

## BAB IV

### ANALISA HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Budaya Kerja dan Perlunya Pengembangan Budaya Organisasi Di Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang

##### 1. Budaya Kerja di Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang

Telah dijelaskan sebelumnya bahwa budaya kerja adalah cara pandang yang menumbuhkan keyakinan atas dasar nilai-nilai yang diyakini pegawai untuk mewujudkan prestasi kerja terbaik (Supriyanto, 2006:91). Budaya kerja memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku anggota organisasi agar dapat meningkatkan produktivitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang. Manfaat dari penerapan Budaya Kerja yang baik adalah meningkatkan kebersamaan (jiwa korsa), meningkatkan kedisiplinan, saling terbuka satu sama lain, meningkatkan jiwa kekeluargaan, meningkatkan rasa kekeluargaan, membangun komunikasi yang lebih baik, meningkatkan produktivitas kerja, dan lain-lain.

Pembentukan budaya kerja terjadi tatkala lingkungan kerja atau organisasi belajar menghadapi masalah, baik yang menyangkut perubahan-perubahan eksternal maupun internal yang menyangkut persatuan dan keutuhan organisasi (Sithi dalam Ndraha, 2003:76). Dengan demikian, maka setiap fungsi atau proses kerja mempunyai perbedaan dalam cara bekerjanya, yang mengakibatkan berbeda pula nilai-nilai yang sesuai untuk diambil dalam kerangka kerja organisasi. Menurut Kuczarski dan Kuczarski (1995:19), budaya kerja menjadi semakin kuat dan kohesif apabila nilai-nilai utama mendominasi kepentingan seluruh pelaku organisasi dan norma diterima sebagian besar pelaku organisasi.

Dalam pelaksanaan tugasnya Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang menerapkan budaya kerja tertib dalam bekerja kepada para petugasnya yang disosialisasikan dengan nama Catur Tertib yang tertera dalam Surat

Edaran Menteri Kehakiman Republik Indonesia Nomor : 05.01 Tahun 1984,  
hal ini dapat dilihat dalam tabel berikut :

**Tabel 9**  
**Catur Tertib**

Catur Tertib	Penjabaran
1) Tertib Disiplin Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentaati ketentuan jam kerja, yaitu masuk dan pulang kantor tepat pada waktunya.</li> <li>• Jam-jam kerja hendaknya dapat dimanfaatkan dengan semaksimal mungkin.</li> <li>• Pimpinan harus dapat membagi tugas, mengatur kerja dan memberi petunjuk kepada staf bawahan.</li> <li>• Staf bawahan tidak harus bersifat menunggu pembagian kerja dan menunggu perintah.</li> <li>• Prakarsa, saran dan daya dari bawahan, baik diminta maupun tidak harus lebih dikembangkan, sehingga terhindar dari penyakit rutin, tenggelam dalam kejenuhan atau hanyut dalam kebosanan.</li> </ul>
2) Tertib Administrasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengindahkan ketentuan administrasi yang telah digariskan, baik administrasi umum maupun khusus yang bersifat teknis yang meliputi administrasi kepegawaian, pembangunan, keuangan, perlengkapan, kearsipan, persuratan, laporan dan urusan data kehumasan.</li> <li>• Pimpinan Unit pada hakekatnya seorang manager</li> <li>• Ketelitian kecermatan dan kerapihan dalam menata dan mengelola administrasi merupakan modal dan aset yang penting dalam rangka menampilkan citra aparatur Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia yang tertib.</li> </ul>
3) Tertib Perkantoran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kantor harus menampilkan wajah yang tertib, menarik, terang dan bersih.</li> <li>• Tata pengaturan ruang dan perlengkapan didasarkan pada prinsip tertib, sehat, tidak kaku, dan transparan. Yang berlandaskan kepada : Bersih mejanya setelah jam kerja, Bersih kerjanya yang berarti bersih hatinya tidak melakukan perbuatan tercela atau menyalahgunakan kekuasaan atau jabatan.</li> <li>• Bersih lingkungan dan halaman kantor dapat memberikan kesan "ASRI" : Apik, Sejuk, Rindang dan Indah</li> </ul>
4) Tertib Rumah Tangga	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suasana rumah tangga harus diciptakan dan dibina serasi dan selaras mungkin demi terwujudnya keluarga yang utuh sejahtera dan bahagia mencegah sedini mungkin terhadap godaan dan cobaan yang dapat menghancurkan keutuhan hidup rumah tangga.</li> <li>• Dilakukan upaya untuk memisah dan memilih antara tugas kedinasan dan masalah rumah tangga. Ketentuan yang perlu ditaati : dilarang menerima tamu dirumah yang dimaksud membicarakan masalah dinas, pelayanan masalah kedinasan agar dilakukan di masing-masing kantor sebaik-baiknya bukan ditempat lain.</li> </ul>

Sumber : Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang

Selain itu terdapat juga delapan etos kerja yang diungkapkan oleh Sinamo (2002:39) dijadikan sebagai pendukung catur tertib oleh Drs. Didin Sudirman, M.Si pada tahun 2002 ketika beliau menjabat sebagai Kepala Lapas KLas IIA Pemuda Tangerang, delapan etos tersebut adalah :

- 1) Kerja Adalah Rahmat  
Aku Bekerja Tulus Penuh Syukur
- 2) Kerja Adalah Amanah  
Aku Bekerja Benar Penuh Tanggung Jawab
- 3) Kerja Adalah Panggilan  
Aku Bekerja Tuntas Penuh Integritas
- 4) Kerja Adalah Aktualisasi  
Aku Bekerja Keras Penuh Semangat
- 5) Kerja Adalah Ibadah  
Aku Bekerja Serius Penuh Kecintaan
- 6) Kerja Adalah Seni  
Aku Bekerja Cerdas Penuh Kreativitas
- 7) Kerja Adalah Kehormatan  
Aku Bekerja Tekun Penuh Keunggulan
- 8) Kerja Adalah Pelayanan  
Aku Bekerja Paripurna Penuh Kerendahan Hati

Catur Tertib dan Delapan Etos Kerja ini diharapkan dapat dihayati oleh seluruh petugas Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang sebagai pedoman dalam bertugas, untuk itu tulisan mengenai Catur Tertib dan Delapan Etos Kerja ini dibuat dengan tulisan yang besar dan dipajang didekat pintu masuk sebagai suatu artefak yang selalu dapat terlihat ketika petugas masuk kerja maupun pulang kerja sehingga selalu diingat sebagai tuntunan dalam bekerja.

Budaya kerja Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang juga harus didukung oleh nilai-nilai dasar budaya kerja aparatur Negara agar terjadi keselarasan di antara keduanya. Nilai-nilai dasar budaya kerja aparatur

Negara tersebut tercantum dalam SK Menpan RI No. 25/KEP/M.PAN/4/2002 yaitu:

- 1) Komitmen Dan Konsisten; (Terhadap Visi, Misi Dan Tujuan Organisasi)
- 2) Wewenang Dan Tanggung Jawab; (Yang Jelas, Tegas Dan Seimbang)
- 3) Keikhlasan Dan Kejujuran; (Yang Menumbuhkan Kepercayaan Masyarakat Dan Kewibawaan Pemerintah)
- 4) Integritas Dan Profesionalisme; (Yang Konsisten Dalam Kata Dan Perbuatan Serta Ahli Dalam Bidangnya)
- 5) Kreativitas Dan Kepekaan; (Yang Dinamis Mendorong Kearah Efisiensi Dan Efektivitas)
- 6) Kepemimpinan Dan Keteladanan; (Yang Mampu Mendayagunakan Kemampuan Potensi Bawahan Secara Optimal)
- 7) Kebersamaan Dan Dinamika Kelompok; (Yang Mendorong Agar Cara Kerjanya Tidak Bersifat Individual Dan Pusat Kekuasaan Tidak Pada Satu Tangan)
- 8) Ketepatan Dan Kecepatan; (Adanya Kepastian Waktu, Kuantitas, Kualitas Dan Finansial Yang Dibutuhkan)
- 9) Rasionalitas Dan Kecerdasan Emosi; (Keseimbangan Antara Kecerdasan Intelektual Dan Emosional)
- 10) Keteguhan Dan Ketegasan; (Yang Tidak Mudah Terpengaruh Oleh Pihak Yang Merugikan Diri Dan Negaranya)
- 11) Disiplin Dan Keteraturan Kerja; (Yang Mengacu Kepada Standar Operasional Prosedur)
- 12) Keberanian Dan Kearifan; (yang dihasilkan dari adanya pendelegasian wewenang)
- 13) Dedikasi Dan Loyalitas; (Terhadap Tugas Yang Bersumber Pada Visi, Misi Dan Tujuan Organisasi)
- 14) Semangat Dan Motivasi; (Yang Didorong Oleh Keinginan Memperbaiki Keadaan Secara Perorangan Maupun Organisasional)
- 15) Ketekunan Dan Kesabaran; (Yang Didasarkan Kepada Tanggung Jawab Terhadap Tugas Yang Diamanahkan)
- 16) Keadilan Dan Keterbukaan; (Sesuai Dengan Keinginan Masyarakat)
- 17) Penguasaan Ilmu Pengetahuan Dan Teknologi; (Sesuai Dengan Perkembangan Zaman Yang Semakin Maju)

Akan tetapi secara empirik di Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang masih terjadi *gap* yang jauh antara yang seharusnya (*das sollen*) yang menjadi indikator keberhasilan dan kenyataannya (*das sein*). Kenyataan ini dapat dilihat mulai dari membandingkan antara indikator keberhasilan

Lapas (Profil Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang:2007) dengan kenyataan yang ada didalam tabel berikut ini :

**Tabel 10**  
**Perbandingan Indikator keberhasilan dengan Kenyataan Yang Ada**

INDIKATOR KEBERHASILAN	KENYATAAN YANG ADA
2. Isi Lapas lebih rendah dari pada kapasitas	Over Kapasitas : Isi lapas 3528 orang sedangkan kapasitas hanya 800 orang (tabel 3)
3. Menurunnya secara bertahap angka pelarian dan gangguan keamanan dan ketertiban	Terjadi penurunan angka pelarian, tetapi gangguam keamanan dan ketertiban tidak mengalami penurunan (tabel 4 )
4. Meningkatnya secara bertahap jumlah narapidana yang bebas sebelum pada waktunya melalui proses asimilasi dan integrasi	Terjadi peningkatan yang signifikan angka narapidana Asimilasi, dan Cuti Mengunjungi Keluarga, Pembebasan Bersyarat dan Cuti Menjelang Bebas. (tabel 5)
5. Semakin menurunnya dari tahun ke tahun angka residivis	Tidak terjadi penurunan angka residivis (tabel 6)
6. Semakin banyaknya jenis-jenis dan program pembinaan sesuai kebutuhan berbagai golongan narapidana	Terjadi peningkatan jumlah jenis-jenis kegiatan pembinaan tapi pelaksanaan kegiatan belum optimal (tabel 7 )
7. Secara bertahap perbandingan banyaknya narapidana yang bekerja dibidang Industri dan pemeliharaan adalah 70 : 30	Perbandingan antara narapidana yang bekerja dibidang Industri dan pemeliharaan dengan yang tidak bekerja adalah 1,4 : 98,6 (tabel 8)
8. Lapas dalam kondisi bersih dan terpelihara	Lapas pada umumnya terlihat bersih, akan tetapi sanitasi kurang terpelihara
9. Semakin terwujudnya lingkungan pembinaan yang menggambarkan proyeksi nilai-nilai masyarakat ke dalam Lapas dan semakin berkurangnya nilai-nilai sub-kultur penjara dalam Lapas	Belum sepenuhnya terwujud proyeksi nilai-nilai masyarakat ke dalam Lapas karena keterbatasan sarana dan prasarana.

