

BUDAYA ORGANISASI, SISTEM PENGHARGAAN DAN EFEKTIVITAS ORGANISASI

Risa Cesilya

Program Magister Ilmu Administrasi
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Riau, Kampus Bina Widya
Km. 12,5 Simpang Baru Panam, Pekanbaru, 28293

Abstract: Organizational Culture, Systems and Organizational Effectiveness Awards. The aim was to determine the influence of organizational culture and reward systems for organizational effectiveness at PT. Regional PLN Riau, Pekanbaru branch. The population is all employees, consisting of 64 employees were selected using census method. The technique of collecting data using questionnaires, observations and interviews. Data were analyzed using linear regression. These results indicate that the influence of culture and reward system simultaneously and partially on the effectiveness of the organization. Stronger influence of organizational culture on organizational effectiveness than the influence exerted by the award system.

Keywords: organizational culture, reward systems, organizational effectiveness.

Abstrak: Budaya Organisasi, Sistem Penghargaan dan Efektivitas Organisasi. Tujuannya adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan sistem penghargaan untuk efektivitas organisasi pada PT. PLN Wilayah Riau, Cabang Pekanbaru. Populasi adalah seluruh karyawan, terdiri dari 64 karyawan yang dipilih dengan menggunakan metode sensus. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner, observasi dan wawancara. Data dianalisis dengan menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya maupun sistem penghargaan berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap efektivitas organisasi. Budaya organisasi pengaruh lebih kuat terhadap efektivitas organisasi dibandingkan dengan pengaruh yang diberikan oleh sistem penghargaan.

Kata kunci: budaya organisasi, sistem penghargaan, efektivitas organisasi.

PENDAHULUAN

Bagi organisasi publik seperti PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN), efektivitas sangat dibutuhkan mengingat peran monopolinya dalam konteks penyediaan listrik kepada seluruh masyarakat Indonesia adalah sangat vital. Sebagai penyedia layanan ketenagalistrikan yang resmi ditunjuk pemerintah, PT. PLN benar-benar dituntut untuk menunjukkan profesionalismenya yaitu dalam bentuk perbaikan maupun peningkatan kinerja organisasi. Maka dari itu PT. PLN harus berupaya semaksimal mungkin dalam peningkatan kualitas kinerjanya sehingga mampu bersaing dan menjadi badan usaha yang terdapat dalam bidang ketenagalistrikan yang sesuai dengan visi dan misinya. Namun pada kenyataannya tidak mudah bagi PT. PLN untuk bisa memenuhi tugas

pokok dan fungsi yang diembannya secara optimal. Selain kendala-kendala teknis, aspek internal berupa sistem nilai dan kepegawaian yang berjalan di dalamnya juga sangat berdampak pada jalannya organisasi, khususnya mempengaruhi kemampuan PT. PLN mencapai tujuannya secara efektif.

PT. PLN Wilayah Riau cabang Pekanbaru masih belum efektif dalam pengelolaan organisasinya sehingga menimbulkan dampak buruk kepada masyarakat dan juga bagi manajemen. Ada indikasi bahwa kegagalan efektivitas organisasi di tubuh PLN terlihat dari kurangnya kemampuan personal, pengetahuan yang kurang memadai, sikap dan motivasi yang rendah dalam melayani masyarakat, kordinasi yang kurang padu antar unit kerja, kepemimpinan yang lemah, masih terjadi tumpang tindih peran dan status,

lingkungan kerja yang kurang kondusif, pemanfaatan teknologi yang belum optimal dan juga proses kerja yang kurang efektif.

Lemahnya efektivitas PLN cabang Provinsi Riau dalam menjalankan roda organisasi tentu merupakan akibat dari kontribusi faktor-faktor organisasional lainnya. Oleh Subkhi & Jauhar (2013) dinyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi adalah aspek budaya yang diterapkan di organisasi yang bersangkutan. Sementara Weisboard dalam Subkhi & Jauhar (2013) menyebutkan salah satu dari aspek yang mempengaruhi efektivitas organisasi adalah sistem penghargaan. Dari konsep teoritis tersebut jelas tergambar bahwa untuk mencapai suatu tingkatan pengelolaan organisasi yang efektif maka sangat dibutuhkan peranan dari faktor budaya organisasi dan juga sistem penghargaan yang baik.

