

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang Masalah

Dengan perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan yang sangat pesat membawa perubahan bagi pola kehidupan manusia. Hal ini membawa perubahan tersendiri bagi individu. Mereka harus dapat membenahi diri dan mengikuti serta menyesuaikan perubahan tersebut karena apabila tidak, akan tertinggal dari rekan-rekannya yang berprestasi. Salah satu langkah yang ditempuh untuk meningkatkan prestasi kerja agar mampu bersaing yaitu pegawai dituntut untuk mempunyai kemampuan yang tinggi agar dapat menjadi sumber daya manusia yang mampu bersaing, mampu memenuhi kebutuhan instansi di tempat mereka bekerja secara nasional bahkan internasional.

Sumber daya manusia kemudian menjadi titik perhatian yang strategis bagi organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia sendiri kemudian dipandang sebagai perluasan dari gagasan untuk mengelola karyawan secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan untuk mengelolanya. Di tengah kesadaran akan kerasnya tuntutan lingkungan dan pentingnya sumber daya manusia dalam organisasi, ditemui juga kenyataan masih begitu banyaknya organisasi yang belum mampu menghasilkan prestasi kerja yang optimal sesuai dengan kemampuannya.

Bagi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi, pengembangan SDM semakin memegang peranan penting dan diperlukan diantaranya karena SDM merupakan salah satu unsur strategis. Hal tersebut diperkuat kondisi bahwa akibat perubahan dan globalisasi, kebutuhan akan tenaga kerja yang kompeten semakin meningkat begitu pula kebutuhan akan angkatan kerja yang lebih berpendidikan, terlatih dan memiliki keahlian beragam.

Pembenahan kinerja aparatur pemerintah termasuk Pegawai Direktorat Pengembangan Usaha tidaklah mudah, banyak aspek yang perlu dibenahi baik individual maupun organisasi, menyebabkan dalam melakukan pembenahan banyak yang menilai berjalan sangat lamban. Aspek-aspek yang mendapat

perhatian untuk dibenahi diantaranya menyangkut gaya kepemimpinan, komunikasi serta loyalitas pegawai. Aspek-aspek tersebut tidaklah berdiri sendiri-sendiri, dengan perkataan lain bahwa aspek yang satu sangat terkait dengan aspek lainnya, aspek yang satu menjadi sebab munculnya aspek yang lain, sehingga seluruhnya seakan-akan membentuk masalah yang kompleks dan rumit.

Masalah yang kompleks ini (pembenahan kinerja pegawai) menjadi penyebab sulitnya pemerintah melakukan pembenahan dengan segera pada sistem aparatur dan organisasi pemerintahan, terutama dalam hal menanggulangi sistem birokrasi. Langkah awal yang telah dilakukan adalah dengan memberikan insentif yang lebih baik kepada pegawai dengan menaikkan gaji pokok pegawai negeri dan meningkatkan tunjangan jabatan para pejabat pemerintah, dengan harapan bahwa tingkat korupsi dapat dihilangkan dan anggaran lebih banyak disalurkan kepada peningkatan pembangunan, pegawai lebih banyak bekerja di dalam kantornya meningkatkan pelayanan masyarakat dan tidak mencari hasil tambahan di luar kantornya pada jam-jam kerja, dan pada akhirnya diharapkan kinerja pegawai terus meningkat.

Walaupun telah dilakukan peningkatan dan pembenahan dalam banyak hal, namun banyak yang menilai sistem birokrasi termasuk di Direktorat Pengembangan Usaha Transmigrasi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi yang ada saat ini belum menunjukkan hasil yang memuaskan, karena masih banyaknya program-program yang langsung berkaitan dengan kebutuhan-kebutuhan yang ada di masyarakat belum dilaksanakan.

Kinerja pegawai Direktorat Pengembangan Usaha Transmigrasi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi belum optimal, hal ini terlihat antara lain masih banyaknya pegawai yang melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan dibawah standar kompetensi umum jabatan struktural yang telah ditetapkan. Belum adanya program diklat pegawai yang sesuai dengan jabatan dan tugas yang diembannya, kurang adanya kesesuaian diklat fungsional dan teknis yang diberikan kepada PNS dengan pelaksanaan tugasnya. Kesempatan untuk mengikuti diklat pun sangat terbatas.

