

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Tuntutan reformasi yang disuarakan rakyat Indonesia berbarengan dengan kejatuhan mantan Presiden Soeharto pada tahun 1998 telah berjalan hampir satu dekade. Tuntutan yang dipelopori gerakan mahasiswa Indonesia itu utamanya mengehendaki adanya perbaikan sistem kenegaraan yang bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) pada umumnya, termasuk pada perbaikan pelayanan publik oleh departemen-departemen/kementerian negara sebagai kepanjangan tangan pemerintah. Setelah berjalan satu dekade, ternyata kinerja pelayanan publik secara umum masih mendapatkan sorotan yang tajam karena belum menunjukkan perbaikan yang berarti.

Hal ini seperti terungkap dari makalah Burhanuddin Muhtadi yang berjudul "*Parasit Birokrasi*" yang dimuat dalam Jurnal Nasional tanggal 18 Desember 2008. Ia mengatakan bahwa birokrasi ideal yang dicita-citakan Max Weber, sosiolog kondang, tampaknya masih jauh panggang daripada api. Fakta di lapangan belum menunjukkan hadirnya tipe birokrasi Weberian yang bercirikan mampu bekerja secara efisien, efektif, rasional, profesional, dan berorientasi publik. Yang muncul justru kental dengan nuansa birokrasi Parkinsonian, Orwellian, dan Jacksonian di mana ketiga

tipe birokrasi ini bersifat negatif dan makin membuat citra birokrasi menjadi hitam di mata masyarakat.

Lebih lanjut ia mengatakan bahwa strategi Parkinsonisasi birokrasi sangat telanjang dalam praktik penyelenggaraan Orde Baru yang berimbas hingga masa reformasi sekarang. Tipe birokrasi ini ditandai oleh penggelembungan sosok kuantitatif birokrasi tanpa diikuti dengan kesiapan infrastruktur dan suprastruktur, absennya sumber daya manusia (SDM) yang kapabel dan pola rekrutmen yang asal-asalan dan koruptif. Dilihat dari kuantitas aparat sebenarnya malah lebih daripada cukup. Namun, penggelembungan jumlah aparat tidak diikuti dengan kualitas aparat yang cekatan dalam melayani masyarakat.

Sebenarnya, sejalan dengan tuntutan reformasi tersebut, di lingkungan Kementerian Keuangan telah diberlakukan program reformasi birokrasi sesuai Keputusan Menteri Keuangan Nomor : 30/KMK.01/2007 sebagai tindak lanjut dari Peraturan Pemerintah Nomor : 7 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah. Program reformasi birokrasi yang diterapkan di lingkungan Kementerian Keuangan dimaksudkan sebagai salah satu jawaban bagi tuntutan masyarakat yang menghendaki kinerja Kementerian Keuangan yang transparan akuntabel.

Organisasi pemerintah tentunya juga tidak terlepas dari faktor SDM ini, sehingga menjadi salah satu fokus dalam reformasi birokrasi, agar hasil yang diperoleh dapat benar-benar dirasakan manfaatnya oleh masyarakat. Penting bagi sebuah organisasi atau institusi untuk

memperhatikan kualitas SDM dan iklim organisasi yang sehat untuk menunjang proses kinerja, sehingga pada banyak organisasi melakukan evaluasi kinerja individu, evaluasi kinerja organisasi atau penelitian mengenai budaya organisasi, iklim organisasi, produktivitas kerja, motivasi kerja pegawai dengan harapan rekomendasi yang diperoleh dapat memberikan usulan-usulan yang strategis untuk perbaikan kinerja pegawai.

Dalam mencapai kinerja yang optimal maka sangat erat hubungannya dengan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi. Salah satu sumberdaya yang memiliki peranan penting dalam mencapai kinerja tersebut yaitu sumber daya manusia. Baik buruknya sebuah kebijakan suatu instansi sangat tergantung pada sumber daya manusia yang dimilikinya, dan manakala kualitas sumber daya manusia yang dimiliki baik, maka proses penyusunan kebijakan berjalan baik serta tujuan dapat tercapai sebagaimana yang diharapkan. Kemudian Undang- Undang N0 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara memberikan acuan dalam pemberian pelayanan publik dalam rangka mencapai tata kelola pemerintahah yang baik. Pelayanan publik yang dilakukan oleh pemerintahan atau koporasi yang efektif dapat memperkuat demokrasi dan hak asasi manusia, mempromosikan kemakmuran ekonomi, kohesi sosial, mengurangi kemiskinan, meningkatkan perlindungan lingkungan, bijak dalam pemanfaatan sumber daya alam, memperdalam kepercayaan pada pemerintahan dan administrasi publik.

