

ANALISA PENGARUH BUDAYA KERJA, PROGRAM REWARD DAN PUNISHMENT, KOMPENSASI DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI LAPAS KLAS I SURABAYA

¹⁾ Whisnu Purbaya, ²⁾ Pompong B. Setiadi, ³⁾ Sri Lestari

Email : pompong@stiemahardhika.ac.id

STIE Mahardhika Surabaya

ABSTRAK

Setiap institusi apapun bisnis yang dilakukan pasti mengharapkan performa yang tinggi dalam kegiatan operasionalnya. Performa tersebut salah satunya disumbang oleh keberadaan Sumber Daya Manusia yang memiliki kinerja yang baik. Peningkatan Kinerja bagi sebuah organisasi merupakan parameter dari keberhasilan pencapaian tujuan yang telah dicanangkan para pengambil keputusan. Penelitian ini membahas sejauh mana budaya kerja, program *reward* dan *punishment*, kompensasi dan kompetensi dapat mempengaruhi kinerja karyawan dimana peneliti melakukan penelitian dan pengambilan sampel di Lembaga Pemasyarakatan Klas I Surabaya. Penelitian ini bersifat kuantitatif dengan metode survei serta menggunakan metode statistik dalam melakukan analisa variabel-variabel yang diteliti. Tahapan uji yang dilakukan dalam penelitian hubungan antar variabel antara lain uji validitas, uji reliabilitas dan uji hipotesis untuk mengambil kesimpulan atas data-data yang diperoleh di lapangan. Hasil analisa penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan signifikan secara simultan dan parsial antara variabel kinerja sebagai variabel terikat dengan variabel budaya kerja, program *reward* dan *punishment*, kompensasi dan kompetensi sebagai variabel bebasnya.

Kata Kunci : SDM, Kinerja Pegawai, Budaya kerja, Program *Reward* dan *Punishment*, Kompensasi, Kompetensi

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber daya alam yang memadai, tetapi tanpa dukungan Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan variabel penting yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya, untuk itu sumber daya manusia akan sangat menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan perusahaan.

Pengembangan SDM yang baik juga diperlukan di lingkup organisasi Lembaga Pemasyarakatan. Manajemen SDM adalah kebijakan dan praktik untuk menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian. Dalam kerangka reformasi birokrasi dalam organisasi Pemasyarakatan, aspek manajemen sumber daya manusia menjadi titik perhatian utama yang menjadi pokok pembahasan dalam meningkatkan

kinerja dan profesionalitas para karyawan. Dalam hal itu perlu suatu langkah strategis yang meliputi kajian kebijakan baik dari sisi rekrutmen, pembinaan karier, pendidikan dan pelatihan serta perencanaan gaji dan tunjangan.

Pemasyarakatan merupakan usaha pemerintah untuk membina orang-orang yang melakukan tindak pidana dan menjalani putusan hakim pengadilan yang mengharuskan dirinya menjalani masa pidana di dalam Lembaga Pemasyarakatan (LAPAS). Upaya untuk mengembalikan narapidana menjadi warga masyarakat yang baik merupakan suatu upaya dalam rehabilitasi dan reintegrasi Warga Binaan Pemasyarakatan (WBP) yang telah melahirkan suatu sistem pembinaan yang dinamakan sistem pemasyarakatan.

Pembinaan dan bimbingan pemasyarakatan pada umumnya melalui pendekatan pembinaan mental (agama, Pancasila dan sebagainya) meliputi pemulihan harga diri sebagai pribadi maupun sebagai warga negara yang meyakini dirinya masih memiliki potensi produktif bagi pembangunan bangsa dan oleh karena itu mereka dididik (dilatih) untuk menguasai keterampilan tertentu, supaya dapat

hidup mandiri dan berguna bagi pembangunan. Ini berarti bahwa pembinaan dan bimbingan yang diberikan mencakup bidang mental dan keterampilan. Dengan bekal mental dan keterampilan yang mereka miliki diharapkan mereka dapat berhasil mengintegrasikan dirinya di dalam masyarakat.

Semua usaha ini dilakukan dengan berencana dan sistematis agar selama mereka dalam pembinaan dapat bertobat dan menyadari kesalahannya dan punya tekad untuk menjadi manusia yang berguna bagi masyarakat, negara dan bangsa. Pelaksanaan pembinaan narapidana dan anak didik pemasyarakatan dilakukan melalui tahapan-tahapan. Setiap tahap harus dilalui oleh narapidana sesuai dengan tahap-tahap yang ditentukan. Tahap pembinaan bagi narapidana ditentukan berdasarkan lamanya atau masa pembinaan yang bersangkutan.

UU No.12 Tahun 1995 tentang pemasyarakatan, mengamanatkan bahwa sistem pemasyarakatan diarahkan pada pembinaan, bimbingan dan perawatan terhadap WBP yang dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil (PNS) di bawah Direktorat Jenderal Pemasyarakatan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia yang disebut sebagai petugas pemasyarakatan. Upaya untuk pencapaian tersebut diperlukan langkah-langkah keamanan dan ketertiban sehingga program dan sasaran dapat tercapai secara maksimal.

