

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini menyajikan latar belakang masalah penelitian, perumusan masalah, tujuan dan signifikansi penelitian, dan sistematika penulisan.

1.1. Latar Belakang Masalah

Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia (HAM) merupakan direktorat jenderal yang bertugas merumuskan dan melaksanakan kebijakan dan standarisasi teknis di bidang perlindungan HAM. Direktorat Jenderal HAM dalam melaksanakan tugas dan fungsinya tersebut telah merumuskan strategi kerja dengan visi mewujudkan perlindungan, pemajuan, penegakan, dan pemenuhan HAM menuju masyarakat aman, damai, adil, demokratis dan sejahtera. Kemudian visi tersebut diperjelas dengan sasaran terlaksananya pemahaman, kesadaran dan penghormatan HAM dalam rangka tegaknya HAM melalui implementasi Rencana Aksi Nasional (RAN) HAM; terlaksananya kerjasama dalam dan luar negeri di bidang HAM; terlaksananya pengembangan sistem informasi HAM menuju terciptanya jaringan informasi HAM; dan tercapainya peningkatan pemantauan, evaluasi dan pelaporan HAM. Berdasarkan rumusan tersebut nampak jelas bahwa pelayanan yang diberikan Direktorat Jenderal HAM kepada publik bersifat tidak langsung. Untuk itu, demi memberikan pelayanan yang terbaik bagi publik, prinsip-prinsip *good governance* harus dapat diterapkan.

Prinsip-prinsip *good governance* telah mengubah paradigma dalam melaksanakan pemerintahan, dari yang semula fokusnya lebih kepada pengendalian input berubah menjadi fokusnya kepada pengendalian output. Terjadi pergeseran perspektif dalam hubungan antara negara dengan masyarakat, dari yang tadinya negara adalah milik pemerintah, rakyat hanya menjadi pengikut pemerintah, berubah menjadi negara dimiliki oleh rakyat, negara tidak bisa apa-apa tanpa rakyat, segala sesuatu yang dilakukan pemerintah adalah untuk rakyat, sebagai pemilik pemerintahan itu sendiri. Munculnya pemikiran-pemikiran baru tentang pemerintahan ini tidak lepas dari adanya kritik terhadap pemerintahan

yang berlangsung selama ini yang dinilai terlalu kaku, lamban, sangat birokratis, tidak efisien serta seringkali memakan biaya yang sangat mahal didalam penyelenggaraannya.

Untuk melaksanakan *good governance* diperlukan negara yang berkompeten, sebagaimana yang dikemukakan oleh Rondinelli dan Cheema. Negara yang berkompeten dapat memandu dan memfasilitasi pertumbuhan ekonomi, meningkatkan kapasitas manusia, menggerakkan keuangan dan sumber daya manusia untuk pembangunan, mendorong dan memajukan usaha swasta, melindungi kelompok rentan secara sosial maupun ekonomi, menghapus kemiskinan dan melindungi alam dan sumber daya fisiknya melalui sistem administrasi dan politik yang akuntabel, efektif, efisien, jujur, partisipatif dan demokratis (Rondinelli & Scheema: 243-258). Rondinelli dan Cheema menambahkan bahwa tiga peran penting negara yang berkompeten diantaranya adalah menciptakan lingkungan yang mendukung partisipasi dalam ekonomi global, memperkuat kapasitas institusi publik melalui reformasi administrasi, serta penghapusan kemiskinan melalui kebijakan-kebijakan yang berpihak kepada masyarakat miskin. Disini terlihat bahwa salah faktor yang mendukung terwujudnya *good governance* adalah peningkatan kapasitas yang pada akhirnya menuju pada peningkatan produktivitas organisasi.

Berbicara mengenai peningkatan kinerja, salah satu faktor penting yang mendukung terwujudnya peningkatan kinerja atau produktivitas anggota suatu organisasi adalah budaya yang berkembang di dalam suatu organisasi atau yang dikenal sebagai "budaya organisasi". Menurut Terrence E. Deal & Allan A. Kennedy, budaya organisasi merupakan nilai-nilai dominan yang diterapkan oleh suatu organisasi, merupakan asumsi & kepercayaan dasar yang terdapat di antara anggota organisasi. Lebih lanjut, Linda Smircich mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan pola kepercayaan, simbol-simbol, ritual, mitos dan praktis yang telah lama berjalan (Robbins, 1990 : 479).

