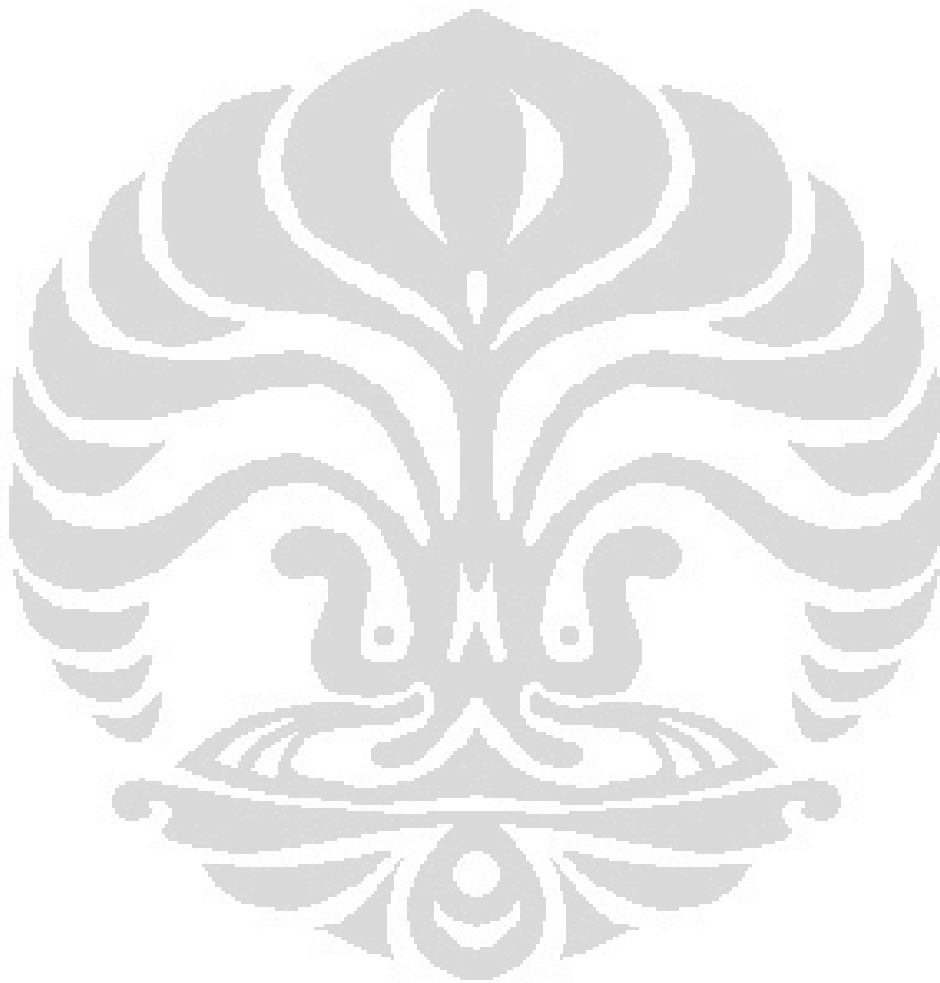


## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINILITAS .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....	vi
ABSTRAK .....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GRAFIK.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Pokok Permasalahan.....	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Signifikansi Penelitian.....	9
1.5 Batasan Penelitian.....	9
1.6 Sistematika Penelitian.....	9
<b>BAB 2 LANDASAN TEORI .....</b>	<b>11</b>
2.1 Tinjauan Pustaka.....	11
2.2 Landasan Teori .....	17
2.2.1 Komunikasi Organisasi.....	17
2.2.1.1. Definisi Komunikasi.....	17
2.2.1.2. Definisi Komunikasi Organisasi.....	19
2.2.1.3. Penggolongan Komunikasi Organisasi.....	21
2.2.1.4. Arah Aliran Komunikasi Organisasi .....	23
2.2.1.5. Efektifitas Komunikasi Organisasi .....	28
2.2.2 Kinerja .....	33
2.2.2.1. Definisi Kinerja .....	33
2.2.3 Hubungan antara Efektifitas Komunikasi dengan Kinerja .....	35
2.3 Hipotesis .....	36
2.4 Operasionalisasi Konsep.....	37
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN.....</b>	<b>42</b>
3.1 Pendekatan Penelitian .....	42
3.2 Jenis Penelitian .....	43
3.2.1 Berdasarkan Tujuan Penelitian .....	43
3.2.2 Berdasarkan Waktu .....	43
3.2.3 Berdasarkan Manfaat .....	43
3.2.4 Berdasarkan Teknik Pengumpulan Data.....	44
3.3 Populasi dan Penarikan Sampel.....	44
3.3.1 Populasi.....	44
3.3.2 Sampel .....	45
3.3.3 Teknik Penarikan Sampel .....	46

3.4	Teknik Pengumpulan Data .....	47
3.4.1	Studi Lapangan .....	47
3.4.2	Studi Kepustakaan .....	48
3.5	Teknik Pengolahan dan Analisis Data .....	48
<b>BAB 4 GAMBARAN UMUM PT PLN .....</b>		<b>52</b>
4.1	Sejarah PT PLN .....	52
4.2	Visi dan Misi PT PLN .....	53
4.2.1	Visi PT PLN.....	53
4.2.1	Misi PT PLN .....	54
4.3	Struktur Organisasi .....	55
4.3.1	Struktur Organisasi PT PLN Persero .....	55
4.3.2	Struktur Organisasi PT PLN Disjaya.....	56
4.4	Produk PT PLN (Persero).....	56
4.4.1	Produk PT PLN Disjaya .....	57
4.5	Komunikasi Organisasi.....	58
4.6	Kegiatan-Kegiatan Yang Mendukung Komunikasi Organisasi .....	58
4.7	Upaya Perusahaan Meningkatkan Kinerja Karyawan .....	60
<b>BAB 5 PENGARUH EFEKTIFITAS KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT PLN (PERSERO) KANTOR DISTRIBUSI JAKARTA RAYA DAN TANGERANG .....</b>		<b>62</b>
5.1	Pembahasan Hasil <i>Pre-test</i> .....	62
5.1.1	Uji Validitas .....	62
5.1.2	Uji Reliabilitas .....	67
5.2	Pembahasan Statistik Deskriptif Penelitian .....	67
5.2.1	Karakteristik Responden .....	68
5.2.1.1.	Jenis Kelamin Responden.....	68
5.2.1.2.	Usia Responden .....	69
5.2.1.3.	Tingkat Pendidikan Responden .....	70
5.2.1.4.	Masa Kerja Responden .....	70
5.2.1.5.	Unit Kerja Responden.....	71
5.2.2	Analisis Variabel Penelitian.....	72
5.2.2.1.	Analisis Variabel Efektifitas Komuniasi Organisasi .....	72
5.2.2.1.1	Iklim Komunikasi Organisasi .....	73
5.2.2.1.2	Kualitas Media .....	88
5.2.2.1.3	Aksesibilitas Informasi.....	94
5.2.2.1.4	Penyebaran Informasi.....	99
5.2.2.1.5	Beban Informasi .....	103
5.2.2.1.6	Ketepatan Informasi .....	108
5.2.2.2.	Analisis Variabel Kinerja Karyawan .....	112
5.2.2.2.1	Kualitas Pekerjaan.....	112
5.2.2.2.2	Kuantitas Pekerjaan.....	119
5.2.2.2.3	Pengetahuan Yang Dimiliki Karyawan.....	122
5.2.2.2.4	Kreatifitas Karyawan .....	128
5.2.2.2.5	Kerjasama.....	135
5.2.2.2.6	Inisiatif .....	139
5.2.2.2.7	Ketergantungan .....	142

5.2.2.2.8 Kualitas Personal.....	145
5.3 Analisis Regresi Linier .....	148
5.3.1 Pembahasan Hipotesis Penelitian.....	151
5.3.2 Pembahasan <i>Coefficients</i> .....	152
<b>BAB 6 SIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>155</b>
6.1 Simpulan.....	155
6.2 Saran .....	155
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>157</b>
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>160</b>



## DAFTAR GRAFIK

Grafik 4.1	Biaya Pendidikan dan Pelatihan PLN.....	61
Grafik 5.1	Responden Menurut Jenis Kelamin .....	68
Grafik 5.2	Responden Menurut Usia.....	69
Grafik 5.3	Responden Menurut Jenjang Pendidikan.....	70
Grafik 5.4	Responden Menurut Masa Kerja .....	71
Grafik 5.5	Responden Menurut Unit Kerja.....	72
Grafik 5.6	Kepercayaan Atasan Terhadap Bawahan .....	74
Grafik 5.7	Kepercayaan Bawahan Terhadap Atasan .....	76
Grafik 5.8	Pembuatan Keputusan Bersama.....	78
Grafik 5.9	Dukungan Organisasi Terhadap Karyawan .....	80
Grafik 5.10	Perhatian Atas Tujuan Berkinerja Tinggi .....	81
Grafik 5.11	Karyawan Dapat Mengatakan Apa yang Ada di Pikiran Mereka Terlepas Dari Dengan Siapa Mereka Berbicara .....	85
Grafik 5.12	Karyawan Menerima Informasi yang Meningkatkan Kemampuan Mereka Untuk Mengkoordinasikan Pekerjaan Mereka Dalam Organisasi .....	87
Grafik 5.13	Efisien Dalam Penyajian Informasi .....	89
Grafik 5.14	Media Dapat Diandalkan .....	92
Grafik 5.15	Tersedianya Akses Informasi.....	95
Grafik 5.16	Kemudahan Dalam Mengakses Informasi .....	97
Grafik 5.17	Kesempatan Karyawan Dalam Memperoleh Informasi.....	98
Grafik 5.18	Informasi Sampai Kepada Pihak-pihak yang Membutuhkan .....	100
Grafik 5.19	Informasi Sampai Secara Cepat Kepada Pihak-pihak Terkait.....	102
Grafik 5.20	Karyawan Selalu Menyampaikan Informasi Terbaru Kepada Karyawan Lain yang Belum Mengetahui .....	103
Grafik 5.21	Karyawan Memperoleh Informasi yang Menunjang Pekerjaan .....	104
Grafik 5.22	Karyawan Tanpa Terkecuali Selalu Mendapatkan Informasi yang Dibutuhkan.....	105
Grafik 5.23	Karyawan Tidak Pernah Merasa Ada Informasi yang Terlewat.....	107
Grafik 5.24	Informasi Mengenai Prosedur Pekerjaan Dapat Dimengerti Dengan Baik .....	109
Grafik 5.25	Informasi Mengenai Kebijakan Perusahaan Dapat Dimengerti dengan Baik .....	109
Grafik 5.26	Informasi yang Didapat Merupakan Informasi yang Dibutuhkan Karyawan .....	111
Grafik 5.27	Kemampuan Karyawan Dalam Menyelesaikan Pekerjaan yang Diberikan.....	113
Grafik 5.28	Kemampuan Karyawan Dalam Melakukan Pekerjaan Sesuai dengan Prosedur dan Aturan yang Berlaku .....	114
Grafik 5.29	Kemampuan Karyawan Dalam Menyelesaikan Pekerjaan Tepat Pada Waktunya .....	116
Grafik 5.30	Melaksanakan Tugas yang Bervariasi Sesuai Dengan Kebutuhan Instansi .....	120
Grafik 5.31	Menyelesaikan Pekerjaan Sesuai Dengan Target yang Ingin Dicapai .....	121

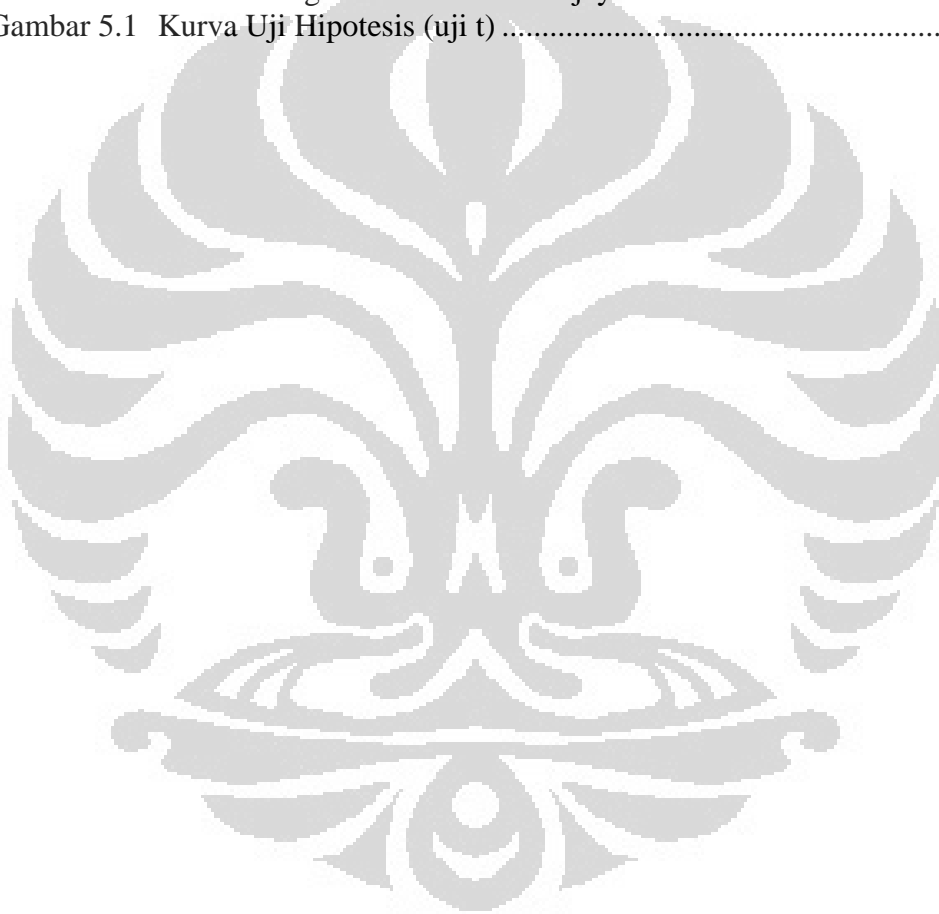
Grafik 5.32	Karyawan Memiliki Keterampilan yang Dibutuhkan Dalam Menyelesaikan Pekerjaan.....	123
Grafik 5.33	Karyawan Memiliki Pengetahuan Atas Tugas-tugas yang Dibebankan .....	124
Grafik 5.34	Karyawan Mengerti Tugas yang Harus Dilakukan.....	127
Grafik 5.35	Karyawan Memiliki Kreatifitas Dalam Menciptakan Gagasan-gagasan yang Baik Bagi Perusahaan .....	129
Grafik 5.36	Perkembangan Karya Inovasi PLN.....	131
Grafik 5.37	Karyawan Memiliki Kreatifitas Dalam Pemecahan Masalah.....	133
Grafik 5.38	Karyawan Mengambil Tindakan Dalam Menghadapi Masalah Pekerjaan Sesuai dengan Pengetahuan yang Dimiliki .....	134
Grafik 5.39	Karyawan Senang Berdiskusi Dengan Teman di Unit Kerja .....	136
Grafik 5.40	Karyawan Mampu Bekerjasama Dengan Rekan Kerja Dalam Menyelesaikan Pekerjaan .....	137
Grafik 5.41	Karyawan Menerima Pendapat Dari Rekan Kerja.....	138
Grafik 5.42	Karyawan Bersedia Membantu Rekan Kerjanya.....	139
Grafik 5.43	Inisiatif Dalam Penyelesaian Tugas.....	140
Grafik 5.44	Berusaha Mengembangkan Keterampilannya di Luar Tempat Kerja.....	141
Grafik 5.45	Karyawan Selalu Masuk Kerja Sesuai Dengan Waktu yang Ditentukan .....	143
Grafik 5.46	Karyawan Tidak Pernah Bolos Kerja Untuk Alasan yang Tidak Mendesak.....	144
Grafik 5.47	Mengakui Bahwa Keberhasilan Pekerjaan yang Dicapai Tidak Terlepas Dari Kontribusi Orang Lain.....	145
Grafik 5.48	Karyawan Memiliki Sikap Jujur Dalam Bekerja.....	146
Grafik 5.49	Karyawan Selalu Berpenampilan Baik Bila ke Kantor .....	147
Grafik 5.50	Karyawan Selalu Bersedia Bila Atasan Meminta untuk Memimpin Suatu Pekerjaan.....	148
Grafik 5.51	Biaya Pendidikan dan Pelatihan PLN (dalam Milyar).....	150

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Elektrifikasi Indonesia.....	2
Tabel 1.2	Rincian Laporan Per Unit s.d Triwulan IV, 2010 .....	4
Tabel 2.1	Perbandingan Antar Penelitian.....	14
Tabel 2.2	Model Proses Komunikasi Antar-Pribadi di <i>Johari Window</i> .....	26
Tabel 2.3	Operasionalisasi Konsep .....	37
Tabel 3.1	Rekapitulasi Staf di PT PLN (Persero) Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang per Januari 2012 .....	44
Tabel 3.2	Stratifikasi Populasi dan Proporsi Sampel Pada Setiap Unit Kerja di Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang.....	47
Tabel 4.1	Produk Utama dan Penyampaiannya.....	58
Tabel 5.1	Hasil Uji Validitas .....	63
Tabel 5.2	Hasil Uji Reliabilitas .....	67
Tabel 5.3	Historis Rekap Persentase Penilaian PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang.....	83
Tabel 5.4	Nilai Kinerja Unit PLN Disjaya s/d triwulan 4 tahun 2011 .....	119
Tabel 5.5	Model Summary Variabel Penelitian .....	149
Tabel 5.6	Anova .....	152
Tabel 5.7	<i>Coefficients</i> .....	152

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Penjualan Listrik per Sektor .....	3
Gambar 2.1	Model Komunikasi Lasswell .....	18
Gambar 2.2	Sistem Komunikasi Organisasi .....	20
Gambar 2.3	Empat Arah Komunikasi Organisasi .....	23
Gambar 2.4	Model Variabel Profil Komunikasi Organisasi .....	29
Gambar 2.4	Model Variabel Profil Komunikasi Organisasi .....	29
Gambar 3.1	Kerangka Regresi Efektifitas Komunikasi Sederhana terhadap Kinerja Karyawan .....	51
Gambar 4.1	Struktur Organisasi PT PLN (Persero) .....	55
Gambar 4.2	Struktur Organisasi PT PLN Disjaya .....	56
Gambar 5.1	Kurva Uji Hipotesis (uji t) .....	153



# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Era globalisasi ditandai dengan semakin hilangnya batas antara negara yang menyebabkan persaingan dalam industri semakin meningkat. Perusahaan domestik saat ini tidak hanya bersaing dengan perusahaan domestik lainnya tetapi juga harus bersaing dengan perusahaan internasional. Salah satu kunci utama agar dapat memenangkan persaingan tersebut ialah dengan menunjukkan kinerja yang baik. Setiap perusahaan baik swasta maupun negeri dituntut untuk memiliki kinerja yang baik, sebab kinerja yang baik akan menentukan kelangsungan serta keberhasilan suatu perusahaan. Jika perusahaan memiliki kinerja yang baik maka perusahaan akan dapat mempertahankan atau meningkatkan usahanya. Begitu juga sebaliknya, jika kinerja perusahaan buruk, maka akan sulit bagi perusahaan tersebut untuk dapat bertahan apalagi meningkatkan usahanya.

Pada dasarnya Badan Usaha Milik Swasta (BUMS) maupun Badan Usaha Milik Negara (BUMN) didirikan dengan maksud untuk mendapatkan keuntungan dan beberapa tujuan lainnya yang telah ditetapkan. Badan Usaha Milik Negara yang selanjutnya disingkat menjadi BUMN didirikan dengan dua tujuan yaitu untuk memberikan pelayanan kepada publik sesuai dengan misinya yaitu sebagai *agent of development* dan *stabilisator* ekonomi serta bersifat *profit making*. BUMN sebagai *agent of development* dan *stabilisator* ekonomi maksudnya BUMN adalah sebagai pelaksana pembangunan. BUMN dalam hal ini melaksanakan program pembangunan dan sosial dalam rangka meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran masyarakat. Misalnya, kontribusi pajak yang disalurkan kepada pemerintah digunakan untuk membangun sarana dan prasarana yang berguna bagi kepentingan publik selain itu perusahaan dapat membantu pemerintah untuk menekan angka pengangguran dengan cara menyediakan lapangan kerja bagi masyarakat.

Saat ini BUMN di Indonesia masih mendapat sorotan mengenai kinerjanya yang dinilai masih rendah. Hal ini diungkapkan oleh Susilo Bambang Yudhoyono



dalam forum Lemhanas di Jakarta yang menyatakan “Kinerja ratusan BUMN sejauh ini masih mengecewakan dan berada di bawah harapan. Tiga diantara BUMN itu adalah Pertamina, PT Garuda Indonesia dan PT Perusahaan Listrik Negara.” (Kinerja,2007:1). Pernyataan ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Diby Soemantri dari riset yang dilakukan oleh *Business Intelligence Report* (BIRO) yang mengemukakan bahwa “...kinerja BUMN yang rendah sebenarnya bukan rahasia lagi terlihat bahwa sejak tahun 1998 memang tidak ada BUMN yang berpredikat sangat sehat.”

Sebagai BUMN yang memiliki tanggung jawab besar dalam mengemban misi sosial di samping mencari keuntungan bagi perusahaan, PT Perusahaan Listrik Negara yang selanjutnya disingkat menjadi PT PLN sering mendapat perhatian dan sorotan masyarakat luas karena memiliki kinerja yang rendah. Sampai saat ini, PLN masih dirasa belum dapat memberikan pelayanan yang memuaskan kepada masyarakat. Salah satu tolok ukur kepuasan pelanggan di suatu negara atas pelayanan jasa penyediaan listrik dapat dilihat dari rasio elektrifikasi. Rasio elektrifikasi didefinisikan sebagai jumlah rumah tangga yang sudah berlistrik dibagi dengan jumlah rumah tangga yang ada, sehingga semakin tinggi rasio elektrifikasi suatu negara, maka akan semakin banyak masyarakat yang mampu menikmati pelayanan listrik. Hingga saat ini, masyarakat masih terus menuntut PLN untuk meningkatkan kinerjanya dalam mensuplai listrik ke seluruh wilayah Indonesia.

Elektrifikasi Indonesia masih tertinggal jika dibandingkan dengan sejumlah negara lain di kawasan Asia Tenggara. Sejumlah 42 juta sambungan listrik atau setara elektrifikasi 66% , posisi Indonesia hanya lebih baik dari Laos dan Kamboja, Malaysia dan Brunei Darussalam di atas 80% sedangkan Singapura elektrifikasinya 100%, (“Rasio”,2011:1).

**Tabel 1.1 Elektrifikasi Indonesia**

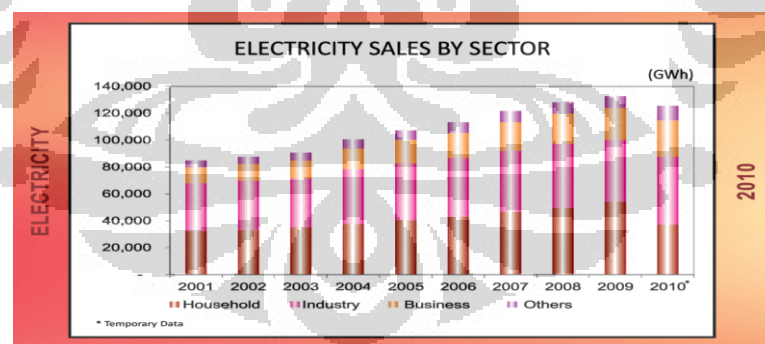
Elektrifikasi	Tahun										
	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010
	8%	16%	28%	43%	57%	62%	63%	64,3%	65,1%	65,8 %	67,63%

Sumber : DJLPE, KESDM

Tabel 1.1 di atas menunjukkan bahwa dari tahun ke tahun, elektrifikasi Indonesia memang selalu mengalami peningkatan, akan tetapi hal tersebut masih

dirasa kurang, karena jika dibandingkan dengan negara-negara ASEAN lainnya, elektrifikasi Indonesia masih tergolong sangat rendah. Rendahnya rasio elektrifikasi Indonesia dibandingkan dengan negara-negara ASEAN lainnya menunjukkan masih rendahnya kinerja PLN terutama dalam hal pemenuhan kebutuhan listrik masyarakat Indonesia.

Kinerja PLN yang masih kurang maksimal juga terlihat dari hasil survei Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) yang membahas tentang integritas sektor publik pada tahun 2010, yang menunjukkan bahwa peringkat PLN dalam survei integritas tersebut termasuk dalam kategori rendah. Skor PLN pada survei itu adalah 6,24 atau termasuk dalam 15 instansi dengan skor di bawah skor nasional (6,50). Menurut M. Jasin, Wakil Ketua KPK, layanan PLN yang dievaluasi adalah layanan pengaduan listrik, layanan gangguan, perubahan daya, dan layanan penyambungan atau pemasangan listrik di Jabodetabek (“KPK”, 2010:1). Kejadian mati lampu bergilir di beberapa wilayah Indonesia masih sering dirasakan oleh pelanggan. Akibatnya, secara nasional, baik PLN maupun masyarakat umum mengalami kerugian. PLN kehilangan pendapatan penjualan energi listrik, sedangkan pelanggan kehilangan peluang untuk menghasilkan barang dan jasa. Seperti yang terlihat pada gambar 1.1 di bawah ini, dimana terdapat penurunan penjualan listrik pada tahun 2010.



**Gambar 1.1 Penjualan Listrik per Sektor**

Sumber: Indonesia Energy Statistic Leflet 2010

Kondisi PLN yang demikian membuat masyarakat menuntut adanya perbaikan dan peningkatan kinerja, mengingat listrik merupakan kebutuhan mendasar masyarakat dalam menjalani kehidupan dan PLN merupakan satu-satunya lembaga yang diberi tugas menyediakan listrik bagi kepentingan umum. Dana investasi yang diberikan oleh pemerintah kepada PLN juga sangat besar.

Menurut M. Jasin, total dana PLN untuk investasi, terutama pengadaan barang dan jasa, mencapai Rp 70 triliun sedangkan dana operasional mencapai Rp 160 triliun (60 persennya untuk pengadaan barang dan jasa) sehingga total untuk tahun 2010 adalah Rp 230 triliun (“Merugi”, 2011:1). Hal ini tentunya semakin membuat PLN dituntut untuk memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat. Dari total dana investasi yang diberikan oleh pemerintah tersebut, PLN mampu menghasilkan pendapatan sebesar 102 triliun. Tabel 1.2 berikut merupakan tabel rincian laporan pendapatan PLN.

**Tabel 1.2 Rincian Laporan Per Unit s.d Triwulan IV, 2010**

NO	UNIT	JML PELANGGAN		DAYA TERSAMBUNG (VA)		KWH TERJUAL (kWh)	PENDAPATAN (Rp.)
		JUMLAH	PENAMBAHAN	JUMLAH	PENAMBAHAN		
	1	2	3	4	5	6	7
1	ACEH	987,027	48,033	864.577.038	64.287.777	1.491.936.028	929.737.238.075
2	SUMUT	2.551.931	108,247	3.219.330.503	154.223.317	6.636.453.365	4.391.051.377.038
3	SUMBAR	899,597	42,59	1.008.719.700	73.264.970	2.187.294.329	1.377.837.103.991
4	RIAU	702,285	43,29	1.102.468.213	76.701.456	2.509.892.876	1.777.323.733.505
5	S2JB	1.570.008	96,226	2.012.496.961	169.798.433	4.154.916.241	2.788.758.986.081
6	BABEL	150,812	12,754	182.145.746	27.665.150	436.761.747	290.679.776.081
7	LAMPUNG	1.037.981	112,802	1.226.600.935	163.703.600	2.259.448.997	1.509.838.476.095
8	KALBAR	577,83	28,417	613.955.595	54.834.106	1.288.968.666	839.074.881.661
	<b>IND. BARAT</b>	<b>8.477.471</b>	<b>492,359</b>	<b>10.230.294.691</b>	<b>784.478.809</b>	<b>20.965.672.248</b>	<b>13.904.301.572.527</b>
10	KALSELTENG	993,504	83,95	1.000.291.501	71.620.443	1.902.005.883	1.261.691.963.106
11	KALTIM	480,964	29,634	790.151.105	48.751.020	1.939.974.223	1.413.944.539.965
12	SULUTTENGGGO	844,879	54,36	864.848.432	57.596.810	1.571.286.266	1.075.647.084.755
13	SULSELRABAR	1.592.101	90,242	1.888.215.665	148.887.054	3.505.496.237	2.351.695.578.227
14	MALUKU	316,431	16,215	301.286.650	18.159.875	462.595.487	303.013.937.832
15	PAPUA	249,195	19,142	392.195.995	48.301.410	745.445.387	583.078.630.413
16	NTB	389,798	20,524	372.939.485	29.533.920	745.151.177	495.989.447.469
17	NTT	274,442	20,887	301.937.066	35.354.850	429.365.742	311.290.945.635
	<b>IND. TIMUR</b>	<b>5.141.314</b>	<b>334,954</b>	<b>5.911.865.899</b>	<b>458.205.382</b>	<b>11.301.320.402</b>	<b>7.796.352.127.401</b>
19	DISBALI	783,825	32,831	1.605.857.976	121.638.890	3.090.928.979	2.591.212.032.549
20	DISJATIM	7.459.745	380,355	10.891.304.975	845.269.051	22.469.536.809	15.377.501.231.751
21	DISJATENG	7.567.539	374,484	7.963.479.945	572.077.493	16.202.937.557	10.538.957.688.697
22	DISJABAR	9.032.550	540,1	14.837.151.556	997.855.700	38.671.248.689	24.768.884.898.293
23	DISJAYA	3.720.664	148,271	15.046.792.175	693.784.121	32.965.991.561	25.414.879.884.686
	<b>JAWA BALI</b>	<b>28.564.323</b>	<b>1.476.041</b>	<b>50.344.586.627</b>	<b>3.230.625.255</b>	<b>113.400.643.595</b>	<b>78.691.435.735.975</b>
25	BATAM	217,066	13,169	870.768.850	69.191.550	1.452.919.023	1.617.314.413.533
26	TARAKAN	35,213	1,179	81.773.580	3.008.500	176.911.865	171.080.777.138
	<b>ANAK PERUSAHAAN</b>	<b>252,279</b>	<b>14,348</b>	<b>952.542.430</b>	<b>72.200.050</b>	<b>1.629.830.888</b>	<b>1.788.395.190.671</b>
	<b>HOLDING</b>	<b>42.183.108</b>	<b>2.303.354</b>	<b>66.486.747.217</b>	<b>4.473.309.446</b>	<b>145.667.636.245</b>	<b>100.392.089.435.903</b>
	<b>SE-INDONESIA</b>	<b>42.435.387</b>	<b>2.317.702</b>	<b>67.439.289.647</b>	<b>4.545.509.496</b>	<b>147.297.467.134</b>	<b>102.180.484.626.574</b>

Sumber: Data Internal PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang (2010)

Tabel 1.2 di atas memperlihatkan pendapatan terbesar dihasilkan oleh PLN Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang. PLN Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang atau yang selanjutnya disebut PLN Disjaya merupakan salah satu ujung tombak PLN dalam melayani kebutuhan para pelanggan terhadap pasokan listrik di wilayah DKI Jakarta, sebagian Bekasi, dan Tangerang. Berdasarkan tabel 1.2, dapat dilihat bahwa PLN Disjaya memiliki jumlah pelanggan yang cukup besar yaitu mencapai 3.720.664 pelanggan. Meski jumlah pelanggan PLN Disjaya masih lebih sedikit dibandingkan dengan PLN Distribusi lainnya seperti PLN Disjabar, PLN Disjatim, dan PLN Disjatim, akan tetapi PLN Disjaya memberikan kontribusi terbesar bagi pendapatan PLN.

Kontribusi pendapatan yang diberikan sebesar Rp 25,41 triliun atau setara dengan 33% pendapatan nasional, artinya lebih kurang 30% pendapatan PLN dari rekening listrik para pelanggan berasal dari DKI Jakarta, sebagian Bekasi, dan Tangerang. Hal tersebut dikarenakan meskipun jumlah pelanggan PLN Disjaya tidak sebanyak PLN Disjatim atau Disjabar, akan tetapi PLN Disjaya memiliki jumlah pelanggan “besar” yang lebih banyak dibandingkan PLN Distribusi lainnya. Pelanggan “besar” disini maksudnya ialah pelanggan yang berasal yang berasal kelompok industri, perusahaan atau kantor, serta rumah tangga yang dayanya besar. Dengan banyaknya pelanggan-pelanggan seperti itu, otomatis tuntutan pelayanan yang harus diberikan oleh PLN Disjaya juga jauh lebih besar dibandingkan PLN Distribusi lainnya. Sebagai penyumbang pendapatan terbesar bagi bagi pendapatan negara, PLN Disjaya juga dianggap oleh PLN pusat sebagai ujung tombak PLN dalam melayani kebutuhan para pelanggannya, bukan hanya dalam ruang lingkup Jakarta Raya dan Tangerang saja, namun juga bagi PLN secara keseluruhan. Dengan demikian PLN Disjaya menjadi salah satu unit yang strategis bagi PLN secara keseluruhan (Laporan Manajemen PLN Disjaya Tahun 2010).

Meski menghasilkan jumlah pendapatan terbesar dibandingkan dengan PLN distribusi lainnya, akan tetapi kinerja PLN Disjaya masih dinilai buruk dan tidak profesional. Konsumen PLN yang tinggal di wilayah Jakarta dan Tangerang masih sering mengalami pemadaman lampu. Kondisi yang demikian sangat merugikan masyarakat, selain mengganggu rutinitas kegiatan sehari-hari,

padamnya aliran listrik secara mendadak tersebut juga dapat mengakibatkan rusaknya banyak barang-barang elektronik. (YLKI, 2010:1)

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Andi Imran selaku Deputy Manajer Perencanaan Sistem Kelistrikan, diketahui bahwa untuk memotivasi peningkatan kinerja, PLN Disjaya melakukan perbandingan pencapaian kinerjanya dengan PLN Distribusi se Jawa Bali setiap tahunnya. Pada tahun 2011, jika dibandingkan dengan distribusi lainnya dalam ruang lingkup Jawa Bali, dari lima distribusi yang ada, PLN Disjaya menempati urutan ke empat. Hal ini semakin mendorong PLN Disjaya untuk melakukan perbaikan kinerja. Sebagai PLN Distribusi yang melayani Ibu Kota Indonesia, sudah sepatutnya PLN Disjaya menjadi contoh untuk PLN Distribusi lainnya se-Indonesia.

Peningkatan kinerja perusahaan dapat dicapai melalui peningkatan kinerja SDM yang dimilikinya, karena dapat dikatakan kinerja perusahaan merupakan akumulasi dari kinerja individu yang ada dalam perusahaan tersebut. Hasibuan (2000:12) mengatakan bahwa karyawan adalah aset atau kekayaan utama setiap perusahaan yang menjadi perencana dan pelaku aktif dari setiap aktivitas organisasi. Sejalan dengan arti pentingnya SDM dalam menentukan kinerja perusahaan, maka perusahaan saat ini dinilai sangat perlu untuk memberikan perhatian yang serius dalam meningkatkan kinerja SDM yang dimilikinya.

Salah satu hal yang harus diperhatikan dalam suatu organisasi ialah komunikasi dalam organisasi tersebut. Komunikasi merupakan suatu bidang yang sangat penting dalam manajemen organisasi dikarenakan hakekat dari manajemen adalah proses pencapaian tujuan dengan bekerja dengan atau melalui orang lain. Suatu hal yang tidak mungkin bagi seorang pemimpin organisasi dapat mencapai tujuan organisasinya secara efektif dan efisien tanpa berkomunikasi dengan anggota-anggota organisasi lainnya. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Henney bahwa organisasi terdiri dari sejumlah orang; ia melibatkan keadaan saling tergantung; ketergantungan memerlukan koordinasi; koordinasi mensyaratkan komunikasi. Oleh karena itu komunikasi dapat dikatakan sebagai kebutuhan primer organisasi, yang tidak hanya berbentuk verbal saja tapi juga menggunakan bentuk nonverbal. Hubungan yang terjalin baik secara struktural

maupun emosional antara manusia dalam sebuah organisasi menjadi salah satu faktor penunjang efektivitas pencapaian tujuan organisasi.

Keberhasilan suatu organisasi dalam membangun suatu komunikasi organisasi yang baik, sangat vital dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Applboum (1974 : 63), diketahui bahwa komunikasi yang buruk dipandang sebagai hal yang paling sering memicu terjadinya konflik, karena persentase waktu yang digunakan manusia untuk berkomunikasi sangat besar, yakni berkisar 75% hingga 90% dari waktu kerja manusia. Waktu yang dipergunakan untuk berkomunikasi tersebut 5% digunakan untuk menulis, 10% untuk membaca, 35% untuk berbicara, dan 50% untuk mendengarkan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa tidak ada kegiatan yang manusia lakukan tanpa adanya komunikasi, dan kiranya beralasan jika dikatakan bahwa kekuatan yang paling menghambat keberhasilan pencapaian kinerja kelompok adalah kurangnya komunikasi yang efektif (Robbin, 2001).

Dengan adanya komunikasi dalam organisasi, maka anggota-anggota dalam organisasi akan dapat saling memahami, bertukar pikiran, dan juga bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi. Akan tetapi, jika komunikasi antar anggota organisasi terganggu, yang di antaranya dapat disebabkan oleh tidak efektifnya sistem komunikasi organisasi seperti kurangnya media yang digunakan untuk penyebaran informasi ataupun masih sulitnya karyawan untuk dapat mengakses informasi yang dibutuhkan. Hal ini akan dapat berakibat fatal, yakni seperti munculnya miskoordinasi serta menurunnya kinerja karyawan yang pada akhirnya akan berdampak pada kinerja organisasi dan mengakibatkan kerugian yang besar bagi organisasi. Seperti halnya yang dikemukakan oleh Bapak Putu, salah seorang karyawan PT PLN Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang bagian Pengembangan Sumber Daya Manusia, miskoordinasi yang sering terjadi di PT PLN di antaranya disebabkan oleh minimnya media yang digunakan, karena saat ini satu-satunya media yang diandalkan oleh SDM dalam proses pengiriman informasi perusahaan hanyalah *e-mail*. Semua informasi baik yang bersifat penting dan mendesak ataupun hanya bersifat pengumuman disebarakan melalui *e-mail* kepada seluruh karyawan di PT PLN Disjaya.

Penggunaan media *email* sebagai satu-satunya sarana berbagi informasi dirasa kurang cukup karena tidak semua karyawan selalu memeriksa *e-mail* setiap waktu. Tidak adanya pemberitahuan melalui media lain atas informasi yang baru dikirim ke *email* semakin memperburuk keadaan, sehingga seringkali terjadi adanya mis-informasi. Permasalahan lainnya terkait dengan kondisi komunikasi organisasi di PT PLN Disjaya ialah sulitnya karyawan dalam mengakses informasi yang dibutuhkan dari karyawan lain yang berbeda divisi, dimana karyawan seringkali diharuskan membuat surat permohonan terlebih dahulu untuk meminta data yang dibutuhkan. Rumitnya prosedur yang harus dilewati oleh seorang karyawan untuk bisa memperoleh informasi yang dibutuhkan dapat menyebabkan arus komunikasi menjadi terhambat.

Kedua masalah dalam penyampaian informasi tersebut dapat menjadi penyebab tidak efektifnya komunikasi dalam suatu organisasi. Adanya hambatan atau *barrier* dalam proses penyampaian informasi yang mengakibatkan mis-komunikasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Sulitnya memperoleh informasi yang dibutuhkan dapat menghambat penyelesaian tugas yang dibebankan kepadanya. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, peneliti ingin mengukur pengaruh efektifitas komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan di PT PLN Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang.

## 1.2 Pokok Permasalahan

Berdasarkan Latar Belakang Masalah di atas, maka dalam penelitian yang berjudul “Pengaruh Efektifitas Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PT PLN Disjaya”, rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah **bagaimana pengaruh efektifitas komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan di PT.PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya?**

## 1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan maksud untuk menggambarkan pengaruh efektifitas komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya.

## **1.4 Signifikansi Penelitian**

Signifikansi penelitian yang dilakukan terbagi menjadi dua, yaitu:

### **1.4.1 Signifikansi Akademis**

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan pemikiran dalam pengelolaan, pembinaan dan pengembangan SDM, sehingga dapat memperkaya khasanah pengetahuan.

### **1.4.2 Signifikansi Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat membantu pihak organisasi dalam hal menyadari pentingnya komunikasi organisasi yang kondusif dalam mewujudkan suatu kinerja yang baik di antara anggota organisasi. Dengan kata lain, penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu solusi alternatif bagi organisasi apabila ingin meningkatkan kinerja karyawan, mengingat pentingnya meningkatkan kinerja karyawan bagi kesuksesan organisasi.

## **1.5 Batasan Penelitian**

Mengingat luasnya masalah-masalah lain dan aspek-aspek lain yang dapat menyertai perumusan masalah, maka penelitian ini hanya dibatasi pada pengaruh efektifitas sistem komunikasi internal organisasi dengan kinerja para karyawan di PT PLN (Persero) Kantor Distribusi Jakarta Raya.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan skripsi ini merupakan gambaran umum tentang isi skripsi secara keseluruhan. Sistematika penulisan skripsi ini dibagi menjadi lima bab, yaitu:

### **BAB 1 PENDAHULUAN**

Pada bab ini peneliti menguraikan latar belakang masalah, permasalahan, tujuan penelitian dan signifikansi penelitian, sistematika penulisan serta batasan penelitian.

### **BAB 2 KERANGKA PEMIKIRAN**

Bab ini berisikan mengenai kajian kepustakaan yang menjadi landasan teori penulisan skripsi ini. pada bab ini juga diuraikan



mengenai kerangka pemikiran yang digunakan peneliti dalam membahas penelitian ini.

### **BAB 3 METODE PENELITIAN**

Pada bab ini diuraikan metode penelitian yang digunakan dalam penulisan skripsi ini. Metode penelitian dalam penelitian ini memberikan penjelasan mengenai pendekatan penelitian, jenis/tipe penelitian, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, teknik penarikan sampel, teknik analisis data serta keterbatasan penelitian.

### **BAB 4 GAMBARAN UMUM PT PLN**

Pada bab ini peneliti memberikan gambaran umum PLN Disjaya seperti visi dan misi; budaya dan nilai-nilai perusahaan; struktur organisasi; serta tugas dan fungsi PLN Disjaya.

### **BAB 5 ANALISIS PENGARUH EFEKTIFITAS KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT PLN (PERSERO) DISTRIBUSI JAKARTA RAYA DAN TANGERANG TAHUN 2011**

Pada bab ini akan dipaparkan hasil penelitian lengkap dengan analisis dan pembahasannya, yakni penjelasan mengenai bagaimana pengaruh efektifitas komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan di PT PLN Disjaya.

### **BAB 6 SIMPULAN DAN REKOMENDASI**

Sebagai bab terakhir atau penutup, pada bab ini disajikan kesimpulan-kesimpulan yang penting dari hasil penelitian berikut rekomendasi-rekomendasi yang relevan.

## **BAB 2**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

Dalam melaksanakan penelitian yang berjudul “*Pengaruh Efektifitas Komunikasi Organisasi dengan Kinerja Karyawan di PT.PLN (Persero) Kantor Distribusi Jakarta Raya*”, peneliti meninjau beberapa karya ilmiah berupa skripsi dan tesis yang berhubungan dengan tema penelitian. Disini peneliti mengambil tiga hasil penelitian terdahulu yang dapat dijadikan pembandingan dalam penelitian mengenai Pengaruh Efektifitas Komunikasi Organisasi dengan Kinerja Karyawan di PT PLN (Persero) Kantor Distribusi Jakarta Raya.

Pada penelitian pertama adalah skripsi yang dilakukan oleh Faustine Valent (Mahasiswi Universitas Indonesia Program Sarjana Ilmu Komunikasi), dengan penelitiannya yang berjudul “*Hubungan Iklim Komunikasi Organisasi Dengan Kinerja Karyawan PT.Inkha Belyan di Tangerang dan Bogor*”. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan iklim komunikasi yang terjadi dalam perusahaan dan mengetahui hubungan antara iklim komunikasi organisasi dengan kinerja karyawan PT.Inkha Belyan di Tangerang dan Bogor. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini ialah pendekatan kuantitatif, maka teknik pengumpulan datanya dilakukan melalui survey dengan menggunakan kuesioner. Penelitian tersebut menggunakan teori komunikasi organisasi, hubungan masyarakat, *employee relations*, iklim komunikasi organisasi, dan kinerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim komunikasi organisasi dimana partisipasi pengambilan keputusan bersama sudah cukup baik, meskipun adanya hal yang harus diperhatikan yaitu pendapat para pekerja dimana mereka dapat berkonsultasi mengenai kebijakan yang ada yang berkaitan dengan kedudukan mereka, tetapi tidak diajak berbicara mengenai kebijakan tersebut. Selain itu, hasil penelitian ini juga menunjukkan adanya hubungan yang nyata, searah dan cukup berarti antara iklim komunikasi organisasi perusahaan dengan kinerja

karyawannya. Iklim komunikasi organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan yang cukup signifikan. Sebesar 30% kinerja dipengaruhi oleh iklim komunikasi organisasi, dan semakin meningkatnya iklim komunikasi organisasi maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian "*Pengaruh Efektifitas Komunikasi Organisasi dengan Kinerja Karyawan di PT.PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya*", ialah sama-sama menggunakan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Sementara perbedaannya terletak pada penggunaan variabel independennya, di mana penelitian ini menggunakan variabel iklim komunikasi organisasi sebagai variabel independen, sedangkan pada penelitian yang akan peneliti lakukan, variabel iklim komunikasi organisasi menjadi salah satu dimensi variabel efektifitas komunikasi organisasi sebagai variabel independennya.

Penelitian kedua adalah thesis yang dilakukan oleh Lili Wahyuni (Mahasiswi Universitas Diponegoro Program Pasca Sarjana Akuntansi), dengan penelitiannya yang berjudul "*Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi Dengan Komitmen Organisasi dan Tekanan Pekerjaan Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Perusahaan BUMN di Provinsi Sumatera Barat)*". Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan bagian akuntansi dengan komitmen organisasi dan tekanan pekerjaan sebagai variabel intervening di Perusahaan BUMN di Provinsi Sumatera Barat). Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini ialah pendekatan kuantitatif, maka teknik pengumpulan datanya melalui survey dengan menggunakan kuesioner.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian "*Pengaruh Efektifitas Komunikasi Organisasi dengan Kinerja Karyawan di PT.PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang*" yang akan peneliti lakukan terletak pada penggunaan variabel yang sama, yaitu komunikasi organisasi sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Sementara itu, perbedaannya ialah terletak pada lokus penelitian, dimana Lili Wahyuni melakukan penelitian di perusahaan BUMN yang terletak di Provinsi Sumatera

Barat, sedangkan pada penelitian yang akan peneliti lakukan akan bertempat di PT PLN Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang. Selain itu, perbedaan lainnya ialah terletak pada lebih kompleksnya penelitian yang dilakukan oleh Lili Wahyuni, dimana dalam penelitian ini, Lili Wahyuni tidak hanya berfokus meneliti pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan, melainkan juga ingin melihat dua variabel lain yakni komitmen organisasi dan tekanan pekerjaan sebagai variabel intervening atas pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja

Penelitian ketiga diambil dari sebuah jurnal yang dibuat oleh Dr.E.D.Uwah dan Bernard Edu dari Fakultas Ilmu Manajemen, Cross River University of Technology, Calabar, Nigeria. Penelitian yang dilakukan berjudul “*The Impact of Organizational Communication on Cooperative Performance: A Study of First Bank of Nigeria Plc for three period 1972 to 1992.*” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan komunikasi organisasi dan kinerja perusahaan di Bank Pertama Nigeria dalam jangka waktu 1972 sampai 1992. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan teknik pengumpulan datanya menggunakan teknik *existing statistic*, yakni membandingkan data-data statistik yang dalam hal ini data perusahaan selama tiga period, dari tahun 1972-1992.

