

# BAB I

## PENDAHULUAN

Meningkatnya arus pergerakan lalu lintas manusia antar negara tidak hanya menawarkan peluang keuntungan dan pengaruh positif lainnya terhadap suatu negara tetapi juga dapat menimbulkan efek negatifnya. Oleh karena itu, setiap negara memerlukan organisasi keimigrasian untuk dapat mengatur segala persoalan yang berkaitan dengan perpindahan dan lalu lintas manusia antar negara.

### 1.1.Latar Belakang Masalah

Dalam konteks lalu lintas dan pergerakan manusia yang semakin meningkat, peran dan fungsi imigrasi menjadi bagian yang sangat penting dan strategis yaitu meminimalisasikan dampak negatif dan mendorong dampak positif yang dapat timbul akibat kedatangan orang asing sejak masuk, selama berada dan melakukan kegiatan di Indonesia sampai ia keluar wilayah Indonesia yang itu semua merupakan tugas dari imigrasi.

Dalam mewujudkan pemerintahan yang bersih, berwibawa, serta transparan (*good governance*) dibutuhkan sosok aparatur pemerintah yang berkualitas yang mampu untuk mengaplikasikan pendekatan efisiensi dan efektivitas di dalam setiap pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya. Untuk itu pemerintah harus membina aparaturnya secara terus menerus, terarah, transparan untuk meningkatkan kinerja dalam organisasi pemerintah. Imigrasi termasuk ke dalam organisasi pemerintah yang mau tidak mau harus dapat melaksanakannya serta meningkatkan kualitas sumber daya manusia demi tercipta kualitas kinerja yang baik. Kualitas kinerja dari Direktorat Jenderal Imigrasi sedang mengalami penurunan yang dikarenakan situasi politik di negara Indonesia yang tidak kondusif. Sejalan dengan bergulirnya era reformasi dimana di seluruh sektor pemerintahan negara untuk dapat Mewujudkan *Good Governance and Clean Governance*.

Manajemen kinerja (*performance management*) menurut Wibowo (2007: XIII) adalah tentang bagaimana mengelola kegiatan dalam suatu

organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Kelangsungan hidup sebuah organisasi ditentukan oleh keberhasilannya dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, manajemen kinerja merupakan kebutuhan setiap organisasi untuk menjalankannya. Manajemen kinerja berorientasi pada pengelolaan proses pelaksanaan kerja dan hasil atau prestasi kerja. Keberhasilan dan kesuksesan kinerja suatu organisasi ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya, pemimpin, dan bawahan sehingga pemahaman dan kemampuan dalam mengoperasikan manajemen kinerja merupakan suatu kebutuhan.

Kinerja merupakan penampilan hasil kerja pegawai baik secara kuantitas maupun kualitas. Kinerja dapat berupa penampilan kerja perorangan maupun kelompok (Ilyas, 1993). Kinerja organisasi merupakan hasil interaksi yang kompleks dan agregasi kinerja sejumlah individu dalam organisasi. Secara umum faktor fisik dan non fisik sangat mempengaruhi. Berbagai kondisi lingkungan fisik sangat mempengaruhi kondisi karyawan dalam bekerja. Selain itu, kondisi lingkungan fisik juga akan mempengaruhi berfungsinya faktor lingkungan non fisik.

Kesuksesan suatu organisasi sangat tergantung kepada kinerja dari sumber daya manusianya AW. Sherman & George WB (1992 : 294). Sedangkan menurut Robbin (1996:71) mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan bagian yang sentral dalam memahami perilaku kelompok. Pemimpin yang sukses akan mengantisipasi perubahan dengan sekuat tenaga dengan memanfaatkan kesempatan, memotivasi pengikutnya untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi, mengoreksi kinerja yang buruk dan mendorong organisasi untuk mencapai ke arah tujuannya. Organisasi yang mampu bersaing di masa mendatang adalah suatu organisasi yang mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang responsif terhadap perubahan-perubahan. Untuk dapat mempertahankan eksistensinya di masa mendatang maka organisasi diuntut untuk dapat mengembangkan sumber daya manusia yang dimilikinya dalam upaya untuk menghasilkan kinerja yang baik.