Budaya organisasi yang ideal adalah budaya organisasi yang kuat, di mana nilai-nilai dalam organisasi dianut secara luas, dan diwariskan dan disosialisasikan

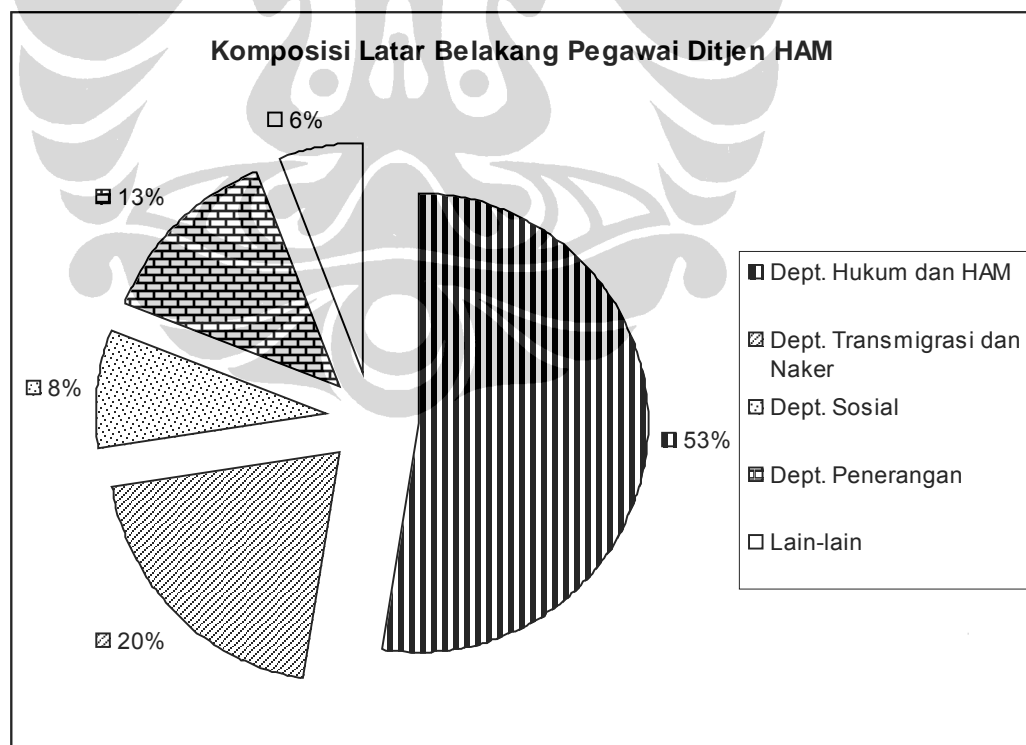
secara jelas (Ndraha, 2003 : 123). Budaya organisasi yang baik dan kuat memiliki sifat dinamis, terbuka, adaptif dan siap berubah sesuai kondisi lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Budaya organisasi yang kuat akan mempengaruhi intensitas perilaku individu di dalam organisasi dan lingkungannya, mendorong berkembangnya penerapan nilai-nilai positif, yang pada akhirnya mendukung kemajuan dan peningkatan kinerja organisasi. Di sini, budaya organisasi yang kuat adalah aset bagi organisasi. Budaya yang berkembang mendorong meluas dan menguatnya nilai-nilai positif dalam organisasi sehingga mendukung produktivitas dan kinerja organisasi. Namun di lain sisi, budaya organisasi juga dapat menjadi beban bagi organisasi, ketika budaya yang berkembang di organisasi adalah budaya yang membawa nilai-nilai negatif dan menghambat kemajuan dan produktivitas organisasi.

Budaya organisasi dapat terwujud dalam perilaku, sikap, atribut maupun nilai-nilai dasar yang ada dalam suatu organisasi. Perilaku anggota dalam suatu organisasi dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi, sikap anggota organisasi dalam menghadapi konflik, dan atribut yang melekat pada organisasi, dipengaruhi oleh adanya budaya dalam suatu organisasi. Budaya suatu organisasi juga mempengaruhi pola komunikasi, interaksi dan koordinasi antar anggota organisasi maupun hubungan antara anggota organisasi dengan lingkungan di luar organisasinya.

