

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BAGIAN TATA USAHA DI LEMBAGA PEMASYARAKATAN KLAS IIA TANJUNGPINANG

¹⁾ DIAH SITI UTARI

²⁾ RIAN TO

³⁾ FATUR RAHMANI

¹⁾ Dosen Program Studi Administrasi Publik STISIPOL Raja Haji Tanjungpinang

²⁾ Dosen Program Studi Sosiologi STISIPOL Raja Haji Tanjungpinang

³⁾ Mahasiswa Program Studi Administrasi Publik STISIPOL Raja Haji Tanjungpinang

Email: ¹⁾ diahsitiutari08@gmail.com; ²⁾ awang.rianto2013@gmail.com; ³⁾
faturrahmani@gmail.com

Abstrak

Budaya organisasi berkaitan erat dengan peningkatan kinerja pegawai di suatu organisasi. Dalam penelitian ini budaya organisasi diartikan sebagai pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dijiwai oleh seluruh pegawai dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan di dalam organisasi tersebut.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui budaya organisasi dan kinerja pegawai yang ada pada Bagian Tata Usaha Di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang dan secara khusus untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Bentuk penelitian yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah asosiatif yang mencari hubungan satu variabel dengan variabel lainnya, sedangkan bentuk hubungan antara variabel dalam penelitian ini adalah berbentuk kausal yaitu hubungan sebab akibat. Data-data dalam penelitian di peroleh dengan menyebarkan kuisioner kepada 50 orang responden yang terpilih sebagai sampel dan melakukan wawancara kepada informan kunci dengan menggunakan daftar wawancara dan juga melakukan pengamatan di lapangan yang berhubungan dengan penelitian ini. Selanjutnya diolah dengan menggunakan Koefisien Korelasi Product Moment dan SPSS, cara ini digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya dan besar kecilnya hubungan antara variabel. Kemudian dilanjutkan dengan uji koefisien penentu untuk mengetahui seberapa besar (persentase) pengaruh yang ditimbulkan oleh variabel bebas terhadap variabel terikat.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka diperoleh hasil bahwa budaya organisasi dengan indikator inisiatif individu, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, pola komunikasi dan kinerja pegawai dengan indikator tanggungjawab pribadi yang tinggi, prakarsa (inisiatif), tujuan realistis, rencana kerja, memanfaatkan umpan balik yang konkrit, kesempatan merealisasikan rencana. Adapun pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Bagian Tata Usaha Di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang berdasarkan perhitungan Korelasi Product Moment yaitu sebesar 0,537 dan sama hasilnya dengan perhitungan dengan menggunakan SPSS yaitu sebesar 0,537. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Bagian Tata Usaha Di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang. Kemudian dari hasil perhitungan koefisien penentu diperoleh

bahwa besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Bagian Tata Usaha Di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang adalah sebesar 28,8 % dan 71,2 % selebihnya di pengaruhi oleh faktor lain yang belum diperhitungkan dalam penelitian ini.

PENDAHULUAN

Budaya organisasi di dalam suatu organisasi, baik organisasi pemerintahan maupun swasta mencerminkan penampilan organisasi, bagaimana organisasi dilihat oleh orang yang berada di luarnya. Organisasi yang mempunyai budaya positif akan menunjukkan citra positif pula, demikian pula sebaliknya apabila organisasi tidak berjalan dengan baik akan memberikan citra negatif bagi organisasi. Budaya organisasi dapat sangat beragam karena bervariasinya sumber daya manusia, baik dilihat dari segi gender, umur, ras, suku, tingkat pendidikan, pengalaman, maupun latar belakang budayanya. Untuk mengatasi masalah tersebut diperlukan pengelolaan keberagaman budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Salah satu bentuk organisasi yang memiliki budaya organisasi adalah pada Bagian Tata Usaha di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang. Pada Bagian Tata Usaha mempunyai tugas pokok menyelenggarakan pengelolaan kepegawaian, keuangan, dan umum. Dalam tugas pokok dan fungsi pada Bagian Tata Usaha Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang di atas, budaya organisasi mempunyai fungsi yang sangat penting dalam usaha meningkatkan kinerja pegawai, yang artinya, keberhasilan pelaksanaan tugas dan fungsi pekerjaan dalam suatu organisasi banyak ditentukan oleh budaya organisasi. Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang mempunyai banyak kaedah dan peraturan di dalam pelaksanaan pekerjaan yang harus ditaati, pimpinan mengawasi dengan ketat untuk menghindari adanya penyimpangan. Hal tersebut berdampak pada moral dan pengembangan potensi diri pegawai yang terhambat. Berdasarkan pada pengamatan yang dilakukan peneliti pada Bagian Tata Usaha Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang terdapat permasalahan-permasalahan yang terjadi diantaranya, Kurangnya kontrol oleh pimpinan dalam pengendalian pengawasan perilaku pegawai secara langsung dalam melaksanakan pekerjaan sehingga masih ada pegawai yang hanya duduk santai menunggu pekerjaan diselesaikan oleh pegawai lain dikarenakan pimpinan tidak berada ditempat untuk memperhatikan tingkah laku pegawai. Pola komunikasi yang dibatasi oleh hirarki kewenangan formal dimana terkadang hirarki kewenangan dapat menjadi penghambat dalam komunikasi sehingga seorang pegawai staf biasa yang

tidak memegang suatu jabatan pastinya akan merasa lebih tidak dihargai dalam mengemukakan pendapat, kritik, saran demi kemajuan organisasi apabila dilihat dari struktur organisasi hal ini menyebabkan pegawai berkelakuan pasif dalam penyelesaian pekerjaan. Adanya Motto “ Pelayanan Wilayah Bebas Korupsi” namun dikotak pengaduan dan saran masih banyak masyarakat yang mengeluhkan sulitnya memperoleh pelayanan karena masih ditarik pungutan-pungutan tidak resmi oleh pegawai dengan alasan sumbangan dan pelayanan yang kurang memuaskan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui budaya organisasi pada Bagian Tata Usaha di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang. Untuk mengetahui kinerja pegawai pada Bagian Tata Usaha di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Bagian Tata Usaha di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang.

KAJIAN PUSTAKA

1. Budaya Organisasi

Pengertian mengenai budaya menurut Burnett dan Sathe (Ndraha, 2003:2), bahwa : “Budaya mempunyai pengertian teknografis yang luas yang meliputi ilmu pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat istiadat, dan berbagai kemampuan dan kebiasaan lainnya yang didapat sebagai anggota masyarakat”.

Kemudian pengertian budaya menurut Schein (Ndraha , 2003:3), bahwa:

“Budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan/diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut”.

Dari sisi fungsi, budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi menurut Robbins (Sutrisno, 2007:10) bahwa :

“Budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi. Pertama, budaya mempunyai suatu peran pembeda. Kedua, budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada suatu sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual. Keempat, budaya organisasi itu meningkatkan kemantapan sistem sosial”.

