

**PENGARUH PENGHARGAAN, BUDAYA ORGANISASI DAN
STRUKTUR ORGANISASI TERHADAP EFEKTIVITAS
ORGANISASI PADA PT. PERUSAHAAN LISTRIK
NEGARA AREA PEKANBARU**

Oleh:

Irvan Vernando

Pembimbing: Nuryanti dan Ahmad Rifqi

Faculty of Economic Riau University, Pekanbaru, Indonesia

Email: irvan.vernando@ymail.com

*The effect of reward, organizational culture and organization structure on
organizational effectiveness in PT. Perusahaan Listrik Negara
Pekanbaru Area*

ABSTRACT

This research held in PLN Pekanbaru Area. This research held in order to analyze the effect of reward, organizational culture and organizational structure to organizational effectiveness. Population are all employees, consist of 62 people. Considering the number limitation so sampling method used is census that covers all employee as the respondents. Variables used are reward, organizational culture and organizational structure as independent and organizational effectiveness as dependent. Data analyzed by using descriptive analysis and multiple regression analysis by using SPSS 19 for windows. Result of this study shows that reward, organizational culture and organizational structure significantly effect on organizational effectiveness. Partially, reward and organizational structure shows positive and significant effect on organizational effectiveness, while organizational culture gives no significant effect. It is recommended to company to adjust the normative incentives with the inflation growth and provide additional tools for each division. The culture of effective and efficient process and enhance the public service motivation and accountability need to be overcome. It is also recommended to place the right man in the position and expand the human resource division.

Keywords: Reward, Organizational Culture, Structure, and Effectiveness

PENDAHULUAN

Organisasi yang efektif berarti yang mampu menunjukkan kinerja dan mampu mencapai tujuannya secara optimal. Salah satu organisasi layanan publik adalah PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) yang mengemban tugas untuk menjamin ketersediaan pasokan

listrik sebagai kebutuhan vital kepada masyarakat luas, baik untuk kepentingan rumah tangga maupun industri. Fenomena yang terjadi didalam tubuh PLN sejauh ini masih jauh dari harapan masyarakat. Tujuan menyediakan pasokan listrik secara berkesinambungan kerap

mengalami kendala, yang tidak hanya diakibatkan hal-hal teknis, namun pada kenyataannya juga diakibatkan oleh permasalahan *human error* dimana manajemen pengelolaan sumber daya manusia yang kurang baik.

Contohnya adalah kinerja organisasi PLN Area Pekanbaru yang kerap kali mendapat sorotan negatif dari masyarakat. Terlihat dari data aspek kinerja PLN Area Pekanbaru bahwa rata-rata para pelanggan mengalami pemadaman listrik selama 7,4 jam perbulan sepanjang tahun 2009 hingga 2013. Trennya juga menunjukkan adanya peningkatan durasi pemadaman sejak tahun 2012 dan 2013. Adapun dari sisi kecepatan pemasangan sambungan baru, PLN Area Pekanbaru juga tidak dapat memenuhi target maksimal waktu pemasangan 20 hari kerja sejak menerima pembayaran dari pelanggan, sebab rata-rata waktu faktual yang dibutuhkan adalah 27,9 hari sepanjang tahun 2009 - 2013.

Untuk mencapai suatu tingkatan pengelolaan organisasi yang efektif maka dibutuhkan peranan dari faktor penghargaan, budaya organisasi dan struktur organisasi. Penghargaan sangat dibutuhkan sebagai bentuk balas jasa bagi anggota organisasi atas kontribusi tenaga, waktu dan pikirannya. Permasalahan yang terjadi di tubuh PLN Area Pekanbaru tampaknya menunjukkan bahwa cukup banyak pegawai yang kurang merasa mendapatkan penghargaan yang layak dari manajemen atas jasa-jasa mereka. Hasil pengamatan masih menunjukkan adanya kekurangpuasan pegawai pada aspek-aspek yang terkandung di dalam program penghargaan yang

berjalan di PLN Area Pekanbaru, dimana mayoritas masih merasakan fasilitas kerja yang kurang memuaskan, bonus kurang transparan dan juga tunjangan yang kurang memadai. Sebagian keluhan pada aspek penghargaan memang berasal dari aspek finansial dimana aspek ini bersentuhan langsung dengan kesejahteraan pegawai.