Dalam kaitannya dengan hal tersebut di atas, budaya organisasi di Ditjen HAM menentukan sikap dan perilaku pegawai Direktorat Jenderal HAM, menentukan juga pola komunikasi, interaksi dan koordinasi antar pegawai Direktorat Jenderal HAM (*internal stakeholder*) maupun antara pegawai Direktorat Jenderal HAM dengan *eksternal stakeholder* Direktorat Jenderal HAM, yaitu instansi atau lembaga yang terkait dalam pelaksanaan tugas-tugas pencapaian visi dan misi Direktorat Jenderal HAM, baik pemerintah maupun non-pemerintah.

Direktorat Jenderal HAM relatif masih berusia dini. Terbentuk pada akhir tahun 2000 dan mulai beroperasi efektif tahun 2001 bersamaan dengan meleburnya sejumlah departemen dan instansi pemerintah, seperti Departemen Transmigrasi dan Tenaga Kerja, Departemen Penerangan, serta Departemen Sosial. Para pegawai dari instansi-instansi yang dilebur tersebut sebagian masuk ke dalam Direktorat Jenderal HAM. Sehingga para pegawai di Direktorat Jenderal HAM memiliki latar belakang dari instansi yang berbeda-beda. Mereka berasal dari berbagai macam instansi pemerintah, diantaranya Departemen Sosial, Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi, dan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, maupun berasal dari unit eselon I lain di Departemen Hukum dan HAM, seperti Direktorat Jenderal Pemasyarakatan, Direktorat Jenderal Imigrasi, BPHN dan Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan HAM R.I. Berdasarkan data Kepegawaian Direktorat Jenderal HAM tahun 2008, latar belakang instansi pegawai pada Direktorat Jenderal HAM dapat digambarkan sebagai berikut :

Grafik 1.1. Komposisi Latar Belakang Pegawai Ditjen HAM



Sumber : Bagian Kepegawaian Ditjen HAM (telah diolah kembali).

Sebagian besar dari mereka yang masuk ke Direktorat Jenderal HAM akan

memasuki masa pensiun dalam kurun waktu 5 – 10 tahun mendatang. Rata-rata pegawai memasuki masa pensiun setelah menjalani masa kerja sekitar 25 – 30 tahun. Hal tersebut berarti mereka telah berada di instansi mereka yang lama untuk jangka waktu 10-15 tahun dan hal ini berarti budaya yang ada di organisasi mereka sebelumnya tentu telah melekat di dalam diri mereka dan muncul dalam perilaku mereka sehari-hari.

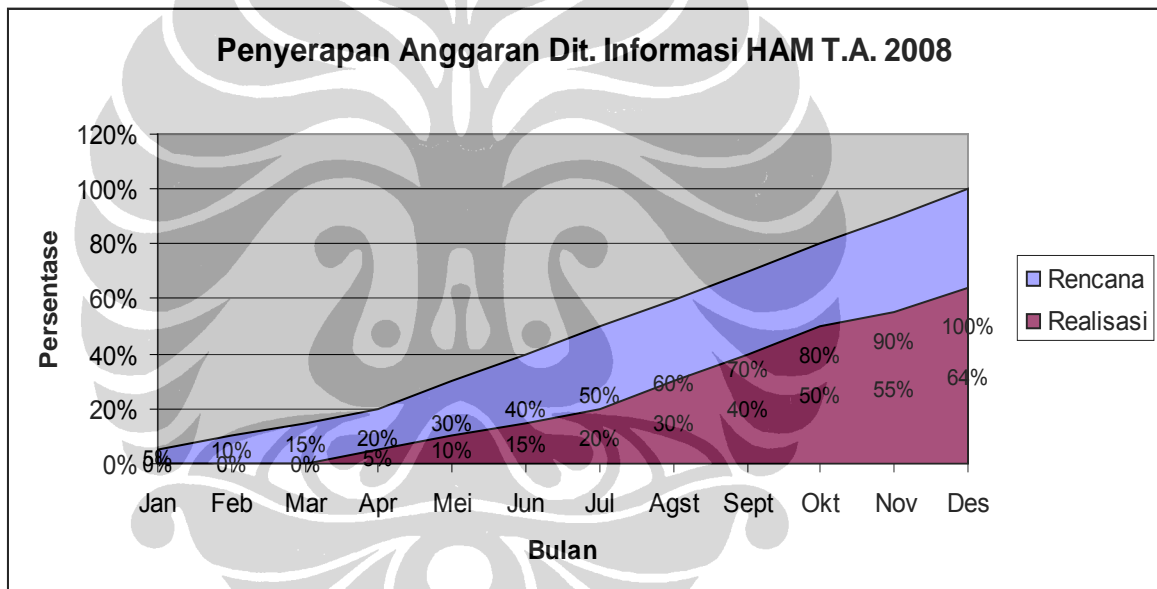
Budaya organisasi yang ideal mampu menjadi perekat, pemersatu, identitas, citra, *brand*, pemacu-pemicu (motivator), pengembangan yang berbeda dengan organisasi lain yang dapat dipelajari dan diwariskan kepada generasi berikutnya, dan dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil/target yang ditetapkan. Kesatupaduan anggota organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi dapat mewujudkan dalam bentuk koordinasi yang baik.

