

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang Masalah

Pada era reformasi birokrasi ini, instansi pemerintah harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki komitmen yang tinggi serta menguasai kemajuan teknologi. Pemerintah sendiri sudah menyadari peran penting sumber daya manusia sehingga mengelola secara lebih efisien melalui UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Sebagai salah satu instansi pemerintah, Lembaga Sandi Negara (Lemsaneg) menyadari bahwa sumber daya manusia merupakan peran utama dalam mengembangkan organisasi. Hal ini selaras dengan acuan pemerintah melalui UU Nomor 17 Tahun 2007 tentang RPJPN 2005 – 2025. Arah kebijakan pembangunan nasional adalah pembangunan aparatur negara yang dilakukan melalui reformasi birokrasi untuk meningkatkan profesionalisme aparatur negara dan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik.

Tabel 1. Komponen Penilaian Reformasi Birokrasi Kementerian Lembaga

No	Komponen Penilaian	Bobot
1.	Manajemen Perubahan	5,00
2.	Penataan Peraturan Perundang-undangan	5,00
3.	Penataan dan Penguatan Organisasi	6,00
4.	Penataan Tatalaksana	5,00
5.	Penataan Sistem Manajemen SDM	15,00
6.	Pengatan Akuntabilitas	6,00
7.	Penguatan Pengawasam	12,00
8.	Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	6,00

(sumber : Tim Penilai RB MenPAN RB)

Dari delapan area perubahan sebagaimana terlihat pada tabel 1.1, yang telah ditetapkan dalam road map reformasi birokrasi Lemsaneg, area perubahan sumber daya manusia aparatur merupakan titik sentral bagi keberhasilan reformasi birokrasi di Lemsaneg. Semangat untuk pengelolaan SDM selaras dengan bobot

penilaian Reformasi Birokrasi yang memberikan bobot tertinggi bagi Penataan Sistem Manajemen SDM, yaitu 15 poin.

Dalam penataan sistem manajemen sumber daya manusia, area yang akan dinilai meliputi manajemen PNS sesuai dengan PP Nomor 11 Tahun 2017. Hal ini menjelaskan bahwa pengelolaan PNS yang baik, akan memberikan sumbangsih terbesar dalam peningkatan mutu organisasi.

Berdasarkan UU ASN dinyatakan bahwa PNS berhak memperoleh :

- a. Gaji, tunjangan dan fasilitas
- b. Cuti
- c. Jaminan pensiun dan jaminan hari tua
- d. Perlindungan
- e. Pengembangan kompetensi.

Tabel 2. Daftar Pegawai Tugas Belajar Lemsaneg Tahun 2017

No	Jenjang	Jurusan	Kampus	Jumlah
1.	S3	Matematika	ITB	2
2.	S3	Teknik Elektro	UI	2
3.	S2	Rekayasa dan Manajemen Keamanan Informasi	ITB	7
4.	S2	Teknologi Informasi	UI University of Manchester	2
5.	S2	Manajemen	UI	1
6.	S2	Teknik Elektro	UI Universitas Mercubuana	3
7.	S2	Matematika	UI	1
8.	S2	Psikologi Pendidikan	UIN Syarif Hidayatullah	1
9.	S2	Administrasi Pendidikan	Universitas Pakuan	1
10.	S1	Sistem Informasi	UI Universitas Gunadarma	4
JUMLAH TOTAL				24

(sumber : Daftar Tugas Belajar Bagian Kepegawaian Tahun 2017)

Jumlah pengembangan kompetensi yang dilakukan Lemsaneg guna menjadikan PNS yang menguasai teknologi sangat banyak. Lemsaneg pada tahun 2017 telah memberikan kesempatan pada 24 (dua puluh empat) pegawainya untuk mengikuti Pengembangan Kompetensi melalui tugas belajar S1, S2 dan S3.

Selain pengembangan pegawai melalui tugas belajar, Lemsaneg juga memberikan hampir 200-an kesempatan pelatihan di dalam dan diluar negeri sebagaimana terlihat pada tabel 1.3 sebagai bentuk peningkatan kompetensi

pegawainya. Pelatihan pegawai menjadi fokus utama Lemsaneg untuk mencapai target pekerjaannya.