Menurut Robbins menyatakan ada 6 karakteristik (Tika, 2006:10) yang apabila dicampur dan dicocokkan, akan menjadi budaya organisasi. Keenam karakteristik budaya organisasi tersebut adalah sebagai berikut :

1. Inisiatif Individu : kebebasan atau independensi yang dimiliki setiap individu dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.
2. Pengarahan : dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi, dan tujuan organisasi. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi.
3. Integrasi : dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit organisasi dalam bekerja dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.
4. Dukungan manajemen : dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan. Perhatian manajemen terhadap bawahan sangat membantu kelancaran kinerja suatu organisasi.
5. Kontrol : Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi. Untuk itu diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas (atasan langsung) yang dapat digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai dalam suatu organisasi.
6. Pola komunikasi : Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar pegawai itu sendiri.

2. Kinerja Pegawai

Pengertian kinerja karyawan menurut Dharma (2004:105), menyatakan bahwa :
"Kinerja pegawai adalah sesuatu yang dicapai oleh pegawai, prestasi yang

diperlihatkan pegawai, dan kemampuan kerja yang berkaitan dengan penggunaan peralatan kantor”.

Sedangkan menurut McClelland (Hasibuan, 2002:30) juga mengemukakan 6 karakteristik kinerja pegawai dapat dinilai dari beberapa hal, yaitu :

1. Tanggungjawab pribadi yang tinggi.

Pegawai sebagai sumber daya manusia dalam organisasi untuk mencapai tujuan secara optimal harus memiliki tanggungjawan pribadi yang tinggi, dimana segala sesuatu yang telah digariskan atau diperintahkan harus dapat dilaksanakan dengan penuh tanggungjawab. Tanggungjawab yang tinggi tersebut dapat tercermin dari perilaku pegawai yang selalu mentaati perintah atau peraturan, melaksanakan tugas dengan prinsip ketuntasan, memiliki pola kerja yang baik dan mampu menghargai waktu.

2. Prakarsa (inisiatif).

Sangat jarang pekerja atau pegawai dapat mengambil prakarsa atas sesuatu kondisi yang seharusnya ia lakukan/kerjakan tanpa harus menunggu perintah atasan, padahal dalam kondisi tertentu pegawai harus mampu melaksanakan sesuatu pekerjaan secara tuntas tanpa harus menunggu perintah atau komando dari atasan. Hal ini memang sulit, namun diharapkan setiap pegawai dapat memiliki prakarsa yang tumbuh dan berkembang dari pengalaman-pengalaman yang telah dicapainya dalam pelaksanaan tugas-tugas pekerjaan. Selain itu yang diperlukan bukan hanya prakarsa yang tidak bertujuan, namun dalam pengambilan prakarsa harus pula diimbangi dengan hasil kerja yang cepat dan memiliki nilai/hasil kerja yang baik pula.

3. Tujuan realistis

Tujuan yang realitas berarti apa yang akan dicapai pada masa mendatang harus sesuai dengan akal dan kemampuan. Hal ini berarti pula bahwa setiap pegawai harus memiliki tujuan yang jelas dan mudah dicapai untuk diri dan organisasinya. Tujuan pribadi harus pula diselaraskan dengan tujuan organisasi untuk diwujudkan. Ketidak selarasan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi akan menimbulkan ketimpangan, dan pada akhirnya akan memunculkan sikap-sikap yang tidak realistis, apatis dan kecewa.

4. Rencana kerja

Perencanaan kerja sangat penting yang harus dimiliki oleh setiap pegawai dalam menjalankan tugas-tugas keseharian, dimana rencana kerja itu harus disusun sebagai landasan bagi pegawai untuk mengarahkan langkah-langkah apa yang tepat guna mewujudkan tujuan yang hendak dicapai. Oleh karena itu rencana kerja yang baik itu harus didasari oleh pemahaman akan tugas pokok dan fungsinya sebagai pegawai, adanya perumusan tujuan yang jelas memiliki tenggang waktu yang jelas baik itu secara bulanan atau triwulan dan bahkan tahunan.

5. Memanfaatkan umpan balik yang konkrit

Sebagai tindak lanjut dari pelaksanaan tugas-tugas kedinasan, maka hal itu perlu dilakukan adanya penilain atau evaluasi karena evaluasi merupakan landasan bagi terciptanya umpan balik yang baik guna perbaikan atau penyesuaian-penyeseuain kedepan yang lebih baik. Umpan balik tersebut dapat berupa adanya saran/kritikan dari rekan sejawat atau pimpinan, atau bahkan adanya hukuman dan ganjaran dari organisasi. Umpan balik tersebut harus dapat diterima dengan baik untuk kemudian dapat dijadikan pedoman dalam melaksanakan perubahan atau perbaikan-perbaikan atas tindakan yang harus diambil kedepan.

6. Kesempatan merealisasikan rencana

Rencana yang baik harus dapat diwujudkan secara baik, dan sebuah rencana hanya akan menjadi arsip yang kurang berguna jika tidak dapat direalisasikan secara nyata. Pegawai harus dapat mencari peluang-peluang untuk dapat merealisasikan rencana-rencana yang telah dibuatnya. Sebuah rencana dapat terlaksana dengan baik manakala ditunjang oleh penyediaan sumber-sumber yang diperlukan, pengetahuan/keterampilan yang dibutuhkan, dan pada akhirnya hasil-hasil yang dicapai telah sesuai dengan rencana yang ditetapkan.

3. **Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai**

Budaya organisasi dalam kaitannya dengan kinerja pegawai sangatlah luas. Hal ini disebabkan nilai-nilai budaya organisasi dapat diterjemahkan sebagai filosofi usaha, asumsi dasar, moto, perusahaan/organisasi, misi/tujuan umum organisasi, serta prinsip-prinsip yang menjelaskan suatu usaha dalam pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Suwanto (2009:36) mengemukakan asumsi dasar budaya organisasi dengan kinerja terdiri dari tujuh unsur, yaitu :

”Hakikat hubungan dengan lingkungan, hakikat hubungan dengan manusia, hakikat kebenaran, hakikat universalisme/partikularisme. Sedangkan unsur-unsur yang menyangkut kinerja pegawai digunakan unsur-unsur yang biasa dipakai dalam *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja meliputi perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan proses perspektif proses belajar dan berkembang”.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah asosiatif, yang mencari hubungan satu variabel dengan variabel lainnya. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Sugiyono (2005:11) bahwa :” penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih”. Penelitian ini akan dilakukan di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan pegawai Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang yang berjumlah 57 orang pegawai. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuisioner, wawancara, dan observasi. Pengujian dengan statistik pada penelitian ini peneliti menggunakan software Aplikasi SPSS versi 17.0 *for windows*. Teknik analisa yang digunakan oleh peneliti yaitu teknik analisa statistik parametris sebagaimana bentuk penelitian yang bersifat asosiatif dengan menggunakan analisa korelasi *Product Moment* untuk mengetahui ada atau tidaknya dan besar kecilnya hubungan atau pengaruh variabel bebas (Budaya Organisasi) dan variabel terikat (Kinerja Pegawai), maka digunakan rumus sebagai berikut. (Sugiyono, 2005:212)

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Budaya Organisasi (Variabel X).

a. Inisiatif Individu

(i) Kebebasan berpedapat dalam menjalankan tugas.