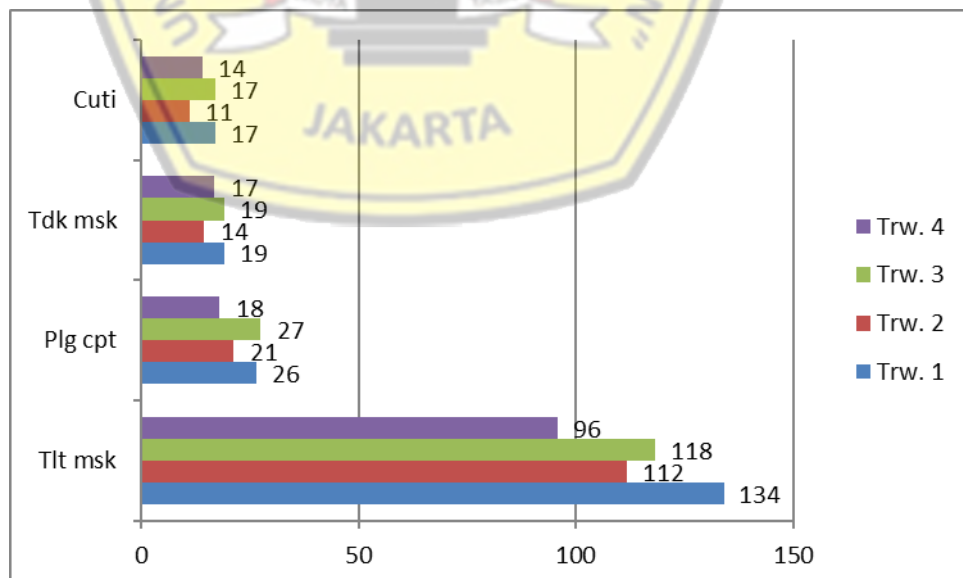
Faktor kepemimpinan sangat penting karena dapat memberikan pengayoman dan bimbingan kepada pegawai dalam menghadapi tugas dan

lingkungan kerja yang baru. Pemimpin yang baik akan mampu memberikan optimisme dan pengetahuan yang dimilikinya agar pegawai yang menjadi bawahannya dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik.

Dalam melaksanakan pekerjaan, pegawai tidak lepas dari komunikasi dengan sesama rekan sekerja, dengan atasan dan dengan bawahan. Komunikasi yang baik dapat menjadi sarana yang tepat dalam meningkatkan kinerja pegawai. Melalui komunikasi, pegawai dapat meminta petunjuk kepada atasan mengenai pelaksanaan kerja. Melalui komunikasi juga pegawai dapat saling bekerja sama satu sama lain.

Dari survei awal yang dilakukan di Direktorat Pengembangan Usaha Transmigrasi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi dapat diketahui bahwa kinerja pegawai di kantor tersebut masih kurang optimal. Hal ini terlihat dari masih banyaknya tugas yang dilakukan dengan waktu yang terlalu panjang. Selain itu dari segi penyelenggaraan administrasi masih kurang optimal, terlihat dari mekanisme surat yang terlalu berjenjang tidak sesuai Standar Operasi Prosedur (SOP).

Berikut diagram yang menggambarkan kehadiran pegawai berdasarkan daftar hadir selama satu tahun terakhir sebagai berikut:



Gambar 1 Daftar Hadir Pegawai/Pejabat di Direktorat Pengembangan Usaha Kemenakertrans

Dari gambar diatas menunjukkan tingkat kehadiran pegawai/pejabat di Direktorat Pengembangan Usaha Transmigrasi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi, dimana secara umum masih banyak pegawai yang terlambat datang kerja, pulang cepat, tidak masuk kantor, dan banyak pula pegawai yang cuti dengan memanfaatkan libur hari besar/hari terjepit untuk memperpanjang masa cuti.