Konsep mengenai budaya organisasi mengandung adanya kepercayaan, nilai dan cara-cara yang dianut dan diterapkan pada sebuah organisasi (Ouchi dalam Wirawan, 2008).

Sementara itu, konsep mengenai sistem penghargaan terkait upaya yang dilakukan perusahaan untuk memberi penghargaan dalam rangka memotivasi anggotanya berprestasi (Ivancevich, et.,al., 2007). Bentuk-bentuk penghargaan bisa berupa gaji, tunjangan, promosi, otonomi dan juga kesempatan anggota untuk berkembang (Ivancevich, et.,al., 2007). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya dan sistem penghargaan terhadap efektivitas organisasi pada PT. PLN Wilayah Riau, Cabang Pekanbaru.

METODE

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan tetap PT. PLN Wilayah Riau cabang Pekanbaru terdiri dari 64 orang. Teknik pengambilan sampel dilakukan secara sensus. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan 5 alternatif jawaban yaitu: sangat baik (5), baik (4), kurang baik (3), buruk (2), sangat buruk (1). Data-data primer

yang diperoleh dari kuesioner terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya terhadap 30 orang responden. Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda.

HASIL

Efektivitas Organisasi

Efektivitas mencerminkan kemampuan organisasi dalam merealisasikan tujuan dan sasaran organisasi yang sudah ditetapkan. Penilaian pegawai terhadap efektivitas organisasi di PLN Wilayah Riau diukur dengan menggunakan 15 indikator seperti tercantum pada tabel 1.

Tabel 1. Tanggapan Pada Variabel Efektivitas Organisasi

No	Indikator		Alternatif Jawaban					Total
			SB	B	KB	BR	SBR	
1	Kemampuan perusahaan dalam mendapatkan keuntungan usaha sesuai dengan yang ditargetkan	Jmlh	1	8	26	22	7	64
		%	1.6	12.5	40.6	34.4	10.9	100
2	Kemampuan perusahaan menyediakan listrik dalam jumlah yang dibutuhkan masyarakat	Jmlh	0	9	22	28	5	64
		%	0	14.1	34.4	43.8	7.81	100
3	Kemampuan perusahaan menjangkau kebutuhan listrik kepada seluruh masyarakat	Jmlh	6	26	23	9	0	64
		%	9.4	40.6	35.9	14.1	0.0	100
4	Konsistensi perusahaan dalam memberikan laba setiap tahunnya	Jmlh	0	4	29	31	0	64
		%	0	6.25	45.3	48.4	0	100
5	Kemampuan perusahaan mengembangkan aset yang dimiliki	Jmlh	2	14	26	22	0	64
		%	3.1	21.9	40.6	34.4	0.0	100
6	Kemampuan perusahaan mengelola biaya secara efisien	Jmlh	0	4	32	20	8	64
		%	0	6.25	50	31.3	12.5	100
7	Kepuasan para pegawai terhadap seluruh aspek organisasi	Jmlh	5	16	32	11	0	64
		%	7.8	25.0	50.0	17.2	0.0	100
8	Kemampuan para pegawai dalam menunjukkan hasil kerja yang memuaskan	Jmlh	10	35	16	3	0	64
		%	15.6	54.7	25	4.69	0	100
9	Kemauan dan kemampuan perusahaan memenuhi kebutuhan para pegawainya	Jmlh	2	17	33	12	0	64
		%	3.1	26.6	51.6	18.8	0.0	100
10	Kesiapan perusahaan dalam menghadapi tantangan perubahan di internal perusahaan	Jmlh	3	16	37	7	1	64
		%	4.69	25	57.8	10.9	1.56	100
11	Kesiapan perusahaan dalam menghadapi tantangan perubahan dari luar perusahaan	Jmlh	0	15	29	17	3	64
		%	0.0	23.4	45.3	26.6	4.7	100
12	Kemauan para pegawai untuk ikut dalam perubahan yang digagas perusahaan	Jmlh	0	5	34	24	1	64
		%	0	7.81	53.1	37.5	1.56	100
13	Program pelatihan yang diberikan perusahaan untuk mengembangkan kompetensi pegawai	Jmlh	4	14	32	13	1	64
		%	6.3	21.9	50.0	20.3	1.6	100
14	Semangat para pegawai untuk aktif mengembangkan kompetensinya	Jmlh	2	7	34	19	2	64
		%	3.13	10.9	53.1	29.7	3.13	100
15	Kemauan dan kemampuan perusahaan meningkatkan sarana dan prasarana sesuai tuntutan perubahan yang terjadi	Jmlh	1	10	29	20	4	64
		%	1.6	15.6	45.3	31.3	6.3	100
Rata-rata persepsi pegawai pada efektivitas organisasi (%)			3.8	20.8	45.2	26.9	3.3	100