Seperti yang dijelaskan oleh Adisasmita (2011) bahwa prinsip utama yang melandasi penerapan *good governance* adalah transparan, akuntabilitas, efisien dan efektif. Hal tersebut sebagai pelaksanaan salah satu fungsi Otonomi daerah yaitu memberikan pelayanan kepada masyarakat (*public*) secara tepat, cepat, murah dan bermutu. Lebih lanjut Sinambela dkk (2016) menyatakan bahwa pelayanan aparatur yang menjadi *center of excellence* sebagai pusat keunggulan pemerintah. Pelayanan pemerintah yang berkualitas bercirikan; pelayanan yang bersifat anti birokratis, distribusi pelayanan dan desentralisasi serta berorientasi pada klien.

Esensi dari program reformasi birokrasi yang sedang digulirkan dilingkungan Kementerian Keuangan sejatinya adalah melakukan perbaikan-perbaikan baik terhadap kelembagaan, proses pelayanan dan pengembangan sumber daya manusia dengan tujuan akhirnya adalah memberikan pelayanan publik yang lebih baik, dan meningkatkannya secara terus menerus. Dalam kerangka itu, Kementerian Keuangan melakukan penataan terhadap 4 aspek yaitu :

a. Penataan organisasi yang meliputi : modernisasi organisasi, pemisahan, penggabungan, dan penajaman fungsi organisasi.

Penataan organisasi Kementerian Keuangan disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat, perkembangan kebijakan keuangan negara, dan dinamika administrasi publik. Pembenahan dan pembangunan kelembagaan yang terarah dan pro publik diharapkan memberikan

dukungan dan pedoman bagi pelaksanaan pembangunan masyarakat dan negara yang lebih adil dan rasional.

Dengan berorientasi pada aspirasi publik, organisasi Kementerian Keuangan tidak bersifat *massive*, melainkan senantiasa melakukan *self reinventing* sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Konsekuensinya, ke depan penataan organisasi akan terus menerus dilakukan dengan tujuan utama menjadikan Kementerian Keuangan sebagai organisasi birokrasi yang peka terhadap tuntutan pelayanan publik dan menghasilkan kebijakan dan layanan yang adil dan rasional. Dengan penataan organisasi, saat ini Kementerian Keuangan membawahi unit-unit eselon I sebagai berikut :

1. Sekretariat Jenderal (Sekjend),
2. Direktorat Jenderal Anggaran (DJA),
3. Direktorat Jenderal Pajak (DJP),
4. Direktorat Jenderal Bea Cukai (DJBC),
5. Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb),
6. Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN),
7. Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (DJPk),
8. Direktorat Jenderal Pengelolaan Utang (DJPU),
9. Inspektorat Jenderal (Itjend),
10. Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan (Bapepam-LK),
11. Badan Kebijakan Fiskal (BKF), dan

12. Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK).

Berdasarkan pada hasil kinerja organisasi di lingkungan KPKNL Bandung dapat diketahui bahwa kinerja organisasi belum optimal sebagai berikut:

Tabel 1.1
Nilai Kinerja Organisasi KPKNL Bandung

No	IKU	Tingkat Kendali	Realisasi Tahun 2016
1	Kepuasan Pengguna Layanan yang Tinggi	E/L	4,86
2	Kepatuhan Pengguna Layanan yang Tinggi	P/M	88,95%
3	Pengamanan Kekayaan Negara yang Akuntabel	P/M	65%
4	Peningkatan edukasi masyarakat dan pelaku ekonomi	P/M	89,11%
5	Monitoring dan evaluasi yang efektif	P/H	86%
6	SDM yang kompetitif	P/M	95%
7	Organisasi yang kondusif	A/M	80%
8	Pelaksanaan anggaran yang optimal	P/M	99,25%

Sumber: Laporan Nilai Kinerja Organisasi Tahun 2016

Tabel diatas menunjukkan bahwa realisasi pada tahun 2016 sudah cukup memadai dimana beberapa indikator kinerja utama organisasi mencapai realisasi diatas 90% seperti SDM yang kompetitif dan pelaksanaan anggaran yang optimal. Namun demikian masih terdapat kinerja organisasi yang belum optimal dimana realisasi Indikator Kinerja Utama (IKU) mencapai tingkat realisasi nilai yang rendah yaitu pengamanan kekayaan negara yang akuntabel yang direalisasikan

sebesar 65%, hal ini mengindikasikan bahwa pengamana kekayaan negara yang akuntabel masih perlu untuk ditingkatkan.