Hal senada juga perlu diterapkan dalam manajemen SDM pada instansi pemerintah dalam hal ini Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Surabaya. Dalam kerangka reformasi pada semua organisasi Pemasyarakatan maka setidaknya ada ukuran yang jelas mengenai perlunya analisis kebutuhan dalam menyusun formasi, sehingga tidak terjadi lagi kondisi dimana yang dibutuhkan tenaga dokter yang datang tenaga tata usaha, atau yang dibutuhkan tenaga keamanan namun yang dibutuhkan tidak kunjung dipenuhi. Untuk mendukung perencanaan formasi kebutuhan pegawai di Kementerian Hukum dan HAM, saat ini Sekretariat Jenderal Kementerian melalui Biro Kepegawaian sedang menyusun perencanaan formasi kebutuhan pegawai dilingkungan Departemen.

Direktorat Jenderal Pemasyarakatan telah membuat standar analisis kebutuhan untuk petugas pemasyarakatan selaku pejabat fungsional penegak hukum yang berpedoman

pada Pasal 4 Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2003 tentang Perubahan Atas Peraturan Nomor 97 Tahun 2000 Tentang Formasi Pegawai Negeri. Disamping itu Direktorat Jenderal Pemasyarakatan perlu juga membuat standar analisis jabatan dengan dasar pemikiran bahwa Jabatan Fungsional Penegak Hukum bagi petugas Pemasyarakatan adalah barang lama model baru karena itu dibutuhkan analisis jabatan mengingat adanya perubahan struktur organisasi unit pelaksana teknis berdasarkan karakteristik tugas dan fungsinya masing-masing. Mengukur kinerja personil dalam instansi pemerintah bukanlah hal yang mudah mengingat fungsi dan peran dari instansi pemerintah itu sendiri adalah memberikan layanan yang terbaik bagi para user-nya. Tidak ada ukuran keberhasilan yang bersifat *tangible* dan terukur secara kuantitatif, seluruh pendekatan pengukuran bersifat kualitatif. Namun demikian hal tersebut bukannya tidak bisa diukur.

Penelitian ini mencoba untuk meninjau kinerja dari para personil yang ada di Lapas Kelas I Surabaya dalam hubungannya dengan budaya kerja, program reward dan punishment, kompensasi dan kompetensi. Petugas Lapas merupakan organ pemerintah yang memiliki kegiatan yang bersifat statis dimana aktivitas hariannya memiliki potensi yang memberikan tingkat kejenuhan yang cukup tinggi.

Dasar Pemikiran Teoritis Dan Pengembangan Hipotesis Teori Tentang Budaya Kerja

Budaya Kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja. Moorhead dan Griffin dalam Redman dan Wilkinson (2013:292) mendefinisikan budaya organisasi sebagai seperangkat nilai-nilai yang membantu manusia dalam organisasi tersebut untuk memahami tindakan yang dianggap dapat diterima dan yang tidak dapat diterima bagi organisasi maupun anggotanya.

Schein dalam Redman dan Wilkinson (2013:292) mendefinisikan budaya organisasi dalam hal karyawan bersama nilai-nilai dan persepsi organisasi, keyakinan tentang hal itu dan cara umum untuk memecahkan masalah

dalam organisasi. Schein juga telah menjelaskan budaya organisasi dalam hal proses yang berkelanjutan melalui mana pola perilaku organisasi menjadi berubah dari waktu ke waktu dan harus disesuaikan dalam menanggapi kedua pengaruh baik internal maupun eksternal perubahan. Budaya membantu anggota organisasi untuk menafsirkan dan menerima dunia mereka, sehingga tidak begitu banyak produk dari suatu organisasi sebagai bagian integral yang mempengaruhi perilaku individu dan berkontribusi terhadap efektivitas organisasi.

Sarplin dalam Lako (2004) menyatakan bahwa: “Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi”.

Kotter dan Heskett dalam Soetjipto (2002) berpendapat bahwa budaya organisasi pada dasarnya merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang berlaku di dalam organisasi, contohnya: kesigapan dalam memberikan pelayanan kepada para pelanggannya. Menurut Robbins dalam Ghazali dan Cahyono (2002), Budaya organisasi merupakan persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi; suatu sistem dan makna bersama. Implikasi yang lebih penting dari budaya organisasi berkaitan dengan keputusan seleksi sehingga mempekerjakan individu yang tidak sesuai dengan aturan organisasi akan menghasilkan karyawan yang kurang motivasi.

Teori Tentang *Reward* dan *Punishment*

Secara definitif *reward* dapat dikatakan sebagai suatu ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai (Nugroho, 2006:5).

Selanjutnya definisi lain disebutkan oleh Simamora (2004:514) yang menyatakan bahwa *reward* adalah insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif. Dari kedua pendapat dapat disimpulkan bahwa pemberian *reward* dimaksudkan sebagai dorongan agar karyawan mau bekerja dengan lebih baik sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut Mangkunegara (2000:130) “*punishment* adalah ancaman hukuman yang

bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar”. Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson dalam Gania (2006:226) “*punishment* didefinisikan sebagai tindakan menyajikan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu”.