Selain dari aspek penghargaan, budaya organisasi juga dirasakan bermasalah. Sebagai organisasi publik, PLN memiliki panduan nilai dan norma yang menjadi acuan perilaku dan paradigma seluruh anggota yang dinamakan sebagai budaya organisasi bernama *THERMAL: Together as teamwork; Honesty in harmony; Effective and efficient; Respect; Motivated; Accountable; Learning*. Hanya saja nilai-nilai ini masih sebatas tulisan dan wacana, namun kurang dipahami makna serta penghayatannya oleh sebagian besar pegawai.

Kekompakan tim kerja dirasakan kurang solid dan cenderung terjadi konflik antar unit kerja. Aspek kejujuran juga menjadi isu yang kurang positif di tengah masyarakat terhadap PLN sehingga akuntabilitas para pegawainya menjadi kurang dapat diandalkan. Perilaku yang menghormati, termotivasi serta keinginan untuk belajar juga masih cukup rendah pada sebagian pegawai di PLN Area Pekanbaru, sehingga sejumlah indikasi ini kemungkinan menjadi penyebab mengapa PLN Area Pekanbaru kurang efektif mengelola organisasinya.

Masalah lain yang berpotensi mengganggu efektivitas organisasi di tubuh PLN Area Pekanbaru disebabkan karena struktur organisasi yang dibuat pimpinan

tidak dijalankan dengan baik oleh bawahan. Penetapan posisi, pejabat dan alur tanggung jawab serta wewenang yang tergambar pada struktur organisasi cukup menunjukkan bahwa organisasi menampung 3 elemen struktur organisasi yaitu kompleksitas tugas, formalisasi dan juga sentralisasi. Namun dalam pelaksanaannya, sebagian pegawai masih merasakan adanya hambatan pada implementasi kompleksitas struktur organisasional yang sudah dilakukan.

Kompleksitas struktur organisasi di tubuh PLN Area Pekanbaru masih mengalami sejumlah kendala dalam implementasinya, dimana pengelompokan unit kerja dirasakan kurang efisien dan rentang kendali juga kurang optimal.

Masalah yang dirumuskan pada penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) Bagaimana pengaruh Penghargaan, Budaya Organisasi dan Struktur Organisasi secara simultan terhadap Efektivitas Organisasi di PT. PLN Area Pekanbaru? 2) Bagaimana pengaruh Penghargaan secara parsial terhadap Efektivitas organisasi di PT. PLN Area Pekanbaru? 3) Bagaimana pengaruh Budaya Organisasi secara parsial terhadap Efektivitas Organisasi di PT. PLN Area Pekanbaru? 4) Bagaimana pengaruh Struktur Organisasi secara parsial terhadap Efektivitas Organisasi di PT. PLN Area Pekanbaru?

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk: 1) Menganalisis pengaruh Penghargaan, Budaya Organisasi dan Struktur Organisasi secara simultan terhadap Efektivitas Organisasi di PT. PLN Area Pekanbaru. 2) Menganalisis pengaruh Penghargaan secara parsial

terhadap Efektivitas Organisasi di PT. PLN Area Pekanbaru. 3) Menganalisis pengaruh Budaya Organisasi secara parsial terhadap Efektivitas Organisasi di PT. PLN Area Pekanbaru. 4) Menganalisis pengaruh Struktur Organisasi secara parsial terhadap Efektivitas Organisasi di PT. PLN Area Pekanbaru

TELAAH PUSTAKA

Pengaruh Penghargaan Terhadap Efektivitas Organisasi

Weisbord (dalam Subkhi & Jauhar, 2013:264) menyatakan bahwa sistem penghargaan mempengaruhi efektivitas organisasi. Secara empiris, efektif tidaknya organisasi dipengaruhi oleh faktor sistem penghargaan yang berlangsung di organisasi (Amah, *et.,al.*, 2013; Furtado, *et.,al.*, 2012).

