

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. PLN (PERSERO) KANTOR WILAYAH SUMATERA UTARA MEDAN

Nanda Novziransyah

Dosen Fakultas Kedokteran Universitas Islam Sumatera Utara (UISU)

email: ndanovzi@yahoo.com

ABSTRACT

Human resource management in organizations is means improving human quality for increased performance and organizational outcomes. Realizing an employee discipline and high performance. In improving performance required analysis factors that influence by paying attention to needs of employees as good organization culture and coordinated. Purpose of study to determine influence of organizational culture performance of employees of PT. PLN.

Type of research is analytical survey aims to explain influence of variables through a cross-sectional approach. Population was all employees of PT. PLN, amounting 221 people, sample taken with stratified random sampling method to retrieve each field with total sample size 69 people. Analyzed using univariate , bivariate, multivariate at 95% significance level . Results showed that reward system ($\rho=0.016$) and communication patterns ($\rho=0.032$), individual initiative ($\rho=0.703$), tolerance for risk measures ($\rho=0.108$), directives ($\rho=0.098$), integration ($\rho=0.353$), management support ($\rho=0.662$), control ($\rho=0.948$), identity ($\rho=0.532$), tolerance for conflict ($\rho=0.336$).

Suggested to the management of PT PLN (Persero) Regional Office of North Sumatra, Medan to implement the provision of the reward system in accordance with the achievements and more transparency in administration so as to motivate employees to work more productively so as to improve the performance of the company and also implementing the communication patterns of organizations that can provide the necessary information by the employee in performing the task and each section leaders met with the employees so that the employees are motivated to improve their performance.

Keywords: Employees, Organizational (Corporate) Culture, Performance.

PENDAHULUAN

Salah satu masalah nasional yang dihadapi oleh bangsa Indonesia saat ini adalah penanganan terhadap rendahnya kualitas sumber daya manusia. Jumlah sumber daya manusia (SDM) yang besar apabila dapat didayagunakan secara efektif dan efisien akan bermanfaat untuk menunjang gerak lajunya pembangunan nasional yang berkelanjutan. Saat ini kemampuan sumber daya manusia masih rendah terbukti dalam urutan *Human Development Indeks* Indonesia berada pada

urutan 121 dari 185 negara hal ini akan berdampak pada rendahnya daya saing dalam berbagai bidang (Dimiyati, 2013).

Setiap individu selalu mempunyai sifat yang berbeda satu dengan yang lainnya. Sifat tersebut dapat menjadi ciri khas bagi seseorang sehingga kita dapat mengetahui bagaimana sifatnya. Sama halnya dengan manusia, organisasi juga mempunyai sifat-sifat tertentu. Melalui sifat-sifat tersebut kita juga dapat mengetahui bagaimana karakter dari

organisasi tersebut. Sifat tersebut kita kenal dengan budaya organisasi atau *organization culture*. Budaya-budaya yang dimiliki oleh setiap suku bangsa memiliki sistem nilai dan norma dalam mengatur masing-masing anggotanya dari suku bangsa tersebut maupun orang yang berasal dari suku lain, dengan demikian dapat dikatakan bahwa suatu organisasi juga memiliki budaya yang mengatur bagaimana anggota-anggotanya untuk bertindak.

Budaya organisasi merupakan sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi bisa mengatasi, menanggulangi permasalahan yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integritas internal yang sudah berjalan dengan cukup baik sehingga perlu diajarkan dan diterapkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berteman dengan mereka-mereka tersebut (Scain dalam Lako, 2004).

Menurut Lako (2004) peran strategis budaya organisasi kurang disadari dan dipahami oleh kebanyakan orang pelaku organisasi di Indonesia, terutama prinsipal yaitu pemilik dan agents dan dipercaya untuk mengelola organisasi. Banyaknya masalah yang berhubungan dengan ketenaga kerjaan akhir-akhir ini menunjukkan bahwa kesadaran manajemen

terhadap peran strategis dan implementasi budaya organisasi dalam instansi pemerintahan masih lemah dan mengkhawatirkan, sehingga dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja suatu organisasi hal ini sesuai dengan hasil penelitian Pratiwi (2012) dimana budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Demikian juga dengan hasil penelitian Sinaga (2008) bahwa budaya organisasi dan reward secara simultan maupun parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Hasil survei awal di PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara Medan pada tanggal 20 Maret 2013, dilakukan wawancara dengan bagian SDM didapatkan informasi bahwa budaya organisasi yang diterapkan di PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara Medan yaitu saling percaya, integritas, peduli, dan pembelajaran yang disebut dengan istilah SIPP.