Konsepsi Kompetensi

Konsep kompetensi mulai menjadi trend dan banyak dibicarakan dan saat ini menjadi sangat populer terutama di lingkungan perusahaan multinasional dan nasional yang “modern”. Istilah dan konsep *competency* sebenarnya telah diperkenalkan seorang peneliti manajemen Amerika Serikat dalam buku *The Competence Manager*. Dalam buku tersebut Boyatzis menyampaikan dalil bahwa manajer bisnis Amerika Serikat harus memiliki kompetensi tertentu bila bisnis dan ekonomi Amerika Serikat tidak ingin dikalahkan Jepang dan Eropa..

Kompetensi menurut Spencer dan Spencer dalam Palan (2007) adalah sebagai karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan. Kompetensi terdiri dari 5 tipe karakteristik, yaitu motif (kemauan yang konsisten sekaligus menjadi sebab dari tindakan), faktor bawaan (karakter dan respon yang konsisten), konsep diri (gambaran diri), pengetahuan (informasi dalam bidang tertentu) dan keterampilan (kemampuan untuk melaksanakan tugas).

Hal ini sejalan dengan pendapat Becker and Ulrich dalam Suparno (2005:24) bahwa “*competency* refers to an individual’s knowledge, skill, ability or personality characteristics that directly influence job performance”. Artinya, kompetensimengandung aspek-aspek pengetahuan, ketrampilan (keahlian) dan kemampuan ataupun karakteristik kepribadian yang mempengaruhi kinerja.

Teori Tentang Kompensasi

Kebijaksanaan kompensasi merupakan kebijaksanaan yang penting dan strategis karena hal ini langsung berhubungan dengan peningkatan semangat kerja, kinerja dan motivasi karyawan dalam suatu perusahaan. Kompensasi adalah seluruh balas jasa baik

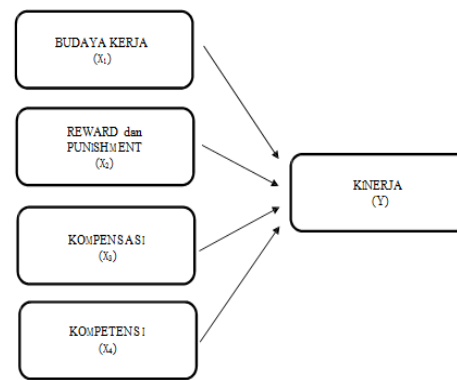
berupa uang, barang ataupun kenikmatan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas kinerja yang disumbangkan kepada perusahaan. (Gorda, 2006). Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk mereka (Handoko, 2001).

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan suatu penghargaan bagi karyawan atas prestasi atau suatu kondisi tertentu dimana seorang karyawan memerlukan penghargaan dari suatu perusahaan. Kompensasi bersifat temporer dan dibayarkan seketika terjadi kondisi yang telah diperjanjikan. Kompensasi dapat bersifat material maupun non material. Contoh yang mudah kompensasi berbentuk material adalah penggantian biaya pengobatan, pemberian bonus untuk masa kerja tertentu, pemberian bonus manakala perusahaan mencapai prestasi melebihi target dan sebagainya. Pembeda utama antara kompensasi dengan remunerasi adalah remunerasi harus diberikan perusahaan secara berkelanjutan, dalam jumlah tetap dalam rentang waktu tertentu dan merupakan penghasilan yang diperoleh karyawan atas kontribusinya secara langsung atas kegiatan produksi perusahaan.

Bila perumusan kebijaksanaan kompensasi tepat baik dalam aspek keadilan maupun kelayakannya maka karyawan akan merasa puas dan termotivasi untuk melaksanakan berbagai kegiatan yang berhubungan dengan pencapaian perusahaan. Sebaliknya, bila rasa keadilan dan kelayakan tidak terpenuhi akan menyebabkan karyawan mengeluh, timbulnya ketidakpuasan kerja yang kemudian berdampak pada kemerosotan semangat kerja karyawan yang pada gilirannya menyebabkan kinerja karyawan akan merosot pula..

Teori Tentang Kinerja Karyawan

Berdasarkan latarbelakang masalah dan dasar pemikiran teoritis, maka kerangka konseptual dari penelitian ini dapat di gambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Sedangkan berdasarkan permasalahan yang dikemukakan teori-teori penunjang di atas yang telah memperkuat permasalahan tersebut, maka diajukan suatu hipotesis atau dugaan sementara, antara lain :

1. Budaya kerja, *program reward* dan *punishment*, kompensasi dan kompetensi berpengaruh secara simultan pada kinerja Pegawai Lapas Klas I Surabaya.
2. Budaya kerja, *program reward* dan *punishment*, kompensasi dan kompetensi berpengaruh secara parsial pada kinerja Pegawai Lapas Klas I Surabaya.

Metode Penelitian

Prosedur dan sampel

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dimana pendekatan tersebut menjelaskan hubungan antar variabel melalui hipotesis dan secara umum data yang digunakan dalam penelitian ini berupa angka-angka yang dihitung melalui uji statistik. Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Lapas Klas I Surabaya yang secara keseluruhan berjumlah 154 orang, dimana keberadaan pegawai dan struktur organisasi yang ada di dalamnya diasumsikan mewakili karakteristik Lembaga Pemasyarakatan yang lain

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan Jumlah sampel dalam penelitian ini mengacu pada rumus Slovin dalam Arikunto (2006:109). Pengambilan sampel yang digunakan adalah random sampling dimana sampel yang akan digunakan sebesar 109,09 atau dibulatkan 110 responden berdasarkan pembulatan perhitungan tersebut.

