

BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang Masalah

Salah satu tujuan utama dalam penyelenggaraan pemerintahan adalah mewujudkan masyarakat yang sejahtera. Upaya untuk mencapai tujuan tersebut dilakukan melalui pembenahan sistem manajemen pemerintahan secara gradual, atau yang dikenal dengan reformasi birokrasi. Pelaksanaan reformasi birokrasi pemerintah Indonesia dimulai sejak akhir tahun 2006 yang dilakukan melalui *pilot project* di Kementerian Keuangan, Mahkamah Agung, dan Badan Pemeriksa Keuangan. Sejak itu, dikembangkan konsep dan kebijakan reformasi birokrasi yang komprehensif melalui penetapan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025, dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014.

Reformasi birokrasi pada hakikatnya merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (*business process*) dan sumber daya manusia aparatur. Reformasi birokrasi merupakan perubahan besar dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan Indonesia yang memiliki makna antara lain menata ulang proses birokrasi dari tingkat tertinggi hingga terendah serta melakukan terobosan baru dengan langkah-langkah bertahap, konkret, realistis, sungguh-sungguh, berpikir di luar kebiasaan yang ada, perubahan paradigma dan dengan upaya luar biasa. Reformasi birokrasi juga berarti merevisi dan membangun berbagai regulasi, memodernkan berbagai kebijakan dan praktik manajemen pemerintah pusat dan daerah, dan menyesuaikan tugas fungsi instansi pemerintah dengan paradigma dan peran baru.

Adapun makna keberhasilan reformasi birokrasi adalah pertama, mengurangi dan akhirnya menghilangkan setiap penyalahgunaan kewenangan publik oleh pejabat di instansi yang bersangkutan. Kedua, meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat. Ketiga, meningkatkan mutu perumusan dan

pelaksanaan kebijakan/program instansi. Dan keempat, meningkatkan efisiensi baik biaya maupun waktu dalam pelaksanaan semua segi tugas organisasi.

Lembaga Sandi Negara sebagai salah satu Lembaga Pemerintah Non Kementerian yang mempunyai tugas melaksanakan tugas pemerintah di bidang persandian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, turut melaksanakan reformasi birokrasi sejak tahun 2008. Namun secara resmi pelaksanaan reformasi birokrasi di Lembaga Sandi Negara dimulai pada tahun 2010 sesuai dengan Peraturan Kepala Lembaga Sandi Negara Nomor KP.601/KEP.07/2010 tentang Pembentukan Tim Reformasi Birokrasi Lembaga Sandi Negara. Berdasarkan peraturan tersebut, tujuan reformasi birokrasi di Lembaga Sandi Negara adalah untuk menciptakan birokrasi Lembaga Sandi Negara yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme, mampu melayani publik dengan maksimal, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur Negara.

Pada saat ini pelaksanaan reformasi birokrasi di Lembaga Sandi Negara telah memasuki tahap kedua (2015-2019). Atas pelaksanaan reformasi birokrasi pada tahap pertama (2010-2014), Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi telah melakukan evaluasi terhadap delapan area perubahan reformasi birokrasi yang meliputi organisasi, tatalaksana, peraturan perundang-undangan, sumber daya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik serta pola pikir dan budaya kerja aparatur. Hasil evaluasi tersebut tercantum dalam lampiran Keputusan Kepala Lembaga Sandi Negara Nomor 237 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Lembaga Sandi Negara Tahun 2015-2019 dengan tujuan untuk dijadikan pemicu bagi seluruh Lembaga Sandi Negara untuk bekerja semaksimal mungkin dalam memberikan pelayanan persandian bagi stakeholder persandian khususnya dan masyarakat Indonesia pada umumnya demi menjaga keamanan nasional. Beberapa hal yang menjadi catatan perbaikan atas pelaksanaan program reformasi birokrasi pada tahap pertama adalah :

Tabel 1. Hasil Evaluasi Reformasi Birokrasi Tahap Pertama

Program	Hasil Evaluasi
Manajemen Perubahan	Revisi sistem nilai yang telah dimiliki saat ini menjadi sistem nilai yang lebih implementatif dan menjiwai tugas/ <i>core business</i> Lembaga Sandi Negara
Penataan Peraturan Perundang-Undangan	Melanjutkan penyusunan naskah akademik Rancangan Undang-Undang Persandian
Penataan dan Penguatan Organisasi	Restrukturisasi organisasi
Penataan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur	Penataan area <i>soft infrastructure</i> , manajemen kinerja, dan pengembangan kompetensi SDM
Penguatan Pengawasan	Penyelenggaraan SPIP, penanganan pengaduan, penanganan gratifikasi, dan penanganan benturan kepentingan.
Akuntabilitas Kinerja	Pembangunan sistem informasi akuntabilitas, evaluasi Renstra 2015-2019 dan studi pendahuluan untuk penyusunan Renstra Lembaga Sandi Negara 2020-2024
Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	Melakukan workshop pelayanan publik, penyusunan Perka tentang Pelayanan Publik Lembaga Sandi Negara