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Organisasi

Denison (Sutrisno, 2010:160), budaya organisasi berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Penelitian terdahulu menyimpulkan, implementasi budaya organisasi mempengaruhi jalannya organisasi secara efektif (Tjiharjadi, 2007; Yudhaningsih, 2011; Putranto, 2012).

Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Efektivitas Organisasi

Weisbord (dalam Subkhi & Jauhar, 2013:264) menyatakan bahwa struktur organisasi mempengaruhi efektivitas organisasi. Hasil penelitian terdahulu menyimpulkan bahwa pemilihan struktur organisasi yang tepat akan dapat mempengaruhi efektif tidaknya

sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya (Latif, et.,al., 2013; Prasetyaningsih, 2009; Gammahendra, et.,al., 2014).

Dalam penelitian ini, maka dapat penulis rumuskan hipotesis sebagai berikut: 1) Penghargaan, Budaya Organisasi dan Struktur Organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Efektivitas Organisasi di PT. PLN Area Pekanbaru 2) Penghargaan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Organisasi di PT. PLN Area Pekanbaru 3) Budaya Organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Organisasi di PT. PLN Area Pekanbaru

4) Struktur Organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Organisasi di PT. PLN Area Pekanbaru.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dioperasionalisasikan sebagaimana tabel berikut ini:

Tabel 1
Tabel Definisi Operasional Variabel

Definisi Variabel	Indikator Variabel	Skala
Efektivitas Organisasi (Y): Kemampuan mencapai sasaran dan tujuan sesuai dengan rencana (Darsono & Siswandoko, 2011:294)	1. Efektivitas individu 2. Efektivitas kelompok 3. Efektivitas organisasi (Subkhi & Jauhar, 2013:263)	Ordinal

Penghargaan (X₁): Imbalan yang diberikan organisasi kepada anggotanya, baik yang sifatnya materi finansial, non finansial maupun psikis/non materi (Sudarmanto, 2009:192)	1. Fasilitas kerja 2. Bonus 3. Tunjangan (Kreitner & Kinicki, dalam Sudarmanto, 2009:194)	Ordinal
Budaya Organisasi (X₂): Apa yang dipersepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai dan ekspektasi (Ivancevich, et.,al., 2007:44)	1. Kebersamaan tim kerja 2. Kejujuran 3. Efektif dan efisien 4. Kehormatan 5. Motivasi 6. Akuntabel 7. Pembelajaran (diadopsi dari budaya PLN: THERMAL)	Ordinal
Struktur Organisasi (X₂): Pola jaringan hubungan antar jabatan dan para pemegang jabatan (Marfarland, dalam Wursanto, 2005:108)	1. Jumlah unit kerja/divisi 2. Spesialisasi dalam setiap unit kerja/divisi 3. Rentang kendali pengawasan (Kusdi, 2011:175)	Ordinal

METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian dilakukan di PT. PLN Area Pekanbaru. Populasi

penelitian adalah 62 orang karyawan tetap PT.PLN Area Pekanbaru. Mengingat keterbatasan jumlah populasi maka dilakukan penetapan sampel berdasarkan teknik sensus, sehingga jumlah total responden adalah 62 orang karyawan. Data-data terdiri primer dan sekunder. Data primer didapatkan dari kuesioner sedangkan data sekunder diperoleh dari jurnal, laporan perusahaan dan sumber-sumber tertulis lainnya.

Data-data primer terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya dengan menggunakan perhitungan korelasi dan *alpha cronbachs*. Untuk menguji pengaruh penghargaan, budaya organisasi dan struktur organisasi terhadap efektivitas organisasi, akan dilakukan dengan metode *multiple regression* dengan mempergunakan SPSS 19for windows. Persamaan regresi berganda dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh penghargaan, budaya organisasi dan struktur organisasi terhadap efektivitas organisasi. Formulasi regresi berganda dilakukan dengan persamaan:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e_i$$

