

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) merupakan salah satu unit eselon I pada Kementerian Keuangan yang memiliki tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang kekayaan negara, piutang negara, dan lelang. Peran tersebut dijalankan melalui sistem administrasi yang efisien dan efektif untuk melayani masyarakat secara optimal.

Reformasi Birokrasi yang dilakukan Kementerian Keuangan juga berpengaruh dalam penataan organisasi DJKN, pada tahun 2006 terjadi perubahan organisasi diantaranya menjadikan fungsi pengurusan piutang negara dan pelayanan lelang digabungkan dengan fungsi pengelolaan kekayaan negara pada Direktorat Pengelolaan Barang Milik/Kekayaan Negara (PBM/KN) Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb), sehingga berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 66 Tahun 2006 tentang Perubahan Keempat atas Peraturan Presiden Nomor 10 Tahun 2005 tentang Unit Organisasi dan Tugas Eselon I Kementerian Republik Indonesia, DJPLN berubah menjadi Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN), dan KP2LN berganti nama menjadi Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) dengan tambahan fungsi pelayanan di bidang kekayaan negara dan penilaian.

Dengan adanya penataan organisasi sebagai salah satu pilar dalam reformasi birokrasi diharapkan bahwa pencapaian target penerimaan negara dan pelayanan kepada masyarakat akan dapat dilaksanakan dengan lebih optimal. Untuk mendukung hal tersebut, pada setiap kantor vertikal DJKN diinstruksikan untuk membuat penetapan indikator dan target kinerja yang menjelaskan keberhasilan pencapaian kinerja baik berupa hasil (*output*) maupun manfaat (*outcome*). Penetapan indikator dan target kinerja dikenal dengan Indikator Kinerja Utama

(IKU). Setiap unit di bawah Kementerian Keuangan memiliki IKU, dalam hal ini termasuk DJKN yang juga diturunkan ke Kantor Wilayah DJKN dan Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL), dalam hal ini termasuk diantaranya adalah KPKNL Tangerang.

## 1.2. Identifikasi Masalah

Capaian IKU KPKNL Tangerang untuk tahun 2014 dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 1.1

Capaian Kinerja Pegawai KPKNL Tangerang tahun 2014

IKU	Target 2014	Realisasi 2014	Indeks Tanpa Batas (%)	Indeks Batas (Max 120 %)	Ket.
<b>Stakeholder Perspective (25%)</b>					
Pengelolaan kekayaan negara yang optimal				102,36	Hijau
Nilai Kekayaan Negara yang diutilisasi	20.726.000.000	27.955.140.688	134,88	120,00	Hijau
Jumlah Penerimaan Negara dari Piutang Negara dan Lelang	4.942.700.500	4.187.290.058	84,72	84,72	Kuning
<b>Customer Perspective (30%)</b>					
Kepuasan pengguna Layanan yang tinggi				109,16	Hijau
Indeks kepuasan Pengguna Layanan	4,04	4,41	109,16	109,16	Hijau
Kepatuhan Pengguna Layanan Yang Tinggi				120	Hijau
Indeks Ketepatan Waktu Pelaksanaan Rekonsiliasi oleh UAKPB	70,00	98,55	140,79	120	Hijau
<b>Internal Process Perspective (30%)</b>				31,74	
Pelayanan Yang Berkualitas				118,83	Hijau
Rata-rata Persentasi Realisasi Janji Layanan Unggulan.	100 %	116,50	116,50	116,50	Hijau
Persentase persetujuan/ penolakan permohonan pengelolaan kekayaan negara tepat waktu	100 %	120 %	120	120	Hijau
Persentase Penyelesaian permohonan penilaian BMN tepat waktu	100 %	120 %	120	120	Hijau
Pengamanan Kekayaan Negara yang Akuntabel				100	Hijau