Sumber : Kepka Lemsaneg Nomor 237 Tahun 2015

Pelaksanaan reformasi birokrasi di Lembaga Sandi Negara menuntut adanya perubahan baik di aspek organisasi maupun sumber daya manusia. Perubahan yang terjadi pada suatu organisasi sejatinya merupakan sebuah kebutuhan bagi pertumbuhan dan perkembangan organisasi. Kebutuhan untuk berubah tersebut mencakup perubahan dalam hal strategi, struktur, proses, dan budaya organisasi. Untuk itu suatu organisasi harus berada dalam keadaan yang siap untuk berubah. Pelaksanaan perubahan dalam organisasi tidak terlepas dari adanya faktor-faktor yang berkontribusi terhadap efektivitas pelaksanaan perubahan tersebut. Salah satu faktor yang dapat berkontribusi terhadap efektivitas tersebut adalah kesiapan individu untuk berubah. Beberapa faktor yang mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah antara lain, rendahnya kepuasan kerja karyawan, hubungan manajemen pimpinan dengan karyawan yang harus

ditingkatkan, rendahnya disiplin kerja, rendahnya tingkat kecerdasan emosional dan rendahnya komitmen organisasi yang dimiliki karyawan.

Terkait kesiapan untuk berubah dalam rangka reformasi birokrasi, pada tahun 2013 Lembaga Sandi Negara telah melakukan survei indeks kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan organisasi. Penentuan sampel menggunakan metode *Stratified Sampling* yang terdiri dari jabatan, usia, jenis kelamin, masa kerja dan pendidikan terakhir. Data responden seperti pada tabel berikut :

Tabel 2. Data Responden

DATA RESPONDEN							
CLUSTER							
STRUKTURAL	FUNGSIONAL TERTENTU	FUNGSIONAL UMUM	TIDAK MENJAWAB				
31%	10%	46%	12%				
USIA							
< 22	23-25	26-30	31-35	36-45	46-50	>50	TIDAK MENJAWAB
0,6%	17,6%	26,5%	9,4%	22,9%	13,5%	7,6%	1,8%
JENIS KELAMIN							
LAKI-LAKI	WANITA	TIDAK MENJAWAB					
71%	26%	3%					
MASA KERJA DI LEMSANEG							
< 1	1-2	3-5	6-10	> 10	TIDAK MENJAWAB		
5%	6%	18%	18%	48%	5%		
PENDIDIKAN TERAKHIR							
SMA	DIPLOMA	S1	S2	S3	TIDAK MENJAWAB		
6%	40%	33%	16%	4%	0%		
JUMLAH BAWAHAN							
TIDAK PUNYA BAWAHAN	PUNYA BAWAHAN	TIDAK MENJAWAB					
64%	35%	2%					

Dari survei kepada responden diperoleh hasil bahwa secara umum pegawai Lembaga Sandi Negara berada pada area “**Development**”, artinya pegawai masih berada pada tahap mengetahui akan adanya perubahan namun belum siap untuk menghadapi perubahan itu sendiri. Kondisi tersebut digambarkan pada sebuah grafik, dimana posisi kesiapan pegawai Lembaga Sandi Negara dalam menghadapi perubahan organisasi berada pada gambar kotak kecil seperti gambar berikut :

READINESS INDEX



Gambar 1. Hasil Survei Indeks Kesiapan

Selain hal tersebut di atas, penulis mengamati masih terdapat persepsi yang kurang tepat dari sebagian pegawai Lembaga Sandi Negara yang mengidentikkan reformasi birokrasi dengan remunerasi. Padahal reformasi birokrasi merupakan perubahan mulai dari struktur organisasi hingga kepada *mindset* dan *culture set*, remunerasi atau tunjangan kinerja hanyalah sebagai *reward* atas kinerja yang dilakukan. Bila capaian kinerja pegawai yang bersangkutan tidak sesuai dengan target yang telah ditetapkan, maka otomatis tidak memperoleh tunjangan kinerja sebagaimana mestinya.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Kepuasan kerja pada dasarnya merujuk pada seberapa besar karyawan menyukai pekerjaannya. Pada kenyataannya, harapan karyawan tidak sepenuhnya terpenuhi di tempat kerjanya. Hal ini mengakibatkan karyawan mengalami pergolakan emosi sehingga karyawan melakukan aksi dalam rangka menuntut hak-haknya dalam bekerja. Karyawan tidak hanya menuntut hal yang mendasar yaitu gaji, namun juga hal lainnya seperti penurunan beban kerja, bonus

bagi karyawan yang berprestasi, tersedianya fasilitas yang memadai, kesejahteraan diperhatikan pimpinan, terpenuhinya tunjangan, terpenuhinya keselamatan kerja dan lainnya.