Y : Efektivitas Organisasi

β_0 : Konstanta

$\beta_1 X_1$: Koefisien Penghargaan

$\beta_2 X_2$: Koefisien Budaya Organisasi

$\beta_3 X_3$: Koefisien Struktur Organisasi

e_i : Faktor-faktor lain

Sementara untuk menguji signifikansi dilakukan pengujian simultan (uji F), koefisien determinasi (R^2) dan pengujian parsial (uji t).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Mayoritas karyawan terdiri dari pria berusia mayoritas 46 hingga 55 tahun serta memiliki masa kerja antara 7 tahun hingga 9 tahun. Pendidikan kebanyakan karyawan adalah sarjana.

a. Efektivitas Organisasi

Penilaian pegawai terhadap efektivitas jalannya organisasi di tubuh PLN Area Pekanbaru diukur melalui 6 indikator pengukuran. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa seluruh indikator mendapatkan penilaian yang moderat dari rata-rata pegawai. Tentu saja hal ini masih jauh dari harapan manajemen yang mengharapkan adanya praktek organisasi yang efektif dalam mencapai seluruh sasaran dan tujuan yang ditetapkan. Aspek yang paling rendah penilaiannya adalah dikarenakan pegawai merasakan bahwa perusahaan kurang mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis secara kondusif.

Telah menjadi isu yang berlaku umum bahwa sistem monopolistik di sektor ketenagalistrikan nasional menyebabkan keterlambatan perubahan di tubuh PLN. Tingkat kompetisi yang rendah membuat PLN jadi kurang cepat menyikapi perubahan-perubahan teknologi dan sistem manajemen. Akibatnya adalah, para pegawai kurang mendapatkan pelatihan memadai untuk mengembangkan kemampuan kerja sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Terlebih lagi terjadi praktek penempatan tugas dan jabatan pada pegawai yang kurang mempertimbangkan asas kecocokan dengan latar belakang pegawai.

Selain kemampuan kerja, aspek perilaku kerja para pegawai juga belum menunjukkan bahwa mereka siap untuk bersaing. Motivasi melayani masih sangat rendah, dan sebaliknya justru budaya birokrat dan feodalisme masih melekat pada sebagian besar individu.

Dari sisi organisasi sendiri, terjadi ketertinggalan teknologi dan sistem kerja efektif. Hal ini memang merupakan salah satu kendala yang dihadapi BUMN seperti PLN. Kemauan gerak cepat mengimbangi perubahan seringkali harus berhadapan dengan regulasi yang membatasi anggaran dan keleluasaan untuk melakukan perubahan-perubahan karena setiap kebijakan yang akan diambil harus disetujui dulu oleh pemerintah dan dewan.

b. Penghargaan

Penilaian pegawai terhadap kualitas sistem penghargaan yang berjalan di PLN Area Pekanbaru diukur dengan 6 indikator pengukuran. Secara rata-rata, kualitas sistem penghargaan di PLN Area Pekanbaru hanya dipersepsikan secara moderat (cukup) oleh mayoritas pegawai. Fenomena ini menunjukkan bahwa sasaran pemberian penghargaan masih belum optimal pelaksanaannya.

Aspek penghargaan yang paling buruk penilaiannya adalah dikarenakan masalah besaran tunjangan yang kurang memperhatikan dampak inflasi (kenaikan harga barang). Saat ini dengan fluktuasi kurs dolar dan BBM yang tidak menentu, menyebabkan harga barang-barang kebutuhan meningkat drastis dipasaran. Akibatnya besaran

tunjangan normatif yang diberikan perusahaan, seperti transportasi dan uang makan, tidak lagi mampu mengimbangi kenaikan ongkos transportasi dan bahan-bahan pokok.

Masalah lainnya adalah pada peralatan kerja, dimana secara kuantitatif tidak semua unit kerja memiliki peralatan kerja yang memadai baik dari sisi jumlah maupun kualitasnya. Dampak yang dirasakan adalah keterlambatan penyelesaian pekerjaan yang diakibatkan penggunaan peralatan kerja yang harus digilir diantara unit-unit kerja. Kondisi ini tentu saja dapat mengganggu efektivitas dalam penyelesaian target-target pekerjaan.