Dalam mengukur kinerja pegawai, peneliti menggunakan Rekapitulasi Penilaian Satuan Kinerja Pegawai (SKP).

Tabel 1 Hasil Penilaian Kinerja Pegawai

No.	Unit Kerja di Lingkungan Direktorat PUT	Nilai Capaian SKP Rata-rata
1.	Subdit. Produksi	72
2.	Subdit. Pengolahan Hasil dan Pemasaran	70
3.	Subdit. Lembaga Ekonomi dan Permodalan	72
4.	Subdit. Kewirausahaan	71
5.	Subbag. Tata Usaha	73
	Total	358
	Rata-rata	71.6

(Sumber : Bagian Tata Usaha Dit. PUT 2015, diolah 2016)

Kategori atau Skala penilaian kinerja pegawai menurut Petunjuk Teknis Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 adalah sebagai berikut :

Tabel 2 Kategori atau Skala Penilaian Kinerja Pegawai

Kriteria Nilai Capaian	Keterangan
91 – 100	Di atas Standar
76 – 90	Sesuai Standar
61 – 75	Cukup Memenuhi Standar
51 – 60	Tidak Cukup Memenuhi Standar
50 ke bawah	Di bawah Standar

(Sumber : Juknis PP Nomor 46 Tahun 2011)

Nilai capaian kinerja pegawai yang ditunjukkan oleh nilai SKP tersebut di atas apabila dibandingkan dengan skala penilaian kinerja menurut Petunjuk Teknis Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011, maka masuk dalam kategori

“Cukup Memenuhi Standar”. Hal ini menjadi masalah yang harus diteliti dan dicarikan solusinya agar kinerja pegawai bisa ditingkatkan menjadi “Sesuai Standar” atau bahkan menjadi “Di atas Standar”.

Permasalahan terkait kinerja pegawai seperti dalam tabel tersebut di atas, sebenarnya cukup menggambarkan pencapaian kinerja pegawai sesuai nilai SKP dalam tabel di atas, antara lain kebiasaan pegawai yang suka menunda-nunda penyelesaian pekerjaan, pegawai yang kurang teliti dalam menginput data, pegawai yang belum menguasai teknologi komputer untuk menyajikan data, dan sebagainya. Padahal pegawai dituntut untuk dapat menyajikan data yang akurat, valid dan *up-to-date*, yang diperlukan pembuat kebijakan/pimpinan dalam merumuskan keputusan atau kebijakan baik di bidang perencanaan pembinaan pengembangan masyarakat transmigrasi maupun di bidang pembinaan usaha ekonomi bagi para transmigran.

Implikasi dari permasalahan kinerja pegawai yang mengakibatkan pegawai tidak mampu memberikan pelayanan terbaiknya dengan menyediakan data yang akurat, valid dan *up-to-date*, akan mempengaruhi penyerapan anggaran pada suatu organisasi pemerintah di Pusat yang akan bertindak sebagai pelaksana kegiatan/program yang didanai oleh anggaran pemerintah (APBN). Apabila pegawai sebagai pelaksana kegiatan menunjukkan kinerja yang rendah maka pelaksanaan kegiatan/program pun tidak berjalan dengan semestinya. Akibatnya penyerapan anggaran pun menjadi rendah dan lambat, seperti tergambar pada data berikut ini :

Tabel 3 Penyerapan Anggaran Dana APBN Pusat Tahun 2015

No	Direktorat/Satker	Penyerapan Anggaran Dana Pusat 2015 (%)			
		September	Oktober	Nopember	Desember
1.	Dit. PPSPKT	29.70	43.24	78.48	96.31
2.	Dit. PUT	32.45	43.29	78.24	86.28
3.	Dit. PSBT	39,56	58.62	73.46	87.44
4.	Dit. PPT	36.78	43.24	76.12	88.61
5.	Dit. PROKEM	40.51	72.69	81.63	93.09
6.	Sekretariat Ditjen. PKT	39,45	46,3	78,70	92.75

(Sumber : Laporan Tahunan Ditjen. PKT Tahun 2015, diolah 2016)

Berdasarkan hasil evaluasi dari Laporan tersebut, rendah dan lambatnya penyerapan anggaran dana APBN tahun 2015 di atas, antara lain disebabkan antarlain oleh keterlambatan proses lelang dan rendahnya produktivitas pegawai di Direktorat Pengembangan Usaha Transmigrasi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi dalam penyelesaian kegiatan/program. Hal ini tentu menjadi masalah bagi pencapaian tujuan, baik tujuan pelaksanaan kegiatan/program maupun tujuan program transmigrasi yaitu tercapainya kesejahteraan masyarakat transmigrasi, sehingga masalah ini perlu diteliti dan dicarikan solusi penyelesaiannya.