Instrumen pengukuran dan definisi Operasional

Untuk menjawab rumusan masalah dan melakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan, maka data yang diperoleh selanjutnya akan diolah sesuai dengan kebutuhan analisis. Untuk kepentingan pembahasan, data diolah dan dipaparkan berdasarkan prinsip-prinsip statistik deskriptif, sedangkan untuk kepentingan analisis dan pengujian hipotesis digunakan analisis Regresi berganda untuk mengetahui hubungan antara variabel dependen dan independen.

Budaya Kerja merupakan Budaya kerja adalah nilai-nilai yang menjadi kebiasaan dan bermula dari adat-istiadat, agama, norma dan kaidah yang menjadi keyakinan pada diri pelaku kerja atau organisasi dimana indikator untuk variabel ini adalah perilaku disiplin, perilaku tegas dan percaya diri. Program *Reward* dan *Punishment* merupakan Serangkaian kebijakan organisasi yang diimplementasikan dalam memberikan penghargaan bagi karyawan berprestasi dan memberikan sanksi kepada karyawan yang melanggar ketentuan dimana indikator untuk variabel ini adalah Program *reward*, Mekanisme *punishment*, Kesetaraan dalam perlakuan.

Kompensasi adalah imbalan yang diterima karyawan atas hasil kerja karyawan tersebut pada organisasi dimana indikator untuk variabel ini adalah Kompensasi finansial Kompensasi non finansial. Kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai, dan diaktualisasikan oleh Pegawai Lapas Klas I Surabaya dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya dimana indikator untuk variabel ini adalah *hard skills*, *soft skills*. Kinerja Pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dimana indikator untuk variabel ini adalah kedisiplinan, kreativitas kerja sama dan tanggung jawab

Pengukuran pernyataan dalam angket menggunakan penyesuaian skala Likert dimana skala yang dipergunakan antara 1 sampai dengan 5

Uji Measurement model

Uji Validitas

Pengukuran validitas dilakukan dengan cara menghitung korelasi antara skor masing-masing item dengan skor total menggunakan

teknik korelasi product moment. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai nilai signifikansi $< 0,05$. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa semua indikator tersebut adalah valid

Uji Reabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran relatif konsisten. Dari perhitungan menunjukkan hasil dengan Cronbach's Alpha variabel penelitian yang dipergunakan. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa item pertanyaan yang digunakan dalam penelitian memiliki reliabilitas dengan kategori baik untuk digunakan sebagai alat ukur, karena memiliki nilai indeks reliabilitas 0,80 - 1,00

Uji Kesesuaian Model

Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah variabel tersebut mempunyai distribusi data yang normal atau tidak. Untuk mengetahui data tersebut normal atau tidak, salah satunya dapat diketahui dengan menggunakan pendekatan Kolmogorov-smirnov. Hasil menunjukkan bahwa signifikansi atau nilai probabilitas adalah $\text{sig} > 0.05$ maka data penelitian dapat dikategorikan berdistribusi Normal.

Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas ini dilakukan untuk mengetahui bahwa tidak terjadi hubungan yang sangat kuat atau tidak terjadi hubungan linier yang sempurna atau dapat pula dikatakan bahwa antar variabel bebas tidak saling berkaitan. Berdasarkan perhitungan diperoleh hasil bahwa nilai VIF pada ketiga variabel bebas lebih kecil dari 10, artinya ketiga variabel bebas pada penelitian ini tidak menunjukkan adanya gejala multikolinearitas.

Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi linear berganda terjadi ketidaksamaan varians dan residual suatu pengamatan ke pengamatan lainnya. Hasil penghitungan menunjukkan bahwa signifikansi atau nilai probabilitas adalah $\text{sig} > 0.05$ maka model regresi linier berganda tidak terjadi heteroskedastisitas.

Analisa Hasil

Setelah dilakukan pengujian terhadap uji asumsi klasik dan dari hasil tersebut data yang digunakan memenuhi syarat, maka analisis dapat dilanjutkan dengan uji regresi linier berganda. Adapun hasil pengujian regresi linear berganda dengan menggunakan SPSS 17.0 (*Statistical program for social science*) dapat dilihat pada table berikut ini :

Tabel 6.1 Koefisien Regresi Linear Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-11.481	5.379		-2.134	.035
X1	.032	.116	.023	2.003	.784
X2	.138	.137	.097	2.274	.005
X3	.857	.139	.523	6.186	.000
X4	.314	.204	.169	1.834	.028

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Output SPSS

Berdasarkan penelitian ini, maka persamaan regresi linear bergandanya dapat dinyatakan sebagai berikut :

$$Y = (11.481) + 0,023 X1 + 0,097 X2 + 0,523 X3 + 0,169 X4$$

Uji T (Pengujian secara Parsial)

Uji t adalah Pengujian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas (independent) secara parsial terhadap variabel terikat (dependent). Berdasarkan hasil penghitungan diperoleh hasil sebagai berikut :