Setiap orang sangat menginginkan kebebasan. Bebas bersuara, bebas berbuat, bebas memiliki, bebas berfikir, bebas memilih dan menentukan pilihan terbaik dalam hidup. Kebebasan dalam hidup adalah hak asasi manusia bagi

setiap manusia yang merupakan sebuah hak yang dibawa sejak lahir. Kebebasan memiliki masing-masing makna tergantung dari setiap individu yang memaknai.

Tabel III.5

Distribusi jawaban responden mengenai kebebasan berpendapat dalam menjalankan tugas pada Bagian Tata Usaha di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang

No	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat bebas	1	2
2	Bebas	38	76
3	Ragu-ragu	11	22
4	Kurang bebas	0	0
5	Sangat tidak bebas	0	0
	Jumlah	50	100

Sumber : Data Penelitian Tahun 2013 (Lampiran III)

dapat diketahui bahwa jawaban antara responden (pegawai) dengan informan kunci mengindikasikan kesamaan jawaban sehingga dapat disimpulkan bahwa pegawai pada Bagian Tata Usaha di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang bebas dalam kebebasan berpendapat untuk menentukan sasaran kerja pegawai. Kemudian dari hasil observasi yang dilakukan oleh penulis dalam hal ini inisiatif individu dari pegawai dapat diartikan sebagai kebebasan yang dimiliki oleh setiap pegawai dalam mengemukakan pendapat. Dengan mengembangkan inisiatif individu suatu organisasi akan memiliki pegawai kreatif dan inovatif dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga akan memajukan organisasi tersebut.

(ii) Tanggapan pimpinan terhadap pendapat yang diberikan pegawai.

Untuk mencapai tujuan bersama yang disepakati dan ditetapkan, maka unsur kerjasama harus senantiasa tercipta dengan baik. Dengan terjadinya proses kerjasama maka unsur komunikasi pun dengan sendirinya akan tercipta, karena apa pun bentuk instruksi, informasi dari pimpinan,

masuk, laporan dari bawahan ke pimpinan, antara sesama bawahan senantiasa dilakukan melalui proses komunikasi.

Tabel III.6
Distribusi jawaban responden mengenai tanggapan pimpinan
pada Bagian Tata Usaha di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA
Tanjungpinang terhadap pendapat yang diberikan pegawai

No	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat tanggap	3	6
2	Tanggap	31	62
3	Ragu-ragu	16	32
4	Kurang tanggap	0	0
5	Sangat tidak tanggap	0	0
Jumlah		50	100

Sumber : Data Penelitian Tahun 2013 (Lampiran III)

Hal ini menyimpulkan bahwa beberapa orang pegawai di Bagian Tata Usaha di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang dalam kebebasan berpendapat tidak semua ide atau gagasan mendapatkan tanggapan yang positif atau bias diterima oleh atasan langsung/pimpinan

b. Pengarahan

(i) Pencapaian sasaran pekerjaan dalam organisasi.

Secara umum tujuan organisasi merupakan keadaan atau tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi di waktu yang akan datang melalui kegiatan organisasi. Untuk mencapai tujuan dalam organisasi, pelaku (orang) dalam organisasi diharapkan untuk mendesain ataupun manajemen organisasinya dengan matang agar organisasi dapat berjalan dengan baik.

Tabel III.7
Distribusi jawaban responden mengenai pencapaian sasaran pekerjaan
dalam organisasi pada Bagian Tata Usaha di Lembaga Pemasyarakatan
Klas IIA Tanjungpinang

No	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat sesuai	1	2
2	Sesuai	31	62
3	Ragu-ragu	17	34
4	Kurang sesuai	1	2
5	Sangat tidak sesuai	0	0
Jumlah		50	100

Sumber : Data Penelitian Tahun 2013 (Lampiran III)

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pencapaian sasaran pekerjaan pada bagian tata usaha di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang sesuai sasaran kerja hal ini selaras dengan jawaban dari responden yang menyatakan bahwa sesuai sasaran kerja.

(ii) Harapan organisasi kepada pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.

Usaha untuk menentukan penyelesaian suatu pekerjaan yang di bebaskan kepada pegawai dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang spesifik pada tingkat kecepatan kerja yang normal dalam lingkungan kerja sangat diperlukan agar dapat mengetahui apakah pegawai tersebut memenuhi harapan organisasi ataupun tidak .

Tabel III.8
Distribusi jawaban responden mengenai harapan organisasi kepada
pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan pada Bagian Tata Usaha di
Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang

No	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat sesuai	3	6
2	Sesuai	24	48
3	Ragu-ragu	23	46
4	Kurang sesuai	0	0
5	Sangat tidak sesuai	0	0
Jumlah		50	100

Sumber : Data Penelitian Tahun 2013 (Lampiran III)

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pada bagian Tata Usaha di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang yang melayani kepentingan publik pastinya menginginkan pencapaian maksimal yang terkait dengan peningkatan hasil kerja demi tercapainya tujuan organisasi.

c. Integritas

(i) Dorongan untuk bekerja sama dengan pegawai lain.

Manusia merupakan makhluk ciptaan Tuhan yang paling sempurna diantara makhluk lain. Dengan akal budinya, manusia dapat berpikir dan menemukan cara-cara yang paling tepat untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, baik kebutuhan sebagai makhluk individual maupun sebagai makhluk sosial.

Tabel III. 9

Distribusi jawaban responden mengenai dorongan untuk bekerja sama dengan pegawai lain pada Bagian Tata Usaha di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang

No	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat dimotivasi	4	8
2	Diberikan motivasi	36	72
3	Ragu-ragu	10	20
4	Kurang dimotivasi	0	0
5	Sangat tidakdimotivasi	0	0
Jumlah		50	100

Sumber : Data Penelitian Tahun 2013 (Lampiran III)

Dapat disimpulkan dari keseluruhan pegawai bahwa antar sesama pegawai baik atasan langsung maupun antar bidang kerja di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang saling memotivasi dalam memacu kemajuan organisasi. Motivasi dan dorongan tersebut diimplementasi oleh seluruh pegawai untuk bekerja sama membentuk integritas atau kesatuan / kekompakan setiap unsur yang ada dalam suatu organisasi agar mencegah

terjadinya konflik-konflik negatif yang dapat mengurangi kinerja pegawai yang ada dalam organisasi tersebut.

d. Dukungan Manajemen

(i) Dukungan pimpinan terhadap peningkatan kemampuan pegawai.