Loyalitas terhadap atasan dan organisasi. Kurangnya kesediaan untuk berkerja sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, kurangnya bersedia mengorbankan pribadinya dan kurangnya komitmen yang tetap mengabdikan pada atasan dan organisasi, hal ini mempengaruhi kinerja pegawai.

Selain permasalahan yang dikemukakan di atas, masih banyak lagi bentuk kinerja yang kurang baik dari pegawai di lingkungan Direktorat Pengembangan Usaha Transmigrasi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi. Dari gambaran kinerja yang masih kurang optimal di atas, dapat diketahui bahwa permasalahan kinerja yang kurang baik ditinjau dari aspek waktu terjadi diduga karena kurangnya loyalitas pegawai. Permasalahan kinerja yang kurang baik ditinjau dari aspek disiplin terjadi diduga karena kurangnya kedisiplinan pegawai. Permasalahan dalam aspek kerja sama terjadi diduga karena kurangnya komunikasi, kurangnya komunikasi antar pegawai terjadi diduga karena gaya kepemimpinan yang belum dapat diterima oleh sebagian pegawai sehingga pegawai cenderung tidak mengutarakan permasalahan pada pimpinan jika ada permasalahan serta adanya pegawai yang terlihat tidak taat pada pimpinan. Permasalahan ketaatan pada pimpinan dapat terjadi karena pengaruh gaya kepemimpinan yang kurang diterima oleh bawahan. Permasalahan kurangnya semangat kerja terjadi karena kurangnya motivasi kerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diduga bahwa selain faktor gaya kepemimpinan, komunikasi, dan loyalitas, ada faktor-faktor lain yang berhubungan dengan kinerja pegawai, yaitu faktor disiplin kerja dan iklim organisasi yang tidak di analisis dalam penelitian ini. Penelitian dilakukan di

lingkungan Direktorat Pengembangan Usaha Transmigrasi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi dengan judul : ANALISIS HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN, KOMUNIKASI DAN LOYALITAS TERHADAP KINERJA PEGAWAI DIREKTORAT PENGEMBANGAN USAHA TRANSMIGRASI KEMENTERIAN DESA, PEMBANGUNAN DAERAH TERTINGGAL DAN TRANSMIGRASI.

I.2 Pembatasan Masalah

Dari pengamatan yang dilakukan di Direktorat Pengembangan Usaha Transmigrasi, Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi dapat diidentifikasi beberapa permasalahan yang mempengaruhi kinerja pegawai yang belum maksimal bahkan cenderung semakin menurun. Banyak permasalahan yang menyebabkan hal itu terjadi, seperti gaya kepemimpinan para pimpinan yang belum dapat diterima oleh sebagian besar pegawai. Teknik pengambilan keputusan yang dilakukan belum banyak melibatkan bawahan.

Komunikasi belum berjalan dengan baik, baik komunikasi antara sesama pimpinan, antara pimpinan dengan bawahan maupun komunikasi antar sesama pegawai. Rendahnya kemampuan pegawai untuk berkomunikasi dalam rangka meningkatkan kinerja.

Kurangnya kesadaran untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi. Kurang bersedianya mengorbankan kepentingan pribadinya dan kurangnya komitmen untuk mengabdikan pada organisasi. Kondisi kinerja dari pelaksana Staf dan Eselon yang telah dihasilkan di lingkungan Direktorat Pengembangan Usaha Transmigrasi, Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi masih perlu ditingkatkan.

