

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang Masalah

Perubahan sistem pemerintahan yang sebelumnya sistem sentralisasi menjadi desentralisasi mengharuskan setiap organisasi pemerintah untuk memberikan pelayanan yang lebih baik, hal itu menuntut sistem administrasi organisasi bersifat adaptif, responsif, proaktif, efektif dan efisien. Oleh karena itu, perlu adanya upaya untuk segera mereformasi organisasi. Perubahan sifat, hakekat pekerjaan dimaksud adalah perubahan ke arah pekerjaan yang berbasis pengetahuan yang membutuhkan tenaga kerja berpengetahuan pula, karena kesederhanaan dan rutinitas pekerjaan telah bergeser ke arah pekerjaan yang bersifat inovatif, multi skills, dan bukan lagi bersifat pekerjaan secara individu namun telah menjadi suatu pekerjaan tim.

Reformasi birokrasi yang dilaksanakan oleh pemerintahan Republik Indonesia, diantaranya melalui perampingan organisasi birokrasi pada 16 Kementerian/Lembaga dalam enam bulan ke depan. Reformasi birokrasi dipandang perlu dilakukan mengingat organisasi Kementerian/Lembaga di Indonesia dinilai sangat gemuk sehingga menjadi tidak efisien, baik dari sisi anggaran maupun kepegawaian (Katharina: 2013).

Reformasi birokrasi terutama yang menyangkut seluruh perubahan struktur, *business process* (prosedur kerja), *mind set* dan kemudian berhubungan dengan kinerja, merupakan suatu program yang luar biasa

penting dan telah menjadi bagian penting dari seluruh jajaran di Kementerian Keuangan. Mengemban amanah untuk melaksanakan reformasi tentu tidak mudah dan membutuhkan komitmen dalam melaksanakan reformasi birokrasi (<http://www.reform.depkeu.go.id>).

Reformasi birokrasi merupakan bagian penting dalam suatu organisasi dalam upaya memberikan pelayanan yang lebih baik. Untuk dapat menjalankan reformasi birokrasi dalam sebuah organisasi diperlukan pegawai yang berkinerja tinggi, bukan hanya dalam hal bekerja produktif, melainkan juga memiliki motivasi, disiplin, serta bekerja dengan efektif dan bertanggung jawab terhadap organisasi.

Secara umum tantangan yang dihadapi saat ini adalah seperti runtuhnya sistem perekonomian, bergolaknya arena politik, gelombang demonstrasi yang menuntut reformasi di segala bidang. Di samping itu, isu desentralisasi yang menuntut pemberian otonomi yang lebih luas kepada daerah serta tuntutan akan perimbangan keuangan antara pusat dan daerah. Berbagai tantangan dan permasalahan itu dapat diantisipasi dan dihadapi dengan cara melakukan persiapan di berbagai segi, antara lain kesiapan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas dengan didukung oleh sistem birokrasi yang sesuai dengan tuntutan birokrasi.

Untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang sesuai dengan tuntutan reformasi birokrasi, maka perlu diberikan motivasi kepada pegawai yang salah satunya dengan cara memberikan remunerasi yang berkeadilan (Bambang Sancoko, 2010). Sistem remunerasi yang tidak

berdasarkan kinerja yang berkeadilan dapat menimbulkan kecemburuan bagi individu maupun instansi yang dapat membuat kinerja pegawai menjadi rendah dalam mencapai tujuan organisasi (Yeni Widyastuti, 2010).

Remunerasi yang rendah bisa menurunkan motivasi pegawai untuk bekerja secara profesional karena profesionalitas belum mencerminkan peran instrumentatifnya. Artinya adalah belum ada kesesuaian antara tingkat profesionalitas dengan remunerasi yang diterima. Orang yang profesional dan tidak profesional mendapatkan remunerasi yang sama. Kondisi ini akan memunculkan perasaan tidak adil yang selanjutnya bisa menurunkan motivasi untuk bekerja lebih profesional.

Berbagai usaha dilakukan oleh pemerintah dalam rangka untuk meningkatkan profesionalitas PNS di Indonesia. Mulai dari perbaikan rekrutmen, penataan jalur karir, penyelenggaraan training, baik di dalam negeri maupun luar negeri serta perbaikan gaji. Usaha yang terbaru adalah dengan mengeluarkan kebijakan remunerasi bagi PNS. Kebijakan remunerasi merupakan kebijakan pemberian tambahan tunjangan kepada pegawai, yang dikaitkan dengan kinerjanya. Selain dimaksudkan untuk peningkatan kinerja dan profesionalitas PNS, kebijakan tersebut juga dimaksudkan untuk mencegah korupsi (Erwan Agus Purwanto dan Ely Susanto, 2010).