Peningkatan kinerja dan kualitas sumber daya manusia khususnya dalam jajaran Direktorat Jenderal Imigrasi ditujukan untuk mendukung

pelaksanaan tugas dan fungsi dari Departemen Hukum dan HAM RI. Tugas dan fungsi Departemen Hukum dan HAM RI memiliki posisi yang sangat penting dan strategis, karena Indonesia adalah negara hukum. Seluruh gerak kehidupan negara baik di bidang pemerintah dan pembangunan serta kemasyarakatan harus berpijak di atas landasan hukum, serta berjalan di bawah rambu-rambu hukum dan berorientasi pada ketentuan hukum.

Direktorat Jenderal Imigrasi merupakan bagian dari Departemen Hukum dan HAM RI yang tugasnya melaksanakan sebagian tugas departemen dalam bidang keimigrasian dengan menyelenggarakan fungsi pelayanan, pengamanan dan penegakkan hukum (pasal 521 Peraturan Menteri Hukum dan HAM No.M.03.PR.07.10 tahun 2005). Sebagai organisasi publik Direktorat Jenderal Imigrasi harus dapat memberikan pelayanan yang maksimal yang diberikan kepada masyarakat publik Indonesia dan juga masyarakat asing.

Untuk dapat mencapai tujuan tersebut diperlukan sumber daya manusia yang handal dan memiliki wawasan global, seperti yang ditetapkan dalam visi Direktorat Jenderal Imigrasi, yaitu : “Menjadikan insan imigrasi yang profesional, berwibawa dan berwawasan global”. Hal tersebut menjadikan awal sumber daya manusia dijadikan pilar untuk mencapai tujuan organisasi.

Berbicara tentang sumber daya manusia berarti bicara tentang aset yang sangat penting bagi organisasi, akan tetapi hal tersebut merupakan hal yang paling kurang dipahami. Aset tersebut melekat pada setiap individu dengan masing-masing peran dan fungsinya di dalam organisasi. Diperlukan adanya suatu pola yang dapat menyamakan persepsi dan pandangan menjadi suatu sistem nilai bersama yang masing-masing individu harus mengikutinya, serta kepemimpinan yang konsisten terhadap pelaksanaan dari sistem nilai tersebut di dalam organisasi agar kinerja dari pegawai tersebut meningkat, sehingga dapat menampilkan kemampuan yang maksimal dari aset yang dimilikinya.

Sebagai organisasi publik, Direktorat Jenderal Imigrasi memiliki budaya organisasi yang sedikit berbeda dengan organisasi publik lainnya

karena ruang lingkup tugasnya yang bersinggungan dengan masyarakat dari berbagai negara. Hal ini tentu mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai yang dapat meningkatkan kemauan atau motivasi dalam pelaksanaan tugas. Budaya organisasi akan memberikan panduan secara langsung atau tidak langsung, mulai dari pegawai dari kedudukan paling rendah sampai paling tinggi kedudukannya dalam melaksanakan tugas dan berperilaku di dalam organisasi guna tercapainya tujuan organisasi.

R.H Kilmann seperti yang dikutip oleh Hellriegel *et al* (1998:544) mengatakan bahwa *“The organizational it self has an invisible quality a certain style, a character, a way of doing things, that may be more powerful than the dictates of any person or any formal system. To understand get soul of the organization requires that we travel below the charts, rule books, machines, and buildings into the underground world of corporate cultures”*. Budaya organisasi merupakan kekuatan yang tidak dapat dikesampingkan dalam pencapaian tujuan organisasi karena pengaruhnya bisa melebihi sistem formal atau intruksi. Budaya organisasi tidak tercipta dengan sendirinya, melainkan merupakan perpaduan dari faktor lingkungan sekitarnya (*external*) dan kepaduan individu di dalam organisasi. Sebagai kekuatan di dalam organisasi, budaya organisasi sangat berkaitan dengan kepemimpinan. Sebagaimana yang dikatakan Schein (1992) bahwa terbentuknya suatu budaya di dalam organisasi seiring dengan kepemimpinan karena kepemimpinan yang mempunyai otoritas dalam pembentukan suatu sistem nilai dan pelaksanaannya.

Perilaku elemen-elemen organisasi dan juga efektivitasnya juga sangat dipengaruhi oleh keadaan lingkungan. Karakteristik organisasi seperti struktur, sasaran, teknologi dan strategi, hingga suatu derajat tertentu sebenarnya dipengaruhi oleh kondisi lingkungan Lubis dan Huseini (1987:19). Imigrasi merupakan suatu organisasi dengan sistem terbuka, yang memberikan perhatian terhadap pengaruh lingkungan di mana instansi ini mengurus segala macam urusan yang berkaitan dengan orang asing baik berada dan lalu lintasnya untuk masuk dan keluar wilayah Republik Indonesia serta pengawasan orang asing di dalam wilayah Republik Indonesia, sehingga

pengaruh lingkungan sangat dominan terhadap perubahan manajemen organisasi imigrasi.