Peningkatan kinerja organisasi ini perlu didukung oleh kinerja pelayanan pegawai yang memadai, agar dapat meningkatkan kinerja pelayanannya maka perlu untuk menghasilkan kinerja yang optimal dari pegawai di lingkungan KPKNL Bandung seperti yang terlihat pada table dibawah ini:

Tabel 1.2.
Hasil Prasurvey Kinerja Pegawai KPKNL Bandung

No	Dimensi	Rata2 Skor	Interpretasi
1.	Kualitas	3.38	cukup
2.	Kuantitas	3.47	baik
3.	Ketepatan waktu	2.97	cukup
4.	Biaya	2.67	cukup
	Rata2	3.12	cukup

Sumber: Hasil Prasurvey

Berdasarkan hasil pengolahan data sebagaimana tampak pada table 1.2, Kinerja pegawai di lingkungan KPKNL Bandung memperoleh rata-rata 3,12 yang artinya dalam kategori cukup sehingga perlu adanya peningkatan kinerja pegawai khususnya untuk dimensi kuantitas, ketepatan waktu dan biaya sehingga kinerja pegawai dapat ditingkatkan lagi kinerjanya.

Dimensi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu dan biaya diukur sesuai dengan sasaran kinerja pegawai (SKP). Dimensi kuantitas yang mengukur seberapa baik pegawai dalam melakukan tugas yang diberikan padanya menunjukkan hasil yang cukup, hal ini berarti agar

tugas para pegawai dapat dilakukan dengan baik dan dengan penuh tanggung jawab maka kinerja organisasi dapat ditingkatkan dengan optimal, demikian pula dimensi waktu dan biaya yang mengukur sejumlah pegawai melakukan pekerjaan dalam periode tertentu, mengikuti prosedur yang telah ditetapkan oleh organisasi sehingga pekerjaan seluruh pegawai dapat ditingkatkan produktivitasnya. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja yang dimiliki oleh pegawai di lingkungan KPKNL Bandung masih belum optimal.

b. Perbaikan Proses Bisnis yang meliputi : analisis dan evaluasi jabatan, analisis beban kerja, dan penyusunan Standar Prosedur Operasi (SOP).

Sebagai organisasi yang pro publik, penyempurnaan proses bisnis di Kementerian Keuangan diarahkan untuk menghasilkan proses bisnis yang akuntabel dan transparan, serta mempunyai kinerja yang cepat dan ringkas. Untuk itu, Kementerian Keuangan menyusun SOP yang rinci dan dapat menggambarkan setiap jenis keluaran pekerjaan secara *komprensif*, melakukan analisis dan evaluasi jabatan untuk memperoleh gambaran rinci mengenai tugas yang dilakukan oleh setiap jabatan, serta melakukan analisis beban kerja untuk dapat memperoleh informasi mengenai waktu dan jumlah pejabat yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan.

Dengan ketiga alat tersebut, diharapkan Kementerian Keuangan dapat memberikan layanan prima kepada publik, yaitu layanan yang

terukur dan pasti dalam hal waktu penyelesaian, persyaratan administrasi yang harus dipenuhi, dan biaya yang harus dikeluarkan.

Hasil analisis dan evaluasi jabatan adalah berupa uraian jabatan yang untuk lingkungan Kementerian Keuangan berjumlah sebagaimana tabel berikut :

Tabel 1.3.
Jumlah uraian jabatan dilingkungan Kementerian Keuangan

No.	Unit Kerja Eselon I	Urjab Struktural	Urjab Pelaksana	Jumlah Urjab
1.	Sekretaria Jenderal	260	1.323	1.583
2.	Ditjen Anggaran	199	1.057	1.256
3.	Ditjen Pajak	398	2.100	2.498
4.	Ditjen Bea dan Cukai	371	2.915	3.286
5.	Ditjen Perbendaharaan	279	3.217	3.496
6.	Ditjen Kekayaan Negara	190	987	1.177
7.	Ditjen Perimbangan Keuangan	98	475	573
8.	Ditjen Pengelolaan Utang	116	675	791
9.	Inspektorat Jenderal	43	196	239
10.	Bapepam dan LK	254	1.384	1.638
11.	Badan Kebijakan Fiskal	137	707	844
12.	BPPK	117	574	691
13.	Staf Ahli Menteri	5	-	5
14.	Jabatan Fungsional	-	-	67
Jumlah Urjab		2.467	15.610	18.077