Kemampuan dan ketrampilan kerja adalah kemampuan, pengetahuan dan penguasaan pegawai atas teknis pelaksanaan tugas yang diberikan dalam pemanfaatan seluruh sumber daya yang dimiliki oleh organisasi. Setiap organisasi berdiri memiliki tujuan dan untuk mencapai tujuan tersebut harus didukung beberapa faktor. Salah satunya adalah kinerja dari pegawai organisasi tersebut dalam mencapai produktivitas yang telah ditetapkan organisasi.

Tabel III. 10

**Distribusi jawaban responden mengenai dukungan pimpinan pada
Bagian Tata Usaha di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA
Tanjungpinang terhadap peningkatan kemampuan pegawai**

No	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat mendukung	4	8
2	Mendukung	24	48
3	Ragu-ragu	22	44
4	Kurang mendukung	0	0
5	Sangat tidak mendukung	0	0
Jumlah		50	100

Sumber : Data Penelitian Tahun 2013 (Lampiran III).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dukungan pimpinan ataupun atasan langsung pada masing-masing bidang kerja yang terstruktur di Bagian Tata Usaha di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang kepada para pegawainya sudah berjalan dengan dengan baik.

e. Kontrol

(i) Terdapatnya peraturan baku yang mengendalikan perilaku pegawai dalam menjalankan tugas.

Manusia merupakan makhluk sosial sehingga dalam kesehariannya selalu berhubungan dengan manusia-manusia yang lain. Karena seringnya terjadi interaksi antar manusia tersebut, maka dibutuhkan sesuatu yang bersifat mengatur dan mengikat manusia-manusia tersebut untuk selalu mematuhi aturan yang telah ditetapkan.

Tabel III. 11

Distribusi jawaban responden mengenai terdapatnya peraturan baku yang mengendalikan perilaku pegawai dalam menjalankan tugasnya pada Bagian Tata Usaha di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang.

No	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Ada dan sangat jelas	35	70
2	Ada tetapi kurang jelas	10	20
3	Ragu-ragu	5	10
4	Aturan-aturan tersebut belum ada	0	0
5	Tidak tahu tentang peraturan tersebut	0	0
Jumlah		5	100

Sumber : Data Penelitian Tahun 2013 (Lampiran III)

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa untuk mengontrol perilaku dari para pegawai dalam sebuah organisasi maka dibutuhkan suatu aturan baik itu peraturan tertulis maupun aturan yang sifatnya normative atau aturan yang tak tertulis berupa himbauan ataupun pemberitahuan. Aturan-aturan akan dapat mengendalikan perilaku dalam melaksanakan tugasnya di Bagian Tata Usaha di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang. Sehingga keberadaan dan kejelasan materi dari aturan tersebut haruslah jelas dan dapat dipahami oleh setiap pegawai agar sasaran kerja pegawai yang telah disusun dapat tercapai sesuai dengan penilaian dari atasan langsung tanpa adanya perangkapan pekerjaan antar bidang tugas dan fungsi dari masing – masing pegawai.

(ii) Pengawasan atau kontrol yang dilakukan terhadap pegawai.

Pengawasan merupakan salah satu fungsi dalam manajemen suatu organisasi. Dimana memiliki arti suatu proses mengawasi dan mengevaluasi suatu kegiatan. Suatu Pengawasan dikatakan penting karena tanpa adanya pengawasan yang baik tentunya akan menghasilkan tujuan yang kurang memuaskan, baik bagi organisasinya itu sendiri maupun bagi para pegawai.

Tabel III. 12

Distribusi jawaban responden mengenai pengawasan atau kontrol yang dilakukan terhadap pegawai pada Bagian Tata Usaha di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang

No	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat diawasi	3	6
2	Diawasi	27	54
3	Ragu-ragu	20	40
4	Kurang diawasi	0	0
5	Sangat tidak diawasi	0	0
Jumlah		50	100

Sumber : Data Penelitian Tahun 2013 (Lampiran III)

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dari keseluruhan jawaban responden yang mayoritas menjawab diawasi dan cukup diawasi oleh atasan langsung dalam memberikan pengawasan atau kontrol yang dilakukan di Bagian Tata Usaha di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang kepada para pegawai dengan cara memberikan memotivasi pegawai untuk melakukan tugasnya sesuai tugas dan fungsinya dengan sebaiknya agar mendapatkan penilaian yang terbaik dari atasan langsung. Bentuk-bentuk pengawasan dan kontrol terhadap pegawai yaitu melakukan evaluasi secara berkala terhadap pencapaian sasaran kerja pegawai sesuai dengan target kerja dari pegawai itu sendirinya dan pejabat penilai dapat mengetahui capaian penilaian dan program perubahan yang telah direncanakan.

f. Pola Komunikasi

(i) Terjadinya komunikasi antara pegawai dengan pimpinan.

Dalam organisasi komunikasi merupakan hal yang paling penting. Karena tanpa adanya komunikasi organisasi tidak dapat bisa berjalan. Begitu pula dengan komunikasi, bila dalam organisasi komunikasinya kurang baik akan berdampak pada efektifitas organisasi.

Tabel III. 13
Distribusi jawaban responden mengenai terjadinya komunikasi antara
pegawai dengan pimpinan pada Bagian Tata Usaha di Lembaga
Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang

No	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat baik	5	10
2	Baik	21	42
3	Ragu-ragu	24	48
4	Kurang baik	0	0
5	Sangat tidak baik	0	0
Jumlah		50	100

Sumber : Data Penelitian Tahun 2013 (Lampiran III)

Dapat disimpulkan bahwa komunikasi antar pimpinan dan pegawai sesuai dengan jawaban dari responden yang menjawab bejalan dengan baik sebanyak 21 orang (42 %) dan cukup berjalan dengan baik sebanyak 24 orang (48 %) hal ini dikarenakan pada Bagian Tata Usaha di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang dalam proses kerja selalu berkomunikasi antara atasan langsung dan bawahannya yang dimulai dari proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan hingga pengawasan atau kontrol yang dilakukan oleh pimpinan dalam menentukan kebijakan sasaran kerja pegawai didasarkan pada ruang lingkup tugas, tanggungjawab dan wewenang jabatan yang secara umum telah ditetapkan dalam struktur dan tata kerja organisasi agar menghindari terjadinya pengelompokan kerja dan konflik kepentingan antar pegawai.

(ii) Pola komunikasi pegawai dalam penyelesaian pekerjaan.

Sebuah interaksi yang bertujuan untuk menyatukan dan mensinkronkan seluruh aspek untuk kepentingan bersama sangat dibutuhkan dalam sebuah tujuan berorganisasi.