Melalui budaya yang dikembangkan oleh PT. PLN (Persero) saat ini, maka upaya yang dilakukan oleh pihak manajemen untuk meningkatkan kinerja belum sepenuhnya mencapai target yang diharapkan adalah berada pada rentang sangat optimal sampai optimal, tetapi dari hasil penilaian pihak manajemen terhadap karyawan dari delapan variabel penilaian

yang meliputi luar biasa (LBS) yaitu 0%, sangat optimal (SOP) yaitu 0,9%, sangat potensial (SPO) yaitu 4,1%, optimal (OPT) yaitu 44,8%, potensial (POT) yaitu 49%, kandidat potensial (KPO) yaitu 0,9%, perlu penyesuaian (PPS) yaitu 0%, perlu perhatian/sangat perlu perhatian (PPE/SPP) yaitu 0,5%. Dari delapan variabel tersebut yang terbanyak pada level potensial yaitu 49%.

Berdasarkan uraian data diatas penulis tertarik untuk meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara Medan.

PERMASALAHAN

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas maka masalah penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja kerja karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara Medan.

TUJUAN PENELITIAN

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara Medan.

MANFAAT PENELITIAN

Adapun hasil penelitian ini nantinya dapat memberi manfaat bagi PT. PLN

(Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara dalam hal meningkatkan kualitas SDM karyawannya dan dalam hal pengembangan ilmu pengetahuan.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah survei analitik dengan pendekatan cross sectional. Desain penelitian dipilih dengan tujuan untuk mengeksplorasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara Medan. dilakukan di Kantor PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara Medan mulai bulan Agustus sampai dengan November tahun 2013.

Pengambilan sampel dilakukan secara *Stratified Random Sampling* yaitu sampel diambil dari setiap bidang secara proporsional sebanyak 69 sampel. Analisis data menggunakan uji regresi logistik pada taraf 95%.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Lokasi Penelitian

PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara Medan yang berada di Jl. K. L. Yos Sudarso No. 284 Medan, dengan luas area 11.421 m² dan luas bangunan 4.994 m². Listrik mulai ada di wilayah Indonesia tahun 1893 di daerah Batavia sekarang Jakarta, 30 tahun kemudian tepatnya tahun 1923 listrik mulai ada di

Medan yang ditandai dengan pembangunan Kantor PLN Cabang Medan yang sekarang di Jl. Listrik No. 12 Medan, dibangun oleh NV NIGEM / OGEM perusahaan swasta Belanda. Pada tanggal 14 April 1966 keluar keputusan Direksi PLN No. KPTS 009/DIRPLN/66, PLN Eksploitasi I dibagi menjadi empat cabang dan satu sektor, yaitu Cabang Medan, Binjai, Sibolga, P.Siantar (Berkedudukan di Tebing Tinggi). PP No. 18 tahun 1972 mempertegas kedudukan PLN sebagai Perusahaan Umum Listrik Negara dengan hak, wewenang dan tanggung jawab membangkitkan, menyalurkan dan mendistribusikan tenaga listrik ke seluruh Wilayah RI.

Karakteristik Responden Penelitian

Tabel 1 Distribusi Karakteristik Responden

No	Karakteristik Responden	n	%
1	Umur		
	< 30 tahun	17	24,6
	30 – 45 tahun	5	7,2
	> 45 tahun	47	68,1
2	Jenis Kelamin		
	Laki-laki	39	56,5
	Perempuan	30	43,5
3	Pendidikan		
	SLTA	42	60,9
	SARJANA	27	39,1
4	Lama Bekerja		
	< 10 tahun	20	29,0
	10 – 20 tahun	3	4,3
	> 20 tahun	46	66,7

Tabel diatas menunjukkan bahwa responden berumur termuda adalah 22 tahun dan tertua 56 tahun, dengan usia rata-rata 42 tahun. Jenis kelamin responden paling banyak adalah laki-laki yaitu

sebanyak 39 orang (56,5%). Tingkat pendidikan paling banyak adalah SLTA yaitu sebanyak 42 orang (60,9%). Lama bekerja responden yang paling lama adalah 35 tahun, dengan lama bekerja rata-rata 18 tahun.