Sumber: Data olahan, 2015

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa bahwa mayoritas responden masih beranggapan bahwa jalannya organisasi di tubuh PLN Wilayah Riau masih belum efektif yang ditandai dengan dominannya tanggapan kurang baik (45,2%) dan bahkan 26,9% lainnya mempersepsikan masih buruk. Temuan ini semakin menegaskan fenomena yang sudah dibahas pada latar belakang sebelumnya mengenai problem efektivitas jalannya organisasi.

Kendala utama adalah pada kemampuan PLN dalam menyediakan kebutuhan listrik dalam jumlah ideal yang dibutuhkan

oleh masyarakat di Provinsi Riau. Fakta yang mendukung temuan ini adalah pada kenyataannya rasio elektrifikasi di Riau yang masih kurang dari 60%. Padahal listrik merupakan kebutuhan utama masyarakat yang bukan hanya untuk kebutuhan rumah tangga namun juga untuk keperluan industri. Pada titik inilah banyak pegawai yang mengakui bahwa PLN belum begitu efektif untuk memenuhi harapan besar dari masyarakat akan tersedianya kebutuhan listrik.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi mencerminkan nilai, norma dan kebiasaan-kebiasaan yang dipahami dan dihayati oleh seluruh anggota organisasi.

Penilaian pegawai terhadap penerapan budaya organisasi di PLN Wilayah Riau diukur dengan menggunakan 10 indikator.

Sebagaimana yang terjadi pada aspek efektivitas organisasi, hasil temuan pada aspek budaya organisasi di tubuh PLN secara umum juga masih jauh dari harapan. Mayoritas responden masih mempersepsikan bahwa penerapan nilai-nilai budaya organisasi masih kurang baik (51,2%) dan bahkan 24,1 responden memberikan tanggapan yang buruk pada aspek ini (tabel 2).

