

BAB I PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang Masalah

Lembaga Pemasyarakatan (LAPAS) maupun Rumah Tahanan Negara (RUTAN) merupakan bagian dari institusi penegakan hukum pidana yang berkaitan dengan *Intergrated Criminal Justice System* yang akhir-akhir ini banyak mendapat sorotan dari media massa, dari masalah pungli, Narkoba, ataupun masalah kekerasan dalam penjara. Permasalahan yang timbul dalam Lapas maupun Rutan kebanyakan diakibatkan adanya over kapasitas sehingga terjadi penumpukan penghuni yang sangat signifikan. Menurut Adi Sujatno (2007) Angka kejahatan, yang tercermin dari jumlah penghuni baik tahanan dan narapidana, baik yang ada di Rumah Tahanan Negara (RUTAN) dan Lembaga Pemasyarakatan (LAPAS), dari tahun ke tahun terus meningkat sangat signifikan misalnya pada tahun 2005 = 97,671 orang, tahun 2006 = 112.744 orang, Presentase penambahan hunian = 15,4% dengan didominasi oleh kasus-kasus narkoba dan sejenisnya. Untuk mengatasi permasalahan adanya over kapasitas pemerintah dihadapkan kepada masalah mendirikan sekian banyak Rutan yang memerlukan biaya besar , dapat dibayangkan betapa beratnya memenuhi penyediaan Rutan dalam waktu yang singkat sedangkan orang yang dikenakan penahanan terus saja mengalir, oleh karena itu dalam situasi dimana rumah hunian untuk LAPAS dan RUTAN terbatas, untuk menghindari terjadinya konflik kekerasan antar sesama narapidana, memerlukan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang khas, sehingga berpengaruh pada kinerja petugas.

Di RUTAN Klas I Jakarta Pusat pemimpin atau Karutan selama mereka menduduki jabatan seringkali dihadapkan dengan kenyataan sulitnya merubah budaya yang sudah mengakar pada diri pegawai, sebagai contoh adalah sulitnya memberantas pungli atau berdirinya warung-warung liar

didalam Rutan, karena hal ini sudah menjadi mata pencaharian tambahan bagi segelintir pegawai, sehingga apabila dilarang oleh pimpinan biasanya hanya bertahan sebulan, besoknya sudah kembali keawal lagi. Untuk mengatasi permasalahan ini tentunya diperlukan seorang pemimpin yang mempunyai gaya kepemimpinan yang bisa menyesuaikan dengan situasi atau lingkungan dia berada, sebagai gambaran seorang pemimpin bisa bersikap otoriter jika memang gaya kepemimpinan itu bisa meningkatkan kinerja petugas di Rutan Klas I Jakarta Pusat sesuai dengan visi dan misi petugas masyarakat.

Seperti yang dinyatakan oleh Paul Hersey & Blanchard dia menggambarkan bahwa seorang pemimpin bisa bersikap sebagai seorang pemimpin situasional yaitu gaya kepemimpinan yang tergantung pada tingkat kesiapan orang yang akan dipengaruhi yaitu seperti:

1. Delegation

Pemimpin secara langsung mendelegasikan keputusan-keputusan dan tanggung jawab pelaksanaan tugas kepada bawahan

2. Authoritative

Pemimpin membuat keputusan tanpa bantuan bawahan

3. Consultative

Pemimpin memberi motivasi dan membantu pengikut

4. Facilitative.

Pemimpin bekerjasama dengan bawahan dalam pengambilan keputusan.

Kemampuan suatu organisasi swasta maupun pemerintah sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang ada pada organisasi tersebut. Berkualitasnya sumber daya manusia dalam suatu organisasi, sangat bergantung pada gaya kepemimpinan. Pemimpin yang sukses mengantisipasi perubahan, dengan pandai memanfaatkan kesempatan, memotivasi bawahannya untuk mencapai tingkat kinerja pegawai yang tinggi, dan mengoreksi kinerja bawahan yang buruk, akan mendorong organisasi kearah sasaran yang ingin dicapai. (Budi Yuwono, 2000)