Pada Direktorat Jenderal HAM, komunikasi dan koordinasi antar pegawai, sebagai salah satu wujud budaya organisasi di Direktorat Jenderal HAM, belum terlihat baik. Di dalam Laporan Tahunan 2007 Direktorat Jenderal HAM dikatakan *”demi terciptanya pelaksanaan dan kelancaran program kerja Direktorat Jenderal HAM, seluruh direktorat yang ada seyogyanya dapat saling berkoordinasi dan bekerjasama sehingga diharapkan pelaksanaan program kerja selanjutnya dapat ditingkatkan lebih baik sesuai dengan yang diharapkan”* (Direktorat Jenderal HAM, 2007). Koordinasi antar direktorat belum terlaksana dengan baik, pertukaran data dan informasi, terutama antar direktorat, masih sangat minim. Di sini terlihat bahwa koordinasi dan kerjasama antar pegawai Direktorat Jenderal HAM masih belum seperti yang diharapkan, terutama oleh pimpinan.

Budaya organisasi juga terlihat dalam wujud perilaku pegawai di Direktorat Jenderal HAM dalam pelaksanaan pekerjaannya. Para pegawai Direktorat Jenderal HAM dapat dikatakan lamban dan kurang proaktif dalam melaksanakan atau menyelesaikan pekerjaan. Untuk tahun anggaran 2008, pada

Direktorat Informasi HAM, sampai dengan bulan Agustus 2008 realisasi penyerapan anggaran masih di bawah 40% (Direktorat Jenderal HAM, 2008), yang berarti kegiatan yang telah terlaksana sampai dengan bulan tersebut masih sangat rendah. Padahal seluruh kegiatan harus sudah selesai dilaksanakan sampai dengan bulan November 2008, yang notabene hanya memiliki sisa waktu 3 bulan, itu pun belum dipotong cuti bersama hari raya. Tidak hanya di Direktorat Informasi saja, Direktorat lain pun juga mengalami keterlambatan dalam penyerapan anggaran, yang berarti terlambatnya pula penyelesaian pekerjaan yang direncanakan pada tahun anggaran 2008.

Grafik 1.2. Penyerapan Anggaran Dit. Informasi HAM
Tahun Anggaran 2008



Sumber : Laporan Penyerapan Anggaran Dit. Informasi HAM per Agustus 2008.

Dalam usianya yang relatif muda, Direktorat Jenderal HAM belum dapat dikatakan telah memiliki budaya yang kuat. Direktorat Jenderal HAM terlihat masih mencari bentuk organisasi yang ideal dalam pencapaian visinya. Hal ini terlihat dari adanya perubahan susunan organisasi dan tata kerja terkait dengan perubahan nomenklatur dari Direktorat Jenderal Perlindungan HAM menjadi Direktorat Jenderal HAM pada bulan Maret 2008. Kondisi latar belakang pegawai yang beragam dapat dipandang sebagai aset bagi Direktorat Jenderal HAM untuk mengembangkan budaya organisasi yang ideal bagi Direktorat Jenderal HAM,

namun di lain sisi juga dapat dipandang sebagai hambatan bagi Direktorat Jenderal HAM ketika keberagaman budaya tersebut tidak dikelola dengan baik. Untuk mengelola keberagaman tersebut diperlukan kepemimpinan yang efektif yang dapat menyatukan keberagaman budaya yang dibawa oleh para pegawai Direktorat Jenderal HAM menjadi satu kekuatan bersama membentuk satu budaya yang ideal bagi Direktorat Jenderal HAM yang pada akhirnya mendukung peningkatan produktivitas Direktorat Jenderal HAM.