Tabel 2. Tanggapan Pada Variabel Budaya Organisasi

No	Indikator	Alternatif Jawaban					Total	
		SB	B	KB	BR	SBR		
1	Kesempatan yang diberikan perusahaan kepada pegawai untuk bisa berinovasi	Jmlh	3	6	30	19	6	64
		%	4.7	9.4	46.9	29.7	9.4	100
2	Kemauan pegawai menerima tantangan perusahaan agar bisa mengambil resiko dalam melakukan inovasi	Jmlh	1	15	30	16	2	64
		%	1.56	23.4	46.9	25	3.13	100
3	Penekanan perusahaan pada proses kerja yang terperinci	Jmlh	0	4	32	20	8	64
		%	0.0	6.3	50.0	31.3	12.5	100
4	Kemauan dan kemampuan pegawai untuk bekerja secara terperinci/detail	Jmlh	0	7	28	26	3	64
		%	0	10.9	43.8	40.6	4.69	100
5	Orientasi manajemen pada hasil akhir pekerjaan dibandingkan proses pekerjaan	Jmlh	4	14	33	13	0	64
		%	6.3	21.9	51.6	20.3	0.0	100
6	Dorongan yang dirasakan pegawai untuk selalu memberikan hasil akhir terbaik	Jmlh	3	25	34	2	0	64
		%	4.69	39.1	53.1	3.13	0	100
7	Perhatian yang layak dari manajemen terhadap seluruh pegawai	Jmlh	0	16	36	12	0	64
		%	0.0	25.0	56.3	18.8	0.0	100
8	Perlakuan manusiawi diantara para pegawai dengan sesama rekan kerja	Jmlh	1	18	36	9	0	64
		%	1.56	28.1	56.3	14.1	0	100
9	Pengarahan kepada pegawai untuk mampu bekerja dalam tim yang solid/lompak	Jmlh	2	19	33	10	0	64
		%	3.1	29.7	51.6	15.6	0.0	100
10	Penekanan para pegawai untuk lebih mengedepankan kerjasama dengan rekan-rekan kerja	Jmlh	0	13	37	12	2	64
		%	0	20.3	57.8	18.8	3.13	100
11	Dorongan bagi pegawai untuk agresif merealisasikan seluruh target pekerjaan	Jmlh	7	19	34	4	0	64
		%	10.9	29.7	53.1	6.3	0.0	100
12	Agresivitas pegawai dalam meningkatkan karirnya di perusahaan	Jmlh	5	2	37	18	2	64
		%	7.81	3.13	57.8	28.1	3.13	100
13	Kemampuan perusahaan menjaga stabilitas pertumbuhan yang positif	Jmlh	0	4	29	27	4	64
		%	0.0	6.3	45.3	42.2	6.3	100
14	Dukungan pegawai kepada perusahaan dalam menjaga stabilitas pertumbuhan perusahaan	Jmlh	0	6	30	28	0	64
		%	0	9.38	46.9	43.8	0	100
Rata-rata persepsi pegawai pada penerapan budaya organisasi (%)			2.9	18.8	51.2	24.1	3.0	100

Sumber: Data olahan, 2015

Jika melihat dari orientasi yang dianut oleh PLN, tampaknya fokus hanya pada hasil akhir masih menjadi kecenderungan yang dianut organisasi dan seluruh pegawai PLN. Sistem pelaporan, prosedur dan sistematika kerja lebih mementingkan hasil akhir sebagaimana yang diinstruksikan oleh setiap pimpinan di masing-masing unit kerja. Dengan begitu maka bisa dikatakan bahwa kurang terjadi keseimbangan antara orientasi pada proses kerja dan tim kerja.

Sistem Penghargaan

Sistem penghargaan mencerminkan bentuk apresiasi organisasi terhadap kontribusi yang telah diberikan oleh para anggotanya terhadap organisasi, dalam hal ini adalah PLN Wilayah Riau cabang Pekanbaru. Penilaian pegawai terhadap penerapan sistem penghargaan di PLN Wilayah Riau diukur dengan menggunakan 10 indikator tercantum pada tabel 3.

Tabel 3. Tanggapan Pada Variabel Sistem Penghargaan

No	Indikator	Alternatif Jawaban					Total	
		SB	B	KB	BR	SBR		
1	Kepuasan pegawai pada aspek penggajian	Jmlh	3	16	28	16	1	64
		%	4.7	25.0	43.8	25.0	1.6	100
2	Kesesuaian penggajian dengan peraturan pemerintah	Jmlh	10	35	16	3	0	64
		%	15.6	54.7	25	4.69	0	100
3	Jenis tunjangan yang mencakup kebutuhan pegawai	Jmlh	4	14	32	13	1	64
		%	6.3	21.9	50.0	20.3	1.6	100
4	Kemampuan perusahaan memberikan tunjangan yang memadai	Jmlh	2	15	35	12	0	64
		%	3.13	23.4	54.7	18.8	0	100
5	Keadilan penerapan promosi jabatan kepada seluruh pegawai	Jmlh	0	6	35	15	8	64
		%	0.0	9.4	54.7	23.4	12.5	100
6	Transparansi indikator pengangkatan jabatan di perusahaan	Jmlh	0	6	28	18	12	64
		%	0	9.38	43.8	28.1	18.8	100
7	Keluasan otonomi yang diberikan perusahaan kepada para pegawai	Jmlh	1	6	26	26	5	64
		%	1.6	9.4	40.6	40.6	7.8	100
8	Kemampuan pegawai menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik dengan adanya hak otonomi	Jmlh	5	6	27	26	0	64
		%	7.81	9.38	42.2	40.6	0	100
9	Kesempatan pegawai untuk dapat mengembangkan kompetensi	Jmlh	0	10	27	23	4	64
		%	0.0	15.6	42.2	35.9	6.3	100
10	Kesempatan yang diberikan kepada pegawai untuk dapat mengembangkan karir	Jmlh	0	10	35	15	4	64
		%	0	15.6	54.7	23.4	6.25	100
Rata-rata persepsi pegawai pada sistem penghargaan (%)			3.9	19.4	45.2	26.1	5.5	100