Tabel III. 14

Distribusi jawaban responden mengenai garis panduan formal komunikasi pegawai dalam penyelesaian pekerjaan pada Bagian Tata Usaha di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang

No	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat baik	3	6
2	Baik	24	48
3	Ragu-ragu	23	46
4	Kurang baik	0	0
5	Sangat tidak baik	0	0
Jumlah		50	100

Sumber : Data Penelitian Tahun 2013 (Lampiran III)

Kemudian dari hasil observasi yang dilakukan oleh penulis pada Bagian Tata Usaha di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang mengenai pola komunikasi pegawai dalam penyelesaian pekerjaan hal ini tercermin dari komunikasi dua arah yang dilakukan oleh atasan dan bawahan dalam hal penyusunan sasaran kerja pegawai untuk pelaksanaan pekerjaan berdasarkan pertimbangan uraian kerja tugas dan fungsi sebagai tindakan pembinaan dan pengembangan karier atasan maupun bawahannya.

Tabel III.15

Distribusi frekuensi klasifikasi jawaban responden mengenai budaya organisasi pada Bagian Tata Usaha di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang

No	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Tidak Kuat	0	0
2	Kurang Kuat	0	0
3	Cukup Kuat	9	18
4	Kuat	37	74
5	Sangat Kuat	4	8
Jumlah		50	100

Sumber : Data Penelitian Tahun 2013

Dari data tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi pada Bagian Tata Usaha di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang berada pada kategori kuat, hal ini menunjukkan bahwa penerapan budaya organisasi pada Bagian Tata Usaha di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang sudah baik. Hal ini terlihat dari jawaban mayoritas yang diberikan oleh responden.

2. Kinerja Pegawai (Variabel Y).

a. Tanggungjawab pribadi yang tinggi.

(i) Mentaati perintah atau peraturan.

Untuk mengontrol perilaku dari para pegawai dalam sebuah organisasi maka dibutuhkan suatu aturan baik itu peraturan tertulis maupun aturan yang sifatnya normatif atau aturan yang tak tertulis. Aturan-aturan akan dapat mengendalikan perilaku dalam melaksanakan tugasnya sehingga keberadaan dan kejelasan materi dari aturan tersebut haruslah jelas dan dapat dipahami oleh setiap pegawai.

Tabel III.16
Distribusi jawaban responden mengenai mentaati perintah atau peraturan pada Bagian Tata Usaha di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang

No	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat mentaati	3	6
2	Mentaati	29	58
3	Ragu-ragu	17	34
4	Jarang mentaati	1	2
5	Tidak pernah mentaati	0	0
Jumlah		50	100

Sumber : Data Penelitian Tahun 2013 (Lampiran IV)

Dari persentase di atas dapat disimpulkan bahwa jawaban mentaati didominasi responden mentaati sebanyak 29 orang (58 %) dan hal ini menunjukkan sebagian besar pegawai mampu menaati perintah atau peraturan dalam pekerjaan.

(ii) Melaksanakan tugas dengan prinsip ketuntasan.

Suatu organisasi, untuk mencapai tujuannya, melakukan berbagai aktivitas atau kegiatan. Agar kegiatan tersebut dapat berjalan optimal maka dilakukan pembagian tugas/pekerjaan yang didasarkan kepada kemampuan dan keahlian dari masing-masing pegawai.

Tabel III.17

Distribusi jawaban responden mengenai melaksanakan tugas dengan prinsip ketuntasan pada Bagian Tata Usaha di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang

No	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat dapat dilakukan	2	4
2	Dapat dilakukan	30	60
3	Ragu-ragu	18	36
4	Jarang dilakukan	0	0
5	Sangat tidak dilakukan	0	0
Jumlah		50	100

Sumber : Data Penelitian Tahun 2013 (Lampiran IV)

Dari persentase di atas dapat disimpulkan bahwa jawaban dapat dilakukan sebanyak 30 orang (60 %) mendominasi responden hal ini menunjukkan sebagian besar pegawai mampu menyelesaikan tugas dengan prinsip ketuntasan dalam artian bekerja sesuai dengan tugas dan fungsinya.

(iii) Memiliki pola kerja yang baik.

Kesatuan tujuan dari seluruh jenjang organisasi merupakan kunci pokok keberhasilan organisasi tersebut dalam mengorganisasi elemen-elemennya dengan memiliki pola kerja yang baik maka tujuan organisasi akan sangat mudah untuk dicapai.

Tabel III.18
Distribusi jawaban responden mengenai memiliki pola kerja yang baik
pada Bagian Tata Usaha di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA
Tanjungpinang

No	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat sesuai	2	4
2	Sesuai	21	42
3	Ragu-ragu	27	54
4	Kurang sesuai	0	0
5	Sangat tidak sesuai	0	0
Jumlah		50	100

Sumber : Data Penelitian Tahun 2013 (Lampiran IV)

Dari persentase diatas dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yang menjawab sesuai pola kerja sebanyak 21 orang (42 %) dikarenakan aktivitas yang berlangsung pada bagian Tata Usaha di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang dalam proses kegiatan yang dilakukan mencapai tujuan yang diharapkan. Hal tersebut didukung dengan langkah kerja yang menjamin arah dari proses kegiatan tersebut agar tetap sesuai dengan tujuan organisasi.

(i) Mampu menghargai waktu.

Merupakan kemampuan pegawai pada Bagian Tata Usaha di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang untuk menyelesaikan segala jenis pekerjaan yang diberikan atasan tepat pada waktunya sampai dengan tuntas.

Tabel III.19

**Distribusi jawaban responden mengenai mampu menghargai waktu
pada Bagian Tata Usaha di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA
Tanjungpinang**

No	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat menghargai	2	4
2	Menghargai	18	36
3	Ragu-ragu	30	60
4	Kurang menghargai	0	0
5	Sangat tidak menghargai	0	0
Jumlah		50	100

Sumber : Data Penelitian Tahun 2013 (Lampiran IV)

Dari jawaban responden menunjukkan bahwa pegawai pada bagian Tata Usaha di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang pada umumnya memiliki perasaan tanggung jawab untuk mampu menghargai waktu dalam penyelesaian pekerjaan , meskipun terkadang dalam penyelesaian hasil kerja sering mengalami kesalahan dan teguran dari atasan.

b. Prakarsa (inisiatif).

- (i) Mampu melaksanakan pekerjaan secara tuntas tanpa harus menunggu perintah.

Tabel III.20

**Distribusi jawaban responden mengenai mampu melaksanakan
pekerjaan secara tuntas tanpa harus menunggu perintah pada Bagian
Tata Usaha di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang**

No	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat inisiatif	3	6
2	Inisiatif	16	32
3	Ragu-ragu	31	62
4	Kurang inisiatif	0	0
5	Sangat tidak inisiatif	0	0
Jumlah		50	100

Sumber : Data Penelitian Tahun 2013 (Lampiran IV)

Hal ini dapat disimpulkan bahwa pegawai pada Bagian Tata Usaha di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang dalam melaksanakan tugas dan fungsinya tidak harus dimulai dengan instruksi ataupun arahan dari atasan langsung dalam penyelesaian suatu pekerjaan.