- Variabel X1 (Budaya Kerja) t hitung > t tabel, berarti variabel Budaya Kerja (X1) berpengaruh pada Kinerja, dengan demikian H_0 untuk variabel X1 ditolak dan H_a diterima.
- Variabel X2 (Program Reward dan Punishment) t hitung > t tabel, berarti variabel Program Reward dan Punishment (X2) berpengaruh pada Kinerja, dengan demikian H_0 untuk variabel X2 ditolak dan H_a diterima.
- Variabel X3 (Kompensasi) t hitung > t tabel, berarti variabel Kompensasi (X3) berpengaruh pada Kinerja, dengan demikian H_0 untuk variabel X3 ditolak dan H_a diterima.
- Variabel X4 (Kompetensi) t hitung > t tabel, berarti variabel Kompetensi (X4) berpengaruh pada Kinerja, dengan demikian

H_0 untuk variabel X4 ditolak dan H_a diterima

Uji F (Pengujian secara Simultan)

Uji F adalah Pengujian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas (independent) secara bersama-sama terhadap variabel terikat (dependent). Berdasarkan hasil penghitungan diperoleh data F hitung yang dihasilkan dalam analisa statistik adalah sebesar 26,231 sementara F tabel dalam penelitian ini adalah 2.69. Dari kedua data tersebut diketahui bahwa F hitung lebih besar dari F tabel, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel bebas secara simultan berpengaruh pada variabel terikatnya.

Koefisien Determinasi (R^2)

Berdasarkan hasil perhitungan diketahui bahwa Nilai R^2 terletak antara 0 – 1, dan kecocokan model dikatakan lebih baik kalau R^2 semakin mendekati 1. Dari hasil tersebut diperoleh data bahwa $R^2 = 0,478$ menunjukkan pengaruh variabel bebas (X1, X2, X3 & X4) terhadap variabel terikat (Y) mampu dijelaskan sebesar 47,8%, dengan kata lain 52,2% dipengaruhi faktor-faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Pembahasan

Setelah seluruh data yang diperoleh dalam penelitian diuraikan, maka pada tahap selanjutnya akan dilakukan pembahasan data yang telah diuraikan tadi. Interpretasi data secara keseluruhan untuk masing-masing variabel dapat dilakukan setelah terlebih dahulu diklasifikasikan berdasarkan nilai-nilai yang diperoleh dari responden. Berdasarkan klasifikasi yang telah ditentukan, maka keseluruhan data yang diperoleh dari responden untuk masing-masing variabel penelitian dapat dijabarkan sebagai berikut :

- Budaya Kerja dengan Kinerja

Organisasi membutuhkan sebuah tim yang kompak, handal, dan memiliki rasa memiliki yang tinggi kepada organisasi dan hal inilah yang menjadi harapan setiap pimpinan dalam setiap organisasi. Pada kelangsungan pelaksanaan program instansi, maka pimpinan berkewajiban memperhatikan kondisi para pegawai sekaligus sebagai pengurus yang baik dari segi kemajemukan maupun pada perkembangan atau perubahan nilai-nilai

pada setiap pegawai sehingga dapat mempengaruhi perkembangan nilai pada organisasi.

Budaya berfungsi sebagai pengikat seseorang atau lebih untuk bergabung dan aktif serta mengikat tali silaturahmi antar pegawai untuk terciptanya suatu tim yang kompak. Di sisi lain, budaya organisasi mampu membangkitkan kinerja pegawai terhadap organisasi. Budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja pegawai, selama pegawai masih merasa senang dengan budaya yang diterapkan dan diyakini oleh organisasi, maka kinerja pegawai terhadap organisasi akan tetap mampu dirasakan dan peluang untuk pencapaian kesuksesan organisasi semakin besar.

Budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi karena budaya organisasi merupakan elemen yang sangat dibutuhkan di dalam menjalankan organisasi. Dalam penelitian ini untuk mengukur budaya organisasi pada Lapas Klas I Surabaya digunakan beberapa indikator yaitu indikator yang diambil dari teori karakteristik budaya organisasi menurut Robbins (inisiatif individual, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, sistem imbalan, dan pola komunikasi).

Suatu organisasi yang baik harus mampu menciptakan budaya organisasi yang baik dan benar agar dapat dijiwai dan dipraktekkan oleh pegawai dalam menjalankan tugas. Budaya organisasi yang berhubungan langsung dengan pegawai antara lain adanya insiatif individual, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, sistem imbalan, dan pola komunikasi serta dikombinasikan dengan local content masing-masing organisasi.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis sebagaimana telah dibahas pada bagian sebelumnya dinyatakan bahwa variabel X1 (Budaya Kerja) memiliki pengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dengan demikian untuk meningkatkan kinerja pegawai perlu pembentukan kultur lembaga yang memberikan warna dan pembeda bagi

masing-masing lembaga dalam menjalankan kegiatan operasionalnya.

Semakin baik budaya kerja dalam suatu lingkungan kerja, maka akan menimbulkan rasa aman dan nyaman bagi setiap personil yang terlibat dan kemudian akan berpengaruh pada kenyamanan masing-masing personil untuk menjalankan tugas dan kewenangannya. Dengan demikian secara gradual akan memberikan kontribusi positif dalam kinerja organisasi secara keseluruhan. Hal ini dinyatakan dalam model regresi bahwa Budaya Kerja memberikan kontribusi signifikan positif sebesar 0,023 terhadap model.

b. Program *Reward* dan *Punishment* dengan Kinerja

Hasil koefisien regresi *reward* dan *punishment* sebagaimana pada tabel 5.15 sebesar 0,097 dan memiliki hubungan signifikan positif terhadap kinerja. *Reward* artinya ganjaran, hadiah, penghargaan, atau imbalan. *Reward* merupakan salah satu alat untuk meningkatkan kinerja para pegawai. Pemberian penghargaan (*reward*) yang tepat dalam arti memenuhi kebutuhan karyawan secara adil dan layak merupakan prinsip penting dalam sistem manajemen.