Sumber : Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang

Keadaan Lapas yang over kapasitas yang juga dilengkapi oleh tidak menurunnya angka gangguan keamanan dan ketertiban serta residivis, tidak tercapainya angka perbandingan yang diharapkan antara narapidana yang bekerja dibidang Industri dan pemeliharaan dengan yang tidak bekerja, sanitasi yang kurang terpelihara serta belum terwujudnya proyeksi nilai-nilai masyarakat ke dalam Lapas, membuktikan bahwa masih terdapatnya kinerja yang belum optimal walaupun terlihat ada indikator yang mengalami peninggkatan yaitu proses asimilasi dan integrasi dan penigkatan jumlah jenis-jenis pembinaan tapi dalam pelaksanaan kegiatan tersebut belum juga optimal. Bahkan selain itu terdapatnya pelanggaran-pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh petugas.

Memang hal tersebut dapat saja terjadi dimanapun tetapi pada intinya yang lebih penting adalah bagaimana mengatasi permasalahan tersebut. Upaya menyelesaikan masalah tersebut dapat dilakukan melalui dua sisi, yaitu dari sisi internal dan eksternal. Dari sisi internal, perlu diadakan pengembangan budaya organisasi dalam bentuk pemberian program pendidikan dan latihan bagi petugas Lapas untuk mensosialisasikan pandangan bahwa memperluas wawasan dan pengetahuan perlu terus-menerus ditingkatkan karena hal tersebut dapat membantu dalam memberikan pemahaman tentang penyelesaian masalah yang dilakukan dengan melihat berbagai sudut pandang serta sebagai sarana untuk lebih menghayati nilai-nilai yang menjadi bagian penting budaya kerja.

Disiplin sudah sepatutnya menjadi nilai-nilai utama yang mendominasi perhatian dan kepentingan seluruh petugas Lapas serta menjadi bagian penting dari budaya kerja, sehingga disiplin tidak hanya menjadi slogan semata-mata, tetapi sebaliknya benar-benar diwujudkan menjadi sikap dan perilaku dalam sehari-hari. Untuk itu, tentunya nilai-nilai disiplin perlu diinterpretasi ulang dan dirumuskan kembali agar menjadi norma pokok yang benar-benar efektif, menjadi pedoman perilaku dan mampu menginspirasi seluruh petugas Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang.

Dari sisi eksternal dapat dilakukan dengan memperluas mekanisme dan kesempatan bagi petugas Lapas untuk mengikuti pendidikan dan latihan dalam bentuk mempermudah syarat-syarat mengikuti program tersebut.

## **2. Perlunya Pengembangan Budaya Organisasi Di Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang**

Seiring dengan perubahan zaman, tuntutan terhadap Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang akan kinerja yang lebih berkualitas dan menipisnya kepercayaan masyarakat terhadap aparaturnya Negara khususnya petugas Lapas karena ketidakdisiplinan serta lemahnya penegakkan hukum sangat mungkin dapat memicu perubahan dan pengembangan Budaya Organisasi Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang.

Budaya organisasi yang dimaksud adalah 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 sehingga dinyatakan valid, dan oleh karena itu diajarkan/diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut (Schein, 1991:12-17) yang menjadi kaidah organisasi dalam mempertahankan eksistensi organisasi.

Perubahan dan pengembangan budaya organisasi juga dianggap sebagai akibat dari meningkatnya kualitas pendidikan dan arus informasi dunia, dimana masyarakat menjadi semakin kritis yang ditandai dengan kebhinekaan dalam mengemukakan pendapat. Begitu pula situasi dan kondisi persaingan yang bersifat kompetitif di semua bidang. Oleh karenanya, Kebutuhan dalam mengembangkan suatu pemikiran tentang pengembangan budaya organisasi merupakan suatu bentuk antisipasi dan penyesuaian terhadap perkembangan dewasa ini dan yang akan datang.

Melalui pengembangan budaya organisasi diharapkan mampu memberikan efek positif terhadap upaya penciptaan iklim yang kondusif yang ditandai dengan berfungsinya peran, tugas dan tanggung jawab menjadi lebih baik. Hal ini mengingatkan bahwa pada kenyataannya kebutuhan modernisasi dan profesionalisme semakin dirasakan, karena tidak dapat dipungkiri bahwa perubahan sosial yang sedang dan akan terjadi banyak mempengaruhi keadaan serta kehidupan organisasi pada masa yang akan datang.

Menurut Dyer, perubahan budaya organisasi bisa terjadi karena dipicu oleh krisis tertentu, hal ini memaksa organisasi untuk berkembang sejalan dengan siklus perkembangannya (Dyer, 1988 dalam Pabundu Tika:97). Siklus perkembangan organisasi dilakukan melalui lima fase, fase perkembangan tersebut dimulai dari lahir, tumbuh, dewasa, mengalami fluktuasi, sehat, sakit, dan mati. Proses tersebut ada yang terjadi dalam waktu singkat dan ada yang terjadi dalam waktu lama (Wirawan, 2007:80-81). Hal ini dapat dikatakan bahwa ketika sebuah organisasi mencoba mengatasi berbagai masalah baik yang berasal dari lingkungan dalam maupun dari lingkungan luar organisasi yang secara tidak langsung memaksa organisasi untuk melakukan pergeseran nilai dalam budaya organisasi termasuk lingkungan dan sistem sosialnya, walaupun krisis bukanlah persyaratan mutlak untuk melakukan perubahan dan pengembangan budaya organisasi.

Situasi dan kondisi internal di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Pemuda Tangerang saat ini sangat memungkinkan sekali untuk mengadakan perubahan dan pengembangan budaya organisasi. Situasi dan kondisi internal tersebut antara lain adalah masih terjadi *gap* yang jauh antara yang seharusnya (*das sollen*) dan kenyataannya (*das sein*). Hal ini memperlihatkan masih terdapatnya kinerja yang belum optimal diantaranya terbukti dari pelaksanaan pembinaan kepribadian bagi narapidana yang belum optimal, seperti kegiatan pesantren, sholat berjamaah, olah raga senam, bulu tangkis, tenis meja, serta kesenian berupa latihan band. Selain

itu pelaksanaan pembinaan kemandirian bagi Narapidana juga belum optimal dimana pembinaan kemandirian di Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang berupa : pengerjaan pertukangan kayu, pertanian sayur, perikanan lele, penjahitan, cukur rambut, bengkel elektronik, dan bengkel las walaupun sudah berjalan secara rutin.

Selain itu hal yang terpenting dalam rangka pembinaan adalah kebutuhan akan peningkatan yang berkesinambungan dalam penerapan proses Pemasyarakatan secara bertahap dimana Narapidana dikenalkan dengan kehidupan masyarakat diluar Lapas. Proses itu dilaksanakan melalui kegiatan asimilasi dan integrasi. Kebijakan Lapas sangat mendorong upaya-upaya struktural sesuai Protap (prosedur tetap) untuk melaksanakan proses asimilasi berupa kerja luar dengan kegiatan pertanian dan kebersihan halaman kantor. Didorong pula upaya peningkatan pemenuhan hak-hak narapidana lainnya yaitu ; hak mendapatkan Cuti Mengunjungi Keluarga, remisi, kunjungan, Cuti Bersyarat, Cuti Menjelang Bebas dan Pembebasan bersyarat. Pemenuhan hak tersebut diperkirakan dapat menurunkan tingkat kegelisahan (konflik) penghuni yang pada gilirannya dalam batas-batas tertentu, hal tersebut juga dapat mendukung suasana yang aman di dalam Lapas.

Situasi dan kondisi internal yang lainnya adalah padatnya penghuni di Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang atau dapat dikatakan sebagai situasi over kapasitas, dimana hal ini akan beresiko memperbesar peluang terjadinya pelanggaran disiplin yang akan mengakibatkan terhambatnya pencapaian keberhasilan dan efektifitas yang dicita-citakan. Sehubungan dengan kedisiplinan, Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang sampai pada saat ini telah menjatuhkan hukuman disiplin kepada 12 orang petugas yang telah melakukan pelanggaran disiplin. Selain itu terdapat seorang Petugas Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang yang sampai pada saat ini sedang dalam proses penjatuhan hukuman disiplin karena menjadi tersangka terlibat dalam pengedaran narkoba yang terjadi pada bulan Desember 2007 ([www.radarbanten.com](http://www.radarbanten.com)).