(ii) Hasil kerjanya dinilai cepat.

Setiap organisasi itu memiliki nilai – nilai dalam penilaian kinerja pegawai dalam penyelesaian setiap pekerjaan yang diberikan dalam artian organisasi berpatokan pada hasil kerja yang akan dicapai.

Tabel III.21
Distribusi jawaban responden mengenai hasil kerjanya dinilai cepat
pada Bagian Tata Usaha di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA
Tanjungpinang

No	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Selalu cepat	2	4
2	Cepat	16	32
3	Ragu-ragu	29	58
4	Kurang cepat	3	6
5	Sangat tidak cepat	0	0
Jumlah		50	100

Sumber : Data Penelitian Tahun 2013 (Lampiran IV)

Dari jawaban responden diatas yang mayoritas jawaban cukup cepat dari jadwal sebanyak 29 orang (58 %) dikarenakan pegawai pada Bagian Tata Usaha di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang didalam bekerja ada target capaian yang harus dicapai sesuai dengan sasaran kerja pegawai yang telah disusun.

(iii) Hasil kerjanya dinilai memuaskan.

Nilai sangat dibutuhkan dalam organisasi karena dengan adanya nilai yang bisa membuat patokan yang standart bisa dibutuhkan pada organisasi tersebut.

Tabel III.22
Distribusi jawaban responden mengenai hasil kerjanya dinilai
memuaskan pada Bagian Tata Usaha di Lembaga Pemasyarakatan Klas
IIA Tanjungpinang

No	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat memuaskan	1	2
2	Memuaskan	17	34
3	Ragu-ragu	32	64
4	Kurang memuaskan	0	0
5	Sangat tidak memuaskan	0	0
Jumlah		50	100

Sumber : Data Penelitian Tahun 2013 (Lampiran IV)

Dapat disimpulkan bahwa setiap pekerjaan yang dilaksanakan sesuai dengan tugas dan fungsi masing – masing pegawai seluruh pekerjaan di kontrol dan diawasi oleh pimpinan dikarenakan atasan langsung dapat memberikan penilaian atas evaluasi sasaran kerja yang telah disusun dan disetujui dalam jangka waktu 1 tahun.

c. Tujuan Realistis

(i) Tujuan sesuai dengan akal dan kemampuannya.

Tabel III.23
Distribusi jawaban responden mengenai tujuan sesuai dengan akal dan
kemampuannya pada Bagian Tata Usaha di Lembaga Pemasyarakatan
Klas IIA Tanjungpinang

No	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat memiliki	2	4
2	Memiliki	23	46
3	Ragu-ragu	24	48
4	Kurang memiliki	1	2
5	Sangat tidak memiliki	0	0
Jumlah		50	100

Sumber : Data Penelitian Tahun 2013 (Lampiran IV)

Dari jawaban responden yang bervariasi diantara jawaban selalu memiliki, memiliki, cukup memiliki tujuan sesuai dengan akal dan kemampuannya diatas dapat disimpulkan bahwa pegawai perlu menyadari di awal karir bahwa salah satu karakteristik utama dalam bekerja adalah mampu meraih sukses.

(ii) Tujuan jelas dan mudah dicapai.

Dalam suatu organisasi tujuan merupakan hal utama dalam suatu organisasi. Seperti pengertiannya bahwa suatu wadah yang menampung dimana orang berkumpul dan bekerjasama dalam mencapai sesuatu, dari situ sudah dapat kita ambil intisarinnya yang utamanya adalah pencapaian tujuan.

Tabel III.24
Distribusi jawaban responden mengenai tujuan jelas dan mudah dicapai pada Bagian Tata Usaha di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang

No	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat paham	2	4
2	Paham	24	48
3	Ragu-ragu	21	42
4	Kurang paham	3	6
5	Sangat tidak paham	0	0
Jumlah		50	100

Sumber : Data Penelitian Tahun 2013 (Lampiran IV)

Responden yang menjawab paham sebanyak 24 orang (48 %), hal ini menunjukkan bahwa pegawai diberikan kebebasan oleh atasan langsung dalam penyusunan sasaran kerja pegawai dengan disesuaikan dengan apa yang menjadi tujuan target penilaian kinerja pada Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang.

(iii) Keselarasan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.

Semua organisasi mempunyai serangkaian tujuan yang disesuaikan dengan visi dan misi yang akan dijadikan target pencapaian tujuan dan sasaran. Akibatnya, sering menimbulkan konflik antara tujuan pribadi dan tujuan organisasi.

Tabel III.25
Distribusi jawaban responden mengenai keselarasan tujuan pribadi
dengan tujuan organisasi pada Bagian Tata Usaha di Lembaga
Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang

No	Kategori jawaban responden	Frekuensi	Persentase (%)
1	Selalu berbenturan	2	4
2	Berbenturan	10	20
3	Ragu-ragu	22	44
4	Jarang berbenturan	10	20
5	Sangat tidak berbenturan	6	12
Jumlah		50	100

Sumber : Data Penelitian Tahun 2013 (Lampiran IV)

Dapat disimpulkan bahwa pegawai mampu menyikapi apa yang menjadi prioritas didalam pengembangan dirinya untuk suatu organisasi dengan mengutamakan kepentingan organisasi baru setelah selesai jam kerja baru melaksanakan tujuan pribadi diluar lingkup tujuan organisasi.

d. Rencana kerja

(i) Dilandaasi dengan tugas pokok dan fungsi.

Suatu organisasi akan selalu memerlukan pedoman dalam setiap gerak langkahnya termasuk dalam melaksanakan roda organisasi.

Tabel III.26
Distribusi jawaban responden mengenai dilandasi dengan tugas pokok
dan fungsi pada Bagian Tata Usaha di Lembaga Pemasyarakatan
Klas IIA Tanjungpinang

No	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat dilandasi	1	2
2	Dilandasi	20	40
3	Ragu-ragu	26	52
4	Kurang dilandasi	3	6
5	Sangat tidak dilandasi	0	0
Jumlah		50	100

Sumber : Data Penelitian Tahun 2013 (Lampiran IV)

Dari jawaban responden yang menjawab dilandasi sebanyak 20 orang (40 %) dan responden yang menjawab cukup dilandasi sebanyak 26 orang (44 %) dapat terlihat bahwa tujuan yang realitas dalam sebuah organisasi adalah bagaimana seluruh pegawai mampu melaksanakan rencana kerja yang telah dilandasi akan tugas pokok dan fungsi masing-masing.

(ii) Dirumuskan secara jelas.

Kerjasama adalah suatu kegiatan antar sesama anggota organisasi yang dilakukan bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama. oleh karena itu, anggota organisasi dibagi menjadi beberapa bagian sesuai fungsi, tugas dan tingkatannya masing-masing.