Reward yang baik berorientasi pada pemberian penghargaan, karena sistem penghargaan akan mendorong manajemen untuk memperlakukan dan menempatkan karyawan pada posisi yang terhormat atau dihormati dan berharga. Metode ini bisa mengasosiasikan perbuatan dan kelakuan seseorang dengan perasaan bahagia, senang, dan biasanya akan membuat mereka melakukan suatu perbuatan yang baik secara berulang-ulang. *Reward* bertujuan agar seseorang menjadi semakin giat dalam usaha memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapainya.

Punishment diartikan sebagai hukuman atau sanksi yang diberikan ketika terjadi pelanggaran. Pemberian *punishment* tidak dapat dilakukan tanpa alasan yang rasional oleh karena itu organisasi harus memiliki mekanisme *punishment* yang jelas. *Punishment* yang baik berorientasi pada pemberian hukuman yang tepat bagi karyawan yang perlu menerimanya.

Pemberian hukuman (*punishment*) yang tepat dalam arti memenuhi keadilan dan

layak serta dapat menjadikan karyawan berubah menjadi baik dan akan membuat kinerja karyawan meningkat merupakan prinsip penting dalam sistem manajemen. Pemberian hukuman harus bersifat mendidik dan egaliter dimana semua karyawan diperlakukan sama atau dengan kata lain tidak ada sekelompok pegawai tertentu yang mendapat keistimewaan tertentu.

Dengan diberlakukannya program *reward* dan *punishment* dalam komposisi yang baik akan memberikan dorongan kerja bagi seluruh karyawan karena mereka memahami dengan baik dampak yang mungkin dihasilkan dari kegiatan yang mereka tekuni sehari-hari. Karyawan akan mendapat kepastian akan ekspektasi memperoleh *reward* jika berprestasi dan hal ini tidak akan menimbulkan kecemburuan bagi karyawan yang lain, sebab mereka akan memperoleh hak yang sama dalam konteks yang sama.

Sebaliknya setiap karyawan akan menyadari jika mereka tidak berkinerja sebagaimana yang telah digariskan oleh organisasi, mereka akan mendapatkan sanksi sesuai dengan tingkat kesalahannya. Dan hal ini tidak akan menimbulkan kecemburuan karena semua sadar jika mereka melakukan kesalahan yang sama dipastikan akan mendapat hukuman yang sama pula.

c. Kompensasi dengan Kinerja

Dalam penelitian ini ditemukan hubungan signifikan positif antara kompensasi dengan kinerja dengan kontribusi model koefisien sebesar 0,523. Secara konseptual hubungan tersebut menjelaskan bahwa karyawan melakukan tugasnya di perusahaan salah satunya ialah karena mengharapkan kompensasi atau balas jasa dari perusahaan tersebut. Pada umumnya, kompensasi yang diberikan tentu tidak akan disamaratakan untuk semua karyawan atau tenaga kerja di perusahaan tersebut. Inilah yang menyebabkan terkadang ada karyawan yang merasa belum cukup dengan kompensasi yang diberikan untuknya. Sehingga seringkali terjadi pemogokan kerja karena masalah kompensasi tersebut.

Kompensasi memang menjadi salah satu motivasi bagi karyawan itu sendiri untuk meningkatkan kinerjanya. Sehingga para karyawan berlomba untuk meningkatkan kreativitasnya untuk perusahaan tersebut.

Bagi mereka yang dapat terus meningkatkan kreativitasnya, maka kompensasi pun akan ditingkatkan seiring dengan meningkatnya kinerja dan kreativitas karyawan tersebut. Namun bagi yang belum bisa meningkatkan kreativitasnya, kompensasi pun tidak akan diberi peningkatan sehingga terkadang mengakibatkan frustrasi bagi karyawan itu sendiri dan akhirnya kinerja karyawan tersebut semakin menurun.

Pada intinya semakin besar kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, maka akan semakin tinggi usaha para karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Dan begitupun sebaliknya, apabila kompensasi yang diberikan kepada karyawan semakin rendah bahkan dibawah rata-rata yang telah ditetapkan dalam hukum, maka akan semakin rendah kinerja yang diberikan karyawan untuk perusahaan tersebut karena mereka akan merasa kompensasi yang diberikan baik kompensasi finansial maupun nonfinansialnya tidak sebanding dengan yang mereka berikan kepada perusahaan. Dan hal ini dapat menyebabkan karyawan tersebut berpindah tempat ke perusahaan lain. Sedangkan jika diberikan kompensasi yang semakin meningkat, karyawan tersebut pasti akan terus memberikan kinerja yang semakin meningkat di perusahaan tersebut tanpa berpindah ke perusahaan lain.