Oleh karena itu pengembangan budaya organisasi sangat diperlukan bagi Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang untuk mencapai sasaran yang diinginkan, mengingat pelanggaran disiplin petugas pernah terjadi di Lapas tersebut. Oleh karena itu Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang harus lebih cepat mengantisipasi resiko-resiko pelanggaran yang akan terjadi. Pelanggaran disiplin petugas yang pernah terjadi di Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang adalah pelanggaran disiplin yang terdiri dari penjatuhan tiga tingkatan hukuman disiplin mulai dari hukuman disiplin tingkat ringan, sedang dan berat. Untuk lebih memperjelas penjatuhan hukuman tersebut dapat terlihat dari tabel dibawah ini :

**Tabel 11**  
**Daftar Penjatuhan Hukuman Disiplin Kepada Petugas Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang**

No	TINGKAT HUKDIS	JENIS HUKDIS	KETERANGAN	JUMLAH
1.	Berat	Pemberhentian dengan tidak terhormat	Terlibat pengedaran narkoba	2 orang
2.	Sedang	Penurunan gaji sebesar 1 kali kenaikan gaji berkala selama 1 tahun	Kelalaian yg mengakibatkan pelarian 1 orang Narapidana	1 orang
		Penundaan kenaikan gaji berkala selama 1 tahun		1 orang
		Penurunan gaji sebesar satu kali kenaikan gaji berkala selama 1 tahun	Kehadiran	1 orang
		Penundaan kenaikan gaji berkala selama 6 bulan	Pungutan Liar	1 orang
		Penurunan gaji sebesar satu kali kenaikan gaji berkala selama 1 tahun		3 orang
		Penundaan kenaikan gaji berkala selama 1 tahun		1 orang
3.	Ringan	Teguran tertulis	Merubah keterangan agama didalam Extract Vonis	2 orang
Jumlah				12 orang

Sumber :Subbag Tata Usaha Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Pemuda Tangerang per April 2008

Hukuman disiplin tersebut telah diatur melalui Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 1980 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Jenis hukuman disiplin tingkat ringan terdiri dari teguran lisan, tegoran tertulis, dan pernyataan tidak puas secara tertulis. Jenis hukuman disiplin tingkat sedang terdiri dari penundaan kenaikan gaji berkala untuk paling lama 1 (satu) tahun, penurunan gaji sebesar satu kali kenaikan gaji berkala untuk paling lama 1 (satu) tahun dan penundaan kenaikan pangkat untuk paling lama 1 (satu) tahun. Jenis hukuman disiplin tingkat berat terdiri dari penurunan pangkat pada pangkat yang setingkat lebih rendah untuk paling lama 1 (satu) tahun, pembebasan dari jabatan, pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai pegawai Negeri Sipil, dan pemberhentian tidak dengan hormat sebagai Pegawai Negeri Sipil. Melihat tabel diatas dapat dikatakan bahwa Lapas Kas IIA Pemuda Tangerang, telah menjatuhkan hukuman disiplin tingkat ringan dengan jenis hukuman disiplin teguran tertulis kepada 2 orang petugas karena petugas tersebut melakukan perubahan keterangan agama didalam Extract Vonis.

Selanjutnya dalam tabel tersebut terlihat pula adanya hukuman disiplin tingkat sedang yang diberikan kepada 8 orang petugas yang terdiri dari 2 orang petugas yang melakukan kelalaian yang mengakibatkan pelarian seorang narapidana, 1 orang petugas yang bermasalah dengan absensi dan 5 orang petugas yang melakukan pungutan liar dalam prosedur pemenuhan hak-hak Narapidana.

Hukuman disiplin tingkat sedang yang dijatuhkan kepada 2 orang petugas yang melakukan kelalaian yang mengakibatkan pelarian seorang narapidana, dijatuhi jenis hukuman penurunan gaji sebesar satu kali kenaikan gaji berkala selama 1 tahun yang dijatuhkan kepada 1 orang petugas serta jenis hukuman disiplin penundaan kenaikan gaji berkala selama 1 tahun yang dijatuhkan kepada 1 orang petugas lainnya. Hukuman disiplin tingkat sedang yang dijatuhkan kepada 1 orang petugas yang

bermasalah dengan absensi, dijatuhi jenis hukuman disiplin penurunan gaji sebesar satu kali kenaikan gaji berkala selama 1 tahun.

Hukuman disiplin tingkat sedang yang dijatuhkan kepada 5 orang petugas yang melakukan pungutan liar dalam prosedur pemenuhan hak-hak narapidana, dengan perincian 1 orang petugas dijatuhi jenis hukuman disiplin penundaan kenaikan gaji berkala selama 6 bulan, 3 orang petugas dijatuhi jenis hukuman disiplin penurunan gaji sebesar satu kali kenaikan gaji berkala selama 1 tahun dan 1 orang petugas dijatuhi jenis hukuman disiplin penundaan kenaikan gaji berkala selama 1 tahun.

Kemudian selain kedua tingkat hukuman disiplin tersebut Lapas Klas IIA Pemuda juga menjatuhkan hukuman disiplin tingkat berat dengan jenis hukuman disiplin pemberhentian dengan tidak terhormat yang dijatuhkan kepada 2 orang petugas karena terlibat dalam peredaran narkoba. Hukuman disiplin yang dijatuhkan kepada petugas Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang dilaksanakan berdasarkan Surat Keterangan dari Sekjen Depkumham RI. Oleh karena itu pengembangan budaya organisasi diperlukan oleh Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang dalam rangka mengintegrasikan kepentingan internal serta membangun komitmen petugas Lapas sehingga diharapkan dapat meningkatkan disiplin kerja Petugas Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang.

Hal ini diungkapkan oleh Drs. Gondo Supono Sebagai Kepala Seksi Administrasi Keamanan dan Ketertiban Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang yang mengatakan bahwa : “saya kira pengembangan kebijakan-kebijakan untuk memperkuat kedisiplinan merupakan kebutuhan yang mendesak bagi Lapas Pemuda Tangerang, mengingat kita sudah beberapa kali kecolongan yaitu petugas kita terjerat permasalahan narkoba dan pungutan liar yang seharusnya itu tidak boleh terjadi karena petugas Pemasarakatan itu adalah penegak hukum”. Berdasarkan pendapat informan tersebut maka dapat dijelaskan bahwa aparat penegak hukum memiliki kewajiban untuk menjaga tegaknya pelaksanaan aturan hukum dan bukan sebaliknya.

Kedudukan petugas pemasyarakatan sebagai penegak hukum dipertegas di dalam Undang-undang No. 12 Tahun 1995 tentang Pemasyarakatan yang menyebutkan bahwa ; Petugas Pemasyarakatan adalah pejabat fungsional penegak hukum yang melaksanakan tugas dibidang pembinaan, pengamanan dan pembimbingan Warga Binaan Pemasyarakatan .

Oleh karena itu dapat diartikan bahwa petugas pemasyarakatan pada intinya memiliki tugas pokok dan fungsi dalam penegakkan hukum yang berbentuk pembinaan, pengamanan dan pembimbingan narapidana yang dalam pelaksanaan tugasnya tersebut harus menjunjung tinggi peraturan dengan kedisiplinan. Dengan demikian hal ini dapat dianalisa bahwa Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang memerlukan pengembangan budaya organisasi dalam rangka untuk memenuhi kebutuhan akan peningkatan disiplin petugas sebagai upaya untuk meminimalisir peluang terjadinya pelanggaran disiplin pada masa yang akan datang. Perubahan dan pengembangan budaya organisasi dapat mengakibatkan organisasi ikut berkembang seiring dengan pengembangan budaya organisasi. Hal ini juga telah diungkapkan oleh Bennis bahwa pengembangan organisasi yang diakibatkan perubahan budaya organisasi merupakan suatu jawaban terhadap perubahan (Bennis, 1969 dalam Indrawijaya, 1989:37).

#### **B. Pengembangan Budaya Organisasi Dalam Rangka Meningkatkan Disiplin Petugas Di Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang**

Kedisiplinan merupakan sesuatu yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan dan merupakan suatu upaya untuk mengantisipasi terjadinya pelanggaran-pelanggaran pada masa yang akan datang. Pengertian disiplin menurut Moukijad adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional. Secara etimologis, kata “disiplin” berasal dari kata Latin “diciplina” yang berarti latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat (Moukijad, 1987:21). Hal ini dapat diartikan bahwa, tujuan disiplin adalah agar seseorang dapat

bertingkah laku sesuai dengan apa yang disetujui oleh organisasi. Dengan kata lain, agar seseorang dapat melakukan penyesuaian sosial dengan baik.

Pengertian disiplin dikemukakan juga oleh Nitisemito, yang mengartikan disiplin sebagai suatu sikap, perilaku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan, baik tertulis maupun tidak tertulis (Nitisemito, 1991:17). Disiplin kerja juga dapat diartikan sebagai suatu sikap dan perilaku yang dilakukan secara sukarela dengan penuh kesadaran dan kesediaan mengikuti peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau atasan, baik tertulis maupun tidak tertulis (Robbins, 1982:177). Dari berbagai pengertian tersebut disiplin terutama ditinjau dari perspektif organisasi dapat dirumuskan sebagai ketaatan setiap anggota organisasi terhadap semua aturan yang berlaku di dalam organisasi yang terwujud melalui sikap, perilaku dan perbuatan yang baik sehingga tercipta keteraturan, keharmonisan, tidak ada perselisihan, serta keadaan-keadaan baik lainnya

Terkait dengan kebutuhan akan petugas Lapas yang memiliki kedisiplinan yang tinggi dan profesional dalam bekerja dapat dikatakan merupakan suatu cita-cita yang diinginkan oleh Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang agar dapat mencapai efektifitas organisasi, yang diharapkan dapat mendukung pemerintah dalam menjalankan fungsi pemerintah umum (*Regulations*), yang merupakan fungsi pengaturan kehidupan ekonomi, politik, sosial, budaya, ketertiban, pertahanan, keamanan, hukum, dan sebagainya (Kristiadi, 1992 dalam Iksan dan Salomo, 2002:17), yang diharapkan juga dapat mewujudkan kesejahteraan dan memenuhi berbagai kepentingan-kepentingan masyarakat ke arah yang lebih stabil. Dengan demikian maka diperlukan pengembangan dan perubahan budaya organisasi sebagai upaya untuk memenuhi kebutuhan akan petugas yang memiliki disiplin yang tinggi dan bekerja secara professional. Perubahan dan pengembangan budaya organisasi dapat mengakibatkan organisasi ikut berkembang seiring dengan pengembangan budaya organisasi.

Upaya mengembangkan dan merubah budaya organisasi untuk memenuhi kebutuhan Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang akan peningkatan disiplin petugas dapat ditekankan pada strategi pengadaan program pendidikan dan latihan yang diharapkan dapat membentuk petugas Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang menjadi petugas yang selalu berusaha melihat hubungan antara tugas, wewenang dan tanggung jawab berbagai bagian, sehingga dapat melahirkan suatu rasa tanggung jawab bersama yang diharapkan juga akan melahirkan sikap disiplin dari masing-masing petugas.