Kultur birokrasi yang kurang kondusif telah lama mewarnai pola pikir pegawai dan sulit untuk diubah. Prinsip-prinsip organisasi banyak yang dilanggar, seperti mengabaikan aturan dan norma-norma yang sudah berlaku dalam sebuah organisasi yang sehat. Masuknya pengaruh-pengaruh negatif dari partai politik juga merusak budaya organisasi yang baik menyebabkan kegaduhan dalam banyak aspek kehidupan berorganisasi.

Kondisi sarana dan prasarana yang belum mendukung kinerja yang diinginkan dalam organisasi. Selain kondisi, secara kuantitas juga masih belum cukup memadai. Banyak peralatan kerja seperti komputer yang sudah tertinggal secara teknologi, sehingga mengganggu kinerja pegawai.

Penelitian ini hanya dibatasi pada lingkup Pegawai Direktorat Pengembangan Usaha Transmigrasi, Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi. Penulis mencoba menganalisis Hubungan Gaya Kepemimpinan, Komunikasi dan Loyalitas terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Pengembangan Usaha Transmigrasi, Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi. Penelitian ini dilaksanakan mulai Desember 2015 sampai dengan April 2016.

I.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah dan ruang lingkup penelitian yang telah diuraikan di atas, maka secara operasional masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

- a. Apakah terdapat hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai di Direktorat Pengembangan Usaha Transmigrasi, Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi?
- b. Apakah terdapat hubungan Komunikasi dengan Kinerja Pegawai di Direktorat Pengembangan Usaha Transmigrasi, Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi?
- c. Apakah terdapat hubungan Loyalitas dengan Kinerja Pegawai di Direktorat Pengembangan Usaha Transmigrasi, Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi?
- d. Apakah terdapat hubungan Gaya Kepemimpinan, Komunikasi dan Loyalitas secara bersama – sama dengan Kinerja Pegawai di Direktorat Pengembangan Usaha Transmigrasi, Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi?

I.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian

I.4.1 Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai di Direktorat Pengembangan Usaha Transmigrasi, Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis hubungan Komunikasi dengan Kinerja Pegawai di Direktorat Pengembangan Usaha Transmigrasi, Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis hubungan Loyalitas dengan Kinerja Pegawai di Direktorat Pengembangan Usaha Transmigrasi, Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi.
- d. Untuk mengetahui dan menganalisis hubungan Gaya Kepemimpinan, Komunikasi dan Loyalitas secara bersama – sama dengan Kinerja Pegawai di Direktorat Pengembangan Usaha Transmigrasi, Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi?

I.4.2 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

a. Manfaat Teoritis

Diharapkan dapat memberikan gambaran dan rekomendasi bagi pimpinan dan seluruh jajaran khususnya di Direktorat Pengembangan Usaha Transmigrasi, Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi dalam menentukan kebijaksanaan dan mengambil keputusan untuk meningkatkan kinerja para pegawainya.

b. Manfaat Praktis

Diharapkan dapat tambahan ilmu dan lebih mendalami masalah-masalah Sumber Daya Manusia serta dapat digunakan sebagai bahan penelitian selanjutnya.

1) Bagi Instansi/organisasi

Memberikan suatu kesimpulan dan saran yang bersifat membangun untuk lebih dapat meningkatkan kinerja pimpinan dan

pegawai di lingkungan Direktorat Pengembangan Usaha Transmigrasi, Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi di masa yang akan datang

2) Bagi Pihak Lain

Bagi pihak-pihak yang berkepentingan sebagai suatu masukan dan perbandingan dalam pembahasan masalah yang berkaitan dengan penelitian ini. Menjadi sumber informasi yang dapat menambah wawasan dan ilmu pengetahuan mengenai masalah yang berkaitan dengan sumber daya manusia dalam penelitian ilmiah selanjutnya.

3) Bagi Penulis

Penelitian ini dilaksanakan untuk mempratekkan ilmu yang telah diajarkan selama kuliah serta dengan harapan dapat menambah ilmu pengetahuan dan pengalaman bagi penulis serta merupakan persyaratan dalam memperoleh gelar Magister Manajemen Program Pascasarjana UPN "Veteran" Jakarta.