Dalam konteks organisasi pemerintah, perubahan lingkungan baik internal atau eksternal memaksa organisasi untuk dapat memberdayakan seluruh kemampuan sumber daya manusianya, agar organisasi tetap eksis (*organizational survival*) dalam persaingan. Mengacu pendapat Dalzeil (2003:9) bahwa dalam mengantisipasi perubahan yang terpenting adalah perubahan pada diri manusia karena manusia adalah faktor kesuksesan yang paling menentukan bagi organisasi. Ada 3 (tiga) pilar utama peran manusia dalam menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut yaitu: pertama, menentukan kejelasan arah yang tengah dituju (*klarify*); kedua, mempunyai komitmen untuk mencapai tujuan; dan ketiga, adalah memiliki keterampilan-keterampilan yang dibutuhkan (*kapabilitas*). Orang-orang yang sukses adalah orang yang dapat menghubungkan ketiga pilar tersebut dalam unsur kunci dalam agenda SDM kepemimpinan (*leadership*), imbalan (*reward*) dan desain peran (*role design*). Untuk memperoleh orang-orang yang berkualitas, maka pengelolaan sumber daya manusia, dirancang melalui elemen penting yang melekat pada diri manusia yakni mengembangkan potensi intelektualitas (*skill*), pengetahuan (*knowledge*) dan sikap / tingkah laku (*attitudes*) yang diinginkan oleh organisasi.

Dimasa sekarang telah terjadi banyak perubahan yang cukup signifikan yang mana perubahan yang terjadi mencakup hampir seluruh segi kehidupan dan aktifitas manusia. Pada perkembangan dunia dibidang politik, sosial, ekonomi, teknologi, dan lain-lain yang demikian cepat menembus batas-batas wilayah negara memerlukan tindakan antisipasi yang tidak terkecuali bagi Pegawai Negeri Sipil sebagai salah satu unsur penting dalam birokrasi pemerintah maka setiap aktifitas bagaimanapun, dimanapun dan apapun pekerjaannya tidak dapat lepas dari pengaruh global maka tiada pilihan lagi kecuali siap melakukan perubahan menghadapi persaingan global, untuk itu individu Pegawai Negeri Sipil dalam organisasi harus memiliki kompetensi yang diunggulkan dan bermutu tinggi.

Sehingga untuk dapat mewujudkan suatu pemerintahan yang bersih, berwibawa, serta transparan saat ini dibutuhkan sosok aparatur pemerintah yang berkualitas yang mampu mengaplikasikan pendekatan yang efisien dan efektivitas. Direktorat Jenderal Imigrasi mempunyai visi untuk menjadikan insan imigrasi yang profesional, berwibawa, dan berwawasan global, serta misi imigrasi yaitu melaksanakan pelayanan yang cepat, memberikan kemudahan yang berkualitas dalam pelayanan terhadap pelayanan terhadap masyarakat, melaksanakan pengawasan dan pemantauan orang asing dalam rangka mengamankan serta menunjang pembangunan nasional, oleh karena itu dibutuhkan sumber daya manusia yang terampil, berdisiplin, kompetitif, dan profesional. Sehingga untuk mewujudkan visi dan misi Direktorat Jenderal Imigrasi tersebut sangat diperlukan seorang pemimpin yang dapat menjalankan visi dan misi organisasi serta mampu untuk mengavaluasi dan melihat permasalahan yang ada di dalam organisasi serta dapat melakukan perubahan yang bersifat krusial terhadap pembinaan sumber daya manusia yang ada di lingkungan Direktorat Jenderal Imigrasi.

Kepemimpinan merupakan sebagai inti dari manajemen, yang merupakan penggerak dalam suatu organisasi untuk mencapai efektivitas di dalam pelaksanaan tugas, Siagian (1995:20) mengatakan bahwa suatu kenyataan kehidupan organisasional bahwa pimpinan memainkan peran yang sangat penting bahkan dikatakan amat menentukan, dalam usaha pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Oleh karena itu pemimpin adalah penggerak dalam organisasi untuk mencapai efektivitas dalam pelaksanaan tugas perlu menciptakan suatu budaya organisasi yang dapat membentuk pola tingkah laku, keyakinan, asumsi, dan harapan bersama, tabiat dan kelakuan dalam organisasi. Seperti yang dikatakan 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 strategis. Untuk menciptakan suatu lingkungan organisasi yang kondusif bagi pegawai di Direktorat Jenderal Imigrasi diperlukan seorang figur pemimpin yang mengerti motif atau mengerti akan kebutuhan bawahannya untuk mendorong kinerjanya.