Hal ini diungkapkan oleh Didin yang menjabat sebagai Kepala Urusan Kepegawaian Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang yang mengatakan bahwa “upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan kedisiplinan petugas Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang adalah menanamkan keyakinan kepada petugas bahwa masing-masing mereka masih dapat mengembangkan potensi mereka melalui pemberian kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan latihan”. Diungkapkan oleh Wirawan bahwa untuk mengembangkan pengetahuan, ketrampilan, persepsi, sikap, dan perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan. Perubahan utama dilakukan melalui pengembangan sumber daya manusia yang terdiri atas pelatihan, pendidikan, dan pengembangan secara umum (Wirawan, 2007:117).

Sejauh ini Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang telah melaksanakan beberapa program pendidikan dan pelatihan terhadap petugasnya, hal tersebut dapat terlihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 12  
Pendidikan Dan Pelatihan Yang Telah Dilaksanakan petugas Lapas Klas  
IIA Pemuda Tangerang

No.	Jenis pendidikan dan pelatihan	Tahun 2006	Tahun 2007	Tahun 2008
1.	Program pendidikan S1 & S2 kerjasama Depkumham dengan UI	2 orang	1 orang	1 orang
2.	Program pendidikan S1 & S2 kerjasama dengan Unpad	3 orang	-	-
3.	Diklat ADUM/Kepemimpinan Tingkat IV	1 orang	1 orang	-
4.	Diklat Kesamaptaan	2 orang	20 orang	-
5.	Diklat Pengadaan barang dan jasa	-	2 orang	3 orang
6.	Diklat Legal Draft	1 orang	1 orang	-
7.	Diklat Pemahaman Narkoba	3	-	-
8.	Diklat Inteligen	2	-	-

Sumber : Urusan Kepegawaian Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang per April 2008

Dengan program pendidikan dan latihan tersebut diharapkan petugas Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang dapat lebih memahami tujuan organisasi sehingga tiap-tiap bagian dalam organisasi dalam pelaksanaan tugasnya dapat selaras antara bagian satu dengan bagian lainnya. Oleh karena itu sangat perlu sekali ditekankan pada rutinitas pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan dengan jarak waktu pelaksanaan yang tidak terlalu berjauhan sehingga dengan secara berkelanjutan petugas Lapas dapat mengikuti pendidikan dan pelatihan merata secara bergantian.

Dengan demikian, melalui program pendidikan dan latihan tersebut petugas Lapas juga akan memahami tentang sampai sejauh mana kemampuan kerjanya masing-masing sehingga mereka dapat mengembangkan potensi mereka untuk menjadi lebih baik, karena dapat dikatakan bahwa peningkatan disiplin petugas Lapas Klas IIA Pemuda

Tangerang dapat dipengaruhi oleh kemampuan masing-masing petugas. Kemampuan dalam bekerja akan mempengaruhi disiplin waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini diungkapkan oleh Sudirman sebagai Kepala Sub. Bagian Tata Usaha Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang yang mengatakan bahwa “disiplin waktu dalam menyelesaikan pekerjaan sangat dipengaruhi oleh kemampuan petugas, karena dengan adanya kemampuan atau keahlian dalam bekerja, maka pekerjaan dapat diselesaikan dengan mudah sehingga tidak menyita waktu yang terlalu lama”. Dari pernyataan tersebut dapat dianalisa bahwa kemampuan dan keahlian petugas sangat mempengaruhi penyelesaian tugas yang diemban sehingga dapat dikatakan bahwa untuk memperoleh peningkatan kemampuan dan keahlian petugas Lapas diperlukan adanya program pendidikan dan latihan yang menjadi program rutin Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang sebagai wujud dari pengembangan budaya organisasi.

Lain dari pada itu pemahaman tentang prosedur tentang balas jasa/penghargaan yang mencakup gaji, promosi dan kesejahteraan juga dapat diperoleh melalui program pendidikan dan latihan tersebut. Balas jasa atau penghargaan merupakan hal yang juga dapat mempengaruhi timbulnya perilaku disiplin petugas Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang. Penghargaan yang diberikan kepada petugas yang berprestasi akan menimbulkan semangat kerja dan disiplin dalam bekerja. Hal ini diungkapkan oleh Sutarno, Bc.IP, SH, MH. Sebagai Kepala Seksi Bimbingan Narapidana dan Anak Didik Pemasarakatan yang mengatakan bahwa “penghargaan dalam bentuk apapun yang diberikan kepada petugas yang berprestasi merupakan sesuatu yang menimbulkan semangat dan peningkatan disiplin bekerja dalam diri petugas yang memperoleh penghargaan, dan hal ini lambat laun akan segera menular kepada petugas lainnya.”

Penilaian dan penghargaan secara bekal perlu dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahan. Pemberian penghargaan dari pimpinan dalam

bentuk apapun mulai dari bentuk ucapan, cinderamata, gaji, gelar, promosi pangkat/jabatan dan sebagainya terhadap petugas yang berprestasi akan memperoleh dampak yang positif dari petugas yang lainnya sehingga akan menimbulkan persaingan yang sehat yang berdasarkan pada prestasi kerja yang secara tidak langsung akan menciptakan disiplin dalam bekerja, karena dapat dikatakan bahwa untuk memperoleh prestasi dalam bekerja diperlukan disiplin dalam bekerja.

Selain itu pengawasan dan sanksi hukuman yang tegas serta keteladanan pemimpin juga dapat mempengaruhi timbulnya disiplin petugas dalam bekerja, dimana pengawasan pimpinan dan keteladanan pimpinan terhadap kinerja bawahan dapat dijadikan sebagai rambu pembatas agar bawahan tidak keluar dari jalur yang telah ditetapkan oleh peraturan, dan apabila masih terjadi pelanggaran/penyimpangan yang dilakukan oleh petugas maka sanksi yang diberikan harus tegas, agar petugas yang melanggar tidak akan mengulangi pelanggaran lagi dan yang belum melakukan pelanggaran tidak berani melakukan pelanggaran.

Hal ini diungkapkan oleh Asep Sutandar, Bc. IP, S.Sos, M.Si Sebagai Kepala Kesatuan Pengamanan Lapas Kelas IIA Pemuda Tangerang yang mengatakan bahwa “ pengawasan melekat merupakan sarana dalam menjaga pelaksanaan pekerjaan agar tidak keluar dari ketentuan-ketentuan yang berlaku, pengawasan tersebut harus didukung dengan keteladanan pimpinan serta sanksi hukuman yang tegas apabila terjadi penyimpangan atau pelanggaran”. Seperti yang dikatakan oleh Pace, seorang pimpinan adalah seseorang yang membantu orang lain untuk memperoleh hasil yang diinginkan. Pemimpin bertindak dengan cara-cara yang dapat memperlancar produktivitas, moral tinggi, respon energik, kecakapan kerja yang berkualitas, komitmen, efisiensi, sedikit kelemahan, kepuasan, kehadiran, dan kesinambungan dalam organisasi. Kepemimpinan diwujudkan dengan gaya kerja, atau cara bekerja sama dengan orang lain yang konsisten melalui apa yang dikatakan dan apa

yang diperbuat membantu orang lain untuk memperoleh hasil yang diinginkan (Pace, 1998:276),

Pemahaman tentang prosedur balas jasa/penghargaan yang mencakup gaji, promosi dan kesejahteraan, pengawasan dan sanksi hukuman serta keteladanan pimpinan dapat diperoleh dan dialami melalui program pendidikan dan latihan. Hal serupa juga telah diungkapkan oleh Benis bahwa suatu strategi pendidikan yang rumit yang dimaksudkan untuk merubah kepercayaan, nilai-nilai dan struktur suatu organisasi sehingga organisasi tersebut dapat lebih mampu menyesuaikan diri dengan teknologi, pasar dan tantangan yang baru serta perputaran yang sangat cepat dari perubahan itu sendiri (Warren Bennis, 1996 dalam Indra Wijaya, 1989:37). Oleh karena itu pengadaan program pendidikan dan latihan ini diharapkan menjadi budaya Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang sebagai budaya untuk terus belajar dan berlatih agar menjadi petugas yang memiliki profesionalisme dan kedisiplinan yang tinggi.

Melalui program pendidikan dan latihan tersebut diharapkan akan menumbuhkan semangat dan kesadaran akan kedisiplinan dalam menunaikan tugas serta mengetahui tentang pengaruh teladan pimpinan terhadap kedisiplinan bawahan sebagai langkah persiapan untuk menjadi pemimpin di bagiannya masing-masing guna mendorong perubahan organisasi kearah yang lebih baik. Seperti yang dikatakan oleh Osborn dan Plastrik, bahwa orang hanya akan berubah kalau dia menginginkannya secara sukarela karena menyadari. (Osborn dan Plastrik, 2000:241)

Dari pernyataan beberapa pejabat struktural tersebut diatas dapat dikatakan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi timbulnya perilaku disiplin kerja yaitu kemampuan, penghargaan/balas jasa, pengawasan melekat dan sanksi hukuman yang tegas. Hal ini dapat dikatakan bahwa organisasi dapat menggabungkan kontrol yang ketat dan disentralisasi untuk mengamankan nilai-nilai inti perusahaan dengan kontrol yang longgar di bagian-bagian yang lain untuk mendorong pengambilan risiko serta inovasi (Robbins, 1994:57). Pernyataan serupa diungkapkan

oleh Gibson bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi timbulnya perilaku disiplin kerja, yakni : tujuan dan kemampuan, teladan pimpinan, balas jasa, keadilan, pengawasan melekat, sanksi hukuman, ketegasan, dan hubungan kemanusiaan (Gibson dan Donnely, 1989:54).

Menurut Nitisemito perilaku disiplin karyawan merupakan sesuatu yang tidak muncul dengan sendirinya, tetapi perlu dibentuk (Nitisemito, 1991:11). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa untuk membentuk perilaku disiplin petugas Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang, membutuhkan suatu cara yang merupakan suatu tindakan yang dilakukan untuk mendorong menciptakan kepatuhan terhadap norma-norma dan peraturan-peraturan yang mengarah kepada mempertinggi kesadaran tentang peraturan dan pengalaman kerja, selain itu dibutuhkan pula tindakan yang dilakukan ketika pelanggaran terjadi, sehingga tindakan pelanggaran dapat diminimalisir bahkan diharapkan tidak terjadi.