Budaya Organisasi

Tabel 2 Distribusi Budaya Organisasi

Budaya Organisasi	n	%
Inisiatif Individu		
Baik	55	79,7
Kurang	14	20,3
Toleransi Terhadap Tindakan Beresiko		
Baik	59	85,5
Kurang	10	14,5
Pengarahan		
Baik	59	85,5
Kurang	10	14,5
Integrasi		
Baik	57	82,6
Kurang	12	17,4
Dukungan Manajemen		
Baik	56	81,2
Kurang	13	18,8
Kontrol		
Baik	62	89,9
Kurang	7	10,1
Budaya Organisasi	n	%
Identitas		
Baik	67	97,1
Kurang	2	2,9
Sistem Imbalan		
Baik	57	82,6
Kurang	12	17,4
Toleransi Terhadap Konflik		
Baik	62	89,9
Kurang	7	10,1
Pola Komunikasi		
Baik	62	89,9
Kurang	7	10,1

Pada tabel diatas dari 10 variabel budaya organisasi yaitu: inisiatif individu, toleransi terhadap tindakan beresiko, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas, sistem

imbalan, toleransi terhadap konflik, pola komunikasi. Distribusi responden terhadap budaya organisasi yang paling dominan pada variabel identitas pada kategori baik sebanyak 67 orang (97,1%).

Kinerja Karyawan

Tabel 3 Distribusi Responden Berdasarkan Kinerja

No	Kinerja	n	%
1	Baik	58	84,1
2	Kurang	11	15,9
Jumlah		56	100

Penelitian ini menemukan responden bahwa berdasarkan pengkategorian variabel kinerja menunjukan yang paling besar berada pada kategori baik

yaitu sebanyak 58 orang (84,1%) dan selebihnya berada pada kategori kurang sebanyak 11 orang (15,9%).

1. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji *Chi Square*, dapat diketahui inisiatif individu (0,024), toleransi terhadap tindakan beresiko (0,025), pengarahan (0,001), integrasi (0,007), dukungan manajemen (0,014), control (0,002), sistem imbalan (0,001) dan pola komunikasi (0,001) identitas (0,532) dan Toleransi terhadap konflik (0,336). Adapun hasil dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel 4. Hubungan Variabel Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara Medan

Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan				p
	Baik		Kurang		
	n	%	n	%	
Inisiatif Individu					
Baik	49	89,1	6	10,9	0,024 *
Kurang	9	64,3	5	35,7	
Toleransi Terhadap Tindakan Beresiko					
Baik	52	88,1	7	11,9	0,025 *
Kurang	6	60,0	4	40,0	
Pengarahan					
Baik	53	89,8	6	10,2	0,001 *
Kurang	5	50,0	5	50,0	
Integrasi					
Baik	51	89,5	6	10,5	0,007 *
Kurang	7	50,0	5	41,7	

Tabel Lanjutan

Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan				p
	Baik		Kurang Baik		
	n	%	n	%	
Dukungan Manajemen					
Baik	50	89,3	6	10,7	0,014 *
Kurang	8	61,5	5	38,5	
Kontrol					
Baik	55	88,7	7	11,3	0,002 *
Kurang	3	42,9	4	57,1	
Identitas					
Baik	56	83,6	11	16,4	0,532
Kurang	2	100	0	0	
Sistem Imbalan					
Baik	52	91,2	5	8,8	0,001 *
Kurang	6	50	6	50	
Toleransi Terhadap Konflik					
Baik	53	85,5	9	14,5	0,336
Kurang	5	71,4	2	28,6	
Pola Komunikasi					
Baik	56	90,3	6	9,7	0,001 *
Kurang	2	28,6	5	71,4	

2. Analisis Multivariat

Berdasarkan hasil uji statistik regresi logistik bahwa inisiatif individu, toleransi terhadap tindakan beresiko, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, sistem imbalan, pola komunikasi dan dengan tingkat menunjukkan bahwa:

1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel sistem imbalan ($p=0,016$), dan pola komunikasi ($p=0,032$) terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara Medan karena nilai $p < 0,05$.
2. Variabel yang berpengaruh terhadap kinerja adalah sistem imbalan dan pola komunikasi. Kekuatan hubungan dari

yang terbesar ke yang terkecil adalah pola komunikasi ($OR=21,84$) dan sitem imbalan ($OR=15,24$).