Keberadaan budaya organisasi tidak terlepas dari 3 (tiga) unsur yang mempengaruhi terbentuknya budaya organisasi, yaitu kepemimpinan (leadership), bawahan (followers), dan sistem (system) yang dimiliki oleh suatu organisasi. Leadership atau kepemimpinan memegang peranan utama di dalam pembentukan budaya organisasi, namun walau bagaimana pun, budaya organisasi juga merujuk pada elemen-elemen atau kelompok-kelompok yang lebih stabil dan menetap di dalam suatu organisasi (Schein, 1992 : 5). Budaya organisasi memang tidak semata-mata ditentukan oleh kepemimpinan dalam suatu organisasi, terlebih apabila seorang pemimpin tersebut berasal dari luar organisasi. Sebagaimana yang terjadi pada Direktorat Jenderal HAM, dimana seluruh pejabat eselon I dan II berasal dari luar Direktorat Jenderal HAM. Hal ini terkait dengan keberadaan Direktorat Jenderal HAM sendiri yang relatif masih muda dan sistem kaderisasi yang belum berjalan dengan baik.

Pada suatu organisasi, pemimpin dapat dibedakan menjadi *Top Management*, *Middle Management* dan *Lower Management*. *Middle management*, yaitu para Direktur dan Sekretaris Ditjen HAM, memegang peran strategis dalam lingkup internal Ditjen HAM, dimana mereka menjembatani tujuan yang akan dicapai organisasi dengan pelaksanaan upaya pencapaian tujuan tersebut di tingkat operasional. Untuk itu, diperlukan orang-orang yang selain memiliki kompetensi dalam hal kepemimpinan juga memiliki kompetensi di bidang HAM terkait dengan visi dan misi yang akan dicapai organisasi. Umumnya pengetahuan mengenai HAM diperoleh melalui jalur non-formal, seperti pelatihan-pelatihan, sosialisasi, ataupun *Trainer of Trainer* (ToT) mengenai HAM yang diberikan oleh

institusi/lembaga nasional, lokal maupun internasional yang bergerak di bidang HAM. Mengingat usia Ditjen HAM yang baru menginjak tahun ke-6 dan belum baiknya sistem kaderisasi yang ada, maka posisi *middle manager* tersebut hingga saat ini diisi oleh mereka yang berasal dari luar Ditjen HAM dengan latar belakang pengetahuan maupun pengalaman yang minim di bidang HAM. Berdasarkan data Kepegawaian Ditjen HAM tahun 2008, dari 5 orang pejabat eselon II di Ditjen HAM, 2 orang diantaranya (40%) memiliki latar belakang pendidikan di bidang hukum, dan 3 orang lainnya (60%) berlatar belakang pendidikan di bidang sosial politik. Data tersebut juga menunjukkan bahwa kelima pejabat eselon II tersebut belum pernah mengikuti pelatihan, sosialisasi, ataupun ToT di bidang HAM.

Turn over pemimpin yang tinggi juga mempengaruhi budaya organisasi yang ada di Direktorat Jenderal HAM. Pada Direktorat Informasi HAM pertengahan tahun 2007 hingga awal tahun 2009 ini telah terjadi 3 kali pergantian pejabat eselon II (Direktur). Demikian juga pada Direktorat lainnya. Direktorat Kerjasama HAM sejak perubahan nomenklatur pertengahan tahun 2008 hingga awal tahun 2009 telah 2 kali mengalami pergantian Direktur.

Berikut beberapa hasil penelitian yang pernah dilakukan di Direktorat Jenderal HAM terkait dengan topik penelitian ini :

No.	Judul dan Tahun Penelitian	Peneliti	Fokus Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Peningkatan Motivasi Kerja Pegawai Melalui Pendekatan Kepemimpinan dan Perbaikan Iklim Organisasi Pada Ditjen Perlindungan HAM, 2004.	Sismolo	Pengaruh kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap peningkatan motivasi pegawai.	i) Sebagian besar pegawai kurang memahami visi dan misi organisasi, karena dalam proses penentuan visi dan misi tidak banyak pegawai yang dilibatkan, kemudian tidak pernah diselenggarakan sosialisasi visi dan misi organisasi.