Selain remunerasi, disiplin kerja juga menjadi salah satu upaya dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang sesuai dengan tuntutan reformasi birokrasi. Disiplin kerja dapat diartikan sebagai

kesadaran dan kesetiaan pegawai untuk melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan dengan selalu mentaati peraturan organisasi. Disiplin kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam mencapai target yang diharapkan. Hilangnya disiplin dan kompensasi akan berpengaruh terhadap efisiensi kerja dan efektivitas tugas pekerjaan. Dengan adanya kedisiplinan diharapkan pekerjaan akan dilakukan seefektif mungkin. Bilamana kedisiplinan tidak dapat ditegakkan maka kemungkinan tujuan yang telah ditetapkan tidak dapat dicapai secara efektif dan efisien (Yusritha Labudo, 2013).

Fokus strategi Kementerian Keuangan dalam mengelola sumber daya, baik sumber daya manusia maupun sumber daya organisasi berlandaskan pada Keputusan Menteri Keuangan Nomor 464/KMK.01/2005 tanggal 29 Oktober 2005 tentang Pedoman Strategi Kebijakan Departemen Keuangan (*Road-Map* Kementerian Keuangan) Tahun 2005-2009. Dalam *Road-Map* tersebut diuraikan bahwa, keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai sangat dipengaruhi oleh sumber daya manusia yang dimiliki. Sumber daya manusia merupakan perpaduan dari komitmen, kompetensi, karakter dan keberanian yang dimiliki oleh setiap pegawai. Keberhasilan pencapaian kinerja tidak hanya ditentukan oleh penguasaan pengetahuan yang mendalam, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh sikap perilaku yang dimiliki pegawai dalam menghadapi pekerjaan. Upaya memahami posisi sumber daya manusia (dari segi kualitas, kuantitas, ragam kompetensi maupun penyebarannya) digunakan sebagai barometer

dalam penetapan target pencapaian tiap-tiap sasaran yang membutuhkan sumber daya manusia.

Menurut pengamatan penulis, reformasi birokrasi yang dilaksanakan pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Medan, yang merupakan salah satu satuan kerja pada Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Kementerian Keuangan, dirasa masih kurang optimal dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sehari-hari, sehingga tentunya dapat menghambat tujuan organisasi. Hal ini dapat dilihat dari kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas dari atasannya yang tidak tepat waktu. Lebih lanjut pegawai bekerja dengan pasif dan hanya menunggu perintah dari atasannya saja, tidak memiliki kreatifitas sendiri untuk melakukan inovasi yang dapat membantu bagi perkembangan organisasi sekaligus dalam pencapaian tujuan organisasi. Permasalahan tersebut pada akhirnya akan menjadi penghambat tercapainya tujuan organisasi.

Remunerasi merupakan syarat perlu dari reformasi birokrasi. Sedangkan syarat cukupnya dapat dipenuhi dari terjadinya perbaikan-perbaikan aspek lain. Misalnya, tercukupinya kualifikasi SDM (sumber daya manusia). Artinya, reformasi birokrasi tidak akan tercapai apabila tidak didahului remunerasi. Oleh sebab itu perlu dilakukan remunerasi untuk mewujudkan reformasi birokrasi ([www.antikorupsi.org](http://www.antikorupsi.org)).

Pemberian remunerasi baik dalam bentuk *reward* and *punishment* dalam suatu organisasi menjadi bagian yang penting untuk diperhatikan. Pencapaian visi dan misi organisasi tidak dapat dilaksanakan secara efektif

bilamana tidak didukung dengan *reward and punishment* yang jelas. Kinerja pegawai tidak dapat dicapai secara optimal apabila remunerasi diberikan tidak secara proposional. Dengan pemberian remunerasi jika masih ada yang tidak disiplin dan professional akan ditindak tegas (Sugeng Boedianto, 2012).

Berdasarkan pendapat dari para pegawai di lingkungan KPKNL Medan, pemberian remunerasi dirasa masih kurang optimal terutama dalam memberikan rasa keadilan bagi para pegawai dalam bekerja. Kondisi ini dapat dilihat dari pegawai yang berkinerja tinggi mendapatkan remunerasi yang besarnya sama dengan pegawai yang berkinerja rendah. Adapun proses pemberian sanksi kepada pegawai yang melanggar aturan, disiplin, dan etika belum sepenuhnya dijalankan dengan baik. Hal ini tentu berdampak pada pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan KPKNL Medan.