Karyawan akan diberikan kompensasi finansial tidak langsung seperti tunjangan, asuransi, kendaraan, maupun fasilitas lainnya. Terutama peningkatan jenjang karir yang akan menyebabkan peningkatan kompensasi finansial langsung pula seperti peningkatan gaji pokok, bonus, dan sebagainya. Dan tentunya kerja mereka di perusahaan tersebut sudah terjamin karena adanya berbagai kompensasi yang diberikan kepada mereka namun tidak diberikan kepada karyawan kontrak. Salah satunya ialah peningkatan jenjang karir, tunjangan, dan sebagainya. Sehingga mereka terus termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka di perusahaan tersebut.

Kompensasi dapat dikatakan sebagai balas jasa yang diberikan untuk karyawan dalam suatu perusahaan. Besarnya kompensasi yang diberikan perusahaan tergantung pada kinerja karyawan tersebut. Semakin

meningkatkan kinerja karyawan, semakin besar pula kompensasi yang diberikan oleh perusahaan baik kompensasi finansial maupun kompensasi nonfinansial. Dan begitupun sebaliknya, semakin rendah kinerja karyawan tersebut, maka semakin rendah kompensasi yang diberikan. Jadi, kompensasi yang diberikan untuk karyawan berbeda, contohnya ialah kompensasi untuk karyawan kontrak dan karyawan tetap. Sehingga kinerja mereka pun berbeda karena karyawan kontrak sedikit merasa terbebani karena adanya batasan waktu kerja mereka. Berbeda halnya dengan karyawan tetap yang terus berusaha untuk meningkatkan kinerjanya demi mencapai peningkatan karier.

d. Kompetensi dengan Kinerja

Variabel terakhir yang dibahas adalah kompetensi yang memberikan kontribusi peningkatan kinerja secara signifikan positif terhadap model sebesar 0,169, hal tersebut menyimpulkan bahwa kompetensi mempunyai hubungan yang erat dengan kinerja. Bisa dikatakan bila pegawai memiliki kompetensi di bidangnya maka pegawai tersebut akan meningkatkan kinerja yang efektif. Demikian pula bila motivasi kerja karyawan tinggi maka akan meningkatkan kinerja.

Betapa pentingnya kinerja bagi perusahaan sehingga pengembangan karyawan berbasis kompetensi dan motivasi kerja merupakan salah satu upaya agar dapat meningkatkan kinerja, karena pengembangan karyawan berbasis kompetensi dan motivasi kerja merupakan wujud perhatian dan pengakuan perusahaan atau pimpinan kepada karyawan yang menunjukkan kemampuan kerja, kerajinan, dan kepatuhan serta disiplin kerja.

Pengelolaan karyawan yang efektif melalui cara peningkatan keterampilan dan keahlian karyawan atau peningkatan kompetensi dan pemberian motivasi juga memberikan kesempatan pada karyawan untuk dapat meningkatkan prestasi kerja dan berkembang lebih maju apabila kompetensi dan motivasi diberikan secara tepat dan peningkatan kompetensi disesuaikan dengan pendidikan yang dimiliki oleh karyawan diharapkan karyawan dapat melakukan pekerjaannya dengan baik, produktifitas kerja meningkat dan memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan maka hal ini akan

mempertimbangkan kemungkinan adanya kecenderungan semangat kerja yang tinggi dan juga meningkatkan loyalitas karyawan kepada perusahaan.

Hal yang perlu diperhatikan dalam relasi ini adalah karena terdapat hubungan yang saling mempengaruhi. Disatu pihak kompetensi meningkatkan kinerja, dimana diperlukan serangkaian program pengembangan kompetensi yang baik sehingga akan dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Kesimpulan

Pada bab sebelumnya telah dibahas bahwa keseluruhan distribusi frekuensi pada variabel X1 (Budaya Kerja), variabel X2 (Program Reward dan Punishment), variabel X3 (Kompensasi), dan variabel X4 (Kompetensi), berpengaruh signifikan secara simultan terhadap variabel Y (Kinerja). Disamping berpengaruh secara simultan juga variabel bebas tersebut seluruhnya berpengaruh signifikan secara parsial. Kondisi ini dapat diartikan bahwa Kinerja Pegawai di Lapas Klas I Surabaya dapat dipengaruhi oleh kebijakan-kebijakan tentang budaya kerja, *reward* dan *punishment*, kompensasi dan kompetensi.

1. Budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai artinya perubahan budaya kerja mempunyai pengaruh searah terhadap perubahan kinerja pegawai, atau dengan kata lain apabila terjadi peningkatan budaya kerja maka akan terjadi peningkatan kinerja pegawai dan secara statistik memiliki pengaruh yang signifikan.
2. Program *Reward* dan *Punishment* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai artinya kebijakan yang diambil yang berkenaan dengan *reward* dan *punishment* mempunyai pengaruh searah terhadap perubahan kinerja pegawai, atau dengan kata lain apabila semakin menarik *reward* yang diberikan dan semakin ketat *punishment* yang diberikan akan mempengaruhi kinerja pegawai secara signifikan.
3. Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai artinya besaran kompensasi pegawai mempunyai pengaruh searah terhadap perubahan kinerja pegawai, atau dengan kata lain apabila terjadi peningkatan komposisi kompensasi

yang diterima akan terjadi peningkatan kinerja pegawai dan secara statistik memiliki pengaruh yang signifikan.