Tabel III.27

Distribusi jawaban responden mengenai tujuan jelas dan mudah dicapai pada Bagian Tata Usaha di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang

No	Kategori jawaban responden	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat jelas	1	2
2	Jelas	23	46
3	Ragu-ragu	25	50
4	Kurang jelas	1	2
5	Sangat tidak jelas	0	0
Jumlah		50	100

Sumber : Data Penelitian Tahun 2013 (Lampiran IV)

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pada bagian Tata Usaha di Lembaga Pemasyarakatan mengenai tujuan organisasi dalam pencapaian kinerja pegawai baik tujuan organisasi ataupun pencapaian tujuan setiap pegawai sudah cukup jelas diaplikasikan didalam sasaran kerja pegawai dalam suatu kontrak kerja (*System Based Performance Management*) dimana atasan langsung dapat menilai bawahan apakah si bawahan sudah mencapai target yang diinginkan atau tidak tercapai.

(iii) Adanya tenggang waktu pencapaian.

Modal waktu setiap manusia adalah sama, yang berbeda adalah cara pandang dan pemanfaatan dalam mengisi waktunya. Orang yang sukses akan mengisi waktunya dengan sesuatu yang berdayaguna akan hasil.

Tabel III.28
Distribusi jawaban responden mengenai adanya tenggang waktu
pencapaian pada Bagian Tata Usaha di Lembaga Pemasyarakatan
Klas IIA Tanjungpinang

No	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat jelas	1	2
2	Jelas	24	48
3	Ragu-ragu	24	48
4	Kurang jelas	1	2
5	Sangat tidak jelas	0	0
Jumlah		50	100

Sumber : Data Penelitian Tahun 2013 (Lampiran IV)

Dari jawaban responden diatas yang menjawab jelas sebanyak 24 orang (48 %) dan responden yang menjawab cukup jelas sebanyak 24 orang (48 %). Dari jawaban tersebut rata-rata pegawai pegawai didalam penyelesaian pekerjaan telah memiliki standar tentang batasan waktu tertentu untuk menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada para pegawai.

e. Memanfaatkan umpan balik yang konkrit.**(i) Adanya upaya penilaian atau evaluasi.**

Dalam hidup dan kehidupan kita di tengah-tengah masyarakat dalam memberikan pelayanan baik secara formal maupun informal tidak mungkin tanpa adanya proses umpan balik.

Tabel III.29
Distribusi jawaban responden mengenai adanya upaya penilaian atau evaluasi pada Bagian Tata Usaha di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang

No	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat baik	1	2
2	Baik	26	52
3	Ragu-ragu	23	46
4	Kurang baik	0	0
5	Sangat tidak baik	0	0
Jumlah		50	100

Sumber : Data Penelitian Tahun 2013 (Lampiran IV)

Dari jawaban responden mengenai adanya upaya penilaian atau evaluasi yang konkrit terhadap hasil kerja pegawai sebagian pegawai yang menjawab baik 26 orang (52 %) hal ini dikarenakan penilaian kinerja pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang dengan *System Based Performance Management* merupakan suatu metode yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai dan pelaksanaan program baik jabatan struktural, jabatan fungsional umum, dan jabatan fungsional khusus menggunakan sistem online sehingga pimpinan dapat secara langsung melihat dan mengetahui kinerja pegawai dan pencapaian program sudah berjalan sejak tahun 2012 sampai pada tahun 2013.

(ii) Menerima saran/kritikan dari rekan sejawat atau pimpinan.

Tabel III.30
Distribusi jawaban responden mengenai menerima saran/kritikan dari rekan sejawat atau pimpinan pada Bagian Tata Usaha di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang

No	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat menerima	6	12
2	Menerima	21	42
3	Ragu-ragu	23	46
4	Kurang menerima	0	0
5	Sangat tidak menerima	0	0

Jumlah	50	100
---------------	-----------	------------

Sumber : Data Penelitian Tahun 2013 (Lampiran IV)

Dari jawaban responden diatas dapat disimpulkan bahwa pegawai pada Bagian Tata Usaha di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang pada umumnya menerima saran/kritikan dari rekan kerja maupun antar bidang kerja yang pada dasarnya memang sebuah kritikan itu terasa pahit, tetapi para pegawai menyadari bahwa dengan adanya kritikan bisa membuat pegawai termotivasi dan terinspirasi untuk mencari solusi terbaik dalam penyelesaian pekerjaan.

(iii) Interpretasi positif atas hukuman dan ganjaran dari organisasi.

Suatu Peraturan yang baik ialah peraturan yang normanya disamping mengandung hukum juga mengandung nilai moral. Mengandung hukum oleh karena di dalam peraturan itu berisikan perintah, larangan dan sanksi yang tegas sebagai unsurnya.

Tabel III.31
Distribusi jawaban responden mengenai interpretasi positif atas hukuman dan ganjaran dari organisasi pada Bagian Tata Usaha di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang

No	Jwaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat menyadari	2	4
2	Menyadari	17	34
3	Ragu-ragu	30	60
4	Kurang menyadari	1	2
5	Sangat tidak menyadari	0	0
Jumlah		50	100

Sumber : Data Penelitian Tahun 2013 (Lampiran IV)

Dari jawaban responden sebagian pegawai menjawab ragu-ragu sebanyak 30 orang (60 %) hal ini menunjukkan bahwa di Bagian Tata Usaha di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang dalam memberikan hukuman dan ganjaran atas tindakan pelanggaran disiplin pegawai sudah mengefektifkan

peraturan-peraturan tentang disiplin pegawai. Para pegawai rata-rata hanya butuh kesadaran untuk mematuhi peraturan yang sudah diterapkan.

f. Kesempatan merealisasikan rencana

(i) Mendayagunakan sumber-sumber yang ada.

Dalam suatu organisasi manusia merupakan sumber daya yang penting untuk mencapai keberhasilan dalam menjalankan semua aktifitas organisasi.

Tabel III.32
Distribusi jawaban responden mengenai mendayagunakan sumber-sumber yang ada pada Bagian Tata Usaha di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang

No	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat perlu	12	24
2	Perlu	25	50
3	Ragu-ragu	13	26
4	Kurang perlu	0	0
5	Sangat tidak perlu	0	0
Jumlah		50	100

Sumber : Data Penelitian Tahun 2013 (Lampiran IV)

Responden yang menjawab perlu sebanyak 25 orang (50 %) hal ini menyesuaikan akan perkembangan teknologi yang semakin pesat yang merubah pekerjaan dengan sistem manual berubah menjadi sistem akrual komputerisasi yang menuntut setiap pegawai diperlukan pendidikan dan latihan untuk peningkatan pengetahuan pemanfaatan seluruh unsur sumber daya yang ada pada Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang.

(ii) Meningkatkan pengetahuan/keterampilan yang dibutuhkan.

Peningkatan kualitas sumber daya pegawai menjadi sangat urgen dan perlu dilakukan secara terencana, terarah, dan berkesinambungan dalam rangka meningkatkan kemampuan dan profesionalisme kerja.