Sumber: Data olahan, 2015

Penghargaan memiliki peran penting bagi pegawai. Dengan adanya penghargaan yang dirasakan layak, maka pegawai akan merasa bahwa perusahaan dan manajemen memberikan apresiasi yang pantas atas apa yang mereka kontribusikan untuk organisasi.

Hasil temuan penelitian pada kenyataannya masih menunjukkan adanya kekurangpuasan pegawai dalam aspek penghargaan di tubuh PLN Wilayah Riau. Permasalahannya bukan pada jenis dan be-

sarnya gaji yang diterima, mengingat sistem penggajian di PLN secara umum relatif jauh lebih baik daripada kebanyakan perusahaan baik milik pemerintah ataupun

swasta. Besaran gaji di PLN pun jauh diatas persyaratan minimum yang ditetapkan oleh undang-undang.

Regresi linier berganda

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan uji regresi linier berganda dalam rangka menguji pengaruh simultan maupun parsial dari variabel budaya organisasi dan sistem penghargaan terhadap efektivitas organisasi di PLN Wilayah Riau. Hasil pengujian regresi linier berganda dengan mempergunakan SPSS 19 for windows dapat ditunjukkan pada tabel 4.

Tabel 4. Rangkuman Hasil Pengujian Regresi Linier Berganda

Variabel Penelitian	Koefisien Regresi	t	sig. t
Konstanta	-0.257	-	-
Budaya Organisasi	0.869	10.770	0.000
Sistem Penghargaan	0.200	3.023	0.004
F = 247.634 F = 3.1404 Sig. F = 0.000 R ² = 0.887 t = 1.9977			

Sumber: Data olahan, 2015

Persamaan Regresi Linier Berganda

Dari hasil pengujian regresi berganda pada Tabel 4 dapat ditarik sebuah persamaan regresi: $Y = -0,257 + 0,869X_1 + 0,200X_2$.

Pengaruh Simultan

Hasil pengujian simultan (Uji F) menunjukkan bahwa nilai F_{hitung} 247,634 > F_{tabel} 3,1404 dan nilai sig. F 0,000 < α 0,05. Dengan demikian maka berdasarkan hasil uji simultan ini membuktikan penerimaan pada hipotesis ketiga penelitian yaitu bahwa faktor budaya organisasi dan sistem penghargaan secara bersama-sama (simultan) memberikan pengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi. Implementasinya adalah, perbaikan secara terpadu pada aspek budaya organisasi dan penghargaan akan dapat meningkatkan efektivitas jalannya organisasi di tubuh PLN Wilayah Riau.

Koefisien Determinasi

Dari Tabel 4 diperoleh nilai R square (R^2) adalah 0,887. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa efektif tidaknya organisasi di tubuh PLN Wilayah Riau sebesar 88,7% ditentukan oleh dinamika yang terjadi pada faktor budaya organisasi dan sistem penghargaan. Sedangkan sisanya 11,3% merupakan kontribusi dari faktor-faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Dari hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa efektivitas organisasi sangat dipengaruhi oleh aspek penerapan nilai budaya organisasi dan sistem penghargaan yang berjalan di perusahaan. Bisa dikatakan bahwa tanpa kedua faktor tersebut maka efektivitas jalannya organisasi di tubuh PLN Wilayah Riau akan menurun.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Organisasi

Nilai t_{hitung} variabel budaya organisasi 10,770 > t_{tabel} 1,9977 dan sig. t_1 0,000 < α 0,05 maka menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi.

