



RINGKASAN

IRWAN HERMAWAN. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan Kementerian Keuangan Setelah Reformasi Birokrasi Diterapkan. Dibimbing Oleh M PARULIAN HUTAGAOL dan M JOKO AFFANDI.

Isu mengenai tata kelola pemerintahan yang baik dan bersih lahir karena kondisi tata kelola pemerintahan yang jauh dari unsur transparansi, kental dengan nuansa Korupsi serta Kolusi dan Nepotisme (KKN). Masyarakat memandang birokrasi selama ini sebagai sesuatu yang sulit, berbelit-belit, tidak profesional, berbiaya tinggi dan sarat akan praktek KKN (Anwaruddin 2004, Subagio 2012). Pada sisi lain birokrat dalam hal ini Pegawai Negeri Sipil (PNS) dihadapkan pada kenyataan di mana penghasilan yang mereka terima tidak cukup untuk memenuhi tingkat kebutuhan hidup yang makin hari makin tinggi. Hal inilah yang membuat pegawai berupaya mencari pendapatan lain, baik di dalam maupun di luar kantor sehingga berakibat pada menurunnya kinerja pegawai. Perilaku ini berlangsung terus menerus hingga akhirnya menjadi budaya yang melekat pada birokrat-birokrat di Indonesia (Sancoko 2010). Fenomena inilah yang mendorong lahirnya reformasi birokrasi di Indonesia untuk segera dilakukan dengan pendekatan sosial dua arah yaitu persuasif dan koersif. Pendekatan persuasif berupa dorongan untuk meningkatkan kinerja melalui perbaikan remunerasi dan pendekatan koersif yaitu pengawasan, larangan, sanksi, dan hukuman tegas bagi aparat yang melanggar ketentuan dan merugikan organisasi melalui perubahan pola pikir, penataan organisasi dan tatalaksana serta peningkatan disiplin dan manajemen SDM.

Implementasi kebijakan reformasi birokrasi pada tahap awal dimotori oleh Kementerian Keuangan. Sebagai pionir, Kementerian Keuangan menjadi *benchmark* bagi instansi lain dalam penerapan kebijakan reformasi birokrasi. Unit kerja Kementerian Keuangan yang bertanggungjawab atas pengembangan dan peningkatan kompetensi baik *hard skill* maupun *soft skill* pegawai khususnya di bidang anggaran dan kebendaharaan adalah Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan. Sebagai unit yang bertugas melakukan pengembangan dan peningkatan kompetensi pegawai, Pusat Pendidikan dan Pelatihan (Pusdiklat) Anggaran dan Perbendaharaan menjadi contoh bagi pegawai Kementerian Keuangan dengan menunjukkan bahwa Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan telah mengimplementasikan reformasi birokrasi dengan baik yang tercermin dari kinerjanya yang baik. Penelitian ini lebih lanjut membahas bagaimana pengaruh kebijakan reformasi birokrasi terhadap kinerja pegawai Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan Kementerian Keuangan. Penelitian ini penting untuk dilakukan mengingat belum ada penelitian yang membahas secara komprehensif pengaruh kebijakan reformasi birokrasi terhadap kinerja pegawai. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa perbaikan remunerasi yang merupakan elemen dalam reformasi birokrasi tidak selalu berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan kompleksnya hubungan antara perbaikan remunerasi dengan kinerja. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini akan membahas bagaimana pengaruh langsung perbaikan remunerasi terhadap kinerja dan pengaruh tidak langsung melalui mediasi motivasi. Mediasi melalui motivasi ini perlu dilakukan

Hak cipta dilindungi Undang-Undang



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

IPB-IPB

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



karena kinerja merupakan fungsi dari motivasi, lingkungan dan kemampuan (Snell dan Bohlander 2010).

Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan yang berjumlah 90 pegawai. Berdasarkan rumus Slovin dengan kesalahan yang ditoleransi sebesar 5% maka jumlah sampel yang digunakan adalah 74 responden. Metode pengambilan sampel penelitian ini adalah dengan metode *probability sampling* teknik *proportionate stratified random sampling* berdasarkan jabatan. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan analisis *Partial Least Square* dalam analisis datanya. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan sikap responden mengenai reformasi birokrasi, motivasi dan kinerja. Sedangkan analisis *Partial Least Square* untuk menganalisis hubungan antar variabel yang diteliti.

Analisis deskriptif dengan nilai rata-rata skor dan tabulasi silang menunjukkan bahwa secara umum responden memiliki kesetujuan mengenai pernyataan yang diajukan yang menggambarkan baiknya indikator-indikator penyusun reformasi birokrasi, motivasi dan kinerja. Beberapa indikator dinilai kurang setuju oleh responden, yaitu indikator pola mutasi pada variabel peningkatan disiplin dan manajemen SDM serta indikator kompetitif pada variabel perbaikan remunerasi. Sikap kurang setuju pada indikator pola mutasi menunjukkan bahwa kejelasan dan kesamarataan dalam mutasi saat ini dinilai kurang baik. Sedangkan sikap kurang setuju pada indikator kompetitif menunjukkan bahwa remunerasi yang diterima dinilai belum mampu bersaing dengan sektor swasta.

Analisis hubungan antar variabel dengan PLS menunjukkan bahwa variabel perubahan pola pikir, penataan organisasi dan tatalaksana serta variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel perbaikan remunerasi dan variabel peningkatan disiplin dan manajemen SDM tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja adalah variabel motivasi, selanjutnya adalah variabel penataan organisasi dan tatalaksana dan terakhir variabel perubahan pola pikir. Fakta lain yang ditemukan berdasarkan analisis jalur yang terdapat pada PLS adalah kejelasan peran motivasi pada model yang dibangun, yaitu sebagai variabel *intervening* yang menghubungkan perbaikan remunerasi dengan kinerja. Hal ini terlihat dari hasil analisis di mana variabel perbaikan remunerasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja, namun ketika dimediasi dengan variabel motivasi terlihat pengaruh tidak langsung perbaikan remunerasi terhadap kinerja. Hasil analisis ini menunjukkan bahwa motivasi berperan sebagai variabel *intervening* pada model yang dibangun.

Kata Kunci: Kinerja Pegawai, Motivasi, Reformasi Birokrasi, Remunerasi.