Tabel 3. Daftar Pelatihan Teknis Pegawai Lemsaneg Tahun 2017

No.	Unit Kerja	Jumlah Pelatihan Teknis
1.	Sekretariat Utama	25
2.	Deputi I	30
3.	Deputi II	52
4.	Deputi III	60
5.	STSN	18
6.	Pusdiklat	22
7.	Inspektorat	12
8.	BsrE	8

(sumber : Daftar Pelatihan Teknis Bagian Kepegawaian Tahun 2017)

Tabel.4. Daftar Pembangunan Gedung Lemsaneg Tahun 2017

NO	LOKASI	FUNGSI	STATUS
1.	Depok	Gedung Kantor Pusdiklat	Selesai dan Sudah Dipakai
2.	Depok	Gedung RUSUN	Dalam Proses
3.	Sentul	Gedung Kantor	Selesai dan Siap Dipakai
4.	Batam	Gedung Kantor	Selesai dan Sudah Dipakai

(sumber : Daftar Lelang Pengadaan Konstruksi Tahun 2016-2017)

Selain Pengembangan Pegawai, Lemsaneg berkomitmen untuk meningkatkan sarana dan prasarana yang layak guna menunjang pekerjaan sebagai pegawai yang berkualitas dan berkomitmen tinggi. Hal ini dibuktikan dengan dibangun secara bersamaan 3 (tiga) lokasi kantor baru untuk menyediakan tempat yang tepat sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing unit kerja.

Namun demikian, hasil pengembangan pegawai, pemenuhan lingkungan kerja yang dilakukan selaras dengan Reformasi Birokrasi pemerintah, masih terdapat ketidaksesuaian antara apa yang diharapkan dengan apa yang terjadi. Apalagi terindikasi terdapat kurangnya kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai Lemsaneg.

Dampak kepuasan kerja pegawai terhadap instansi seharusnya yaitu:

- a. Pegawai yang puas cenderung bekerja dengan lebih produktif
- b. Pegawai yang puas cenderung bertahan lebih lama dalam perusahaan
- c. Pegawai yang puas cenderung tercipta suasana hati yang menyenangkan
- d. Pegawai yang puas cenderung memiliki hasil kerja yang baik

Pegawai yang puas cenderung bekerja dengan lebih produktif. Ketidakproduktifan kerja adalah baru sekitar 16% atau sejumlah 10 instansi yang menyelenggarakan fungsi persandian dari 62 Kementerian dan Lembaga Pemerintah Pusat, bahkan di beberapa pemerintah provinsi/kabupaten/kota organisasi yang melaksanakan fungsi persandian dalam status mati suri.

Pegawai yang puas cenderung akan bertahan lama di organisasi. Ketidakpuasan pegawai Lemsaneg dalam bekerja ini diindikasikan dari rentang waktu 4 (empat) tahun terakhir sebanyak 7 (tujuh) orang pegawai yang memilih resign dan Cuti di Luar Tanggungan Negara (CLTN).

Berdasarkan pengamatan penulis, alasan dari pegawai yang memilih resign dan CLTN diantaranya karena sudah memiliki sumber penghasilan di tempat lain, mengikuti suami/istri dinas di luar negeri, tidak menerima nilai-nilai, tujuan dan kebijakan Lemsaneg.

Pegawai yang puas cenderung menciptakan suasana hati yang menyenangkan dalam bekerja. Dari hasil analisis terhadap penelitian tugas akhir tentang Stress Pegawai, oleh Ferdiansyah (2011) menerangkan kondisi pegawai yang ada di Lemsaneg diantaranya :

- a. Adanya beberapa pegawai yang sering meninggalkan kantor atau pulang terlebih dahulu sebelum jam kerja berakhir, selain itu berdasarkan data kepegawaian terdapat pegawai pada salah satu unit kerja di Lemsaneg yang sering terlambat datang ke kantor dan tidak masuk kantor.
- b. Banyak ditemukan pegawai yang bermain game dan chatt pada saat jam kerja baik secara individu maupun kelompok. Dengan melakukan kegiatan tersebut pada saat jam kerja akan menyebabkan pekerjaan yang harus dikerjakan menjadi tertunda.

Dari kondisi di atas terlihat beberapa gejala-gejala perilaku yang utama dari stres kerja, yakni diantaranya kebosanan dan ketidakpuasan kerja, menunda pekerjaan, menghindari pekerjaan, dan absen dari pekerjaan. Stress kerja cenderung untuk menciptakan suasana hati yang tidak menyenangkan.