Untuk menjadikan sumber daya manusia seperti yang diharapkan dibutuhkan kepemimpinan yang tangguh yaitu mampu membangkitkan

budaya organisasi kinerja yang positif, oleh karena itu organisasi RUTAN membutuhkan seorang pemimpin yang mempunyai gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi perilaku bawahan, atau seni mempengaruhi perilaku bawahannya. Menurut Stoner dalam Marwansyah dan Mukaram (200:172) mendefinisikan gaya kepemimpinan dengan pola perilaku yang sering digunakan pemimpin pada saat mengarahkan dan mempengaruhi orang lain. Gaya kepemimpinan selalu dihubungkan dengan tugas dan pemeliharaan kelompok sehingga cenderung diekspresikan dalam dua gaya kepemimpinan yaitu :

- 1) Gaya yang berorientasi kepada tugas dan
- 2) Gaya yang berorientasikan kepada karyawan.

Untuk itu gaya kepemimpinan merupakan cara pemimpin untuk menjalankan fungsinya sebagai pemimpin yaitu mempertahankan aktifitas kelompoknya berkaitan dengan tugas yang harus dilaksanakan pemimpin tersebut, agar organisasi dapat beroperasi secara efektif. Dengan demikian seorang pemimpin harus mampu memecahkan masalah dan memelihara kelompoknya yang diekspresikan dalam gaya kepemimpinan.

Kepemimpinan perlu dipelajari karena didalam suatu organisasi publik diperlukan seorang pemimpin. Tentang kepemimpinan, Dale Carnegie dalam bukunya "The Leader In You" mengatakan bahwa sebenarnya terdapat jiwa kepemimpinan didalam setiap diri manusia. Hal senada juga diungkapkan oleh Sri Sultan HB X yang mengatakan " Setiap kita sesungguhnya memiliki kapasitas untuk menjadi pemimpin. Dan kekuatan terdasyat seorang pemimpin terletak pada keteladanan dan kejujurannya (Siddiq).

Kepemimpinan menurut Adi Sujatno (2008) merupakan "Penampakan" karena bagaimanapun juga seorang pemimpin akan tampak apabila pemimpin tersebut dapat melakukan secara nyata didalam melaksanakan kegiatan-kegiatan seperti :

- a. Seorang pemimpin akan tampak apabila pemimpin tersebut dapat mempengaruhi jajarannya atau bawahannya.
- b. Seorang pemimpin akan tampak apabila pemimpin tersebut dapat mengajak bawahannya.

- c. Seorang pemimpin akan tampak apabila pemimpin tersebut dapat menggerakkan bawahannya.
- d. Seorang akan tampak apabila pemimpin tersebut dapat/sering mengambil keputusan-keputusan untuk kepentingan organisasi dan kesejahteraan para anggotanya walaupun keputusan tersebut beresiko.
- e. Dan seorang pemimpin harus siap menjadi suri tauladan bagi jajarannya.

Didalam sebuah organisasi, seorang pemimpin dalam mengambil keputusan, yaitu keputusan yang menentukan hajat hidup orang banyak, maka terlebih dahulu pemimpin tersebut harus melakukan hubungan antar manusia, yang harus dilandasi oleh enam prinsip pokok yang meliputi : persamaan, persaudaraan, cinta kasih, kedamaian, tolong-menolong dan toleransi.

Dari beberapa pengertian dan pemahaman mengenai pengertian tentang kepemimpinan, khususnya di era sekarang ini sangatlah diperlukan profil/sosok/figur kepemimpinan khususnya di masyarakat (Pimpas) yang memiliki karakteristik, sebagai berikut :

1. Menampilkan diri sebagai pribadi yang memiliki visi yang kuat.
2. Selalu berorientasi untuk menghasilkan kinerja organisasi yang bermutu tinggi.
3. Menyelaraskan pemberian kompensasi dengan tingkat kinerja atau produktivitas.
4. Menciptakan mitra kerja atau kolaborasi dengan tingkat intensitas dan mutu yang tinggi.
5. Menekankan betapa pentingnya kesetiaan pada etika kerja.
6. Merencanakan dengan cermat kesinambungan kepemimpinan.

