

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang Masalah

Lembaga Sandi Negara (Lemsaneg) sebagai salah satu penyelenggara pemerintahan negara berdasarkan Keppres RI Nomor 103 tahun 2001, mempunyai tugas melaksanakan tugas pemerintahan di bidang persandian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Ruang lingkup bidang persandian sebagaimana dijelaskan dalam Sistem Persandian Negara (SISDINA) yakni meliputi segala sesuatu yang berkaitan dengan pengamanan informasi rahasia negara termasuk data dan teknik aplikasi persandian, aktivitas penggunaannya, serta kegiatan pencarian dan pengupasan informasi bersandi pihak lain termasuk data dan informasi material sandi yang digunakan, aktivitas pencarian dan analisis, sumber informasi bersandi, serta hasil analisis dan personil sandi yang melaksanakan.

Dalam rangka menjalankan tugas pokok bidang persandian dan sebagai upaya mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, Lembaga Sandi Negara telah menyusun *grand design* reformasi birokrasi yang dituangkan dalam bentuk *road map* reformasi birokrasi. Area perubahan yang menjadi tujuan dilaksanakannya Reformasi Birokrasi Lembaga Sandi Negara meliputi seluruh aspek manajemen pemerintahan, yaitu organisasi, tatalaksana, peraturan perundang-undangan, sumber daya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik, dan pola pikir dan budaya kerja aparatur. Dari delapan area perubahan yang telah ditetapkan dalam *road map* reformasi birokrasi, area perubahan sumber daya manusia aparatur menjadi titik sentral bagi keberhasilan reformasi birokrasi di Lembaga Sandi Negara. Hal ini disebabkan kesuksesan organisasi dalam mengelola sumber daya yang berkaitan dengan pegawai akan mendukung keberhasilan organisasi tersebut dalam mencapai tujuannya. Lemsaneg membutuhkan sumber daya manusia aparatur (pegawai) dengan etos kerja dan kepuasan kerja yang tinggi, yang dapat tercermin dari perilakunya yang senang bekerja keras, tidak membuang-buang waktu selama jam kerja atau korupsi waktu, keinginan untuk memberikan prestasi yang terbaik dari sekedar

yang disyaratkan dalam pekerjaan, dapat bekerja sama, hormat dengan sesama rekan kerja dan atasan, berdedikasi tinggi, bersungguh-sungguh untuk memprioritaskan apa yang menjadi tugasnya.

Namun demikian, dalam implementasi program reformasi birokrasi beberapa tahun belakangan, diidentifikasi adanya ketidaksesuaian antara perubahan sumber daya manusia yang diharapkan dengan sumber daya manusia yang ada di Lemsaneg. Diindikasikan bahwa pegawai Lemsaneg mengalami ketidakpuasan dalam bekerja. Ketidakpuasan pegawai dapat mengurangi efektifitas organisasi dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya serta dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini tercermin dari adanya penurunan kinerja Lemsaneg secara keseluruhan yang terlihat pada hasil pemeriksaan BPK (Badan Pemeriksa Keuangan) atas laporan keuangan Lembaga Sandi Negara dan penyerapan anggaran Lemsaneg yang tidak mengalami peningkatan signifikan, seperti tampak pada pada tabel berikut:

Tabel 1 Opini BPK atas Laporan Keuangan Lemsaneg

Instansi		Opini BPK Atas Laporan Keuangan				
		2010	2011	2012	2013	2014
Lembaga Sandi Negara		WTP-DPP	WTP-DPP	WTP	WTP-DPP	WDP

Sumber : Laporan Keuangan Pemerintah Pusat Tahun 2015

Keterangan :

- WTP : Wajar Tanpa Pengecualian;
 WTP-DPP : Wajar Tanpa Pengecualian Dengan Paragraf Penjelasan;
 WDP : Wajar Dengan Pengecualian.

Tabel 2 Penyerapan Anggaran Lemsaneg

Instansi		Realisasi Penyerapan Anggaran				
		2010	2011	2012	2013	2014
Lembaga Sandi Negara		80%	85%	87%	98%	76%

Ketidakpuasan dalam bekerja yang berdampak pada penurunan kinerja organisasi dipengaruhi oleh beberapa hal, diantaranya komitmen organisasi yang rendah, stres kerja yang tinggi, kompensasi yang kurang memadai, serta situasi politik dan ekonomi negara yang tidak stabil.