Disiplin kerja memiliki arti yang sangat penting bagi kinerja pegawai. Untuk menciptakan disiplin kerja para pegawai diperlukan pendekatan-pendekatan terhadap pegawai dalam suatu organisasi, sehingga terjalin keharmonisan antar sesama pegawai, bawahan dan atasan. Keharmonisan ini akan menimbulkan kesadaran akan tugas dan tanggungjawab setiap individu agar kinerja pegawai mencapai hasil yang optimal. Berdasarkan pengamatan penulis, disiplin kerja pegawai di lingkungan KPKNL Medan dirasa kurang optimal. Hal ini dapat dilihat dengan adanya pegawai yang kurang mematuhi perintah atasan dalam menyelesaikan tugasnya dan seringnya

beberapa pegawai tidak berada di ruangan pada jam kerja kantor sehingga tentunya memberi dampak pada menurunnya kinerja pegawai tersebut.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Sari Yunita (2013), yang melakukan penelitian tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang”. Yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah adanya penambahan variabel independen yaitu Persepsi Pegawai atas Kebijakan Remunerasi dan penambahan variabel dependen yaitu Komitmen Pelaksanaan Reformasi Birokrasi.

Bertolak dari latar belakang tersebut di atas, penulis tertarik untuk meneliti masalah tersebut lebih lanjut, dengan mengambil judul **“Pengaruh Persepsi Pegawai atas Kebijakan Remunerasi dan Disiplin Kerja Terhadap Komitmen pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang Medan”**.

## 1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan yang muncul, yaitu sebagai berikut:

- a. Apakah persepsi pegawai atas kebijakan remunerasi sudah sepenuhnya membawa perubahan yang baik terhadap komitmen pelaksanaan reformasi birokrasi pada KPKNL Medan?

- b. Apakah persepsi pegawai atas kebijakan remunerasi yang tidak adil dan proporsional dapat menimbulkan permasalahan antara pegawai yang berkinerja tinggi dengan pegawai yang berkinerja rendah?
- c. Apakah kurangnya disiplin kerja pegawai pada KPKNL Medan ditandai dengan belum sepenuhnya pegawai yang melaksanakan aturan dalam organisasi?
- d. Apakah pegawai yang tidak disiplin dalam bekerja, memberikan kontribusi negatif terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi?

### **1.3. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan hal-hal yang telah penulis uraikan di atas, ruang lingkup penelitian ini dibatasi pada kajian penelitian pengaruh persepsi pegawai atas kebijakan remunerasi dan disiplin kerja terhadap komitmen pelaksanaan reformasi birokrasi pada KPKNL Medan

### **1.4. Rumusan Masalah**

Mengacu pada latar belakang masalah dan pembatasan masalah yang telah penulis kemukakan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Apakah persepsi pegawai atas kebijakan remunerasi berpengaruh terhadap komitmen pelaksanaan reformasi birokrasi pada KPKNL Medan?
- b. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap komitmen pelaksanaan reformasi birokrasi pada KPKNL Medan?

- c. Apakah persepsi pegawai atas kebijakan remunerasi dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap komitmen pelaksanaan reformasi birokrasi pada KPKNL Medan?

### **1.5. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Untuk menguji apakah terdapat pengaruh signifikan antara persepsi pegawai atas kebijakan remunerasi terhadap komitmen pelaksanaan reformasi birokrasi pada KPKNL Medan.
- b. Untuk menguji apakah terdapat pengaruh signifikan antara disiplin kerja terhadap komitmen pelaksanaan reformasi birokrasi pada KPKNL Medan.
- c. Untuk menguji apakah terdapat pengaruh signifikan antara persepsi pegawai atas kebijakan remunerasi dan disiplin kerja terhadap komitmen pelaksanaan reformasi birokrasi pada KPKNL Medan.

### **1.6. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian ini antara lain:

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan yang bersifat ilmiah tentang reformasi birokrasi. Apabila telah dijalankan dengan baik maka perlu dipertahankan dan dikembangkan lebih lanjut, sedangkan apabila belum berjalan dengan baik, maka perlu adanya perbaikan-perbaikan sehingga KPKNL Medan dapat maksimal dalam melaksanakan reformasi birokrasinya.

- b. Bagi masyarakat umum kiranya penelitian ini dapat menjadi suatu bahan bacaan yang bersifat ilmiah, sekaligus dapat memberikan informasi-informasi dan memberikan pengetahuan kepada para pembaca.
- c. Bagi para mahasiswa/i, kiranya penelitian ini dapat menjadi suatu bahan kajian yang menarik guna penelitian selanjutnya yang bersifat mendalam kritis dan komprehensif.