Pengaruh Sistem Penghargaan Terhadap Efektivitas Organisasi

Nilai t_{hitung} variabel sistem penghargaan 3,023 > t_{tabel} 1,9977 dan sig. t_2 0,004 < α 0,05 maka menunjukkan bahwa variabel sistem penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi.

PEMBAHASAN

Relevan dengan temuan pada efektivitas organisasi, maka kendala terbesar pada aspek implementasi budaya organisasi di PLN adalah masalah yang terkait dengan kinerja finansial perusahaan. Mayoritas pegawai tampaknya kurang memberikan dukungan penuh bagi perusahaan untuk terus menjaga stabilitas pertumbuhan perusahaan yang pada akhirnya membuat organisasi juga kurang optimal dalam menjaga stabilitas tersebut. Bukti faktual yang paling tampak adalah kerugian bersih hingga 30% yang dialami perusahaan pada tahun 2013

lalu yang menguatkan dugaan terjadi distabilitas pertumbuhan perusahaan. Padahal menjaga pertumbuhan menjadi sangat penting, karena dengan itu maka perusahaan bisa memperbesar skala atau jangkauan pelayanannya kepada masyarakat sehingga rasio elektrifikasi menjadi lebih baik di masa-masa yang akan datang. Hal ini sebagaimana diamanahkan dalam undang-undang kelistrikan yang mewajibkan PLN memenuhi kebutuhan listrik seluruh masyarakat Indonesia. Tanpa pertumbuhan yang baik, maka kemampuan PLN dalam menjawab amanah undang-undang ini juga pasti akan terkendala.

Demikian pula pada kemampuan dalam mendatangkan keuntungan bagi perusahaan. Sebagai perusahaan negara yang telah berubah status menjadi persero, maka ada tendensi komersialisasi listrik yang mengharuskan PLN sekaligus mampu memberikan keuntungan kepada negara dalam bentuk deviden. Dengan masih besarnya anggaran subsidi yang digelontorkan oleh pemerintah, menunjukkan bahwa kemampuan PLN sebagai korporasi yang wajib memberikan keuntungan secara konsisten, masih belum dapat dicapai secara optimal. Problem salah satunya adalah kurang mamunya organisasi dalam memberdayakan asset-aset yang dimiliki perusahaan secara optimal. Akibatnya, cukup banyak faktor produksi yang dimiliki oleh PLN menjadi kurang produktif. Tidak hanya berupa modal, peralatan dan perlengkapan saja namun juga pemberdayaan faktor sumberdaya manusianya.

Permasalahan lainnya yang dihadapi pegawai adalah penghargaan. Perspektif penghargaan ini menjadi penting maknanya bagi pegawai karena merupakan lompatan logis kebutuhan dari fisiologis (dasar) kepada tingkat kebutuhan lanjutan berupa kebanggaan dan aktualisasi diri yang lebih baik dan dapat meningkatkan status sosialnya baik di perusahaan maupun di masyarakat. Yang diharapkan pegawai adalah adanya kejelasan, transparansi dan keadilan.

Hasil penelitian persamaan regresi: $Y = -0,257 + 0,869X_1 + 0,200X_2$ dapat diartikan bahwa: a). Nilai konstanta sebesar -0,257 bermakna bahwa jika diasumsikan faktor budaya organisasi dan sistem penghargaan adalah konstan (tidak berubah) atau sama dengan 0, maka efektivitas organisasi akan mengalami deficit (penurunan) sebesar 0,257. Kondisi ini menunjukkan begitu pentingnya peranan budaya organisasi dan sistem penghargaan dalam organisasi di PLN Wilayah Riau, karena tanpa keduanya maka jalannya organisasi akan menjadi tidak efektif lagi; b). Nilai koefisien regresi variabel budaya organisasi adalah 0,869 dengan tanda positif (+). Hal ini bermakna bahwa jika variabel sistem penghargaan diasumsikan konstan, dan terjadi peningkatan pada aspek-aspek yang terkandung dalam variabel budaya organisasi sebesar 1 poin, maka akan dapat meningkatkan efektivitas organisasi sebesar 0,869; c). Nilai koefisien regresi variabel sistem penghargaan adalah 0,200 dengan tanda positif (+). Hal ini bermakna bahwa jika variabel budaya organisasi diasumsikan konstan, dan terjadi peningkatan pada aspek-aspek yang terkandung dalam variabel sistem penghargaan sebesar 1 poin, maka akan dapat meningkatkan efektivitas organisasi sebesar 0,200.

