

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan komponen utama suatu organisasi yang menjadi perencana dan pelaku aktif dalam setiap aktivitas organisasi. Mereka mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status dan latar belakang pendidikan, usia, jenis kelamin yang heterogen yang dibawa kedalam suatu organisasi sehingga tidak seperti mesin, uang dan material, yang sifatnya pasif dan dapat dikuasai dan diatur sepenuhnya dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Sumber daya manusia baik yang menduduki posisi pimpinan maupun anggota merupakan faktor terpenting dalam setiap organisasi atau instansi baik pemerintah maupun swasta. Hal ini karena baik atau buruknya kinerja suatu organisasi atau instansi sebagian besar dipengaruhi oleh faktor manusia selaku pelaksana pekerjaan.

Kepemimpinan dalam hal ini merupakan faktor yang sangat penting. Dalam suatu organisasi atau instansi, kepemimpinan berkaitan dengan pengarahan kepada pegawai untuk melakukan pekerjaan. Ini menjadi bagian penting dalam memahami perilaku kerja. Beberapa penelitian telah memperlihatkan bahwa tidak ada satu cara terbaik untuk memimpin bawahan. Ini tergantung pada pemimpinnya, bawahan, dan situasi yang ada.

Pemimpin yang baik pasti akan mendapatkan hasil pekerjaan lebih banyak dari bawahannya dengan sikap sebagai pemimpin yang baik. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang sesuai, mereka tidak hanya melihat posisinya sebagai pemimpin yang menghendaki segalanya telah dilakukan, tetapi mereka harus pula bekerja dalam struktur yang ada secara efektif.

Macam gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi dapat membantu menciptakan efektivitas kerja yang positif bagi pegawai. Adanya gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi maka pegawai akan lebih semangat dalam menjalankan tugas dan kewajibannya dan mempunyai harapan terpenuhinya kebutuhan.

Kemudian faktor lain yang mempengaruhi perilaku pegawai adalah system dalam organisasi itu sendiri, yang dalam hal ini budaya perusahaan yang melingkupinya. Sebagai makhluk sosial, pegawai tidak terlepas dari berbagai nilai dan norma yang ada di perusahaan.

Budaya organisasi dapat mempengaruhi cara pegawai bertingkah laku, cara menggambarkan pekerjaannya, cara bekerja dengan koleganya, dan cara memandang masa depan dengan wawasan yang luas ditentukan oleh norma, nilai dan kepercayaannya.

Gibson (1996), menyatakan budaya organisasi menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh anggota organisasi, menentukan batas-batas normatif perilaku anggota organisasi, menentukan sifat dan bentuk pengendalian dan pengawasan organisasi, menentukan gaya manajerial yang

dapat diterima oleh anggota organisasi, menentukan cara kerja yang tepat dan lain sebagainya.

Secara umum banyak sekali pandangan yang menganggap bahwa kinerja para aparatur negara masih sangat rendah. Hal ini pula yang peneliti temukan dalam Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral (KESDM), khususnya pada Biro Umum yang menjadi subjek dari penelitian ini.

Melalui observasi lapangan yang telah dilakukan, peneliti menemukan bahwa kinerja para pegawai di Biro Umum KESDM ini memiliki suatu permasalahan dalam hal kedisiplinan dan ketepatan penyelesaian tugas, dimana kedua hal tersebut dalam penilaian kinerja akan menunjukkan bahwa pegawai tersebut memiliki tanggung jawab yang rendah terhadap pekerjaannya.

Selanjutnya peneliti mencoba menghubungkan masalah kinerja tersebut dengan 2 faktor lainnya yakni kepemimpinan dan budaya organisasi dalam institusi tersebut untuk dibuat sebagai materi pra riset, karena selama proses observasi lapangan peneliti menemukan adanya keterkaitan antara faktor pemimpin dan budaya yang tercipta di dalam Biro Umum KESDM.

Berikut adalah hasil pra riset yang peneliti lakukan terkait masalah kinerja pegawai yang dihubungkan dengan faktor kepemimpinan dan budaya organisasi.

Pertanyaan-pertanyaan berikut dibuat ditujukan untuk mengetahui permasalahan di Biro Umum KESDM secara keseluruhan, dengan meminta 15 orang pegawai untuk mengisi kuesioner.

Tabel 1.1
Hasil Penyebaran Kuisisioner Pra Riset

NO.	PERTANYAAN	Baik	Kurang Baik
1	Keterbukaan antar pegawai	100%	0%
2	Kerjasama	93%	7%
3	Hubungan atasan dengan bawahan	87%	13%
4	Kualitas pekerjaan	100%	0%
5	Ketepatan penyelesaian tugas	47%	53%
6	Kemampuan pegawai terhadap tugas	100%	0%
7	Disiplin terhadap jam kerja	33%	67%
8	Setuju terhadap kedisiplinan jam kerja	40%	60%
9	Pendapat terhadap kepribadian atasan	80%	20%
10	Pengawasan dari atasan	40%	60%

Sumber: Data diolah oleh peneliti.