Sumber : Tim reformasi Birokrasi Pusat Kemenkeu, 2015

- c. Peningkatan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yang meliputi :** penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi, pembangunan *assessment center*, penyusunan pola mutasi, peningkatan disiplin, dan pengintegrasian Sistem Informasi Manajemen SDM (SIMPEG).

Kinerja pegawai yang memadai dapat meningkatkan kinerja organisasi untuk itu perlu untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Salah satu faktor yang mendorong kinerja pegawai adalah motivasi kerja. Berdasarkan pada data prasurvey terhadap 25 orang pegawai diketahui motivasi kerja masih belum seperti yang terlihat pada table dibawah ini:

Tabel 1.4.
Hasil Prasurvey Motivasi Kerja KPKNL Bandung

No	Dimensi	Rata2 Skor	Interpretasi
1.	Kebutuhan berprestasi	3.27	cukup
2.	Kebutuhan berafiliasi	3.39	cukup
3.	Kebutuhan kekuasaan	3.08	cukup
	Rata2	3.25	cukup

Sumber: Hasil Prasurvey

Berdasarkan hasil pengolahan data sebagaimana tampak pada table diatas, motivasi kerja pegawai di lingkungan KPKNL Bandung memperoleh rata-rata 3,25 yang artinya dalam kategori cukup sehingga perlu adanya peningkatan motivasi kerja pegawai khususnya untuk dimensi kebutuhan berprestasi, dan kebutuhan kekuasaan sehingga kinerja pegawai dapat ditingkatkan lagi kinerjanya.

Dimensi kebutuhan berprestasi yang mengukur seberapa baik pegawai dalam melakukan tugas yang diberikan padanya menunjukkan hasil yang cukup, hal ini berarti agar tugas para pegawai dapat dilakukan dengan baik dan dengan penuh tanggung jawab maka kinerja organisasi dapat ditingkatkan dengan optimal, demikian pula

dimensi kebutuhan berafiliasi dan kebutuhan kekuasaan yang mengukur sejauhmana pegawai melakukan pekerjaan sehubungan dengan motif berafiliasi dan motif kekuasaan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan oleh organisasi sehingga pekerjaan seluruh pegawai dapat ditingkatkan kinerjanya. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai di lingkungan KPKNL Bandung masih belum optimal.

- d. Pemberian remunerasi bagi pegawai yaitu :** pemberian tunjangan khusus pengelola keuangan negara (TKPKN) bagi pegawai berdasarkan beban kerja dan *grade*/peringkat jabatannya masing-masing. Dengan remunerasi ini maka disamping gaji tetap perbulan, setiap pegawai Kementerian Keuangan akan mendapatkan tambahan penghasilan berupa TKPKN sesuai *grade*/peringkat jabatannya masing-masing sehingga penghasilan tiap pegawai tidak akan sama walaupun pangkat dan pendidikannya mungkin sama. Pemberian tunjangan juga dikaitkan dengan absensi kehadiran yang ketat dengan pemberlakuan potongan untuk setiap ketidakhadiran atau keterlambatan pegawai.

Adapun *grade*/peringkat jabatan untuk pejabat dan pelaksana dilingkungan Kementerian Keuangan adalah sebagaimana tabel berikut :

Tabel 1.5.
Grade/peringkat jabatan untuk pejabat dan pelaksana di lingkungan Kementerian Keuangan

Jabatan Struktural	Peringkat Jabatan	Jabatan	Peringkat Jabatan	Golongan
Eselon I	27	Pelaksana	12	IIIc-IIIId-IVa
	26		11	IIIb-IIIc-IIIId
	25		10	IIIa-IIIb-IIIc
	24		9	IIId-IIIa-IIIb
Eselon II	23		8	IIc-IIId-IIIa
	22		7	IIb-IIc-IIId
	21		6	IIa-IIb-IIc
	20		5	Id-lia-lib
Eselon III	19		4	Ic-Id-lia
	18		3	Ic
	17		2	Ib
Eselon IV	16		1	Ia
	15			
	14			
Eselon V	13			