Hal inilah yang mendasari seorang pemimpin harus memahami nilai-nilai yang ada di sebuah organisasi khususnya di RUTAN Klas I Jakarta Pusat, baik itu nilai-nilai yang menyenangkan maupun nilai-nilai yang tidak menyenangkan yang bisa menurunkan kinerja petugas. Pemimpin harus mampu merubah nilai-nilai yang tidak menyenangkan tersebut menjadi nilai-nilai yang menyenangkan yang dapat memacu motivasi kinerja petugas.

Nilai-nilai yang menyenangkan tersebut harus dapat dibudayakan pimpinan menjadi budaya organisasi yang dapat diterima bersama oleh semua pegawai agar dapat bekerja sesuai tujuannya.

Sebagai contoh nilai sebagai contoh nilai yang tidak menyenangkan bagi pegawai adalah sistem nilai untuk promosi atau jenjang karier pegawai tidak berdasarkan Daftar Urut Pegawai (DUK) tetapi masih bersifat mengkotak-kotakan antara pegawai yang berasal dari Departemen Hukum dan HAM dengan mereka yang berasal dari Instansi lain seperti eks Departemen sosial, eks Departemen Penerangan ataupun alumnus dari sekolah pemyarakatan. Selain itu dalam pemberian pelatihan ataupun Diklat bagi petugas pemyarakatan juga seringkali hanya tertuju bagi orang yang sama sehingga Skill ataupun kemampuan yang didapat dari pelatihan ataupun diklat tidak merata

Data pegawai pindahan dari berbagai institusi yang dilikuidasi atau dari Departemen lain dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 1
Data Pegawai Di RUTAN Klas I Jakarta Pusat

NO	ASAL PEGAWAI	JUMLAH	PEJABAT STRUKTURAL	
			L	P
1.	Departemen Hukum Dan HAM	280 Pegawai	4	-
2.	AKIP (Akademi Ilmu Pemyarakatan)	23 Pegawai	5	-
3.	Departemen Sosial	17 Pegawai	-	1
4.	Departemen Penerangan	14 Pegawai	-	-
5.	Departemen Kesehatan	2 Pegawai	-	-
JUMLAH KESELURUHAN		336 Pegawai	-	-

Data: Sumber Kepegawaian pada tanggal 30 Desember 200

Dari Tabel diatas dapat dilihat bahwa pejabat struktural kebanyakan didominasi dari Akademi Ilmu Pemyarakatan (AKIP), sedangkan dari

departemen sosial hanya satu orang yang menduduki jabatan struktural, hal ini menyebabkan adanya anggapan bahwa pegawai dari departemen lain sulit mendapatkan jabatan karena bukan berasal dari departemen hukum HAM ataupun lulusan dari Akademi Ilmu Pemasarakatan, sehingga kinerja pegawai menurun. Dampaknyadalah pegawai tidak atau kurang berminat untuk menunjukkan kemampuannya. Sehingga orientasi kerja pegawai beralih kepada orientasi mencari uang tambahan dan bukan berorientasi untuk menunjukkan kinerjanya. Sistem nilai yang tidak kondusif tersebut juga menimbulkan loyalitas pegawai menurun dengan ditandai dengan menurunnya tingkat absensi atau tingkat kehadiran dan kedisiplinan seperti terlambat masuk kerja atau pulang sebelum jam kerja berakhir.

Permasalahan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi seperti tersebut diatas akan menghambat efektifitas kinerja, karena itu sebagai seorang pemimpin yang merupakan motor penggerak dalam organisasi untuk mencapai efektifitas dalam pelaksanaan tugas perlu menciptakan suatu budaya organisasi yang dapat membetuk pola tingkah laku, keyakinan, asumsi dan harapan bersama dalam organisasi. Seperti yang diuraikan oleh Alder dan Oostewal (1999:15):

Budaya Organisasi adalah pola tingkah laku, keyakinan, asumsi dan harapan bersama yang membentuk tabiat, kelakuan organisasi dan hal ini merupakan faktor kunci dalam mencapai sukses. Budaya organisasi dapat digunakan dalam organisasi dengan menciptakan lingkungan yang kondusif untuk memperbaiki kinerja dan perubahan. Hal ini juga berguna untuk melindungi organisasi dengan membangun rintangan untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan.