c. Budaya Organisasi

Penilaian pegawai terhadap budaya organisasi yang berjalan di PLN Area Pekanbaru diukur dengan 7 indikator pengukuran. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai-nilai budaya organisasi secara umum kurang terimplementasi dengan baik di PLN Area Pekanbaru. Aspek yang paling kurang diimplementasikan adalah dikarenakan kurang adanya dorongan dari perusahaan untuk menekan para pegawai agar bisa bekerja secara efektif dan efisien. Kesan yang terjadi adalah adanya pembiaran dari sejumlah pimpinan unit kerja atas perilaku kerja pegawainya yang kurang memperhatikan asas efektif dan efisien. Salah satunya adalah keengganan pimpinan unit kerja untuk menegur bawahan ketika terjadi pengabaian atau kurangnya motivasi pegawai untuk memberikan pelayanan prima kepada masyarakat yang mengalami permasalahan atau membutuhkan informasi. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi kurang dijalankan secara akuntabel,

terutama keterbukaan mengenai informasi ketersediaan listrik.

d. Struktur Organisasi

Kejelasan wewenang dan tanggung jawab yang tergambar pada struktur organisasi di PLN Area Pekanbaru dapat diukur dengan 6 indikator pengukuran. Secara umum penilaian pegawai pada model struktur organisasi yang ada di PLN Area Pekanbaru dipandang secara moderat. Dua aspek yang dinilai baik adalah karena pembagian divisi atau unit kerja sudah memenuhi asas spesialisasi sesuai dengan kebutuhan kerja yang spesifik serta kecukupan jumlah pegawai pada masing-masing unit kerja.

Spesialisasi kurang berjalan efektif pada individu. Banyak pegawai dengan latar belakang kurang sesuai justru masuk ke unit-unit kerja yang membutuhkan pendidikan khusus. Seperti misalnya, seorang lulusan sarjana ekonomi namun ditempatkan pada unit kerja Pembangkitan yang membutuhkan pegawai dengan latar belakang pendidikan teknik elektro atau mesin industri. Tentu saja praktek ini menimbulkan kegamangan pada pegawai yang bersangkutan karena secara kognitif ia tidak memiliki pengetahuan teknis yang memadai.

Jumlah unit kerja itu sendiri dirasakan masih kurang, dikarenakan fokus perusahaan hanya kepada hal-hal teknis, namun kurang pada sisi pengembangan sumberdaya manusia. Hal ini terlihat dari tidak adanya unit kerja atau divisi kepersonaliaan yang biasanya mengurus masalah-masalah mengenai ketenagakerjaan dan pengembangannya.

e. Pengujian Hipotesis

Pengujian regresi berganda yang menghasilkan sebuah persamaan regresi: $Y = 0,506 + 0,267X_1 + 0,059X_2 + 0,509X_3$. Persamaan regresi ini dapat ditafsirkan sebagai berikut:

- a) Nilai konstanta sebesar 0,506 bermakna bahwa jika diasumsikan faktor penghargaan, budaya organisasi dan struktur organisasi adalah konstan (tidak berubah) atau sama dengan 0, maka efektivitas organisasi tetap memiliki nilai sebesar 0,596. Kondisi ini dapat disebabkan oleh tingkat penghargaan, budaya organisasi dan struktur organisasi yang sudah ada pada perusahaan serta adanya kemungkinan pengaruh faktor-faktor diluar penghargaan, budaya organisasi dan struktur organisasi yang tidak ikut dibahas dalam penelitian ini.
- b) Nilai koefisien regresi variabel penghargaan adalah 0,267 dengan tanda positif (+). Hal ini bermakna bahwa jika variabel budaya organisasi dan struktur organisasi diasumsikan konstan, dan terjadi peningkatan pada aspek-aspek yang terkandung dalam variabel penghargaan sebesar 1 poin, maka akan dapat meningkatkan efektivitas organisasi sebesar 0,267.
- c) Nilai koefisien regresi variabel budaya organisasi adalah 0,059 dengan tanda positif (+). Hal ini bermakna bahwa jika variabel penghargaan dan struktur organisasi diasumsikan konstan, dan terjadi peningkatan pada aspek-aspek yang terkandung dalam variabel budaya organisasi sebesar 1 poin, maka akan dapat meningkatkan efektivitas organisasi sebesar 0,059.

d) Nilai koefisien regresi variabel struktur organisasi adalah 0,509 dengan tanda positif (+). Hal ini bermakna bahwa jika variabel penghargaan dan budaya organisasi diasumsikan konstan, dan terjadi peningkatan pada aspek-aspek yang terkandung dalam variabel struktur organisasi sebesar 1 poin, maka akan dapat meningkatkan efektivitas organisasi sebesar 0,509.