Dalam situasi kerja yang tidak sesuai dengan harapan karyawan, karyawan dapat menggunakan kecerdasan emosional untuk menghadapinya. Dengan menggunakan kecerdasan emosional, karyawan akan cenderung menilai dirinya positif, penuh potensi, selalu merasa mampu mengatasi stres dan frustrasi yang dialami sehingga pada akhirnya mereka akan menang karena keefektifan mereka dalam menghadapi ketidakpastian dan mempertahankan motivasi. Kecerdasan emosional merupakan kemampuan untuk mengenali emosi diri sendiri, mengelola emosi, memotivasi diri sendiri, mengenali emosi orang lain dan membina hubungan dengan orang lain yang berguna untuk mencapai tujuan, membangun hubungan produktif dan meraih keberhasilan.

Komitmen organisasi merupakan sifat hubungan loyalitas dan partisipasi antara individu dengan organisasi kerja yang ditandai dengan tiga hal, yaitu penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, dan keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasi dari terhadap organisasi bagi sebuah organisasi sangat penting baik organisasi pemerintah maupun swasta. Komitmen organisasi dari yang tinggi terhadap organisasi memicu untuk bekerja keras demi tercapainya tujuan dan kelangsungan organisasi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai “Pengaruh Kepuasan Kerja, Kecerdasan Emosional, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Dalam Rangka Reformasi Birokrasi di Lembaga Sandi Negara”.

I.2 Pembatasan Masalah

Penelitian ini hanya akan dilakukan terhadap permasalahan kepuasan kerja, kecerdasan emosional, dan komitmen organisasi terhadap kesiapan untuk berubah dalam rangka reformasi birokrasi di Lembaga Sandi Negara yang telah penulis amati sejak bulan Juni hingga bulan Desember 2015 dan akan dilakukan

pengambilan data pada bulan April 2016 dengan metode kuantitatif menggunakan perangkat kuesioner.

I.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

- a. Apakah terdapat pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kesiapan untuk berubah?
- b. Apakah terdapat pengaruh antara kecerdasan emosional terhadap kesiapan untuk berubah?
- c. Apakah terdapat pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kesiapan untuk berubah?
- d. Apakah terdapat pengaruh antara kepuasan kerja, kecerdasan emosional, dan komitmen organisasi terhadap kesiapan untuk berubah?

I.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian

I.4.1 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kesiapan untuk berubah, kecerdasan emosional terhadap kesiapan untuk berubah, komitmen organisasi terhadap kesiapan untuk berubah, serta pengaruh kepuasan kerja, kecerdasan emosional, dan komitmen organisasi terhadap kesiapan untuk berubah di Lembaga Sandi Negara serta melakukan analisis deskriptif mengenai variabel kepuasan kerja, variabel kecerdasan emosional, variabel komitmen organisasi, dan variabel kesiapan untuk berubah di Lembaga Sandi Negara.

I.4.2 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

- a. Manfaat teoritis
 - 1) Hasil penelitian ini diharapkan memberikan informasi bagi pengembangan ilmu manajemen khususnya bidang SDM, memberikan referensi tentang faktor-faktor yang

mempengaruhi kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan.

- 2) Menjadi sumber informasi dan tambahan referensi bagi almamater Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta atau para peneliti lain sebagai bahan perbandingan untuk membantu dalam melakukan penelitian selanjutnya.

b. Manfaat praktis

- 1) Penelitian ini diharapkan bermanfaat dalam memberikan informasi bagi Lembaga Sandi Negara tentang penilaian kesiapan dalam menghadapi reformasi birokrasi melalui peningkatan kepuasan kerja, kecerdasan emosional, dan komitmen organisasi.
- 2) Memberikan masukan bagi Lembaga Sandi Negara untuk lebih meningkatkan kesiapannya dalam menghadapi reformasi birokrasi demi tercapainya tujuan dan sasaran reformasi birokrasi di Lembaga Sandi Negara.
- 3) Sebagai bahan pertimbangan dan tolak ukur bagi Kementerian PAN dan RB selaku pembina reformasi birokrasi di Indonesia dalam melaksanakan reformasi birokrasi di Indonesia.