Oleh karena itu, pembentukan perilaku disiplin kerja, menurut Commings dapat dilakukan melalui dua cara, yaitu: 1) *Preventive discipline* dimana preventive discipline merupakan tindakan yang diambil untuk mendorong para pekerja mengikuti atau mematuhi norma-norma dan aturan-aturan sehingga pelanggaran tidak terjadi. Tujuannya adalah untuk mempertinggi kesadaran pekerja tentang kebijaksanaan dan peraturan serta pengalaman kerjanya, 2) *Corrective discipline* yang merupakan suatu tindakan yang mengikuti pelanggaran dari aturan-aturan, hal tersebut mencoba untuk mengecilkan pelanggaran lebih lanjut sehingga diharapkan untuk perilaku dimasa mendatang dapat mematuhi norma-norma peraturan (Commings, 1984:79).

Telah dijelaskan sebelumnya bahwa untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan adalah hal yang sulit, karena banyak faktor yang mempengaruhinya. Pembentukan perilaku disiplin kerja ini dipengaruhi oleh beberapa faktor lingkungan kerja yaitu tujuan dan kemampuan kerja, teladan pimpinan, balas jasa/penghargaan (gaji/promosi dan

kesejahteraan), pengawasan melekat, sanksi hukum dan ketegasan (peraturan). Selain itu persepsi masing-masing petugas Lapas juga dapat mempengaruhi timbulnya perilaku disiplin kerja. Petugas Lapas yang mempersepsikan pengawasan atasan sebagai kondisi yang akan memperlancar pelaksanaan kerjanya cenderung menampilkan perilaku disiplin dalam bekerja. Hal ini diungkapkan oleh Deswar sebagai anggota Regu III Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang yang mengatakan bahwa : “Kontrol dan pengawasan dari komandan jaga terhadap anggota regu akan menimbulkan semangat kerja karena sebagai anggota Regu, saya merasa diperhatikan dan dihargai oleh Komandan Regu”.

Namun apabila petugas mempersepsikan pengawasan sebagai kondisi yang menghambat ketidaklancaran kerja, maka perilaku yang muncul adalah perilaku tidak disiplin dalam bekerja, seperti sering melawan perintah atasan dan tidak patuh terhadap peraturan organisasi. Hal ini diungkapkan oleh Sardono yang menjabat sebagai Komandan Regu IV yang menjelaskan bahwa : “ada beberapa petugas yang tidak suka diawasi dan dikontrol oleh atasannya, dengan alasan bahwa mereka merasa dianggap bukan sebagai orang yang belum dewasa, sehingga mereka sering tidak patuh dan melawan perintah atasan”. Hal ini dapat menimbulkan perilaku yang tidak disiplin.

Perilaku karyawan yang tidak disiplin, dapat diekspresikan dalam beberapa hal, yaitu: keabsenan, kelambanan, meninggalkan tempat kerja, mengulangi prestasi buruk, mencuri, tidur ketika bekerja, berkelahi, mengancam pimpinan, melanggar aturan dan kebijaksanaan keselamatan kerja, pembangkangan perintah, melakukan pelanggaran secara tidak wajar, memperlambat pekerjaan, menolak kerja lembur, menolak kerja sama dengan rekan, memiliki dan menggunakan obat-obatan ketika bekerja, merusak peralatan, menggunakan bahasa atau kata-kata kotor, dan pemogokan secara illegal (Gibson dan Donnely, 1989:54).

Dengan demikian disiplin diri sangat penting bagi petugas Lapas Klas IIA Pemuda tangerang agar dapat menghindari perilaku yang tidak diharapkan oleh organisasi dimana disiplin diri sangat terkait dengan kesadaran masing-masing individu petugas Lapas Klas IIA Pemuda tangerang. Kesadaran petugas Lapas akan disiplin diri merupakan awal dari strategi peningkatan disiplin. Melalui disiplin diri, individu memahami apa yang diharapkan dari dirinya dalam pekerjaan mereka, namun sebagian individu menyadari perlunya disiplin eksternal untuk membantu disiplin diri mereka.

Terkait dengan hal tersebut Mathis dan Jackson mengemukakan pendekatan disiplin positif yang mengarah pada pengkoreksian pelanggaran secara konstruktif tanpa perlu mengadakan penghukuman (Mathis dan Jackson, 2002:314). Dimana pendekatan ini fokusnya adalah penemuan fakta dan bimbingan untuk mendorong dan menciptakan perilaku yang diharapkan dan bukannya menggunakan penghukuman untuk mencegah perilaku yang tidak diharapkan.

Dalam mencegah perilaku yang tidak diharapkan diperlukan langkah langkah yang baik untuk menimbulkan kesadaran masing-masing petugas Lapas dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini diungkapkan oleh Hannibal, S.Sos, M.Si seorang staf Subseksi Kegiatan Kerja yang mengatakan bahwa "Sebaiknya dalam mencegah perilaku yang tidak disiplin dibutuhkan langkah dialog antara atasan dan bawahan yang dinilai rentan melakukan penyimpangan atau pelanggaran disiplin, sehingga diperoleh keterangan mengenai apa yang menyebabkan individu tersebut menjadi rentan melakukan pelanggaran".

Dijelaskan pula bahwa tujuan dari langkah ini adalah untuk meningkatkan kesadaran petugas terhadap kebijakan dan peraturan. Pengetahuan tentang tindakan disiplin mungkin bisa mencegah pelanggaran. Langkah ini sama dengan pencegahan kecelakaan. Dialog atau konseling yang dilakukan oleh atasan terhadap bawahan di dalam unit

kerja dapat menimbulkan efek positif. Terkadang individu hanya perlu disadarkan akan peraturan. Melalui dialog ini atasan dan bawahan dapat menyusun solusi tertulis untuk mencegah munculnya persoalan yang lebih jauh yang memberikan kesan bahwa organisasi memandang persoalan ini adalah persoalan yang serius serta menekankan bahwa bawahan yang rentan melakukan pelanggaran disiplin harus berperilaku lebih berhati-hati dan kalau perlu dirubah.

Berikut adalah langkah-langkah dalam disiplin positif yang diungkapkan oleh Mathis :

1. **Konseling** : Konseling bisa menjadi penting dalam proses pendisiplinan, karena memberikan kesempatan kepada para manajer dan supervisor untuk mengidentifikasi gangguan perilaku kerja karyawannya dan mendiskusikan solusinya.
2. **Dokumentasi tertulis** : jika perilaku karyawan tidak juga terkoreksi, maka pertemuan kedua dilakukan antara supervisor dengan si karyawan. Jika tahap pertama dilakukan hanya secara lisan, maka tahap ini didokumentasikan dalam formulis tertulis.
3. **Peringatan Terakhir** : Ketika si karyawan tidak juga mengikuti solusi tertulis yang dicatat dalam tahap kedua, maka peringatan terakhir dilakukan. Dalam pertemuan ini si supervisor menekankan kepada karyawan pentingnya koreksi terhadap tindakan karyawan yang tidak tepat. Beberapa perusahaan membuat keputusan satu hari (*decision-day off*), di mana si karyawan diberikan satu hari libur dengan tetap menerima gaji untuk membangun perusahaan, rencana kerja tertulis untuk memperbaiki perilaku bermasalah. Idenya adalah untuk memberikan kesan kepada si pelanggar tentang seriusnya persoalan dan ketetapan hati manajemen untuk melihat bahwa perilaku karyawan diubah.
4. **Pemberhentian** : jika si karyawan gagal mengikuti rencana kerja yang sudah disusun dan terjadi masalah perilaku yang lebih buruk, maka si

supervisor akan memberhentikan si karyawan tersebut. (Mathis dan Jackson, 2002:314)

Selain langkah yang telah dijelaskan diatas dalam membentuk perilaku disiplin petugas Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang diperlukan juga prosedur disiplin progresif (bertahap). Hal ini diungkapkan oleh Hardoyo seorang staf Subseksi Bimbingan Pemasyarakatan dan Perawatan Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang yang mengatakan bahwa : “apabila terjadi pelanggaran yang dilakukan oleh petugas sebaiknya pendisiplinan dilakukan dengan memberikan kesempatan untuk memperbaiki kesalahan secara bertahap, dimulai dengan cara memanggil petugas yang melakukan kesalahan untuk diadakan konsultasi antara atasan dan bawahan sehingga dapat diketahui mengapa petugas tersebut melakukan pelanggaran, dengan demikian akan menghasilkan solusi agar petugas tersebut dapat memperbaiki kesalahannya dan tidak mengulangi kesalahannya lagi.” Dijelaskan pula apabila petugas tersebut tetap melakukan pelanggaran maka dapat diambil tindakan peringatan tertulis, skorsing maupun pemecatan.

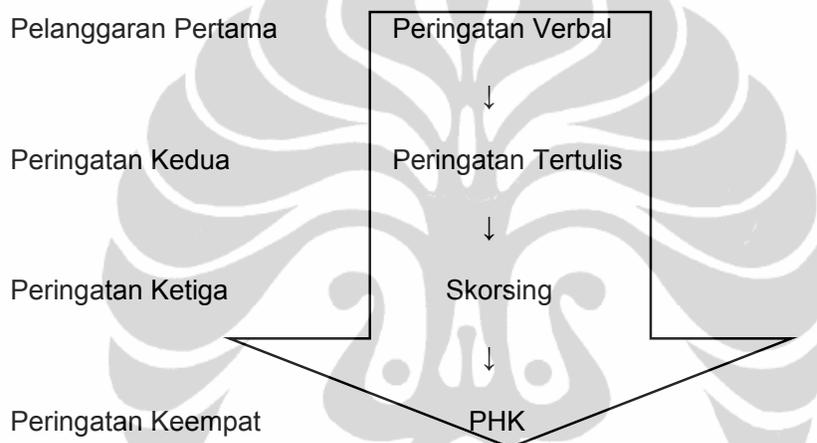
Telah dikemukakan oleh Ramsey bahwa disiplin progresif menekankan bahwa tindakan-tindakan dalam memodifikasi perilaku akan bertambah berat secara progresif (bertahap) jika si karyawan tetap menunjukkan perilaku yang tidak layak (Ramsey, 1998:10-12). Dengan demikian diharapkan petugas yang melanggar disiplin diberikan kesempatan untuk memperbaiki kesalahannya sebelum diberhentikan. Dengan mengikuti urutan progresif akan memastikan bahwa sifat dan keseriusan masalah telah dikomunikasikan dengan jelas kepada individu yang bersangkutan.