## **1.2.Perumusan Masalah**

Kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan menjadi 3 kelompok yaitu dukungan individu, dukungan manajemen dan dukungan organisasi. Prawirosentono (1972:2) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang atau tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan yang legal dan tidak melanggar hukum sesuai dengan moral dan etika. Berkaitan dengan teori kinerja pegawai dari dukungan individu menurut Keith Davis (1964:484) diantaranya adalah kemampuan dari individunya atau kompetensi. Menurut Payaman (2005:14) mengatakan bahwa pertama, dukungan dari individu terhadap kinerja pegawai salah satunya adalah kemampuan, keterampilan, motivasi dan etos kerja karena faktor tersebut sangat penting untuk mendorong semangat kerja. Kedua, dukungan manajemen bahwa kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan yang aman dan harmonis, mengembangkan kompetensi pekerja, serta menumbuhkan motivasi dan memobilisasi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal. Ketiga, dukungan organisasi bahwa kinerja setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja.

Dengan kerangka latar belakang yang diatas bahwa penulis tertarik melakukan penelitian tentang kinerja pegawai yang ada di lingkungan Direktorat Jenderal Imigrasi, dengan mengambil topik “Analisis Pengaruh

Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Di Lingkungan Direktorat Jenderal Imigrasi”.

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas maka permasalahan pokok dalam penelitian ini berkaitan dengan kinerja pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Imigrasi, maka yang menjadi pertanyaan penelitian adalah:

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Direktorat Jenderal Imigrasi?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Direktorat Jenderal Imigrasi?
3. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai di Direktorat Jenderal Imigrasi?
4. Bagaimana pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai di Direktorat Jenderal Imigrasi?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Untuk menganalisa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Direktorat Jenderal Imigrasi.
2. Untuk menganalisa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Direktorat Jenderal Imigrasi.
3. Untuk menganalisa pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Direktorat Jenderal Imigrasi.
4. Untuk menganalisa pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Direktorat Jenderal Imigrasi.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi Direktorat Jenderal Imigrasi, sebagai salah satu referensi untuk dapat menentukan standar dan kebijakan kinerja pegawai. Bagi lingkungan dan dunia pendidikan hasil penelitian ini sangat penting untuk menambah bahan kajian dan literatur ilmiah khususnya mengenai variabel-variabel yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai.



### 1.5. Batasan Penelitian

Penulis menyadari bahwa penelitian ini banyak terdapat kekurangan, kelemahan dan keterbatasan antara lain bahwa penelitian terhadap variabel-variabel yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Direktorat Jenderal Imigrasi dan rumusan kuisisioner belum sepenuhnya mewakili tuntutan penelitian yang berkualitas. Demikian juga dengan keterbatasan waktu, biaya, dan kurang tenaga ahli pada Direktorat Jenderal Imigrasi yang dapat membantu dalam penelitian ini menjadi salah satu faktor dari keterbatasan dalam penelitian ini.

### 1.6. Model Operasional Penelitian

Penulisan tesis ini di bagi atas enam bab, tiap-tiap bab terdiri dari sub-bab dan dilengkapi dengan lampiran berupa kuisisioner, data, dan temuan dari penelitian.

Adapun sistematika lengkap penulisan tesis adalah sebagai berikut :

**BAB I yaitu Pendahuluan**, memuat uraian tentang apa latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian, dan model operasional penelitian.

**BAB II yaitu Gambaran Umum Direktorat Jenderal Imigrasi**, berisi tentang gambaran singkat tentang Direktorat Jenderal Imigrasi.

**BAB III yaitu Kerangka Teori**, memuat tentang teori kinerja pegawai, budaya organisasi, kepemimpinan, kompetensi.

**BAB IV yaitu Metode Penelitian** berisi tentang lokasi penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, teknis analisis data dan hipotesa penelitian.

**BAB V yaitu Hasil dan Pembahasan penelitian**, deskripsi hasil penelitian, analisis pengaruh kompetensi dengan kinerja, kepemimpinan dengan kinerja, budaya organisasi dengan kinerja, dan pengaruh kompetensi, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

**BAB VI yaitu Kesimpulan dan Saran.**