Tabel 1.1

## Capaian Kinerja Pegawai KPKNL Tangerang tahun 2014 (lanjutan)

IKU	Target 2014	Realisasi 2014	Indeks Tanpa Batas	Indeks Batas Max 120 %	Ket.
Jumlah BMN berupa bidang tanah pada K/L yang diidentifikasi sudah dan belum bersertipikat	59	59	100	100	Hijau
Pengurusan Piutang Negara dan Pelaksanaan Lelang yang optimal				93,24	
Jumlah PNDS dalam satuan rupiah	6.000.000.000	6.409.154.023	106,82	106,82	Hijau
Jumlah BKPN yang dapat diselesaikan (lunas, ditarik, PSBDT, dikembalikan)	1.260	1.338	106,19	106,19	Hijau
Jumlah Pokok Lelang	145.209.750.000	96.866.994.685	66,71	66,71	Merah
Peningkatan Edukasi Masyarakat dan Pelaku Ekonomi				101,50	
Tingkat Efektivitas edukasi dan komunikasi	80	81,20	101,50	101,50	Hijau
Monitoring dan Evaluasi yang efektif				115,45	
Persentase tindak lanjut rekomendasi LHP Itjen yang tuntas ditindaklanjuti	50%	100%	200	120	Hijau
Jumlah produk hukum PUPN	3.233	3.545	109,65	109,65	Hijau
<b>Learning &amp; Growth Perspective 30 %</b>				32,40	
SDM yang kompetitif				106,66	
Persentase pegawai yang memenuhi standar jamlat	50%	53,33%	106,66	106,66	Hijau
Organisasi sehat yang berkinerja tinggi				114,78	
Tingkat Efektivitas pelaksanaan tugas pada KPKNL	80	91,82	114,78	114,78	Hijau
Sistem Informasi Manajemen Yang terintegrasi				100	
Persentase Implementasi Sistem Informasi Manajemen Aset (SIMAN)	100%	100%	100	100	Hijau
Pelaksanaan Anggaran Yang Optimal				110,52	
Persentase Penyerapan Anggaran dan Pencapaian Output	95%	104,99	110,52	110,52	Hijau

Sumber : Laporan Nilai Kinerja Organisasi (NKO)/Capaian Kinerja Pegawai (CKP) KPKNL Tangerang tahun 2014 berdasarkan KMK 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan.

Ketidaktercapaian beberapa IKU KPKNL Tangerang tersebut dapat disebabkan oleh faktor Internal dan faktor Eksternal. Faktor eksternal dimaksud antara lain adalah faktor ekonomi, adanya permasalahan hukum atas objek yang akan dilelang dan objek yang menjadi jaminan piutang negara yang dikelola oleh KPKNL Tangerang, selain itu pemasaran atas objek lelang yang kurang optimal mengingat adanya beberapa aturan tentang hak dan kewajiban para pihak dalam penjualan objek lelang. Faktor internal dominan dan berpengaruh terhadap tidak tercapainya beberapa IKU KPKNL Tangerang adalah kinerja pegawai KPKNL Tangerang yang belum optimal/masih rendah. Salah satu yang mempengaruhi masih rendahnya kinerja pegawai KPKNL Tangerang adalah motivasi kerja.

Menurut Gani (2009:226) variabel motivasi pegawai mempengaruhi variabel kinerja pegawai. Apabila pegawai termotivasi untuk bekerja, maka kinerja pegawai tersebut akan meningkat. Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Umar (2006:130) bahwa terdapat pengaruh positif signifikan variabel motivasi terhadap kinerja karyawan. Pengaruh positif ini berdampak pada kinerja, semakin baik motivasi maka kinerja semakin tinggi.

Penelitian yang dilakukan Komara (2008:41) menunjukkan bahwa motivasi kerja yang terdiri dari motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik dapat menentukan kinerja pegawai. Motivasi ekstrinsik sifatnya tidak memotivasi tapi keberadaannya perlu dipelihara dan hanya menciptakan ketenangan dan kestabilan organisasi. Faktor yang dapat memotivasi pegawai adalah motivasi intrinsik yang bersumber dari dalam diri pegawai.

Motivasi kerja sendiri dipengaruhi oleh sejumlah faktor. Menurut Gustisyah (2009) kepuasan kerja, status dan tanggung jawab, kompensasi/remunerasi, lingkungan kerja, keinginan dan harapan pribadi merupakan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap motivasi kerja. Sara (2007) juga menyatakan bahwa kompensasi/remunerasi, budaya organisasi, dan penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Faktor kepemimpinan memiliki pengaruh

positif terhadap motivasi kerja dikemukakan masing-masing oleh Pinem (2006), Pohan (2006) dan Lydia (2006).

Menurut McClelland dalam Robbins dan Coulter (2004:97), dalam bekerja individu didorong oleh tiga motif utama, yaitu motif berprestasi, berafiliasi dan berkuasa. Kuat lemahnya ketiga motif tersebut dalam mendorong individu akan sangat menentukan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Tugas Pokok Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Tangerang saat ini adalah memberikan pelayanan yang terbaik kepada para pemangku kepentingan, baik para penyerah piutang, pemohon lelang, peserta lelang dan pemenang lelang, debitor serta satuan kerja dari kementerian/lembaga negara. Oleh sebab itu seluruh pegawai, termasuk pimpinan kantor dituntut untuk memiliki motivasi kerja yang tinggi untuk bekerja dan memberikan pelayanan yang terbaik. Motivasi kerja yang tinggi juga sangat dibutuhkan dalam menghadapi berbagai tantangan tugas dan pekerjaan di masa yang akan datang.