				<p>ii) Sering terjadi konflik internal dan penyelesaiannya sering tidak tuntas. Intensitas konflik internal yang dinilai mengganggu kepuasan kerja pegawai.</p> <p>iii) Adanya surat kaleng untuk mengungkapkan kekecewaan terhadap pemimpin maupun untuk menjegal promosi orang lain.</p> <p>iv) Sebagian besar responden merasa tidak pernah diajak partisipasi dalam pengambilan keputusan. Hal ini disebabkan sistem birokrasi pada instansi pemerintah yang pada umumnya tidak mencerminkan suasana demokratis.</p> <p>v) Sistem promosi yang ada selama ini dinilai belum adil. Tidak ada kaderisasi dan jenjang karir yang jelas, sehingga berpengaruh terhadap penurunan motivasi pegawai.</p>
2.	Hubungan Antara Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Ditjen Perlindungan HAM, 2004.	Budiono Widagdo	Adanya pengaruh antara kepemimpinan, kepuasan kerja, dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai.	<p>i) Pemimpin belum memperhatikan dan memberikan penghargaan kepada pegawai yang mempunyai prestasi kerja yang lebih tinggi.</p> <p>ii) Pemimpin dipandang belum mampu menjelaskan dan mendelegasikan sebagian</p>

				<p>wewenangnya kepada bawahan.</p> <p>iii) Pemimpin dipandang belum memperhatikan kepentingan bawahan secara individu dalam batas-batas kewenangannya.</p> <p>iv) Pemimpin belum melakukan koordinasi intern dan ekstern dalam melaksanakan tugas.</p> <p>v) Adanya upaya dominasi satu pegawai terhadap pegawai lainnya.</p> <p>vi) Adanya kekakuan hubungan antar pegawai dan antar keluarga sesama rekan kerja.</p>
3.	Peran Pimpinan dalam Implementasi Konsep Learning Organization, 2004	Bertha E. Saragi	Sejauhmana peran pemimpin dalam penerapan konsep Learning Organization.	<p>i) Pemimpin belum berperan dalam penerapan konsep <i>LO</i>.</p> <p>ii) Sebagian besar pegawai belum memahami apa yang menjadi visi Ditjen Perlindungan HAM, karena pimpinan belum mengkomunikasikannya kepada pegawai.</p>

Sumber : Sismolo (2004), Widagdo (2004), dan Saragi (2004).

Berdasarkan hasil penelitian tersebut di atas, dapat diuraikan sejumlah fakta pada Direktorat Jenderal HAM sebagai berikut :

1. Belum tersosialisasikannya visi dan misi organisasi Ditjen HAM kepada seluruh pegawai Ditjen HAM;

2. Belum adanya peran pimpinan dalam mengatur dan menyatukan bawahannya, termasuk dalam upaya penyelesaian konflik internal di Direktorat Jenderal HAM;
3. Pimpinan kurang melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan;
4. Pimpinan belum mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada bawahannya;
5. Kurangnya memberikan penghargaan terhadap pegawai yang memiliki prestasi kerja yang lebih tinggi.
6. Belum adanya sistem promosi dan kaderisasi yang baik di Ditjen HAM.

Merujuk pada pengertian budaya organisasi dan beberapa fakta di atas, budaya organisasi yang ada di Direktorat Jenderal HAM terlihat masih belum kuat, di mana budaya yang ada belum berfungsi sebagai perekat, pemersatu, identitas, citra, *brand*, pemacu-pemicu (motivator), pengembangan yang berbeda dengan instansi lain yang dapat dipelajari dan diwariskan kepada generasi berikutnya, dan dapat dijadikan acuan perilaku pegawai Direktorat Jenderal HAM yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil/target yang ditetapkan.

Berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya, dimana penelitian sebelumnya di Direktorat Jenderal HAM mengaitkan kepemimpinan dan iklim organisasi dengan kepuasan kerja pegawai, penelitian ini mencoba melihat dalam lingkup yang lebih luas dari iklim kerja, yaitu budaya organisasi. Budaya organisasi memiliki peran penting melalui dampaknya terhadap kinerja dan efektivitas jangka panjang suatu organisasi. Keberadaan budaya organisasi yang kuat mampu membawa konsensus bagi orang-orang dalam organisasi dan menghasilkan energi untuk mencapai tujuan organisasi. Alvesson (2000 : 2) mengatakan bahwa walaubagaimanapun budaya dalam suatu organisasi memiliki peran penting terhadap bagaimana suatu perusahaan atau organisasi berfungsi, mulai dari perubahan strategik sampai pada kepemimpinan sehari-hari dan bagaimana manajer dan pegawai berhubungan dan berinteraksi dengan pelanggan termasuk bagaimana pengetahuan diciptakan, dibagikan, dipelihara dan dipergunakan. Lebih lanjut, Kilmann (dalam Alvesson, 2000 : 48) mengatakan

bahwa dimensi utama dari budaya dalam suatu organisasi adalah norma, dimana norma tersebutlah yang membimbing perilaku dan tingkah laku orang-orang dalam perusahaan atau organisasi yang merupakan perhatian utama dan memiliki arti penting, karena dampaknya yang kuat terhadap syarat suksesnya suatu organisasi, seperti kualitas, efisiensi, reliabilitas produk, pelayanan pelanggan, inovasi, kerja keras, dan kesetiaan.

1.2. Perumusan Masalah

Budaya dalam sebuah organisasi memiliki sejumlah fungsi sebagaimana dikemukakan oleh Robbins (2008 : 262). *Pertama*, budaya organisasi berperan sebagai penentu batas-batas. Hal ini dimaksudkan karena budaya menciptakan perbedaan antara organisasi yang satu dengan organisasi lainnya. *Kedua*, budaya organisasi memuat rasa identitas anggota organisasi. *Ketiga*, budaya organisasi memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu. *Keempat*, budaya organisasi meningkatkan stabilitas sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan cara menyediakan standar mengenai apa yang sebaiknya dikatakan dan dilakukan anggota organisasi. *Kelima*, budaya organisasi bertindak sebagai mekanisme *sense-making* serta kendali yang menuntun dan membentuk sikap dan perilaku anggota organisasi.

Dalam fungsinya yang terakhir terlihat bahwa budaya organisasi merupakan alat kontrol dalam pengorganisasian anggota organisasi yang dilakukan melalui mekanisme penyelenggaraan organisasi dan struktur organisasi sehingga mendorong ke arah tercapainya tujuan organisasi. Sejalan dengan pendapat tersebut, Peters dan Waterman dalam kerangka kerja 7S-nya juga menyebutkan keberadaan budaya organisasi, yang disebut sebagai “*shared values*” (nilai bersama) sebagai salah satu elemen yang berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi bersama-sama dengan elemen lainnya dalam organisasi, yaitu strategi, sistem, struktur, gaya kepemimpinan (*style*), staf, dan ketrampilan (*skill*).

Dalam kerangka kerja 7S McKinsey, organisasi dipandang sebagai sebuah sistem yang terdiri dari 7 elemen dasar yang mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi yaitu Strategi, Sistem, Struktur, *Shared Values* (Nilai Bersama), *Style* (Gaya Kepemimpinan), Staf, dan *Skill* (Ketrampilan). Dua elemen pertama, yaitu strategi dan sistem merupakan elemen keras suatu organisasi. Hal ini dikarenakan kedua hal tersebut lebih mudah diidentifikasi dan relatif lebih stabil dibanding elemen lainnya, karena sifatnya yang tidak langsung berhubungan dengan individu dalam organisasi. Sebaliknya, nilai bersama, sistem, gaya kepemimpinan, staf, dan ketrampilan dikategorikan sebagai elemen lunak dalam suatu organisasi. Hal ini dikarenakan sifatnya yang lebih dinamis karena berhubungan langsung dengan individu dalam organisasi dan relatif lebih sulit untuk diidentifikasi. Ketujuh elemen tersebut saling berhubungan satu sama lain dengan elemen nilai bersama sebagai inti dari ketujuh elemen tersebut.