Berdasarkan hasil observasi, peneliti menemukan kenyataan di lapangan bahwa sebagian besar pegawai di Biro Umum Kementerian ESDM memiliki hubungan antar individu yang cukup baik, kerjasama yang terjalin baik, dan hubungan antara atasan dengan bawahan yang berjalan dengan lancar.

Namun disini juga terlihat suatu masalah dimana sebagian karyawan menunjukkan bahwa mereka kerap kurang disiplin dalam waktu tiba di kantor atau saat pulang kantor yakni sebesar 67% (pertanyaan no 7), serta mereka mentoleransi ketidakdisiplinan jam kerja tersebut.

Selain itu, seperti yang telah diketahui selama masa observasi lapangan. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas (pertanyaan no 5) menjadi masalah yang cukup banyak diakui oleh para pegawai (53%), dan selanjutnya adalah masalah terkait pengawasan dari atasan yang cukup longgar (60%).

Berdasarkan hasil kuesioner pra riset diatas, terdapat suatu kecenderungan bahwa para pegawai yang menjadi subjek pra riset tersebut, sebagian besar merasa tidak ada masalah jika mereka berada di kantor kurang dari waktu kerja pada umumnya. Seperti yang terlihat pada pertanyaan nomor 7 dan 8 (sebesar 67% dan 60%).

Selanjutnya, untuk lebih mendapatkan gambaran yang menyeluruh terkait apakah masalah tersebut terjadi pada semua bagian di Biro Umum KESDM atau tidak, peneliti menyebarkan kuesioner lanjutan yang disebar ke 4 bagian yang terdapat dalam Biro Umum KESDM. Yaitu bagian rumah tangga pimpinan departemen, bagian rumah tangga sekretariat jenderal, bagian tata usaha, dan bagian perlengkapan. Dimana masing masing bagian diambil 10 orang untuk menjadi sampel dan diminta untuk mengisi kuesioner.

Berikut adalah hasil penyebaran kuesioner kedua yang menampilkan hasil kuesioner di 4 bagian dalam biro umum.

Tabel 1.2
Hasil Penyebaran Kuisisioner Pra Riset
Di Empat Bagian Biro Umum

PERTANYAAN	Bag Rumah Tangga Pimpinan Dept. (%)		Bag Tata Usaha (%)		Bag Rumah Tangga Sekjen (%)		Bag Perlengkapan (%)	
	Baik	Baik	Baik	Kurang Baik	Baik	Kurang Baik	Baik	Kurang Baik
	Keterbukaan antar pegawai	100.0	0.0	86.7	13.3	100.0	0.0	73.3
Kerjasama	86.7	13.3	100.0	0.0	100.0	0.0	80.0	20.0
Hubungan atasan dengan bawahan	86.7	13.3	66.7	33.3	66.7	33.3	46.7	53.3
Kualitas pekerjaan	100.0	0.0	86.7	13.3	100.0	0.0	66.7	33.3
Ketepatan penyelesaian tugas	80.0	20.0	60.0	40.0	100.0	0.0	53.3	46.7
Kemampuan pegawai terhadap tugas	100.0	0.0	86.7	13.3	93.3	6.7	93.3	6.7
Disiplin terhadap jam kerja	80.0	20.0	73.3	26.7	86.7	13.3	13.3	86.7
Setuju terhadap kedisiplinan jam kerja	86.7	13.3	53.3	46.7	86.7	13.3	6.7	93.3
Pendapat terhadap kepribadian atasan	100.0	0.0	100.0	0.0	73.3	26.7	33.3	60.0
Pengawasan dari atasan	100.0	0.0	86.7	13.3	86.7	13.3	0.0	100.0

Sumber: Data diolah oleh peneliti.

Hasil dari penyebaran kuisisioner kedua menunjukkan bahwa masalah terkait kinerja (dalam hal ketepatan dalam penyelesaian tugas) banyak terjadi pada 2 bagian di Biro Umum KESDM yaitu bagian Tata Usaha (40%) dan Bagian Perlengkapan (46,7%). Dimana pegawai yang menjadi sampel dari 2 bagian tersebut mengaku kerap terjadi keterlambatan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka masing-masing.