Disamping menuntut motivasi kerja yang tinggi, reformasi birokrasi yang dilakukan pada Kementerian Keuangan juga memberikan perbaikan dalam sistem remunerasi. Perbaikan ini didasarkan pada upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia baik secara moral maupun material. Sumber daya manusia merupakan elemen terpenting bagi KPKNL Tangerang dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Menurut Luthans (2007:252) kompensasi (remunerasi) yang diberikan organisasi memiliki peran penting untuk meningkatkan motivasi kerja.

Restrukturisasi organisasi DJKN sebagai salah satu bagian reformasi birokrasi pada Kementerian Keuangan membawa perubahan pada budaya organisasi. Perubahan-perubahan yang terjadi tercermin dari sikap dan perilaku pegawai ketika memberikan pelayanan kepada para pemangku kepentingan menjadi lebih baik, tingkat kedisiplinan bekerja yang lebih baik dengan sistem monitoring yang lebih modern, lebih bertanggung jawab dengan pekerjaan, inovatif dan lebih kreatif, munculnya keinginan untuk saling berbagi pengalaman dan belajar, hubungan antar pegawai yang lebih baik, perhatian yang besar

terhadap tuntutan integritas, lebih mementingkan kerjasama dan koordinasi, menjunjung tinggi kode etik pegawai serta upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi lebih terarah. Budaya organisasi memberi pengaruh pada motivasi kerja pegawai karena budaya organisasi merefleksikan nilai-nilai, asumsi-asumsi, dan keyakinan-keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh anggota organisasi. (Claver,Lopis & Gasco,2002:156).

Satu hal penting yang membedakan antara organisasi yang sukses dan tidak adalah kepemimpinan yang dinamis dan efektif. Kepemimpinan efektif semakin dibutuhkan guna memberikan arahan kepada pegawai dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Sejak bergulirnya reformasi birokrasi dengan salah satunya restrukturisasi organisasi dan modernisasi sistem pelayanan, peran seorang pimpinan (kepala kantor) menjadi sangat strategis. Disamping sebagai orang nomor satu yang harus bertanggung jawab terhadap pencapaian target IKU Kantor yang telah ditetapkan, pimpinan juga dituntut mampu mengelola sumber daya yang ada dalam lingkup organisasi yang dipimpinnya terutama sumber daya manusia. Kepemimpinan memiliki peranan yang cukup besar dalam mempengaruhi motivasi kerja pegawai. Drucker (1985:21) menyatakan bahwa seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk mempengaruhi. Berkaitan dengan teori-teori tersebut dan pengamatan kondisi KPKNL Tangerang, variabel remunerasi, budaya organisasi, dan kepemimpinan merupakan aspek yang sangat penting dan menarik untuk diteliti terkait dengan motivasi kerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut :

- a. Realisasi IKU KPKNL Tangerang tahun 2014 tidak semuanya hijau/tercapai 100 % atau lebih dikarenakan kurangnya remunerasi bagi pegawai yang mengakibatkan motivasi pegawai untuk bekerja kurang sehingga kinerja pegawai juga tidak optimal.
- b. Tidak tercapainya target juga dipengaruhi oleh penerapan dan pemahaman budaya organisasi yang masih rendah/belum optimal sehingga motivasi pegawai untuk bekerja lebih baik juga berkurang.

- c. Pola kepemimpinan yang ada dirasa masih harus ditingkatkan/belum efektif untuk meningkatkan motivasi pegawai untuk bekerja lebih baik.

### 1.3. Batasan Masalah

Dengan mempertimbangkan ketersediaan waktu, dana dan perolehan data untuk penelitian ini, maka penelitian ini dibatasi pada masalah yang terjadi pada KPKNL Tangerang, baik dari sisi remunerasi, budaya kerja dan kepemimpinan.

### 1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut :

- a. Apakah remunerasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tangerang?
- b. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tangerang?
- c. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tangerang?

### 1.5. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian adalah menganalisis :

- a. Pengaruh remunerasi terhadap motivasi kerja pegawai Kantor Pelayanan Kekayaan dan Lelang Tangerang.
- b. Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai Kantor Pelayanan Kekayaan dan Lelang Tangerang.
- c. Pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai Kantor Pelayanan Kekayaan dan Lelang Tangerang.

### 1.6. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, yaitu :

- a. Memberikan masukan bagi Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, sebagai unit eselon I pada Kementerian Keuangan yang menaungi KPKNL Tangerang, khususnya dalam penyusunan peraturan yang berkaitan dengan peningkatan motivasi pegawai untuk bekerja lebih baik sehingga pelayanan yang diberikan kepada masyarakat juga akan semakin meningkat.
- b. Pengembangan ilmu, khususnya ilmu administrasi publik.