Sumber : Tim reformasi Birokrasi Pusat Kemenkeu, 2015

Salah satu faktor yang mendorong kinerja pegawai adalah Kompensasi. Hasil prasurvey menunjukkan kompensasi masih belum memadai seperti yang terlihat pada table dibawah ini:

Tabel 1.6.
Hasil Prasurvey Motivasi Kerja KPKNL Bandung

No	Dimensi	Rata2 Skor	Interpretasi
1.	Kompensasi Langsung	3.17	cukup
2.	Kompensasi Tidak Langsung	2.98	cukup
	Rata2	3.08	cukup

Sumber: Hasil Prasurvey

Berdasarkan hasil pengolahan data sebagaimana tampak pada table diatas, kompensasi pegawai di lingkungan KPKNL Bandung memperoleh rata-rata 3,08 yang artinya dalam kategori cukup

sehingga perlu adanya peningkatan kompensasi pegawai khususnya untuk dimensi kompensasi tidak langsung sehingga kinerja pegawai dapat ditingkatkan lagi kinerjanya.

Dimensi kompensasi langsung mengukur seberapa baik pegawai merasakan mendapatkan kompensasi langsung menunjukkan hasil yang cukup, hal ini berarti agar tugas para pegawai dapat dilakukan dengan baik dan dengan penuh tanggung jawab maka kompensasi langsung perlu ditingkatkan dengan optimal, demikian pula dimensi kompensasi tidak langsung yang mengukur sejauhmana pegawai merasakan kompensasi tidak langsung sehubungan dengan pekerjaan yang diberikan oleh organisasi sehingga pekerjaan pegawai dapat ditingkatkan secara optimal. Hasil prasurvey menunjukkan bahwa tingkat kesesuaian kompensasi tidak langsung seperti pemberian asuransi, jaminan keamanan dan tunjangan untuk hari tua masih belum memadai. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi yang dirasakan pegawai di lingkungan KPKNL Bandung masih belum optimal.

Demikian pula halnya dengan kepuasan kerja pegawai. Salah satu faktor yang mendorong kinerja pegawai adalah kepuasan kerja. Hasil prasurvey menunjukkan kepuasan kerja masih belum memadai seperti yang terlihat pada table dibawah ini:

Tabel 1.7.
Hasil Prasurvey Motivasi Kerja KPKNL Bandung

No	Dimensi	Rata2 Skor	Interpretasi
1.	Pekerjaan itu sendiri	3.33	cukup
2.	Gaji	3.47	baik
3.	Promosi	2.93	cukup
4.	Supervisi	2.73	cukup
5.	Rekan sekerja	3.13	cukup
Rata2		3.12	cukup

Sumber: Hasil Prasurvey

Berdasarkan hasil pengolahan data sebagaimana tampak pada table diatas, kompensasi pegawai di lingkungan KPKNL Bandung memperoleh rata-rata 3,12 yang artinya dalam kategori cukup sehingga perlu adanya peningkatan kepuasan kerja pegawai khususnya untuk dimensi promosi dan supervisi sehingga kinerja pegawai dapat ditingkatkan lagi kinerjanya.

Dimensi promosi mengukur seberapa baik pegawai merasakan mendapatkan promosi menunjukkan hasil yang cukup, hal ini berarti agar tugas para pegawai dapat dilakukan dengan baik dan dengan penuh tanggung jawab maka dimensi promosi perlu ditingkatkan dengan optimal, demikian pula dimensi supervisi yang mengukur sejauhmana pegawai merasakan supervisi sehubungan dengan pekerjaan yang diberikan oleh organisasi sehingga pekerjaan pegawai dapat ditingkatkan secara optimal. Hasil prasurvey menunjukkan bahwa tingkat promoasi dan supervisi seperti Kesempatan mendapatkan promosi kenaikan jabatan dan mendapat pembinaan

masih belum memadai. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan pegawai di lingkungan KPKNL Bandung masih belum optimal.