Untuk menciptakan suatu organisasi yang kondusif diperlukan suatu kinerja petugas yang mampu meningkatkan kemajuan suatu organisasi berdasarkan kecakapan, pengalaman dan kesungguhannya dalam bekerja. Seperti dinyatakan oleh Hasibuan (2003:94), Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang berdasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan

penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor diatas, semakin besar pula kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas analisa hubungan dan pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai merupakan hal yang menarik dan perlu dikaji lebih mendalam.

1.2. Perumusan Masalah dan Pertanyaan penelitian

Kinerja pegawai banyak dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain faktor kepemimpinan dan budaya organisasi yang ada dalam suatu organisasi. Keanekaragaman budaya yang ada (budaya kerja dan budaya organisasi) yang dibawa dan diterapkan oleh masing-masing pegawai mengakibatkan beraneka ragam persepsi dan sikap dalam melaksanakan tugas pekerjaan. Oleh karena itu masalah pokok yang ada dalam penelitian ialah ” Gaya kepemimpinan dan Budaya Organisasi ikut mempengaruhi kinerja petugas. Dari rumusan masalah diturunkan pertanyaan penelitian yaitu seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja petugas?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian di atas maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengestimasi pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi baik sendiri-sendiri maupun bersama-sama terhadap kinerja petugas.

1.4. Manfaat Penelitian

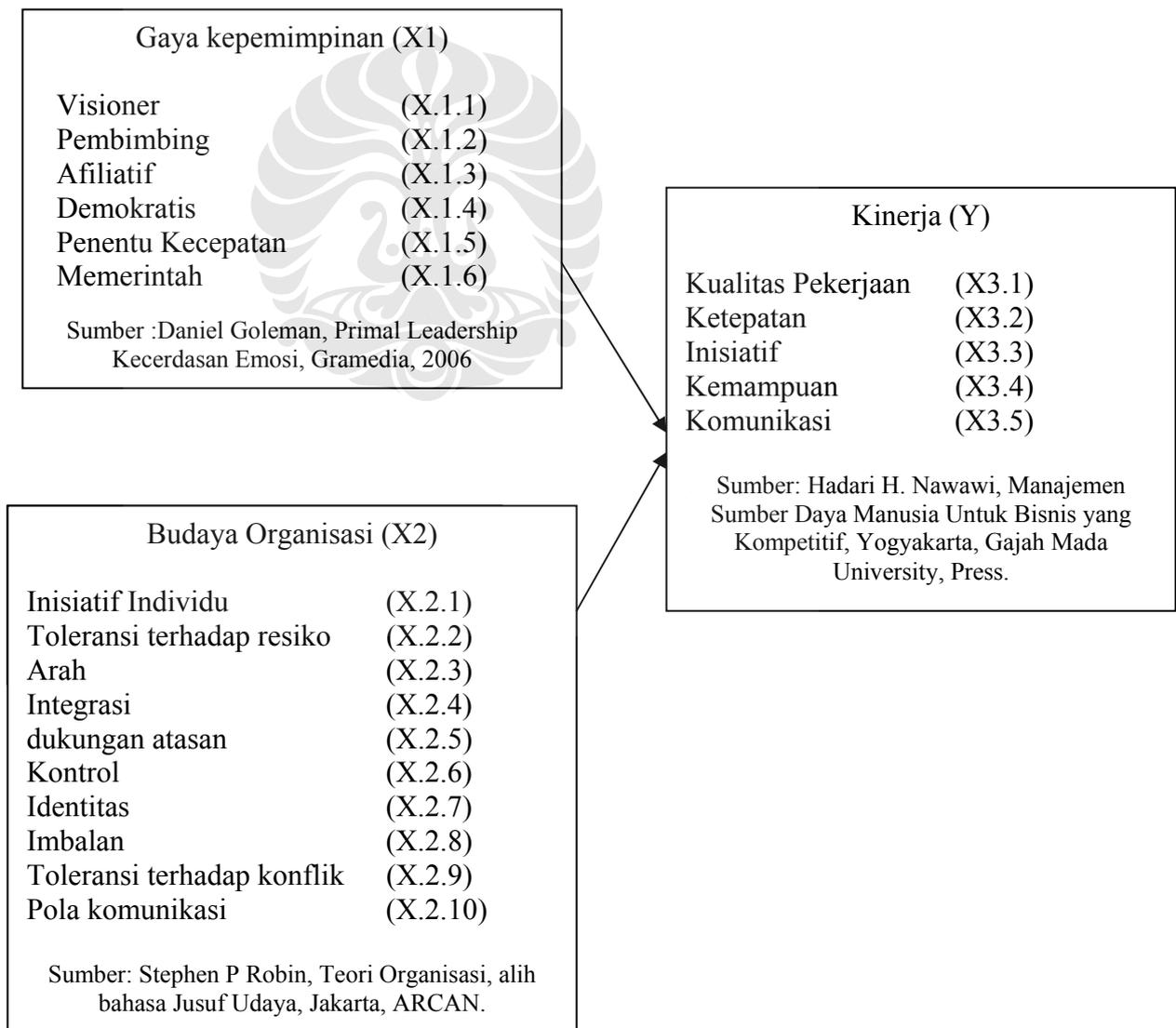
Hasil penelitian ini, diharapkan dapat memberikan masukan pada Rumah Tahanan Negara Klas I Jakarta Pusat terutama bagi pimpinan (sebagai motivator) untuk perencanaan dalam pengembangan Sumber Daya manusia dan mengoptimalkan kinerja pegawai sehingga pelaksanaan penahanan maupun pembinaan narapidana berdasarkan sistem pemasyarakatan dapat tercapai.