Uji Koefisien Determinasi

Dari hasil uji regresi diperoleh nilai *R square* (R^2) adalah 0,759. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa efektif tidaknya organisasi di tubuh PLN Area Pekanbaru sebesar 75,9% ditentukan oleh faktor penghargaan, budaya dan struktur organisasi. Sedangkan sisanya 24,1% merupakan kontribusi dari faktor-faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Dari hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa efektivitas organisasi cukup besar dipengaruhi oleh dinamika yang terjadi pada faktor penghargaan, budaya dan struktur organisasi.

Uji Simultan

Dari hasil pengujian regresi diketahui $F_{hitung} 61,042 > F_{tabel} 2,753$. Hasil tersebut memberikan bukti kuantitatif bahwa variabel penghargaan, budaya dan struktur organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi. Nilai sig. F sebesar $0,000 < \alpha 0,05$, dimana hasil ini mengindikasikan pengaruh yang linear dari variabel-variabel independen terhadap variabel dependen. Artinya semakin baik penilaian pegawai pada aspek penghargaan, budaya dan struktur organisasi, maka jalannya organisasi

di tubuh PLN Area Pekanbaru akan semakin efektif.

Uji Parsial

Nilai t_{hitung} variabel penghargaan $3,876 > t_{tabel} 1,999$ dan sig. $t_1 0,000 < \alpha 0,05$ maka menunjukkan bahwa variabel penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi. 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.

Nilai t_{hitung} variabel budaya organisasi $0,652 < t_{tabel} 1,999$ dan sig. $t_2 0,517 > \alpha 0,05$ maka menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap efektivitas organisasi. Kesimpulan ini dapat dimaknai bahwa efektif tidaknya organisasi di tubuh PLN Area Pekanbaru tidak ditentukan oleh baik buruknya implementasi budaya organisasi pada para pegawai. Argumentasi yang dapat disampaikan adalah berdasarkan temuan analisis deskriptif, dimana meskipun budaya organisasi kurang diimplementasikan oleh PLN Area Pekanbaru, namun efektivitas organisasi tetap berlangsung dalam tingkatan yang cukup dan bukannya kurang efektif.

Nilai t_{hitung} variabel struktur organisasi $5,377 > t_{tabel} 1,999$ dan sig. $t_3 0,000 < \alpha 0,05$ maka menunjukkan bahwa variabel struktur organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi. Kesimpulan ini dapat dimaknai bahwa organisasi akan dapat berjalan

efektif apabila tepat dalam menentukan bentuk struktur organisasinya. Sebaliknya, jika pemilihan struktur organisasi tidak tepat, maka akan sangat sulit bagi organisasi untuk dapat berjalan secara efektif.

1. Pengaruh Penghargaan Terhadap Efektivitas Organisasi

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi. 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. Dengan demikian maka hipotesis kedua dapat diterima.

Dalam bekerja pegawai tentu saja berharap agar perusahaan dapat menghargai setiap kontribusi yang diberikan. Penghargaan merupakan bentuk apresiasi yang diberikan oleh perusahaan kepada para pegawai. Hal ini sebagaimana teori yang dikemukakan oleh Weisbord (dalam Subkhi & Jauhar, 2013:264) yang menyatakan bahwa sistem penghargaan mempengaruhi efektivitas organisasi. Secara empiris hasil penelitian ini juga mendukung kesimpulan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa efektif tidaknya organisasi dalam mencapai tujuan dipengaruhi oleh faktor sistem penghargaan yang berlangsung di organisasi (Amah, *et.,al.*, 2013; Furtado, *et.,al.*, 2012).

Dengan demikian maka kesimpulan ini berimplikasi pada

perlunya PLN Area Pekanbaru melakukan perbaikan-perbaikan pada sistem penghargaan yang dari hasil temuan deskriptif hanya masuk pada kategori yang moderat atau kurang memuaskan bagi sebagian besar pegawai. Pembinaan sistem penghargaan utamanya difokuskan kepada perumusan besaran tunjangan yang disesuaikan dengan dinamika inflasi serta melengkapi jumlah peralatan kerja untuk setiap unit kerja yang membutuhkan.

2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Organisasi

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap efektivitas organisasi. Kesimpulan ini dapat dimaknai bahwa efektif tidaknya organisasi di tubuh PLN Area Pekanbaru tidak ditentukan oleh baik buruknya implementasi budaya organisasi pada para pegawai. Dengan demikian maka hipotesis ketiga kurang dapat diterima.

Argumentasi yang dapat disampaikan adalah berdasarkan temuan analisis deskriptif, dimana meskipun budaya organisasi kurang diimplementasikan oleh PLN Area Pekanbaru, namun efektivitas organisasi tetap berlangsung dalam tingkatan yang cukup dan bukannya kurang efektif. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi bukan faktor penentu bagi terjadinya efektivitas organisasi di tubuh PLN Area Pekanbaru.

Secara teoritis maka kesimpulan ini berimplikasi pada tertolaknya teori yang dikemukakan oleh Denison (dalam Sutrisno, 2010:160), budaya organisasi berpengaruh terhadap efektivitas

perusahaan/organisasi. Kesimpulan ini sekaligus kontradiktif dengan sejumlah penelitian sebelumnya yang menyimpulkan bahwa penerapan dan implementasi budaya organisasi mempengaruhi jalannya organisasi secara efektif (Tjiharjadi, 2007; Yudhaningsih, 2011; Putranto, 2012).

Maka implikasi agar dimasa yang akan datang budaya organisasi bisa lebih signifikan peranannya untuk meningkatkan efektivitas organisasi, maka perlu dilakukan reorientasi nilai, norma dan kepercayaan organisasi dalam bentuk budaya organisasi. Hasil temuan deskriptif memperlihatkan bahwa kurang terimplementasikannya budaya organisasi terutama bersumber dari lemahnya tuntutan efektivitas dan efisiensi, rendahnya motivasi pelayanan serta kurang akuntabelnya perusahaan. Ketiga aspek inilah yang paling perlu mendapatkan perhatian pembenahan dimasa yang akan datang.

3. Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Efektivitas Organisasi

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa struktur organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi. Kesimpulan ini dapat dimaknai bahwa organisasi akan dapat berjalan efektif apabila tepat dalam menentukan bentuk struktur organisasinya. Sebaliknya, jika pemilihan struktur organisasi tidak tepat, maka akan sangat sulit bagi organisasi untuk dapat berjalan secara efektif. Dengan demikian maka hipotesis keempat dapat diterima.

Struktur organisasi merupakan alat bagi organisasi untuk melakukan

pembagian spesialisasi, wewenang, komunikasi dan tanggung jawab pada setiap unit kerja dan jabatan yang ada. Pembagiannya tentu saja disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Jika tidak sesuai maka akan terjadi kekacauan pelaksanaan pekerjaan. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Weisbord (dalam Subkhi & Jauhar, 2013:264) yang menyatakan bahwa struktur organisasi mempengaruhi efektivitas organisasi. Kesimpulan ini juga mendukung sejumlah penelitian terdahulu yang menyimpulkan bahwa pemilihan struktur organisasi yang tepat akan dapat mempengaruhi efektif tidaknya sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya (Latif, et.,al., 2013; Prasetyaningsih, 2009; Gammahendra, et.,al., 2014).

Maka implikasinya bagi PLN Area Pekanbaru adalah bagaimana melakukan peninjauan kembali pada kesesuaian struktur organisasi dengan tujuan yang ingin dicapai. Hal ini dikarenakan dari hasil temuan deskriptif, pemilihan struktur organisasi masih dirasakan kurang optimal, terutama dari aspek penempatan pegawai sesuai dengan keahlian yang dibutuhkan serta kecukupan jumlah unit kerja.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Simpulan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Sistem penghargaan yang ideal, implementasi budaya organisasi yang baik serta pemilihan struktur organisasi yang tepat secara bersamaan akan mampu mendorong peningkatan efektivitas organisasi.