Pegawai Lembaga Sandi Negara cenderung kurang memiliki komitmen terhadap organisasi, merasa bukan bagian penting dari organisasi misalnya banyak pegawai yang sering datang terlambat ke kantor, tidak masuk tanpa keterangan, meninggalkan kantor pada jam kerja, dan beberapa pegawai memilih untuk *resign*. Dalam pandangan penulis, masih banyak pegawai yang kurang inisiatif cenderung menunggu arahan dari atasan sehingga tidak maksimal dalam memberikan sumbangsih ide dan pemikiran untuk kemajuan Lembaga Sandi Negara. Tabel dibawah ini merupakan rekapitulasi kehadiran pegawai Lembaga Sandi Negara selama 5 (lima) bulan terakhir :

Tabel 3 Rekapitulasi Kehadiran Pegawai Lemsaneg

Bulan	Terlambat	Tidak Masuk
JANUARI	35%	25%
FEBRUARI	21%	35%
MARET	28%	18%
APRIL	59%	27%
MEI	47%	21%

Sumber : Data Bagian Kepegawaian (Juli, 2015)

Kurangnya komitmen organisasi dari pegawai Lemsaneg juga terlihat dari data Bagian Kepegawaian, dalam kurun waktu 3 (tiga) tahun terakhir sebanyak 5 (lima) orang pegawai yang memilih *resign*. Berdasarkan pengamatan penulis, alasan dari pegawai yang memilih *resign* diantaranya karena sudah memiliki sumber penghasilan di tempat lain, mengikuti suami/istri dinas di luar negeri, tidak menerima nilai-nilai, tujuan dan kebijakan Lembaga Sandi Negara.

Tuntutan reformasi birokrasi yang telah dimulai dari tahun 2012 juga berakibat pada meningkatnya stres kerja pegawai. Stres kerja pegawai dipicu oleh beban kerja yang diterapkan kepada pegawai kian meningkat. Peningkatan beban kerja ini disebabkan oleh beberapa hal diantaranya adalah jam kerja yang lebih panjang dan penambahan bobot kerja akibat pemutakhiran uraian jabatan dan

standar operasi prosedur, penugasan pimpinan diluar uraian jabatan serta adanya peningkatan aktivitas koordinasi antara unit maupun antar lembaga. Pada dasarnya, adanya penambahan jam kerja dilatarbelakangi oleh penggunaan sistem absensi. Jika sebelumnya kehadiran pegawai cukup dibuktikan dengan tanda tangan pada formulir yang disediakan oleh bagian Kepegawaian, pasca reformasi birokrasi, kehadiran pegawai harus dibuktikan dengan absensi *finger print*. Melalui sistem absensi *finger print* maka pegawai tidak lagi bisa menitip absen atau melakukan absensi secara kumulatif. Sampai dengan saat ini Lemsaneg belum memberlakukan adanya sistem *flexy time*, berupa kelonggaran jam datang pegawai dengan batas tertentu yang dapat diganti dengan jam pulang. Akibatnya, pegawai, khususnya pegawai yang memiliki tempat tinggal yang cukup jauh, harus berupaya datang lebih pagi ke kantor. Pegawai yang datang tidak tepat pada waktunya atau pulang lebih awal dari ketentuan jam kerja yang berlaku akan mendapatkan sanksi berupa pemotongan tunjangan kinerja.