1.5. Batasan Penelitian

Dalam Penelitian ini penulis membatasi penelitian hanya pada petugas di Rumah Tahanan Klas I Jakarta Pusat dikarenakan adanya beberapa hal yang merupakan kendala antara lain adalah adanya keterbatasan tenaga, waktu dan dana sehingga penulis tidak menambah variabel lain yang diperkirakan ikut mempengaruhi kinerja petugas.

1.6. Model Operasional Penelitian

Dalam penelitian tentang gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja petugas, indikator – indikator atau komponen-komponen yang diukur dalam penelitian dapat dilihat pada bagan dibawah ini yaitu :



Dalam penelitian ini dengan menggunakan model regresi linier berganda dengan persamaan sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2$$

Keterangan :

Y = Kinerja Petugas

b_0 = Bilangan Konstanta (Intersep), sebagai titik potong

b_1, b_2 = Koefisien regresi (estimator) mengukur besarnya pengaruh x terhadap Y, jika x naik satu tingkat

X1 = Gaya kepemimpinan

X2 = Budaya Organisasi

Dengan Definisi operasional variable dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut : Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan variabel bebas (X1 dan X2) sedangkan kinerja petugas merupakan variabel terikat (Y).

1.7. Sistematika Penulisan

Dalam penulisan Tesis ini tersusun dalam 6 (enam) Bab yang terdiri dari:

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini dibahas tentang latar belakang masalah, perumusan masalah dan pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, Batasan penelitian, Model Operasional penelitian serta sistematika penelitian.

- BAB II** **GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN**
Menguraikan gambaran umum Rumah Tahanan Negara Klas I Jakarta Pusat dari sisi sejarah , visi, misi dan Tupoksi.
- BAB III** **KERANGKA TEORI**
Berisikan kerangka berfikir yang melandasi pemikiran penulisan dalam menganalisa hasil penelitian
- BAB IV** **METODOLOGI PENELITIAN**
Membahas tentang populasi dan sampel, teknik pengumpulan data dan skala pengukuran, definisi variabel dan indikator-indikator penelitian, teknik pengolahan data dan uji instrumen.
- BAB V** **HASIL DAN PEMBAHASAN**
Merupakan uraian hasil penelitian yang dilakukan di lapangan kemudian dianalisa dengan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dan deskriptif kuantitatif.
- BAB VI** **KESIMPULAN DAN SARAN**
Berisi kesimpulan yang berdasarkan dari hasil analisa dan saran yang berwujud anjuran atas rekomendasi yang mendasarkan pada hasil kesimpulan tersebut diatas.