Hasil penelitian menunjukkan re-organisasi Bank Pertama di Nigeria Plc pada tahun 1985 terbukti mampu meningkatkan komunikasi antar divisi, cabang dan juga karyawan-karyawan di Bank ini. Peningkatan dalam komunikasi organisasi ini berdampak positif pada kinerja bank semenjak tahun 1985 sampai sekarang. Terbukti bahwa re-organisasi bank yang dilakukan pada tahun 1985 dan juga peningkatan komunikasi organisasi menjadikan bank ini sebagai bank pertama yang menjalankan praktek internet banking seperti yang dikenal saat ini.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian “*Pengaruh Efektifitas Komunikasi Organisasi dengan Kinerja Karyawan di PT.PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang*” yang akan peneliti lakukan terletak pada kesamaan dalam hal keingintahuan pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja. Selain itu, penelitian ini juga sama-sama menggunakan pendekatan kuantitatif. Sementara itu, perbedaannya ialah terletak pada teknik pengumpulan

data, dimana dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data ialah dengan menggunakan *existing statistic*, yakni dengan cara melihat data-data yang sudah ada dan membandingkannya dari tahun ke tahun, yang dalam penelitian ini dibatasi dalam tiga periode, yakni dari tahun 1972-1992.

Secara umum, penelitian yang akan peneliti lakukan memiliki kesamaan dengan tiga penelitian terdahulu dalam hal pendekatan penelitiannya, yaitu termasuk dalam penelitian kuantitatif. Begitu pula dengan tujuan penelitiannya, dimana penelitian yang akan peneliti lakukan tidak jauh berbeda dengan ketiga penelitian sebelumnya, yaitu untuk mengetahui pengaruh efektifitas komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya. Untuk lebih jelas dan detail terhadap penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 2.1 Perbandingan Antar Penelitian**

	Penelitian Pertama	Penelitian Kedua	Penelitian Ketiga	Penelitian yang dilakukan
<b>Nama Peneliti</b>	Faustine Valent	Lili Wahyuni	DR.E.D.Uwah dan Bernard Edu	Sri Mulyani
<b>Tahun</b>	2009	2009	2009	2012
<b>Judul</b>	Hubungan Iklim Komunikasi Organisasi dengan Kinerja Karyawan PT.Inkha Belyan di Tangerang dan Bogor	Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi Dengan Komitmen Organisasi dan Tekanan Pekerjaan Sebagai Variabel Intervening	The Impact of Organizational Communication on Cooperative Performance: A Study of First Bank of Nigeria Plc for three period 1972 to 1992.	Pengaruh Efektifitas Komunikasi Organisasi dengan Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya

	Penelitian Pertama	Penelitian Kedua	Penelitian Ketiga	Penelitian yang dilakukan
		(Studi Empiris Pada Perusahaan BUMN di Provinsi Sumatera Barat)		
<b>Tujuan</b>	1. Menjelaskan iklim komunikasi yang terjadi dalam perusahaan 2. Mengetahui ada tidaknya hubungan iklim komunikasi dengan kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut	1. Menganalisis pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan bagian akuntansi, dengan komitmen organisasi dan tekanan pekerjaan sebagai variabel intervening.	1. Mengetahui hubungan komunikasi organisasi dan kinerja perusahaan di Bank Pertama Nigeria dalam jangka waktu 1972 sampai 1992.	1. Mengetahui pengaruh efektifitas komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan di PT PLN Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang
<b>Pendekatan Penelitian</b>	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif
<b>Jenis Penelitian</b>	Deskriptif	Eksplanatif	Deskriptif	Deskriptif
<b>Teknik Pengumpulan Data</b>	Kuesioner, Studi Kepustakaan	Kuesioner, Studi Kepustakaan	<i>Existing Statistic</i> , Studi Kepustakaan	Kuesioner dan Studi Kepustakaan
<b>Hasil Penelitian</b>	1. Iklim komunikasi dimana partisipasi pengambilan keputusan	1. Komunikasi organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja.	1. Re-organisasi Bank Pertama di Nigeria Plc pada tahun	1. Adanya hubungan positif yang signifikan antara efektifitas

	Penelitian Pertama	Penelitian Kedua	Penelitian Ketiga	Penelitian yang dilakukan
	bersama sudah cukup baik. Meskipun adanya hal yang harus diperhatikan yaitu pendapat para pekerja dimana mereka dapat berkonsultasi mengenai kebijakan yang ada yang berkaitan dengan kedudukan mereka, tetapi tidak diajak berbicara mengenai kebijakan tersebut. 2. Terdapat hubungan yang nyata, searah dan cukup berarti antara iklim komunikasi organisasi perusahaan dengan kinerja karyawannya. Iklim	2. Komunikasi organisasi berpengaruh negatif terhadap tekanan pekerjaan. 3. Tekanan pekerjaan tidak berpengaruh terhadap kinerja. 4. Komunikasi organisasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi. 5. Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. 6. Penelitian ini tidak menunjukkan komitmen organisasi dan tekanan pekerjaan sebagai variabel intervening atas pengaruh komunikasi terhadap	1985 terbukti mampu meningkatkan komunikasi antar divisi, cabang dan juga karyawan-karyawan di Bank ini. peningkatan dalam komunikasi organisasi ini berdampak positif pada kinerja bank semenjak tahun 1985 sampai sekarang. 2. Terbukti bahwa re-organisasi bank yang dilakukan pada tahun 1985 dan juga peningkatan komunikasi organisasi menjadikan bank ini sebagai bank pertama yang	komunikasi organisasi dengan kinerja karyawan PT PLN Disjaya. Nilai kontribusi yang diberikan oleh variabel efektifitas komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 6,4%, selebihnya dipengaruhi oleh faktor lain.

	Penelitian Pertama	Penelitian Kedua	Penelitian Ketiga	Penelitian yang dilakukan
	komunikasi organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan yang cukup signifikan, yakni sebesar 30% kinerja dipengaruhi oleh iklim komunikasi organisasi. Dengan begitu, semakin meningkatnya iklim komunikasi organisasi maka kinerja karyawan karyawan juga semakin meningkat.	kinerja.	menjalankan praktek <i>internet banking</i> seperti yang dikenal saat ini.	

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Komunikasi Organisasi

#### 2.2.1.1 Definisi Komunikasi

Istilah “komunikasi” atau dalam bahasa Inggris *communication* berasal dari kata Latin “*communicatio*”, dan bersumber dari kata “*communis*” yang berarti “sama” (*common*). Flippo (dalam Jiwanto,1985:4) mendefinisikan komunikasi sebagai suatu tindakan mendorong pihak lain untuk menginterpretasikan suatu ide



dalam suatu cara yang diinginkan oleh pembicara atau penulis. Definisi lain yang lebih luas diungkapkan oleh Sikula (dalam Jiwanto,1985:5) yang memandang komunikasi sebagai suatu proses pengiriman informasi, arti, dan pengertian dari seseorang, tempat, atau sesuatu yang lain.

Definisi lainnya juga diungkapkan oleh Lasswell (dalam Effendy,1984:13) yang mengatakan bahwa cara yang baik untuk menjelaskan komunikasi ialah menjawab pertanyaan sebagai berikut: *Who Says What In Which Channel To Whom With What Effect?*. Paradigma tersebut menunjukkan bahwa komunikasi meliputi lima unsur sebagai jawaban dari pertanyaan yang diajukan, yaitu: komunikator, pesan, media, komunikan, dan efek. Jadi berdasarkan paradigma Lasswell tersebut, komunikasi adalah proses penyampaian pesan oleh komunikator kepada komunikan melalui media yang menimbulkan efek tertentu.



**Gambar 2.1 Model Komunikasi Lasswell**

Sumber: (Muhammad,2011:6)

Sementara itu, Cooley (dalam Sofyandi dan Iwa Garnia,2007:155) mendefinisikan komunikasi sebagai berikut:

*“Komunikasi adalah mekanisme yang menyebabkan adanya hubungan antara manusia dan mengembangkan semua lambang pikiran, bersama-sama dengan sarana untuk menyiarkannya dalam ruang dan merekamnya dalam waktu. Ini mencakup wajah, sikap dan gerak-gerik, suara, kata-kata tertulis, percetakan, dan apa saja yang merupakan penemuan-penemuan mutakhir untuk menguasai ruang dan waktu”.*

Rumusan Cooley di atas merupakan rumusan paling lengkap diantara sekian banyak definisi komunikasi yang pernah dikemukakan. Di dalamnya mengandung unsur yang penting, yaitu : (1) ide dari komunikasi sebagai dasar yang hakiki bagi

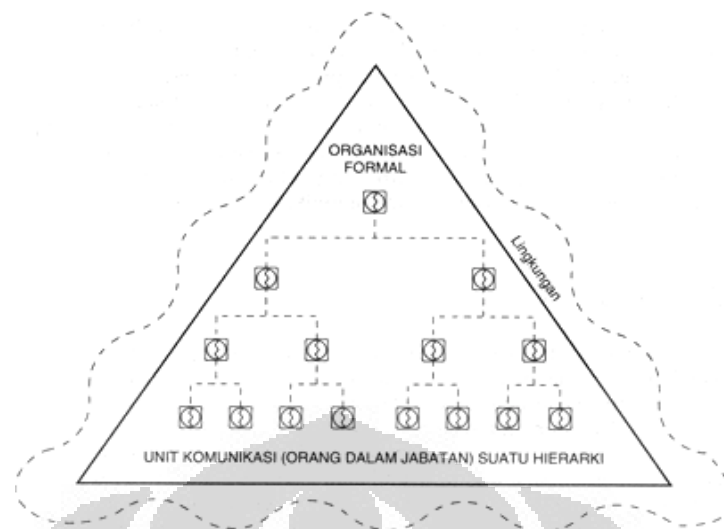
hubungan manusia, (2) komunikasi sebagai proses yang memungkinkan hubungan tersebut menjadi suatu kegiatan, (3) adanya mekanisme berupa simbolisasi (kata-kata, gambar, dan sebagainya) dan alat-alat untuk pemindahan bagi objek-objek dari hubungan tadi (informasi, ide, pengalaman, dan sebagainya).

### 2.2.1.2 Definisi Komunikasi Organisasi

Komunikasi memegang peranan yang sangat penting dalam suatu organisasi. Keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung kepada kelancaran komunikasi yang dilakukan oleh para anggotanya. Komunikasi yang dilakukan dalam suatu organisasi disebut komunikasi organisasi. Komunikasi organisasi ini tentu akan berhubungan dengan suasana dan hubungan kerja didalam organisasi tersebut.

Banyak para ahli yang memberikan definisi mengenai komunikasi organisasi. Redding dan Sanborn (dalam Muhammad, 2011:65) mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks. Hal-hal yang termasuk dalam bidang ini ialah komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan persatuan pengelola, komunikasi *downward* atau komunikasi dari atasan ke bawahan, komunikasi *upward* atau komunikasi dari bawahan ke atasan, komunikasi horizontal atau komunikasi dari orang-orang yang sama level/tingkatannya dalam organisasi, keterampilan berkomunikasi dan berbicara, mendengarkan, menulis dan komunikasi evaluasi program.

Menurut Pace dan Faules yang diterjemahkan oleh Deddy Mulyana, mengatakan bahwa: “Komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu” (Pace&Faules, 2001 : 31). Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hierarkis antara yang satu dengan yang lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan.



**Gambar 2.2 Sistem Komunikasi Organisasi**

Sumber: (Pace & Faules, 2001:32)

Gambar 2.2 melukiskan konsep suatu sistem komunikasi organisasi. Garis yang putus-putus melukiskan gagasan bahwa hubungan-hubungan ditentukan secara alami; hubungan-hubungan itu juga menunjukkan bahwa struktur suatu organisasi bersifat luwes dan mungkin berubah sebagai respons terhadap kekuatan-kekuatan lingkungan yang internal dan eksternal.

Komunikasi organisasi terjadi kapan pun, sedikit-tidaknya satu orang yang menduduki suatu jabatan dalam suatu organisasi menafsirkan suatu pertunjukkan. Karena fokusnya adalah komunikasi di antara anggota-anggota suatu organisasi. Analisis komunikasi organisasi menyangkut penelaahan atas banyak transaksi yang terjadi secara simultan.

Menurut Katz dan Kahn (dalam Muhammad, 2011: 66), komunikasi organisasi merupakan arus informasi, pertukaran informasi dan pemindahan *meaning* atau arti di dalam suatu organisasi. Dengan kata lain komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain secara timbal balik dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### 2.2.1.3 Penggolongan Komunikasi Organisasi

Komunikasi dalam organisasi terbagi menjadi dua, yaitu komunikasi internal dan komunikasi eksternal. Komunikasi internal merupakan komunikasi yang terjadi di dalam organisasi itu sendiri, yakni antara pimpinan dengan karyawan, ataupun antara karyawan dengan karyawan lainnya. Sedangkan komunikasi eksternal lebih kepada komunikasi antara organisasi dengan lingkungan luar organisasi (Effendy, 2001:50). Berikut akan dijelaskan lebih dimensi-dimensi komunikasi dalam organisasi.

#### a. Komunikasi Internal

Lawrence mendefinisikan komunikasi internal sebagai:

“Pertukaran gagasan di antara para administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan yang menyebabkan terwujudnya perusahaan tersebut lengkap dengan strukturnya yang khas dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal di dalam perusahaan yang menyebabkan pekerjaan berlangsung”.

Organisasi sebagai kerangka kekerjaan menunjukkan adanya pembagian tugas antara orang-orang di dalam organisasi itu dan dapat diklasifikasikan sebagai tenaga pimpinan dan tenaga yang dipimpin. Komunikasi internal meliputi berbagai cara yang dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis, yaitu:

- Komunikasi persona (*personal communication*)

Komunikasi persona adalah komunikasi antara dua orang dapat berlangsung secara tatap muka dan juga bermedia. Komunikasi persona tatap muka berlangsung secara dialogis sambil saling menatap sehingga terjadi kontak pribadi, yang biasa disebut komunikasi antar persona (*interpersonal communication*). Sedangkan komunikasi persona bermedia adalah komunikasi dengan menggunakan alat, seperti telepon, memorandum, dll.

Komunikasi antar persona (*interpersonal communication*) karena situasinya tatap muka, oleh para ahli komunikasi dianggap sebagai

jenis komunikasi efektif untuk merubah sikap, pendapat, dan perilaku seseorang.

- Komunikasi kelompok (*group communication*)

Komunikasi kelompok adalah komunikasi antara seseorang dengan sekelompok orang dalam situasi tatap muka. Komunikasi kelompok ini dibedakan menjadi komunikasi kelompok kecil dan komunikasi kelompok besar. Pembagian kelompok ini lebih didasarkan pada ciri dan sifat komunikasi dalam hubungannya dengan proses komunikasi.

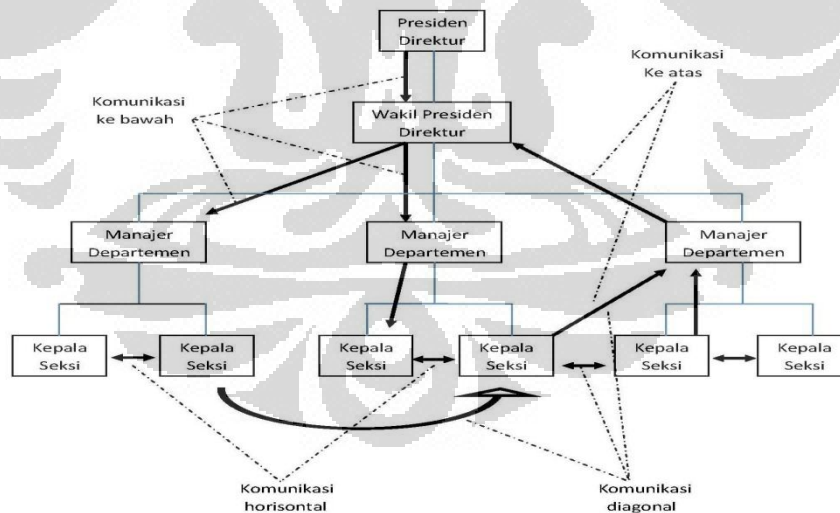
Komunikasi kelompok kecil ialah komunikasi antara seorang manajer dengan sekelompok karyawan yang memungkinkan terdapatnya kesempatan bagi salah seorang untuk memberikan tanggapan secara verbal. Jadi, dalam komunikasi kelompok kecil si pemimpin tadi dapat melakukan komunikasi antar persona dengan salah seorang peserta kelompok. Sedangkan komunikasi kelompok besar adalah kelompok komunikasi yang karena jumlahnya yang banyak, dalam suatu situasi komunikasi, hampir tidak terdapat kesempatan untuk memberikan tanggapan secara verbal. Dengan kata lain, dalam komunikasi kelompok besar, kecil sekali kemungkinannya bagi komunikator untuk berdialog dengan komunikasi.

b. Komunikasi Eksternal

Komunikasi eksternal ialah komunikasi antara pimpinan organisasi dengan khalayak di luar organisasi. Komunikasi eksternal terdiri dari dua jalur secara timbal balik, yakni komunikasi dari organisasi kepada khalayak dan dari khalayak kepada organisasi. Komunikasi dari organisasi kepada khalayak pada umumnya bersifat informatif, yang dilakukan sedemikian rupa sehingga khalayak merasa ada keterlibatan. Sedangkan komunikasi khalayak kepada organisasi merupakan umpan balik sebagai efek dari kegiatan komunikasi yang dilakukan oleh organisasi (Effendy, 2001:50-51)

#### 2.2.1.4 Arah Aliran Informasi dalam Komunikasi Internal Organisasi

Komunikasi organisasi akan dapat berjalan efektif apabila arus dalam penyampaian pesannya juga diperhatikan. Dalam sub bab ini penulis akan mencoba menguraikan arus penyampaian pesan dalam komunikasi organisasi. Dalam komunikasi organisasi, terdapat tiga tipe komunikasi yaitu komunikasi vertikal, komunikasi horisontal, dan komunikasi diagonal. Komunikasi vertikal terdiri atas komunikasi ke bawah dan komunikasi ke atas. Informasi yang berpindah secara formal dari seseorang yang otoritasnya lebih tinggi kepada orang lain yang otoritasnya lebih rendah disebut komunikasi ke bawah, sedangkan informasi yang bergerak dari suatu jabatan yang otoritasnya lebih rendah ke orang yang otoritasnya lebih tinggi disebut komunikasi ke atas. Komunikasi horisontal merupakan komunikasi yang informasinya bergerak di antara orang-orang dan jabatan-jabatan yang sama tingkat otoritasnya, sedangkan komunikasi diagonal, informasinya bergerak di antara orang-orang dan jabatan-jabatan yang tidak menjadi atasan atau bawahan satu dengan yang lainnya dan menereka menempati bagian fungsional yang berbeda. (Pace & Faules, 2001 : 183-184) Gambar 2.3 di bawah menunjukkan keempat arah aliran informasi dalam organisasi.



**Gambar 2.3 Empat Arah Komunikasi Organisasi**

Sumber: Pace & Faules (2001:184)

## 1. Komunikasi ke bawah

Komunikasi ini terjadi dalam aliran pesan hirarki struktur organisasi berasal dari atas ke bawah. Ciri dari komunikasi ini terletak pada besarnya pengaruh wewenang dan kekuasaan komunikator dalam kerangka membatasi dan mengatur perilaku, pikiran, dan tanggapan komunikan. Oleh karena itu, komunikasi ke bawah memiliki fungsi pengarahan, perintah, indoktrinasi, inspirasi, dan evaluasi. Komunikasi ke bawah dapat diklasifikasikan atas lima tipe, yaitu: (Muhammad, 2011:108-109)

### a. Instruksi tugas.

Pesan yang disampaikan kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan dilakukan dan bagaimana melakukannya.

### b. Rasional.

Pesan yang menjelaskan mengenai tujuan aktivitas dan bagaimana kaitan aktivitas itu dengan aktivitas lain dalam organisasi atau objektif organisasi. Kuantitas dan kualitas pesan rasional ini ditentukan oleh asumsi atasan mengenai bawahannya. Jika atasan menganggap bawahannya pemalas, maka atasan memberikan pesan yang bersifat rasional ini sedikit. Akan tetapi, jika atasan menganggap bawahannya ialah orang yang rajin dan dapat memotivasi diri sendiri, maka biasanya atasan memberikan pesan yang bersifat rasional ini banyak.

### c. Ideologi.

Pesan yang merupakan perluasan dari pesan rasional. Pada pesan rasional, penekanannya ada pada penjelasan tugas dan kaitannya dengan perspektif organisasi. Sedangkan pada pesan ideologi, lebih ke mencari sokongan dan antusias dari anggota organisasi guna memperkuat loyalitas, moral, dan motivasi.

d. Informasi

Pesan yang dimaksudkan untuk memperkenalkan bawahan dengan praktik-praktik organisasi, peraturan-peraturan organisasi, kebiasaan dan data lain yang tidak berhubungan dengan instruksi maupun rasional.

e. Balikan.

Pesan berisi informasi mengenai ketepatan individu dalam melakukan pekerjaannya. Pesan balikan dalam hal dapat berupa teguran dari atasan kepada bawahan, karena dianggap kinerja bawahan kurang memuaskan.

2. Komunikasi ke atas

Aliran komunikasi ke atas mengalir dari hirarki wewenang yang lebih rendah ke yang lebih tinggi. Tujuan dari komunikasi ini adalah memberikan balikan, saran, dan mengajukan pertanyaan. Menurut Pace (dalam Muhammad, 2011:117), komunikasi ke atas berfungsi sebagai berikut:

- Supervisor dapat mengetahui kapan bawahan siap untuk diberi informasi.
- Memberikan informasi yang berharga bagi pembuat keputusan.
- Memperkuat apresiasi dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dengan jalan memberikan kesempatan untuk menanyakan pertanyaan, mengajukan ide-ide dan saran-saran mengenai keberlangsungan organisasi.
- Mendorong desas-desus muncul dan membiarkan supervisor mengetahuinya.
- Supervisor dapat mengetahui apakah bawahan menangkap dan memahami pesan yang disampaikan dari arus informasi ke bawah.
- Membantu karyawan mengatasi masalah-masalah pekerjaan dan memperkuat keterlibatan karyawan dalam tugas-tugas organisasinya.



Komunikasi ke bawah dan ke atas seperti yang telah dijelaskan di atas termasuk dalam komunikasi vertikal. Komunikasi dua arah secara timbal balik, yakni dari pimpinan ke bawahan dan juga sebaliknya, sangat penting dalam organisasi, karena roda organisasi tidak akan berjalan dengan baik jika hanya satu arah saja yang berjalan, yakni hanya dari pimpinan ke bawahan. Pimpinan perlu mengetahui laporan, tanggapan atau saran dari para bawahan. Untuk memperoleh kejelasan mengenai hubungan komunikatif yang bagaimana yang sebaiknya antara pimpinan dengan bawahan, dapat digunakan konsep yang dikembangkan oleh Profesor Harry Ingham, yang biasa dikenal sebagai *Johari Window*. Berdasarkan konsep tersebut, sikap manusia dapat digambarkan secara skematis, seperti terlihat pada tabel 2.2 berikut: (Effendy, 1984: 156-158)

**Tabel 2.2 Model Proses Komunikasi Antar Pribadi *Johari Window***

<i>I</i> <i>AREA OF FREE ACTIVITIES</i> <i>Known by ourselves and known by others</i>	<i>II</i> <i>BLIND AREA</i> <i>Known by others but not known by ourselves</i>
<i>III</i> <i>Known by ourselves but not known by others</i>	<i>IV</i> <i>Not known by ourselves and not known by others</i>

Sumber: Effendy (1984:157)

Area I, yakni *area of free activities* atau bidang kegiatan bebas. Bebas disini maksudnya adalah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang disadari sepenuhnya oleh yang bersangkutan, juga oleh orang lain. Hal ini menunjukkan adanya keterbukaan atau tidak ada yang disembunyikan antara individu dengan individu lainnya. Area II, yakni *blind area* atau bidang buta. Bidang ini menggambarkan bahwa perbuatan seseorang diketahui oleh orang lain, tetapi dirinya sendiri tidak menyadari apa yang dilakukan. Area III, yaitu *hidden area* atau bidang tersembunyi. Area III ini merupakan kebalikan dari area II, yakni bahwa yang dilakukan seseorang diasadari sepenuhnya oleh yang bersangkutan, tetapi orang lain tidak dapat mengetahuinya. Hal ini

berarti orang tersebut bersikap tertutup, dan merasa apa yang ia kerjakan tidak perlu diketahui oleh orang lain. Area IV ialah *unknown area* atau bidang tak dikenal. Area ini menggambarkan bahwa tingkah laku seseorang tidak disadari oleh dirinya sendiri maupun oleh orang lain.

Seorang pimpinan yang baik akan berusaha memperluas area I, karena semakin luas bidang ini akan semakin terjalin hubungan komunikasi yang sehat, terbuka, dan timbal balik. Dalam hal ini, pemimpin bersedia menerima saran bahkan kritik dari bawahan. Komunikasi vertikal terdiri dari komunikasi ke bawah dan komunikasi ke atas.

### 3. Komunikasi horisontal

Tipe komunikasi berikutnya ialah komunikasi horisontal. Aliran komunikasi horisontal mengalir melintasi berbagai fungsi dalam organisasi. Bentuk komunikasi ini diperlukan untuk mengkoordinasi dan mengintegrasikan berbagai fungsi dalam organisasi. Komunikasi horisontal terdiri dari penyampaian informasi di antara rekan-rekan sejawat dalam unit kerja yang sama.

### 4. Komunikasi diagonal

Komunikasi diagonal yang juga dapat disebut sebagai komunikasi lintas saluran merupakan arus komunikasi yang mengalir melintasi fungsi dan tingkatan dalam organisasi, serta penting dalam situasi di mana anggota tidak dapat berkomunikasi lewat saluran ke atas, ke bawah, ataupun horisontal. Komunikasi ini terjadi sebagaimana adanya struktur organisasi terdapat berbagai fungsi, divisi ataupun departemen sehingga masing-masing yang bertugas menjalankan fungsi dalam menjalankan tugas dan kewajibannya perlu berkomunikasi dengan pihak-pihak yang ada di luar divisi atau departemennya. Hal tersebut dikarenakan organisasi merupakan kumpulan dari berbagai sub sistem yang saling ketergantungan satu sama lainnya, sehingga tidak dapat bekerja secara

sendiri-sendiri melainkan perlu adanya kerjasama dari tiap-tiap sub sistem agar tujuan dari organisasi dapat tercapai.

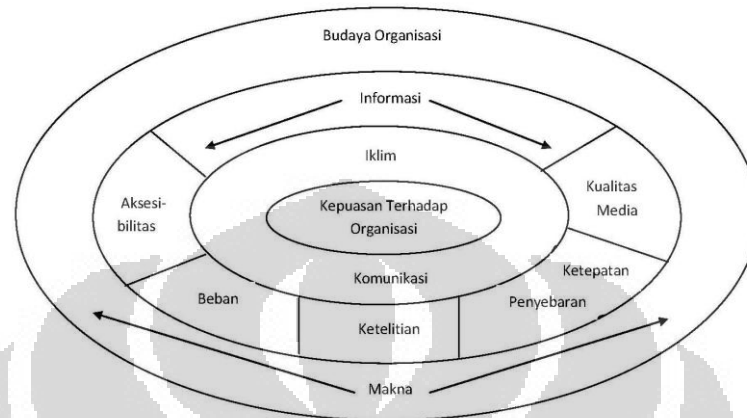
### **2.2.1.5 Efektifitas Komunikasi Organisasi**

Komaruddin (1994:294) mengungkapkan bahwa efektifitas adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Jadi, jika seseorang melakukan perbuatan dengan tujuan tertentu, maka orang tersebut dikatakan efektif apabila sasaran atau tujuan dapat tercapai sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya. Dengan kata lain, sesuatu disebut efektif apabila proses kegiatan itu waktunya singkat, tenaga sedikit, hemat biaya, tetapi hasilnya sesuai dengan target.

Menurut Suranto Aw, komunikasi dikatakan efektif apabila dalam suatu proses komunikasi itu, pesan yang disampaikan seorang komunikator dapat diterima dan dimengerti oleh komunikan, persis seperti yang dikehendaki oleh komunikator, dengan demikian, dalam komunikasi itu komunikator berhasil menyampaikan pesan yang dimaksudkannya, sedang komunikan berhasil menerima dan memahaminya (Suranto, 2005:80).

Aktivitas organisasi sangat bergantung pada keefektifan komunikasi di dalam suatu organisasi. Efektifitas komunikasi ini dapat diukur dengan menggunakan variabel profil komunikasi organisasi. Profil komunikasi organisasi menjabarkan informasi dalam delapan variabel komunikasi. Profil komunikasi organisasi menyediakan cara bagi anggota organisasi untuk melaporkan seberapa jauh kepuasan para anggota organisasi terhadap organisasi, jenis iklim komunikasi organisasi apakah yang terdapat dalam organisasi, bagaimana informasi dibagikan di dalam organisasi, dan gambaran budaya organisasi. Dalam suatu organisasi terdapat arus informasi yang mendukung berjalannya organisasi tersebut, kualitas arus informasi tersebut dapat dilihat dari bagaimana kemudahan dalam aksesibilitas komunikasi, kualitas media dalam penyampaian informasi tersebut, beban informasi yang disampaikan, ketelitian dalam penyampaian informasi, dan ketepatan dalam proses penyebaran informasi. Dari kualitas arus informasi

tersebut, dapat terlihat bagaimana iklim komunikasi yang tersedia dalam organisasi, dan iklim komunikasi organisasi tersebut pada akhirnya akan mencerminkan budaya dari organisasi tersebut. Gambar 2.4 melukiskan variabel-variabel komunikasi serta hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya.



**Gambar 2.4 Model Variabel Profil Komunikasi Organisasi**

Sumber: Pace & Faules (2001:496)

Variabel yang diukur oleh profil komunikasi organisasi didefinisikan sebagai berikut: (Pace & Faules, 2001: 497-499)

#### 1. Kepuasan Organisasi

Persepsi mengenai seberapa jauh anggota organisasi merasa puas dengan pekerjaan yang diberikan, kepemimpinan, upah dan keuntungan, promosi, dan dengan rekan sejawat. Menurut Goldhaber dalam bukunya mengungkapkan bahwa hubungan antara iklim komunikasi dan kepuasan kerja bersifat positif, artinya semakin baik iklim komunikasinya, semakin besar pula tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Hasil penelitian juga menunjukkan adanya hubungan antara iklim komunikasi dengan kepuasan kerja, bahwa bila perusahaan menginginkan karyawan menghasilkan pekerjaan demi kemajuan perusahaan, karyawan harus memiliki sejumlah informasi yang dibutuhkan dalam mendukung pekerjaan.

Kepuasan organisasi dapat diukur dengan melihat:

- Kepuasan kerja, yakni persepsi tentang seberapa jauh anggota organisasi merasa puas dengan jenis pekerjaan yang diberikan dan kondisi lingkungan perusahaan.
- Kepuasan kepenyeliaan atau supervisi, yakni persepsi tentang seberapa jauh anggota organisasi merasa puas dengan sistem pengawasan dan kepenyeliaan.
- Kepuasan upah dan keuntungan, yakni persepsi tentang seberapa jauh anggota organisasi merasa puas dengan gaji, tunjangan, dan fasilitas yang diterima.
- Kepuasan penilaian prestasi, promosi, dan peluang kerja, yakni persepsi tentang seberapa jauh anggota organisasi merasa puas dengan sistem penilaian promosi, dan kesempatan dalam memperoleh peluang dalam bekerja.
- Kepuasan pada rekan sejawat, yakni persepsi mengenai seberapa jauh anggota organisasi merasa puas dengan hubungannya dengan sesama rekan kerja (Kriyantono, 2006:312).

## 2. Iklim Komunikasi

Persepsi mengenai seberapa jauh anggota organisasi merasa bahwa organisasi dapat dipercaya, mendukung, terbuka terhadap, menaruh perhatian kepada, dan secara aktif meminta pendapat karyawan, serta memberi penghargaan atas standar kinerja yang baik. Iklim komunikasi dapat diukur dengan melihat:

- Kepercayaan, yakni persepsi anggota organisasi tentang seberapa jauh atasan, bawahan, dan sesama rekan kerja dapat dipercaya.
- Pembuatan keputusan bersama, yakni persepsi anggota organisasi tentang keterlibatannya dalam proses pembuatan keputusan bersama.

- Pemberian dukungan, yakni persepsi anggota organisasi tentang perhatian atau dukungan organisasi pada karyawannya dan dukungan karyawan pada organisasinya.
- Keterbukaan, yakni persepsi anggota organisasi tentang keterbukaan organisasi terhadap informasi yang dianggap penting bagi anggota, serta kebebasan dan kemudahan anggota dalam memperoleh informasi.
- Perhatian atas tujuan berkinerja tinggi, yakni persepsi anggota dan organisasi untuk selalu memiliki tujuan kinerja tinggi.

### 3. Kualitas Media

Persepsi anggota organisasi mengenai seberapa jauh penerbitan, petunjuk tertulis, laporan, dan media lainnya dinilai menarik, tepat, efisien, dapat dipercaya.

### 4. Aksesibilitas Informasi

Persepsi anggota organisasi mengenai seberapa jauh informasi tersedia dari berbagai sumber dalam organisasi. Organisasi yang baik akan menyediakan akses informasi yang cukup dan memenuhi kebutuhan karyawan, serta karyawan diberikan kemudahan dalam mengakses informasi yang dibutuhkan. Katz dan Kahn (dalam Mitchell dan Larson, 1987:296) menyebutkan ada lima jenis informasi yang dapat diakses dari atasan oleh para bawahannya, yaitu:

- *Job Instruction. Directives stating what should be done and/or how to do it..*
- *Job rationale. Information designed to produce an understanding of the task and its relationship to other organizational task.*
- *Procedures and practices. Information about regulations, policies, and benefits.*
- *Performance feed back. Information about how well an individual, group, or organizational unit is performing.*

- *Indoctrinations of goals. Information of an ideological nature design to inculcate a sense of mission.*

#### 5. Penyebaran Informasi

Persepsi anggota organisasi mengenai seberapa jauh pesan disebarkan melalui sebuah organisasi. Penyebaran informasi merupakan salah satu hal penting dalam proses komunikasi organisasi. Jika penyebaran informasi berjalan dengan baik, berarti informasi yang dibutuhkan dalam mendukung pekerjaan terpenuhi, sehingga proses kerja dalam organisasi dapat berjalan dengan baik.

#### 6. Beban Informasi

Persepsi anggota organisasi sehubungan dengan seberapa jauh anggota organisasi merasa sudah menerima informasi yang lebih banyak atau lebih sedikit daripada yang ditangani atau yang diperlukan agar berfungsi secara efektif. Beban informasi berkaitan dengan kecukupan informasi, kelebihan informasi, kekurangan informasi, dan kelewatan informasi.

#### 7. Ketepatan Pesan

Persepsi anggota organisasi mengenai informasi yang anggota organisasi ketahui tentang suatu pesan tertentu dibandingkan dengan jumlah informasi sesungguhnya di dalam pesan tersebut. Ketepatan dalam komunikasi berkenaan dengan kecermatan pesan.

#### 8. Budaya Organisasi

Persepsi anggota organisasi mengenai nilai kunci dan konsep bersama yang membentuk citra anggota organisasi terhadap organisasi.

Semua variabel profil komunikasi organisasi dapat mengidentifikasi apakah komunikasi organisasi berjalan efektif atau tidak. Dalam menciptakan motivasi karyawan yang berkaitan dengan komunikasi organisasi, maka harus disampaikan bagaimana seharusnya informasi disampaikan kepada karyawan.

## 2.2.2 Konsep Kinerja

### 2.2.2.1 Definisi Kinerja

Kinerja (*performance*) menjadi isu dunia saat ini. Hal tersebut terjadi sebagai konsekuensi tuntutan masyarakat terhadap kebutuhan akan pelayanan prima atau pelayanan yang bermutu tinggi. Mutu tidak terpisahkan dari standar, karena kinerja diukur berdasarkan standar. Kata kinerja (*performance*) dalam konteks tugas, sama dengan prestasi kerja. Para pakar banyak memberikan definisi tentang kinerja secara umum, dan dibawah ini disajikan beberapa di antaranya:

Kinerja (prestasi kerja) merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Bernardin dan Russel, menjelaskan kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi karyawan tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Sedang kinerja suatu jabatan secara keseluruhan sama dengan jumlah (rata-rata) dari kinerja fungsi karyawan atau kegiatan yang dilakukan. Pengertian kinerja disini tidak bermaksud menilai karakteristik individu tetapi mengacu pada serangkaian hasil yang diperoleh selama periode waktu tertentu. (Sulistiyani & Rosidah, 2003:223-224)

Lain halnya dengan Wahjosumidjo (1994: 117) yang mendefinisikan kinerja sebagai hasil interaksi yang terjadi antara persepsi dan motivasi pada diri seseorang yang dapat dilihat dari perilaku seseorang. Definisi ini cenderung melihat kinerja bukan dalam bentuk kuantitas maupun kualitas, tetapi dalam bentuk perilaku. Perilaku yang dimaksud merupakan hasil perpaduan atau interaksi antara persepsi dan motivasi dalam diri seseorang. Kinerja yang tampak dalam bentuk perilaku dapat dijumpai dalam industri atau perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa.

Menurut Pace dan Faules (2001:134) kinerja karyawan ialah bagaimana seorang karyawan melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan suatu pekerjaan, jabatan, atau peranan dalam organisasi. Simamora (1995:327) melihat kinerja karyawan sebagai tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Whitmore (1997:104) mengemukakan bahwa



kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang. Pengertian menurut Whitmore merupakan pengertian yang menuntut kebutuhan paling minim. Oleh karena itu, Whitmore selanjutnya mengemukakan pengertian kinerja yang dianggap representatif dan tergambarnya tanggung jawab yang besar dari pekerjaan seseorang. Dari pengertian tersebut juga tersirat bahwa kinerja yang nyata jauh melampaui apa yang diharapkan adalah kinerja yang menetapkan standar-standar tertinggi orang itu sendiri, standar-standar yang melampaui apa yang diminta atau diharapkan orang lain. Dengan demikian, menurut Whitmore, kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi atau apa yang diperlihatkan seseorang melalui keterampilan yang nyata.

Baik buruknya kinerja tidak hanya dilihat dari tingkat kuantitas yang dapat dihasilkan seseorang dalam bekerja, akan tetapi juga diukur dari segi kualitasnya. Mangkunegara (2000:67) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Hadari Nawawi, kinerja adalah kemampuan yang dimiliki oleh individu dalam melakukan suatu pekerjaan, sehingga terlihat prestasi pekerjaannya dalam menggapai tujuan (Nawawi, 1996: 15).

Kinerja seseorang merupakan kemampuan, usaha yang ditunjukkan sehingga dapat dinilai dari hasil kerjanya. Kinerja dalam hal ini adalah kemampuan yang dimiliki oleh individu dalam melakukan suatu pekerjaan sehingga terlihat prestasi pekerjaannya dalam usaha penerapan ide dengan efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Di dalam suatu organisasi, keterampilan dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap karyawan merupakan sesuatu yang sangat diharapkan. Dengan adanya keterampilan dan kemampuan ini akan dapat mempengaruhi pula kinerja karyawan dalam organisasi.

Menurut Gomez (2003:142) ada delapan dimensi yang perlu mendapatkan perhatian dalam melihat kinerja dari seorang karyawan, antara lain:

1. *Quality of Work* (kualitas kerja)

Kualitas ini akan dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan.

2. *Quantity of Work* (kuantitas kerja)  
Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
3. *Job Knowledge* (pengetahuan pekerjaan)  
Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan.
4. *Creativeness* (kreatifitas)  
Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperative* (kerjasama)  
Kesadaran untuk bekerjasama dengan orang lain.
6. *Initiative* (inisiatif)  
Keaslian ide-ide yang disampaikan sebagai program organisasi dimasa mendatang.
7. *Dependerability* (ketergantungan)  
Kesadaran dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penjelasan kerja.
8. *Personal Quality* (kualitas personil)  
Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, dan kemampuan pribadi.

### **2.2.3 Hubungan antara Efektifitas Komunikasi Organisasi dengan Kinerja**

Komunikasi merupakan aktivitas dasar setiap manusia. Dengan komunikasi, manusia dapat saling berhubungan satu sama lain baik dalam kehidupan sehari-hari di rumah tangga, di tempat kerja, di pasar, dalam masyarakat atau di mana saja manusia berada. Tidak ada manusia yang tidak terlibat dalam komunikasi. Pentingnya komunikasi bagi manusia tidak dapat dipungkiri begitu juga halnya bagi suatu organisasi. Komunikasi memegang peranan yang sangat penting dalam suatu organisasi. Keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung kepada kelancaran komunikasi yang dilakukan oleh para anggotanya. Pentingnya komunikasi dalam organisasi dikemukakan oleh Keith Davis yang dikutip oleh Santoso Sastropetro, sebagai berikut :

“Suatu organisasi tidak akan eksis tanpa adanya komunikasi. Tidak akan memungkinkan terjadinya koordinasi kerja yang diharapkan. Kerjasama baik antara pimpinan dengan karyawan, maupun antara karyawan dengan karyawan tidak mungkin tercipta sebab mereka tidak mengkomunikasikan kebutuhan dan perasaannya satu sama lain. (Sastropetro, 1982:339)

Sementara itu, Furtwengler (2002: 73) menyatakan bahwa komunikasi yang tidak efektif akan menyebabkan kesalahan, ketinggalan *deadline* dan penurunan efektifitas tim. Penurunan efektifitas tim tersebut disebabkan oleh kinerja anggota-anggota tim yang tidak sesuai dengan tuntutan tugas sebagai akibat dari adanya komunikasi yang tidak efektif. Selain itu, hasil penelitian Navy O'Relly dan Robert mendukung dengan kuat bahwa terdapat hubungan kualitas dan kuantitas komunikasi dengan kinerja organisasi, dan seperti yang telah disebutkan sebelumnya bahwa kinerja organisasi merupakan akumulasi dari kinerja para anggota organisasi. Hasil studi Schuler dan Blank juga mengatakan bahwa ada hubungan yang positif antara ketepatan komunikasi yang berkenaan tugas, komunikasi kemanusiaan, dan komunikasi pembaruan dengan kepuasan kerja dan hasil yang dicapai oleh pekerja (Muhammad, 2011:90).

Dengan demikian sangat jelas bahwa komunikasi dalam organisasi memiliki hubungan dengan kinerja karyawan, sehingga apabila kondisinya baik akan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan jika kondisinya tidak baik dapat menyebabkan penurunan kinerja karyawan.

### **2.3 Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kajian teoritis yang telah dijelaskan di atas maka dapat ditarik suatu hipotesis teoritis yaitu:

- H0: Tidak terdapat pengaruh antara efektifitas komunikasi organisasi dengan kinerja karyawan di PT PLN Kantor Disjaya.
- H1: Terdapat pengaruh antara efektifitas komunikasi organisasi dengan kinerja karyawan di PT PLN Kantor Disjaya.

## 2.4 Operasionalisasi Konsep

Dalam melihat ada tidaknya pengaruh variabel efektifitas komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan di PT PLN Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang, peneliti menggunakan beberapa teori yang dijadikan dasar dalam mengukur kedua variabel tersebut. Peneliti menggunakan konsep efektifitas komunikasi organisasi yang dikemukakan oleh Pace dan Faules bahwa efektifitas komunikasi organisasi dapat diukur melalui variabel-variabel profil komunikasi organisasi, yaitu kualitas media, aksesibilitas informasi, penyebaran informasi, beban informasi, dan ketepatan informasi. Sementara itu, untuk mengukur kinerja karyawan di PT PLN Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang, peneliti menggunakan konsep kinerja yang dikemukakan oleh Gomez. Gomez mengemukakan bahwa terdapat delapan dimensi yang perlu diperhatikan dalam mengukur kinerja karyawan, yaitu kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, pengetahuan pekerjaan, kreatifitas, kerjasama, inisiatif, ketergantungan, dan kualitas personal. Adapun pembahasan lebih rinci mengenai operasionalisasi konsep dari penelitian dengan judul “Pengaruh Efektifitas Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT PLN Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang” dapat dilihat pada tabel 2.3 berikut ini.

**Tabel 2.3 Operasionalisasi Konsep**

Konsep	Variabel	Kategori	Dimensi	Indikator	Skala
Komunikasi Organisasi	Efektifitas Komunikasi Organisasi	Efektif - Tidak Efektif	Iklm Komunikasi Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepercayaan</li> <li>• Pembuatan keputusan bersama</li> <li>• Pemberian dukungan</li> <li>• Keterbukaan informasi</li> <li>• Perhatian atas tujuan berkinerja tinggi</li> </ul>	Interval
			Kualitas media	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daya tarik untuk</li> </ul>	

Konsep	Variabel	Kategori	Dimensi	Indikator	Skala
				<p>disimak</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efisien dalam penyajian</li> <li>• Media dapat diandalkan</li> </ul>	
			Aksesibilitas informasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tersedianya akses yang cukup</li> <li>• Kemudahan dalam mengakses</li> <li>• Kesempatan dalam memperoleh informasi</li> </ul>	
			Penyebaran informasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penyebaran informasi dalam struktur organisasi</li> <li>• Penyebaran informasi yang penting/khusus</li> <li>• Penyebaran informasi terkini</li> </ul>	
			Beban informasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kecukupan informasi</li> <li>• Kelewatan Informasi/terisolasi</li> </ul>	
			Ketepatan informasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perbedaan antara pesan yang dimengerti dan yang sebenarnya ada</li> <li>• Distorsi/kesalahan informasi</li> </ul>	

Konsep	Variabel	Kategori	Dimensi	Indikator	Skala
Kinerja Karyawan	Kinerja Karyawan	Baik - Buruk	Kualitas hasil kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan</li> <li>Melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur dan aturan yang berlaku</li> <li>Menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya</li> </ul>	Interval
			Kuantitas Hasil Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melaksanakan tugas yang bervariasi sesuai dengan kebutuhan instansi</li> <li>Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ingin dicapai</li> </ul>	
			Pengetahuan Pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memiliki pengetahuan yang baik terhadap pekerjaan yang dilakukan</li> <li>Memiliki keterampilan yang dibutuhkan dalam menyelesaikan pekerjaan</li> </ul>	
			Kreatifitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memiliki kreatifitas</li> </ul>	

Konsep	Variabel	Kategori	Dimensi	Indikator	Skala
				<p>dalam menciptakan gagasan-gagasan yang baik bagi perusahaan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menunjukkan kreativitas dalam pemecahan masalah</li> <li>• Selalu mengambil tindakan dalam menghadapi masalah pekerjaan sesuai dengan pengetahuan yang dimiliki</li> </ul>	
			Kerjasama	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mampu bekerja sama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan yang harus diselesaikan bersama</li> <li>• Memiliki sikap terbuka terhadap pendapat atau masukan dari rekan kerja</li> </ul>	
			Inisiatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selalu bersedia membantu orang lain</li> <li>• Selalu berusaha mengembang</li> </ul>	

Konsep	Variabel	Kategori	Dimensi	Indikator	Skala
				<p>kan keterampilan nya di luar tempat kerja</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki inovasi yang mampu memberikan keuntungan bagi perusahaan</li> </ul>	
			Ketergantungan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki kesadaran kehadiran yang tinggi dalam perusahaan</li> <li>• Mampu memberikan penjelasan mengenai pekerjaan yang dilakukan</li> </ul>	
			Kualitas Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki sikap jujur dalam bekerja</li> <li>• Selalu berpenampilan baik bila ke kantor</li> <li>• Bersedia bila atasan meminta untuk memimpin suatu pekerjaan</li> </ul>	

Sumber: diolah oleh peneliti



## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

Dalam bab metode penelitian ini akan dibahas mengenai metode-metode yang merupakan pendekatan praktis dalam setiap penelitian ilmiah. Metode penelitian adalah cara mengumpulkan data dengan menggunakan teknik pengumpulan dan alat pengumpul data (Kenneth D.Bailey, 1994:34). Metode penelitian dengan teknik pengumpulan data yang tepat perlu dirumuskan, untuk memperoleh gambaran obyektif suatu penelitian, sehingga dapat menjelaskan sekaligus menjawab permasalahan penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam bab ini akan dijelaskan beberapa hal yang terkait dengan metode penelitian, seperti pendekatan penelitian, jenis penelitian, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, teknik penarikan sampel, SPSS, dan teknik analisis data.