Hampir satu tahun setelah digulirkannya program reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian Keuangan, pada bulan Maret 2008 Transparency International (TI) Indonesia mempublikasikan hasil surveynya yang berjudul "Mengukur Tingkat Korupsi di Indonesia : Indeks Persepsi Korupsi Indonesia 2008 dan Indeks Suap". Hasil survey TI Indonesia menunjukkan bahwa Kementerian Keuangan –dalam hal ini diwakili oleh Direktorat Jenderal Pajak dan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai-- ditengarai sebagai lembaga yang paling korup dan pelayanannya tidak memuaskan. Opini publik tentang jeleknya kinerja Kementerian Keuangan ini makin menguat setelah terjadi penggeledahan Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai (KPUBC) Tanjung Priok oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) pada sekitar pertengahan tahun 2008 yang menemukan indikasi pungutan liar dan perilaku koruptif lainnya dalam proses bongkar muat barang di lingkungan kerja aparat Bea dan Cukai.

Hal ini terasa ironis karena program reformasi birokrasi yang digulirkan di lingkungan Kementerian Keuangan telah diikuti dengan perbaikan penghasilan yang diberikan kepada setiap pegawai (remunerasi) sesuai dengan beban kerjanya. Perbaikan penghasilan tersebut tentu saja dimaksudkan untuk mengurangi perilaku koruptif dan menambah motivasi pegawai untuk memberikan pelayanan yang sebaik-

baiknya bagi masyarakat pelanggannya. Selain itu, juga dilakukan perbaikan-perbaikan internal dalam rangka meningkatkan kepuasan pegawainya.

Memperhatikan hasil survey TI Indonesia dan temuan KPK tersebut diatas, maka timbul pertanyaan bagaimana sesungguhnya pengaruh penerapan reformasi birokrasi di unit-unit eselon I Kementerian Keuangan selain DJP dan DJBC dalam pemberian layanannya bagi masyarakat/publik pengguna jasa. Dalam hal ini Peneliti merasa tertarik untuk melakukan penelitian mengenai hal tersebut dilingkungan DJKN.

Dalam menciptakan kinerja yang optimal maka faktor yang menentukan adalah motivasi, kompensasi dan kepuasan kerja. Sutrisno (2016) menyatakan bahwa motivasi merupakan suatu faktor pendorong seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu. Dengan adanya faktor pendorong yang optimal akan menghasilkan perilaku tertentu yang sesuai dengan tujuan organisasi. Dengan adanya perilaku tersebut dapat menyebabkan meningkatnya dorongan kerja yang tinggi untuk mencapai prestasi yang baik. Kreitner dan Kinicki (2014) menyatakan bahwa implikasi manajerial dari teori motivasi McClelland dapat dijadikan pertimbangan yang baik dalam menempatkan pegawai agar dapat mencapai tujuan organisasi. Lebih lanjut Mangkunegara (2013) yang menyatakan bahwa pegawai yang mendapat kompensasi yang memadai akan merasa puas yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerjanya. Rivai (2013) menyatakan bahwa akibat dari ketidakpuasan pegawai dalam

kompensasi akan menyebabkan kurangnya kinerja pegawai dan akan meningkatkan keluhan dan perilaku yang tidak produktif.

Richard L. Daft (2012) menyatakan bahwa kompensasi merupakan sarana dalam mempertahankan pegawai yang direkrut dan dapat dikembangkan sehingga memiliki potensi bagi organisasi dan memberikan dampak pada kinerja strategis dan kepuasan bagi pegawai. Hal ini sesuai dengan pendapat Moorhead dan Griffin (2013) yang menyatakan bahwa sistem pembayaran yang adil akan memberikan kepuasan kepada pegawai.

Penelitian ini berangkat dari pemikiran Colquitt, Lepine & Wesson (2014) yang menyatakan bahwa sistem upah disepakati sebagai faktor yang sangat penting dalam mewujudkan motivasi kerja. Sementara Heskett dengan *Service Profit Chain Model*-nya menyatakan bahwa *internal quality* yang baik akan menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan. Kepuasan kerja karyawan akan menimbulkan motivasi yang positif sehingga karyawan akan memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada para pelanggan. (Belias & Koustelios, 2014; Babalola, 2016; Hardiyana, Yusup & Sidharta, 2016)

Mengacu pada pendapat-pendapat tersebut diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa program reformasi birokrasi yang dilakukan di seluruh lingkungan Kementerian Keuangan --termasuk diterapkan di lingkungan KPKNL Bandung-- sebagaimana diuraikan diatas dapat disebut sebagai upaya perbaikan *internal quality*. Dalam kerangka itu, perbaikan

kompensasi bagi pegawai dan penataan organisasi serta perbaikan proses bisnis untuk menciptakan kepuasan kerja merupakan upaya untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai agar memberikan pelayanan yang memuaskan kepada masyarakat.