4. Kompetensi pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai artinya tingkat pendidikan dan kemampuan pegawai mempunyai pengaruh searah terhadap perubahan kinerja pegawai, atau dengan kata lain apabila terjadi semakin tinggi dan semakin profesional susunan kepegawaian maka akan terjadi peningkatan kinerja pegawai dan secara statistik memiliki pengaruh yang signifikan.

Banyak teori tentang upaya peningkatan kinerja organisasi yang dikemukakan oleh para ahli yang dimaksudkan untuk memberikan uraian yang menuju pada apa sebenarnya manusia dan manusia akan dapat menjadi seperti apa. Sementara itu berkaitan dengan penilaian kinerja yang merupakan proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang. Pada waktu yang sama, para karyawan membutuhkan umpan balik tentang kinerja mereka sebagai petunjuk untuk mempersiapkan perilaku masa depan. Institusi manapun mendambakan kinerja karyawan yang tinggi dengan harapan semakin tinggi kinerja karyawan maka akan semakin besar pula prestasi bagi organisasi.

Saran

Saran yang bisa disampaikan dari hasil penelitian yang didapat adalah sebagai berikut :

1. Melakukan komunikasi secara intensif secara berkala untuk menciptakan budaya kerja yang baik sehingga semua aspirasi dapat terjaring dengan baik. Dengan demikian akan menciptakan kondisi kerja yang nyaman dan memicu motivasi internal masing-masing karyawan.
2. Lembaga Pemasarakatan perlu melakukan analisa mendalam terhadap penerapan *reward* dan *punishment* kepada pegawai sehingga memberikan semangat kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan.
3. Membuka kesempatan untuk semua pegawai dan member wahana kepada mereka untuk berkembang baik dalam kepribadian dan dalam jenjang jabatan.
4. Bagi para akademisi yang bersedia untuk mengembangkan penelitian ini, agar lebih memperkuat variabel penelitian karena kinerja seseorang secara teoritis dipengaruhi oleh berbagai aspek yang belum tercakup dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Alsa, Asmadi., 2004, Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif serta Kombinasinya dalam Penelitian Psikologi, Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Arikunto, Suharsimi., 2006. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik, Ed Revisi VI, Penerbit PT Rineka Cipta, Jakarta
- Armstrong, Michael, 2006, Strategic Human Resource Management: A Guide to Action 2000 Third edition, Thomson-Shore, Inc.
- DeCenzo David A. & Robbins Stephen P., 2010, Fundamentals of Human Resource Management Tenth Edition, Fundamentals of Human Resource Management Tenth Edition, John Wiley & Sons, Inc.
- Dessler, Gary., 2013, Human Resource Management Thirteenth Edition, Pearson Education, Inc., New Jersey
- Field, Andy., 2009, Discovering Statistics Using SPSS Third Edition, SAGE Publications Asia-Pacific Pte Ltd., Singapore
- Freedman, David., Pisani, Robert., Purves, Roger., 2007, Statistics Forth Edition, W.W. Norton & Company Inc. New York
- Gibson, James L et al 2006, "Organization (Behavior, Struktire, Processes)", Twelfth Edition, McGraw Hill id.wikipedia.org
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.
- Kerlinger, Fred N. 2004. Asas-asas Penelitian Behavioral, UGM Press, Yogyakarta
- Lako, Andreas, 2004. Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi : Isu, Teori, dan Solusi, Cetakan Pertama, Penerbit Amara Books, Yogyakarta.
- Maslow, Abraham H., 1954, Motivation And Personality, English Edition, Harper & Row Publishers
- McGregor, Douglas., 1960, The Human Side of Enterprise, McGraw-Hill, New York
- Muhadjir, Noeng., 2002, Metodologi Penelitian Kualitatif, Rake Sarasin, Yogyakarta
- Nugroho, Bambang. 2006. Reward dan Punishment. *Bulletin Cipta Karya*, Departemen Pekerjaan Umum Edisi no 6/IV/juni 2006.
- Nursalam, 2003, Konsep & Penerapan Metodologi Penelitian Ilmu

- Keperawatan: Pedoman Skripsi, Tesis, dan Instrumen Penelitian Keperawatan, Salemba Medika, Jakarta
- Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2003 tentang Perubahan Atas Peraturan Nomor 97 Tahun 2000 Tentang Formasi Pegawai Negeri.
- Sekaran, Uma, 2003, *Research Methods For Business A Skill-Building Approach* Fourth Edition, John Wiley & Sons, Inc., New York
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : STIE YKPN.
- Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofian. 1995. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta : PT Pustaka LP3ES
- Soehartono, Irawan. 2000. *Metode Penelitian Sosial : Suatu Teknik Penelitian Bidang Kesejahteraan Sosial dan Ilmu Sosial lain*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Stephen P. Robbins, 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaka. Edisi Keenam. Penerbit PT. Bhuana Ilmu Populer, Jakarta
- Tan, Teck Hong. and Waheed, Amna., 2011, *Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the malaysian retail sector: the mediating effect of love of money*, Sunway University Malaysia, <http://mpa.ub.uni-muenchen.de/30419/>
- Undang-undang Nomor 12 Tahun 1995 tentang Pelayaran
- Widodo, T. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif*, UNS Press, Solo
- Wismanto, Y. Bagus., 2007, *Statistika Dasar*, Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang