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian dapat diartikan sebagai metode ilmiah yang memberikan tekanan utama pada penjelasan konsep dasar yang kemudian dipergunakan sebagai sarana analisis (Prasetyo dan Jannah, 2005:26). Dalam melakukan penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut Musianto (2002), pendekatan kuantitatif adalah pendekatan yang di dalam usulan penelitian, proses, hipotesis, turun ke lapangan, analisis data dan kesimpulan data sampai dengan penulisannya mempergunakan aspek pengukuran, perhitungan, rumus dan kepastian data numerik. Peneliti melakukan penelitian ini dengan berbasiskan pada obyektivitas dan beroperasi dengan kebenaran yang ada, di mana kebenaran-kebenaran tersebut berasal dari teori-teori yang telah dikemukakan oleh beberapa pakar yang kemudian penulis rangkum dan paparkan pada bab sebelumnya. Teori-teori tersebut pun akan menjadi dasar peneliti dalam meneliti sekaligus sebagai kontrol peneliti dalam melakukan penelitian ini. Pendekatan kuantitatif ini digunakan untuk menguji hubungan antara efektifitas komunikasi organisasi dengan kinerja karyawan.

## **3.2 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini dibedakan berdasarkan tujuan, dimensi waktu, manfaat dan teknik pengumpulan data.

### **3.2.1 Jenis Penelitian Berdasarkan Tujuan**

Jika dilihat berdasarkan tujuannya, penelitian ini dapat dikategorikan ke dalam penelitian deskriptif. Di dalam penelitian deskriptif, periset memberikan gambaran yang lebih detail mengenai suatu gejala atau fenomena (Prasetyo dan Jannah, 2005:42). Penelitian deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran tentang suatu masyarakat atau suatu kelompok orang tertentu atau gambaran tentang suatu gejala atau hubungan antara dua gejala atau lebih (Soehartono, 1995:35). Hal tersebut sesuai dengan tujuan penelitian yang ingin peneliti lakukan, yakni ingin mengetahui hubungan antara dua gejala yaitu efektifitas komunikasi organisasi dan kinerja karyawan.

### **3.2.1 Jenis Penelitian Berdasarkan Waktu**

Jika dipandang dari aspek dimensi waktu, penelitian yang peneliti lakukan termasuk dalam kategori *cross sectional studies*, yaitu penelitian yang dilakukan pada satu waktu tertentu dan hanya mengambil satu bagian dari fenomena sosial pada satu waktu tertentu tersebut (Prasetyo dan Jannah, 2006: 45). Penelitian ini menggunakan jenis penelitian *cross sectional* karena peneliti tidak akan melakukan penelitian lain di waktu yang berbeda untuk diperbandingkan.

### **3.2.1 Jenis Penelitian Berdasarkan Manfaat**

Jika dilihat dari manfaat, penelitian ini termasuk dalam penelitian murni. Penelitian murni merupakan penelitian yang dilakukan dalam kerangka akademis dan pengembangan ilmu pengetahuan (Prasetyo dan Jannah, 2011:38). Penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian murni karena penelitian ini dilakukan untuk kepuasan akademis dan tidak memiliki implikasi langsung untuk menyelesaikan suatu masalah. Selain itu penelitian ini tidak terkait dengan tuntutan pihak manapun sebagai pemberi sponsor.

### 3.2.4 Jenis Penelitian Berdasarkan Teknik Pengumpulan Data

Berdasarkan teknik pengumpulan data, penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data kuantitatif. Teknik yang dipakai pada penelitian ini adalah survey. Survei dilakukan untuk memperoleh data primer. Dalam penelitian survei, data di lapangan dikumpulkan dengan mengajukan pertanyaan kepada responden melalui kuesioner. Selain itu, penelitian survei dapat dikatakan sebagai penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang utama (Singarimbun dan Effendi, 1989). Dalam penelitian ini, peneliti tidak memiliki intervensi dalam hal memanipulasi kondisi penelitian yang merupakan ciri utama penelitian survei. Sedangkan untuk memperoleh data sekunder dilakukan studi kepustakaan. Studi kepustakaan dilakukan dengan cara mempelajari buku, penelitian lain, dan artikel yang berkaitan dengan sikap karyawan, untuk mengetahui lebih tentang sikap.

## 3.3 Populasi dan Teknik Penarikan Sampel

### 3.3.1 Populasi

Populasi ialah keseluruhan satuan atau gejala yang akan diteliti. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi ialah seluruh karyawan PT PLN (Persero) Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang (Disjaya).

**Tabel 3.1 Rekapitulasi Staf di PT PLN (Persero) Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang per Januari 2012**

No.	Unit Kerja	Jumlah Staf
1	Bidang Perencanaan	36
2	Bidang Distribusi	90
3	Bidang Niaga	42
4	Bidang Keuangan	42
5	Bidang Sumber Daya Manusia dan Organisasi	32
6	Bidang Komunikasi Hukum dan Administrasi	50
7	Bidang Audit Internal	16
	<b>Jumlah</b>	<b>308</b>

Sumber: Database Karyawan PT PLN Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang per 31 Januari 2012

Dalam menentukan batasan populasi, terdapat kriteria isi, cakupan, dan waktu yang harus dipenuhi (Prasetyo dan Jannah, 2005:119). Populasi yang memenuhi kriteria tersebut dapat dilihat dalam ilustrasi berikut:

- Elemen populasi : Karyawan PT PLN (Persero)
- Cakupan : Karyawan PT PLN (Persero) Kantor  
Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang
- Waktu : pada saat penelitian berlangsung

### 3.3.2 Sampel

Arikunto (2006) menyatakan bahwa sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Dalam suatu penelitian, keterbatasan waktu maupun keterbatasan biaya sering kali membuat peneliti melakukan penarikan sampel, tidak terkecuali penelitian yang akan peneliti lakukan ini. Dalam penjelasan tentang sampel ini, peneliti juga menggunakan konsep unit analisis dan unit observasi. Prasetyo dan Jannah (2005) menyebutkan bahwa dalam kasus tertentu unit analisis dan unit observasi dapat disamakan. Begitu pula dengan penelitian yang peneliti lakukan yang menyamakan unit analisis dan unit observasi, yaitu karyawan di PT PLN Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang.

Dengan menggunakan penelitian sampel, maka peneliti harus menentukan terlebih dahulu besaran sampel yang akan diambil dalam penelitian ini. Penentuan besaran sampel tersebut dilakukan agar sampel yang diambil proporsional atau sebanding dengan jumlah populasi yang ada. Dalam penelitian ini, besaran sampel yang diambil menggunakan perhitungan rumus slovin. Rumus slovin ialah suatu metode penghitungan untuk menentukan berapa minimal sampel yang dibutuhkan jika ukuran suatu populasi diketahui (Umar, 2004:107). Rumus slovin ialah sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditolerir, yaitu 10%

Berdasarkan data yang di dapatkan dari Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang, jumlah karyawan yang bekerja di Kantor Distribusi tersebut berjumlah 308 orang. Oleh karenanya, besaran sampel dari penelitian ini dengan menggunakan Rumus slovin ialah 75,49 yang kemudian peneliti genapkan menjadi 76. Angka tersebut pun peneliti dapatkan dari penghitungan sebagai berikut.

$$75,49 = \frac{308}{1 + 308 (0,1^2)}$$

Berdasarkan hasil perhitungan untuk menentukan besaran sampel tersebut, sampel yang dibutuhkan dalam penelitian ini ialah 75,4901, namun karena jumlah staf merupakan variabel deskret, maka dilakukan pembulatan sehingga menjadi 76. Dengan demikian, sampel pada penelitian ini berjumlah 76 staf atau sebesar 24,68% dari jumlah populasi.

### 3.3.3 Teknik Penarikan Sampel

Untuk penarikan sampel pada penelitian ini, peneliti menggunakan teknik penarikan sampel probabilita. Prasetyo dan Jannah (2005) menjelaskan bahwa teknik penarikan sampel probabilita adalah suatu teknik penarikan sampel yang mendasarkan diri bahwa setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel.

Teknik Probabilita yang digunakan adalah *proportionate stratified random sampling*. Teknik penarikan sampel ini digunakan bila populasi mempunyai anggota yang tidak homogen dan berstrata proporsional. (Prasetyo dan Jannah, 2005). Dengan teknik ini, populasi pada semua strata dan unit kerja dapat terwakili secara proporsional pada sampel sesuai dengan jumlah populasi. Agar populasi pada setiap unit kerja dapat terwakili dalam sampel, maka populasi dikelompokkan sesuai dengan unit kerja masing-masing yang ada di Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang. Selanjutnya, populasi pada setiap unit kerja dikalikan dengan 24,68% (persentase sampel atas populasi) sehingga dapat diketahui jumlah sampel pada setiap unit kerja. Sedangkan untuk menentukan responden pada setiap kelompok sampel, digunakan teknik penarikan sampel *simple random sampling*, sehingga setiap anggota populasi pada masing-masing unit kerja mempunyai kesempatan yang sama untuk menjadi sampel.

Stratifikasi populasi dan penghitungan proporsi sampel sesuai dengan unit-unit kerja di lingkungan Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang, dapat digambarkan pada tabel 3.2 berikut:

**Tabel 3.2 Stratifikasi Populasi dan Proporsi Sampel Pada Setiap Unit Kerja di Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang**

No	Unit Kerja	Populasi	Penghitungan	Jumlah Sampel
1	Bidang Perencanaan	36	$24,68\% \times 36 = 8,88$	9
2	Bidang Distribusi	90	$24,68\% \times 90 = 22,21$	22
3	Bidang Niaga	42	$24,68\% \times 42 = 10,36$	10
4	Bidang Keuangan	42	$24,68\% \times 42 = 10,36$	10
5	Bidang Sumber Daya Manusia dan Organisasi	32	$24,68\% \times 32 = 7,89$	8
6	Bidang Komunikasi Hukum dan Administrasi	50	$24,68\% \times 50 = 12,34$	13
7	Bidang Audit Internal	16	$24,68\% \times 16 = 3,94$	4
<b>Jumlah</b>		<b>308</b>	<b><math>24,68\% \times 308 = 76,01</math></b>	<b>76</b>

Sumber: Database Karyawan PT PLN Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang per 31 Januari 2012

### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan suatu prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan dalam melakukan penelitian (Nazir, 2005:174). Selain itu, teknik pengumpulan data juga dilakukan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan dua studi dalam mengumpulkan data yaitu melalui studi lapangan dan studi kepustakaan. Data primer didapatkan secara langsung dari responden yang berkaitan dengan permasalahan penelitian yaitu dengan studi lapangan, sedangkan data sekunder didapatkan melalui studi kepustakaan.

#### 3.4.1 Studi Lapangan

Studi lapangan dilakukan untuk mendapatkan data primer dengan cara pembagian kuesioner kepada responden yang berkaitan langsung dengan permasalahan penelitian. Dalam penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah karyawan di PT PLN Kantor Disjaya. Penelitian lapangan ini dilakukan

dengan cara survei yakni dengan mengajukan pertanyaan yang tersusun dalam kuesioner (lihat lampiran 1) yang telah dibuat maupun wawancara lisan yang hasilnya dicatat.

Wawancara lisan peneliti lakukan pada informan yang telah ditentukan, seperti Bapak Edman selaku Deputy Manajer Bidang Pengembangan SDM, Bapak Andi selaku Deputy Manajer Perencanaan Sistem Kelistrikan, Bapak Suharmiko selaku Assistant Analyst Bisnis Proses Info Pelanggan dan Bapak Mambang Hertadi selaku pengurus Serikat Pekerja PLN. Hasil wawancara digunakan untuk mendapatkan gambaran mengenai pemikiran subjek penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti tidak memiliki intervensi dalam hal memanipulasi kondisi penelitian yang merupakan ciri utama penelitian survei.

#### **3.4.2 Studi Kepustakaan**

Dalam melakukan studi kepustakaan, penulis memperoleh data yang dikumpulkan secara tidak langsung. Data sekunder ini dikumpulkan oleh lembaga pengumpul data dan dipublikasikan kepada masyarakat pengguna data. Data sekunder ini berfungsi untuk menunjang dan memperdalam data primer pada penelitian ini. Data sekunder yang dikumpulkan dalam penelitian ini didapatkan melalui dua cara. *Pertama*, ialah dengan menggunakan data yang didapatkan dari instansi yang terkait dengan penelitian ini, yakni PT PLN (Persero) Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang. *Kedua*, melakukan studi kepustakaan dengan mempelajari buku, penelitian lain, dan juga artikel yang berkaitan dengan penelitian ini.

#### **3.5 Teknik Pengolahan dan Analisis Data**

Teknik analisis data membahas mengenai teknik perhitungan yang akan dipakai dalam melakukan analisis atas data yang telah terkumpul. Data dianalisis dengan statistik deskriptif dan inferensial dengan menggunakan *software* statistik SPSS versi 17.00. Data diolah menggunakan teknik pengukuran skala likert. Skala likert adalah sebuah bentuk skala yang akan mengindikasikan jawaban dari para responden setuju atau tidak setuju atas pernyataan mengenai suatu obyek. Skala inilah yang memberikan angka atau nilai terhadap suatu obyek, sehingga karakteristik yang terdapat pada obyek dapat diukur. Metode pengukuran dengan

menggunakan skala Likert terdiri dari empat kisaran jawaban. Kategorisasi jawaban dijelaskan sebagai berikut:

- 1 = tidak setuju
- 2 = kurang setuju
- 3 = setuju
- 4 = sangat setuju

Selanjutnya, untuk mengetahui kategori efektif dan tidak efektif dari variabel efektifitas komunikasi organisasi sebagai variabel independen dan juga kategori tinggi dan rendah dari variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen, maka terlebih dahulu dilakukan penghitungan sesuai dengan rumus sebagai berikut:

$\text{Nilai minimal} = \text{Skor jawaban terendah} \times \text{Jumlah pertanyaan}$
---

$\text{Nilai maksimal} = \text{Skor jawaban tertinggi} \times \text{Jumlah pertanyaan}$
---

Setelah mengetahui nilai minimal dan maksimal dari setiap variabel, kemudian dilakukan penghitungan seperti di bawah ini untuk menentukan kategori tinggi dan rendah dari masing-masing variabel.

- Efektifitas komunikasi organisasi (pernyataan nomor 1 - 21 di kuesioner)

$$\text{Nilai minimal} = 1 \times 21 \text{ pernyataan} = 21$$

$$\text{Nilai maksimal} = 4 \times 21 \text{ pernyataan} = 84$$

$$\text{Jumlah kategori} = 2 \text{ yaitu kategori efektif dan tidak efektif}$$

$$\Rightarrow \frac{21 + 84}{2} = \frac{105}{2} = 52,5$$

$$\Rightarrow \text{Kategori efektif} = 21 - 52$$

$$\text{Kategori tidak efektif} = 53 - 84$$

- Kinerja karyawan (pernyataan nomor 22 – 44 di kuesioner)

$$\text{Nilai minimal} = 1 \times 23 \text{ pernyataan} = 23$$

$$\text{Nilai maksimal} = 4 \times 23 \text{ pernyataan} = 92$$

$$\text{Jumlah kategori} = 2 \text{ yaitu kategori tinggi dan rendah}$$



$$\Rightarrow \frac{23 + 92}{2} = \frac{115}{2} = 57,5$$

$$\Rightarrow \text{Kategori rendah} = 23 - 57$$

$$\text{Kategori tinggi} = 58 - 92$$

Berdasarkan penghitungan di atas, maka variabel efektifitas komunikasi organisasi yang dimiliki responden dikatakan tidak efektif apabila skor responden berjumlah 21 – 52, sedangkan untuk dapat dikatakan efektif, jumlah skor variabel komunikasi organisasi terletak pada rentang 53 – 84. Pada variabel kinerja karyawan, skor responden yang berjumlah 23 – 57 mengartikan bahwa kinerja yang dimiliki responden tersebut rendah, sedangkan untuk responden yang memiliki kinerja yang tinggi jika jumlah skor terletak pada rentang 58 – 92.

Untuk mengetahui bentuk hubungan dengan meramalkan besarnya pengaruh variabel X dan variabel Y, maka data kemudian dianalisis dengan regresi linier sederhana. Melalui analisis regresi linier sederhana ini juga dapat diramalkan nilai Y dengan menggunakan nilai X. Hal tersebut seperti yang telah diungkapkan oleh Abdul Rahman Ritonga, bahwa analisis regresi dimaksudkan untuk mengetahui sampai sejauh mana satu variabel berhubungan dengan variabel lainnya. (Rahman. 1987:123).

Analisis regresi linier sederhana terdiri dari satu variabel dependen (variabel terikat) dan satu variabel independen (variabel bebas). Analisis regresi linier sederhana dinyatakan dengan hubungan persamaan regresi:

$$Y = a + bX$$

Dimana:

Y = variabel dependen / variabel tidak bebas ( subjek dalam variabel tak bebas/dependen yang diprediksi)

X = variabel independen / variabel bebas (subjek pada variabel independen yang mempunyai nilai tertentu)

a = nilai *intercept* (konstan) atau nilai Y bila X = 0

- b = koefisien regresi, yaitu angka peningkatan atau penurunan variabel dependen yang didasarkan pada variabel independen. Bila b (+) maka naik, bila b (-) maka terjadi penurunan.

Sementara itu, patokan untuk melihat pengaruh antara efektifitas komunikasi organisasi sebagai variabel independen terhadap kinerja karyawan sebagai variabel dependen terletak pada t hitung dan t tabel. Jika t hitung > t tabel berarti ada pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen. Sedangkan, jika t hitung  $\leq$  t tabel maka variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen. Setelah dianalisis, data kemudian disajikan dalam bentuk tabel, diagram, dan sebagainya agar memudahkan pembaca dalam memahami hasil penelitian.

Analisis ini digunakan untuk menjawab pertanyaan hipotesis dan untuk mengukur seberapa besar pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen. Untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel independen kepada variabel dependen dapat dilihat pada besarnya koefisien beta. Variabel independen yang memiliki nilai koefisien beta terbesar merupakan variabel independen yang memiliki pengaruh paling dominan kepada variabel dependen. Setiap variabel independen yang memiliki pengaruh secara signifikan kepada variabel dependen maka akan dikuatkan pada besarnya nilai sig.2tailed pada output SPSS dengan nilai di bawah 0,05 atau 5%. (Ghozali, 2007)



**Gambar 3.1 Kerangka Regresi Sederhana Efektivitas Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan**

Keterangan pada kerangka di atas, menjelaskan bahwa penelitian ini akan melakukan pengujian secara regresi sederhana pada variabel independen yaitu efektifitas komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan.

## **BAB 4**

### **GAMBARAN UMUM PT PLN**

#### **4.1 Sejarah PT PLN (Persero)**

PLN memiliki sejarah panjang dalam industri ketenagalistrikan di Indonesia. Berawal di akhir abad ke 19, perkembangan ketenagalistrikan di Indonesia mulai ditingkatkan saat beberapa perusahaan asal Belanda yang bergerak di bidang pabrik gula dan pabrik teh mendirikan pembangkit listrik untuk keperluan sendiri. Antara tahun 1942-1945, terjadi peralihan pengelolaan perusahaan-perusahaan Belanda tersebut oleh Jepang, setelah Belanda menyerah kepada pasukan tentara Jepang di awal Perang Dunia II. Proses peralihan kekuasaan kembali terjadi di akhir Perang Dunia II pada Agustus 1945, saat Jepang menyerah kepada sekutu. Kesempatan ini dimanfaatkan oleh para pemuda dan buruh listrik melalui delegasi Buruh/Karyawan Listrik dan Gas yang bersama-sama dengan pimpinan KNI Pusat berinisiatif menghadap Presiden Soekarno untuk menyerahkan perusahaan-perusahaan tersebut kepada Pemerintah Republik Indonesia. Pada 27 Oktober 1945, Presiden Soekarno membentuk Jawatan Listrik dan Gas di bawah Departemen Pekerjaan Umum dan Tenaga dengan kapasitas pembangkit tenaga listrik sebesar 157,5 MW.

Tanggal 1 Januari 1961, Jawatan Listrik dan Gas diubah menjadi BPU-PLN (Badan Pimpinan Umum Perusahaan Listrik Negara) yang bergerak di bidang listrik, gas dan kokas (batu bara yang diolah untuk menjadi bahan bakar). Pada 1 Januari 1965 BPU-PLN dibubarkan, kemudian diresmikan 2 (dua) perusahaan negara yaitu Perusahaan Listrik Negara (PLN) sebagai pengelola tenaga listrik dan Perusahaan Gas Negara (PGN) sebagai pengelola gas.

Pada tahun 1972, sesuai dengan Peraturan Pemerintah No.17, status Perusahaan Listrik Negara (PLN) ditetapkan sebagai Perusahaan Umum Listrik Negara dan sebagai Pemegang Kuasa Usaha Ketenagalistrikan (PUKK) dengan tugas menyediakan tenaga listrik bagi kepentingan umum. Seiring dengan kebijakan Pemerintah yang memberikan kesempatan kepada sektor swasta untuk

bergerak dalam bisnis penyediaan listrik, maka sejak tahun 1994 status PLN beralih dari Perusahaan Umum menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) dan juga sebagai PKUK dalam menyediakan listrik bagi kepentingan umum hingga sekarang. Selanjutnya, dengan diterbitkan UU Nomor 30 Tahun 2009, PLN bukan lagi sebagai PKUK namun sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan tugas menyediakan tenaga listrik bagi kepentingan umum.

## 4.2 Visi dan Misi PT PLN (Persero)

### 4.2.1 Visi PT PLN

*”Diakui sebagai Perusahaan Kelas Dunia Yang Bertumbuh-kembang, Unggul, dan Terpercaya dengan Bertumpu pada Potensi Insani”*

Ciri Perusahaan Kelas Dunia:

1. Merupakan barometer standar kualitas pelayanan dunia
2. Memiliki cakrawala pemikiran yang mutakhir
3. Terdepan dalam pemanfaatan teknologi
4. Haus akan kesempurnaan kerja dan perilaku
5. Merupakan perusahaan idaman bagi pencari kerja

Tumbuh Kembang

1. Mampu mengantisipasi berbagai peluang dan tantangan usaha
2. Konsisten dalam pengembangan standar kinerja

Unggul

1. Terbaik, terkemuka, dan mutakhir dalam bisnis kelistrikan
2. Fokus dalam usaha mengoptimalkan potensi insan
3. Peningkatan kualitas input, proses, dan output produk dan jasa pelayanan secara berkesinambungan

Terpercaya

1. Memegang teguh etika bisnis
  2. Konsisten memenuhi standar layanan yang dijanjikan
  3. Menjadi perusahaan favorit para pihak yang berkepentingan
- Potensi Insani
1. Berorientasi pada pemenuhan standar etika dan kualitas

2. Kompeten, profesional, dan berpengalaman

#### 4.2.2 Misi PT PLN (Persero)

1. Menjalankan bisnis pendistribusian tenaga listrik , berorientasi pada kepuasan pelanggan.
2. Menyediakan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.
3. Mengupayakan agar tenaga listrik dapat menjadi pendorong kegiatan ekonomi.
4. Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan.

#### Motto :

”Sahabat Setia untuk Kemajuan”

#### Tata Nilai PT PLN (Persero):

- Saling Percaya  
Suasana saling menghargai dan terbuka serta bersikap positif diantara sesama anggota Perusahaan yang dilandasi oleh keyakinan akan integritas, itikad baik, dan kompetensi dari pihak-pihak yang saling berhubungan dalam penyelenggaraan praktek bisnis yang bersih dan beretika.
- Integritas  
Wujud dari sikap anggota Perusahaan yang secara konsisten menunjukkan kejujuran, keselarasan antara perkataan dan perbuatan, dan rasa tanggung jawab terhadap pengelolaan perusahaan dan pemanfaatan kekayaan Perusahaan untuk kepentingan baik jangka pendek maupun jangka panjang, serta rasa tanggung jawab terhadap semua pihak yang berkepentingan.
- Peduli  
Cerminan dari suatu niat untuk menjaga dan memelihara kualitas kehidupan kerja yang dirasakan anggota perusahaan, pihak-pihak yang berkepentingan dalam rangka bertumbuh kembang bersama, dengan

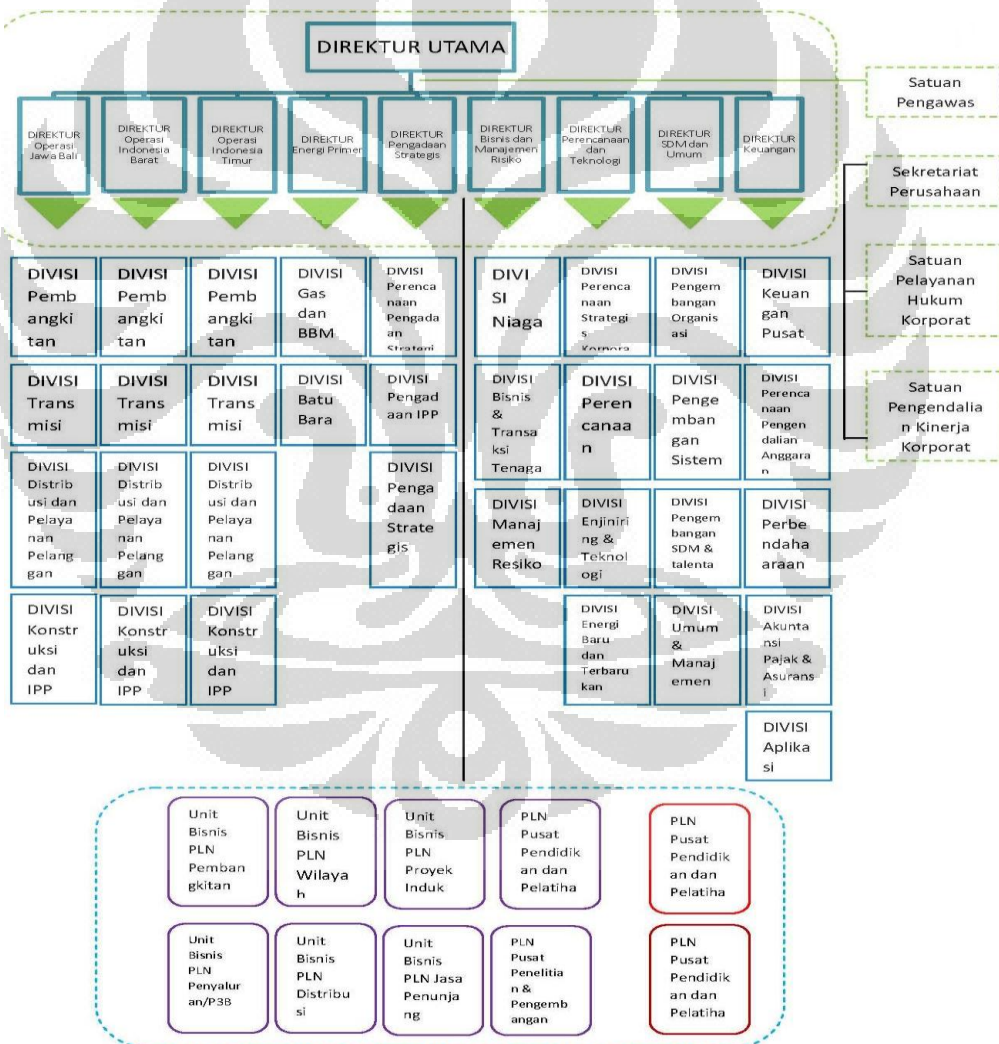
dijiwai kepekaan terhadap setiap permasalahan yang dihadapi perusahaan serta mencari solusi yang tepat.

- Pembelajar

Sikap anggota perusahaan untuk selalu berani mempertanyakan kembali sistem dan praktik pembangunan, manajemen dan operasi, serta berusaha menguasai perkembangan ilmu dan teknologi mutakhir demi pembaharuan Perusahaan secara berkelanjutan.

### 4.3 Struktur Organisasi

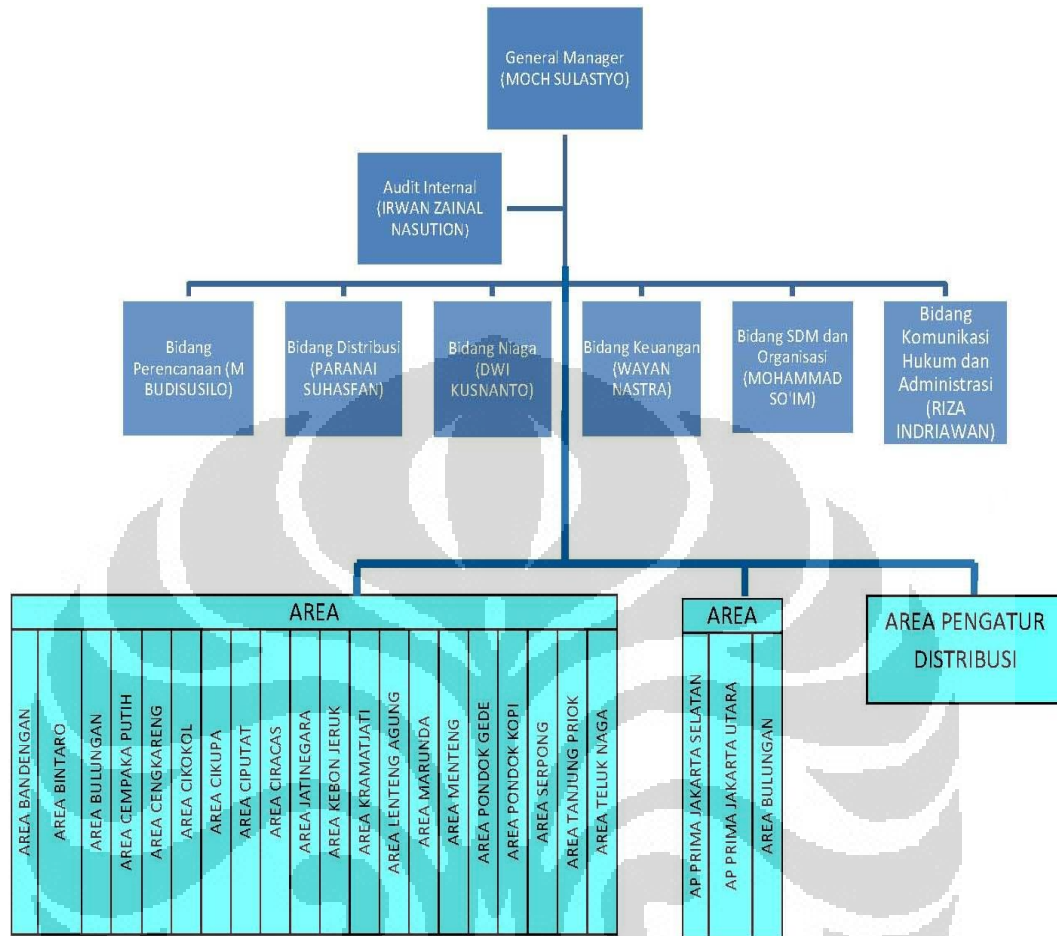
#### 4.3.1 Struktur Organisasi PT PLN Persero



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT PLN (Persero)

Sumber : Data Internal PT PLN (Persero)

### 4.3.2 Struktur Organisasi PLN Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang



**Gambar 4.2 Struktur Organisasi PLN Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang**

Sumber : Data Internal PT PLN (Persero)

### 4.4 Produk PT PLN (Persero)

Berdasarkan Undang-Undang No.15 tahun 1985 tentang ketenagalistrikan, maka kegiatan perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Menjalankan usaha penyediaan tenaga listrik mencakup:
  - a. pembangkit tenaga listrik
  - b. penyaluran tenaga listrik
  - c. perencanaan dan pembangunan sarana penyediaan listrik
  - d. pengembangan penyediaan tenaga listrik

2. Menjalankan usaha penunjang tenaga listrik yang mencakup:
  - a. konsultasi ketenagalistrikan
  - b. pembangunan dan pemasangan peralatan ketenagalistrikan, pengembangan teknologi peralatan yang menunjang penyediaan tenaga listrik
3. Kegiatan lainnya seperti :
  - a. kegiatan pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya alam dan sumber energi lainnya untuk kepentingan tenaga listrik
  - b. pemberian jasa operasi dan pengaturan pada pembangkit, transmisi, distribusi serta retail tenaga listrik
  - c. kegiatan perindustrian perangkat keras dan lunak di bidang ketenagalistrikan dan peralatan lain terkait dengan tenaga listrik
  - d. kerjasama dengan pihak lain atau badan penyelenggara bidang ketenagalistrikan baik dalam maupun luar negeri di bidang pembangunan, operasional, telekomunikasi, dan informasi terkait dengan ketenagalistrikan
  - e. Usaha jasa ketenagalistrikan

#### **4.4.1 Produk PLN Distribusi Jakarta Raya (Disjaya)**

Produk Utama PLN Disjaya dan mekanisme penyampaiannya kepada pelanggan seperti ditunjukkan pada Tabel 2.1, Jumlah pelanggan yang menggunakan produk tenaga listrik sebanyak 3.460.258. Mekanisme penyampaian produk adalah menyalurkan tenaga listrik langsung ke pelanggan melalui jaringan distribusi tenaga listrik secara kontinyu. Untuk efisiensi dan elektrifitas penyaluran tenaga listrik ke pelanggan dibagi menjadi 3 segmen pelanggan yaitu segmen pelanggan tegangan rendah disalurkan melalui Jaringan Tegangan Rendah (JTR), pelanggan tegangan menengah disalurkan melalui Jaringan Tegangan Menengah (JTM) dan pelanggan tegangan tinggi disalurkan melalui jaringan tegangan tinggi (SUTT/SKTT).



**Tabel 4.1 Produk Utama dan Penyampaiannya**

Produk Utama dan Penyampaiannya
<b>Produk Utama</b> : Tenaga listrik
<b>Penyampaian</b> : Langsung ke pelanggan melalui Jaringan Distribusi

Sumber : Data Internal PT PLN (Persero)

Pelayanan yang diberikan PLN Disjaya ke pelanggan disamping penyediaan tenaga listrik adalah pelayanan teknis, dan pelayanan administrasi.

#### 4.5 Komunikasi Organisasi

Proses penyebaran informasi di PLN Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang saat ini sudah *paperless* yakni sudah lebih memanfaatkan media elektronik dalam penyampaian informasinya. Setiap informasi baru dari PLN pusat disebarkan kepada seluruh karyawan PT PLN melalui email. Selain email, media lain yang dipergunakan ialah telepon dan portal Knowledge Management. Portal Knowledge Management berisi beragam informasi seperti SK, pengumuman, berita-berita, ataupun data-data PLN. KM portal ini juga dapat dimanfaatkan sebagai sarana diskusi antar karyawan.

#### 4.6 Kegiatan-Kegiatan yang Mendukung Komunikasi Organisasi

##### 1. *Code of Conduct* (CoC)

*Code of Conduct* (CoC) merupakan suatu kebiasaan baru PT PLN yang mulai dijalankan sejak bulan Februari kemarin. Kegiatan ini wajib dilakukan oleh masing-masing sub divisi setiap pagi pukul 07.30 WIB selama  $\pm 25$  menit. Tujuan dari dilaksanakannya CoC ini ialah:

- a) Meningkatkan kebersamaan dan team work
- b) Memulai pekerjaan tepat waktu (mengurangi keterlambatan)
- c) Kepedulian terhadap kinerja
- d) Positif dan negatif reinforcement
- e) Penyemangat / pembuka hari

Adapun isi dari acara ini ialah terdiri dari:

- Renungan motivasi.  
Renungan motivasi ini dapat dilakukan dengan menonton cuplikan film pendek ataupun pembacaan motivasi dari sumber buku/internet, kemudian dari film atau cerita motivasi tersebut, diambil makna yang terkandung di dalamnya.
- Penghayatan pedoman perilaku PT PLN.  
Pedoman perilaku ini berisikan visi, misi perusahaan, nilai-nilai budaya perusahaan, serta hal-hal yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh setiap insan PLN dalam hubungannya dengan pemimpin, sesama karyawan ataupun pihak eksternal seperti pelanggan, mitra kerja/pemasok, pesaing, Investor, pemerintah, masyarakat, media massa, institusi pendidikan, serta dengan penegak hukum.
- Doa bersama untuk menyelesaikan program hari ini yang dipimpin oleh seorang karyawan.
- Salah seorang karyawan meneriakkan yel-yel penyemangat kemudian diikuti oleh karyawan lainnya.
- Role play kecil, semacam ice breaking, yang dipimpin oleh atasan dan bertujuan untuk menghangatkan suasana. Kegiatan ini bersifat tentative.
- Setelah CoC ditutup, setiap seminggu sekali diadakan evaluasi kinerja. Dalam evaluasi kinerja ini, setiap karyawan wajib melaporkan progress pekerjaannya selama seminggu ini dan membahas program hari ini atau dalam waktu dekat kepada atasan, kemudian atasan mencatat dalam sebuah form. Melalui kegiatan ini, seorang atasan dapat memonitor kinerja dari masing-masing bawahannya dan juga dapat mengetahui beban kerja yang dimiliki oleh masing-masing karyawan, selain itu, setiap karyawan juga dapat mengetahui kinerja dari rekan kerjanya, karena evaluasi kinerja ini dilakukan secara terbuka dimana semua karyawan dapat mendengar laporan pekerjaan dari masing-masing karyawan.

## 2. *Knowledge café*

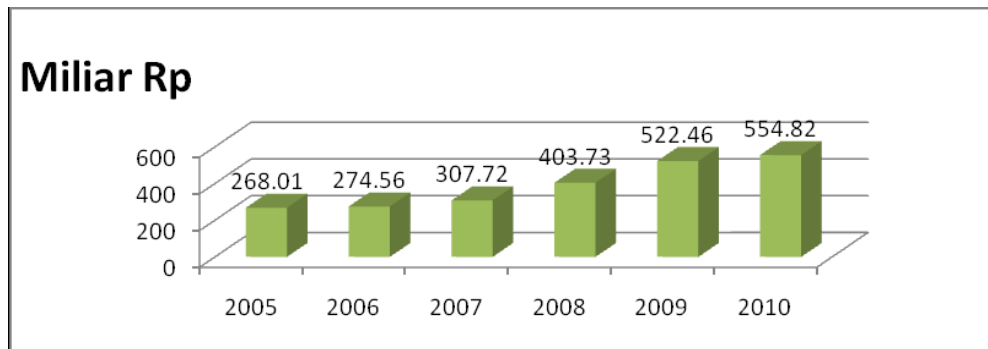
*Knowledge café* adalah salah satu bentuk kegiatan dalam *knowledge sharing* yang dilakukan. Pada sesi ini, peserta dipersilahkan untuk berbagi pengalaman mengenai adanya tarif dasar listrik baru. Peserta berbagi pengalaman mengenai bagaimana menyampaikan kebijakan baru ini. kepada masyarakat melalui media sosial tersebut. Knowledge Sharing ini juga dapat dilakukan secara online melalui portal *Knowledge Management* PT PLN. Kegiatan sharing ini dapat dilakukan dengan cara ikut bergabung dalam suatu forum membahas suatu permasalahan secara online, ataupun berbagi pengetahuan dengan mengupload pengetahuan yang dimiliki ke dalam portal KM ini. selain melalui portal *Knowledge Management* ini, kegiatan *sharing knowledge* juga dapat dilakukan melalui mail-list KM.

## 4.7 Upaya Perusahaan Meningkatkan Kinerja Karyawan

### 1. Pendidikan dan Pelatihan

Salah satu cara PLN untuk mewujudkan visi perusahaan menjadi organisasi kelas dunia ialah dengan memfasilitasi semua karyawan perusahaan untuk menjadi "*Knowledge Worker*" yang memiliki semangat dan kemampuan untuk berbagi pengetahuan dan kemudian melakukan kodifikasi dan implementasi pengetahuan eksplisit untuk meningkatkan kinerja dan melakukan inovasi berkelanjutan untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Fasilitas yang disediakan oleh perusahaan untuk menciptakan *knowledge worker* adalah pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada karyawan.

Berdasarkan grafik 4.1, terlihat adanya kenaikan biaya diklat dari tahun 2005 sampai tahun 2010. Kenaikan biaya yang dikeluarkan PLN untuk program diklat dari tahun 2005 sebesar 268,01 milyar menjadi 554,82 milyar pada tahun 2010.



**Grafik 4.1 Biaya Pendidikan dan Pelatihan PLN (dalam Milyar)**

Sumber: Data Internal PLN (2010)

Hal Ini membuktikan adanya komitmen dari pemimpin untuk menciptakan *knowledge worker*. Pendidikan yang diberikan tidak hanya berasal dari dalam negeri saja, PLN juga memberikan diklat ke luar negeri.

## 2. Pemberian target pekerjaan

Setiap awal semester, para karyawan memiliki target kinerja yang harus dicapai. Target kinerja ini akan selalu dimonitor oleh setiap atasannya, dan juga setiap seminggu sekali dilakukan monitoring pekerjaan saat kegiatan CoC, dimana para karyawan masing-masing melaporkan apa saja yang telah dicapai selama seminggu ini, dan kendala apa saja yang dihadapi. Monitoring pekerjaan ini dilakukan secara terbuka, sehingga semua karyawan dapat mengetahui kinerja dari masing-masing karyawan.

## 3. Penanaman Budaya Malu datang Terlambat

Dalam rangka mengurangi angka keterlambatan karyawan masuk kerja, saat ini di PLN sudah diterapkan hukuman bagi yang telat masuk kerja selama lebih dari 5 jam dalam sebulan. Hukuman ini berupa pemberian predikat “bintang siang” bagi karyawan yang telat masuk kerja, dan nama karyawan yang menerima predikat “bintang siang” ditempel di pintu masuk dan lift.

**BAB 5**  
**PENGARUH EFEKTIFITAS KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP**  
**KINERJA KARYAWAN DI PT PLN (PERSERO) KANTOR DISTRIBUSI**  
**JAKARTA RAYA DAN TANGERANG**

**5.1 Pembahasan Hasil *Pre-test***

*Pre-test* dilakukan untuk mengetahui indikator-indikator mana saja yang relevan dengan variabel-variabel penelitian. Selain itu, untuk melihat sejauh mana tingkat pengetahuan dan pemahaman responden mengenai sejumlah kalimat pernyataan yang ada di dalam kuesioner sehingga memudahkan responden dalam menjawab pertanyaan. Jumlah responden yang diambil untuk *pre-test* dalam penelitian ini adalah sebanyak 20 orang responden. Proses olah data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan SPSS 17 *for Windows* untuk mengukur validitas terhadap dimensi dan indikator penelitian serta reliabilitas terhadap dimensi penelitian. Apabila didapat dalam *pre-test* bahwa kata-kata dalam kuesioner sulit dipahami (ditunjukkan dengan nilai validitas dan reliabilitas instrumen yang rendah) maka perlu dilakukan perbaikan pada indikator bersangkutan.

**5.1.1 Uji Validitas**

Uji validitas ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kesahihan dari angket atau kuesioner. Kesahihan disini mempunyai arti kuesioner atau angket yang dipergunakan mampu untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Suatu kuesioner dikatakan valid (handal) jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner tersebut adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji validitas ini dapat dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dengan nilai  $r$  tabel. Nilai  $r$  hitung diambil dari output SPSS 17.0 Pearson Correlation dengan melihat nilai Pearson Correlation masing-masing baris (indikator) pada kolom Occupational Stress (Lampiran). Sedangkan nilai  $r$  tabel diambil dengan menggunakan rumus  $df = n - 2$  (Ghozali, 2006), yaitu  $df = 20 - 2 = 18$ , sehingga menghasilkan nilai  $r$  tabel sebesar 0,444. Dasar pengambilan keputusan untuk menguji validitas kuesioner adalah :

1. Jika nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel, maka variabel tersebut valid.
2. Jika  $r$  hitung negatif (-) serta  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel maka variabel tersebut tidak valid.

Untuk hasil lengkap dari uji validasi dapat dilihat pada tabel 5.1 berikut:

**Tabel 5.1 Hasil Uji Validitas**

No.	Indikator	Pearson Correlation	R Tabel	Keterangan
<b>Komunikasi Organisasi</b>				
1	<b>Dimensi Iklim Komunikasi Organisasi</b>			
	• Atasan memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap karyawannya	0,599	0,444	Valid
	• Bawahan memiliki kepercayaan yang tinggi kepada atasan	0,697	0,444	Valid
	• Karyawan di semua tingkatan dilibatkan dalam konsultasi mengenai kebijakan yang relevan dengan jabatan mereka	0,797	0,444	Valid
	• Karyawan dapat mengatakan “apa yang ada di pikiran mereka” terlepas dari dengan siapa karyawan berbicara	0,644	0,444	Valid
	• karyawan menerima informasi yang meningkatkan kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dalam organisasi	0,452	0,444	Valid
	• Organisasi sudah cukup memberi dukungan kepada karyawannya	0,684	0,444	Valid
	• selalu berusaha menunjukkan komitmen terhadap organisasi untuk berkinerja tinggi	0,499	0,444	Valid
2	<b>Dimensi Kualitas Media</b>			
	• Informasi yang disajikan perusahaan dapat dimengerti dengan baik	0,761	0,444	Valid
	• Perusahaan menggunakan			

No.	Indikator	Pearson Correlation	R Tabel	Keterangan
	media yang dapat diandalkan dalam mengirimkan pesan	0,671	0,444	Valid
3	<b>Dimensi Aksesibilitas Informasi</b>			
	• Kemudahan mengakses informasi yang berkaitan langsung dengan pekerjaan mereka, kecuali terhadap informasi untuk keamanan yang diperlukan	0,477	0,444	Valid
	• Karyawan memiliki kesempatan yang sama dalam memperoleh informasi yang diperlukan	0,698	0,444	Valid
	• Perusahaan saya menyediakan cukup akses bagi para karyawan untuk memperoleh informasi yang diperlukan	0,811	0,444	Valid
4	<b>Dimensi Penyebaran Informasi</b>			
	• Informasi selalu sampai kepada pihak-pihak yang membutuhkan	0,872	0,444	Valid
	• Informasi penting disampaikan secara tepat kepada pihak-pihak terkait	0,768	0,444	Valid
	• Karyawan selalu menyampaikan informasi terbaru kepada karyawan lain yang belum mengetahui	0,743	0,444	Valid
5	<b>Dimensi Beban Informasi</b>			
	• Karyawan memperoleh cukup informasi yang dapat menunjang pekerjaan	0,687	0,444	Valid
	• Semua karyawan tanpa terkecuali selalu mendapatkan informasi yang dibutuhkan	0,846	0,444	Valid
	• Karyawan tidak pernah merasa ada informasi yang terlewat	0,866	0,444	Valid
6	<b>Dimensi Ketepatan Informasi</b>			
	• Informasi mengenai prosedur pekerjaan dapat dimengerti dengan baik	0.856	0,444	Valid

No.	Indikator	Pearson Correlation	R Tabel	Keterangan
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informasi mengenai kebijakan perusahaan dapat dimengerti dengan baik</li> </ul>	0.796	0,444	Valid
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informasi yang saya dapat merupakan informasi yang saya butuhkan</li> </ul>	0.895	0,444	Valid
<b>Kinerja Karyawan</b>				
<b>1</b>	<b>Dimensi Kualitas Hasil Kerja</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mampu menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan perusahaan</li> </ul>	0,694	0,444	Valid
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur dan aturan yang berlaku</li> </ul>	0,724	0,444	Valid
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya</li> </ul>	0,763	0,444	Valid
<b>2</b>	<b>Dimensi Kuantitas Hasil Kerja</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melaksanakan tugas yang bervariasi sesuai dengan kebutuhan instansi</li> </ul>	0,710	0,444	Valid
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dapat memenuhi target pekerjaan yang dibebankan perusahaan</li> </ul>	0,809	0,444	Valid
<b>3</b>	<b>Dimensi Pengetahuan Pekerjaan</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memiliki pengetahuan atas tugas-tugas yang dibebankan</li> </ul>	0,771	0,444	Valid
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengerti tugas yang harus saya lakukan</li> </ul>	0,719	0,444	Valid
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memiliki keterampilan yang dibutuhkan dalam menyelesaikan pekerjaan</li> </ul>	0,644	0,444	Valid
<b>4</b>	<b>Dimensi Kreatifitas</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mampu menciptakan gagasan-gagasan yang baik bagi perusahaan</li> </ul>	0,672	0,444	Valid
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memiliki cara sendiri dalam menyelesaikan masalah</li> </ul>	0,501	0,444	Valid
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selalu mengambil tindakan dalam menghadapi masalah pekerjaan sesuai dengan pengetahuan yang dimiliki</li> </ul>	0,778	0,444	Valid
<b>5</b>	<b>Dimensi Kerjasama</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mampu bekerja sama dengan</li> </ul>			



No.	Indikator	Pearson Correlation	R Tabel	Keterangan
	rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan	0,697	0,444	Valid
	• Senang berdiskusi dengan teman di unit kerja	0,553	0,444	Valid
	• Mau menerima pendapat atau masukan dari rekan kerja	0,708	0,444	Valid
<b>6</b>	<b>Dimensi Inisiatif</b>			
	• Senang membantu rekan sekerja yang mengalami kesulitan	0,781	0,444	Valid
	• Selalu menyelesaikan pekerjaan yang sudah menjadi tugas Saya tanpa harus menunggu perintah dari atasan	0,675	0,444	Valid
	• Selalu berusaha mengembangkan keterampilan di luar tempat kerja	0,596	0,444	Valid
<b>7</b>	<b>Dimensi Ketergantungan</b>			
	• Selalu masuk kerja sesuai dengan waktu yang ditentukan	0,536	0,444	Valid
	• Tidak pernah bolos kerja untuk alasan yang tidak mendesak	0,558	0,444	Valid
	• Merasa bahwa keberhasilan pekerjaan yang dilakukan tidak terlepas dari dukungan orang lain	0,703	0,444	Valid
<b>8</b>	<b>Dimensi Kualitas Personal</b>			
	• Selalu jujur dalam bekerja	0,655	0,444	Valid
	• Selalu berpenampilan baik bila ke kantor	0,671	0,444	Valid
	• Sangat bersedia bila atasan meminta untuk memimpin suatu pekerjaan	0,448	0,444	Valid

Sumber: diolah penulis, Mei 2012

Tabel 5.1 diatas menunjukkan validitas dari tiap-tiap indikator dalam penelitian ini. Dari tabel 5.1 terlihat bahwa nilai Pearson Correlation semua indikator pada setiap variabel berada di atas nilai r tabel  $df = 18$ , yaitu 0,444 dan keseluruhan nilai r hitung semua indikator yang diuji lebih besar daripada nilai r

tabel, maka dapat di ambil kesimpulan bahwa semua butir indikator dalam penelitian ini dinyatakan valid.

### 5.1.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas mengacu pada sejauh mana suatu alat ukur mampu memberikan hasil yang konsisten jika dilakukan pengukuran berulang kali (Malhotra, 2004). Pengujian realibilitas terhadap seluruh item/pertanyaan yang dipergunakan dalam penelitian ini akan menggunakan formula *cronbach alpha* (koefisien *alpha cronbach*), dimana secara umum yang dianggap reliabel apabila nilai *alpha cronbachnya*  $> 0,6$  (Nunnaly dalam Ghozali, 2006). Hasil lengkap uji peliabilitas dapat dilihat pada tabel 5.2 berikut ini:

**Tabel 5.2 Hasil Uji Reliabilitas**

No.	Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
1	Komunikasi Organisaasi	0,955	Reliabel
2	Kinerja Karyawan	0,941	Reliabel

Sumber: diolah penulis, Mei 2012

Dari tabel 5.2 di atas dapat diketahui bahwa nilai *Cronbach Alpha* dari seluruh variabel yang diujikan niainya sudah di atas 0,60, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini lolos dalam uji reliabilitas dan dinyatakan reliabel.

## 5.2 Pembahasan Statistik Deskriptif Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menarik responden sejumlah 76 karyawan di PT PLN Persero Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang. Survei dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan instrumen kuesioner yang disebarakan kepada responden sehingga menghasilkan data kuantitatif. Data kuantitatif inilah yang kemudian diolah dan dianalisis dengan bantuan alat penghitungan statistik, yaitu SPSS. Tujuan dari analisis data adalah untuk menyusun dan menginterpretasikan data kuantitatif yang diperoleh. Analisis data berarti mencoba memahami makna data terhadap setiap variabel untuk membuktikan hipotesis penelitian. Berikut merupakan hasil analisis data, yang terbagi menjadi tiga bagian, yakni penggambaran karakteristik responden, kemudian yang kedua yaitu analisis variabel penelitian, dan yang terakhir, analisis

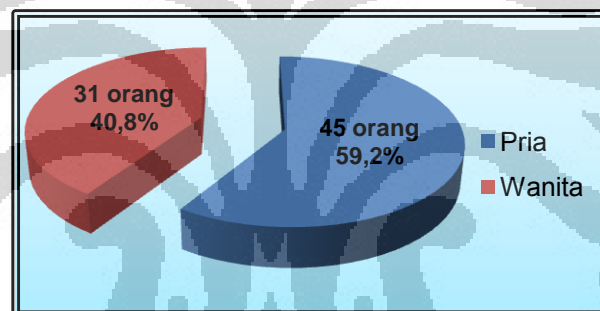
regresi linear antara variabel efektifitas komunikasi organisasi terhadap variabel kinerja karyawan.

### 5.2.1 Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini akan dilihat berdasarkan usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, serta unit kerja. Gambaran responden dapat dilihat dalam penjelasan berikut ini.

#### 5.2.1.1 Jenis Kelamin Responden

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 76 responden karyawan PT PLN Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang, responden penelitian ini didominasi oleh responden pria yang berjumlah 45 responden (59,2%) sedangkan jumlah responden wanita sebanyak 31 responden (40,8%). Hasil tersebut seperti terlihat pada grafik di bawah ini.



**Grafik 5.1 Jenis Kelamin Responden**

( n = 76 )

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS Versi 17 (Maret 2012)

Dari diagram tersebut terlihat bahwa jumlah karyawan pria lebih banyak dibandingkan karyawan wanita. Dominasi karyawan yang berjenis kelamin pria ini sesuai dengan komposisi karyawan PT PLN Kantor Distribusi Jakarta Raya (Disjaya). Tercatat total keseluruhan karyawan PT PLN Kantor Disjaya per bulan Februari 2012 ialah berjumlah 308 karyawan, yang terdiri dari 223 orang karyawan pria dan 85 orang karyawan wanita.

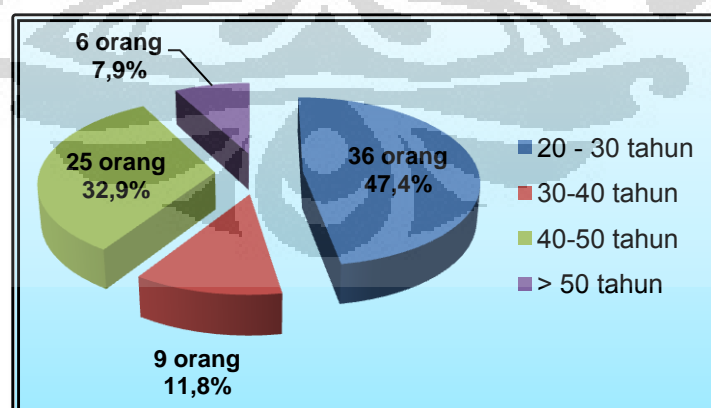
Jadi dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki-laki. Hal ini dikarenakan PT. PLN lebih membutuhkan banyak karyawan laki-laki seperti untuk dijadikan teknisi ataupun pekerja lapangan. Perusahaan memutuskan untuk menerima teknisi atau pekerja lapangan hanya

untuk laki-laki dikarenakan risiko pekerjaan yang tergolong berat, semisal seperti Pekerjaan Dalam Keadaan Bertegangan (PDKB) yang merupakan salah satu pekerjaan lapangan yang memiliki risiko pekerjaan yang sangat besar, yakni kematian. Karyawan perempuan di PLN hanya menempati posisi administratif dan yang lebih bersifat pekerjaan di dalam kantor. Dengan begitu, rasio karyawan pria dan wanita yang bekerja di PLN ini lebih dipengaruhi oleh jabatan. Perusahaan Hal ini diperkuat dengan pernyataan salah satu karyawan bagian Sumber Daya Manusia, Bapak Putu selaku *assisten officer administratif*:

*“ dipengaruhi oleh apa? jadi kalo di pln itu rasio jumlah karyawan wanita dan pria itu lebih dipengaruhi oleh jabatan. Jadi kalo kita rekrutmen, itu ada jabatan-jabatan tertentu yang memang dikhususkan bagi laki-laki dan memang ada jabatan tertentu yang bisa untuk laki-laki dan perempuan. Nah, unntuk jabatan itu lebih banyak yang khusus untuk laki-laki, yang selama ini dibuka.”*

#### 5.2.1.2 Usia Responden

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 76 responden karyawan PT PLN Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang, terdapat 6 responden (7,9%) berada pada usia lebih dari 50 tahun, 9 responden (11,8%) berada pada rentang usia 30-40 tahun, 25 responden (32,9%) berada pada rentang usia 40-50 tahun, dan 36 responden (47,4%) berada pada rentang usia 20-30 tahun. Hasil tersebut dapat dilihat pada grafik di bawah ini.



**Grafik 5.2 Usia Responden**

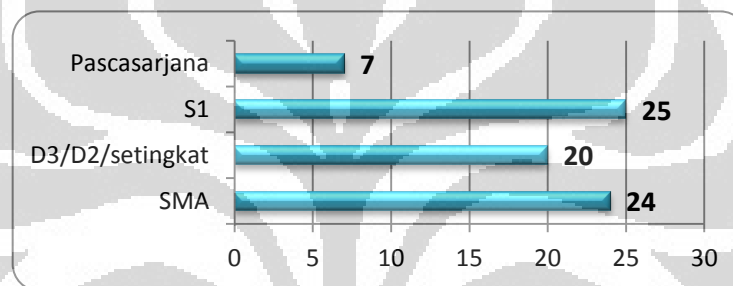
( n = 76 )

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS Versi 17 (Maret 2012)

Dari data grafik 5.2 (hal.69) terlihat bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini berada pada kisaran umur 20 – 30 tahun. Hal ini dikarenakan belum lama ini PT PLN melakukan proses penerimaan karyawan baru, dimana batas usia untuk karyawan baru lulusan SMA ialah 20 tahun, untuk karyawan lulusan D3 ialah 24 tahun, dan untuk karyawan lulusan S1 ialah 26 tahun.

### 5.2.1.3 Tingkat Pendidikan Responden

Tingkat pendidikan responden menjadi salah satu subindikator penelitian yang digunakan sebagai unit analisis dalam penelitian ini. Hal ini untuk mengetahui kondisi pendidikan di PLN Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang, yang dapat dilihat pada grafik di bawah ini.



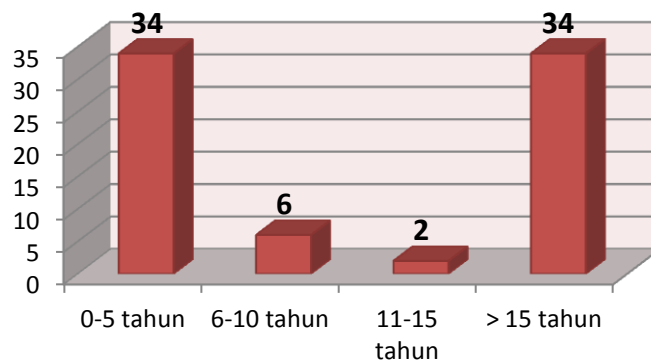
**Grafik 5.3 Jenjang Pendidikan Responden**  
(n=76)

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS Versi 17 (Maret 2012)

Dari grafik di atas dapat dilihat bahwa mayoritas responden pada penelitian ini didominasi oleh karyawan dengan pendidikan Strata 1, yaitu sebanyak 25 responden (32,9%), kemudian disusul oleh karyawan dengan pendidikan tingkat SMA/Sederajat yaitu sebanyak 24 responden (31,6%). Sisanya sebanyak 20 responden berpendidikan Diploma, dan 7 responden berpendidikan Pascasarjana.

### 5.2.1.4 Masa Kerja Responden

Selain usia dan tingkat pendidikan responden, masa kerja responden juga menjadi salah satu subindikator penelitian yang digunakan sebagai unit analisis dalam penelitian ini. Hal ini untuk mengetahui rentang masa kerja karyawan PT PLN Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang, yang dapat terlihat pada grafik di bawah ini.



**Grafik 5.4 Masa Kerja Responden**

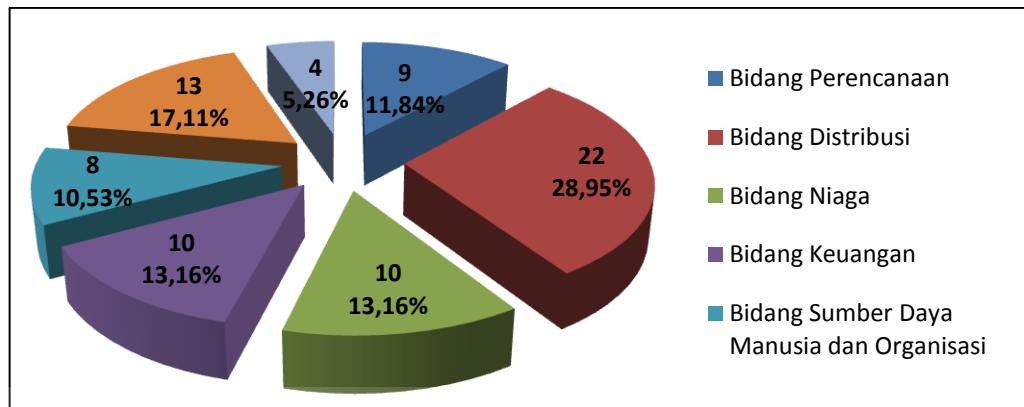
(n=76)

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS Versi 17 (Maret 2012)

Dari grafik di atas, dapat dilihat bahwa responden pada penelitian ini didominasi oleh responden dengan rentang masa kerja 0-5 tahun dan lebih dari 15 tahun, yakni masing-masing sebanyak 34 responden (44,7%). Sisanya ialah responden dengan rentang masa kerja 6-10 tahun sebanyak 6 responden (7,9%) dan rentang masa kerja 11-15 tahun sebanyak 2 responden (2,6%).

#### 5.2.1.5 Unit Kerja Responden

Jika melihat data responden berdasarkan unit kerja di PT PLN Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang, terdapat 22 responden (28,95%) berasal dari bidang distribusi, 13 responden (17,11%) berasal dari bidang Komunikasi Hukum dan Administrasi, masing-masing 10 responden (13,16%) berasal dari bidang niaga dan bidang keuangan, 9 responden (11,84%) berasal dari bidang perencanaan, 8 responden (10,53%) berasal dari bidang sumber daya manusia dan organisasi, dan 4 responden (5,26%) berasal dari bidang audit internal. Hasil tersebut dapat dilihat seperti pada grafik 5.5 (hal.72).



**Grafik 5.5 Unit Kerja Responden**  
(n=76)

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS Versi 17 (Maret 2012)

Pembagian unit kerja tersebut tentunya mengacu pada tabel stratifikasi populasi dan sampel, sehingga jumlah responden dari tiap bidang disesuaikan dengan jumlah sampel yang ditetapkan pada tabel stratifikasi populasi dan sampel di Bab 3.

### 5.2.2 Analisis Variabel Penelitian

Pada bagian ini akan dikemukakan mengenai penilaian responden terhadap pernyataan dalam kuesioner sesuai dengan diri responden, berdasarkan dimensi atas variabel penelitian. Dalam penelitian ini terdapat dua variabel yang diteliti, yaitu variabel efektifitas komunikasi organisasi dan kinerja karyawan. Variabel efektifitas komunikasi organisasi mempunyai 6 (enam) dimensi yaitu iklim komunikasi organisasi, kualitas media, aksesibilitas informasi, penyebaran informasi, beban informasi, dan ketepatan informasi. Kemudian variabel kinerja mempunyai 8 dimensi yaitu kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, pengetahuan pekerjaan, kreatifitas, kerjasama, inisiatif, ketergantungan, dan kualitas personal.

#### 5.2.2.1 Analisis Variabel Efektifitas Komunikasi Organisasi

Dengan mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Pace dan Wayne (2002), variabel efektifitas komunikasi organisasi dalam penelitian ini terdiri atas 6 dimensi dan diukur dengan menggunakan 18 indikator, yang kemudian diturunkan ke dalam kuesioner menjadi 21 pernyataan. Berikut merupakan penjelasan per dimensi efektifitas komunikasi organisasi.

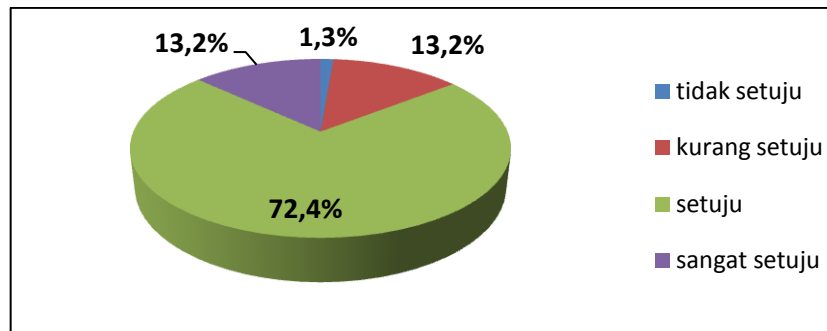
### 5.2.2.1.1 Iklim Komunikasi Organisasi

Peran iklim komunikasi di dalam sebuah organisasi sangat penting karena secara tidak langsung iklim komunikasi organisasi dapat mempengaruhi cara hidup orang-orang di dalam sebuah organisasi: kepada siapa orang-orang berbicara, siapa saja yang disukai, bagaimana perasaan masing-masing orang, bagaimana kegiatan kerja berlangsung dan bagaimana perkembangan orang-orang di dalam organisasi (Pace dan Faules, 2002: 148). Hal ini juga didukung pernyataan oleh Ardianto dan Suminar bahwa iklim komunikasi organisasi yang positif tidak hanya menguntungkan organisasi namun juga penting bagi kehidupan manusia-manusia di dalam organisasi tersebut. (1999: 68). Dimensi iklim komunikasi organisasi dapat dilihat dari lima indikator, yaitu kepercayaan, pembuatan keputusan bersama, pemberian dukungan, keterbukaan informasi, dan perhatian atas tujuan berkinerja tinggi. (Pace dan Faules, 2002: 159-160) Penjelasan mengenai masing-masing indikator pada dimensi iklim komunikasi organisasi tersebut dapat dilihat pada bagian berikut ini.

#### 1. Kepercayaan

Kepercayaan merupakan indikator pertama dalam variabel iklim komunikasi organisasi. Indikator kepercayaan dalam penelitian ini ingin melihat bagaimana kepercayaan yang dimiliki oleh atasan ke karyawan maupun dari karyawan ke atasan. Indikator ini diturunkan menjadi dua pernyataan. Berikut merupakan data hasil olahan data SPSS dari kuesioner yang disebarkan kepada 76 responden, yakni para karyawan PT PLN Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang (Disjaya). Berdasarkan hasil penelitian terhadap 76 responden dapat diketahui bahwa lebih dari setengah jumlah keseluruhan responden tersebut atau lebih tepatnya sebesar 73% responden menjawab setuju terhadap pernyataan “Para atasan memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap karyawannya”. Selanjutnya diketahui sebesar masing-masing 13% responden menyatakan sangat setuju dan kurang setuju dengan pernyataan tersebut dan sisanya sebanyak 1% responden menyatakan tidak setuju. Hasil tersebut dapat dilihat pada grafik 5.6 (hal.76).





**Grafik 5.6 Kepercayaan Atasan Terhadap Bawahan**

(n = 76)

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS Versi 17 (April 2012)

Dalam sebuah organisasi, manfaat kepercayaan di antaranya adalah terciptanya iklim saling berbagi informasi dan kolaborasi. Pemimpin yang mempercayai pengikutnya tidak akan segan-segan untuk mendelegasikan tugas-tugas dan wewenangnya kepada mereka. Grafik 5.6 memperlihatkan bahwa karyawan sudah merasa bahwa atasan sudah mempercayai bawahannya. Hal ini menandakan bahwa karyawan di PT PLN Kantor Disjaya sudah diberi kesempatan oleh atasannya untuk mengembangkan dan mengeksplor kemampuan mereka, demi mencapai sasaran atau target yang mereka harapkan dalam mendukung kemajuan perusahaan tanpa menerima banyak dikte dari atasannya. Hal ini didukung oleh pernyataan Bapak Putu, selaku *assisten officer administration*:

*“Menurut saya sih sangat tinggi ya, kalo menurut saya sih udah cukup tinggi sih kepercayaan atasan terhadap bawahan. Nah ini bisa dilihat dari misalnya kalo kita dikasih kerjaan. Ada kalanya atasan ga terlalu mengkoreksi lah pokoknya gitu. Jadi kan ada kepercayaan tuh terhadap hasil kerja bawahannya.”*

Kepercayaan dalam hal pemberian pekerjaan biasanya dipengaruhi oleh tingkat pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan tersebut dalam menjalankan tugas. Jika karyawan tersebut memang sudah dirasa cukup berpengalaman dalam mengerjakan tugas tersebut, maka atasan akan mempercayai sepenuhnya tugas tersebut, seperti yang diungkapkan oleh Bapak Putu di atas. Hal tersebut diperkuat oleh pernyataan dari Bu Retno berikut: *“kepercayaan penuh, kayaknya belum. Tapi tergantung ini sih, kalo atasannya ngerasa kita udah biasa mengerjakan hal itu, tugas itu, eeh..dipercayakan penuh”*

Pernyataan dari Bu Retno di atas didukung oleh pernyataan Bu Putri yang menyatakan bahwa tidak semua karyawan yang secara penuh dipercaya oleh atasan. Ada beberapa yang belum dipercaya sepenuhnya, tapi ada juga yang mendapatkan kepercayaan sangat penuh dari atasan. Berikut pernyataan dari Bu Putri:

*“kepercayaan yang tinggi ya? 50:50. Ada beberapa karyawan yang kayaknya dipercaya, ada juga sebagian yang kayaknya belum dipercaya. kelihatannya dari cara mengontrol yang berlebihan, udah gitu, ada juga yang dikasih kepercayaan penuh ya.”*

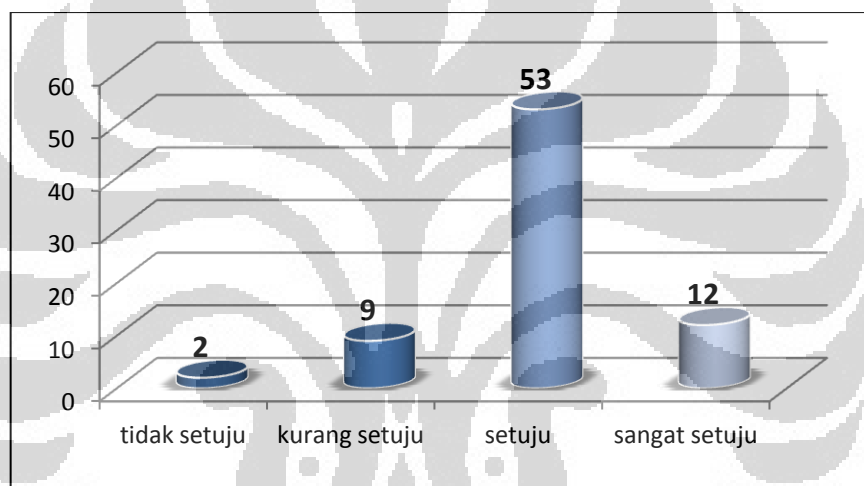
Hal ini juga dibenarkan oleh Bapak Edman selaku Deputy Manajer Pengembangan Sumber Daya Manusia yang mengatakan bahwa kepercayaan seorang atasan terhadap karyawannya dipengaruhi oleh tingkat kompetensi seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai seorang karyawan. Kompetensi seorang karyawan tidak hanya dilihat dari kemampuan karyawan tersebut dalam menyelesaikan pekerjaannya saja, melainkan juga dari bagaimana sikap kerja karyawan tersebut dalam menyelesaikan pekerjaannya. Menurut Bapak Edman, sikap kerja seorang karyawan merupakan hal yang tidak kalah pentingnya selain kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, karena meski karyawan tersebut mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, tetapi tanpa didukung oleh sikap kerja yang baik, karyawan tersebut belum dapat dikatakan kompeten. Berikut pernyataan Bapak Edman:

*“Jadi, kompeten bukan cuma kemampuan, tapi sikap kerjanya juga. Dia enak-enak aja dateng jam 10, yang penting kan kerja selesai, ga kompeten. Walaupun dia mampu, dia pinter, tapi sikap kerjanya itu bukan menunjukkan seorang karyawan yang baik. Nah itu gabisa dibilang kompeten, jadi kalo dia tu ada aturannya, caranya, ada sikapnya.”*

Deputy Manajer Perencanaan Sistem Kelistrikan, Bapak Andi, juga setuju dengan pernyataan dari Bapak Edman di atas, dimana sikap kerja yang baik dapat menumbuhkan kepercayaan dari seorang karyawan. Sikap kerja yang dimaksud oleh Bapak Andi disini ialah kejujuran. Bapak Andi percaya bahwa semua karyawan pasti sudah memiliki kemampuan yang cukup dalam menyelesaikan pekerjaan, akan tetapi kejujuran, tidak semua karyawan memiliki sikap tersebut. Berikut pernyataan dari Bapak Andi:

*“kalo saya jujur aja. Kalopun toh dia itu misalnya masih kurang, istilahnya mengerjakannya itu masih lambat,tapi bisa. Pada prinsipnya orang itu bisa. Saya yakin bahwa dia itu bisa, tidak ada orang yang tidak bisa, apalagi masuk pln dia dulu melalui seleksi-seleksi kan, saya yakin dia bisa. Yang penting, satu jujur. Kalo misalnya dia nulis salah, akui kalo salah, jujur. Ini datanya enggak bener, jadi intinya jujur aja”*

Selanjutnya, untuk pernyataan kedua, yakni “Saya memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap atasan saya”, diketahui dari sebanyak 76 responden yang mengisi kuesioner, sebesar 53 responden di antaranya menjawab setuju, 12 responden menyatakan sangat setuju, 9 responden menyatakan kurang setuju, dan sisanya yakni 2 responden menyatakan tidak setuju. Hasil tersebut dapat dilihat pada grafik 5.7 di bawah ini.



**Grafik 5.7 Kepercayaan Bawahan Terhadap Atasan**  
( n = 76)

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS Versi 17 (April 2012)

Pengikut yang mempercayai pemimpinnya akan merasa lebih nyaman dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan. Ketika seorang karyawan yakin bahwa ide-ide dan informasi yang disampaikan akan dihargai, inisiatif dan kreativitasnya akan tumbuh. Kepercayaan ini akan mengarahkan kepada komunikasi yang terbuka yang akan mempermudah adanya persetujuan yang diperlukan antara bawahan dan atasan. (Muhammad, 2004: 112) Kepercayaan karyawan terhadap atasannya akan menciptakan komunikasi yang lebih terbuka antara bawahan dengan atasan. Hal ini didukung dengan pernyataan dari Bapak Putu, salah satu karyawan PT PLN Kantor Disjaya:

*“maksudnya dalam hal pekerjaan ya memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap atasan, karena beliau, otomatis beliau yang menentukan apa yang harus saya kerjakan. Salah satu bentuk kepercayaan saya kepada atasan, saya selalu apa ya istilahnya, mengkonsultasikan permasalahan pekerjaan yang saya hadapi dan hasilnya seperti apa. gitu kan bentuk kepercayaan. Jadi ga ada informasi yang ditutup-tutupi kepada atasan.”*

Dari data yang diperoleh dari sebanyak 76 responden seperti yang terlihat pada grafik 5.2 di atas, ada sebanyak 9 responden yang menjawab kurang setuju dan 2 responden menjawab tidak setuju. Tingkat kepercayaan seorang karyawan dipengaruhi oleh lamanya atasan tersebut menduduki jabatannya. Dari sekian banyak yang menjawab setuju dengan pernyataan tersebut, ada beberapa karyawan yang masih belum percaya sepenuhnya dengan atasannya. Hal tersebut dikarenakan atasan belum lama menduduki jabatan tersebut, sehingga karyawan masih belum mengenal atasannya secara menyeluruh. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Bu Putri : *“eehh..kayak, soalnya kalo atasan aku yang sekarang itu, orangnya kayaknya dari..apa ya, ini kan belum kenal menyeluruh ya aku sama dia”*. Bu Retno selain setuju bahwa selain lamanya atasan menduduki jabatan tersebut, latar belakang pendidikan seorang atasan juga mempengaruhi tingkat kepercayaan karyawan terhadapnya. Berikut pernyataan dari Bu Retno:

*“kalo untuk yang atasan yang sekarang, belum, karena baru. Karena kita anggepnya belum sepenuhnya, mungkin karena backgroundnya dia dulu akuntansi, sekarang kan dia di pengembangan SDM, jadi belum sepenuhnya”*

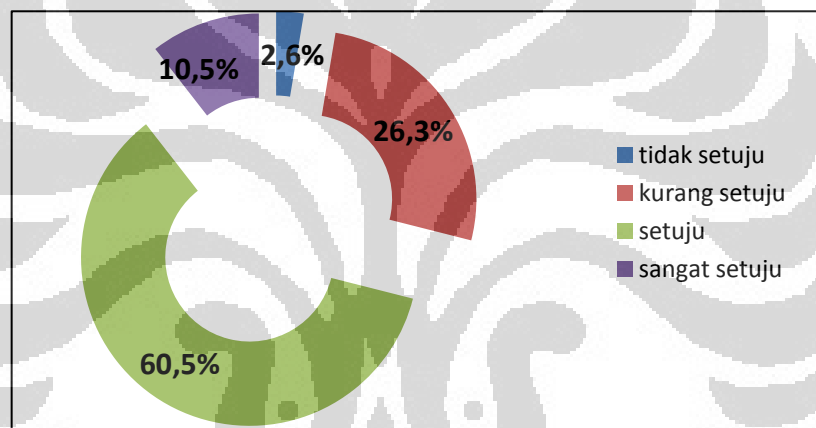
Kepercayaan dalam suatu organisasi sangat penting, dengan begitu arus komunikasi dalam organisasi dapat berjalan lancar dan terbuka. Dengan adanya kepercayaan dalam suatu organisasi, atasan dapat memberikan ruang dan kebebasan kepada karyawan untuk mengembangkan kemampuannya, dan bawahan dapat dengan terbuka mengungkapkan pendapat kepada atasan.

## **2. Pembuatan Keputusan**

Pembuatan keputusan bersama merupakan salah satu indikator lain setelah kepercayaan yang turut mempengaruhi kondisi iklim komunikasi dalam suatu organisasi. Para karyawan di semua tingkatan dalam organisasi memiliki hak untuk berkomunikasi dan berkonsultasi dengan manajemen mengenai kebijakan

yang relevan dengan kedudukan setiap karyawan. Para karyawan di semua tingkatan harus diberi kesempatan untuk berkomunikasi dan berkonsultasi dengan manajemen yang sesuai dengan lingkup pekerjaan masing-masing karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 76 orang karyawan di PT PLN Kantor Distribusi Jakarta Raya, mengenai penilaian responden terhadap pernyataan “Karyawan di semua tingkatan dalam organisasi terlibat dalam konsultasi mengenai kebijakan yang relevan dengan jabatan mereka”, diketahui sebesar 60,5% responden menyatakan setuju, 26,3% responden menyatakan kurang setuju, 10,5% responden menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan tersebut, dan sisanya sebesar 2,6% responden menyatakan tidak setuju. Hasil tersebut dapat dilihat pada grafik 5.8 di bawah ini.



**Grafik 5.8 Pembuatan Keputusan Bersama**  
( n = 76)

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS Versi 17 (April 2012)

Grafik 5.8 di atas menunjukkan bahwa PT PLN Kantor Disjaya sudah memberikan kesempatan kepada para karyawannya untuk turut berpartisipasi dalam proses pengambilan atau pembuatan keputusan di perusahaan yang sesuai dengan jabatan masing-masing karyawan. Hal ini sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh Bu Retno sebagai berikut:

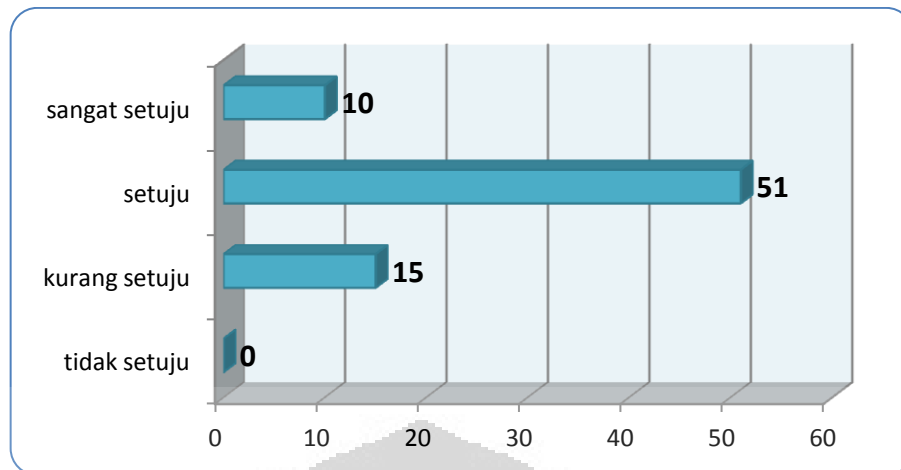
*“kalo kebijakan kayaknya orang tertentu aja deh. Misalkan kebijakan mutasi, ada bagiannya masing-masing. Jadi kayak misalnya putu sekarang kan lagi ngerjain mutasi, jadi ya diiniin. Cuma kalo misalnya aku ya kalo misalnya masalah rekrut, nih gimana nih kita mau pake, ehh..ini nih, nah itu kita dimintain saran. Tapi kalo diluar dari pekerjaan kita, enggak”*

Pembuatan keputusan bersama di PT PLN Kantor Disjaya selain dalam pembuatan kebijakan yang berkaitan dengan jabatan masing-masing karyawan, juga terlihat dari konsultasi dalam pembuatan kebijakan antara serikat pekerja dengan manajemen PLN dalam membahas suatu kebijakan yang berkaitan dengan kesejahteraan karyawan. Bapak Mambang Hertadi selaku pengurus serikat pekerja PLN mengatakan bahwa selama ini serikat pekerja PLN seringkali dilibatkan dalam pembuatan suatu kebijakan, namun sekalipun kebijakan tersebut dibuat sebelum berkonsultasi terlebih dahulu dengan serikat pekerja, serikat pekerja memiliki hak dalam memberikan masukan terkait kebijakan tersebut. Selama ini, masukan-masukan dari serikat pekerja terkait kebijakan yang dibuat selalu diperhitungkan oleh manajemen PLN. Berikut pernyataan dari Bapak Mambang:

*“Alhamdulillah, selama ini dikonsultasikan. Tapi, mungkin ada yang tidak ya kan. Cuman, selama ini ya. Kalo yang tidak, karena kalo yang tidak, kita dari SP nya mencoba, ini loh peraturan yang ini, ternyata di SP nya ada kekeliruan ya kan, sehingga manajemen pun menganalisa ulang, kita coba, seperti SK 68 mengenai tunjangan pegawai. Nah itu tidak dikonsultasikan lagi, sudah ditelorkan, sewaktu sudah ditelorkan kita lihat. Loh ini ada hak-hak karyawan dan apa eeh.. apa ini nya keluarganya diatur disini, tapi kok tidak dilaksanakan sehingga kita bedah itu SK nya, kita beri masukan. Hayo, coba tolong lihat, sehingga di tingkat manajemen itu mempelajari lagi.”*

### 3. Pemberian Dukungan

Indikator lainnya yang mempengaruhi iklim komunikasi dalam suatu organisasi ialah mengenai pemberian dukungan, yakni persepsi anggota organisasi tentang perhatian atau dukungan organisasi pada karyawannya dan dukungan karyawan pada organisasinya. Berdasarkan hasil penelitian terhadap 76 responden karyawan PT PLN Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang mengenai penilaian terhadap pernyataan “Organisasi sudah cukup memberi dukungan kepada karyawannya”, diketahui sebanyak 51 responden menyatakan setuju, 15 responden menyatakan kurang setuju, 10 responden menyatakan sangat setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju. Hasil tersebut dapat dilihat pada grafik 5.9 di bawah ini.



**Grafik 5.9 Dukungan Organisasi kepada Karyawan**

( n = 76)

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS Versi 17 (April 2012)

Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada sebanyak 76 karyawan PT PLN Kantor Disjaya, didapat hasil yang menunjukkan kalau responden sudah merasa bahwa PT PLN Kantor Disjaya sudah memberikan dukungan baik berupa dukungan materiil maupun moril. Dukungan materiil selain berupa gaji maupun tunjangan yang diterima oleh karyawan selama bekerja di PLN, beberapa karyawan yang berprestasi juga berkesempatan untuk melanjutkan sekolahnya di luar negeri, dimana seluruh biaya pendidikan ditanggung sepenuhnya oleh perusahaan dan juga diberi uang saku selama disana. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Edman, selaku Deputy Manajer Pengembangan Sumber Daya Manusia berikut ini:

*“Ada yang sekolah S2 nya ditanggung perusahaan, biasanya S2 dikirim ke luar negeri. Dia punya penilaian, 2 tahun terakhir bagus, itu dia berkesempatan ikut tes, ada ketentuannya ya, mekanisme nya ada, kalo lulus ada yang ke belanda, jerman, amerika serikat, ke perancis, pulang-pulang S2, gratis, disekolahkan gratis, disana dikasih uang saku buat tinggal disana”*

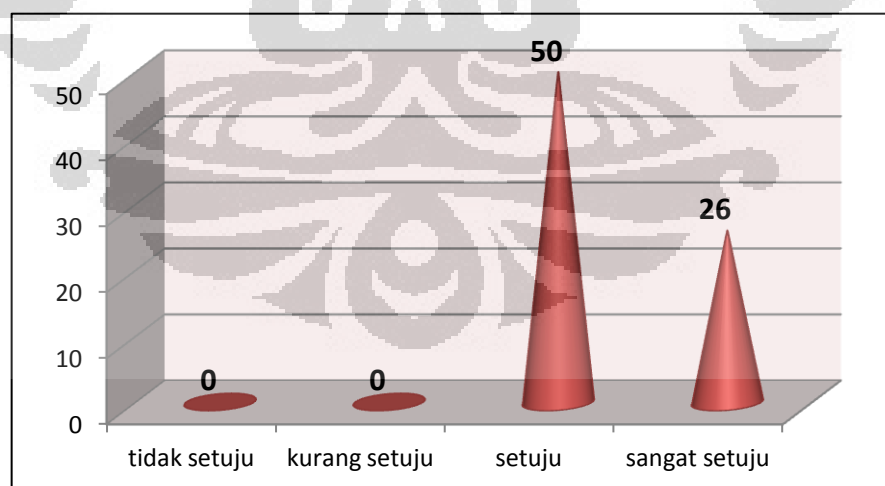
Pemberian dukungan moril di PT PLN Disjaya ini diwujudkan dalam berbagai program-program yang bertujuan untuk membangkitkan semangat para karyawan dalam bekerja. Program-program tersebut seperti CoC, dimana di dalam program ini terdapat sesi berbagi cerita yang menginspirasi kehidupan, selain itu juga ada program CMC, yakni *Coaching Mentoring Counselling*, suatu program

yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja dari para karyawan dengan cara atasan memberikan arahan, pengarahan kepada karyawannya yang sekiranya sedang bermasalah dalam bekerja sehingga dapat mencapai target kinerjanya. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Deputi Manajer Pengembangan Sumber Daya Manusia, Bapak Edman, sebagai berikut:

*“... CMC, coacing mentoring counselling kan ada. jadi kita tanyakan, kita lemparkan ke mereka, apa sih yang atasan bisa bantu, gitu kan. Mungkin dia lemes atau punya masalah, punya yang menurunkan kinerja atau memang dia mengerjakan ini secara ragu, pake cara apa gitu kan, nah itu saya mentoring, terus saya coaching, terus mentoring, jadi mendampingi dia lah, menuntun. Yah, bukan nuntun anak kecil lah, tau kan mentoring kan? Coaching itu ngajarin, kalo mentoring kita ngebimbing, kalo counselling, kita ngebangkitkan semangat dia untuk mencapai kinerja...”*

#### 4. Perhatian Atas Tujuan Berkinerja Tinggi

Indikator selanjutnya yang mempengaruhi iklim komunikasi organisasi ialah perhatian atas tujuan berkinerja tinggi. Berdasarkan hasil penelitian terhadap 76 responden karyawan PT PLN Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang mengenai penilaian terhadap pernyataan “Saya selalu berusaha menunjukkan komitmen terhadap organisasi untuk berkinerja tinggi”, didapat hasil seperti yang terlihat pada grafik 5.10 berikut.



**Grafik 5.10 Perhatian atas Tujuan Berkinerja Tinggi**  
( n = 76)

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS Versi 17 (April 2012)

Grafik 5.10 di atas memperlihatkan bahwa semua responden menanggapi dengan positif atas pernyataan tersebut. Hal tersebut dapat dilihat dari tidak ada



responden yang menjawab kurang setuju maupun tidak setuju atas pernyataan tersebut. Sebanyak 50 responden menjawab setuju dan sisanya yakni sebanyak 26 responden menjawab sangat setuju. Tidak ada satu pun dari responden yang menjawab kurang setuju maupun tidak setuju.

Bagi para karyawan dukungan dari karyawan untuk perusahaan ialah dengan menunjukkan kinerja terbaiknya dan memberikan masukan-masukan yang dapat menunjang kemajuan perusahaan. Perhatian karyawan untuk selalu menunjukkan kinerja tinggi juga merupakan salah satu indikator yang diukur dalam dimensi ini. Grafik 5.10 (hal.81) menunjukkan bahwa semua karyawan PT PLN Kantor Disjaya memiliki komitmen yang tinggi untuk memajukan perusahaan. Semua karyawan selalu berusaha melakukan segala pekerjaan mereka dengan pikiran yang sungguh-sungguh dan apresiasi yang tinggi untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidup perusahaannya. Bersama dengan pimpinannya, karyawan selalu menyelesaikan pekerjaan yang sudah menjadi tanggung jawabnya seefektif mungkin.

Bapak Putu mengatakan bahwa karyawan disini dibayar untuk bekerja, untuk itu Bapak Putu berkomitmen untuk selalu menunjukkan kinerja terbaiknya untuk perusahaan. *“Oh iya dong. Karena itu kewajiban. Saya dibayar untuk bekerja dengan baik.”* Pernyataan dari Bapak Putu ini juga didukung oleh pernyataan Bu Retno yang menyatakan bahwa dengan menunjukkan kinerja tinggi merupakan salah satu bentuk timbal balik dari karyawan kepada perusahaan yang telah memberikan yang terbaik juga untuk para karyawannya. berikut pernyataan dari Bu Retno:

*“ ya kan kita disini kerja, kita dapet gaji, ya kenapa enggak? kita kan musti memberikan yang terbaik dong, PLN udah memberikan yang terbaik buat para karyawannya, kalo menurut saya ya. Jadi kenapa enggak.”*

Komitmen karyawan dalam memberikan dukungannya terhadap perusahaan dalam bentuk kinerja yang tinggi dapat terlihat pada 5.3 di bawah ini. Tabel di bawah ini memperlihatkan nilai kinerja yang ditunjukkan oleh semua karyawan yang bekerja di PLN Disjaya.

**Tabel 5.3 Historis Rekap Persentase Penilaian  
PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang**

Tahun	Dimensi Nilai Talenta									
	Stars	PIW	Eagles	CD-ER	CD-MR	FS	MF	CL	ST	JUM
	LBS	SOP	SOT	OPT	POT	KP	PPS	PP	SPP	
Kinerja Semester I Tahun 2009	21	729	1	1879		291	0	14	9	2944
	0,7%	24,8%	0,0%	63,8%		9,9%	0,0%	0,5%	0,3%	100%
Kinerja Semester II Tahun 2009	5	771	3	2009		45	0	8	22	2863
	0,2%	26,9%	0,1%	70,2%		1,6%	0,0%	0,3%	0,8%	100%
Kinerja Semester I Tahun 2010	0	52	1	490	2220	2	0	43	7	2815
	0,0%	1,8%	0,0%	17,4%	78,9%	0,1%	0,0%	1,5%	0,2%	100%
Kinerja Semester II Tahun 2010	0	57	0	218	2430	4	26	0	5	2740
	0,0%	2,1%	0	7,9%	88,7%	0,1%	0,9%	0,0%	0,2%	100%
Kinerja Semester I Tahun 2011	12	11	229	760	1480	18	2	4	222	2808
	0,4%	0,4%	10,6%	27,1%	52,7%	0,6%	0,1%	0,1%	7,9%	100%
Kinerja Semester II Tahun 2011	11	359	8	760	1506	28	4	2	8	2686
	0,4%	13,4%	0,3%	28,3%	56,1%	1,0%	0,1%	0,1%	0,3%	100%

Sumber : Data Internal PT PLN Disjaya

Keterangan Simbol:

LBS : Luar Biasa

SOP : Sangat Optimal

SOT : Sangat Potensial

OPT : Optimal

POT : Potensial

KP : Kandidat Potensial

PPS : Perlu Penyesuaian

PP : Perlu Perhatian

SPP : Sangat Perlu Perhatian

Pengukuran kinerja karyawan di PT PLN menggunakan *Key Performance Indicator* atau yang biasa disingkat dengan KPI, dimana di setiap awal semester masing-masing karyawan dengan atasan saling bertatap muka merencanakan pekerjaan apa saja yang akan karyawan kerjakan selama satu semester, kemudian rancangan pekerjaan tersebut di *input* ke dalam SMUK online. Di akhir semester setiap karyawan akan dinilai oleh rekan-rekan sekerjanya dan juga dari atasan atas pencapaian karyawan tersebut selama satu semester tersebut.

Nilai-nilai yang terlihat pada tabel 5.3 di atas merupakan nilai yang didapat dari hasil penilaian kinerja yang secara rutin dilakukan oleh PT PLN

Disjaya di setiap akhir semesternya. penilaian ini tidak hanya dilihat dari apakah karyawan tersebut mampu memenuhi target pekerjaan yang telah disepakati pada awal semester (*hard skill*), akan tetapi juga dilihat dari perilaku karyawan tersebut dalam melaksanakan pekerjaannya (*soft skill*). Setiap karyawan akan dinilai oleh atasan, sesama rekan kerjanya, dan jika memiliki bawahan, bawahan tersebut juga akan menilai karyawan tersebut.

Tabel 5.3 (hal.83) menunjukkan bahwa mayoritas karyawan sudah menunjukkan kinerja terbaiknya. Hal tersebut terlihat dari banyaknya karyawan yang mendapat predikat baik (Luar Biasa – Potensial), dan hanya beberapa dari karyawan yang mendapat predikat kinerja kurang baik (Kandidat Potensial – Sangat Perlu Perhatian). Baiknya kinerja karyawan tidak hanya didukung oleh adanya kesadaran dari setiap karyawan untuk menunjukkan kinerja terbaiknya untuk perusahaan tempat para karyawan bekerja, seperti yang diungkapkan oleh Bapak Putu dan Bu Retno di atas, akan tetapi dukungan dari perusahaan juga turut mempengaruhi kinerja dari setiap karyawannya. Di PT PLN, salah satu bentuk dukungan perusahaan untuk karyawannya untuk memberikan kinerja terbaiknya ialah dengan adanya program *Coaching, Mentoring, Counselling* (CMC). Program CMC ini dilakukan guna membimbing karyawan yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga dapat menyelesaikan pekerjaannya tepat pada waktunya.

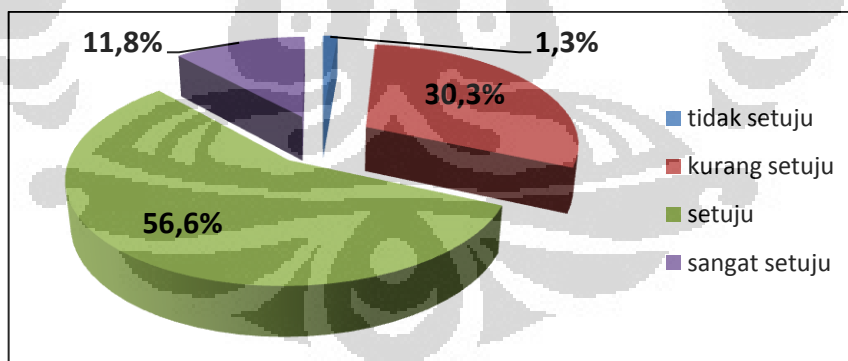
Selain program CMC, dukungan PLN terhadap karyawan untuk terus menunjukkan kinerja terbaiknya ialah dengan cara memberikan apresiasi kepada karyawan yang menunjukkan kinerja terbaiknya. Bentuk apresiasi disini diberikan dalam bentuk poin talenta. Semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan dalam bekerja, semakin tinggi poin talenta yang diterima oleh karyawan tersebut. Poin talenta ini yang nantinya dapat dikumpulkan untuk kenaikan pangkat dan juga sebagai penentu jumlah insentif yang diterima setiap semesternya. Jadi semakin baik kinerja karyawan, semakin besar insentif yang karyawan terima di akhir semesternya. Berikut pernyataan dari Bapak Putu mengenai poin talenta:

*“KPI. Kan kita tiap tahun, tiap satu semester merencanakan apa yang kita lakukan dalam , yang kita input dalam SMUK online itu kan. hadiahnya itu dalam bentuk talenta. Talenta itu semacam penilaian terhadap kinerja kita, dalam satu semester ini. kan dalam satu semester kita mengumpulkan apa*

*yang kita kerjakan dan targetnya seperti apa. nah di akhir semester itu nanti kita dinilai, dinilai oleh teman-teman disini, setara 180 derajat, sama atasan pencapaiannya seperti apa. nah itu nanti nilai-nilai akan di total dan di olah untuk menjadi talenta. talenta itu nanti eeehh..semacam poin, poin yang bisa dikumpulkan untuk kenaikan grade, dan nanti juga sebagai pengalih untuk penentu IKS. IKS itu ibarat semacam gaji, bukan bonus istilahnya ya, semacam apa, hahha.. insentif per semester yang kita terima berdasarkan hasil kinerja kita.”*

## 5. Keterbukaan Informasi

Indikator selanjutnya yang juga merupakan alat ukur untuk melihat iklim komunikasi organisasi ialah keterbukaan. Indikator ini dijabarkan lebih lanjut menjadi 2 pernyataan untuk menjelaskan secara lebih jelas indikator ini. Dari penelitian yang telah dilakukan terhadap 76 responden karyawan PT PLN Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang mengenai penilaian terhadap pernyataan “Karyawan dapat mengatakan apa yang ada di pikiran karyawan terlepas dari dengan siapa karyawan berbicara”, didapat hasil sebanyak 11,8% responden menyatakan sangat setuju dengan pernyataan tersebut. 56,6% responden menyatakan setuju, 30,3% responden menyatakan kurang setuju, dan 1,3% responden menyatakan tidak setuju. Hasil tersebut dapat dilihat pada grafik 5.11 (hal.86).



**Grafik 5.11 Karyawan Dapat Mengatakan Apa yang Ada di Pikiran Mereka Terlepas Dari Dengan Siapa Mereka Berbicara**

( n = 76)

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS Versi 17 (April 2012)

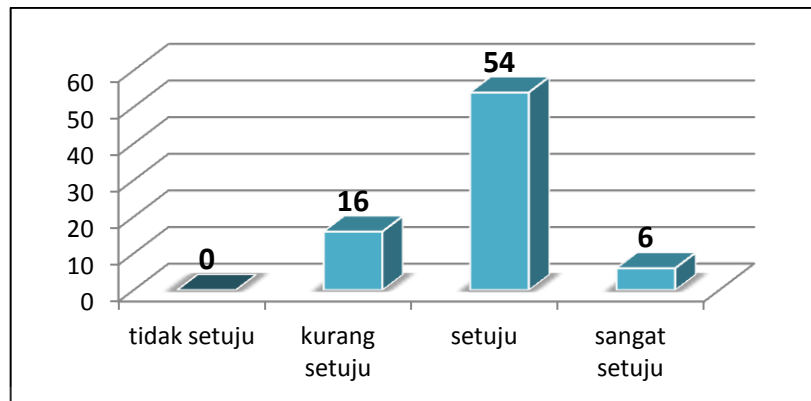
Dengan adanya keterbukaan, semua karyawan dapat mengungkapkan apa yang ada dalam pikirannya. Hal ini dapat mendukung terciptanya kelancaran komunikasi, dimana para karyawan dapat secara bebas mengungkapkan pendapat. Dari grafik di atas terlihat bahwa mayoritas karyawan menanggapi secara positif

pernyataan ini. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden sudah mampu mengemukakan pendapat secara bebas. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Bu Retno sebagai berikut: *“menurut aku sih disini eeh..udah istilahnya udah fair lah. Kalo kita gasuka, ya kita ngomong gasuka, jadi sudah ada ini lah keterbukaan.”*

Dari grafik 5.11 di atas juga terlihat masih terdapat beberapa responden yakni sebanyak 31,6% dari total responden yang menyatakan masih belum merasakan adanya keterbukaan dalam mengemukakan pendapat. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Bapak Putu berikut ini yang mengatakan bahwa hal ini lebih dikarenakan belum adanya budaya keterbukaan antar para karyawan maupun antara karyawan ke atasan, sehingga para karyawan masih belum dapat dengan bebas mengungkapkan apa yang ada di dalam pikiran. Selain itu Bapak Putu juga merasa masih adanya beberapa atasan yang belum dapat menerima pendapat atau bahkan saran dari bawahan dikarenakan arogansi yang dimilikinya. Berikut pernyataan dari Bapak Putu:

*“belum kalo aku bilang. Mungkin yang pertama karena masalah budaya kita ya. Budaya kita yang merasa ga enak apa gimana. Jadi ada kalanya kita hanya bisa berbicara di belakang yang kedua sendiri, karena kita melihat ada beberapa atasan yang cenderung punya yang namanya arogansi, tidak semua ya, hanya beberapa atasan saja. Jadi arogansinya itu kadang-kadang, kalo aku baru, ngasih atasan ngasih masukan seperti ini, ya dianggap sebagai, ah..lo anak baru tau apa. dan ada kalanya atasan memberikan keputusan secara mendadak dan kita protes ga dianggap. hhe begitu ”*

Berlanjut ke pernyataan selanjutnya dimana penilaian responden terhadap pernyataan “Semua karyawan menerima informasi yang meningkatkan kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan dalam organisasi”, diketahui 7,9% responden menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan tersebut, 71,1% responden menyatakan setuju, 21,1% menyatakan kurang setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju. Hasil tersebut dapat dilihat pada grafik 5.12 (hal.87).



**Grafik 5.12 Karyawan Menerima Informasi Yang Meningkatkan Kemampuan Mereka Untuk Mengkoordinasikan Pekerjaan Mereka Dalam Organisasi**

( n = 76)

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS Versi 17 (April 2012)

Salah satu visi PLN ialah ingin menjadi perusahaan kelas dunia. Salah satu cara untuk mewujudkan visi tersebut ialah dengan memfasilitasi para karyawannya untuk menjadi “*Knowledge Worker*” yang memiliki semangat dan kemampuan untuk berbagi pengetahuan dan kemudian melakukan kodifikasi dan implementasi pengetahuan eksplisit untuk meningkatkan kinerja dan melakukan inovasi berkelanjutan untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Fasilitas yang disediakan oleh perusahaan untuk menciptakan *knowledge worker* adalah pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada karyawan.

Program Pendidikan dan Latihan atau yang biasa disebut Diklat merupakan salah satu program dimana para karyawan dapat mendapatkan informasi yang dapat meningkatkan pengetahuan karyawan dalam bekerja. Hal ini didukung oleh pernyataan Ibu Retno yang menyatakan bahwa dengan adanya berbagai program diklat yang disediakan oleh PT PLN, para karyawan mendapat informasi yang dapat meningkatkan kemampuan dalam bekerja. Selain itu kebiasaan *sharing-sharing* antara karyawan juga dapat menambah pengetahuan dari karyawan. Berikut pernyataan Ibu Retno:

*“...kan kita ada diklat, terus juga sharing ama temen-temen, gitu aja sih. Terus kalo ada hal-hal baru juga, kita biasanya diadakan rapat kecil gitu untuk penjelasannya.”*

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Putu, diketahui bahwa karyawan dapat memilih jenis diklat apa saja yang ingin karyawan tersebut ikuti.

*“Diklat. Jadi kalo sistem diklat disini, kita kan ngajukan diklat ke pusdiklat, nanti dipanggil oleh pusdiklat untuk ikut ini. Akan tetapi, Bapak Putu menambahkan bahwa selama ini para karyawan mendapatkan informasi yang dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam bekerja hanyalah melalui diklat saja. Untuk kegiatan lain di luar diklat, jarang sekali diselenggarakan oleh PLN. Berikut penuturan Bapak Putu: “hanya seperti itu, jadi kalo apa ya istilahnya, ada seminar atau pengembangan kemampuan di luar diklat itu jarang”*

Dari berbagai pemaparan mengenai indikator-indikator dimensi iklim komunikasi organisasi, secara umum dapat dikatakan iklim komunikasi organisasi di PT PLN Kantor Disjaya sudah baik dan mampu mendukung terciptanya komunikasi yang efektif diantara para anggota organisasi. Para karyawan dan atasan sudah saling percaya satu dengan yang lainnya, organisasi sudah memberikan dukungan yang cukup kepada karyawan, begitu pula dengan karyawan yang menunjukkan dukungan untuk organisasinya dalam bentuk kinerja yang baik. Para karyawan seringkali dilibatkan dalam konsultasi yang berhubungan dengan pekerjaannya, dan sudah ada keterbukaan diantara para karyawan.

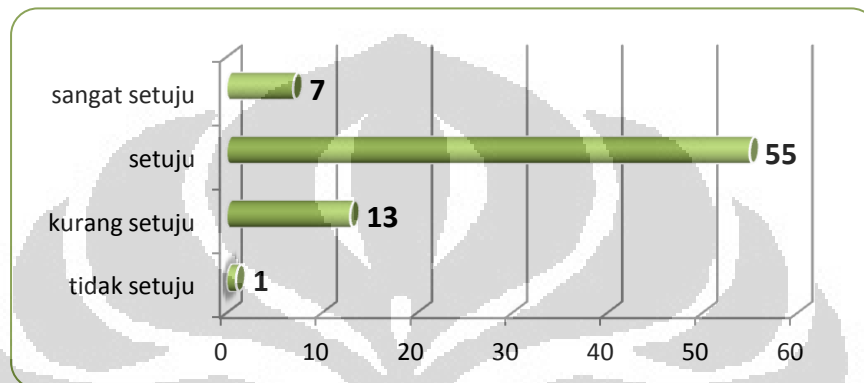
#### **5.2.2.1.2 Kualitas Media**

Media komunikasi merupakan alat bantu untuk memindahkan pesan dari sumber kepada penerima yang digunakan untuk melakukan komunikasi. Media komunikasi ini menjadi alat bantu atau seperangkat sarana yang digunakan untuk kelancaran proses komunikasi. Media komunikasi yang baik akan memperlancar proses komunikasi, akan tetapi penggunaan media komunikasi yang kurang baik akan menghambat proses komunikasi, bahkan dapat menimbulkan adanya miskomunikasi.

Dalam penelitian ini, pengukuran dimensi kualitas media diukur dari beberapa indikator, yakni daya tarik pesan yang disampaikan untuk disimak, efisiensi dalam penyajian, dan persepsi karyawan mengenai apakah media tersebut dapat diandalkan atau belum. Penjelasan mengenai masing-masing indikator pada dimensi iklim komunikasi organisasi tersebut dapat dilihat pada bagian berikut ini.

## 1. Efisien dalam Penyajian

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 76 responden karyawan PT PLN Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang mengenai penilaian terhadap pernyataan “Informasi internal yang disajikan perusahaan dapat dimengerti dengan baik”, diketahui 9,2% menyatakan sangat setuju, 72,4% menyatakan setuju, 17,1% menyatakan kurang setuju, dan 1,3% menyatakan tidak setuju. Hasil tersebut dapat dilihat pada grafik 5.13 di bawah ini.



**Grafik 5.13 Efisien dalam Penyajian Informasi**

( n = 76)

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS Versi 17 (April 2012)

Pertukaran informasi di PT PLN Kantor Disjaya saat ini mayoritas dilakukan melalui media elektronik ataupun melalui tatap muka. Hal ini dikarenakan saat ini PT PLN sudah menerapkan program peduli lingkungan dengan cara meminimalisir penggunaan media berbahan dasar kertas dalam bertukar informasi. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Bapak Edman selaku Deputy Manajer Pengembangan Sumber Daya Manusia, mengatakan bahwa PT PLN saat ini dalam berkomunikasi sudah mengurangi jumlah penggunaan kertas, sehingga lebih sering menggunakan media elektronik atau ketemu langsung. Berikut penuturan dari Bapak Edman, Deputy Manajer Pengembangan Sumber Daya Manusia, mengenai penggunaan media komunikasi di PT PLN Kantor Disjaya:

*“Media yg digunakan, kita udah paperless sih, jadi paling email, ketemu langsung, telepon ada, terus ada itu namanya, jadi itu langsung ke nomor pln aja. Nah medianya ya internet, email, telepon, terus ya langsung. Lebih sering face to face.”*



Pernyataan Bapak Edman juga didukung oleh Bu Putri yang menyatakan bahwa komunikasi yang dilakukan di PT PLN Kantor Disjaya sudah meminimalisir penggunaan kertas dengan cara menggunakan media elektronik sebagai alat bantu untuk berkomunikasi. Selain media elektronik seperti email, telepon, ataupun portal-portal, komunikasi yang terjadi di PT PLN Kantor Disjaya juga seringkali secara tatap muka. Berikut penuturan dari Bu Putri:

*“Biasanya kita nelepon langsung ya, terus kalo lewat tulisan, kayak misalnya ada SK-SK baru, itu suka di email-email-in atau ga langsung buka dari Knowledge Management Portal gitu. Trus, kalo sama atasan atau temen-temen yang lain, itu biasanya face-to-face kalo lagi ngobrol aja. atau ga kan suka ada sosialisasi mengenai program baru gitu.”*

Dari penuturan Bapak Edman dan juga Bu Putri di atas, dapat diketahui bahwa proses komunikasi yang terjadi di PT PLN Kantor Disjaya terjadi melalui dua tahap, yakni proses komunikasi secara primer dan proses komunikasi secara sekunder. Menurut Effendy (2002: 11-16), proses komunikasi secara primer merupakan penyampaian pikiran dan atau perasaan seseorang kepada orang lain dengan menggunakan *lambang (symbol)* sebagai media. Lambang sebagai media primer dalam proses komunikasi adalah bahasa, isyarat, gambar, warna, dan lain sebagainya yang secara langsung mampu “menterjemahkan” pikiran dan atau perasaan komunikator kepada komunikan yang dalam hal ini berarti komunikasi yang dilakukan secara tatap muka yang terjadi melalui obrolan-obrolan maupun sosialisasi seperti yang dipaparkan Bu Putri di atas. Proses komunikasi secara sekunder adalah proses penyampaian pesan oleh seseorang kepada orang lain dengan menggunakan alat atau sarana sebagai media kedua setelah memakai lambang sebagai media pertama. Seorang komunikator menggunakan media kedua dalam melancarkan komunikasinya karena komunikan sebagai sasarannya berada di tempat yang relatif jauh atau jumlahnya banyak, yang dalam hal ini ialah media elektronik seperti yang telah disebutkan di atas.

Dengan begitu dapat dikatakan bahwa informasi di PLN disajikan melalui dua bentuk, yakni secara tulisan yang biasanya disebarkan melalui media elektronik seperti email ataupun portal-portal, dan secara lisan tatap muka, yakni melalui sosialisasi. Penyajian informasi melalui media elektronik maupun tatap

muka ini dianggap sudah mudah dipahami oleh mayoritas responden. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Bapak Putu sebagai berikut:

*“Mudah dipahami ya, apalagi kan untuk kebijakan yang berskala besar atau ketika ada program baru yang ingin dilakukan suka ada sosialisasi dari pusat. Sosialisasi itu lebih cenderung mudah dipahami.”*

Seperti yang terlihat pada grafik 5.13 di atas, terlihat bahwa dari sebanyak 76 karyawan di PT PLN yang dijadikan sebagai responden penelitian, 14 orang di antaranya menanggapi secara negatif pernyataan mengenai efisiensi penyajian informasi di PT PLN Kantor Disjaya. Tampilan informasi yang kurang menarik kadang membuat keinginan membaca atau melihat menjadi kurang, sehingga informasi yang didapat tidak sempurna, bahkan tidak dapat diingat. Dari beragam jenis media komunikasi yang tersedia di PT PLN Kantor Disjaya ini, media *email* merupakan media yang paling banyak digunakan. Akan tetapi, tidak semua karyawan merasa puas dengan kualitas media *email* ini. Hal ini dikarenakan penyajian informasi melalui *email* ini dirasa kurang menarik dan sulit dipahami. Hal ini seperti halnya yang diungkapkan oleh Bapak Putu: *“Kalo surat lebih cenderung mudah dipahami ya. Surat sama sosialisasi itu lebih cenderung mudah dipahami. Kalo email agak lebih susah....”*

Alasan mengapa penggunaan media *email* dalam berkomunikasi lebih susah untuk dipahami ialah karena penggunaan bahasa yang kurang komunikatif. Para karyawan merasa kalau bahasa yang digunakan di *email* sulit dimengerti. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Bu Retno sebagai berikut:

*“kalo yang dalam bentuk email, selama ini kurang sih. Kurang komunikatif kali ya, apa karena terlalu tinggi bahasanya ga ngerti, dan itu bukan aku aja yang ngerasain seperti itu, tapi temen-temen lain juga begitu. Jadi bahasanya tuh agak berbelit-belit gitu, jadi bingung maksudnya apa sih, tapi kalo udah kumpulin, ooh maksudnya begini toh.”*

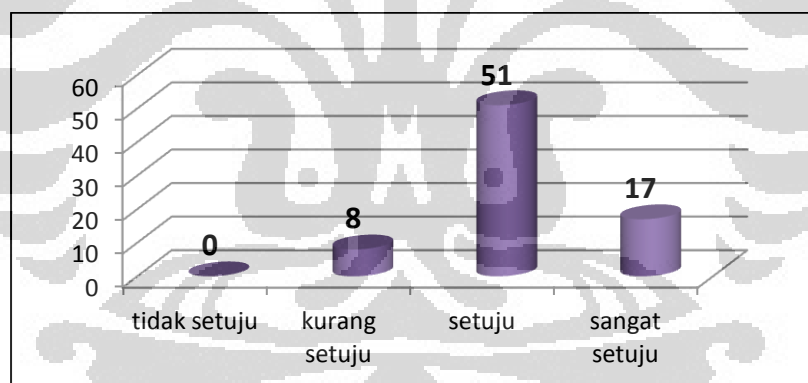
Banyak cara mencari tahu sebuah informasi, dan banyak juga cara memahami isi informasi. Tampilan informasi yang menarik sangat diharapkan oleh seorang semua yang membaca informasi tersebut. Dengan penyajian yang menarik akan mempermudah pemahaman akan informasi tersebut. Selain bahasa yang mudah dimengerti, penambahan gambar yang menjelaskan informasi tersebut akan lebih mempermudah pembaca untuk memahami apa yang sedang

dipelajarinya. Selama ini penyajian informasi di *email* ini cenderung hanya berisi kata-kata yang membingungkan dan juga tidak menarik untuk disimak. Hal ini didukung dengan pernyataan Bapak Putu berikut ini:

*“bentuk email nya seringkali panjang dan hanya berisi kata-kata. Nih, hanya seperti ini (sambil memperlihatkan bentuk emailnya) ini masih pendek ini, biasanya lebih panjang lagi. Jadi istilahnya hanya dalam bentuk kata-kata tanpa ada gambar-gambar yang menunjukkan langsung how to do it. Itu otomatis kan akan lebih susah untuk dipahami, apalagi hanya petunjuk tulisan dengan format yang sangat panjang kan memusingkan juga”*

## 2. Media Dapat Diandalkan

Dalam penelitian ini, indikator media yang dapat diandalkan diukur dengan pernyataan “Perusahaan saya menggunakan media yang dapat diandalkan dalam mengirimkan pesan”. Dari hasil penelitian diketahui sebesar 67,1% responden menyatakan setuju, 22,4% responden menyatakan sangat setuju, dan 10,5% responden menyatakan kurang setuju. Hasil tersebut dapat dilihat pada grafik 5.14 di bawah ini.



**Grafik 5.14 Media dapat Diandalkan**  
( n = 76)

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS Versi 17 (April 2012)

Dari data di atas, diketahui bahwa mayoritas responden sudah menganggap bahwa media komunikasi yang tersedia di PT PLN Kantor Disjaya sudah dapat diandalkan. Adanya portal-portal, seperti portal Knowledge Managemet maupun portal yang dimiliki oleh tiap bidang, semakin memudahkan para karyawan PT PLN dalam berkomunikasi, karena di setiap portal terdapat

forum komunikasi yang dapat digunakan sebagai sarana untuk melakukan *sharing knowledge*.

*Knowledge sharing* adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk berbagi pengetahuan sesama karyawan. *Sharing knowledge* ini dilakukan untuk menyelesaikan permasalahan yang ada di setiap unit atau wilayah. *Sharing knowledge* merupakan salah satu kegiatan *knowledge management* yang dilakukan untuk mengumpulkan dan menciptakan pengetahuan supaya permasalahan yang dialami oleh unit dapat diselesaikan. Penyelesaian masalah ini dapat dilakukan sesuai dengan hasil yang diperoleh dari *sharing knowledge* yang telah dilaksanakan. Bukan hanya itu, *sharing knowledge* ini dilakukan apabila ada suatu keputusan baru atau kebijakan yang perlu disosialisasikan kepada semua karyawan. Yakni, semisal ketika ada SK terbaru, maka di tiap-tiap area PLN seluruh Indonesia, wajib untuk mensosialisasikan SK tersebut kepada seluruh karyawan di masing-masing kantor. Hal ini diperkuat dengan pernyataan dari Bapak Edman selaku Deputy Manajer Pengembangan Sumber Daya Manusia yang menyatakan kalau di portal bidang SDM itu terdapat forum komunikasi SDM, yang mana biasanya dimanfaatkan untuk menanyakan mengenai SK berikut ini:

*“... terus biasanya kalo di forum komunikasi SDM, itu sebulan sekali ada, setiap rabu minggu ke 3 lah, itu kita kumpulin, nah nanya semua, susunan SK kaya begini, apa yang anda dapet, apa yang kurang dipahami, apa yang kurang, itu kan beda pendapat. Nah itu dijelasin, terus filosofi timbulnya SK itu kenapa. Kenapa dimulai SK itu. Nah dengan begitu diharapkan, estafet ke semua karyawan di area, sosialisasi juga.”*

Dari data di atas juga terlihat bahwa selain responden yang menjawab secara positif mengenai pernyataan keandalan media yang digunakan di PT PLN Kantor Disjaya ini, masih ada sebanyak 8 responden yang menjawab kurang setuju terhadap pernyataan ini. Responden yang menjawab kurang setuju ini melihat bahwa media email yang merupakan media utama dalam berkirim informasi antar karyawan di PT PLN Kantor Disjaya masih belum dapat diandalkan. Hal ini selain dikarenakan penyajian informasinya yang kurang komunikatif, saat ini di PLN masih terdapat beberapa karyawan yang masih belum mengerti cara menggunakan email. Hal ini sesuai dengan pernyataan Bu Retno sebagai berikut:

*“Terus juga, budaya kita kan masih karyawan negeri ya, baru ke PT gitu kan, jadi untuk.. kadang juga masih ada orang yang masih belum bisa buka web, buka email juga belum bisa. Terutama untuk golongan yang sesepuh lah, dia buka email aja gatau gitu. Jadi ya padahal udah dikirim, tetep aja gitu mereka nanya lagi, nanya lagi, dari unit tuh suka begitu.”*

Masih banyaknya karyawan yang belum dapat membuka *email* akan berdampak pada terhambatnya proses komunikasi, karena karyawan yang tidak mengerti cara membuka email akan telat mendapatkan informasi terbaru yang dikirimkan melalui email tersebut. Kesulitan dalam membuka email akan mengakibatkan penumpukan email dalam jumlah banyak dalam *account email* tersebut, sehingga semakin lama akan semakin penuh dan pada akhirnya ketika ada *email* baru yang dikirim, *email* tersebut tidak dapat masuk. Penumpukan *email* yang dapat mengakibatkan sulit masuknya *email* baru ini selain dikarenakan keterbatasan pengetahuan karyawan tersebut dalam menggunakan media *email*, tetapi juga dapat dikarenakan kesibukan yang mengakibatkan karyawan tersebut tidak sempat untuk mengecek *account email* nya. Hal ini didukung oleh pernyataan Bapak Putu yang menyatakan bahwa media *email* masih belum dapat diandalkan. Berikut pernyataan Bapak Putu:

*“belum bisa, karena apa? karena misalnya aku nih, ngirim email undangan diklat ya atas nama manajer. Kadang manajernya emailnya penuh, konfirmasinya balik ke saya, manajer ini emailnya penuh, gabisa dikirim. Tapi yang bersangkutan ga pernah tau kalo emailnya penuh. Ga pernah tau, Pak ada email baru dan gabisa masuk karena emailnya penuh. Jadi saya yang harus menghubungi dia, ya kalau beliau ada di tempat, kalo ga ada?waaah..”*

Jadi secara umum kualitas media di PLN sudah cukup bagus, akan tetapi masih ada beberapa hal yang perlu diperbaiki, yakni terutama dalam hal penyajian informasi melalui media *email*. Karyawan masih sulit memahami isi pesan di *email* tersebut.

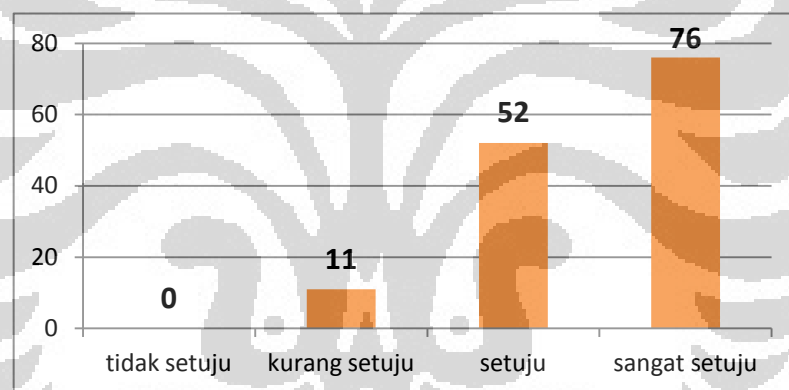
### **5.2.2.1.3 Aksesibilitas Informasi**

*Aksesibilitas informasi* berkaitan dengan seberapa jauh informasi tersedia bagi para anggota organisasi dari berbagai sumber dalam organisasi. Sumber-sumber informasi dalam organisasi yang dimaksud menurut Pace dan Faules (2002:556) seperti rekan sekerja, bawahan, pimpinan langsung atau tidak

langsung, selentingan (*grapevine*) penyelia langsung, dan juga dari informasi tertulis. Dalam penelitian ini, dimensi ini diukur melalui beberapa indikator yakni ketersediaan akses informasi, kemudahan karyawan dalam mengakses, serta kesempatan karyawan dalam memperoleh informasi. Berikut pemaparan untuk masing-masing indikator dalam dimensi ini.

### 1. Tersedianya Akses Informasi

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner terhadap 76 responden atas pernyataan “Perusahaan saya menyediakan cukup akses bagi para karyawan untuk memperoleh informasi yang diperlukan”, diperoleh hasil bahwa sebanyak 76 responden menjawab sangat setuju, 52 responden menjawab setuju, dan 11 responden menjawab kurang setuju, sedangkan tidak ada satupun dari responden menjawab tidak setuju. Hasil tersebut dapat dilihat pada grafik 5.15 di bawah ini.



**Grafik 5.15 Tersedianya Akses Informasi**  
(n=76)

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS Versi 17 (April 2012)

Grafik 5.15 di atas memperlihatkan bahwa mayoritas karyawan merasa bahwa akses informasi di PLN sudah memadai. Menurut Bapak Putu, salah seorang responden dari sub bidang pengembangan sumber daya manusia, akses informasi yang tersedia di PT PLN Kantor Disjaya terdiri dari email, KM portal, portal-portal yang dimiliki setiap bidang, majalah, dan juga mading.

*“sudah cukup banyak ya, ada akses informasi email, terus knowledge management juga ada, itu isinya tentang kumpulan-kumpulan SK, terus ehh..majalah-majalah juga, terus mading juga. Terus, ada lagi yang namanya SILM, semacam laporan manajemen per bulan, kayak jumlah*

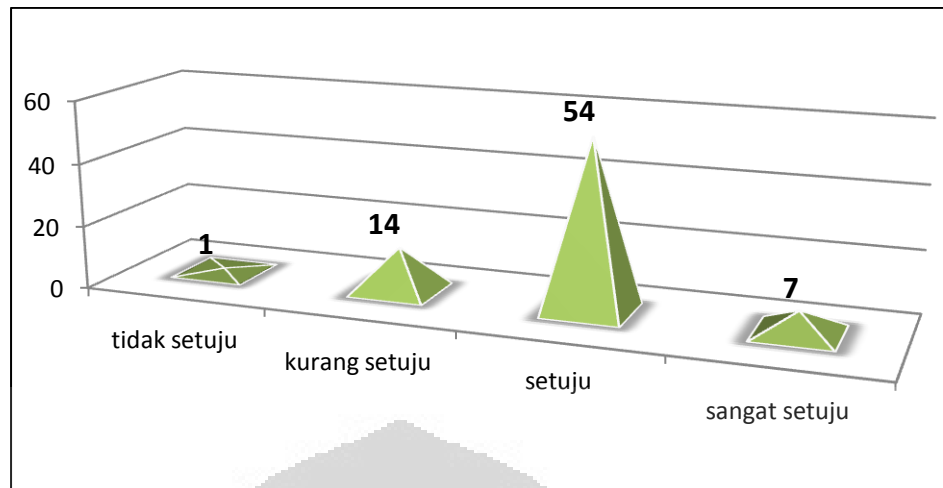
*pelanggan, data-data usaha kita lah per bulannya, dan portal-portal perencanaan kayak gitu ada. ”*

Akses informasi di PT PLN Kantor Disjaya tidak hanya melalui media elektronik maupun media tertulis saja, melainkan juga didapat dari *sharing-sharing* antar para karyawan ataupun dari atasan ke bawahan yang dilakukan secara tatap muka. Sejak Februari 2011, PLN sudah melaksanakan program yang bernama CoC (*Code of Conduct*). *Code of Conduct* (CoC) merupakan suatu kebiasaan baru PT PLN yang mulai dijalankan sejak bulan Februari kemarin. Kegiatan ini wajib dilakukan oleh masing-masing sub divisi setiap pagi pukul 07.30 WIB selama  $\pm 25$  menit. Tujuan dari dilaksanakannya CoC ini ialah untuk meningkatkan kebersamaan dan team work, memulai pekerjaan tepat waktu (mengurangi keterlambatan), kepedulian terhadap kinerja, positif dan negatif reinforcement, dan sebagai penyemangat / pembuka hari. Hal ini sejalan dengan pernyataan Bapak Putu sebagai berikut:

*“Ya kan paginya kita ada CoC itu kan. Nah disitu kalo ada informasi baru, ada SK baru, kita omongin gitu. Jadi tidak berdasarkan lewat email.. CoC itu semacam kegiatan, semacam coffee morning lah untuk melakukan sharing-sharing untuk meningkatkan kapabilitas kerja, kita sharing cerita-cerita yang mungkin bisa menginspirasi, membaca pedoman perilaku mengenai apa sih yang boleh kita lakukan dan tidak boleh kita lakukan. kan CoC tujuannya itu, meningkatkan semangat kerja. Meningkatkan semangat untuk memulai suatu aktivitas.”*

## **2. Kemudahan dalam mengakses informasi**

Indikator kedua ialah kemudahan karyawan dalam mengakses informasi. Berdasarkan hasil penelitian terhadap 76 responden karyawan PT PLN Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang mengenai penilaian terhadap pernyataan “Semua karyawan mempunyai akses yang yang mudah terhadap informasi yang berkaitan langsung dengan pekerjaan, kecuali terhadap informasi untuk keamanan yang diperlukan”, diketahui sebanyak 54 responden menyatakan setuju, 14 responden menyatakan kurang setuju, 7 responden menyatakan sangat setuju, dan sisanya yakni sebanyak 1 responden menyatakan tidak setuju. Hasil tersebut dapat dilihat pada grafik 5.16 berikut.



**Grafik 5.16 Kemudahan dalam mengakses informasi**

( n = 76)

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS Versi 17 (April 2012)

Grafik 5.16 di atas memperlihatkan bahwa mayoritas karyawan PT PLN Kantor Disjaya sudah merasa mudah dalam mengakses informasi yang diperlukan. Dengan tersedianya beragam akses informasi yang telah disebutkan di atas, karyawan tidak merasa kesulitan dalam mengakses informasi. Hal ini sesuai dengan pernyataan Bu Retno: *“Eeeh.. sebenarnya sih dipermudah ya dengan adanya KM, jadi kalo mau liat SK-SK, kita tinggal buka sendiri.”* Selain dari berbagai akses informasi yang disediakan oleh PT PLN, seperti email, KM portal, portal yang dimiliki oleh masing-masing bagian, dan beragam jenis media tertulis seperti yang telah disebutkan di atas, karyawan dapat mendapatkan informasi dari karyawan lain. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Bapak Putu sebagai berikut:

*“kita punya portal-portal sih, setiap bagian punya portal. Tapi karena banyak sekali, jadinya bingung. Biasanya kalo kita butuh data, langsung ke orangnya langsung. Kalo yang dicari akuntansi ya kita ke bagian akuntansi.”*

Dalam mengakses informasi dari karyawan lain, terutama yang berbeda bidang seringkali muncul kendala. Hal ini dapat dikarenakan karyawan yang bersangkutan sedang sibuk dan tidak ada di tempat, sehingga untuk mengakses informasi tersebut menjadi tertunda. Hal ini didukung dengan pernyataan Bu Putri sebagai berikut:

*“pernah, dipermudah juga. Ada yang dipermudah, ada juga yang dipersulit. Kalo yang dipersulit karena memang orang yang bersangkutan sedang ada*



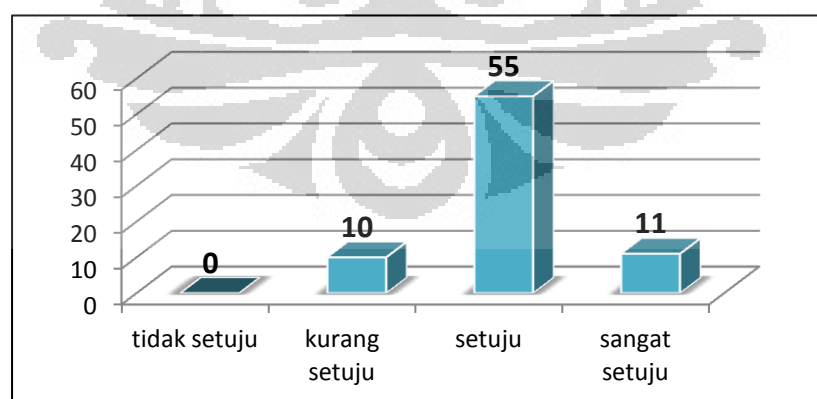
*kerjaan juga, jadinya terbengkalai ke kita, kayak dulu kan ada kegiatan untuk mengumpulkan..apa..kegiatan per bidang itu ngapain aja, gitu. Ada lah beberapa bidang yang susah banget dimintain data kayak gitu”*

Selain karena karyawan juga sibuk, kesulitan dalam mengakses informasi dari bidang lain juga dapat disebabkan masih adanya nilai-nilai birokratis dalam diri PLN, dimana untuk dapat memperoleh informasi tersebut, terkadang karyawan harus membuat surat terlebih dahulu. Hal ini seharusnya sudah tidak ada lagi karena hal seperti ini hanya akan menghambat arus komunikasi dalam organisasi dan juga menyusahkan karyawan dalam mengakses informasi. Hal ini didukung dengan pernyataan Bapak Putu sebagai berikut:

*“jadi seringkali..ya kalo orangnya baik sih kita langsung dikasih ya, tapi kalo enggak, biasanya harus pake surat, jadi kan kalo pake surat kan saya harus buat surat dulu, nunggu dia ada di tempat baru dikirim. Padahal kan tempatnya itu kan cuma satu kantor ini cuma beda lantai aja.”*

### 3. Kesempatan Karyawan dalam Memperoleh Informasi

Indikator lainnya yang juga turut mempengaruhi dimensi ini ialah kesempatan karyawan dalam memperoleh informasi. Berdasarkan hasil penelitian terhadap 76 responden karyawan PT PLN Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang mengenai penilaian responden terhadap pernyataan “Semua karyawan memperoleh kesempatan yang sama dalam memperoleh informasi yang diperlukan”, didapat hasil seperti yang terlihat pada grafik 5.17 di bawah ini.



**Grafik 5.17 Kesempatan Karyawan Dalam Memperoleh Informasi**  
( n = 76)

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS Versi 17 (April 2012)

Grafik 5.17 (hal.98) menunjukkan bahwa mayoritas responden sudah memiliki kesempatan yang sama dalam memperoleh informasi. Hal ini terlihat dari data yang didapat, yakni sebanyak 55 responden menyatakan setuju, 11 responden menyatakan sangat setuju, 10 responden menyatakan kurang setuju, dan ada satupun responden yang menyatakan tidak setuju.

Semua akses informasi yang tersedia di PT PLN Kantor Disjaya dapat diakses oleh semua karyawan tanpa terkecuali. Bapak Putu menyatakan bahwa semua itu tergantung dari bagaimana usaha dari karyawan tersebut untuk mau mencari informasi yang diperlukan. Berikut pernyataan Bapak Putu: *“kesempatan yang sama. Kalo kesempatannya iya, tergantung ya karena itu tadi usahanya gimana dulu. gimana kita usahanya untuk mencarinya”*. Pernyataan dari Bapak Putu juga diperkuat dengan pernyataan dari Bu Putri bahwa selama dia ingin mencari tahu dan informasi tersebut tidak bersifat rahasia, maka informasi tersebut akan dapat diperoleh. *“kalo untuk dia mau tahu, dan selama informasi itu tidak bersifat rahasia, gampang nyarinya.”*

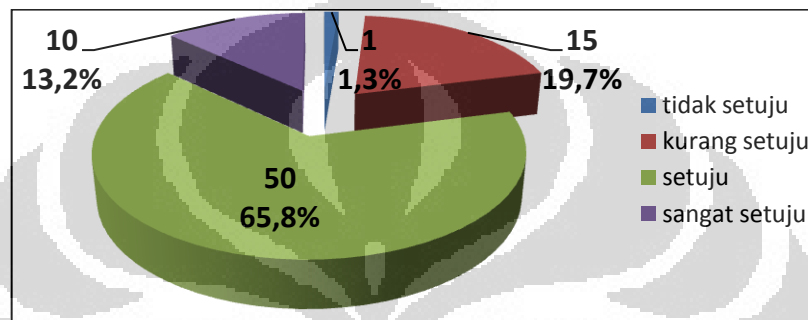
Dengan demikian, berdasarkan pemaparan tiga indikator dalam dimensi aksesibilitas informasi di atas dapat diketahui bahwa aksesibilitas informasi di PT PLN Kantor Disjaya dapat dikatakan sudah baik, dimana mayoritas responden menyatakan bahwa PLN Kantor Disjaya sudah menyediakan cukup akses informasi. Para karyawan memiliki kesempatan yang sama dan dimudahkan dalam mengakses informasi yang ada selama informasi tersebut tidak bersifat rahasia.

#### **5.2.2.1.4 Penyebaran Informasi**

Penyebaran informasi berkaitan dengan seberapa jauh informasi disebarkan ke seluruh bagian dalam organisasi dan bagaimana pula menerima informasi dari seluruh bagian organisasi. Dimensi ini diukur melalui tiga indikator, yakni penyebaran informasi dalam struktur organisasi, penyebaran informasi yang penting/khusus, dan penyebaran informasi terkini. Berikut penjelasan masing-masing indikator dalam dimensi ini.

### 1. Penyebaran Informasi dalam Struktur Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 76 responden karyawan PT PLN Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang mengenai penilaian terhadap pernyataan “Selama ini informasi selalu sampai kepada pihak-pihak yang membutuhkan”, diketahui sebanyak 50 responden (65,8%) menyatakan setuju, 15 responden (19,7%) menyatakan kurang setuju, 10 responden (13,2%) menyatakan sangat setuju, dan 1 responden (1%) menyatakan tidak setuju. Hasil tersebut dapat dilihat pada grafik 5.18.



**Grafik 5.18 Informasi Sampai Kepada Pihak-pihak yang Membutuhkan**  
( n = 76)

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS Versi 17 (April 2012)

Dari grafik 5.18 (hal.99) terlihat bahwa mayoritas responden merasa bahwa selama ini informasi selalu sampai kepada pihak-pihak yang membutuhkan. Montana (dalam Purwanto, 2003:26) mengemukakan bahwa untuk organisasi yang berskala kecil yang hanya memiliki beberapa karyawan, maka penyampaian informasi dapat dilakukan secara langsung kepada para karyawannya, tetapi bagi organisasi yang berskala besar yang memiliki ratusan bahkan ribuan karyawan, maka penyampaian informasi pada pelaksanaannya akan membentuk suatu pola yang disebut pola komunikasi (*patterns of communications*). Pola komunikasi ini dapat dibedakan menjadi dua jenis, yakni saluran komunikasi formal (*formal communications channel*) dan saluran komunikasi non formal (*informal communications channel*).

Dalam pelaksanaannya, penyebaran informasi di PT PLN Kantor Disjaya juga dilakukan melalui dua jalur, yaitu formal dan non formal, hal ini dikarenakan jumlah karyawan PLN yang cukup banyak, sehingga jika hanya mengandalkan jalur komunikasi formal saja, maka penyebaran informasi tidak akan terlaksana

dengan baik. Adapun pengakuan dari Bapak Putu, salah seorang responden dari sub bidang pengembangan sumber daya manusia, yang mengatakan bahwa penyebaran informasi terkini disini seringkali dilakukan melalui obrolan-obrolan santai antar karyawan. Berikut pernyataan Bapak Putu:

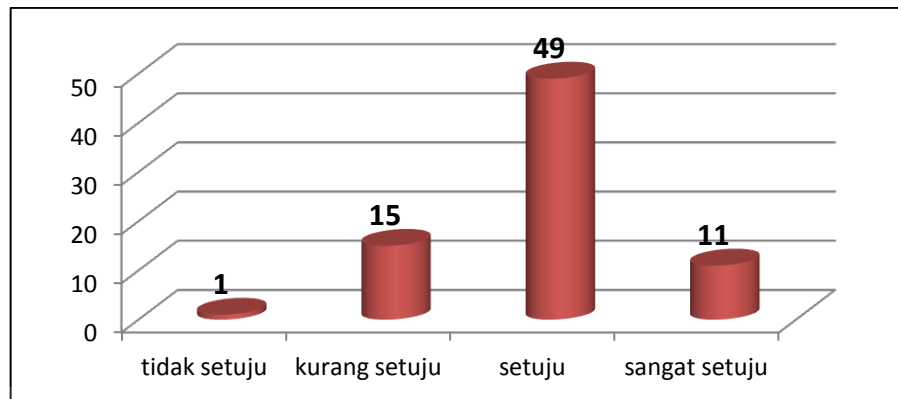
*“...kan kalo misalnya SK-SK atau pengumuman itu dikirimnya melalui email ya, nah nyebarin ke yang lainnya lebih kepada obrolan aja ya, bukan pertemuan formal yang kita lakukan pertemuan atau apa. jadi misalkan saya punya SK baru, trus saya kasih tau ke yang lain, nih ada SK baru tentang ini nih, nah mereka kan terus pada eh minta minta dong minta minta, gitu doang. Hahaha”*

Penyampaian informasi melalui jalur formal biasa dilakukan melalui program sosialisasi. Program sosialisasi biasanya dilakukan untuk sosialisasi kebijakan perusahaan yang skalanya besar, yang menyangkut semua anggota organisasi, selain itu sosialisasi juga dilakukan ketika organisasi ingin menerapkan suatu program baru, sehingga dilakukan sosialisasi untuk memberi pemahaman kepada para karyawan mengenai cara kerja program tersebut dan alasan munculnya program tersebut. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Bapak Putu berikut ini:

*“kebijakan perusahaan yang skalanya besar ya, menyangkut banyak orang atau organisasi, itu disosialisasikan. Selain itu, kalo ada program atau sistem baru yang diimplementasikan yang perlu ada sosialisasi, kayak SPT atau apa, itu bisa dilakukan sosialisasi mengenai penggunaan sistem itu ya”*

## **2. Lamanya Penyebaran Informasi**

Dari hasil penelitian terhadap 76 responden karyawan PT PLN Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang mengenai penilaian karyawan terhadap pernyataan “Selama ini informasi penting disampaikan secara cepat kepada pihak-pihak terkait”, didapat hasil seperti yang terlihat pada grafik 5.19 berikut ini.



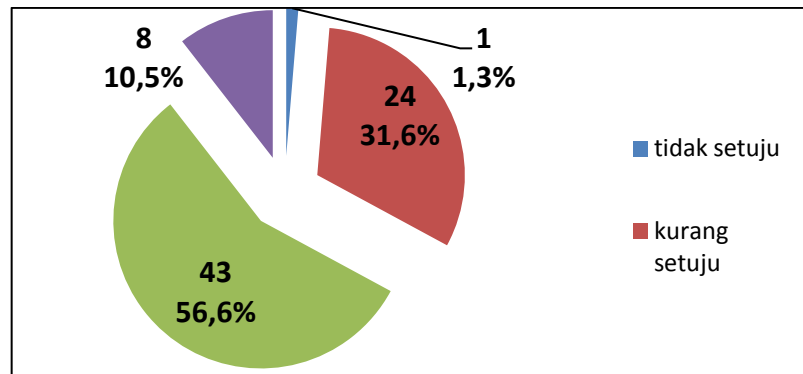
**Grafik 5.19 Informasi Sampai Secara Cepat Kepada Pihak-pihak Terkait**  
( n = 76)

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS Versi 17 (April 2012)

Dari grafik di atas terlihat bahwa penyebaran informasi di PLN Kantor Disjaya tergolong cepat, diketahui sebanyak 49 responden menyatakan setuju, 15 responden menyatakan kurang setuju, 11 responden menyatakan sangat setuju, dan 1 responden menyatakan tidak setuju. Hal ini dikarenakan PT PLN sudah menggunakan media elektronik sebagai alat bertukar informasi antar karyawan, sehingga informasi dapat cepat sampai ke semua karyawan. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Bapak Putu sebagai berikut: *“sudah cukup kok. Karena kalo misalkan kalo pun kita email, yaa cepatlal”*.

### 3. Penyebaran Informasi Terkini

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 76 responden karyawan PT PLN Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang mengenai penilaian karyawan terhadap pernyataan “Semua karyawan selalu menyampaikan informasi terbaru kepada karyawan lain yang belum mengetahui”, diketahui sebanyak 43 responden (56,6%) menyatakan setuju, 24 responden (31,6%) menyatakan kurang setuju, 8 responden (10,5%) menyatakan sangat setuju, dan 1 responden (1%) menyatakan tidak setuju. Hasil tersebut dapat dilihat pada grafik 5.20 di bawah ini.



**Grafik 5.20 Karyawan Selalu Menyampaikan Informasi Terbaru Kepada Karyawan Lain yang Belum Mengetahui**  
( n = 76)

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS Versi 17 (April 2012)

Dari grafik di atas, terlihat bahwa mayoritas karyawan menyatakan bahwa karyawan selalu menyampaikan informasi terbaru kepada karyawan lain yang belum mengetahui. Penyebaran informasi dalam organisasi berskala besar tidak dapat hanya mengandalkan media, tetapi peran serta dari para karyawan untuk menyebarkan informasi yang didapat kepada karyawan lainnya sangat penting demi tersampainya informasi tersebut ke semua karyawan dalam organisasi. Seperti yang telah di jelaskan pada dimensi sebelumnya, bahwa di PT PLN setiap paginya sebelum memulai aktifitas perkantoran, selalu dilaksanakan suatu kegiatan semacam *coffee morning* yang dinamakan *Code of Conduct* (CoC). Seringkali CoC dimanfaatkan juga sebagai sarana untuk berbagi informasi antara karyawan, sehingga dengan begitu penyebaran informasi tidak hanya mengandalkan media elektronik yang tersedia saja, melainkan dari mulut ke mulut antar para karyawan. Hal ini di dukung dengan pernyataan dari Bapak Putu berikut ini: “*Ya kan paginya kita ada CoC itu kan. Nah disitu kalo ada informasi baru, ada SK baru, kita omongin gitu. Jadi tidak berdasarkan lewat email.*”

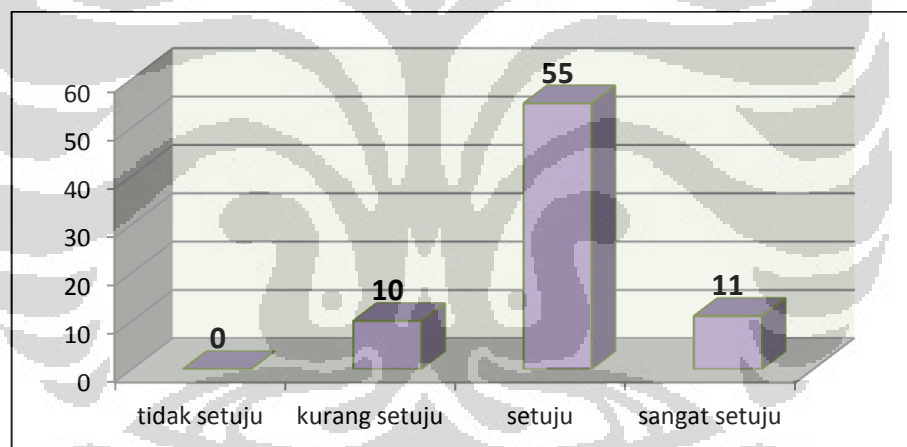
#### 5.2.2.1.5 Beban Informasi

Menurut Pace dan Faules (2002:498) beban informasi berkaitan dengan seberapa jauh para anggota organisasi merasa bahwa jumlah informasi yang diterima lebih banyak atau kurang daripada yang diperlukan agar dapat berfungsi secara efektif. Dimensi ini dilihat melalui beberapa indikator yakni kecukupan

informasi dan juga informasi yang terlewat. Kesesuaian beban informasi yang diterima karyawan sangat penting dalam menunjang kinerja karyawan dalam bekerja. Tanpa adanya informasi yang cukup, karyawan akan terhambat dalam menyelesaikan pekerjaannya. Berikut penjelasan masing-masing indikator dalam dimensi ini.

### 1. Kecukupan Informasi

Indikator kecukupan informasi ini diturunkan menjadi dua pernyataan. Pernyataan pertama ialah “Saya memperoleh cukup informasi yang dapat menunjang pekerjaan saya”. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner terhadap 76 responden, didapat hasil sebanyak 55 responden menjawab setuju, 11 responden menjawab sangat setuju, 10 responden menjawab kurang setuju, dan tidak ada satupun responden yang menjawab tidak setuju. Hasil tersebut dapat dilihat pada grafik 5.21 di bawah ini.



**Grafik 5.21 Karyawan Memperoleh Informasi yang Menunjang Pekerjaan**  
( n = 76)

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS Versi 17 (April 2012)

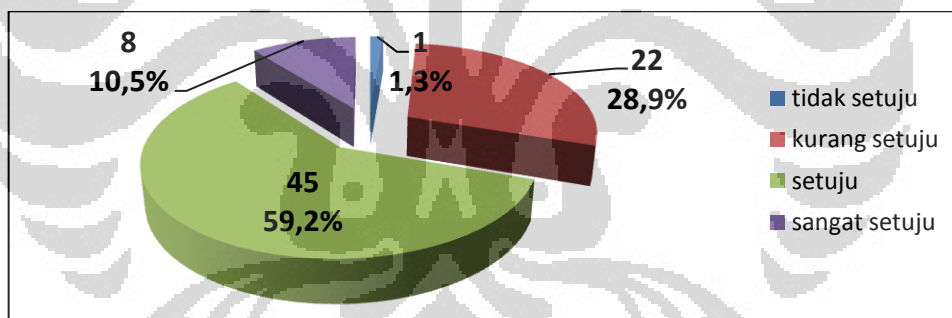
Bu Putri salah satu responden dalam penelitian ini mengatakan bahwa selama ini Bu Putri selalu mendapatkan informasi yang dibutuhkan. “*Selama ini sih saya selalu dapet informasi yang saya butuhkan kok.*” Pernyataan dari Bu Putri tersebut didukung oleh pernyataan dari Bu Retno yang mengatakan bahwa selama ini informasi selalu sampai kepada semua karyawan yang membutuhkan, terlebih lagi untuk informasi yang bersifat khusus mengenai suatu jabatan tertentu, karena biasanya informasi tersebut akan langsung didisposisikan ke pihak yang berwenang. Berikut pernyataan dari Bu Retno:

*“dapet, selalu..eeh..kalau untuk yang sesuai dengan jabatan saya, biasanya kita disposisi langsung ke kita dari atasan. Kayak misalnya, ada rekrut gitu, udah itu langsung kasih ke retno gitu untuk ditindaklanjuti.”*

Bu Putri juga menambahkan bahwa sekalipun ada beberapa informasi yang belum didapat, akan tetapi selama karyawan tersebut memiliki kemauan untuk mencari, akan dimudahkan dalam mendapatkan informasi yang dibutuhkan tersebut. Hal ini didukung dengan pernyataan Bu Putri berikut ini:

*“Selama ini sih saya selalu dapet informasi yang saya butuhkan kok. Kalopun kadang-kadang pernah merasa kekurangan informasi, tapi waktu pas nyari, alhamdulillah dapet-dapet aja. Ada aja yang bantu gitu.”*

Berlanjut ke pernyataan selanjutnya yakni “Selama ini semua karyawan tanpa terkecuali selalu mendapatkan informasi yang dibutuhkan”, diperoleh hasil sebanyak 45 responden (59,2%) menjawab setuju, 22 responden (28,9%) menjawab kurang setuju, 8 responden (10,5%) menjawab sangat setuju, dan 1 (1,3%) responden menjawab tidak setuju. Hasil tersebut dapat dilihat pada grafik 5.22 di bawah ini.



**Grafik 5.22 Karyawan Tanpa Terkecuali Selalu Mendapatkan Informasi yang Dibutuhkan**  
( n = 76)

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS Versi 17 (April 2012)

Dari grafik 5.22 (hal.104) terlihat bahwa mayoritas responden mengatakan bahwa selama ini karyawan tanpa terkecuali selalu menerima informasi yang dibutuhkan. Menurut Bu Putri, informasi selama ini disebarkan melalui media email yang dapat diakses oleh semua karyawan PLN, selain itu karyawan juga dapat memperoleh informasi dari rekan sekerja yang lebih mengerti akan informasi tersebut, sehingga karyawan tanpa terkecuali pasti mendapatkan informasi yang dibutuhkan. Berikut pemaparan Bu Putri:



*“...dari kalo ga dapet dari email, palingan dari orang yang berwenang. Kalo misalnya masalah karir, kita bisa nanya langsung sama mbak nana, bisa juga nanya sama mas galih. Memang orang-orang yang megang itu. Jadi ya selama dia mau ada usaha, pasti informasi bakalan dapet kok”.*

Bu Putri menyatakan bahwa kekurangan data atau informasi seringkali disebabkan karena sibuknya pekerjaan dari karyawan. Terkadang untuk mendapatkan informasi yang diperlukan dari bidang lain masih suka dipersulit. Hal ini disebabkan karena sibuknya karyawan yang berwenang sehingga agak dipersulit untuk memperoleh data dari bidang tersebut. Berikut pernyataan dari Bu Putri:

*“...ada yang dipermudah, ada juga yang dipersulit. Kalo yang dipersulit karena memang orang yang bersangkutan sedang ada kerjaan juga, jadinya terbengkalai ke kita, kayak dulu kan ada kegiatan untuk mengumpulkan..apa..kegiatan per bidang itu ngapain aja, gitu. Ada lah beberapa bidang yang susah banget dimintain data kayak gitu.”*

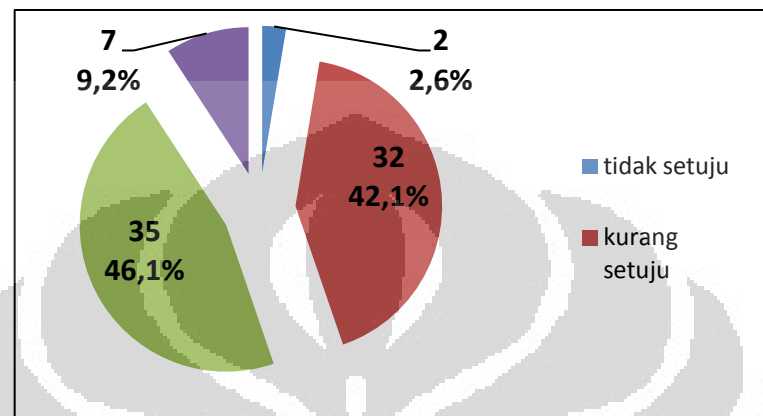
Pernyataan dari Bu Putri di atas mengenai masih sulitnya mendapat data dari bidang lain didukung dengan pernyataan Bapak Putu yang mengatakan meminta data kepada karyawan lain yang masih berada dalam satu bidang lebih mudah dibandingkan meminta data kepada bidang lain. Sulitnya meminta data kepada bidang lain dikarenakan seringkali karyawan yang memegang data tersebut sedang tidak ada di tempat. Berikut pernyataan dari Bapak Putu:

*“kecukupan informasi? Sebenarnya agak bingung juga sih jawabnya, cukup apa enggak. Kenapa? Karena kalo informasi-informasi yang berhubungan langsung dengan SDM ya, kan kita nyarinya gampang tuh langsung di SDM, data karyawan kita tinggal minta ke adm sdm, data ya istilahnya yang berhubungan dengan karyawan. Tapi begitu saya diminta untuk menganalisa data yang diluar itu, yang bukan SDM, disjaya secara keseluruhan, jadi kayak semacam beban kerja, atau pekerjaan yang berhubungan dengan bidang lain, itu agak susah nyarinya. Karena, saya harus, ya itu tadi nyari orang yang kita kenal. Jadi kalo bisa dibilang lancar atau enggak, ya berada di dua kubu itu jawabannya. Jadi, kita tergantung jobdesk juga ya, kelancaran atau enggak. Kan jobdesk nya ada yang hanya di lingkup SDM dan ada juga yang berhubungan dengan bidang lain.”*

## **2. Informasi yang Terlewat**

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 76 responden karyawan PT PLN Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang mengenai penilaian responden

terhadap pernyataan “Selama ini saya tidak pernah merasa ada informasi yang terlewat”, diketahui sebanyak 35 responden (46,1%) menyatakan setuju, 32 responden (42,1%) menyatakan kurang setuju, 7 responden (9,2%) menyatakan sangat setuju, dan 2 responden (2,6%) menyatakan tidak setuju. Hasil tersebut dapat dilihat pada grafik 5.23 di bawah ini.



**Grafik 5.23 Karyawan Tidak Pernah Merasa Ada Informasi yang Terlewat**  
( n = 76)

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS Versi 17 (April 2012)

Dari grafik 5.23 di atas terlihat bahwa tanggapan karyawan atas pernyataan ini hampir seimbang antara responden yang merespon positif dengan responden yang merespon negatif. Karyawan yang merespon positif mengatakan bahwa selama ini tidak pernah ada informasi yang terlewat. Selama karyawan tersebut rajin mengecek email masing-masing dan juga tidak malas untuk bertanya kepada rekan kerja lainnya mengenai informasi terbaru, maka karyawan tersebut tidak akan mengalami informasi yang terlewat. Seperti yang dikemukakan oleh Bu Retno berikut yang menyatakan bahwa informasi yang terlewat seringkali disebabkan oleh malasnya karyawan dalam mencari informasi. Berikut pernyataan Bu Retno:

*“pernah sih. Tapi mungkin karena memang kesalahan saya sendiri, karena ga nyari gitu. Karena kan kita suka keluar dari kantor, nah pas kita keluar dari kantor itu ada informasi apa gitu, kita ga denger gitu, kita ga tahu. Baru tahu besok2nya.”*

Bapak Putu juga mengatakan bahwa terlewatnya informasi seringkali dikarenakan kesibukan karyawan tersebut dalam bekerja, sehingga tidak sempat

untuk mengecek email, dan sekalipun sempat untuk mengecek email, karyawan tersebut lebih memilih untuk bertanya kepada rekan sekerja mengenai informasi terbaru. Seperti yang telah dibahas pada dimensi kualitas media, para karyawan kurang terlalu tertarik dalam membaca informasi yang dikirimkan melalui media email, sehingga karyawan lebih memilih untuk mendapatkan informasi tersebut melalui bertanya kepada rekan sekerja. Akan tetapi, seringkali dikarenakan banyaknya pekerjaan, karyawan akan lupa untuk menanyakan mengenai informasi yang belum sempat dibaca di email tersebut. Berikut pernyataan dari Bapak Putu:

*“karena seringkali kita terlalu sibuk sama pekerjaan kita sih. Ga sempat dan begitu ngeliat emailnya, aah.. ntar aja lah bisa tanya yang lain. Dan akhirnya , meskipun bilanganya tanya ama yang lain, akhirnya lupa lagi.”*

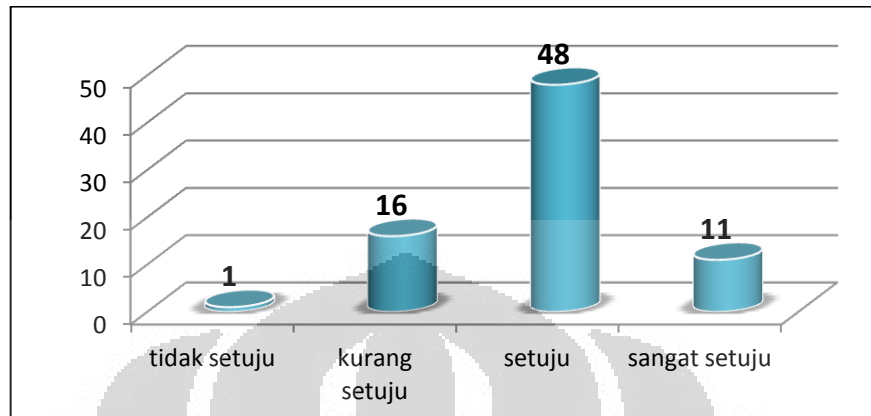
#### **5.2.2.1.6 Ketepatan Informasi**

Dimensi ketepatan informasi disini berkaitan dengan seberapa jauh informasi yang diketahui anggota organisasi tentang suatu informasi tertentu dibandingkan dengan jumlah informasi informasi sesungguhnya. Ketepatan informasi atau *information fidelity* dalam komunikasi organisasi berkaitan dengan kecermatan, yakni sejauh mana anggota organisasi memahami jumlah informasi yang didistribusikan kepada masing-masing anggota organisasi sesuai dengan jumlah informasi yang sesungguhnya ada dalam pesan tertentu. Dimensi ketepatan informasi ini diturunkan menjadi dua indikator, yakni perbedaan antara pesan yang dimengerti dengan yang sebenarnya ada dan kesalahan informasi. Perbedaan antara pesan yang dimengerti dengan yang sebenarnya ada terkait dengan tingkat pemahaman karyawan tersebut akan isi dari pesan atau informasi yang disajikan. Kesalahan informasi berkaitan dengan kesesuaian informasi yang diterima dengan jabatan yang diduduki oleh karyawan tersebut. Berikut penjelasan untuk masing-masing indikator.

#### **1. Perbedaan Antara Pesan yang Dimengerti dan yang Sebenarnya Ada**

Indikator ini diturunkan menjadi dua pernyataan. Pernyataan pertama ialah “Informasi mengenai prosedur pekerjaan dapat dimengerti dengan baik”. Berdasarkan hasil penelitian terhadap 76 responden karyawan PT PLN Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang mengenai penilaian responden terhadap pernyataan tersebut, diketahui sebanyak 48 responden menyatakan setuju, 16

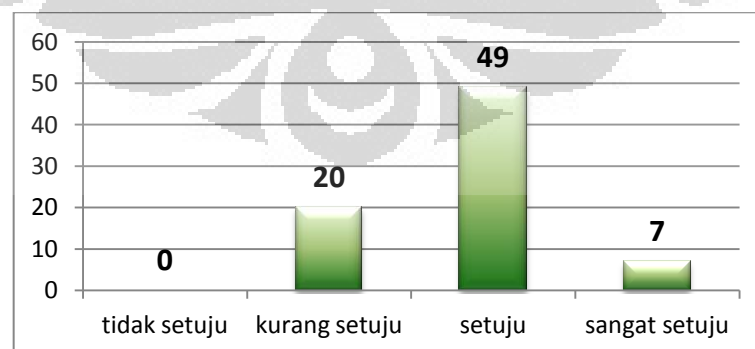
responden menyatakan kurang setuju, 11 responden menyatakan sangat setuju, dan 1 responden menyatakan tidak setuju. Hasil tersebut dapat dilihat pada grafik 5.24 di bawah ini.



**Grafik 5.24 Informasi Mengenai Prosedur Pekerjaan Dapat Dimengerti Dengan Baik**  
( n = 76)

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS Versi 17 (April 2012)

Berlanjut ke pernyataan berikutnya, yaitu “Informasi mengenai kebijakan perusahaan dapat dimengerti dengan baik”. Berdasarkan hasil penelitian terhadap 76 responden karyawan PT PLN Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang mengenai penilaian responden terhadap pernyataan tersebut, diketahui sebanyak 49 responden menyatakan setuju, 20 responden menyatakan kurang setuju, 7 responden menyatakan sangat setuju, dan tidak ada satupun responden yang menyatakan tidak setuju. Hasil tersebut dapat dilihat pada grafik 5.25 di bawah ini.



**Grafik 5.25 Informasi Mengenai Kebijakan Perusahaan Dapat Dimengerti dengan Baik**  
( n = 76)

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS Versi 17 (April 2012)

Mayoritas responden menjawab bahwa selama ini responden sudah memahami informasi yang disajikan di PT PLN Kantor Disjaya terutama mengenai kebijakan perusahaan. Bapak Putu mengatakan bahwa selama ini biasanya untuk informasi yang berskala besar seperti kebijakan perusahaan, selain disebarakan melalui email, juga diadakan sosialisasi, sehingga para karyawan dapat mendapatkan penjelasan secara langsung mengenai kebijakan tersebut. Berikut penuturan dari Bapak Putu:

*“..kebijakan perusahaan, bisa dimengerti sih, karena otomatis biasanya kalo kebijakan perusahaan yang skalanya besar ya, menyangkut banyak orang atau organisasi, itu disosialisasikan. Enggak sembarangan, enggak dikit gitu, jadi disosialisasikan lebih besar, lebih mudah dipahami lah.”*

Dalam hal penyajian informasi seperti Surat Keputusan (SK) yang seringkali mengalami perubahan dirasa responden menyulitkan karyawan dalam memahami isi dari SK tersebut. Hal tersebut seperti yang diungkapkan oleh Bu Putri berikut ini:

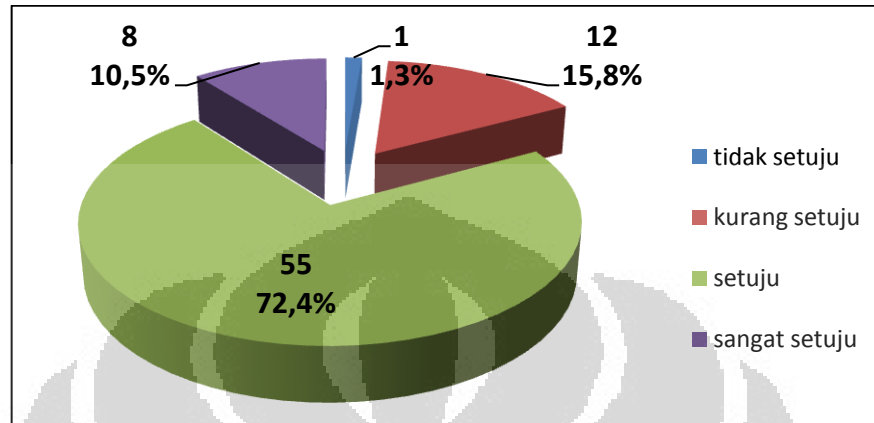
*“kalo misalnya kita baca selintas doang, kalo aku pribadi sih kadang-kadang susah ngertinya, makanya harus nanya dulu, harus nanya dulu sama yang lebih ngerti. Soalnya kan kalo kebijakan-kebijakan perusahaan itu rata-rata dari SK ini kan perubahannya SK nomor berapa, SK nomor berapa, nyaambung terus, kayaknya panjang banget. Makanya daripada udah deh, capek nyari, udahlah nanya”*

Dalam mengatasi hal-hal seperti yang diungkapkan oleh Bu Putri di atas, Bu Retno mengatakan saat ini di beberapa bidang sudah ada suatu tim yang bertugas membahas mengenai SK, dimana tim tersebut yang nantinya akan menjelaskan kepada rekan kerja lainnya dalam satu bidang. Dengan adanya tim khusus yang bertugas mengkaji Surat Keputusan (SK), karyawan akan lebih terbantu dalam memahami isi dari SK tersebut. *“Kalo SK-SK, sekarang ini, ada dibentuk tim,baru sih, untuk pengkajian SK. Nah nanti mereka rembukan, terus sharing ke kita gitu.”*

## **2. Kesalahan Informasi**

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 76 responden karyawan PT PLN Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang mengenai penilaian responden terhadap pernyataan “Informasi yang saya dapat merupakan informasi yang saya

butuhkan”, diketahui sebanyak 55 responden (72,4%) menyatakan setuju, 12 responden (15,8%) menyatakan kurang setuju, 8 responden (10,5%) menyatakan sangat setuju, dan 1 responden (1,3%) menyatakan tidak setuju. Hasil tersebut dapat dilihat pada grafik 5.26 di bawah ini.



**Grafik 5.26 Informasi yang Didapat Merupakan Informasi yang Dibutuhkan Karyawan**  
( n = 76)

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS Versi 17 (April 2012)

Dari grafik 5.26 di atas terlihat bahwa mayoritas responden yakni lebih dari 50% responden menyatakan bahwa selama ini informasi yang karyawan terima merupakan informasi yang karyawan butuhkan. Hasil ini didukung oleh pernyataan Bu Putri salah satu responden dalam penelitian ini mengatakan bahwa selama ini Bu Putri selalu mendapatkan informasi yang dibutuhkan. “*Selama ini sih saya selalu dapet informasi yang saya butuhkan kok.*” Pernyataan dari Bu Putri tersebut didukung oleh pernyataan dari Bu Retno yang mengatakan bahwa selama ini informasi selalu sampai kepada semua karyawan yang membutuhkan, terlebih lagi untuk informasi yang bersifat khusus mengenai suatu jabatan tertentu, karena biasanya informasi tersebut akan langsung didisposisikan ke pihak yang berwenang. Berikut pernyataan dari Bu Retno:

*“dapet, selalu..eeh..kalau untuk yang sesuai dengan jabatan saya, biasanya kita disposisi langsung ke kita dari atasan. Kayak misalnya, ada rekrut gitu, udah itu langsung kasih ke retno gitu untuk ditindaklanjuti.”*

### 5.2.2.2 Analisis Variabel Kinerja Karyawan

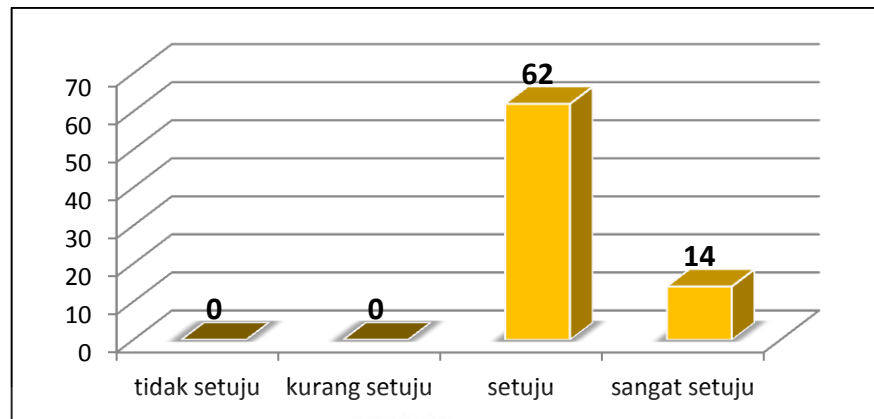
Dengan mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Gomes (2009), variabel kinerja dalam penelitian ini terdiri atas delapan dimensi dan diukur dengan menggunakan 22 indikator, yang kemudian diturunkan ke dalam kuesioner menjadi 23 pernyataan. Berikut merupakan penjelasan per dimensi dari variabel kinerja karyawan:

#### 5.2.2.2.1 Kualitas Pekerjaan

Dimensi kualitas pekerjaan ini terkait dengan kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan para karyawan. Dalam penelitian ini, dimensi ini diturunkan menjadi tiga indikator. Indikator pertama ialah kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan. Indikator kedua ialah kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur dan aturan yang berlaku. Indikator ketiga adalah kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya. Berikut penjelasan untuk masing-masing indikator dalam dimensi ini.

##### 1. **Kemampuan Karyawan Dalam Menyelesaikan Pekerjaan yang Diberikan**

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 76 responden karyawan PT PLN Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang mengenai penilaian terhadap pernyataan “Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan perusahaan”, diketahui bahwa semua responden merespon secara positif pernyataan ini, dimana terdapat sebanyak 62 responden menyatakan setuju dan 14 responden lainnya menyatakan sangat setuju, sedangkan tidak ada satupun responden yang menyatakan kurang setuju maupun tidak setuju. Hasil tersebut dapat dilihat pada grafik 5.27 (hal.113).



**Grafik 5.27 Kemampuan Karyawan Dalam Menyelesaikan Pekerjaan yang Diberikan**  
( n = 76)

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS Versi 17 (April 2012)

Dari total 76 responden, semua karyawan menjawab bahwa sudah mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, dan tidak ada diantara yang mengatakan tidak mampu. Jawaban dari para responden ini juga didukung dengan pernyataan Bapak Andi Imron selaku Deputy Manajer Perencanaan Sistem Kelistrikan yang menyatakan bahwa selama ini para karyawan PT PLN Kantor Disjaya sudah menunjukkan kinerja terbaiknya. Berikut pernyataan Bapak Andi:

*“Ya, sudah baik ya menurut saya. Jadi pada dasarnya temen2 itu sudah mempunyai dasar yang baik, jadi sesuai dengan scoop pekerjaan yang ada itu sudah bisa”*

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu Deputy Manajer di PT PLN Kantor Disjaya, yakni Bapak Edman selaku Deputy Manajer Pengembangan Sumber Daya Manusia, diketahui bahwa pada dasarnya di setiap awal semester, setiap karyawan akan membuat janji kepada atasan mengenai pekerjaan apa saja yang akan karyawan tersebut selesaikan dalam kurun waktu enam bulan tersebut. Janji-janji tersebut nantinya akan dimasukkan ke dalam SMUK-online yang mana nantinya akan dijadikan sebagai dasar penilaian kinerja dari masing-masing karyawan, apakah para karyawan dapat memenuhi janji-janji kinerja yang telah karyawan buat pada awal semester atau tidak. Berikut pernyataan Bapak Edman:

*“Kinerjanya itu, sebenarnya kan ada kontrak kinerja mereka di setiap awal semester. Jadi mereka ini akan membuat kontrak kinerja, namanya kan ada*



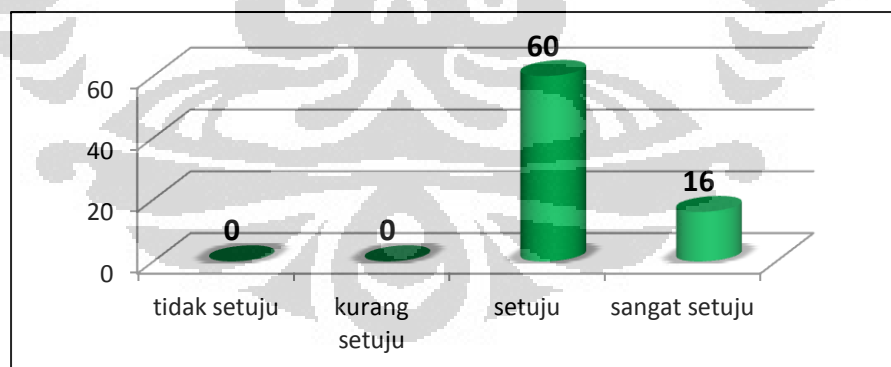
*SMUK-online ya. Jadi apa yang mereka kerjakan, jadi khusus kan ada jobdesk sama yang penugasan dari saya, dia janji apa yang akan dicapai dia selama 6 bulan, nah jadi di awal semester, dia merencanakan, saya lihat nih, kalo keentengan mah enak bener nih, atau saya kasih tugas yang menantang. Nah sepakat berdua, sepakat kita ketemu, oke”.*

Dari berbagai pekerjaan yang telah karyawan sanggupi dalam kontrak kerja tersebut, secara umum, karyawan PT PLN Kantor Disjaya sudah mampu dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan. Hal ini juga didukung oleh pernyataan dari Bapak Andi Imron selaku Deputy Manajer Perencanaan Sistem Kelistrikan berikut ini:

*“Iya, mereka sudah mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepada mereka. Saya amati, dari semua pekerjaan jobdesk yang ada di perencanaan perusahaan itu sudah bisa dan mampu ditangani oleh temen-temen.”*

## 2. Kemampuan Karyawan Dalam Melakukan Pekerjaan Sesuai dengan Prosedur dan Aturan yang Berlaku

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 76 responden karyawan PT PLN Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang mengenai penilaian responden terhadap pernyataan “Saya melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur dan aturan yang berlaku”, diketahui bahwa semua responden merespon secara positif pernyataan ini. Hal ini terlihat pada grafik 5.2 di bawah ini.



**Grafik 5.28 Kemampuan Karyawan Dalam Melakukan Pekerjaan Sesuai dengan Prosedur dan Aturan yang Berlaku**

(n = 76)

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS Versi 17 (April 2012)

Dari grafik 5.28 di atas mengindikasikan bahwa semua responden sudah mampu melaksanakan tugas berdasarkan SOP yang ada. Terdapat sebanyak 60 responden menyatakan setuju dan 16 responden menyatakan sangat setuju,

sedangkan tidak ada satupun responden yang menyatakan kurang setuju maupun tidak setuju Hal ini didukung oleh pernyataan dari Bapak Andi yang menyatakan bahwa selama ini para karyawannya sudah mampu melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan ruang lingkup pekerjaannya serta sesuai dengan SOP yang ada. Berikut pernyataan Bapak Andi:

*“ya, jadi pada dasarnya temen2 itu sudah mempunyai dasar yang cukup untuk menjalankan tugas, jadi sesuai dengan scoop pekerjaan dan SOP nya itu sudah bisa”*

Pemahaman akan SOP merupakan syarat penting agar mampu melaksanakan tugas dengan baik. Berikut pernyataan dari Bapak Andi selaku Deputy Manajer Perencanaan Sistem Kelistrikan mengenai SOP.

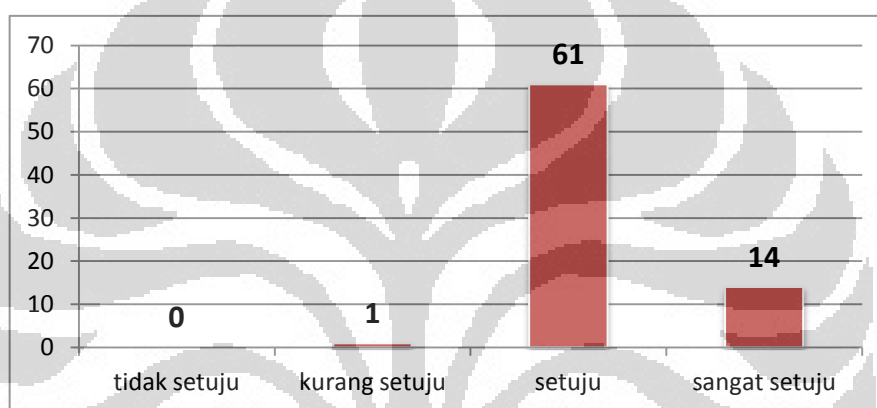
*“... kita disini sudah punya ISO ya, jadi SOP nya sesuai dengan alur yang ada...hmm.. SOP itu kan sebagai suatu dasar atau pedoman dalam melaksanakan pekerjaan, sudah benar atau belum, yaa kan patokannya itu yaa SOP.”*

Bapak Putu, salah satu responden dalam penelitian ini juga mendukung pernyataan dari Bapak Andi di atas yang menyatakan bahwa keberadaan SOP dalam suatu organisasi sangat penting. Bapak Putu yang saat ini sedang menggantikan pekerjaan salah seorang karyawan yang terkena mutasi, mengatakan bahwa dengan adanya SOP, ketika terjadi mutasi, karyawan yang menggantikan pekerjaan karyawan lama yang terkena mutasi akan merasa terbantu, karena karyawan tersebut dapat belajar dari SOP tersebut bagaimana alur kerja yang harus karyawan tersebut lakukan dalam menggantikan posisi karyawan lama yang terkena mutasi karyawan tersebut. Berikut penuturan Bapak Putu mengenai pentingnya SOP:

*“penting, sangat penting dong. Apalagi kalo terjadi mutasi, pergantian, kedudukan jabatan, kalo ada SOP kan jadi ada orang yang bisa untuk menggantikan, ya orang baru bisa menggantikan orang lama tanpa harus bertanya terlalu banyak. Kalo ga ada SOP kan orang harus tanya-tanya dulu, iya kalo orang lain pernah memegang perkerjaan itu.”*

### 3. Kemampuan Karyawan Dalam Menyelesaikan Pekerjaan Tepat Pada Waktunya

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 76 responden karyawan PT PLN Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang mengenai penilaian responden terhadap pernyataan “Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya”, diketahui terdapat sebanyak 61 responden menyatakan setuju dan 14 responden menyatakan sangat setuju, 1 responden menyatakan kurang setuju, dan tidak ada satupun responden yang menyatakan tidak setuju. Hasil tersebut dapat dilihat pada grafik 5.29 di bawah ini.



**Grafik 5.29 Kemampuan Karyawan Dalam Menyelesaikan Pekerjaan Tepat Pada Waktunya**  
( n = 76)

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS Versi 17 (April 2012)

Selama ini para karyawan juga selalu menyelesaikan pekerjaan yang sudah karyawan janjikan tersebut tepat pada waktu yang telah ditentukan. Hal ini didukung oleh pernyataan Bapak Andi, Deputy Manajer Perencanaan Sistem Kelistrikan, yang melihat bahwa selama ini para karyawannya sudah menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya. “*Secara keseluruhan bisa dikatakan mereka sudah menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya.*” Penyelesaian pekerjaan yang tepat pada waktunya ini juga dikarenakan atasan yang selalu memantau kinerja dari masing-masing karyawannya. Pemantauan kinerja ini dilakukan melalui program CoC (*Code of Conduct*) yang biasa dilakukan oleh seluruh karyawan PT PLN Kantor Disjaya setiap pagi hari sebelum memulai aktifitas bekerja. CoC merupakan kegiatan kumpul-kumpul

karyawan dan atasan yang dilakukan per sub bidang. Seminggu sekali biasanya atasan memanfaatkan kegiatan tersebut untuk memantau kinerja dari para karyawannya. Seperti yang dikemukakan oleh Bapak Andi, Deputy Manajer Perencanaan Sistem Kelistrikan berikut ini:

*“Jadi, pertemuan-pertemuan tiap minggu itu adalah membahas masalah pekerjaan, tetapi tiap harinya kita tidak membahas masalah pekerjaan. Kalo tiap minggu itu fokus membahas masalah pekerjaan, kemarin yang ini sampai dimana, yang ini sampai dimana. Tapi kalo yang tiap hari, itu hanya sekedar sharing biasa, kesulitannya apa, jadi tetap masalah kerjaan tapi hanya kulitnya aja lah.”*

Pemantauan pekerjaan ini dilakukan secara terbuka dimana semua karyawan secara bergilir memaparkan progres kinerja masing-masing selama satu minggu dan apa saja kendala yang dihadapi. Kegiatan pemantauan kinerja yang dilakukan secara terbuka, sehingga setiap karyawan dapat mendengar laporan pekerjaan dari masing-masing karyawan, sehingga setiap karyawan dapat mengetahui kinerja dari rekan kerjanya. Hal ini dapat meningkatkan semangat dari para karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga tidak dianggap remeh oleh rekan kerjanya sendiri. Dari sisi atasan, dengan adanya pemantauan kinerja yang dilakukan setiap minggu ini, atasan jadi dapat mengetahui progress kinerja dari masing-masing karyawan serta kendala apa saja yang dihadapi oleh karyawan tersebut. Melalui pemantauan kinerja ini, atasan juga jadi mengetahui apa yang atasan dapat lakukan untuk membantu karyawannya dalam menyelesaikan pekerjaannya. Di PLN terdapat suatu program yang bernama CMC, yang merupakan singkatan dari *coaching*, *mentoring*, dan *counseling*. Atasan akan melakukan CMC kepada bawahan yang sedang memiliki kendala dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dengan adanya CMC ini, karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya dan juga dapat meningkatkan hubungan antara atasan dengan bawahan.

*“...dalam pemantauan itu kan, dia tuh dalam melaksanakan kerja agak susah, nah perlu saya kan CMC, jadi saya coaching, mentoring, dan counselling, mungkin dia lemes atau punya masalah, punya yang menurunkan kinerja atau memang dia mengerjakan ini secara ragu, pake cara apa gitu kan, nah itu saya mentoring, terus saya coaching, terus mentoring, jadi mendampingi dia lah, menuntun. Yah, bukan nuntun anak kecil lah, tau kan mentoring kan? Coaching itu ngajarin, kl mentoring kita*

*ngebimbing, kalo counselling, kita ngebangkitkan semangat dia untuk mencapai kinerja*". (Bapak Edman, Deputy Manajer Pengembangan Sumber Daya Manusia, 2012)

Untuk mengetahui bagaimana kualitas pekerjaan karyawan PT PLN Disjaya dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat, dilakukan survey kepuasan pelanggan. Survey kepuasan pelanggan sudah mulai dilaksanakan sejak tahun 2008 oleh PLN Pusat, untuk PLN Disjaya, baru mulai melaksanakan survey kepuasan pelanggan pada tahun 2009. Survey Kepuasan pelanggan tidak dilakukan oleh PLN Disjaya sendiri, melainkan dilimpahkan kepada pihak eksternal. Hal ini sesuai dengan target *Key Performance Indicator* PT PLN Disjaya, yang mana survey kepuasan pelanggan harus dilakukan oleh pihak eksternal, bukan internal. Pada tahun 2009, survey kepuasan pelanggan pertama di PLN Disjaya dilakukan oleh suatu lembaga konsultan bernama Mark(+). Survey pertama tersebut tepatnya mengukur pengembangan produk pelayanan yang tepat guna bagi PLN Disjaya, yang di dalamnya juga terdapat mengukur mengenai kepuasan pelanggan. Selain itu, survey yang dilakukan oleh Mark(+) ini juga mengukur mengenai seberapa jauh produk pelayanan yang ada di PLN atau seberapa efektifkah produk pelayanan yang disediakan oleh PLN.

Pada tahun 2010, PLN Disjaya juga melaksanakan survey kepuasan pelanggan, yang mana pada saat itu dilakukan oleh Puskapol (Pusat Kajian dan Politik) Universitas Indonesia yang pada saat itu dipimpin oleh Bapak Dirgantara. Survey yang dilakukan oleh Puskapol UI ini mengenai persepsi pelanggan PLN Disjaya terhadap integritas, yang di dalamnya juga menyinggung mengenai kepuasan pelanggan. Hasil dari survey tersebut menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan terhadap layanan PLN Disjaya relatif tinggi yakni 70% untuk pelanggan rumah tangga dan 60% untuk pelanggan bisnis. Nilai kepuasan pelanggan terhadap pelayanan PLN yang relatif tinggi ini salah satunya didukung oleh daya tanggap petugas PLN umumnya dinilai sangat baik oleh pelanggan, baik rumah tangga dan bisnis. Petugas yang datang melakukan prosedur seperti memberitahu jenis kerusakan, waktu penanganan dan jangka waktu permohonan diproses. (Temuan hasil survey Persepsi Pelanggan Terhadap Integritas PLN Disjaya 2010, Puskapol UI)

Pada tahun 2011, survey kepuasan pelanggan juga dilakukan oleh Puskapol UI. Pada tahun tersebut, selain mengukur mengenai kepuasan pelanggan, Puskapol UI juga mengukur mengenai ketidakpuasan pelanggan, yang mana hal tersebut tidak terlalu dibahas pada survey tahun sebelumnya. Kepuasan dan ketidakpuasan tidak dapat disamakan, sehingga perlu dilakukan survey kembali untuk mengetahui ketidakpuasan pelanggan. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Bapak Suharmiko selaku Assistant Analyst Bisnis Proses Info Pelanggan berikut ini: *“karena kepuasan itu kan berbeda dengan ketidakpuasan ya. Belum tentu kepuasannya itu berapa, lalu sisanya berarti tidak puas ya.”* Tabel 5.4 dibawah ini memperlihatkan nilai akhir survey kepuasan pelanggan yang dilakukan oleh Puskapol UI pada tahun 2011.

**Tabel 5.4 Nilai Kinerja Unit PLN Disjaya s/d triwulan 4 tahun 2011**

NO	INDIKATOR KINERJA KUNCI	SATUJAN	s/d TW 4		
			Target	Realisasi	Pencapaian
1	2	3	8	9	10
1	Nilai Kepuasan Pelanggan	↑ %	70.0	88.4	↑ 126%
2	SAIDI	↓ Menit/Plg/Thn	219.0	167.9	↓ 123%
3	SAIFI	↓ Kali/Plg/Thn	2.75	2.18	↓ 121%

Sumber: Data Internal PLN , 2011

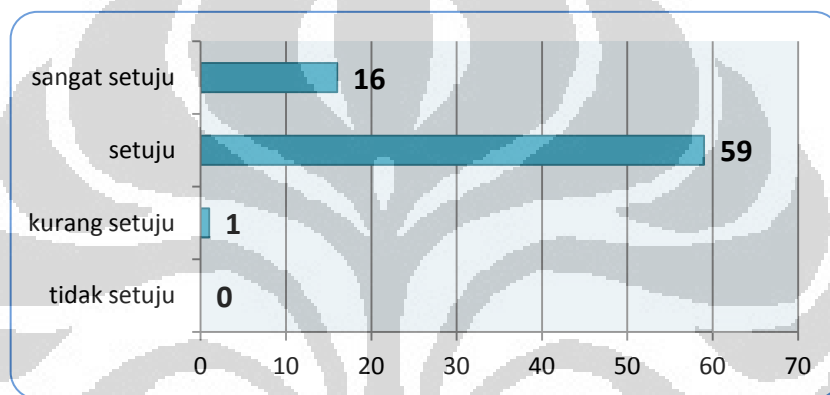
Dari tabel 5.4 di atas terlihat bahwa kepuasan pelanggan terhadap pelayanan PLN tahun 2011 sudah melebihi target yang ditentukan, yakni dari target sebesar 70% hasil survey kepuasan pelanggan mencapai sebesar 88,4%. Penentuan target diberikan oleh PLN Pusat melihat pencapaian pada tahun sebelumnya, dimana kepuasan pelanggan atas pelayanan PLN mencapai 70%.

#### 5.2.2.2.2 Kuantitas Pekerjaan

Maksud dari kuantitas pekerjaan disini ialah jumlah kerja yang dilakukan oleh seorang karyawan dalam suatu periode waktu yang ditentukan. Dimensi ini diukur dengan dua indikator, yakni pelaksanaan tugas yang bervariasi dengan kebutuhan instansi dan penyelesaian pekerjaan yang sesuai dengan target yang ingin dicapai. Berikut penjelasan lebih lanjut mengenai masing-masing indikator dalam dimensi ini.

### 1. Melaksanakan Tugas yang Bervariasi Sesuai dengan Kebutuhan Instansi

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 76 responden karyawan PT PLN Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang mengenai penilaian responden terhadap pernyataan “Saya melaksanakan tugas yang bervariasi sesuai dengan kebutuhan instansi”, diketahui terdapat sebanyak 59 responden menyatakan setuju dan 16 responden menyatakan sangat setuju, 1 responden menyatakan kurang setuju, dan tidak ada satupun responden yang menyatakan tidak setuju. Hasil tersebut dapat dilihat pada grafik 5.30 di bawah ini.



**Grafik 5.30 Melaksanakan Tugas yang Bervariasi Sesuai dengan Kebutuhan Instansi**  
( n = 76)

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS Versi 17 (April 2012)

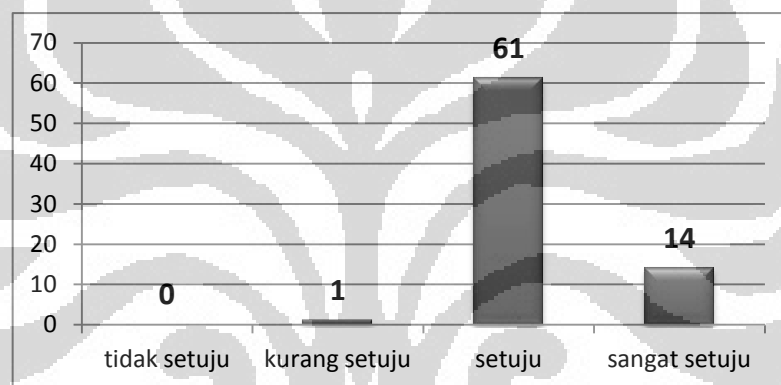
Berdasarkan hasil penelitian didapatkan hasil bahwa mayoritas responden sudah mampu melaksanakan tugas yang bervariasi sesuai dengan kebutuhan instansi. Hasil yang positif ini juga didukung oleh pernyataan yang diungkapkan oleh Bapak Andi selaku Deputy Manajer Perencanaan Sistem Kelistrikan yang mengatakan bahwa para karyawan selama ini selain mengerjakan pekerjaan yang sesuai dengan perjanjian di awal semester, para karyawan juga mampu melaksanakan pekerjaan lain yang diminta oleh perusahaan untuk dikerjakan terlebih dahulu. Berikut pernyataan Bapak Andi:

*“... kami bisa langsung tanpa langsung ke temen-temen, langsung minta karena urgensi dr pekerjaan, maka dia harus menyelesaikan itu dengan meninggalkan pekerjaan yang semestinya sudah dijadwalkan....begitu ada pekerjaan yang mendadak harus diselesaikan, pekerjaan yang lama harus*

*kita potong untuk menyelesaikan pekerjaan yg urgen tersebut. Jadi, sebenarnya ga menyalahi SOP secara keseluruhan, cuma karena kebutuhan, tidak ada masalah”*

## 2. Menyelesaikan Pekerjaan Sesuai dengan Target yang Ingin Dicapai

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 76 responden karyawan PT PLN Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang mengenai penilaian responden terhadap pernyataan “Saya dapat memenuhi target pekerjaan yang dibebankan perusahaan kepada saya”, diketahui terdapat sebanyak 61 responden menyatakan setuju dan 14 responden menyatakan sangat setuju, 1 responden menyatakan kurang setuju, dan tidak ada satupun responden yang menyatakan tidak setuju. Hasil tersebut dapat dilihat pada grafik 5.31 di bawah ini.



**Grafik 5.31 Menyelesaikan Pekerjaan Sesuai dengan Target yang Ingin Dicapai**  
( n = 76)

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS Versi 17 (April 2012)

Hasil yang cenderung positif ini salah satunya dipengaruhi oleh sudah baiknya penyelesaian pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dalam memenuhi target yang ingin dicapai. Para karyawan sudah mampu menyelesaikan pekerjaan yang sesuai dengan target yang ingin dicapai. Seperti yang telah dipaparkan pada penjelasan dimensi kualitas pekerjaan sebelumnya, dimana setiap awal semester para karyawan membuat janji dengan atasan mengenai pekerjaan apa saja yang akan dia selesaikan dalam kurun waktu 6 bulan ke depan. Selama ini, para karyawan sudah terbilang mampu dalam memenuhi target tersebut.

Hasil ini didukung oleh pernyataan Bapak Andi selaku Deputy Manajer Sub Bidang Sistem Kelistrikan, yang menyatakan bahwa selama ini para



karyawan sudah mampu dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang diberikan. Adanya budaya *sharing* dan saling membantu antara karyawan satu dengan yang lainnya juga turut membantu dalam proses penyelesaian pekerjaan tepat pada waktunya. Berikut pernyataan Bapak Andi mengenai hal ini:

*“Nah dari target-target itu kita semua juga ngasih target ke bawahan. Jadi ke bawahan, kita ngasih target, ini tolong ya diselesaikan, karena ini sudah tanggal segini. Kalo misalkan ada kesulitan, temen-temen yang lain bantu. Jadi tidak misalnya si A kita kasih tanggung jawab katakan masalah data, eeh.. Masalah data pelanggan misalnya. Kemudian si A karena kesulitan, terus si B tidak bantu karena job nya beda, enggak. Disini, job itu kita sharing, paling tidak ada 1 orang untuk mendampingi. Kalau ada kesulitan, misalnya eeh..dia saling membantu, dan juga dr atasan juga begitu. Jadi, misalnya temen-temen nyari, katakan data pelanggan sudah mentok gitu ya, terpaksa saya harus turun, terus saya misalnya mentok, saya harus ke manajer bidang. Manajer bidang mentok juga, manajer bidang langsung ke GM. Eeh..diharapkan dengan berjenjang begitu, keterlambatan laporan maupun keterlambatan pekerjaan itu bisa di atasi”*

Bapak Edman, Deputy Manajer Pengembangan Sumber Daya Manusia, juga menambahkan bahwa dengan adanya program CoC sekarang ini turut membantu dalam proses penyelesaian pekerjaan sehingga dapat selesai tepat pada waktunya. Melalui CoC ini, setiap minggunya atasan melakukan *monitoring* pekerjaan kepada para bawahan. Atasan dapat mengetahui progress kinerja dari para karyawan serta kendala yang karyawan hadapi dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut.

*“Sudah bisa ya mereka menepati janjinya tepat pada waktunya, kan soalnya ada pemantauan, bentar lagi lhoo, tinggal dikit lagi waktunya. Nah itu, tp ga di geber-geber juga sih, maksudnya ya kita itu kerja jangan di ujung-ujung baru rajin, jadi santai, diujung baru kelabakan, saya sih gamau begitu. Kalo mau ya bener-bener semua, makanya setiap pagi kita kan untuk ini in kerja ada CoC kan? Karena untuk meningkatkan kinerja. Jadi komitmen, inti dari kinerja itu komitmen, apa sih yang kita lakukan, gimana kita melakukannya, apa cara anda, nah CoC itu sebenarnya untuk komitmen, komitmen kita untuk bekerja.”*

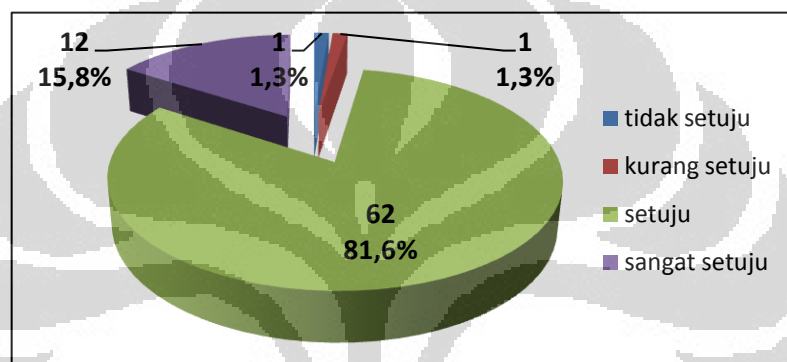
### **5.2.2.2.3 Pengetahuan yang Dimiliki Karyawan**

Dimensi ini terkait dengan luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan yang dimiliki oleh para karyawan. Dalam penelitian ini, dimensi ini

diukur melalui dua indikator, yakni pengetahuan dalam melakukan pekerjaan dan keterampilan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

### 1. Memiliki Keterampilan yang Dibutuhkan Dalam Menyelesaikan Pekerjaan

Dari hasil penelitian terhadap 76 responden karyawan PT PLN Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang mengenai penilaian responden terhadap pernyataan “Saya memiliki keterampilan yang dibutuhkan dalam menyelesaikan pekerjaan”, diketahui hasil seperti yang terlihat pada grafik 5.32 di bawah ini.



**Grafik 5.32 Karyawan Memiliki Keterampilan yang Dibutuhkan Dalam Menyelesaikan Pekerjaan**

( n = 76)

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS Versi 17 (April 2012)

Data di atas menunjukkan bahwa mayoritas karyawan di PT PLN Disjaya sudah memiliki keterampilan yang dibutuhkan, yakni diketahui terdapat sebanyak 62 responden (81,6%) menyatakan setuju dan 12 responden (15,8%) menyatakan sangat setuju, masing-masing 1 responden (1,3%) menyatakan kurang setuju, dan tidak setuju. Hal ini juga didukung dengan adanya kebijakan dari PT PLN yang mengharuskan minimal 70 persen karyawan sudah harus memiliki sertifikasi sesuai bidang pekerjaannya. Untuk mendapatkan sertifikasi, karyawan harus mengikuti program pendidikan dan pelatihan yang disediakan oleh PT PLN. Di awal semester karyawan bebas memilih ingin mengikuti program diklat apa saja.

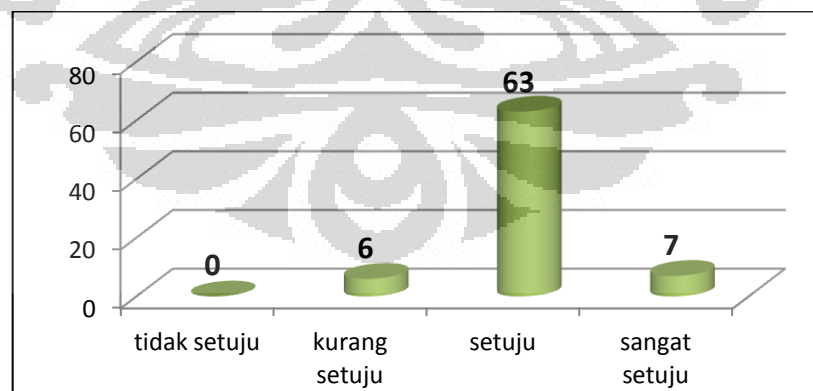
Dalam memfasilitasi semua karyawannya untuk menjadi “*Knowledge Worker*”, PT PLN menyediakan berbagai macam program pendidikan dan pelatihan. Terdapat tiga jenis pendidikan dan pelatihan yang disediakan oleh PT

PLN untuk meningkatkan kemampuan para karyawannya, yakni diklat profesi, diklat penunjang, dan diklat penjenjangan. Berikut penjelasan dari Bapak Edman selaku Deputy Manajer Pengembangan Sumber Daya Manusia mengenai jenis-jenis diklat dan manfaatnya.

*“Diklat itu ada diklat profesi, diklat penunjang, diklat penjenjangan. Diklat penjenjangan itu misalkan kita mau dipromosikan, dia harus ikut diklat itu, dia mau naik pangkat, dia harus ikut diklat itu. Ga ikut diklat itu, ga akan naik pangkat. Nah itu untuk meningkatkan kompetensinya. Ada juga profesi, misalkan dia akuntan, masih ada yang enggak ngerti, yaudah dia ikut diklat profesi bagian akuntansi. Diklat penunjang, misalkan saya selain akuntansi saya musti ngerti dong, selain akuntansi saya sebagai atasan, sdm musti ngerti juga, kan seorang atasan ini kan manajer sdm juga, yang mengurus sumber daya manusia, gimana dia mau tahu peraturan-peraturan sdm kalo dia punya anak buah, nanti anak buahnya kecewa ama dia. Jadi ikut diklat penunjang.”*

## 2. Pengetahuan Dalam Melakukan Pekerjaan

Indikator kedua dalam dimensi pengetahuan karyawan ini di turunkan ke dalam pernyataan “Saya memiliki pengetahuan atas tugas-tugas yang dibebankan kepada saya”. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 76 responden, didapat hasil sebanyak 63 responden menyatakan setuju dan 7 responden menyatakan sangat setuju, 6 responden menyatakan kurang setuju, dan tidak ada satupun responden yang menyatakan tidak setuju. Hasil tersebut dapat dilihat pada grafik 5.33.



**Grafik 5.33 Karyawan Memiliki Pengetahuan Atas Tugas-tugas yang Dibebankan**

( n = 76)

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS Versi 17 (April 2012)

Hasil yang menunjukkan bahwa responden penelitian ini sudah memiliki pengetahuan yang baik dalam menjalankan pekerjaannya di karenakan sebelum menjadi karyawan PT PLN, seorang karyawan harus mengikuti suatu program belajar sembari bekerja yang dinamakan *on the job training* (OJT). “... jadi sebelum dia diangkat menjadi karyawan, dia namanya siswa PLN. Jadi dia, karyawan *on the job training*, alias siswa PLN.”(Bapak Edman, Deputi Manajer Pengembangan Sumber Daya Manusia).

Melalui OJT ini, karyawan belajar bagaimana sistem bekerja di PLN, dengan cara ditempatkan bergilir di setiap bidang, sehingga setidaknya begitu karyawan tersebut diangkat menjadi karyawan PT PLN, para karyawan tersebut mengetahui dasar pekerjaan dari masing-masing bidang. Di akhir *on the job training*, para siswa PLN yang ingin diangkat menjadi karyawan diharuskan membuat suatu laporan dalam bentuk *paper minor* mengenai apa saja yang telah didapat, yang kemudian laporan tersebut dipresentasikan dan dipertanggung jawabkan di hadapan atasan.

*“Jd selama ojt itu dia ditempatkan di tiap-tiap bidang, jd secara umum dia mengetahui jenis-jenis pekerjaan dari tiap bidang. Kalo kemaren kan dia udah pernah ditempatkan disini, jadi secara ga langsung dia sudah karyawan sini, harus tau semua gitu. Itu dia secara garis besar tau, sehingga nanti paling tidak dia punya gambaran, oh saya itu cocoknya disini, misalnya. Saya gatau abis ojt itu..eeh dia, kalo sekarang, kalo waktu saya dulu itu, begitu saya selesai ojt, saya buat tulisan apa yang saya dapatkan, lalu saya presentasikan, saya pertanggung jawabkan.”* (Bapak Andi Imron, Deputi Manajer Perencanaan Sistem Kelistrikan)

Setelah melalui proses ojt, karyawan tersebut akan berubah statusnya dari siswa PLN menjadi karyawan PLN. Saat pertama kali menduduki suatu jabatan, meskipun telah mengikuti proses ojt, seorang karyawan pastinya masih minim pengetahuan mengenai apa saja yang harus ia kerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Dalam mengatasi hal tersebut, tiap atasan memiliki cara berbeda dalam membimbing karyawan yang baru saja diangkat tersebut. Ada atasan yang pada awalnya secara langsung turun tangan membimbing karyawan baru tersebut. Salah satunya ialah Bapak Andi Imron , Deputi Manajer Perencanaan Sistem Kelistrikan, yang secara langsung membimbing karyawan baru tersebut mengenai dasar dari pekerjaan yang harus karyawan tersebut lakukan dengan melakukan

*sharing knowledge*. Selain atasan, peran serta dari rekan-rekan kerja lain yang telah lebih dulu bekerja sangat penting dalam membantu karyawan baru dalam memahami pekerjaan barunya.

*“iya, saya langsung, bisa .... Kita transfer knowledge ke dia, jadi..udah ini pegang. Ini gimana pak? Masukkan aja datanya. Jadi kita suruh aja masukin. Jadi, udah? Udah. Baru kita ajarin. Ini dari sini sini sini. Oke, udah..jalan. Jadi kita transfer sedikit sedikit, transfer knowledge, udah..trus sama yang lain. Nanti juga saya minta temen-temen, tolong ini dibantu gimana caranya, kalo ada kesulitan, kita bareng-bareng diskusi.”*

Lain halnya dengan Bapak Edman selaku Deputy Manajer Pengembangan Sumber Daya Manusia yang mengatakan bahwa setelah siswa PLN diangkat menjadi karyawan PLN, atasan akan menunjuk seorang mentor dari salah satu karyawannya yang nantinya akan bertugas untuk membimbing dan membantu karyawan baru dalam beradaptasi dengan pekerjaan barunya. *“Jadi gini, kan ada mentornya. Begitu dia kemari, ngerjain tentang misalkan admin SDM, saya tunjuk nih mentornya. Kamu nanya ama dia, bimbing dia. Jadi ga di lepas gitu aja...”*

Selama bekerja, karyawan PLN juga masih terus mendapatkan tambahan pengetahuan yang terkait dengan bidang pekerjaannya. Pengetahuan-pengetahuan itu didapat melalui program diklat yang disediakan oleh PT PLN. Dalam rangka meningkatkan pengetahuan dari para karyawannya dan juga dalam upaya mewujudkan visi PLN yang ingin menjadi perusahaan kelas dunia, PT PLN memfasilitasi semua karyawannya untuk menjadi *“Knowledge Worker”* melalui program pendidikan dan pelatihan untuk karyawannya. Di setiap awal semester para karyawan bebas untuk mengajukan program diklat apa yang karyawan ingin ikuti untuk dapat meningkatkan kemampuan dalam bekerja.

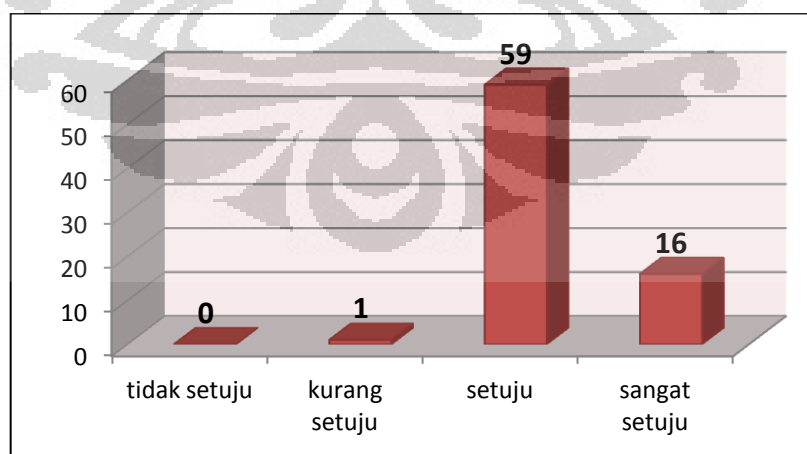
Akan tetapi, seperti yang dilihat pada grafik 5.32 di atas, dimana masih ada 6 responden yang menyatakan masih kurang setuju terhadap pernyataan ini. Salah satu responden di antaranya yakni Bapak Putu yang mengatakan bahwa ada sebagian tugas yang diluar pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan. Hal ini biasanya dikarenakan mutasi karyawan di PT PLN tergolong cepat, sehingga tugas-tugas dari karyawan yang mengalami mutasi tersebut dialihkan ke

karyawan lainnya. Berikut pernyataan Bapak Putu yang saat ini sedang menggantikan posisi salah satu rekan kerjanya yang terkena mutasi:

*“ya, bisa dibilang sebagian besar ya, dan ada sebagian lagi yang.. kalo mau dipresentasikan mungkin sekitar 60-70% yang benar-benar aku tahu ya, saat ini untuk posisi saat ini, karena saat ini posisi saya kan ada yang menggantikan seperti posisi mas novri itu, ya intinya ya harus belajar lagi.”*

Menurut Bapak Putu, kurangnya pengetahuan atas pekerjaan yang dialihkan tersebut disebabkan oleh kurangnya proses *knowledge sharing* yang dilakukan. *“...apalagi apa ya istilahnya belum pernah sama sekali dan hampir tidak ada proses ini ya, tidak ada proses transfer knowledge nya. Eeh, jadi membingungkan.”* Bapak Putu mengatakan bahwa untuk mengatasi masalah tersebut, karyawan harus bertanya kepada karyawan yang di mutasi tersebut, yakni dapat dengan cara langsung mendatangi karyawan yang di mutasi tersebut untuk meminta penjelasan atas tugas tersebut. Berikut pernyataan Bapak Putu: *“lebih banyak tanya-tanya dan menteror dia, bisa melalui telepon atau ga dateng ke orangnya Yaaa.. otomatis tapi kan bisa dibilang ganggu pekerjaan dia juga kan”*.

Pernyataan kedua dalam indikator ini ialah “Saya mengerti tugas yang harus saya lakukan”. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan kepada sebanyak 76 responden, diketahui hasil seperti yang terlihat pada grafik 5.34 di bawah ini.



**Grafik 5.34 Karyawan Mengerti Tugas yang Harus Dilakukan**  
( n = 76)

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS Versi 17 (April 2012)

Grafik 5.34 (hal.128) memperlihatkan bahwa terdapat sebanyak 59 responden di antaranya yang setuju terhadap pernyataan ini, 16 responden lainnya menjawab sangat setuju, dan sisanya 1 responden menjawab kurang setuju, sedangkan tidak ada satupun responden menjawab tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa hampir semua responden sudah merasa sudah mengerti tugas yang harus mereka kerjakan.

Seperti yang telah dipaparkan sebelumnya bahwa sebelum karyawan diangkat menjadi karyawan PLN, karyawan harus menjalani proses training selama satu tahun yang dikenal dengan nama *on the job training*. Selama *training* tersebut para calon karyawan akan mendapat pengetahuan mengenai proses kerja di PLN. Saat karyawan tersebut diangkat dari siswa PLN menjadi karyawan PLN, karyawan tersebut akan mendapat pengarahan dari atasan atau dari mentor yang ditunjuk untuk membantunya dalam memahami tugas-tugas yang akan dilakukannya selama menduduki jabatan tersebut. Selain itu, untuk terus meningkatkan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawannya, PT PLN menyediakan program diklat dan kursus yang dapat menambah pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

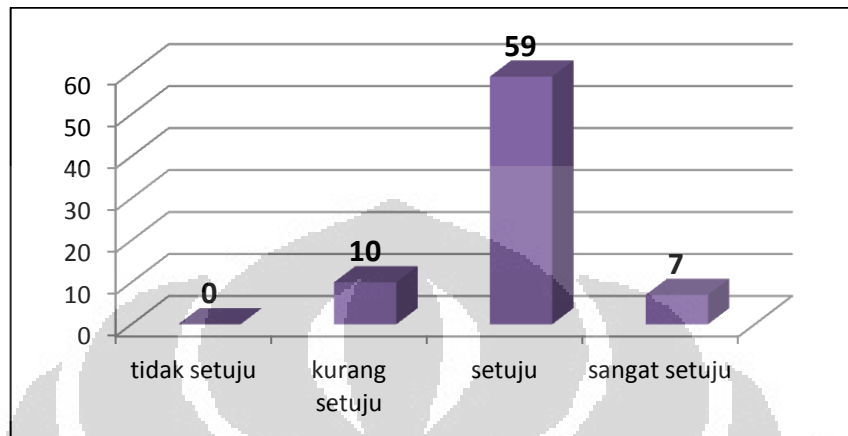
#### **5.2.2.2.4 Kreativitas Karyawan**

Kreativitas karyawan merupakan keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul. Dimensi ini diukur melalui 3 indikator yakni pertama, kreativitas karyawan dalam menciptakan gagasan-gagasan yang baik bagi perusahaan. Kedua, kreativitas dalam pemecahan masalah. Ketiga, mengambil tindakan dalam menghadapi masalah pekerjaan sesuai dengan pengetahuan yang dimiliki. Penjelasan lebih lanjut untuk masing-masing indikator dalam dimensi ini akan dijelaskan sebagai berikut.

#### **1. Memiliki Kreativitas Dalam Menciptakan Gagasan-gagasan yang Baik Bagi Perusahaan**

Dengan melihat hasil penelitian terhadap 76 responden karyawan PT PLN Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang mengenai penilaian responden terhadap pernyataan “Saya mampu menciptakan gagasan-gagasan yang baik bagi

perusahaan”, diketahui terdapat sebanyak 59 responden menyatakan setuju, 7 responden menyatakan sangat setuju, 10 responden menyatakan kurang setuju, dan tidak ada satupun responden yang menyatakan tidak setuju. Hasil tersebut dapat dilihat pada grafik 5.35 di bawah ini.



**Grafik 5.35 Karyawan Memiliki Kreatifitas Dalam Menciptakan Gagasan-gagasan yang Baik Bagi Perusahaan**  
(n = 76)

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS Versi 17 (April 2012)

Gagasan-gagasan ini dapat diusulkan dalam bentuk saran maupun karya inovasi. Inovasi sangat penting bagi suatu perusahaan, karena dengan inovasi dapat meningkatkan performa perusahaan. Begitu juga dengan PT PLN, sebagai perusahaan yang terus bertumbuhkembang menuju perusahaan kelas dunia memiliki sumber daya unggul yang kreatif dan inovatif, merupakan kekuatan untuk menghadapi persaingan. Menurut Undang-undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2002, mengenai Sistem Nasional dan Penelitian, Pengembangan dan Penerapan Iptek, inovasi ialah kegiatan penelitian, pengembangan, dan/atau rekayasa yang bertujuan mengembangkan penerapan praktis nilai dan konteks ilmu pengetahuan yang baru, atau cara baru untuk menerapkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang telah ada ke dalam produk atau proses produksi. Sedangkan, PLN mendefinisikan Inovasi sebagai berikut: *"Inovasi adalah karya penemuan baru atau pengembangan dari karya inovasi yang ada namun berbeda dari sebelumnya, berupa metode, alat, dll."*

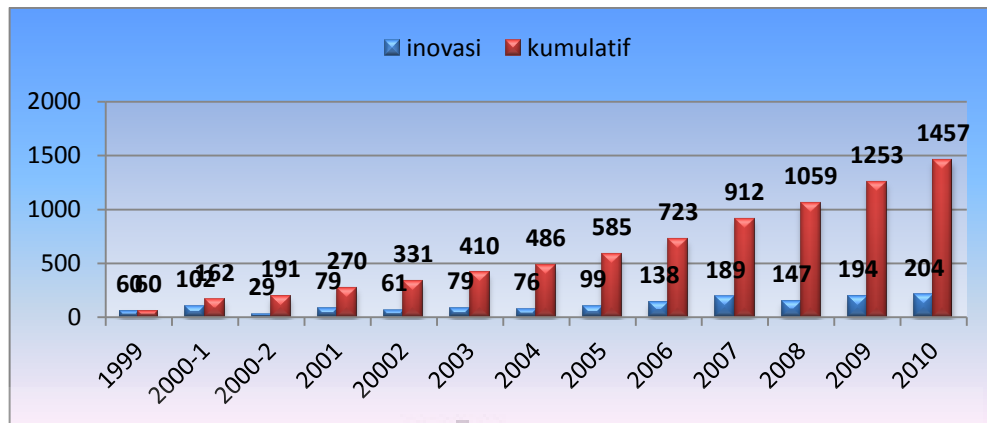
Sering kali inovasi dianggap sebagai sesuatu yang harus sama sekali baru, namun pada kenyataannya, inovasi dapat berupa peningkatan atau pengembangan dari sesuatu yang sudah ada. Selama peningkatan atau pengembangan tersebut



dapat memberi nilai tambah bagi perusahaan, hal ini dapat disebut sebagai suatu inovasi. Menurut Bapak Andi Imron, Deputy Manajer Perencanaan Sistem Kelistrikan, selama ini para karyawan masih ada yang menganggap kalau suatu karya inovasi merupakan sesuatu yang benar-benar besar manfaatnya bagi perusahaan. Hal inilah yang seringkali menjadi penghambat para karyawan tersebut untuk mengungkapkan pemikiran atau ide-ide kecil karyawan.

*“eehh..kalo inovasi-inovasi di luar ini, masih belum. Sepertinya masih kurang ya disini ya inovasi. Sebenarnya sih kalo pemikiran temen-temen itu ada, cuman, memunculkannya itu masih kurang. Kalo di bagian ini masih belum. Eeh.gini, kadang kita itu mikirnya inovasi itu masih sesuatu yang wah. Apalagi di dunia pendidikan, yang namanya inovasi itu adalah penemuan yang begitu wah lah, ya kan. Padahal sebenarnya yang diharapkan perusahaan itu yang sederhana aja. Misalnya, gimana sih supaya surat menyurat itu ga pake kertas. Itu kan inovasi kan. Yang kecil-kecil itu sebenarnya ada, cuman belum berani memunculkannya atau mengimplementasikan itu belum ini.”*

Dalam rangka mendorong para karyawannya agar terus menciptakan inovasi-inovasi yang pada akhirnya dapat menunjang kinerja perusahaan, PLN sudah sejak tahun 1999 telah mengadakan Lomba Karya Inovasi. Lomba Karya Inovasi merupakan komitmen manajemen PT PLN (Persero) dalam memberikan pengakuan/ penghargaan bagi karyawan PLN berinovasi dan mewadahi *knowledge sharing* antar karyawan, berkaitan dengan implementasi *Knowledge Management* di lingkungan PLN, sehingga diharapkan karyawan dapat termotivasi untuk berkarya dan dapat lebih merasa ikut berperan, bertanggungjawab dan rasa memiliki dalam menjalankan bisnis perusahaan serta pengembangan potensi diri. Berikut merupakan grafik yang menggambarkan perkembangan hasil karya inovasi PT PLN.



**Grafik 5.36 Perkembangan Karya Inovasi PLN**

Sumber: Data Internal PLN ( 2010)

Berdasarkan grafik 5.36 di atas, dapat dilihat perkembangan hasil karya inovasi PLN sejak tahun 1999 hingga tahun 2010, jumlah akumulasi hasil karya inovasi yang telah dihasilkan sebanyak 1457 buah. Meskipun terkadang dalam rentang waktu antara tahun 1999-2010 jumlah karya inovasi pernah mengalami penurunan dari tahun sebelumnya, akan tetapi jika dibandingkan antara tahun 1999 yang berjumlah 60 karya inovasi dengan tahun 2010 yang mencapai jumlah 204 karya inovasi, dapat terlihat bahwa PLN terus menerus mendorong karyawannya untuk turut berperan dalam meningkatkan kinerja perusahaan melalui ide-ide atau pemikirannya sehingga terciptalah suatu hasil karya inovasi yang dapat turut meningkatkan kinerja perusahaan.

Selain dalam bentuk karya inovasi, bentuk kreativitas karyawan dalam menciptakan gagasan-gagasan baik bagi perusahaan dapat terlihat dari keberadaan serikat pekerja. Serikat Pekerja merupakan organisasi yang dibentuk dari, oleh, dan untuk pekerja/buruh baik diperusahaan maupun diluar perusahaan, yang bersifat bebas, terbuka, mandiri, demokratis dan bertanggung jawab guna memperjuangkan, membela serta melindungi hak dan kepentingan pekerja/buruh serta meningkatkan kesejahteraan pekerja/buruh dan keluarganya (UU No. 13/2003).

Melalui serikat pekerja, karyawan dapat dengan bebas mengemukakan pendapat terkait perusahaan tempat karyawan bekerja. Organisasi Serikat Pekerja dapat menampung dan menyalurkan aspirasi karyawan, memperjuangkan kepentingan karyawan dan keluarganya, khususnya yang menyangkut hak dan

kewajiban, membela karyawan dalam menghadapi masalah hubungan industrial. Melalui serikat pekerja ini, kreatifitas karyawan dalam bentuk kritik maupun saran terkait kebijakan yang dibuat oleh perusahaan dapat ditampung dan disalurkan. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Bapak Mambang Hertadi, selaku pengurus Serikat Pekerja PT PLN Pusat berikut ini.

*“SP adalah mitra dari manajemen. Terus, di SP itu ada mmm.. PKB. PKB itu dijelaskan apa saja yang harus diberikan oleh manajemen kepada SP, dan sejauh mana pula tangan SP bisa berkonsultasi atau bekerjasama dengan SP. Contohnya, setiap penerbitan yang berkaitan kebijakan dengan eeh.. kekaryawanan, yang menyangkut hak karyawan, atau apa. itu sebelum diterbitkan itu harus duduk dulu, satu meja dengan SP, dibicarakan dulu untung ruginya. Sejauh itu, organisasi sp pln terhadap manajemennya. Begitu juga manajemen terhadap sp nya, saling menghargai sekali, setiap kebijakan yang akan menyangkut hak karyawan harus dikonsultasikan. Kalo yang merugikan tidak dibicarakan, sp akan menolak. Itu tadi kreatifitas. Dengan adanya hak-hak yang eeh..dibicarakan itu, otomatis kreatifitas yang ada pada karyawan ya pada sp nya, itu tidak terbatas. Sepanjang itu untuk menguntungkan karyawannya atau anggota sp.”*

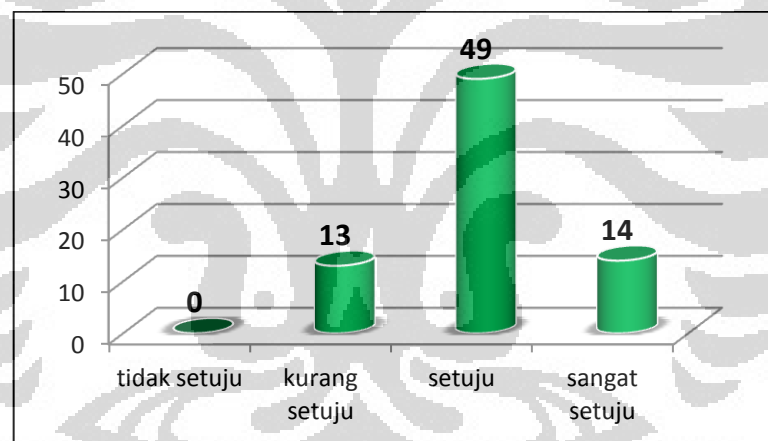
Hubungan yang terjalin baik antara perusahaan dengan serikat pekerja diperlukan untuk menjamin ketenangan kerja dan kelangsungan usaha yang produktif. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Mambang juga dapat diketahui bahwa hubungan yang terjalin antara serikat pekerja PLN dengan manajemen terjalin dengan baik. Manajemen seringkali mengkomunikasikan kebijakan yang akan dibuat kepada serikat pekerja sebelum di publikasikan, dan sekalipun PLN sudah terlebih dahulu mempublikasikan kebijakan tanpa sepengetahuan serikat pekerja, dan serikat pekerja merasa bahwa dengan adanya kebijakan tersebut dapat merugikan beberapa pihak, serikat pekerja akan memberikan masukan kepada manajemen untuk mempelajari kembali kebijakan tersebut, apakah memang tepat atau tidak.

Dari hal tersebut terlihat bahwa manajemen dan serikat pekerja sudah berjalan beriringan. Manajemen tidak melihat serikat pekerja PLN sebagai penghambat, melainkan sebagai mitra dari manajemen. Hal tersebut terlihat dari keterbukaan manajemen terhadap masukan dari serikat pekerja PLN terkait kebijakan yang dibuat. Selain itu, serikat pekerja PLN juga dalam bertindak menjunjung tiga pilar, yakni smart, elegan, dan beretika, yang artinya pengurus

dan anggota serikat pekerja harus cerdas dalam mengkritisi kebijakan-kebijakan manajemen yang sekiranya dapat merugikan karyawan maupun masyarakat. Serikat pekerja juga harus elegan dalam menyelesaikan setiap permasalahan dengan manajemen, dan juga harus beretika dalam berkomunikasi atau bermusyawarah dengan manajemen PLN.

## 2. Menunjukkan Kreativitas Dalam Pemecahan Masalah

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 76 responden karyawan PT PLN Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang mengenai penilaian responden terhadap pernyataan “Saya memiliki cara sendiri dalam menyelesaikan masalah”, diketahui terdapat sebanyak 49 responden menyatakan setuju, 14 responden menyatakan sangat setuju, 13 responden menyatakan kurang setuju, dan tidak ada satupun responden yang menyatakan tidak setuju. Hasil tersebut dapat dilihat pada grafik 5.37 di bawah ini.



**Grafik 5.37 Karyawan Memiliki Kreatifitas Dalam Pemecahan Masalah**  
(n = 76)

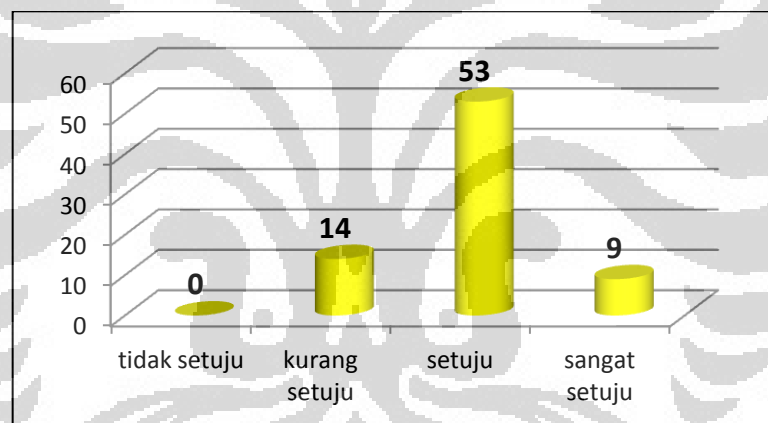
Sumber: Hasil pengolahan data SPSS Versi 17 (April 2012)

Dari tabel di atas terlihat bahwa mayoritas responden merasa memiliki cara sendiri dalam menyelesaikan masalah. Bapak Edman, selaku Deputy Manajer Pengembangan Sumber Daya Manusia mengatakan bahwa sebagai atasan, Bapak Edman memberikan kebebasan kepada bawahannya dalam mengerjakan pekerjaannya. Dengan adanya kebebasan tersebut, Bapak Edman meyakini bahwa karyawan akan menjadi lebih kreatif dalam bekerja.

*“Kasih kebebasan kerja, cuma kebebasan terbatas ya, sesuai aturan. Mereka selama ini kreatif kok, malah saya gausah capek-capek nanyain kerja.”* (Bapak Edman, Deputy Manajer Pengembangan Sumber Daya Manusia)

### 3. **Selalu Mengambil Tindakan Dalam Menghadapi Masalah Pekerjaan Sesuai Dengan Pengetahuan yang Dimiliki**

Dengan melihat hasil penelitian terhadap 76 responden karyawan PT PLN Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang mengenai penilaian responden terhadap pernyataan “Saya selalu mengambil tindakan dalam menghadapi masalah pekerjaan sesuai dengan pengetahuan yang Saya miliki”, diketahui terdapat sebanyak 53 responden menyatakan setuju, 14 responden menyatakan kurang setuju, 9 responden menyatakan sangat setuju, dan tidak ada satupun responden yang menyatakan tidak setuju. Hasil tersebut dapat dilihat pada grafik 5.38 di bawah ini.



**Grafik 5.38 Karyawan Mengambil Tindakan Dalam Menghadapi Masalah Pekerjaan Sesuai dengan Pengetahuan yang Dimiliki**

(n = 76)

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS Versi 17 (April 2012)

Keterampilan karyawan dalam menghadapi masalah tidak hanya dilihat dari seberapa kreatif karyawan dalam menghadapi masalah tersebut sesuai dengan cara karyawan sendiri, akan tetapi juga dari seberapa bijak karyawan dalam menyelesaikan masalah tersebut. Menghadapi masalah pekerjaan tetap harus dilandasi dengan pengetahuan yang cukup, sehingga tidak salah dalam mengambil keputusan dalam penyelesaian masalah tersebut. dari data di atas, dapat terlihat bahwa mayoritas karyawan sudah bijak dalam menghadapi masalah dalam

pelaksanaan pekerjaan, dimana karyawan selalu mengambil tindakan yang sesuai dengan pengetahuan karyawan dalam menghadapi masalah pekerjaan.

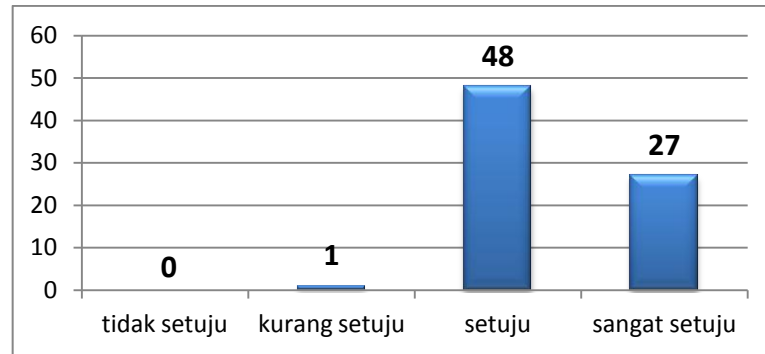
#### **5.2.2.2.5 Kerjasama**

Kerjasama merupakan suatu hal yang sangat penting dalam kehidupan berorganisasi. Jika dalam sebuah organisasi tidak ada kerjasama, biasanya organisasi tersebut tidak akan berjalan dengan baik. Hal ini dikarenakan organisasi merupakan sekumpulan orang yang bekerja bersama dalam suatu divisi untuk mencapai tujuan bersama (Schermerhorn, dkk., 1997:9). Dari definisi tersebut dapat diketahui bahwa dalam organisasi terdapat kerja sama untuk mencapai tujuan. Kerjasama akan terwujud jika dilandasi dengan pemahaman yang sama dan komunikasi yang aktif serta adanya ketergantungan satu sama lain dalam berlangsungnya uraian tugas. Dengan adanya kerjasama yang baik antara pihak satu dengan pihak yang lain, organisasi akan dapat bekerja lebih cepat. Tugas yang besar dapat dipecah-pecah menjadi tugas yang lebih kecil yang dapat lebih mudah diatur siapa yang paling mampu melaksanakannya.

Dimensi kerjasama dalam penelitian ini ingin melihat kesediaan dari para karyawan untuk bekerjasama dengan orang lain sesama anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama. Dimensi ini kemudian diturunkan menjadi dua indikator. Indikator pertama ialah kemampuan karyawan dalam bekerja sama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan yang harus diselesaikan bersama. Indikator kedua ialah sikap dari para karyawan terhadap masukan dari rekan kerja. Berikut penjelasan lebih lanjut mengenai masing-masing indikator dalam dimensi kerjasama ini.

#### **1. Mampu Bekerjasama Dengan Rekan Kerja Dalam Menyelesaikan Pekerjaan yang Harus Diselesaikan Bersama**

Indikator ini diturunkan lagi menjadi dua pernyataan. Pernyataan pertama ialah “Saya senang berdiskusi dengan teman di unit kerja”. Hasil penilaian responden terhadap pernyataan tersebut dapat dilihat pada grafik 5.39 dibawah ini.



**Grafik 5.39 Karyawan Senang Berdiskusi Dengan Teman di Unit Kerja**  
(n = 76)

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS Versi 17 (April 2012)

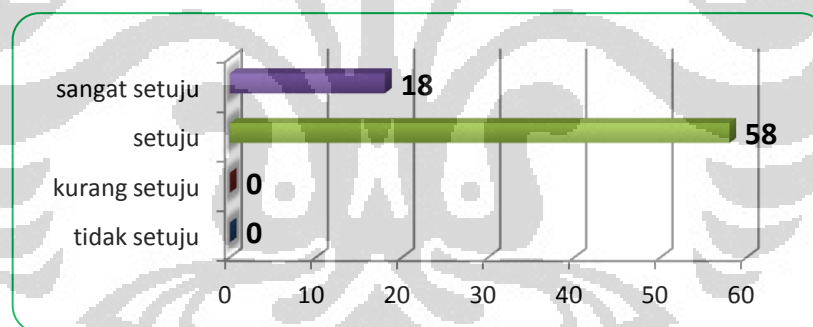
Dari grafik 5.39 di atas, terlihat bahwa sebanyak 48 responden menjawab setuju, 27 responden lainnya menjawab sangat setuju, sisanya yakni sebanyak 1 responden menjawab kurang setuju, sedangkan untuk jawaban tidak setuju, tidak ada satu orang responden yang memilih jawaban tersebut. Mayoritas responden dalam penelitian ini senang melakukan diskusi dengan rekan kerja.

Hasil yang cenderung positif ini juga didukung oleh pernyataan dari Bapak Andi, Deputy Manajer Perencanaan Sistem Kelistrikan yang mengatakan bahwa para karyawannya sudah mampu bekerjasama dengan baik dengan karyawan lainnya. Kerjasama yang baik ini terlihat dari aktifnya para karyawan dalam berdiskusi guna mencari jalan keluar dari masalah yang ada. Berikut pernyataan Bapak Andi: *“Senang. Sering, ya itu tadi kalo pagi kalo ada masalah, itu sering diskusi. Ini, gimana ini. ya udah, cari saja kesana dulu”* Diskusi yang biasa terjadi merupakan diskusi informal antar karyawan yang dilakukan saat kegiatan CoC. Diskusi yang dilakukan secara informal ini seringkali efektif, dimana melalui diskusi ini para karyawan bebas mengekspresikan pendapat. Hal ini didukung dengan pernyataan Bapak Edman selaku Deputy Manajer Pengembangan Sumber Daya Manusia yang menganggap bahwa komunikasi informal lebih efektif dibandingkan komunikasi yang dilakukan secara formal. *“Komunikasi itu kadang-kadang yang jalan yang informal kan, kalo terlalu formal jelek, kaku, ga dinamis jadinya”*.

Hal serupa juga dikemukakan oleh Bapak Putu, salah seorang responden dalam penelitian ini yang mengatakan bahwa para karyawan seringkali melakukan

diskusi-diskusi dalam bentuk obrolan-obrolan informal. Menurut Bapak Putu, diskusi merupakan bentuk kerjasama antar karyawan yang satu dengan yang lainnya, dimana melalui diskusi ini, para karyawan dapat saling bertukar pikiran dan pendapat mengenai suatu hal, dan bahkan dari diskusi tersebut dapat memunculkan gagasan-gagasan atau inovasi-inovasi. Berikut pernyataan Bapak Putu: *“biasanya dalam bentuk informal ya. Sekedar ngobrol aja itu diskusi. Sering kalo terjadi masalah lalu dilakukan diskusi, lalu dari diskusi tersebut ditemukan solusi atau inovasi, biasanya dari kayak gitu selama ini.”*

Beralih ke pernyataan selanjutnya yakni *“Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan”*. Dari penelitian yang telah dilakukan terhadap 76 responden, didapat data yakni semua responden penelitian menanggapi secara positif pernyataan ini, yakni sebanyak 58 responden menjawab setuju dan sisanya yakni sebanyak 18 responden menjawab sangat setuju, sedangkan tidak ada di antara responden yang menjawab kurang setuju maupun tidak setuju. Hasil ini dapat dilihat pada grafik 5.40 berikut ini.



**Grafik 5.40 Karyawan Mampu Bekerjasama Dengan Rekan Kerja Dalam Menyelesaikan Pekerjaan**

( n = 76)

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS Versi 17 (April 2012)

Selain diskusi-diskusi informal yang dilakukan oleh para karyawan dalam satu bidang, bentuk kerjasama para karyawan PT PLN Kantor Disjaya juga terlihat dari bagaimana karyawan bekerjasama antara satu bidang dengan bidang lainnya. Seperti yang telah diketahui bahwa organisasi merupakan suatu sistem yang terdiri dari sub sistem yang saling terinterdependensi satu sama lainnya dalam rangka mencapai suatu tujuan. Begitu juga dengan PT PLN Kantor Disjaya yang terbagi menjadi 7 bidang yang saling tergantung sama lain dan bekerjasama



untuk mencapai satu tujuan, yakni memberikan pelayanan publik yang baik kepada masyarakat Indonesia. Bapak Andi mengatakan bahwa di PLN, semua harus bekerjasama satu sama lainnya, karena tujuan organisasi yakni memberikan kinerja terbaik bagi masyarakat baru dapat tercapai bila semua bagian bekerjasama. Berikut pernyataan Bapak Andi:

*“Iya, kita..apalagi disini itu harus kerjasama dengan bagian lain. Disini, kerjasamanya dengan semua bidang, semua unit. Karena apa, kinerja, turunnya ke bidang. Kita harus mendapatkan data-data dari semua bidang.”*

## 2. Memiliki Sikap Terbuka Terhadap Pendapat Atau Masukan Dari Rekan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 76 responden karyawan PT PLN Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang mengenai penilaian responden terhadap pernyataan “Saya menerima semua pendapat atau masukan dari rekan kerja”, diketahui bahwa semua responden merespon positif pernyataan ini, dimana dari data yang didapat, diketahui terdapat sebanyak 55 responden menyatakan setuju dan 21 responden menyatakan sangat setuju, sedangkan tidak ada satupun responden yang menyatakan kurang setuju maupun tidak setuju. Hasil tersebut dapat dilihat pada grafik 5.41 di bawah ini.



**Grafik 5.41 Karyawan Menerima Pendapat Dari Rekan Kerja**  
(n = 76)

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS Versi 17 (April 2012)

Dari data di atas, terlihat bahwa semua responden dalam penelitian ini sudah memiliki sikap terbuka terhadap pendapat dan masukan dari rekan kerja lainnya. Sikap terbuka terhadap pendapat orang lain sangat penting dalam menjalin hubungan yang baik dalam bekerjasama antar karyawan, dimana untuk

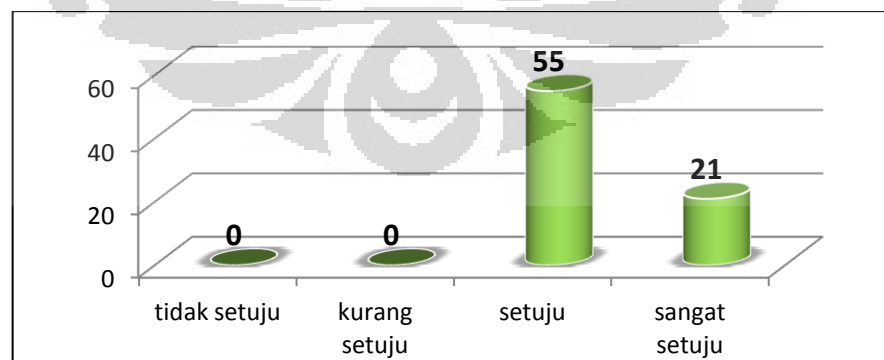
dapat bekerjasama dengan baik, setiap orang di dalamnya tidak dapat mementingkan egonya masing-masing, melainkan harus bekerja bersama untuk mencapai satu tujuan.

#### 5.2.2.2.6 Inisiatif

Inti dari dimensi inisiatif ini ialah adanya semangat dari para karyawan untuk melaksanakan tugas-tugas dan dalam memperbesar tanggung jawabnya. Dimensi ini diturunkan menjadi tiga indikator yakni pertama, karyawan selalu bersedia membantu orang lain. Indikator kedua ialah karyawan selalu menyelesaikan pekerjaan yang sudah menjadi tugasnya tanpa harus menunggu perintah dari atasan, dan indikator ketiga ialah berusaha mengembangkan keterampilan di luar tempat kerja. Berikut pemaparan lebih lanjut mengenai setiap indikator dalam dimensi ini

##### 1. Selalu Bersedia Membantu Orang Lain

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 76 responden karyawan PT PLN Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang mengenai penilaian responden terhadap pernyataan “Saya senang membantu rekan sekerja yang mengalami kesulitan”, diketahui bahwa semua responden merespon positif pernyataan ini, dimana dari data yang didapat, diketahui terdapat sebanyak 55 responden menyatakan setuju, 21 responden menyatakan sangat setuju, dan tidak ada satupun responden yang menyatakan kurang setuju maupun tidak setuju. Hasil tersebut dapat dilihat pada grafik 5.42 di bawah ini.