Tidak seluruh langkah dalam prosedur disiplin progresif diikuti pada kasus-kasus tertentu. Beberapa pelanggaran serius tertentu dikecualikan dari prosedur progresif ini dan mungkin akan langsung timbul pemecatan. Beberapa pelanggaran umum yang menyebabkan pemecatan langsung

adalah ; Pencemaran di pekerjaan, Pemilikan senjata, Penggunaan alcohol dan obat-obatan di pekerjaan; Berkelahi; Pencurian; Memalsukan aplikasi kerja (Ramsey, 1998:10-12). Berikut dibawah ini adalah gambar prosedur disiplin progresif :

**Gambar 6**

**Prosedur Disiplin Progresif**



Sumber : Robert D. Ramsey

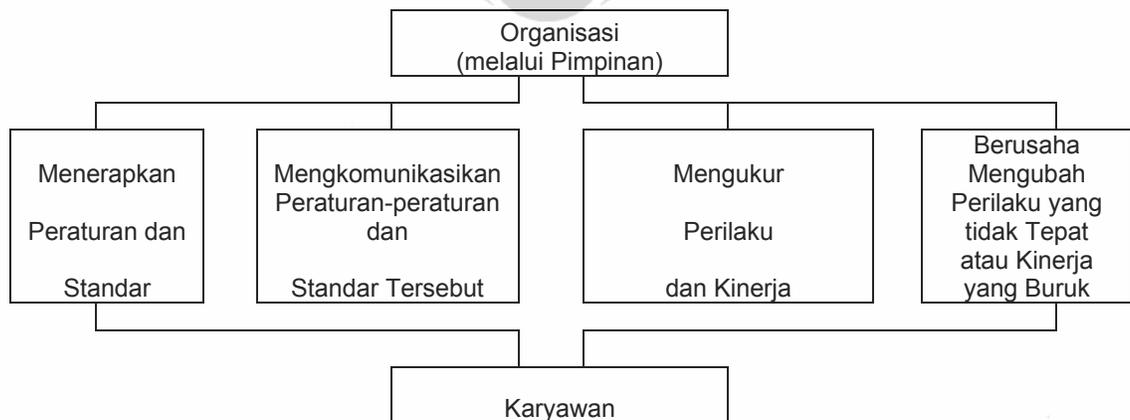
Kedisiplinan yang terbentuk harus dihayati dan dimaknakan petugas Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang sebagai suatu kewajiban dalam lingkungan kerjanya agar didalam melaksanakan pekerjaannya petugas selalu berada didalam garis peraturan-peraturan yang berlaku dan dalam prosesnya melibatkan kesadaran yang ada dalam diri petugas sehingga terbentuk komitmen akan disiplin dalam bekerja sehingga pelanggaran disiplin dapat diminimalisir. Dalam menghayati dan memaknakan kedisiplinan sangat berkaitan erat dengan, penghargaan dan penghukuman.

Hal ini berarti bahwa petugas juga diberikan kesempatan untuk berprestasi. Dengan demikian, petugas dapat memperbaiki hasil pekerjaan mereka yang kurang baik, ketepatan waktu dalam menyelesaikan

pekerjaan serta memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan masing-masing. Selain itu dalam menyelesaikan pekerjaan, petugas juga membutuhkan pedoman dalam bekerja sebagai petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis dalam melaksanakan tugas masing-masing bagian. Hal ini diciptakan agar tidak terjadi tumpang tindih wewenang dan kewajiban antara bagian yang satu dengan yang lainnya sehingga masing-masing bagian dapat melaksanakan pekerjaannya dengan optimal.

Oleh karena itu Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang melalui pimpinannya memiliki kepentingan untuk berusaha mengubah perilaku petugas yang tidak tepat atau kinerja yang buruk (ketidaksiplinan) menjadi petugas yang berprestasi, berdedikasi, memiliki loyalitas dan tidak tercela, dengan menggunakan sistem pendisiplinan yang mensosialisasikan dan mengkomunikasikan tujuan dan kemampuan kerja, teladan pimpinan, balas jasa/penghargaan (gaji/promosi dan kesejahteraan), pengawasan melekat, sanksi hukum dan ketegasan (peraturan) serta pedoman dalam bekerja kepada para bawahannya. Hal ini terlihat pada gambar :

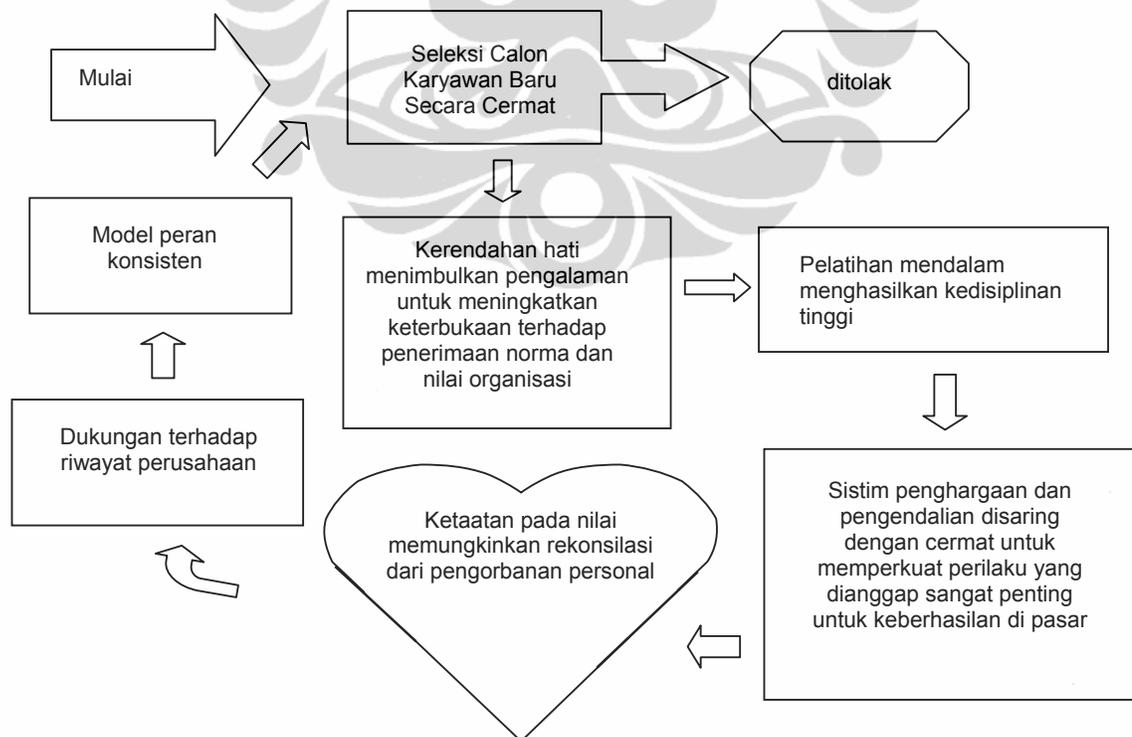
**Gambar 7**  
**Sistem Pendisiplinan**



Sumber : Robert. L Mathis dan John H Jackson

Untuk mensosialisasikan dan mengkomunikasikan hal tersebut maka diperlukan penekanan terhadap program pendidikan dan pelatihan yang dilakukan secara rutin dan berkelanjutan yang dilaksanakan oleh petugas lama maupun petugas yang baru sebagai upaya pengembangan budaya organisasi sehingga pemahaman tentang pelaksanaan pekerjaan secara baik dan benar dapat dihayati dan dipahami secara optimal sehingga akan menciptakan kedisiplinan dalam bekerja. Menurut Luthans (1995:79), beberapa langkah sosialisasi yang dapat membantu dan mempertahankan budaya organisasi adalah melalui seleksi calon karyawan, penempatan, pendalaman bidang pekerjaan, penilaian kinerja dan pemberian penghargaan, penanaman kesetiaan pada nilai-nilai luhur, perluasan cerita dan berita, pengakuan kinerja dan promosi. Hal ini dapat terlihat di dalam gambar berikut (Luthans, 2006: 137) :

**Gambar 8**  
**Langkah-langkah Sosialisasi Budaya Organisasi**



Sumber : Richard Pascale dalam Fred Luthans

Sosialisasi organisasi merupakan serangkaian aktivitas yang secara substantive berdampak kepada penyesuaian aktivitas individual dan keberhasilan organisasi, antara lain komitmen, kepuasan dan kinerja (Nelson:1991 dalam Sopiha, 2008:128). Oleh karena itu pengembangan budaya organisasi yang dilaksanakan oleh Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang dalam wujud pemberian program pelatihan dan pendidikan yang dilakukan secara rutin dan berkelanjutan terhadap petugasnya, merupakan bentuk dari sosialisasi yang mengarah kepada upaya untuk meningkatkan disiplin kerja petugas guna memacu efektifitas budaya kerja yang diterapkan sehingga akan tercapai efektifitas kerja individu yang diharapkan. Dengan tercapainya efektifitas kerja individu maka secara tidak langsung akan menghasilkan efektifitas kelompok yang nantinya akan menciptakan efektifitas organisasi.

### **C. Hambatan-Hambatan Dalam Pengembangan Budaya Organisasi Dan Efektifitas Budaya Kerja Yang Telah Diterapkan Di Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang**

Pengertian efektifitas secara sederhana mengandung makna tentang prestasi kerja secara keseluruhan (Indra Wijaya, 1989:226). Dalam melaksanakan tugas dan fungsi organisasi, keefektifan sebuah organisasi diukur dengan mengidentifikasi sasaran organisasi dan mengukur tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai sasaran tersebut (Price dalam Martani Huseini : 56). Dengan demikian dapat dikatakan hal ini mempertanyakan tentang sejauh mana organisasi berhasil dalam merealisasikan sasaran yang hendak dicapai dan prestasi kerja secara keseluruhan.