Pegawai yang puas cenderung memiliki hasil kerja yang baik. Kepuasan kerja merupakan hal yang penting yang dimiliki individu didalam bekerja. Seorang pegawai yang memperoleh kepuasan kerja dari pekerjaannya, akan

mempertahankan prestasi kerja yang tinggi, dan sebaliknya seorang karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya, cepat atau lambat tidak akan dapat diandalkan, kemangkiran, dan berprestasi buruk.

Adapun hasil penilaian prestasi kerja pegawai selama 2 (dua) tahun terakhir menunjukkan hasil yang baik. Hal ini dapat dilihat pada tabel 1.5 berikut.

Tabel 5. Rata-Rata P2KP per Unit Kerja Tahun 2015-2016

NO	UNIT KERJA	2015	2016	KET
1.	Sekretariat Utama	85,54	88,99	BAIK
2.	Deputi Bidang Pembinaan dan Pengendalian Persandian	88,00	89,08	BAIK
3.	Deputi Bidang Pengamanan Persandian	89,14	89,48	BAIK
4.	Deputi Bidang Pengkajian Persandian	88,00	89,21	BAIK
5.	Pusdiklat	86,33	89,35	BAIK
6.	Sekolah Tinggi Sandi Negara	87,50	86,80	BAIK
7.	Inspektorat	89,00	90,13	BAIK

(sumber : Laporan Akhir Tahun Bagian Kepegawaian tahun 2015 dan Laporan Akhir Tahun Bagian Kepegawaian tahun 2016)

Dari 5 dampak kepuasan kerja pada organisasi, diketahui bahwa terlihat 3 (tiga) dampak yang berkebalikan apabila kepuasan kerja tercapai. Hal ini tentunya mengindikasikan adanya ketidakpuasan kerja pegawai di Lemsaneg.

Terkait dengan hal tersebut di atas, penulis melalui penelitian ini akan mencari tahu hubungan dari lingkungan kerja dan pelatihan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini dianggap penting karena selama ini efektifitas program reformasi birokrasi yang dicanangkan oleh Pemerintah kerap kali dilihat keberhasilannya dari perspektif luar, artinya hanya mengedepankan kepuasan publik dan opini publik.

Sementara kepuasan pegawai, sebagai objek dari reformasi birokrasi tidak diperhatikan dan diteliti lebih lanjut. Padahal pegawai merupakan faktor yang mempengaruhi keberhasilan program reformasi birokrasi itu sendiri. Tanpa pegawai yang memiliki integritas dan kepuasan dalam bekerja, niscaya tujuan reformasi birokrasi tidak akan tercapai.

Dalam mencapai kepuasan kerja, mekanisme manajemen kinerja yang digunakan harus diperhatikan. Sehingga hubungan antara proses yang dilakukan

oleh organisasi dan hasil yang diinginkan, yaitu kepuasan kinerja, dapat dijembatani.

Sehubungan dengan hal tersebut, peneliti akan menggunakan judul **Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja dengan Manajemen Kinerja sebagai Variabel Intervening**.

Berdasarkan paparan yang sudah disebutkan di atas, peneliti memberi judul tesis ini sebagai berikut : **“Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja di Lembaga Sandi Negara dengan Manajemen Kinerja sebagai Variabel Intervening”**.

I.2 Perumusan Masalah

Merujuk pada judul penelitian yang diambil, maka perumusan masalah penulis tuangkan dalam beberapa pertanyaan sebagai berikut :

- a. Apakah terdapat pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja pegawai?
- b. Apakah terdapat pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja pegawai?
- c. Apakah terdapat pengaruh Manajemen Kinerja dengan Kepuasan Kerja pegawai?
- d. Apakah terdapat pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Manajemen Kinerja?
- e. Apakah terdapat pengaruh Pelatihan terhadap Manajemen Kinerja?

I.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja, pelatihan, dan manajemen kinerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Lemsaneg.

I.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini secara praktis adalah sebagai masukan bagi Lemsaneg umumnya Deputi I dan Pusdiklat khususnya untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja pegawainya dan variabel-variabel yang berhubungan dengannya.

Adapun manfaat teoritis penelitian ini adalah sebagai bahan pembandingan antara teori dengan fakta yang ada di lapangan. Tesis ini dapat digunakan sebagai bahan acuan dan pengembangan lebih lanjut dari penelitian sejenis.