Hasil penelitian ini kurangnya efektivitas organisasi di tubuh PLN Area Pekanbaru ditentukan oleh implementasi budaya organisasi pada para pegawai. Semakin pegawai memahami, meyakini dan mengamalkan nilai-nilai budaya di PLN, maka akan semakin mudah bagi PLN untuk bisa mendorong efektivitas pengelolaan organisasinya. Sebaliknya, organisasi akan berjalan kurang efektif apabila para pegawai mengabaikan nilai-nilai positif dan konstruktif yang terkandung didalam budaya organisasi. Dengan hasil ini maka hipotesis pertama penelitian bisa diterima kebenarannya. Temuan ini sekaligus mengkonfirmasi dan menguatkan teori yang dikemukakan oleh Subkhi & Jauhar (2013) yang menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi adalah aspek budaya yang

diterapkan di organisasi yang bersangkutan. Konsep ini sejalan pula dengan sejumlah penelitian sebelumnya yang menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi (Afiah, et.,al., 2012; Tjiharjadi, 2007).

Proses kerja menjadi penting maknanya mengingat disanalah akan terlihat bagaimana kinerja para pegawai sesungguhnya. Secara sistematis akan teramati pada proses kerja cara pegawai mengenali pekerjaannya dan mencari solusi atas segala permasalahan yang dihadapi dalam proses pelaksanaan pekerjaan tersebut. Apakah pegawai cenderung pekerja yang individualis atau solid sebagai bagian dari tim kerja, bukan hanya di bagian yang sama namun juga solid dengan tim lainnya di bagian yang berbeda. Penekanan pada proses kerja akan memudahkan pula pola pengawasan sehingga bisa mencegah terjadinya kesalahan yang lebih besar pada hasil akhir karena penyimpangan-penyimpangan bisa dideteksi dan dikoreksi lebih dini melalui perhatian pimpinan pada proses kerja yang dilakukan oleh bawahannya.

Kendala lainnya adalah kurangnya perhatian manajemen terhadap para pegawai. Perhatian tidak hanya terhadap aspek kesejahteraan namun juga pada pemenuhan kebutuhan aktualisasi berupa pengakuan dan peningkatan pada karir dan status sosial pegawai di organisasi. Perusahaan menurut responden dirasakan kurang memberikan dorongan yang kuat kepada para pegawai untuk berkompetisi secara sehat dalam rangka mencapai posisi yang lebih baik. Pola-pola kedekatan personal dan subyektif dalam penilaian karir menyebabkan banyak pegawai yang merasa skeptis dan pesimis meraih posisi jika tidak memiliki kedekatan dengan pimpinan.

Kesimpulan ini dapat dimaknai bahwa organisasi akan dapat berjalan efektif apabila mampu memberikan penghargaan yang layak kepada para pegawainya. Sebaliknya, semakin buruk pegawai mempersepsikan sistem penghargaan yang diterapkan di perusahaan, maka akan sulit bagi organisasi