2. Efektif tidaknya organisasi ditentukan secara signifikan oleh kualitas sistem penghargaan terhadap para pegawai.
3. Efektif tidaknya organisasi tidak ditentukan secara signifikan oleh implementasi budaya organisasi.
4. Efektif tidaknya organisasi ditentukan secara signifikan oleh ketepatan perusahaan dalam menentukan struktur organisasi.

Saran

Sejumlah rekomendasi yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Disarankan untuk memperbaiki sistem penghargaan khususnya dengan menyesuaikan besaran tunjangan normatif dengan tingkat inflasi tahunan secara nasional serta mengaudit dan menambah kebutuhan peralatan kerja di unit-unit kerja yang membutuhkan.
2. Implementasi budaya organisasi perlu diperkuat dengan mendorong para pemimpin di unit kerja masing-masing untuk mengawasi para bawahannya agar bekerja lebih efektif dan efisien khususnya dalam hal memberikan pelayanan kepada masyarakat. Akuntabilitas perusahaan juga perlu lebih terbuka terutama terkait dengan informasi.
3. Diperlukan penyesuaian struktur organisasi dengan melakukan penempatan pegawai yang memiliki latar belakang keahlian khusus di unit-unit kerja tertentu serta menambah divisi sumberdaya manusia.
4. Efektivitas organisasi perlu ditingkatkan dengan cara perusahaan beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang kondusif layaknya perusahaan-perusahaan swasta yang kompetitif. Program-

program pelatihan peningkatan kemampuan, khususnya yang terkait dengan teknologi harus diperiodikkan minimal satu kali dalam setahun.

DAFTAR PUSTAKA

- Amah, E., C.A. Nwuche, dan N. Chukuigwe, 2013. *Effective Reward and Incentive Scheme for Effective Organizations*. Research Journal of Finance and Accounting, vo. 4, No. 13. ISSN 2222-2847. Diakses tanggal 25/5/2014
- Furtado, F., G. Aquino, dan S. Meira, 2012. *Improving Organizational Performance Through Reward Systems*. <http://www.cdn.intechopen.com/pdfs-wm/37077/pdf>. Diakses tanggal 25/5/2014
- Gammahendra, F. D. Hamid, dan M.F. Riza, 2014. *Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Efektivitas Organisasi (Studi Pada Persepsi Pegawai Tetap Kantor Perwakilan Bank Indonesia Kediri)*. Jurnal Administrasi Bisnis, vol. 7, No. 2. Diakses tanggal 25/5/2014
- Latif, K.I., Q.B.Baloch, dan M.N.Khan, 2013. *Structure, Corporate Strategy and the Effectiveness of the Organization*. Abasyn Journal of Social Sciences, vol. 5, No. 2. Diakses tanggal 25/5/2014
- Prasetyaningsih, 2009. *Pengaruh Struktur Organisasi, Kepemimpinan Dan Kemampuan*

- SDM Terhadap Efektivitas Pelayanan Pensertifikatan Hak Atas Tanah Pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal.* Tesis Undip, Semarang. <http://eprints.undip.ac.id>. Diakses tanggal 25/5/2014
- Putranto, A. Eko, 2012. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Kantor Bagian Pemerintahan Kabupaten Tulungagung.* Jurnal Otonomi, Vol. 12, No. 1, hal. 10-21
- Subkhi, A., dan M. Jauhar, 2013. *Pengantar Teori dan Perilaku Organisasi.* Penerbit Prestasi Pustaka, Jakarta
- Sutrisno, Edy, 2010. *Budaya Organisasi.* Kencana, Jakarta
- Tjiharjadi, 2007. *Pentingnya Posisi Budaya Dan Efektivitas Organisasi Dalam Kompetisi Di Masa Depan.* Jurnal Manajemen, vol. 6, No. 2. Diakses tanggal 25/5/2014
- Yudhaningsih, Resi, 2011. *Peningkatan Efektivitas Kerja Melalui Komitmen, Perubahan Dan Budaya Organisasi.* Jurnal Pengembangan Humaniora, vol. 11, No. 1. Diakses tanggal 25/5/2014