Namun diantara bagian tata usaha dengan bagian perlengkapan, yang paling menunjukkan adanya masalah terkait kinerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi adalah bagian perlengkapan. Karena selain faktor kinerja yang diakui sering terjadi keterlambatan, pada bagian perlengkapan juga menunjukkan kebiasaan yang mentoleransi ketidakdisiplinan jam kerja

(93,3%). Ditambah adanya faktor kurangnya pengawasan dan tuntutan dari atasan mereka masing-masing (100%). Sementara untuk poin yang sama di bagian tata usaha hanya menunjukkan persentase sebesar 46,7% untuk toleransi ketidaksiplinan jam kerja dan 13,3% untuk kurangnya pengawasan.

Hasil pra riset diatas diperkuat dengan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan salah seorang kepala sub bagian dalam Biro Umum KESDM, yang menyatakan bahwa dalam DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) yang rutin dilakukan untuk menilai kinerja pegawai KESDM sering kali dirinya memberikan nilai yang rendah pada beberapa indikator kinerja yang menjadi penilaian.

Dari 8 indikator penilaian kinerja yang terdiri dari kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan, umumnya beliau mengaku paling banyak memberikan nilai rendah pada bawahannya dari segi ketaatan, tanggung jawab, dan prakarsa. Hal ini terjadi karena menurut beliau banyak dari bawahannya, dan juga pegawai-pegawai lain yang umumnya masih berada dalam bagian peralatan kerap kurang bertanggung jawab dalam menjalankan pekerjaannya, serta kurang berinisiatif jika atasan yang bersangkutan tidak meminta secara langsung.

Namun, beliau menambahkan bahwa permasalahan yang terjadi mungkin berbeda pada bagian-bagian yang lain. Karena sejauh pengetahuan beliau, di bagian Rumah Tangga Pimpinan Departemen justru pegawainya memiliki tingkat tanggung jawab dan prakarsa yang baik.

Selain itu, berdasarkan data yang peneliti dapatkan, pada bulan Mei 2011, dari total 189 pegawai di Biro Umum Kementerian ESDM terjadi 489 hari yang tercatat dimana pegawai tidak masuk kerja tanpa keterangan.

Itulah beberapa kondisi yang peneliti temukan saat melakukan observasi lapangan, serta pra riset di Biro Umum KESDM sehingga peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian di Biro Umum KESDM ini.

Biro Umum di KESDM sendiri merupakan suatu bagian yang secara kuantitas mewakili bagian terbesar dari Kementerian tersebut. Dan secara kualitas, Biro Umum merupakan bagian yang menjadi penunjang kinerja para pegawai di kementerian ini secara keseluruhan, mulai dari jajaran terendah hingga ke tingkat menteri berhubungan langsung dengan Biro Umum.

Dapat dibayangkan jika kinerja dari para pegawai di Biro Umum ini tidak bekerja dengan baik, maka kinerja Kementerian ESDM secara keseluruhan juga akan menurun. Berdasarkan masalah-masalah yang telah dijelaskan sebelumnya peneliti mencoba melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Biro Umum Kementerian ESDM”**.

1.2 Rumusan Masalah

Perumusan masalah dalam penelitian yang dilakukan pada Biro Umum Kementerian ESDM adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah gambaran kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan pada Biro Umum Kementerian ESDM?

2. Apakah faktor kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Biro Umum Kementerian ESDM?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Biro Umum Kementerian ESDM?
4. Apakah kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Biro Umum Kementerian ESDM?

1.3 Pembatasan Masalah

Dalam penelitian ini peneliti membatasi penelitian terkait variabel kepemimpinan, yakni melalui fungsi-fungsinya. Karena secara logis, efektif atau tidaknya kepemimpinan dalam suatu organisasi salah satunya dapat dilihat melalui apakah pimpinan telah menjalankan fungsinya sebagai pemimpin dengan baik atau tidak.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian yang dilakukan pada Biro Umum Kementerian ESDM adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gambaran tentang deskripsi kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan pada Biro Umum Kementerian ESDM.
2. Untuk menguji secara empiris pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Biro Umum Kementerian ESDM.

3. Untuk menguji secara empiris pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Biro Umum Kementerian ESDM.
4. Untuk menguji secara empiris pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada Biro Umum Kementerian ESDM.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Menambah pengetahuan pada bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berhubungan dengan masalah kepemimpinan, budaya organisasi, dan pengaruhnya terhadap kinerja.

2. Bagi Kementerian ESDM.

Memberikan informasi dan gambaran mengenai kepemimpinan dan budaya organisasi sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pada Kementerian ESDM khususnya di Biro Umum, sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Menambah referensi dan memberikan rujukan tambahan bagi peneliti lain yang ingin meneliti tentang kepemimpinan, budaya organisasi, dan pengaruhnya terhadap kinerja.

4. Bagi Dunia Akademis

Menjadi bahan pembelajaran dan memperkaya ilmu pengetahuan pada bidang manajemen sumber daya manusia, antara lain mengenai kepemimpinan, budaya organisasi, dan pengaruhnya terhadap kinerja.