Terkait dengan hal tersebut sasaran yang hendak dicapai oleh Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang adalah pembinaan dan pelayanan terhadap pelanggar hukum yang mengarah kepada : peningkatan kualitas taqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa, kualitas intelektual, kualitas sikap dan perilaku; kualitas ketrampilan, kualitas kesehatan jasmani dan rohani,

serta peningkatan kualitas integritas hubungan hidup, kehidupan dan penghidupan yang tercermin di dalam indikator-indikator keberhasilan yaitu ; Isi Lapas lebih rendah dari pada kapasitas, Menurunnya secara bertahap angka pelarian dan gangguan keamanan dan ketertiban, Meningkatnya secara bertahap jumlah narapidana yang bebas sebelum pada waktunya melalui proses asimilasi dan integrasi, Semakin menurunnya dari tahun ke tahun angka residivis, Semakin banyaknya jenis-jenis dan program pembinaan sesuai kebutuhan berbagai golongan narapidana, Secara bertahap perbandingan banyaknya narapidana yang bekerja dibidang Industri dan pemeliharaan adalah 70 : 30, Lapas dalam kondisi bersih dan terpelihara dan Semakin terwujudnya lingkungan pembinaan yang menggambarkan proyeksi nilai-nilai masyarakat ke dalam Lapas dan semakin berkurangnya nilai-nilai sub-kultur penjara dalam Lapas. Berikut tabel mengenai hambatan dalam pencapaian sasaran dan indikator keberhasilan :

Tabel 13

Hambatan Dalam Pencapaian Sasaran Dan Indikator Keberhasilan

No.	Faktor	Hambatan	Rencana
1.	Sasaran	- Krisis kedisiplinan - Profesionalisme	Pengembangan Budaya organisasi melalui optimalisasi pendidikan dan pelatihan
2.	Indikator keberhasilan	- Over kapasitas - Krisis Kedisiplinan - Profesionalisme	Perekrutan petugas baru dan Pengembangan Budaya organisasi

Untuk mencapai sasaran yang mengarah kepada pencapaian efektifitas organisasi diperlukan adanya keterpaduan antara budaya, strategi, lingkungan dan teknologi organisasinya (Arogyaswamy dan Byles dalam Robbins, 1994:484). Hal ini diartikan bahwa strategi organisasi yang

terdiri dari kemampuan mendukung misi organisasi, memanfaatkan peluang dan kekuatan, menetralsir ancaman dan kelemahan serta mencapai keunggulan kompetitif secara terus-menerus (Wirawan, 2007:95), dapat berpadu dengan budaya organisasi/pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan, yang disesuaikan dengan lingkungan dan teknologi yang dipakai oleh organisasi yang mencakup aspek internal dan external organisasi, yaitu kemampuan organisasi dalam penyesuaian diri dengan tuntutan perubahan lingkungan sebagai suatu sistem secara keseluruhan yang didalam proses menciptakan keterpaduan tersebut membutuhkan disiplin yang tinggi.

Melalui kinerja yang disiplin dalam segala bentuk pekerjaan, akan meningkatkan kemampuan Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang sebagai sebuah organisasi pemerintah dalam beradaptasi, berintegrasi, dan memotivasi anggotanya untuk berkerja menjadi lebih baik agar memperoleh *output* yang dicita-citakan. Sehingga Lapas Pemuda Tangerang sebagai sebuah organisasi dikatakan efektif apabila telah mencakup unsur-unsur sebagai berikut : Adaptasi, yaitu sejauh mana kemampuan organisasi dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya dan sejauh mana organisasi dapat memberikan kemanfaatan terhadap lingkungannya; Integrasi, yaitu sejauh mana tingkat kemampuan organisasi untuk mengadakan sosialisasi, pengembangan konsensus dan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya; Motivasi, yaitu sejauh mana keterikatan dan hubungan antara pelaku organisasi dengan organisasinya dan kelengkapan sarana bagi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi. Produksi, sejauh mana kuantitas dan kualitas keluaran organisasi serta intensitas kegiatan suatu organisasi (Etzioni dalam Indra Wijaya, 1989:227).

Selanjutnya sebuah organisasi yang mempunyai budaya yang kuat, walaupun tidak secara eksplisit (terungkap) sebagai aturan tertulis bagi perilaku organisasi, namun demikian dapat membatasi pilihan-pilihan pengambilan keputusan bagi seorang manajer dalam segala hal fungsi

manajemen (Tunggal, 2004:14). Hal inilah yang memberikan gambaran mengenai adanya hubungan yang sangat erat antara budaya sebuah organisasi terhadap derajat efektifitasnya.

McKinsey dan Company, mengungkapkan tujuh variabel yang mempengaruhi derajat efektifitas suatu organisasi, kemudian dari ketujuh variabel tersebut, dikelompokkan menjadi dua perangkat organisasi, yaitu : pertama, struktur dan strategi sebagai *hardware of organization* (perangkat keras organisasi); kedua *style* (gaya), sistem, staff (karyawan), skills (kemampuan), dan *shared of value* (budaya organisasi) sebagai *software of organization* (perangkat lunak organisasi) (McKinsey dalam Moeliono, 2004:28). Untuk memahami dan memperkuat kesatuan variable-variable tersebut, penekanan terhadap pengadaan program pendidikan dan pelatihan terhadap anggota organisasi sebagai bentuk dari pengembangan budaya organisasi merupakan suatu cara yang efektif yang dapat mempertegas kedudukan tugas pokok dan fungsi masing-masing bagian di dalam organisasi sehingga akan melahirkan kedisiplinan yang mendukung pencapaian efektifitas organisasi. Berikut tabel mengenai keterkaitan 7s Mckensey dengan hambatan yang ada dalam pengembangan budaya organisasi :

Tabel 14  
7s Mckensey Dalam Pengembangan Budaya Organisasi

No.	Unsur	Hambatan	Solusi	Konsekwensi
1.	Struktur	Kurang Dukungan pimpinan	Pengembangan Budaya Brganisasi	Adanya perhatian dari pimpinan
2.	Strategi	Mekanisme pemberian penghargaan yang kurang baik		Pemberian penghargaan sesuai dengan kinerja
3.	Style	Penilaian yang tidak objektif		Obyektifitas dalam penilaian kinerja
4.	Sistem	Ketidak percayaan terhadap managemen kepegawaian		Evaluasi prestasi kerja secara priodik
5.	Staff	Apatis		Pelaksanaan reward dan punishment
6.	Skill	Rendah nya kemampuan		Memperluas Kesempatan dalam pengembangan SDM
7.	Shared Value	Anti perubahan dan pengembangan		Sosialisasi perubahan dan pengembangan Budaya organisasi

Pencapaian efektifitas organisasi melalui meningkatkan disiplin petugasnya Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang diharapkan dapat menghasilkan efektifitas kerja petugas Lapas sebagai langkah awal untuk menuju efektifitas organisasi. Dalam hal ini efektifitas kerja merupakan keadaan atau kemampuan berhasil atau tidaknya sesuatu pekerjaan yang dilakukan oleh manusia (pegawai) untuk memberikan yang diharapkan sesuai dengan kehendak organisasi. Efektivitas individual menekankan pada kinerja tugas dari karyawan tertentu atau anggota organisasi. Manajer secara rutin menilai efektifitas individu melalui proses evaluasi prestasi untuk menentukan siapa yang akan menerima kenaikan gaji, promosi, dan balas jasa lain yang tersedia dalam organisasi (Gibson dan Donnelly, 1996:29).

Selanjutnya Gibson menjelaskan bahwa istilah efektifitas berasal dari kata efek dan istilah ini digunakan dalam konteks hubungan sebab akibat, contohnya sebab dari efektifitas individu terdiri dari kemampuan, ketrampilan, pengetahuan, sikap, motivasi dan stres. Perbedaan individu ini akan berpengaruh kepada perbedaan efektifitas dalam kerja individu (Gibson dan Donnelly, 1996:29).

Dari definisi tersebut dapat diartikan bahwa hasil efektifitas kerja baik yang menyatakan kelemahan atau kekurangan pekerja, maupun prestasi atau keberhasilannya, pada dasarnya merupakan informasi yang sangat berharga bagi pimpinan. Keberhasilan yang perlu dipertahankan dan bahkan ditingkatkan atau sebaliknya, sebagian diantaranya disebabkan oleh keputusan atau kebijaksanaan yang tepat atau tidak tepat dari pimpinan. Oleh karena itu setiap pimpinan harus mampu menempatkan penilaian efektifitas kerja sebagai kegiatan yang dapat memberikan informasi-informasi sebagai umpan balik.

Bertolak dari hakekat efektifitas kerja sebagaimana yang dikemukakan oleh Nawawi bahwa efektifitas kerja diartikan sebagai berikut:

1. Efektivitas kerja adalah deskripsi secara sistemik tentang antara tugas-tugas yang diberikan dengan pelaksanaannya oleh seorang pekerja.
2. Efektivitas kerja adalah usaha mengidentifikasi, mengukur (menilai) dan mengelola (manajemen) pekerjaan yang dilaksanakan oleh pekerja (SDM) di lingkungan suatu organisasi.
3. Efektivitas kerja adalah kegiatan mengidentifikasi pelaksanaan pekerjaan dengan menilai aspek-aspeknya, yang difokuskan pada pekerjaan yang berpengaruh pada kesuksesan organisasi.
4. Efektivitas kerja adalah kegiatan pengukuran sebagai usaha menetapkan keputusan tentang sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaan oleh seorang pekerja (Nawawi, 2000:236-237)

Dari pengertian di atas dapat kita ambil manfaat dari efektivitas kerja itu adalah untuk mengetahui sejauh mana pekerja mampu melaksanakan tugas-tugas yang diberikan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Efektivitas individu dalam bekerja sangat berpengaruh kepada efektivitas organisasi secara keseluruhan. Berkaitan dengan itu Gibson membagi efektivitas atas tiga perspektif yaitu Efektivitas Individu, Efektivitas Kelompok, Efektivitas organisasi yang ketiga-tiganya dihubungkan dengan tanda panah mereka mengemukakan bahwa : "Tanda panah penghubung menunjukkan bahwa efektivitas kelompok tergantung dari efisiensi individu, sementara efektivitas organisasi tergantung dari efektivitas kelompok". Hal ini dapat dilihat pada gambar berikut ini (Gibson dan Donnelly, 1996:30) :

**Gambar 9**

**Tiga Perspektif Efektivitas**



Sumber : Gibson

Dari penjelasan tersebut dapat dikatakan disiplin petugasnya Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang yang melahirkan dukungan terhadap visi dan misi organisasi, nilai dan perilaku organisasi, serta sistem dan strategi organisasi diharapkan dapat menghasilkan efektifitas organisasi yang terlebih dahulu dimulai dari penerapan budaya kerja secara efektif. Melalui efektifitas budaya kerja yang diterapkan diharapkan menghasilkan pencapaian efektifitas kerja petugasnya. Hal ini diarahkan untuk menjadikan Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang sebagai organisasi yang unggul seperti yang terungkap didalam Visi organisasinya yaitu :

“ Terwujudnya Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Pemuda Tangerang Yang Unggul Dalam Pembinaan, Prima Dalam Pelayanan dan Tangguh Dalam Pengamanan ” (Profil LP Klas IIA Pemuda Tangerang : 2007)

Seperti yang diungkapkan oleh Collin dan Porras tentang organisasi unggul, mengungkapkan bahwa budaya organisasi merupakan sebuah konsep yang melingkupi segenap segmentasi organisasi, seperti : visi dan misi organisasi, nilai dan perilaku organisasi, serta sistem dan strategi organisasi (Tunggal, 2004:53).