3. Model persamaan regresi yang terbentuk adalah:

$$Y = \text{konstanta} + a_1X_1 + a_2X_2$$

$$Y = -15,181 + 3,084 (\text{pola komunikasi}) + 2,724 (\text{sistem imbalan})$$

Dari keseluruhan variabel yang masuk ke dalam analisis multivariat dan yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara adalah variabel sistem imbalan dan pola komunikasi dengan nilai $p < 0,05$.

Dari dua variabel yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera

Utara, variabel pola komunikasi merupakan yang paling dominan dengan nilai koefisien (β) sebesar 3,084 tersebut yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara Medan adalah variabel pola komunikasi dengan nilai koefisien (β) sebesar 3,084. Rangkuman uji multivariat dengan uji statistik regresi logistik dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara Medan

Variabel	Koefisien (β)	Exp (β)	<i>p</i>
Inisiatif Individu	0,406	1,501	0,703
Toleransi Terhadap Tindakan Beresiko	1,984	7,269	0,108
Pengarahan	1,831	6,238	0,098
Integrasi	1,132	3,100	0,353
Dukungan Manajemen	0,483	0,617	0,662
Kontrol	0,087	1,091	0,948
Sistem Imbalan	2,724	15,245	0,016
Pola Komunikasi	3,084	21,848	0,032

a. Pengaruh Inisiatif Individu Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara Medan

Hasil analisis menunjukkan nilai $p=0,703$ lebih besar dari $\alpha=0,05$, ada pengaruh antara inisiatif individu terhadap kinerja karyawan. Hal ini tidak sesuai dengan hasil penelitian Assagaf (2012) di PT Hadji Kalla Makasar yang menyatakan bahwa dari hasil analisis variabel inisiatif individu terhadap kinerja karyawan

mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Firman (2009) menyatakan adanya pengaruh inisiatif individu dengan kinerja karyawan dikantor akuntan publik Surabaya yang menyatakan bahwa karakteristik inisiatif individual akuntan terbukti berpengaruh terhadap kinerja akuntan publik di Surabaya. Trianto (2009) mengatakan bahwa terbukti berpengaruh terhadap kinerja akuntan dan juga hasil ini konsisten dengan teori dari Pabundu Tika (2005).

Salah satu peran pemimpin ialah dapat menciptakan kondisi dimana pekerja dapat memotivasi diri mereka sendiri maka semakin banyaklah inisiatif yang tercipta dari pekerja, yang merupakan tanda pasti untuk melihat tinggi atau tidaknya motivasi dalam suatu organisasi. Hal ini terlihat dalam pendistribusian bahwa pihak pimpinan belum sepenuhnya dapat menerima masukan dari karyawan yang berguna untuk memajukan perusahaan dan bila dikaitkan dengan budaya SIPP yang diciptakan oleh PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara Medan belum berjalan dengan baik.

b. Pengaruh Toleransi Terhadap Tindakan Beresiko terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara Medan

Hasil analisis menunjukkan nilai $p=0,108$ lebih besar dari $\alpha=0,05$ berarti

tidak ada pengaruh antara toleransi terhadap tindakan beresiko terhadap kinerja karyawan. Hal ini tidak sesuai dengan hasil penelitian Kurniadi (2012) di dinas pendidikan provinsi Jawa Barat yang menyatakan bahwa hasil analisis terhadap karakteristik toleransi terhadap tindakan beresiko mempunyai pengaruh dalam peningkatan kinerja dan hasil pengujian ini memberi arti bahwa penerapan budaya organisasi melalui toleransi terhadap tindakan beresiko tidak dapat diabaikan.

Pihak manajemen PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara Medan diharapkan sepenuhnya dapat memberikan dukungan dan ikut bertanggung jawab terhadap hal-hal yang ditimbulkan baik efek negatif atau positif selama dalam batas koridor yang dapat ditoleransi, dan hal ini juga terkait dalam budaya organisasi yang telah diciptakan.

c. Pengaruh Pengarahan Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara Medan

Hasil analisis menunjukkan nilai $p=0,098$ lebih besar dari $\alpha=0,05$ berarti bahwa tidak ada pengaruh antara pengarahan terhadap kinerja karyawan. Hal ini tidak sesuai dengan hasil penelitian Kurniadi (2012) di dinas pendidikan provinsi Jawa Barat yang menyatakan bahwa budaya organisasi melalui penerapan karakteristik pengarahan

mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja pegawai.

Hal sesuai untuk pimpinan atau manajemen PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara Medan, bila dilihat dari hasil pendistribusian berdasarkan pengarahan masih ada karyawan yang belum dapat pengarahan yang jelas terlebih dahulu mengenai secara teknis dalam menyelesaikan pekerjaan dan positifnya bagi karyawan bila hal ini sudah dijalankan oleh pihak pimpinan ialah dapat menghindarkan para karyawan dari perilaku yang merugikan baik pribadi atau perusahaan.

d. Pengaruh Integrasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara Medan

Hasil analisis menunjukkan nilai $p=0,353$ lebih besar dari $\alpha=0,05$ berarti bahwa tidak ada pengaruh antara integrasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini tidak didukung dengan hasil penelitian Kurniadi (2012) bahwa penerapan budaya organisasi melalui integrasi tidak dapat diabaikan, sebab melalui penerapan budaya organisasi melalui integrasi, ternyata semua unsur dalam dinas pendidikan memiliki dorongan untuk dapat bekerjasama, adanya jalur koordinasi yang jelas antar seksi dalam dinas pendidikan serta terbangunnya koordinasi yang jelas dalam pelaksanaan kegiatan.

Menurut Handoko (2003 : 195) koordinasi merupakan proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada unit-unit yang terpisah (departemen atau bidang - bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan. Melalui variabel integrasi, bidang atau bagian dalam suatu perusahaan di tuntut untuk bisa saling mendukung dan bekerjasama dan juga saling berkoordinasi dalam bekerja untuk mencapai target perusahaan dan kinerja karyawan juga meningkat.

Hal ini sesuai budaya SIPP yang diciptakan oleh PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara Medan, diharapkan antar bagian dapat bekerja sama dan mendukung dalam bekerja, karena ada beberapa tugas yang tidak mungkin diselesaikan oleh satu bagian atau bidang akan tetapi harus berkolaborasi dengan bagian atau bidang yang lain.

e. Pengaruh Dukungan Manajemen Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara Medan

Hasil analisis menunjukkan nilai $p=0,662$ lebih besar dari $\alpha=0,05$ berarti tidak ada pengaruh antara dukungan manajemen terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara Medan. Hal ini tidak sesuai dengan hasil penelitian Indarjanti & Bodroastuti (2012) bahwa dukungan organisasi atau

manajemen sangat mempengaruhi kinerja pegawai dan dukungan organisasi yang positif akan meningkatkan kinerja pegawai dengan baik pula. Tidak didukung juga dengan hasil penelitian Tarimushela (2012) yang menyatakan bahwa dukungan manajemen puncak dapat mempengaruhi kinerja dengan hasil yang signifikan.

Peranan seorang pimpinan atau manajemen sangat berarti dan di tunggung-tunggu oleh para karyawan. Pihak manajemen akan mengikutsertakan karyawan dalam pelatihan yang bersifat meningkatkan atau mengembangkan sumber daya manusia dan juga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Bila dikaitkan dengan budaya PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara Medan, pihak pimpinan belum sepenuhnya memberikan dukungan kepada karyawan hal ini terlihat dari hasil pendistribusian yaitu pihak pimpinan belum dapat memberikan motivasi secara maksimal bila ada kendala dalam melaksanakan pekerjaan, namun tanggung jawab ini tidak sepenuhnya ada dipimpin.

f. Pengaruh Kontrol Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara Medan

Hasil menunjukkan nilai $p=0,948$ lebih besar dari $\alpha=0,05$ berarti tidak ada pengaruh antara kontrol terhadap kinerja karyawan. Hal ini tidak sesuai dengan hasil

penelitian Kurniadi (2012) bahwa penerapan budaya organisasi melalui kontrol tidak dapat diabaikan, sebab melalui penerapan budaya organisasi melalui kontrol, kinerja individu aparat sebagai bagian dari dinas pendidikan lebih berdisiplin disebabkan adanya pengawasan dan pengendalian dari pimpinannya, baik secara berjenjang sesuai hirarki maupun langsung oleh kepala dinas.

Pengawasan menurut Handoko (2003: 360) dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi tercapai. Kontrol digunakan agar perilaku karyawan dapat diawasi dan dikendalikan agar tidak sampai jatuh ke arah yang negatif dan mengatur pekerjaan agar berjalan sesuai dengan yang direncanakan dan meningkatkan kinerja karyawan.

Melihat hasil uraian diatas dan bila dikaitkan dengan budaya yang sedang dikembangkan oleh PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara Medan belum berjalan dengan baik dan sepenuhnya yaitu pihak pimpinan atau manajemen tidak mensosialisasikan terlebih dahulu peraturan yang akan diberlakukan dan jarang nya pihak pimpinan atau manajemen melakukan supervisi yang dampaknya karyawan akan lepas dari pengawasan dan keluar dari norma-norma yang ada.

g. Pengaruh Identitas Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara Medan

Hasil uji *Chi Square* menunjukkan nilai $p=0,532$ lebih besar dari $\alpha=0,05$ berarti identitas tidak dapat dimasukkan ke persamaan multivariat.

h. Pengaruh Sistem Imbalan Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara Medan

Hasil analisis menunjukkan nilai $p=0,016$ lebih kecil dari $\alpha=0,05$ berarti ada pengaruh antara sistem imbalan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian Kurniadi (2012) yang menyatakan bahwa bahwa penerapan budaya organisasi melalui sistem imbalan tidak dapat diabaikan, sebab melalui penerapan budaya organisasi melalui sistem imbalan, menunjukkan dinas pendidikan dapat menerapkan tingkatan alokasi imbalan berdasarkan prestasi kinerja dan dalam menentukan prestasi promosi pegawai didasarkan kepada tingkatan kriteria prestasi pegawai.

Winardi (2001), upah/gaji berdasarkan prestasi merupakan sebuah sistem imbalan (*a compensation system*) yang mendasarkan kenaikan gaji atau upah seseorang individu, atas kinerja orang yang bersangkutan dalam periode waktu tertentu. Maksudnya upah/gaji yang didasarkan atas prestasi merupakan suatu upaya untuk

mengaitkan upah/gaji dengan kinerja yang dihasilkan. Agar dapat dilaksanakan dengan baik, maka sesuatu sistem upah/gaji berdasarkan prestasi, harus:

- Pengukuran realistik dan akurat dari kinerja individu
- Menciptakan keyakinan bahwa untuk meraih gaji tinggi dengan bekerja dengan kinerja tinggi
- Melaksanakan diskriminasi (pembedaan) jelas antara para pelaksana pekerjaan yang berprestasi tinggi, dan yang berprestasi rendah
- Menghindari dicampur adukkannya aspek-aspek "prestasi" kenaikan dalam upah/gaji, dengan penyesuaian-penyesuaian upah/gaji.

Sistem imbalan dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara karena setiap individu yang bekerja mempunyai harapan dari apa yang dilakukannya dalam pekerjaan. Harapan tersebut antara lain mendapatkan imbalan dari prestasi kerjanya, dengan imbalan yang dapat memenuhi kebutuhannya akan mendorong seorang karyawan untuk bekerja lebih giat lagi sehingga dampaknya baik disadari atau tidak oleh karyawan tersebut.

Sistem imbalan berpengaruh terhadap kinerja karyawan namun karyawan menilai belum sepenuhnya direalisasikan yaitu ternyata perusahaan tidak menyediakan fasilitas liburan atau

rekreasi untuk karyawan yang berprestasi, hal ini dahulunya pernah diberlakukan akan tetapi tergantung kepada pimpinan, ganti pimpinan maka ganti juga kebijakan. Hal ini dapat menjadi masukan kepada pihak manajemen atau pimpinan PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara Medan agar hal-hal yang sudah ada dan baik dipertahankan jangan berganti pimpinan maka berubah juga kebijakan.

i. Pengaruh Toleransi Terhadap Konflik Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara Medan

Hasil uji *Chi Square* menunjukkan nilai $p=0,336$ lebih besar dari $\alpha=0,05$ yang ditentukan, ini berarti variabel toleransi terhadap konflik tidak dapat dimasukkan ke persamaan multivariat.

j. Pengaruh Pola Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara Medan

Hasil uji menunjukkan nilai $p=0,032$ lebih kecil dari $\alpha=0,05$ berarti ada pengaruh antara pola komunikasi terhadap kinerja karyawan.

Menurut Sutrisno (2011) bahwa penggunaan komunikasi baik secara verbal maupun nonverbal berpengaruh cukup besar pada lingkungan kerja yang diwujudkan dalam visi serta misi dari perusahaan, secara tidak langsung dibutuhkan suatu komunikasi yang efektif

dalam menggerakkan jalannya perusahaan. Pentingnya komunikasi dalam hubungannya dengan pekerjaan ditunjukkan oleh banyaknya waktu yang dipergunakan untuk berkomunikasi dalam pekerjaan. Suatu studi menemukan bahwa pekerja bagian produksi melakukan komunikasi antara 16 sampai 46 kali dalam satu jam.

Dari uraian diatas tergambarlah bahwa komunikasi merupakan hal paling berpengaruh dari aspek-aspek yang lain, karena maksud dan tujuan dapat tercapai jika tercipta komunikasi yang baik. Pihak manajemen dan pimpinan PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara tampaknya bisa meluangkan sedikit waktu untuk dapat berinteraksi langsung dengan anggotanya di bidang masing-masing agar dapat langsung mendengar keluh kesah guna perbaikan pola kepemimpinan yang sudah ada, apakah sudah cocok atau tidak dengan budaya yang terbentuk pada saat ini.

k. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara Medan

Berdasarkan uji *Chi Square* dan regresi logistik bahwa variabel yang berpengaruh terhadap kinerja adalah sistem imbalan dan pola komunikasi. Dari dua variabel yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Kantor

Wilayah Sumatera Utara, variabel pola komunikasi merupakan variabel yang paling dominan dengan nilai koefisien (β) sebesar 3,084.

KESIMPULAN

Secara keseluruhan dari sepuluh variabel budaya organisasi ternyata variabel sistem imbalan dan pola komunikasi secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara Medan. Dari dua variabel yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara, variabel pola komunikasi merupakan yang paling dominan dan paling berpengaruh dengan nilai koefisien (β) sebesar 3,084.

Variabel yang tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara Medan adalah inisiatif individu, toleransi terhadap tindakan beresiko, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas nilai, toleransi terhadap konflik.

SARAN

1. Menerapkan pemberian sistem imbalan yang sesuai dengan prestasi yang dicapai dan lebih transparan dalam pemberiannya sehingga dapat memotivasi karyawan untuk bekerja

lebih produktif sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

2. Menerapkan pola komunikasi organisasi yang dapat memberikan informasi yang diperlukan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan pimpinan tiap bagian melakukan pertemuan dengan karyawannya sehingga karyawan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Assagaf Y., 2012. Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Hadji Kalla Cabang Alauddin Makasar. (Jurnal Elektronik) diakses 20 September 2013; <http://repository.unhas.ac.id>.
- Dalimunthe A.H., 2009. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada dinas informasi komunikasi dan pengolahan data elektronik kota medan). (Jurnal Elektronik) diakses tanggal 16 Februari 2013. <http://repository.usu.ac.id>.
- Dessler G., 2003. Human Resource Management, Tenth Edition, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Hasibuan P.S. M., 2007. Organisasi & Motivasi, Dasar Peningkatan Produktivitas, Jakarta: Bumi Aksara.
- Kurniadi H.D., 2012. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat. (Jurnal Elektronik) diakses 21 September 2013: <http://digilib.unpas.ac.id>.
- Mathis L.R. & Jackson H. J., 2004. Human Resource management, 10th edition, Singapore: Cengage learning.
- Pabundu Tika, Moh. 2005. Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan. Jakarta: Bumi Aksara.
- Pratama F., 2009. Pengaruh Karakteristik Budaya Terhadap Kinerja Akuntan Publik (Studi Kasus pada Kantor Akuntan Publik di Surabaya). (Jurnal Elektronik) diakses 21 September 2013: <http://katalog.library.perbanas.ac.id>
- Rudianti Y., 2011. Hubungan Komunikasi Organisasi dengan Kinerja Perawat Pelaksana Di Ruang Rawat Inap Salah Satu Rumah Sakit Swasta Surabaya. (Jurnal Elektronik) diakses 23 September 2013: <http://lontar.ui.ac.id>.
- Sinaga, M., 2008. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Soelong Laoet Medan. (Jurnal Elektronik) diakses tanggal 16 Februari 2013. <http://repository.usu.ac.id>.
- Winardi, 2001. Motivasi & Pemotivasiian dalam Manajemen, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.