**Grafik 5.42 Karyawan Bersedia Membantu Rekan Kerjanya**  
( n = 76)

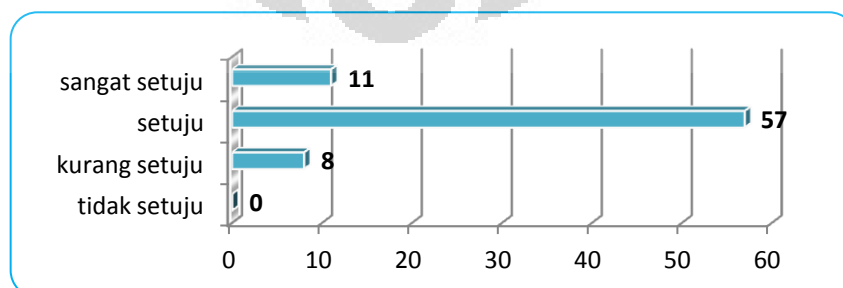
Sumber: Hasil pengolahan data SPSS Versi 17 (April 2012)

Dari data di atas dapat dilihat bahwa semua responden dalam penelitian ini bersedia membantu rekan kerjanya yang sedang mengalami kesulitan dalam pekerjaan. Hasil ini juga didukung oleh pernyataan Bapak Andi selaku Deputy Manajer Perencanaan Sistem Kelistrikan, yang mengatakan bahwa di PT PLN, semua karyawan saling membantu sama lain dalam melaksanakan pekerjaan. Berikut pernyataan Bapak Andi:

*“Kalo misalkan ada kesulitan, temen-temen yang lain bantu. Jadi tidak misalnya si A kita kasih tanggung jawab katakan masalah data, eeh.. Masalah data pelanggan misalnya. Kemudian si A karena kesulitan, terus si B tidak bantu karena job nya beda, enggak. Disini, job itu kita sharing, paling tidak ada 1 orang untuk mendampingi. Kalau ada kesulitan, misalnya eeh..dia saling membantu, dan juga dr atasan juga begitu. Jadi, misalnya temen-temen nyari, katakan data pelanggan sudah mentok gitu ya, terpaksa saya harus turun, terus saya misalnya mentok, saya harus ke manajer bidang. Manajer bidang mentok juga, manajer bidang langsung ke GM. Eeh..diharapkan dengan berjenjang begitu, keterlambatan laporan maupun keterlambatan pekerjaan itu bisa di atasi”*

## 2. Menyelesaikan Pekerjaan yang Sudah Menjadi Tugasnya Tanpa Harus Menunggu Perintah Dari Atasan

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 76 responden karyawan PT PLN Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang mengenai penilaian responden terhadap pernyataan “Saya selalu menyelesaikan pekerjaan yang sudah menjadi tugas Saya tanpa harus menunggu perintah dari atasan”, diketahui bahwa terdapat sebanyak 57 responden yang menyatakan setuju, 11 responden menyatakan sangat setuju, 8 responden menyatakan kurang setuju, dan tidak ada satupun responden yang menyatakan tidak setuju. Hasil tersebut dapat dilihat pada grafik 5.43 di bawah ini.



**Grafik 5.43 Inisiatif Dalam Penyelesaian Tugas**  
( n = 76)

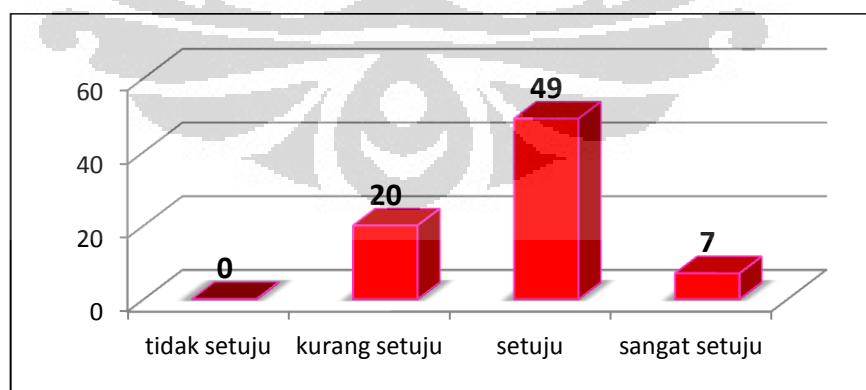
Sumber: Hasil pengolahan data SPSS Versi 17 (April 2012)

Dari hasil tersebut, dapat terlihat bahwa responden sudah memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan yang telah diamanatkan oleh atasan. Adanya rasa tanggung jawab yang tinggi ini menunjukkan karyawan sudah memiliki inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan yang sudah menjadi tugasnya tanpa menunggu perintah dari atasan, karena karyawan sadar akan kewajiban yang harus karyawan penuhi. Bapak Edman, selaku Deputy Manajer Pengembangan Sumber Daya Manusia juga setuju atas hasil di atas. Bapak Edman mengatakan bahwa selama ini karyawan selalu menyelesaikan pekerjaan yang sudah menjadi tugasnya meskipun atasan sedang tidak berada di tempat. Berikut pernyataan dari Bapak Edman:

*“memang udah kebiasaan sehari-hari ya. Saya ga dateng, jalan kok. Jadi yang bener adalah, tanpa diawasin tetep jalan, jangan ada SPM baru kerja, ada yang ngawasin baru kerja, itu jelek, jadi mereka itu istilahnya kerja karena atasan, bukan karena kewajiban. Kan kalo bisa kerja itu karena kebutuhan, makanya dia kerja kan.”*

### 3. **Selalu Berusaha Mengembangkan Keterampilannya di Luar Tempat Kerja**

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 76 responden karyawan PT PLN Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang mengenai penilaian responden terhadap pernyataan “Saya selalu berusaha mengembangkan keterampilan di luar tempat kerja”, diketahui bahwa mayoritas responden menjawab setuju dengan pernyataan tersebut. Hal ini seperti yang terlihat pada grafik 5.44 di bawah ini.



**Grafik 5.44 Berusaha Mengembangkan Keterampilannya di Luar Tempat Kerja**  
(n = 76)

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS Versi 17 (April 2012)

Grafik 5.44 (hal.141) memperlihatkan bahwa terdapat sebanyak 49 responden yang menyatakan setuju, 7 responden menyatakan sangat setuju, 20 responden menyatakan kurang setuju, dan tidak ada satupun responden yang menyatakan tidak setuju. Hasil tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden sudah berinisiatif untuk mengembangkan keterampilannya di luar tempat kerja. Hal tersebut terlihat dari banyaknya karyawan yang melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi. Inisiatif karyawan dalam mengembangkan keterampilannya ini juga didukung oleh organisasi, dimana organisasi juga menyediakan beasiswa bagi para karyawan yang berprestasi. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Bapak Edman berikut ini:

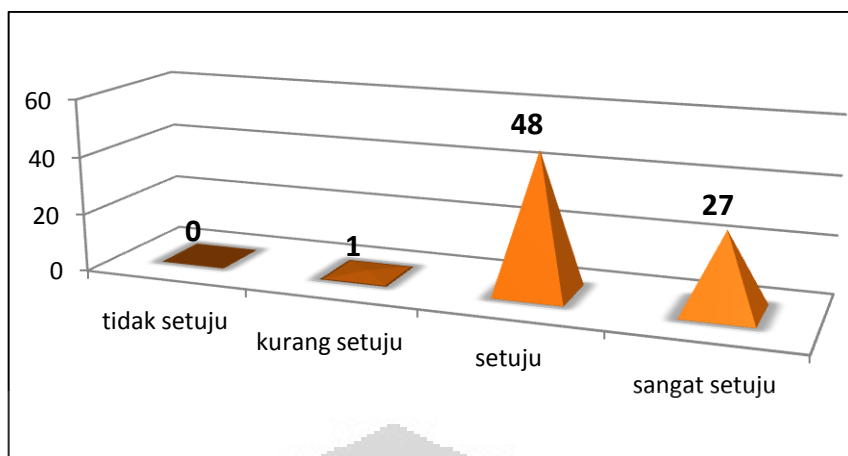
*“Sekolah banyak yang S2, banyak, cuma kan ga harus lapor. Ada juga yang ditanggung perusahaan, biasanya S2 dikirim ke luar negeri. Itu dia di tes dulu, ada ketentuannya ya.”*

#### **5.2.2.2.7 Ketergantungan**

Dimensi ketergantungan diturunkan menjadi dua indikator. Indikator pertama yakni kesadaran kehadiran karyawan dalam perusahaan, sedangkan indikator kedua ialah mengakui bahwa keberhasilan yang dicapai tidak terlepas dari kontribusi orang lain. Berikut pemaparan lebih lanjut mengenai masing-masing indikator dalam dimensi ini.

##### **1. Memiliki Kesadaran Kehadiran yang Tinggi dalam Perusahaan**

Indikator ini diturunkan lagi menjadi dua pernyataan. Pernyataan pertama yakni “Saya selalu masuk kerja sesuai dengan waktu yang ditentukan”. Berdasarkan hasil penelitian terhadap 76 responden karyawan PT PLN Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang mengenai penilaian responden terhadap pernyataan tersebut, diketahui bahwa terdapat sebanyak 49 responden yang menyatakan setuju, 7 responden menyatakan sangat setuju, 20 responden menyatakan kurang setuju, dan tidak ada satupun responden yang menyatakan tidak setuju. Hasil tersebut dapat dilihat pada grafik 5.45 di bawah ini.



**Grafik 5.45 Karyawan Selalu Masuk Kerja Sesuai Dengan Waktu Yang Ditetapkan**

(n = 76)

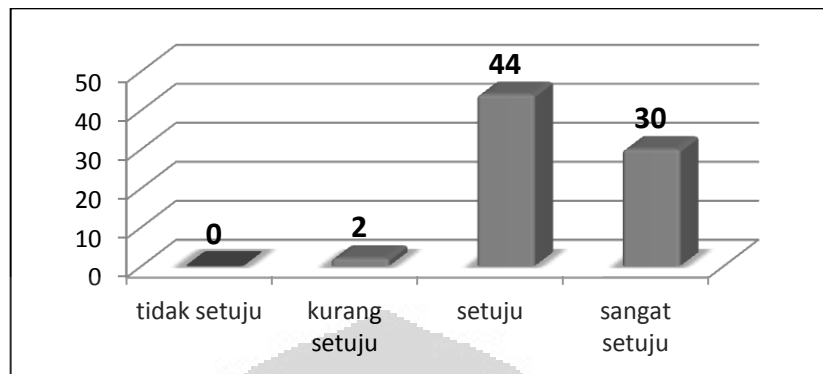
Sumber: Hasil pengolahan data SPSS Versi 17 (April 2012)

Grafik 5.45 menunjukkan bahwa mayoritas responden sudah menunjukkan kesadaran yang tinggi dalam hal kehadiran dengan cara datang ke tempat kerja tepat pada waktunya. Di PT PLN Kantor Disjaya, baru-baru ini dilaksanakan “bintang pagi-bintang siang”, yakni semacam *award* bagi karyawan yang datang paling pagi dan tersiang. Bagi karyawan yang masuk dalam daftar nama-nama karyawan yang masuk paling pagi dan juga paling siang, nama karyawan tersebut akan di tempel di pintu masuk dan juga di depan lift. Bapak Edman mengatakan bahwa dengan adanya bintang pagi-bintang siang ini, karyawan yang terlambat mengalami penurunan. Berikut pernyataan Bapak Edman:

*“Sebagian besar tepat. Karena kita dengan pasang bintang pagi bintang siang, itu yang terlambat menurun. Kalo kita jumlah-jumlah karyawan yang terlambat itu menurun. Telat sih ada cuma yang dulunya telat 10 jam sebulan, sekarang telatnya cuma 3 jam sebulan. Karena kita pasang fotonya disitu. Paling enggak kan efek malu ada juga kan. Wah bintang siang, telat kan”*

Beralih ke pernyataan kedua dalam indikator ini yakni “Saya tidak pernah bolos kerja untuk alasan yang tidak mendesak.” Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan terhadap 76 responden, didapat hasil bahwa terdapat sebesar 44 responden yang menyatakan setuju terhadap pernyataan ini, 30 responden lainnya menyatakan sangat setuju, sisanya yakni sebesar 2 responden menyatakan kurang

setuju, sedangkan tidak ada satupun responden yang menyatakan tidak setuju. Hasil tersebut dapat terlihat pada grafik 5.46 di bawah ini.



**Grafik 5.46 Karyawan Tidak Pernah Bolos Kerja Untuk Alasan yang Tidak Mendesak**

( n = 76)

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS Versi 17 (April 2012)

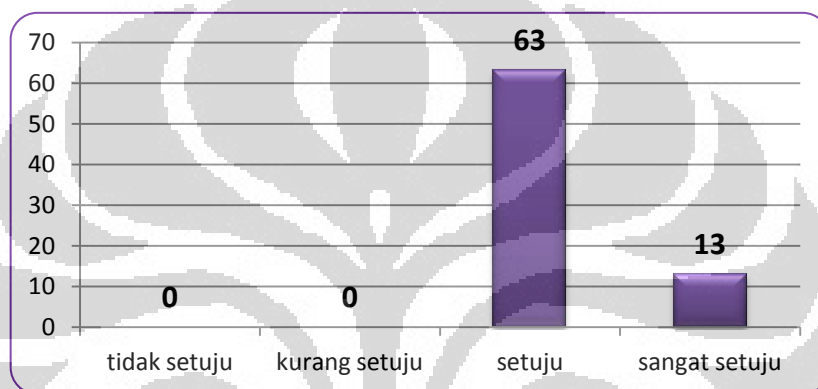
Selain datang kerja tepat pada waktunya, bentuk kesadaran karyawan akan kehadiran ialah dengan cara tidak bolos kerja untuk alasan yang tidak mendesak. Bapak Andi selaku Deputy Manajer Perencanaan Sistem Kelistrikan mengatakan bahwa seorang karyawan diperbolehkan untuk tidak masuk kerja jika memang ada kepentingan mendesak yang mengharuskan karyawan tersebut untuk tidak masuk kantor, yakni seperti ada salah satu anggota keluarga yang sakit. Berikut penuturan Bapak Andi mengenai hal tersebut:

*“... prinsipnya adalah bahwa kita bekerja disini adalah untuk keluarga, kalo keluarga anda di rumah tidak nyaman, istilahnya sakit, percuma anda masuk kerja tapi gabisa kerja. Selesaikan dulu keluarga anda, baru anda tinggal. Kalo memang anda itu tertinggal, ngomong, ijin, tidak masalah. Kalo anda bekerjanya bagus, berarti keluarga anda senang, tapi kalo keluarga anda sakit, jangan ditinggal dulu. Percuma anda di kantor gabisa kerja.”*

Grafik 5.46 di atas memperlihatkan bahwa mayoritas responden sudah menunjukkan kesadaran yang tinggi dalam hal kehadiran dengan cara tidak bolos kerja untuk hal-hal yang tidak mendesak. Bapak Andi juga membenarkan hal tersebut, dimana Bapak Andi mengatakan bahwa selama ini karyawan yang dibawahnya jarang ada yang tidak masuk kerja hanya karena hal yang tidak mendesak. *“Selama ini mereka jarang ya yang tidak masuk karena hal yang sepele....”*

## 2. Mengakui bahwa Keberhasilan Pekerjaan yang Dicapai Tidak Terlepas Dari Kontribusi Orang Lain

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 76 responden PT PLN Kantor Disjaya mengenai penilaian responden terhadap pernyataan “Saya merasa bahwa keberhasilan pekerjaan yang dilakukan tidak terlepas dari dukungan penuh pimpinan”, diketahui bahwa terdapat sebanyak 63 responden yang menjawab setuju, dan 13 responden yang menjawab sangat setuju, sedangkan tidak ada satupun responden yang menjawab kurang setuju maupun tidak setuju. Hasil tersebut dapat dilihat pada grafik 5.47 di bawah ini.



**Grafik 5.47 Mengakui bahwa Keberhasilan Pekerjaan yang Dicapai Tidak Terlepas Dari Kontribusi Orang Lain**

(n = 76)

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS Versi 17 (April 2012)

Grafik 5.47 di atas memperlihatkan bahwa semua responden merasa bahwa jika tidak ada dukungan dari atasan mengenai pekerjaan yang dilakukan, maka akan sulit untuk mencapai keberhasilan dalam pelaksanaan pekerjaan tersebut. dukungan tersebut dapat dalam bentuk dorongan semangat seperti yang dilakukan oleh atasan dalam program CMC (*coaching, mentoring, dan counselling*), maupun kepercayaan yang diberikan oleh atasan kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah dibebankan.

### 5.2.2.2.8 Kualitas Personal

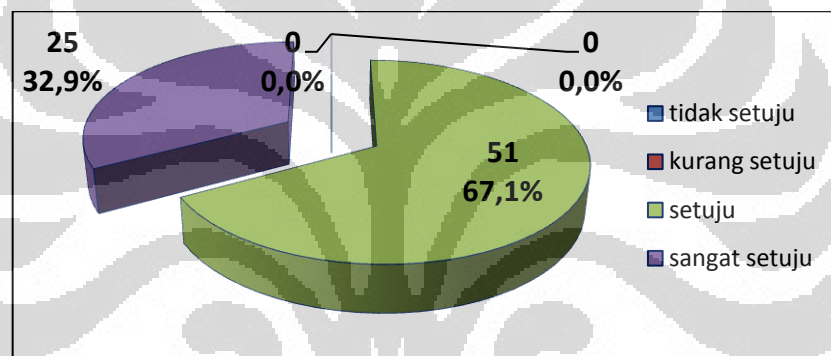
Dimensi kualitas personal ini diturunkan menjadi tiga indikator. Indikator pertama yakni memiliki sikap jujur dalam bekerja. Indikator kedua ialah selalu berpenampilan baik bila ke kantor. Indikator ketiga ialah bersedia bila atasan



bersedia untuk memimpin suatu pekerjaan. Berikut pemaparan lebih lanjut mengenai masing-masing indikator dalam dimensi ini.

### 1. Memiliki Sikap Jujur Dalam Bekerja

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 76 responden PT PLN Kantor Disjaya mengenai penilaian responden terhadap pernyataan “Saya selalu jujur dalam bekerja”, diketahui bahwa semua responden menanggapi secara positif pernyataan ini. Hal tersebut terlihat dimana terdapat sebanyak 51 responden (67,1%) yang menjawab setuju, dan sisanya yakni sebanyak 25 responden (32,9%) menjawab sangat setuju, sedangkan tidak ada satupun responden yang menjawab kurang setuju maupun tidak setuju. Hasil tersebut dapat dilihat pada grafik 5.48 di bawah ini.



**Grafik 5.48 Karyawan Memiliki Sikap Jujur Dalam Bekerja**  
( n = 76)

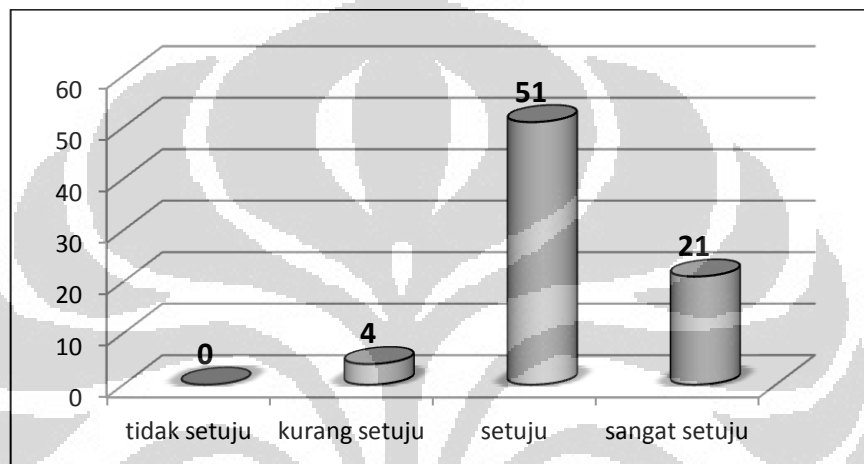
Sumber: Hasil pengolahan data SPSS Versi 17 (April 2012)

Dari data di atas terlihat bahwa semua responden sudah merasa jujur dalam bekerja. Kejujuran merupakan salah satu perilaku yang paling penting di berbagai bidang kehidupan, termasuk dalam bekerja. Jika karyawan selalu jujur, maka rekan kerja dan atasan akan mempercayai pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Bapak Edman juga mengatakan bahwa kejujuran merupakan hal yang paling penting dalam melakukan pekerjaan.

*“Kalo saya jujur aja. Kalopun toh dia itu misalnya masih kurang, istilahnya mengerjakannya itu masih lambat,tapi bisa. Pada prinsipnya orang itu bisa. Saya yakin bahwa dia itu bisa, tidak ada orang yang tidak bisa, apalagi masuk pln dia dulu melalui seleksi-seleksi kan, saya yakin dia bisa. Yang penting, satu jujur. Kalo misalnya dia nulis salah, akui kalo salah, jujur. Ini datanya enggak bener, jadi intinya jujur aja”*

## 2. Selalu Berpenampilan Baik Bila ke Kantor

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 76 responden PT PLN Kantor Disjaya mengenai penilaian responden terhadap pernyataan “Saya selalu berpenampilan baik bila ke kantor”, diketahui bahwa terdapat sebanyak 51 responden yang menjawab setuju, 21 responden yang menjawab sangat setuju, 4 responden menjawab kurang setuju, dan tidak ada satupun responden yang menjawab tidak setuju. Hasil tersebut dapat dilihat pada grafik 5.49.



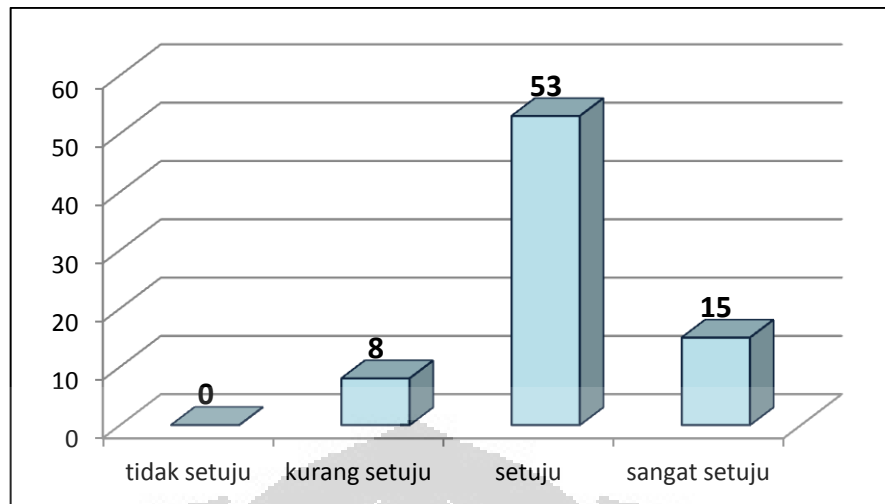
**Grafik 5.49 Karyawan Selalu Berpenampilan Baik Bila ke Kantor**  
(n = 76)

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS Versi 17 (April 2012)

Dari grafik 5.49 di atas terlihat bahwa mayoritas semua karyawan selalu berpenampilan baik bila ke kantor. Hal ini juga didukung oleh pernyataan Bapak Putu berikut ini: “*penampilan? Penampilan sih rapih sih. Kalo aku lihat karena di kantor KD hampir ga ada orang lapangan, ya kayaknya rapih-rapih*”

## 3. Bersedia Bila Atasan Meminta Untuk Memimpin Suatu Pekerjaan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 76 responden PT PLN Kantor Disjaya mengenai penilaian responden terhadap pernyataan “Saya sangat bersedia bila atasan meminta saya untuk memimpin suatu pekerjaan”, diketahui bahwa terdapat sebanyak 53 responden yang menjawab setuju, 15 responden yang menjawab sangat setuju, 8 responden menjawab kurang setuju, dan tidak ada satupun responden yang menjawab tidak setuju. Hasil tersebut dapat dilihat pada grafik 5.50.



**Grafik 5.50 Karyawan Selalu Bersedia Bila Atasan Meminta untuk Memimpin Suatu Pekerjaan**

( n = 76)

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS Versi 17 (April 2012)

Dari grafik 5.50 di atas terlihat bahwa mayoritas karyawan sudah memiliki kesediaan dalam memimpin suatu pekerjaan. Hal ini didukung oleh Bapak Putu, salah satu responden yang mengatakan bahwa selama ini Bapak Putu seringkali ditunjuk untuk memimpin suatu kegiatan. Salah satunya ialah dalam pelaksanaan CoC, sedangkan untuk memimpin suatu pekerjaan, karyawan disini lebih banyak menjadi motor saja, karena pelaksanaan pekerjaan di PT PLN lebih berjenjang, sesuai dengan jabatan yang diduduki. Berikut pernyataan dari Bapak Putu:

*“hehhehe..udah sering. Kan setiap pagi ada CoC, ya rapat-rapat kecil kita sendiri. Kalo pekerjaan, pernah misal dalam 1 tim itu ketuanya pas DM ya, paling jadi sekretarisnya. Leadernya dalam bentuk kayak gitu sih, karena kalo leader yang lebih tinggi gitu kan disini lebih ke struktural ya, tapi paling jadi motor nya aja.”*

### 5.3 Analisis Regresi Linear

Dalam penelitian ini, dilakukan pengukuran pengaruh efektifitas komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan. Variabel efektifitas komunikasi organisasi terdiri dari enam dimensi yaitu iklim komunikasi, kualitas media, aksesibilitas informasi, penyebaran informasi, beban informasi, dan ketepatan informasi. Sedangkan variabel kinerja karyawan terdiri dari delapan dimensi yaitu kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, pengetahuan pekerjaan, kreatifitas, kerjasama, inisiatif, ketergantungan, dan kualitas personal.

**Tabel 5.5 Model Summary Variabel Penelitian**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.253 <sup>a</sup>	.064	.051	6.25528	2.122

(Sumber: Hasil Pengolahan Data Menggunakan SPSS)

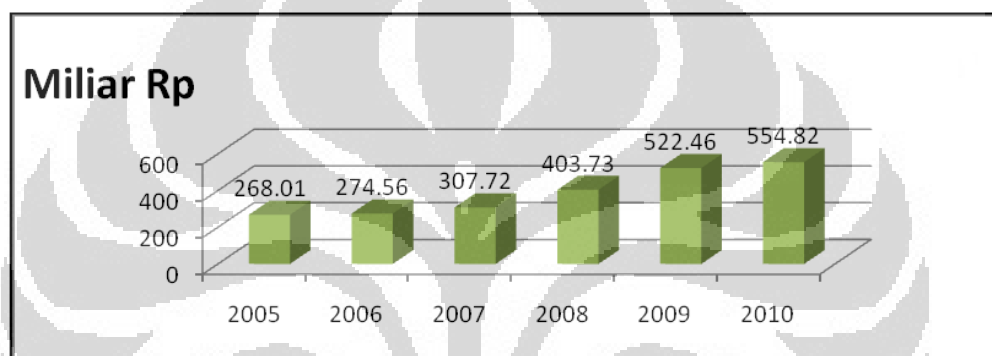
Pada tabel 5.5 di atas dapat diketahui kekuatan hubungan antar variabel efektifitas komunikasi organisasi dengan kinerja karyawan melalui angka koefisien korelasinya, yaitu sebesar 0.253. Berdasarkan nilai kekuatan hubungan antar variabel De Vaus (2002), maka dengan angka koefisien sebesar 0.253 menunjukkan kekuatan hubungan antara variabel efektifitas komunikasi organisasi dengan kinerja karyawan rendah tetapi pasti. Koefisien korelasi yang diperoleh bertanda positif sehingga hubungan antara efektifitas komunikasi organisasi dengan kinerja karyawan searah. Dengan demikian, penambahan point jawaban terhadap point di variable efektifitas komunikasi organisasi akan mempengaruhi penambahan point pada variabel kinerja karyawan. Oleh karena itu, penambahan point tersebut akan meningkatkan hubungan serta kekuatan antar dua variabel tersebut. Kekuatan hubungan antar variabel juga dipengaruhi oleh frekuensi persebaran jawaban responden, sehingga semakin responden setuju dengan indikator yang diberikan, maka semakin kuat hubungan yang terbentuk pada variabel kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat nilai efektifitas komunikasi organisasi, maka semakin kuat pula nilai kinerja karyawan.

Selain itu dapat dilihat nilai Durbin-Watson untuk mengetahui pengaruh yang terbentuk pada kedua variabel. Dimana nilai yang diperoleh dari hasil penelitian ini sebesar 2.122. Hasil ini menunjukkan variabel efektifitas komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan PT PLN Kantor Disjaya sudah termasuk variabel yang *independent* dengan persyaratan yang ditentukan bahwa besaran yang diharuskan yaitu sekitar 1.5 hingga 2.5.

Pada tabel 5.5 di atas juga terlihat bahwa angka R square atau koefisien determinasi sebesar 0.064. Ini berarti 6,4% kinerja karyawan PT PLN Kantor Disjaya dipengaruhi oleh efektifitas komunikasi organisasi di PT PLN Kantor

Disjaya tersebut. Sisanya sebesar 93,6% kinerja karyawan PT PLN Kantor Disjaya dipengaruhi oleh faktor lain.

Kinerja yang baik yang ditunjukkan oleh para karyawan seperti yang terlihat pada hasil penelitian di atas juga didorong oleh adanya komitmen dari PLN yang ingin menjadikan karyawannya sebagai *knowledge worker*. Komitmen PLN dalam upaya menjadikan karyawannya sebagai *knowledge worker* ini terlihat dari semakin meningkatnya biaya pendidikan dan pelatihan yang dikeluarkan oleh PT PLN setiap tahunnya. Hal tersebut seperti terlihat pada grafik 5.51 (hal.149).



**Grafik 5.51 Biaya Pendidikan dan Pelatihan PLN (dalam Milyar)**

Sumber: Data Internal PLN (2010)

Dari grafik 5.51 di atas dapat dilihat adanya kenaikan biaya diklat dari tahun 2005 sampai tahun 2010. Kenaikan biaya yang dikeluarkan PLN untuk program diklat dari tahun 2005 sebesar 268,01 milyar menjadi 554,82 milyar pada tahun 2010. Ini membuktikan adanya komitmen dari pemimpin untuk menciptakan *knowledge worker*. Pendidikan yang diberikan tidak hanya berasal dari dalam negeri saja, PLN juga memberikan diklat ke luar negeri.

Melalui Diklat berbasis kompetensi beserta kursus-kursus yang diberikan oleh PT PLN kepada para karyawannya ini, dapat meningkatkan keahlian pribadi masing-masing karyawan, yang berguna dalam meningkatkan kemampuan individu masing-masing karyawan yang pada akhirnya berdampak pada kinerja yang diberikan oleh karyawan tersebut kepada organisasi. Diklat yang ditawarkan oleh PLN tidak hanya berbentuk *in class training*, melainkan juga *out class training*, yakni berupa diklat jarak jauh, yang mana dalam hal ini, PLN

bekerjasama dengan PPM. Diklat ini bersifat flexibel, dimana karyawan dapat mengikuti diklat ini kapanpun dan dimanapun, sehingga karyawan juga tetap dapat melakukan pekerjaannya.

Selain melalui diklat maupun kursus, disamping tersedianya perpustakaan, PLN juga memfasilitasi karyawannya dengan dibuatnya e-library, yakni perpustakaan online yang dapat diakses oleh seluruh karyawan PLN. Peningkatan keahlian pribadi karyawan tidak hanya dilakukan dengan cara pemberian diklat, kursus, ataupun tersedianya perpustakaan, akan tetapi juga dapat dilakukan dengan cara *job rotation*. Dengan *job rotation* (mutasi karyawan), karyawan dimudahkan untuk memahami kegiatan di unit kerja yang lain demi terwujudnya sinergi, selain itu, karyawan tersebut juga akan belajar hal-hal yang baru yang dapat meningkatkan pengetahuannya, dan disini, karyawan tersebut juga dipaksa untuk secara cepat belajar dan beradaptasi dengan lingkungan baru.

### 5.3.1 Pembahasan Hipotesis Penelitian

Pada penelitian ini terdapat satu buah hipotesis utama yang akan diuji. Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai F hasil perhitungan dengan nilai F menurut tabel.  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak, dan jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima. Selain itu uji dapat pula dilihat dengan menggunakan nilai signifikansi yang terdapat pada tabel Anova hasil regresi. Batasan nilai signifikansi yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah 0.05. Ketika nilai signifikansi berada di bawah 0.05 maka  $H_0$  ditolak, sedangkan ketika nilai signifikansi berada di atas 0.05 maka  $H_0$  diterima.

Hipotesis utama dalam penelitian ini adalah:

$H_0$  : Tidak terdapat pengaruh antara efektifitas komunikasi organisasi dengan kinerja karyawan di PT PLN Kantor Disjaya.

$H_1$  : Terdapat pengaruh antara efektifitas komunikasi organisasi dengan kinerja karyawan di PT PLN Kantor Disjaya.

Tabel 5.6 Anova

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	197.225	1	197.225	5.040	.028 <sup>a</sup>
Residual	2895.512	74	39.129		
Total	3092.737	75			

(Sumber: Hasil Pengolahan Data Menggunakan SPSS)

Berdasarkan hasil penelitian dari tabel Anova (Tabel 5.6) diketahui bahwa nilai signifikansi sebesar 0.028, sedangkan F tabel pada  $df = 1:74$  adalah 3.97. Tabel 5.6 juga menunjukkan bahwa F hitung  $>$  F tabel yaitu  $5.04 > 3.97$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara efektifitas komunikasi organisasi dengan kinerja karyawan PT PLN Kantor Disjaya.

### 5.3.2 Pembahasan *Coefficients*

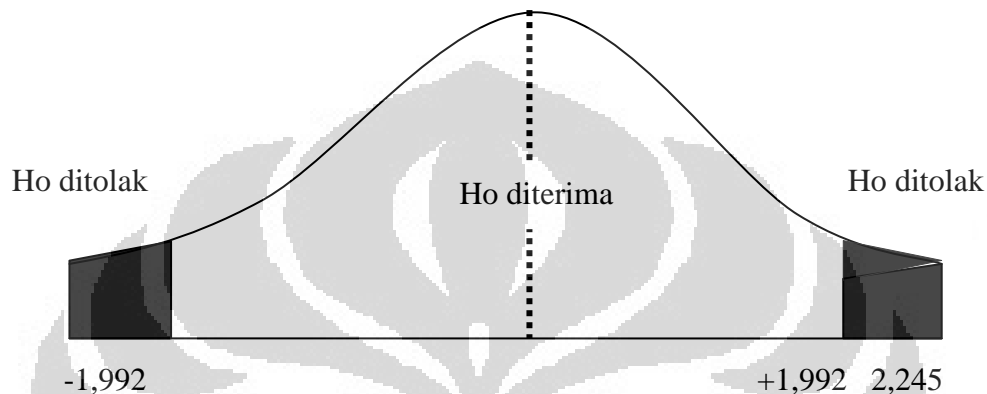
Untuk mengetahui pengaruh variabel *independent* secara parsial terhadap variabel *dependent* dapat dilihat melalui nilai t pada tabel *coefficients*. Jika t dihitung  $\leq$  t kritis maka  $H_1$  ditolak, dan jika t hitung  $>$  t kritis maka  $H_1$  diterima. Selain itu dapat pula dilihat berdasarkan probabilitas (signifikansi) pada tabel *coefficients*. Jika probabilitas  $>$  0.05 maka  $H_1$  ditolak, dan jika probabilitas  $\leq$  0.05 maka  $H_1$  diterima (Priyanto, 2009). Nilai pada tabel 5.7 di bawah dapat menggambarkan besarnya pengaruh efektifitas komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan di PT PLN Kantor Disjaya. Dalam tabel distribusi t pada signifikansi 95% dan jumlah responden 76 maka nilai t kritis adalah 1.992 (Lind, Marchal & Eathen, 2008).

Tabel 5.7 *Coefficients*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	60.374	5.553		10.872	.000
komunikasiorganisasi	.202	.090	.253	2.245	.028

(Sumber: Hasil Pengolahan Data Menggunakan SPSS)

Uji t berguna untuk menguji signifikansi koefisiensi regresi (b), apakah berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan atau tidak (Y). Dari hasil perhitungan (Tabel 5.5, hal.89) diperoleh nilai t hitung sebesar 2.245. Ini berarti nilai t hitung yang diperoleh melewati persyaratan yang diharuskan sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa H1 diterima. Hal tersebut dapat terlihat pada gambar 5.1 kurva uji t berikut ini.



Gambar 5.1 Kurva Uji Hipotesis (uji t)  
Sumber: Telah diolah kembali (April, 2011)

Cara lain yang dapat membuktikan H1 diterima atau ditolak yaitu dengan melihat nilai pada kolom signifikansi. Ketentuannya yaitu jika nilai signifikansi < 0.05 maka H1 diterima, begitupula sebaliknya. Pada penelitian ini didapatkan nilai signifikansi sebesar  $0.028 < 0.05$ , yang berarti bahwa H1 diterima. Dengan demikian efektifitas komunikasi organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT PLN Kantor Disjaya.

Dari tabel 5.7 di atas didapatkan nilai konstanta (a) sebesar 60.374 dan koefisien regresi (b) 0.202, sehingga dapat dituliskan persamaan regresi  $\hat{Y} = 60.374 + 0.202X$ . Konstanta sebesar 60.374 ini menyatakan bahwa saat variabel efektifitas komunikasi organisasi memiliki nilai 0, maka nilai variabel kinerja karyawan adalah 60.374. Sementara nilai koefisien regresinya adalah positif, yang menunjukkan berbanding lurus hubungan antara variabel efektifitas komunikasi organisasi dengan variabel kinerja karyawan, sehingga jika terjadi peningkatan satu poin pada variabel efektifitas komunikasi organisasi menyebabkan peningkatan kinerja sebesar 0.202.



Dari hasil analisis statistik di atas, diperoleh hasil bahwa efektifitas komunikasi organisasi merupakan salah satu faktor yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Komunikasi memegang peranan yang sangat penting dalam suatu organisasi. Keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung kepada kelancaran komunikasi yang dilakukan oleh para anggotanya. Seperti yang diketahui, organisasi merupakan sekumpulan orang yang bekerja bersama untuk mencapai suatu tujuan. Untuk dapat bekerja sama secara sinergis, diperlukan adanya komunikasi yang efektif di dalamnya. Hal ini selaras dengan apa yang dikemukakan oleh Furtwengler (2002: 73) yang menyatakan bahwa komunikasi yang tidak efektif akan menyebabkan kesalahan, ketinggalan *deadline* dan penurunan efektifitas tim. Penurunan efektifitas tim tersebut disebabkan oleh kinerja anggota-anggota tim yang tidak sesuai dengan tuntutan tugas sebagai akibat dari adanya komunikasi yang tidak efektif.

Studi-studi sebelumnya juga telah banyak yang memberikan bukti tentang pentingnya komunikasi organisasi. Hasil studi Schuler dan Blank mengatakan bahwa ada hubungan yang positif antara ketepatan komunikasi yang berkenaan tugas, komunikasi kemanusiaan, dan komunikasi pembaruan dengan kepuasan kerja dan hasil yang dicapai oleh pekerja (Muhammad, 2011:90). Terkait dengan kecenderungan ini, penelitian yang dilakukan oleh Navy O'Relly dan Robert yang mendukung dengan kuat bahwa terdapat hubungan kualitas dan kuantitas komunikasi dengan kinerja organisasi, dan seperti yang telah disebutkan sebelumnya bahwa kinerja organisasi merupakan akumulasi dari kinerja para anggota organisasi.

## **BAB 6**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **6.1 Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa efektifitas komunikasi organisasi memiliki pengaruh yang lemah namun positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT PLN Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang. Pengaruh tersebut bersifat positif sehingga semakin efektif komunikasi organisasi semakin baik kinerja karyawan di PT PLN Kantor Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang.

#### **6.2 Saran**

Berdasarkan hasil penelitian ini, peneliti menyarankan beberapa hal sebagai berikut:

- Dalam rangka meningkatkan efektifitas komunikasi organisasi, perlu dilakukan optimalisasi program-program komunikasi yang sudah ada, seperti Knowledge Management Portal serta portal-portal yang dimiliki oleh masing-masing bidang. Selain itu juga perlu dibentuk tim-tim khusus yang bertugas membahas informasi-informasi penting yang ada di media email.
- Mengingat komunikasi organisasi pada era kepemimpinan Bapak Dahlan Iskan sudah cukup efektif, dimana bawahan dengan bebas berkonsultasi dengan atasan, ada baiknya apabila kepemimpinan sekarang mencontoh apa yang gaya kepemimpinan Bapak Dahlan Iskan dalam menjaga hubungan antara atasan dengan bawahan melalui komunikasi.
- Dalam rangka meningkatkan kinerja dari para karyawan, perlu dilakukan optimalisasi program-program seperti CMC dan CoC sebagai sarana untuk memantau kinerja karyawan.

- Penelitian ini masih terdapat keterbatasan, oleh karena itu untuk penelitian selanjutnya diharapkan mempertimbangkan faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan selain komunikasi organisasi.



## DAFTAR PUSTAKA

### Buku:

- Appelbaum, Ronald L. 1974. *Strategies for Persuasive Communication*. Ohio: Charles E. Merrill Publishing Company
- Dergibson Siagian dan Sugiarto. 2000. *Metode Statistika Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Dessler, Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alih Bahasa Benyamin Mohan Jilid 1 dan 2 Es.7. Jakarta: Prenhalindo.
- Effendy, Onong Uchjana. 1984. *Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktek*. Bandung: Remadja Karya.
- Effendy, Onong Uchjana. 2001. *Dimensi-Dimensi Komunikasi*. Bandung: Remadja Karya.
- Furtwengler, Dale. 2002. *Penilaian Kinerja*. Yogyakarta: Andi.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi 3. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Goldhaber, GERAL M. 1986. *Organizational Communication*. Iowa Wm. Brown Publisher
- Jiwanto, Gunawan. 1985. *Komunikasi Dalam Organisasi*. Yogyakarta: Pusat Pengembangan Manajemen dan Andi Offset.
- Kenneth D. Bailey. 1994. *Methods of Social Research: Choosing The Research Problem*. New York
- Komaruddin. 1994. *Ensiklopedia Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kountur, Ronny. 2003. *Metode Penelitian Untuk Penelitian Skripsi dan Tesis*. Jakarta: PPM
- Kriyantono, Rachmat. 2010. *Teknik Praktis Riset Komunikasi: Disertai Contoh Praktis Riset Media, Public Relations, Advertising, Komunikasi Organisasi, Komunikasi Pemasaran*. Jakarta: Kencana
- Malayu S.P Hasibuan. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gunung Agung
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya..
- Mitchel, T.R. Dan Larson. 1987. *People and Organization; An Introduction to Organization Behaviour*. Singapore: Mc Graw Hill Inc.
- Moh. Nazir. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Muhammad, Arni. 1995. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Nawawi, Hadari, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta : Pt. Gunung Agung, 1996, Cet. Ke-1

- Pace, Wayne and Faules, Don. 2002. *Komunikasi Organisasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Prasetyo, Bambang dan Lina M. Jannah. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif : Teori dan Aplikasi*. Jakarta : Raja Grafindo Persada
- Purwanto, Djoko. 2003. *KomunikasiB isnis*. Jakarta: Erlangga.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Performance Appraisal*. PT. Raja Grafindo. Jakarta.
- Ritonga, Abdul Rahman. 1987. *Statistik Terapan Untuk Penelitian*. Jakarta: Lembaga Penerbit FEUI
- Robbins, S.P, and Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi, Edisi 12, Buku 1 dan 2*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Schermerhorn, Jhon R., James G.Hunt, & Richard N. Osborn. 1997. *Organizational Behavior*, Sixth Edition. New York : John Wiley & Sons Inc.
- Simamora, Henry. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN
- Soemirat, Soleh. Ardianto, Elvinaro dan Suminar, Yenny Ratna. (1999). *Komunikasi Organisasional*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Soetandyo Wignjosoebroto dalam Koentjaraningrat. 1977. *Metode-Metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta: PT Gramedia
- Sofyandi, Herman dan Iwa Garniwa. 2007. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sulistiyani, Ambar T. dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Suranto, AW. 2005. *Komunikasi Perkantoran: prinsip komunikasi untuk meningkatkan kinerja perkantoran*. Yogyakarta: Media Wacana.
- Umar, Husein. 2008. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Wahjosumidjo. 1994. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Whitmore, John. 1997. *Coaching For Performance (Seni Mengarahkan Untuk Mendongkrak Kinerja)*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

### **Jurnal dan Karya Akademis:**

- Argenti, Paul A. 2005. *Measuring the Value of Communication*. Tuck School of Business Working Paper No. 2005-31, November 2005
- Nasrallah, Walid, Raymond Levitt dan Peter Glynn. 2003. *Interaction Value Analysis: When Structures Communication Benefits Organizations*. *Organization Science Journal*. Vol.14 No.5 (Sep-Oct, 2003) pp 541-557

- O'Neil, Julie. 2008. *Measuring the Impact of Employee Communication on Employee Comprehension and Action: A Case Study of a Major International Firm*. Public Relations Journal Vol 2, No.2, Spring 2008.
- Uwah, E.D. dan Bernard Edu. 2002. *The Impact of Organizational Communication on Corporate Performance: a Study of First Bank of Nigeria Plc for Three Period 1972 to 1992*. (August 14, 2009). Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1452718>
- Valent, Faustine. 2011. *Hubungan Iklim Organisasi dengan Kinerja Karyawan PT. Inkhya Belyan di Tangerang dan Bogor*. Skripsi Juni 2009
- Wahyuni, Lili. 2009. *Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi dengan Komitmen Organisasi dan Tekanan Pekerjaan sebagai Variabel Intervening*. Skripsi 2009
- Puskapol FISIP UI. 2010. *Survey Persepsi Pelanggan PLN Terhadap Integritas PLN Disjaya 2010*.
- Puskapol UI. 2011. *Survey Ketidakpuasan dan Keterikatan Pelanggan PLN Disjaya 2011*.

#### **Publikasi Internet:**

- Suranto Aw. 2007. "Komunikasi Efektif untuk Mendukung Kinerja Perkantoran", [www.uny.ac.id](http://www.uny.ac.id), diunduh pada tanggal 16 November 2011 pukul 09.05 WIB
- Redaksi. 2011. "Rasio Elektrifikasi Tertinggal". <http://bataviase.co.id/node/540115>, Diunduh pada tanggal 5 November 2011 pukul 13.40 WIB
- Redaksi. 2010. "KPK Luncurkan Hasil Survei Integritas Sektor Publik Tahun 2010". <http://www.kpk.go.id/modules/news/article.php?storyid=1645>, diunduh pada tanggal 5 November 2011 pukul 15.00 WIB
- Redaksi. 2010. *Indonesia Energy Statistic Leflet 2010*, [www.prokum.esdm.go.id](http://www.prokum.esdm.go.id), diunduh pada tanggal 04 Oktober 2011
- Widiyanto, Willy. 2010. "YLKI: PLN Harus Perbaiki Kualitas Pelayanan". [www.tribunnews.com](http://www.tribunnews.com), diunduh pada tanggal 5 November 2011 pukul 16.00 WIB

Lihat Undang-Undang No. 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

**Nama** : Sri Mulyani

**Tempat dan Tanggal Lahir** : Jakarta, 2 Desember 1990

**Alamat** : Jl. Gunung Sahari IV No.13

**Nomor Telepon, Email** : 085694292930 , srimmy02@yahoo.com

**Nama Orang Tua :** Ayah : Supardjo  
Ibu : Suginah

**Riwayat Pendidikan Formal:**

**SD** : SDN Gunung Sahari Selatan 01 Pg

**SMP** : SMPN 216 Jakarta

**SMA** : SMAN 68 Jakarta