untuk dapat berjalan secara efektif. Temuan ini sekaligus mengkonfirmasi dan menguatkan teori yang dikemukakan oleh Weisboard dalam Subkhi & Jauhar (2013) yang menyebutkan bahwa sistem penghargaan merupakan salah satu dari aspek yang mempengaruhi efektivitas organisasi. Hasil ini sejalan pula dengan kesimpulan penelitian sebelumnya bahwa penghargaan menjadi alat untuk mencapai efektivitas organisasi (Amah, et.,al., 2013; Furtado, et.,al., 2012). Jika membandingkan besarnya pengaruh antara budaya organisasi dengan sistem penghargaan terhadap efektivitas organisasi, maka besarnya nilai t_{hitung} menunjukkan bahwa efektivitas organisasi di PLN Wilayah Riau lebih dominan dipengaruhi oleh penerapan budaya organisasi daripada praktek sistem penghargaan yang berjalan di perusahaan. Maka implementasi manajerialnya adalah, urgensi pada penguatan nilai-nilai budaya organisasi menjadi hal utama yang perlu dilakukan oleh manajemen PLN Wilayah Riau untuk bisa lebih optimal dalam mengefektifkan jalannya organisasi. Melihat dari perbandingan nilai t_{hitung} sistem penghargaan $3,023 <$ dari nilai t_{hitung} budaya organisasi $10,770$ maka dapat disimpulkan pula bahwa pengaruh budaya organisasi lebih dominan dalam mempengaruhi efektivitas organisasi di tubuh PLN cabang Provinsi Riau dibandingkan pengaruh yang diberikan oleh faktor sistem penghargaan.

SIMPULAN

Penerapan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi yang ditandai dengan nilai t_{hitung} $10,770 > t_{tabel}$ $1,9977$ dan sig. t_1 $0,000 < 0,05$. Dorongan yang dirasakan karyawan untuk memberikan hasil terbaik merupakan indikator budaya organisasi yang paling baik, dimana banyak karyawan yang pada dasarnya memiliki motivasi yang cukup tinggi untuk bersama-sama memajukan perusahaan. Namun dalam hal kemampuan menjaga stabilitas pertumbuhan merupakan indikator penerapan budaya organisasi yang paling lemah. Lemahnya indikator ini sangat terlihat

dari kinerja keuangan perusahaan yang tidak mampu merealisasikan target pendapatan dan laba yang sudah ditetapkan oleh manajemen.

Sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi yang ditandai dengan nilai $t_{hitung} 3,023 > t_{tabel} 1,9977$ dan sig. $t_2 0,004 < 0,05$. Dalam hal kesesuaian penggajian dengan peraturan pemerintah mendapatkan penilaian tertinggi, dimana memang besaran gaji take home pay setiap pegawai PLN relatif sudah diatas upah minimum. Bahkan jika dibandingkan dengan gaji kebanyakan perusahaan swasta yang lain, maka pendapatan gaji di BUMN sekelas PLN memang sudah cukup ideal. Namun aspek keluasaan otonomi menjadi indikator yang terlemah. Artinya, dalam hal kreativitas dan wewenang, banyak pegawai merasa terbatas secara birokratis dan kurang fleksibel dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan swasta.

Penerapan budaya organisasi dan sistem penghargaan secara bersama-sama berpengaruh signifikan dalam meningkatkan efektivitas organisasi yang ditandai dengan nilai $F_{hitung} 247,634 > F_{tabel} 3,1404$ dan sig. $F 0,000 < 0,05$.

DAFTAR RUJUKAN

- Afiah, R.N., A. Maidin dan B. Bahar, 2012. Budaya Dan Efektivitas Organisasi Rumah Sakit (Di RSUD Haji Makassar dan RSUD Labuang Baji Makassar). Tesis Universitas Hasanuddin, Makassar
- Amah, E., C.A. Nwuche, dan N. Chukwige, 2013. Effective Reward and Incentive Scheme for Effective Organizations. *Research Journal of Finance and Accounting*, vo. 4, No. 13. ISSN 2222-2847
- Furtado, F., G. Aquino, dan S. Meira, 2012. Improving Organizational Performance Through Reward Systems. <http://www.cdn.intechopen.com/pdfs-wm/37077/pdf>
- Ivancevich, J.M., R. Konopaske, dan M.T. Matteson, 2007. Perilaku dan Manajemen Organisasi. Jilid I. Penerbit Erlangga: Jakarta
- Subkhi, A., dan M. Jauhar, 2013. Pengantar Teori dan Perilaku Organisasi. Penerbit Prestasi Pustaka: Jakarta
- Tjiharjadi, 2007. Pentingnya Posisi Budaya Dan Efektivitas Organisasi Dalam Kompetisi Di Masa Depan. *Jurnal Manajemen*, vol. 6, No. 2
- Wirawan, 2008. Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian. Salemba Empat: Jakarta