Berdasarkan pengamatan awal terhadap proses pemberian layanan dilingkungan KPKNL Bandung, didapatkan fenomena-fenomena seperti : pada saat jam kerja berlangsung, pegawai masih terkesan sering mengabaikan pekerjaan, sebaliknya mereka terlihat lebih senang mengobrol dengan sesama pegawai lain baik dikantor ataupun di kantin, atau bahkan meninggalkan kantor tanpa alasan yang jelas, sehingga sering terjadi masyarakat harus menunggu agak lama untuk dilayani. Kondisi tersebut diduga karena motivasi kerja yang cukup rendah karena pegawai menganggap kompensasi dan kepuasan kerja dirasa masih belum cukup.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut diatas, maka Peneliti bermaksud mengadakan penelitian dengan tema sentral mengenai pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai serta implikasinya pada kualitas pelayanan publik.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Kinerja pegawai belum optimal.

2. Motivasi kerja pegawai belum optimal.
3. Kompensasi belum optimal.
4. Kepuasan pegawai belum optimal.
5. Kepemimpinan belum optimal.
6. Motivasi kerja belum optimal.
7. Budaya organisasi belum optimal.
8. Komunikasi belum optimal.
9. Kompetensi belum optimal.
10. Fasilitas kerja belum optimal.
11. Iklim kerja belum optimal.
12. Koordinasi belum optimal.
13. Pengawasan belum optimal.
14. Sarana dan prasarana belum optimal.

1.3 Batasan masalah

Sesuai dengan uraian Identifikasi masalah tersebut diatas maka dianggap perlu bagi penulis untuk membatasi masalah yang akan dibahas. Dalam penelitian ini penulis hanya menetapkan empat variabel yaitu tiga variabel bebas dan satu variabel terikat. Motivasi (X1), Kompensasi (X2), Kepuasan kerja (X3), dan Kinerja pegawai (Y).

1.4 Rumusan masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian dan identifikasi masalah yang telah diuraikan sebelumnya, secara operasional masalah pokok penelitian ini dijabarkan kedalam rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana Motivasi pegawai di KPKNL Bandung.
2. Bagaimana kompensasi di KPKNL Bandung.
3. Bagaimana kepuasan kerja pegawai di KPKNL Bandung.
4. Bagaimana kinerja pegawai di KPKNL Bandung.
5. Seberapa besar pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai KPKNL Bandung.
6. Seberapa besar pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai KPKNL Bandung.
7. Seberapa besar pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai KPKNL Bandung.
8. Seberapa besar pengaruh motivasi, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai KPKNL Bandung.

1.5 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan identifikasi dan rumusan masalah yang diajukan, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji lebih jauh :

1. Motivasi pegawai di KPKNL Bandung.
2. Kompensasi di KPKNL Bandung.
3. Kepuasan kerja di KPKNL Bandung.
4. Kinerja pegawai di KPKNL Bandung.

5. Besarnya pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di KPKNL Bandung.
6. Besarnya pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai di KPKNL Bandung.
7. Besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di KPKNL Bandung.
8. Besarnya pengaruh motivasi, kompetensi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di KPKNL Bandung.

1.6 Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian ini adalah :

a. Kegunaan Akademis

Penelitian ini diharapkan berguna untuk meningkatkan dan memperkaya khasanah keilmuan dan dapat dijadikan bahan untuk penelitian selanjutnya mengenai pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja terutama dalam proses pemberian layanan publik bagi masyarakat.

b. Kegunaan Praktis

1. Bagi Instansi

Hasil penelitian ini dapat dijadikan salah satu bahan masukan dalam melaksanakan evaluasi terhadap pemberian motivasi, kompensasi dan upaya menciptakan kepuasan kerja dan kinerja

pegawai sehubungan dengan penerapan program reformasi birokrasi di lingkungan KPKNL Bandung pada khususnya dan DJKN pada umumnya.

2. Bagi masyarakat

Hasil penelitian ini merupakan sebuah kajian yang dapat membuka wawasan masyarakat pengguna jasa/layanan KPKNL Bandung tentang hak mereka akan layanan yang berkualitas sehubungan dengan penerapan program reformasi birokrasi.