Stres kerja pada pegawai juga disebabkan oleh adanya pemutakhiran uraian jabatan, standar operasional prosedur (SOP) dan penilaian pegawai berdasarkan Sasaran Kerja Pegawai (SKP). Pegawai dituntut untuk membuat sasaran kerja di awal tahun untuk pekerjaan pada tahun berjalan. Pada kenyataannya sebagian besar pegawai seringkali diminta mengerjakan pekerjaan yang tidak tertuang dalam SKP. Selain itu, setiap hari pegawai juga diwajibkan mengisi *logbook* terkait pekerjaan yang dilaksanakan pada hari tersebut. Tujuan pengisian *logbook* hakikatnya untuk memudahkan dalam pengawasan dan pendokumentasian kegiatan, kenyataannya mengisi *logbook* menjadikan tambahan beban kerja bagi pegawai. Perasaan tertekan dialami beberapa pegawai akibat sistem *logbook* tersebut, hal ini dikarenakan kinerja seorang pegawai yang rendah tidak bisa ditutupi dengan kinerja pegawai yang tinggi. Tambah lagi, kinerja pegawai yang rendah ternyata mempengaruhi kinerja atasan langsungnya. Sehingga secara sistematis, seorang atasan akan terus mendorong semua bawahannya untuk memiliki kinerja yang optimal agar capaiannya kinerjanya tidak rendah. Pegawai yang tidak sanggup beradaptasi dapat mengalami stres dalam bekerja, sehingga berdampak pada ketidakpuasan bekerja dan menurunkan kinerjanya.

Ketidakpuasan pegawai juga dipengaruhi oleh tingkat kompensasi yang diberikan oleh organisasi. Pada Lembaga Sandi Negara, sejak tahun 2012, pegawai diberikan kompensasi tambahan berupa tunjangan kinerja diluar gaji pokok dan tunjangan yang melekat pada gaji. Setelah 3 (tiga) tahun berjalan, tunjangan kinerja yang diterima pegawai masih belum meningkat, baru 40% dari total tunjangan kinerja yang diperoleh Kementerian Keuangan. Sebelumnya, pegawai masih mendapatkan honor dari kelompok kerja (pokja), sedangkan saat ini honor pokja dibatasi bahkan ditiadakan sehingga mempengaruhi *take home pay* pegawai. Kondisi tersebut, memicu turunnya semangat kerja para pegawai dan ketidakpuasan pegawai dalam bekerja sehingga berdampak pada pencapaian kinerja organisasi yang terus mengalami penurunan.

Terkait dengan hal tersebut diatas, penulis melalui penelitian ini akan mencari tahu pengaruh dari komitmen organisasi, kompensasi yang diberikan dan stres kerja 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, sebagaimana penulis ungkapkan sedari awal, bahwa pegawai merupakan faktor yang mempengaruhi keberhasilan program reformasi birokrasi itu sendiri. Tanpa pegawai yang memiliki komitmen dan etos kerja yang tinggi, niscaya tujuan reformasi birokrasi tidak akan tercapai. Sehubungan dengan hal tersebut, peneliti akan menggunakan judul **Pengaruh Komitmen Organisasi, Stres Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja**.

I.2 Pembatasan Masalah

Penelitian ini dibatasi pada tiga hal yang diduga mempengaruhi kepuasan kerja pegawai Lembaga Sandi Negara yaitu komitmen organisasi, stres kerja dan Kompensasi. Pegawai Lembaga Sandi Negara yang akan diteliti adalah Pegawai di Lingkungan Deputy Bidang Pengamanan Persandian, sebagai unit yang banyak terlibat dalam operasional dan layanan persandian.

I.3 Perumusan Masalah

Seperti yang diuraikan dalam latar belakang penelitian diatas, dan adanya pembatasan dalam penelitian ini, maka masalah-masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Apakah terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai Lembaga Sandi Negara?
- b. Apakah terdapat pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Lembaga Sandi Negara?
- c. Apakah terdapat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai Lembaga Sandi Negara?
- d. Apakah terdapat pengaruh komitmen organisasi, stres kerja, dan kompensasi secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja pegawai Lembaga Sandi Negara?

I.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian

I.4.1 Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi, stres kerja dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai Lembaga Sandi Negara baik secara parsial maupun secara bersama-sama.

I.4.2 Manfaat Penelitian

- a. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah sumber informasi dan pengetahuan kepada Almamater dan sebagai bahan referensi bagi mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Sumber Daya Manusia Program Pascasarjana Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jakarta untuk mengadakan Penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan pengaruh komitmen organisasi, stres kerja, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja.

b. Manfaat praktis

- 1) Sebagai bahan masukan bagi Lembaga Sandi Negara dalam hal upaya pembinaan dan pengembangan pegawai khususnya dalam hal meningkatkan kepuasan kerja;
- 2) Sebagai wadah penulis untuk dapat mengaplikasikan ilmu dan pengetahuan yang diperoleh dari Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia.