Gambar 1.1. Kerangka Kerja 7s McKinsey



Keberadaan nilai bersama yang berada di tengah-tengah ini menunjukkan pentingnya peranan nilai bersama dalam suatu organisasi. Nilai bersama ini merupakan nilai-nilai yang dimiliki dan dibagi secara bersama di antara anggota organisasi, atau yang dikenal sebagai budaya organisasi. Dikaitkan dengan budaya organisasi, maka dengan merujuk pada kerangka 7S McKinsey diatas, maka dapat dikatakan bahwa budaya organisasi mempengaruhi sekaligus dipengaruhi oleh ke-6 elemen dalam organisasi, yaitu strategi, struktur, sistem, gaya kepemimpinan, staf, dan ketrampilan yang dimiliki oleh anggota organisasi tersebut.

Berangkat dari pemikiran tersebut, maka penelitian ini dimaksudkan sebagai pembuktian ilmiah mengenai ada tidaknya hubungan antara elemen strategi, sistem, struktur, gaya kepemimpinan, staf, dan ketrampilan terhadap nilai bersama di Ditjen HAM ditinjau dari dimensi 7S McKinsey, dan sejauh mana hubungan tersebut. Oleh karena itu, rumusan pertanyaan dalam penelitian ini adalah bagaimana hubungan antara strategi, struktur, sistem, gaya kepemimpinan, staf, dan ketrampilan terhadap nilai bersama di Ditjen HAM?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan hubungan antara strategi, sistem, struktur, gaya kepemimpinan, staf, dan ketrampilan terhadap nilai bersama di Ditjen HAM.

1.4. Signifikansi Penelitian

Signifikansi penelitian ini secara akademis adalah untuk memberikan sumbangan pengetahuan mengenai analisis hubungan antara strategi, sistem, struktur, gaya kepemimpinan, staf, dan ketrampilan terhadap nilai bersama dalam kerangka 7S McKinsey. Sedangkan secara praktis, diharapkan penelitian ini dapat memberikan masukan mengenai keterkaitan nilai bersama yang dimiliki pegawai di Ditjen HAM dengan enam elemen lainnya pada kerangka kerja 7S McKinsey (strategi, sistem, struktur, gaya kepemimpinan, staf, dan ketrampilan) sehingga dapat dijadikan bahan pembuatan kebijakan, terutama terkait dengan pengembangan nilai bersama sebagai bagian dari budaya organisasi pada Direktorat Jenderal HAM.

1.5. Keterbatasan Penelitian

1. Tidak semua responden mengembalikan kuesioner yang didistribusikan sehingga data yang diperoleh tidak dapat merepresentasikan kondisi secara keseluruhan.
2. Data diperoleh hanya melalui kuesioner, tidak diperdalam dengan menggunakan metode lain sehingga analisis data menjadi kurang mendalam.

1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam tesis ini dapat dijabarkan sebagai berikut :

- Bab I : berisi tentang latar belakang dilakukannya penelitian ini, pokok permasalahan yang akan diteliti, tujuan dan signifikansi penelitian, serta sistematika penulisan tesis ini.
- Bab II : berisi tentang tinjauan literatur sebagai kerangka teori dan konsepsi pelaksanaan penelitian, dimana akan dikemukakan teori dan konsep yang berkaitan dengan budaya organisasi dan kerangka kerja 7S McKinsey. Teori dan konsep ini merupakan pisau analisa yang akan dipergunakan dalam pembahasan permasalahan penelitian.
- Bab III : memuat metode penelitian yang dipergunakan dalam penelitian ini. Metode penelitian ini meliputi pendekatan penelitian, jenis penelitian, lokasi penelitian, teknik pengambilan data, dan teknik analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini.
- Bab IV : menjelaskan lokus atau tempat dilaksanakannya penelitian ini, yaitu Direktorat Jenderal HAM. Penjelasan lokasi penelitian ini meliputi sejarah dan profil Direktorat Jenderal HAM, tugas, fungsi dan struktur organisasi Direktorat Jenderal HAM. Pada bagian ini pula akan dibahas hasil penelitian, yang berikan dalam bentuk deskripsi/ penjabaran hasil penelitian berdasarkan kerangka teori dan konsep yang dipergunakan dalam penelitian ini.
- Bab V : berisi tentang kesimpulan hasil penelitian dan saran atau rekomendasi berdasarkan hasil penelitian ini.