Pengembangan budaya organisasi yang dilaksanakan oleh Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang dalam wujud pemberian program pelatihan dan pendidikan yang dilakukan secara rutin dan berkelanjutan terhadap

petugasnya, diarahkan agar dapat meningkatkan disiplin kerja petugas guna memacu efektifitas budaya kerja yang diterapkan sehingga akan tercapai efektivitas kerja individu yang diharapkan. Dengan tercapainya efektifitas kerja individu maka secara tidak langsung akan menghasilkan efektifitas kelompok yang nantinya akan menciptakan efektifitas organisasi. Oleh karena itu untuk mewujudkan hal tersebut dikatakan oleh Beer dan Huse bahwa sebuah organisasi akan mengembangkan suatu budaya tertentu, yang mungkin hanya berlaku dalam organisasi tersebut (Beer dan Huse dalam Indrawijaya, 1989:24).

Walau demikian sejumlah ada sejumlah resistansi terhadap perubahan dan pengembangan budaya organisasi yang secara sadar maupun tidak sadar mempertahankan budaya organisasi yang sudah ada dan menolak pengembangan budaya organisasi yang dilakukan. Resistansi terhadap perubahan tersebut menghambat upaya pengembangan budaya organisasi.

### **1. Hambatan-Hambatan Dalam Pengembangan Budaya Organisasi**

Adanya perilaku petugas yang tidak bersedia melakukan perubahan dan pengembangan budaya organisasi dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Hal ini disebabkan oleh masa kerja yang cukup lama dan terbiasa menggunakan pola kebiasaan yang telah berjalan selama ini dan membudaya dalam organisasi, sehingga toleransinya rendah terhadap perubahan. Terjadinya perubahan akan menimbulkan pertanyaan, apa pengaruh perubahan tersebut terhadap dirinya. Apabila dianggap akan mempunyai akibat negatif maka resistansi terhadap perubahan akan timbul karena merasa tidak mungkin dapat menyesuaikan diri terhadap sesuatu yang baru akibat perubahan tersebut. Kondisi ini terjadi sebagai akibat adanya kekhawatiran terhadap perubahan yang dianggap akan mengancam kenyamanan kerja yang telah ada. Berikut tabel mengenai hambatan dalam pengembangan budaya organisasi :

Tabel 15  
Hambatan-hambatan dalam Pengembangan Budaya organisasi

No.	Faktor	Hambatan	Peluang perbaikan
1.	Pengembangan Budaya Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perilaku Petugas yang anti terhadap perubahan dan pengembangan</li> <li>- Kurangnya informasi mengenai perubahan dan pengembangan yang akan dilakukan</li> <li>- Kepercayaan yang rendah terhadap manajemen kepegawaian</li> <li>- Tidak adanya dukungan aktif dari pimpinan</li> <li>- Keterbatasan anggaran</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sosialisasi dan pemberian sanksi bagi yang tidak mau mengikuti pengembangan</li> <li>- Ketersediaan media Informasi</li> <li>- Evaluasi prestasi kerja yang obyektif dan transparan</li> <li>- Perubahan gaya kepemimpinan untuk memberikan dukungan penuh</li> <li>- Memprioritaskan anggaran terhadap pengembangan budaya organisasi dalam bentuk pengembangan SDM</li> </ul>

Kemudian hambatan yang lain dalam pengembangan budaya organisasi Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang adalah kurangnya informasi mengenai pengembangan yang akan dilakukan atau yang sedang terjadi, sehingga menyebabkan kurang mengertinya para Petugas Lapas dalam mensikapi perubahan yang sedang berlangsung yang pada akhirnya mengakibatkan kurangnya dukungan terhadap pengembangan budaya organisasi.

Seperti yang dikemukakan oleh salah seorang Staf Sub. Seksi Lohasker Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang, Hannibal, S.Sos, M.Si, yang mengatakan bahwa “informasi-informasi yang berkaitan dengan pendidikan dan pelatihan sebagai sarana pengembangan budaya organisasi, sangatlah penting untuk disampaikan kepada para pegawai, agar mereka dapat mengetahui dan mengikuti perubahan yang ada sehingga mereka akan mengerti bahwa terdapat peluang bagi mereka untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan tersebut”. Dari keterangan itu dapat dianalisa bahwa informasi mengenai peluang pendidikan dan

pelatihan sebagai upaya pengembangan budaya organisasi sangat mendukung berjalannya rencana pengembangan budaya organisasi.

Di samping itu kepercayaan yang rendah petugas Lapas terhadap manajemen kepegawaian Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang merupakan penghambat dukungan terhadap pengembangan budaya organisasi. Hal ini diakibatkan oleh adanya faktor kedekatan terhadap pimpinan sehingga menutup peluang terhadap petugas-petugas yang memiliki kompetensi untuk ikut berperan serta dalam pengembangan budaya organisasi.

Tidak adanya dukungan aktif dari pejabat yang lebih tinggi dalam pengembangan budaya organisasi juga menimbulkan tidak adanya partisipasi dari semua kelompok kerja atau bagian yang ada di dalam Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang secara penuh yang mengakibatkan anggota organisasi tidak terlibat secara aktif dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengevaluasian pengembangan budaya organisasi. Kondisi ini yang memicu tidak diterimanya perubahan dan pengembangan budaya organisasi yang telah direncanakan.

Keterbatasan anggaran merupakan salah satu faktor penghambat upaya pengembangan sumber daya manusia yang terdiri atas pelatihan, pendidikan, dan pengembangan secara umum sebagai sarana dan langkah awal dalam mengembangkan budaya organisasi.

## **2. Efektifitas Budaya Kerja Yang Telah Diterapkan**

Efektifitas budaya kerja yang diterapkan di Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang terlihat masih belum mencapai yang diharapkan karena disebabkan berbagai hal yaitu : over kapasitas penghuni Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang, belum terbentuknya kesadaran petugas Lapas tentang budaya kerja yang baik, kurang dukungan dari pimpinan dan adanya prestasi yang dinilai karena kedekatan dengan pimpinan.

Over kapasitas yang terjadi di Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang merupakan salah satu penyebab sulitnya mencapai efektifitas budaya kerja yang telah diterapkan. Dikatakan demikian karena perbandingan antara jumlah petugas Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang dengan jumlah penghuni Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang yang isinya melebihi kapasitas sangat tidak seimbang, sehingga penerapan budaya kerja yang ada di Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang menjadi tidak efektif. Berikut tabel tentang budaya kerja yang telah diterapkan dan hambatannya :

Tabel 16  
Efektifitas Budaya Kerja Yang Telah Diterapkan

No.	Faktor	Hal yang telah diterapkan	Hambatan
1.	Budaya kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Catur Tertib</li> <li>- 8 Etos Kerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Over kapasitas penghuni Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang.</li> <li>- Belum terbentuknya kesadaran petugas Lapas tentang budaya kerja yang baik.</li> <li>- Kurangnya dukungan dari pimpinan dalam mencapai efektifitas budaya kerja yang diterapkan, dan</li> <li>- Adanya kepercayaan yang rendah petugas Lapas terhadap manajemen kepegawaian ketidakpercayaan prestasi yang dinilai karena kedekatan dengan pimpinan.</li> </ul>

Selain itu budaya kerja yang diterapkan belum dapat membentuk kesadaran para petugas untuk memahami bahwa suatu keberhasilan kerja berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dalam budaya kerja yang baik yang menjadi perilaku kebiasaan. Masih terdapat anggapan yang penting menerima gaji sehingga kinerja dan pengawasan masih di bawah harapan. Masih banyak ditemui pegawai yang bekerja seenaknya sendiri bahkan melanggar disiplin. Banyak jam kerja yang tidak diefektifkan dengan tugas pekerjaannya. Seperti yang

dikatakan oleh Osborn dan Plastrik, bahwa orang hanya akan berubah kalau dia menginginkannya secara sukarela karena menyadari. (Osborn dan Plastrik, 2000:241) Situasi ini dapat dikatakan bahwa organisasi tidak mampu mengubah fundamental psikologis pegawainya untuk berubah (Riza dalam Supriyanto, 2006: 88).

Oleh karena itu, kesadaran dan kesediaan untuk menerapkan budaya kerja masih belum merata. Hal ini juga disebabkan oleh kurangnya dukungan dari pimpinan karena tenggelam pada rutinitas yang hanya terfokus pada penyelesaian tugas-tugas yang ada saja. Penerapan budaya kerja hanya akan efektif jika seluruh komponen bersedia mengubah dirinya untuk menerapkan budaya kerja yang ada dan didukung pimpinan puncak untuk memudahkan penyebaran nilai-nilai yang diarahkan pada terciptanya petugas yang disiplin, bermoral dan bertanggung jawab.

Di samping itu kepercayaan yang rendah petugas Lapas terhadap manajemen kepegawaian Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang merupakan salah satu penyebab sulitnya mencapai efektifitas budaya kerja. Hal ini disebabkan oleh adanya prestasi yang dinilai karena kedekatan terhadap pimpinan, sehingga dapat mematahkan semangat kerja petugas Lapas Klas IIA Pemuda Tangerang untuk berprestasi melalui penerapan budaya kerja.