Tabel III.33
Distribusi jawaban responden mengenai meningkatkan
pengetahuan/keterampilan yang dibutuhkan pada Bagian Tata Usaha
di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang

No	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat perlu	8	16
2	Perlu	28	56
3	Ragu-ragu	14	28
4	Kurang perlu	0	0
5	Sangat tidak perlu	0	0
Jumlah		50	100

Sumber : Data Penelitian Tahun 2013 (Lampiran IV)

Dari uraian diatas dapat disimpulkan para pegawai pada Bagian Tata Usaha di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang membutuhkan pendidikan dan pelatihan guna meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dalam penyelesaian pekerjaan agar cepat, tepat dan hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan.

(iii) Hasil-hasil yang dicapai telah sesuai dengan rencana yang ditetapkan.

Kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Tabel III.34
Distribusi jawaban responden mengenai hasil-hasil yang dicapai telah
sesuai dengan rencana yang ditetapkan pada Bagian Tata Usaha di
Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang

No	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat sesuai	6	12
2	Sesuai	19	38
3	Ragu-ragu	25	50
4	Kurang sesuai	0	0
5	Sangat idak sesuai	0	0
Jumlah		50	100

Sumber : Data Penelitian Tahun 2013 (Lampiran IV)

Dari jawaban responden mengenai hasil-hasil yang dicapai telah sesuai dengan rencana yang ditetapkan atau tidak dalam hal penilaian kinerja pegawai negeri sipil, Pada Bagian Tata Usaha di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang dapat dilihat dari sasaran kerja pegawai (*System Based Performance Management*) yang merupakan suatu metode yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai dan pelaksanaan program baik jabatan struktural, jabatan fungsional umum, dan jabatan fungsional khusus menggunakan sistem online sehingga pimpinan dapat secara langsung melihat dan mengetahui kinerja pegawai dalam pencapaian program dan hasil kerja untuk memberikan umpan balik terhadap penilaian yang berikan kepada pegawai dengan pembayaran tunjangan kinerja sesuai dengan besaran grade yang ditetapkan oleh Pemerintah dan hasil kerja yang dicapai.

Tabel III.35
Distribusi frekuensi klasifikasi jawaban responden mengenai kinerja pegawai pada Bagian Tata Usaha di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang

No	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Rendah	0	0
2	Rendah	0	0
3	Sedang	23	46
4	Tinggi	25	50
5	Sangat Tinggi	2	4
Jumlah		50	100

Sumber : Penelitian Tahun 2013

Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai pada Bagian Tata Usaha di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang berada pada kategori tinggi sesuai dengan penerapan sistem penilaian kinerja yang telah ditetapkan oleh Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada Bagian Tata Usaha di Lembaga

Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang sudah baik. Hal ini sejalan dengan jawaban mayoritas yang diberikan oleh responden .

C. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Bagian Tata Usaha di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang.

Tabel III.38
Determinan (R^2)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.537 ^a	.288	.274	3.204

a. Predictors: (Constant), Kinerja

**. Sumber : Hasil Pengolahan Data (SPSS versi 17), 2013

Berdasarkan output SPSS pada Tabel III.38 diatas menunjukkan nilai R Square sebesar 0,288 sama dengan hasil perhitungan manual Koefisien Penentu yaitu 0,288 yang berarti 28.8 % faktor-faktor kinerja pegawai (Variabel Y) pada bagian Tata Usaha di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang dapat dijelaskan oleh budaya organisasi (Variabel X), sedangkan sisanya 71,2% dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti oleh peneliti. Budaya organisasi yang dialami pegawai pada bagian Tata Usaha di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang hanya mempengaruhi 28,8% terhadap kinerja pegawai.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan rumus uji statistik *product moment of pearson* secara manual dan perhitungan melalui program *SPSS for windows release 17* menunjukkan adanya kesamaan jawaban yakni sebesar 0,537 untuk N=50 pada tingkat ($\alpha=5\%$). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Bagian Tata Usaha di Lembaga

Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang, dengan demikian semakin baik budaya organisasi maka semakin baik pula kinerja pegawai. Sedangkan arah hubungan adalah positif karena nilai r positif, artinya dengan kata lain adalah apabila budaya organisasi mengalami peningkatan, maka kinerja yang berkorelasi juga mengalami peningkatan dan begitu juga sebaliknya, apabila salah satu budaya organisasi mengalami penurunan maka kinerja yang berkorelasi juga akan. Hal ini berarti bahwa “ Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Bagian Tata Usaha di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang”, dengan r hitung lebih besar dari pada r tabel. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Bagian Tata Usaha di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Tanjungpinang berada pada kategori sedang.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU-BUKU:

- Dharma, Agus.2004. *(Petunjuk Praktis Bagi Para Supervisor) Manajemen Supervisi*. Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada
- Handayadiningrat, Soewarno.1997. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*, Jakarta : Gunung Agung.
- Hasibuan, Malayu S P.2006.*Manajemen : Dasar,Pengertian, dan Masalah*.Jakarta : Gunung Agung
- Hasibuan, Malayu S P. 2002.*Manajemen Sumber Daya Manusia*.Jakarta : PT.Bumi Aksara
- Mangkunegara, A.Anwar Prabu.2002.*Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*.Bandung : PT.Remaja RosdaKarya
- Ndraha, Taliziduhu.2003.*Budaya Organisasi dan Peningkatan Perusahaan* .Jakarta : PT. Bumi Aksara
- Ndraha, Taliziduhu.2003.*Budaya Organisasi*.Jakarta : Rineka Cipta
- Priyatno, Duwi.2010.*Paham Analisa Statistik Data dengan SPSS*. Yogyakarta : MediaKom
- Prabundu, H,Moh.Tika.2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Perusahaan* .Jakarta : PT. Bumi Aksara
- Robbins, Stephen P.2006. *Prilaku Organisasi* .Jakarta : PT. Indeks

Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi.2009. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*.Jakarta : Rajawali Pers

Stephen P.2006. *Prilaku Organisasi* .Jakarta : PT. Indeks

Siagian, Sondang P. 2001.*Manajemen Strategik*.Jakarta: Bumi Aksara

-----, 2003. *Filsafat Administrasi*.Jakarta: Bumi Aksara

-----, 2004.*Manajemen Sumber Daya Manusia*.Jakarta: Bumi Aksara

Sudjana. 2000. *Metode Statistika*. Bandung : Rosda Karya.

Sugiyono. 2003. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfa Beta.

Sutrisno,Edy. 2007. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana.

Suwanto, dan Koeshartono.2009. *Budaya Organisasi(Kajian Konsep dan Implementasi*”. Yogyakarta: Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

DOKUMEN-DOKUMEN:

Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1999 tentang *Pemasyarakatan*.

Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia R.I. Nomor M.HH-05.OT.01.01 TAHUN 2010 Tentang M.01.PR.07.10 Tahun 2010 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia.