

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Sesuai Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional 2005-2025, pembangunan aparatur negara dilakukan melalui reformasi birokrasi untuk mendukung keberhasilan pembangunan bidang lainnya. Dan sebagai wujud komitmen nasional untuk melakukan reformasi birokrasi, pemerintah telah menetapkan reformasi birokrasi dan tata kelola pemerintahan menjadi prioritas utama dalam Perpres Nomor 5 Tahun 2010 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2010 – 2014.

Reformasi birokrasi berarti terdapat perubahan besar dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan Indonesia. Hal ini merupakan pertarungan besar bagi bangsa Indonesia dalam menghadapi tantangan abad ke-21. Hal ini berkaitan dengan ribuan proses tumpang tindih antar fungsi-fungsi pemerintahan, melibatkan jutaan pegawai, dan memerlukan anggaran yang tidak sedikit. Usaha yang dilakukan dengan menata ulang proses birokrasi dari tingkat tertinggi hingga terendah dan juga membuat terobosan baru dengan langkah-langkah yang cerdas, konkret, realistis, sungguh-sungguh, berfikir di luar kebiasaan/rutinitas yang ada, dan dengan upaya luar biasa; Upaya merevisi dan membangun berbagai regulasi, memodernkan berbagai kebijakan dan praktek manajemen pemerintah pusat dan

daerah, dan menyesuaikan tugas fungsi instansi pemerintah dengan paradigma dan peran baru.

Pelaksanaan reformasi birokrasi pemerintah di Indonesia diawali sejak akhir tahun 2006 yang dilakukan melalui *pilot project* di Kementerian Keuangan, Mahkamah Agung, dan Badan Pemeriksa Keuangan. Sejak itu, dikembangkan konsep dan kebijakan Reformasi Birokrasi yang komprehensif yang ditetapkan dengan Peraturan Presiden No.81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025, dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Apatatur Negara (Permenpan) Nomor 20 Tahun 2010 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010-2014. Selain itu, diterbitkan pedoman pelaksanaan reformasi birokrasi yang ditetapkan dengan Permenpan-Reformasi Birokrasi (Permenpan RB).

Dalam pengelolaan keuangan, hingga tahun 2009, pelaksanaan Reformasi Birokrasi ditangani oleh Tim Reformasi Birokrasi Pusat (TRBP). Selanjutnya, pada tahun 2010, pelaksanaan Reformasi Birokrasi dikoordinasikan oleh Forum Koordinasi Reformasi Birokrasi Kementerian Keuangan (FKRB) yang dibentuk oleh Menteri Keuangan dan Tim Reformasi Birokrasi Unit (TRBU) yang dibentuk oleh pimpinan masing-masing Unit Eselon I.

Tugas FKRB berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 65/KMK.01/2010 adalah mengkoordinasikan, mengarahkan, memantau, dan mengevaluasi pelaksanaan Program Reformasi Birokrasi yang dilaksanakan oleh seluruh unit organisasi di Kementerian Keuangan serta mengkaji dan menyiapkan terbentuknya Badan Transformasi Birokrasi di Kementerian Keuangan. FKRB

menjadi penyelaras Program Reformasi Birokrasi yang melebur ke dalam tugas pokok dan fungsi (tupoksi) unit terkait.

Reformasi birokrasi di Kementerian Keuangan diharapkan dapat mencapai cita-cita menjadi institusi yang lebih melayani, akuntabel, dan transparan. Pada tahun 2012 terbit [Keputusan Menteri Keuangan Nomor 185/KMK.01/2012](#) tentang Roadmap Reformasi Birokrasi Kementerian Keuangan Tahun 2010-2014. Pengesahan keputusan menteri ini merupakan komitmen nyata Kementerian Keuangan untuk terus melaksanakan perbaikan melalui reformasi birokrasi.

Dalam *roadmap* tersebut ditetapkan sembilan program area perubahan yang diamanahkan oleh Kemenpan RB melalui Permenpan Nomor 20 Tahun 2010 tentang Roadmap Reformasi Birokrasi 2010-2014. Sembilan program tersebut terdiri atas:

- a. Manajemen Perubahan,
- b. Penataan Peraturan Perundang-Undangan,
- c. Penataan Penguatan Organisasi,
- d. Penataan Tatalaksana,
- e. Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur,
- f. Penguatan Pengawasan,
- g. Penguatan Akuntabilitas Kinerja,
- h. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik, dan
- i. Monitoring dan Evaluasi.

Akibat selanjutnya, mengingat Kementerian Keuangan adalah pembina para pejabat pengelola keuangan seluruh satuan kerja di seluruh Indonesia, maka

reformasi ini juga berimbas tuntutan perubahan baik dalam tata laksana, pengawasan, monitoring dan evaluasi yang harus dilaksanakan oleh para pengelola keuangan masing-masing satuan kerja di seluruh Indonesia. Para pengelola keuangan setiap satuan kerja biasanya terdiri atas Pengguna Anggaran (PA), Kuasa Pengguna Anggaran (KPA), Pejabat Penandatangan Surat Perintah Membayar (PPSPM), Bendahara Pengeluaran, dan Bendahara Penerimaan.

Bendahara Pengeluaran merupakan salah satu pejabat pengelola keuangan satuan kerja yang memegang peranan penting dalam proses pencairan dana APBN, khususnya terkait dengan pembayaran yang dilaksanakan secara tunai. Pembayaran ini dilaksanakan khusus melalui uang persediaan (uang kecil/*petty cash*) yang dititipkan Kementerian Keuangan kepada Bendahara Pengeluaran.

Hal penting lain yang perlu menjadi perhatian adalah dari tahun ke tahun, APBN senantiasa naik jumlahnya. Tentu dalam pengelolaannya membutuhkan sumber daya manusia yang mempunyai integritas, profesionalisme, dan motivasi kerja yang tinggi agar APBN benar-benar dikelola dengan baik dan benar. Bila APBN tidak dikelola dengan baik, maka target-target kebijakan fiskal yang telah ditetapkan tidak tercapai. Sehingga kemajuan ekonomi yang diharapkan juga tidak tercapai. Apalagi bila APBN dikelola oleh SDM yang tidak mempunyai integritas, maka akan banyak terjadi penyelewengan, korupsi, dan pemborosan.

Salah satu pejabat yang paling aktif dalam pengelolaan APBN tersebut adalah Bendahara Pengeluaran. Bendahara pengeluaran (Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara pasal 1) adalah setiap orang yang diberi tugas menerima, menyimpan, membayar, dan/atau menyerahkan uang atau

surat berharga atau barang-barang negara adalah bendahara yang wajib menyampaikan laporan pertanggungjawaban kepada Badan Pemeriksa Keuangan. Hampir seluruh transaksi pengeluaran uang negara harus melewati pengujian yang dilakukan oleh bendahara pengeluaran. Apakah sebuah pengeluaran dapat dilakukan atau tidak, khusus untuk pengeluaran melalui uang persediaan, bendahara ikut aktif menentukan.

Dalam berbagai kesempatan, peneliti sering bertemu bendahara pengeluaran dari berbagai wilayah baik Indonesia Barat, Indonesia Tengah, maupun Indonesia Timur. Dan dalam pertemuan tersebut sering secara langsung mendengar berbagai masalah dan keluhan para bendahara pengeluaran tersebut baik terkait teknis pelaksanaan pekerjaan maupun hal-hal yang terkait dengan persoalan non teknis misalnya hubungannya dengan pimpinan, motivasi kerjanya, penghasilannya, dan lain-lain.

Atas dasar informasi tersebut, Peneliti selanjutnya melakukan penelitian awal yang berfokus kepada hal-hal yang berpengaruh pada kepuasan kerja para bendahara pengeluaran. Penelitian pendahuluan tersebut dilaksanakan secara acak sampling di wilayah Kabupaten Bogor dan Kabupaten Depok (data penelitian terlampir-Lampiran 1). Dari 30 responden, didapatkan hasil sebagai berikut:

Kesimpulan dari hasil survei awal penelitian adalah sebagai berikut :

1. Rata-rata penilaian Bendahara Pengeluaran bahwa beban pekerjaan di luar tanggung jawabnya sangat buruk (1,27). Banyak tugas yang seharusnya tidak menjadi tanggung jawabnya tetapi harus dikerjakan. Perencanaan anggaran,

pelaporan akuntansi, serta tugas-tugas tambahan lainnya seharusnya bukan merupakan tanggung jawabnya.

2. Rata-rata penilaian Bendahara Pengeluaran (1,83) bermasalah dengan penghasilannya. Karena tidak berbanding lurusnya antara tanggung jawab dan penghasilan. Bahkan beberapa kali kami temui setelah menjabat justru turun penghasilannya karena turun grading tunjangan kinerjanya.
3. Rata-rata bendahara pengeluaran (1,5) menilai kurang korelasinya antara jabatannya dengan kemajuan karirnya, padahal secara tanggung jawab, tugasnya lumayan berat.
4. Rata-rata (1,53) pemimpin kurang memberikan arahan kepada bendahara pengeluaran. Biasanya karena pengetahuan mengenai pengelolaan keuangan negara dari para pimpinan kurang.
5. Rata-rata penilaian bendahara pengeluaran (1,67) terkait kurangnya pemberian motivasi dari pimpinan untuk dapat menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya. Pimpinan hanya berfikir bagaimana keinginannya dapat dipenuhi tanpa memikirkan apakah langkah yang dilakukannya tersebut sesuai dengan kaidah-kaidah pengelolaan keuangan yang baik atau tidak.
6. Aparat pemeriksa (rata-rata 1,73) juga sering kurang memahami substansi tugas Bendahara Pengeluaran, sehingga bendahara sering menjadi objek pemeriksaan utama. Padahal pengelolaan keuangan bukan hanya dilakukan oleh dirinya saja.

7. Banyak bendahara (rata-rata 1,47) yang menjabat tugas tersebut karena terpaksa, karena ditunjuk pimpinan. Sehingga apabila boleh memilih, lebih baik tidak menjadi bendahara saja.

Dengan kondisi ini, kepuasan kerja bendahara pengeluaran wilayah Bogor dan Depok dalam mengelola keuangan negara dapat dikatakan belum optimal, hal ini karena tingkat kepuasannya tidak mencapai hasil 100%. Banyak faktor yang berhubungan dengan permasalahan kepuasan kerja bendahara pengeluaran wilayah Bogor dan Depok dalam mengelola keuangan negara, diantaranya motivasi kerja dan kepemimpinan transformasional. Diduga semakin baik motivasi kerja dan kepemimpinan transformasional maka kepuasan kerja juga akan baik. Sebaliknya jika motivasi kerja dan kepemimpinan transformasional tidak baik, maka kepuasan kerja juga tidak baik.

Ketidakpuasan para bendahara pengeluaran yang tidak optimal ini banyak tergantung pada aspek-aspek yang diperkirakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja diantaranya motivasi kerja bendahara pengeluaran, kepemimpinan transformasional pimpinan satuan kerjanya, beban tanggung jawab, dan perlakuan rekan kerja atas posisinya sebagai bendahara pengeluaran. Menyikapi permasalahan kepuasan kerja pada bendahara pengeluaran wilayah Bogor dan Depok tersebut, maka diperlukan penelitian tentang hubungan motivasi kerja dan kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja. Sampai saat ini belum pernah dilakukan penelitian tentang hubungan motivasi kerja dan kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja pada bendahara pengeluaran wilayah kerja KPPN Bogor (wilayah Bogor dan Depok).

Dalam manajemen sumber daya manusia saat ini, motivasi kerja, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja merupakan hal yang sangat penting. Dalam Surat Menteri Keuangan Nomor SE-29/MK.1/2012 tentang Pengisian Survei Kepuasan Pegawai Di Lingkungan Kementerian Keuangan Tahun 2012 disebutkan bahwa survei dilaksanakan dalam rangka memperoleh masukan, saran, atau umpan balik dari seluruh pegawai terhadap kondisi tata kelola sumber daya manusia (SDM), organisasi, dan fasilitas pendukung teknologi informasi sebagai dasar untuk perbaikan menyeluruh bagi kepentingan seluruh pegawai.

Organisasi pasti mengharapkan kinerja terbaik dari seluruh pegawainya. Kepuasan kerja diyakini dapat mendorong dan mempengaruhi semangat kerja sehingga pegawai akan berupaya untuk bekerja sebaik-baiknya dan memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi. Dengan kata lain, tingginya kepuasan kerja pegawai diharapkan dapat berimplikasi secara positif baik terhadap produktivitas pegawai itu sendiri maupun organisasi secara keseluruhan.

Hal ini menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung diduga motivasi kerja dan kepemimpinan transformasional berhubungan dengan kepuasan kerja. Motivasi kerja yang baik dan kuat serta kepemimpinan transformasional yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja para Bendahara pengeluaran wilayah Kabupaten Bogor dan Kabupaten Depok.

Didasari masalah kepuasan kerja sebagaimana telah digambarkan di atas dan sepengamatan penulis bahwa belum pernah dilakukan penelitian tentang hubungan motivasi kerja dan kepemimpinan transformasional dengan kepuasan

kerja bagi para bendahara pengeluaran, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: “Hubungan Antara Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja Bendahara Pengeluaran (Satker Pemerintah Pusat Wilayah Bogor dan Depok)”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah di atas, penulis mengidentifikasi bahwa terdapat beberapa masalah. Adapun identifikasi masalah selengkapnya adalah sebagai berikut:

1. Terjadinya kelebihan beban tanggung jawab di luar beban pekerjaan yang menjadi tanggung jawab bendahara pengeluaran, hal ini diduga terkait dengan motivasi kerja.
2. Rendahnya penghasilan bendahara pengeluaran dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan, masalah ini diduga terkait dengan kepuasan kerja.
3. Kurangnya perhatian karir *path* bendahara pengeluaran, diduga masalah ini terkait dengan kepuasan kerja.
4. Kurangnya arahan atasan mengenai pekerjaan dan tugas sehari-hari, diduga masalah ini terkait dengan kepemimpinan transformasional.
5. Kurangnya pemberian semangat kepada bendahara pengeluaran ketika melaksanakan tugasnya, hal ini diduga terkait motivasi kerja.
6. Kurangnya pengetahuan aparat pemeriksa terkait tugas dan fungsi bendahara pengeluaran, diduga masalah ini terkait dengan kepemimpinan transformasional.

7. Rendahnya komunikasi pimpinan dengan bawahan dalam memberikan pekerjaan, sehingga pegawai merasa terpaksa bekerja, diduga masalah ini terkait dengan kepemimpinan transformasional.

C. Pembatasan Masalah

Permasalahan yang akan diteliti dibatasi seputar *variable dependen* (*variabel terikat*) kepuasan kerja (Y) dan faktor faktor yang diduga memiliki hubungan, variabel motivasi kerja (X_1) dan kepemimpinan transformasional (X_2) sebagai variabel independen (*variabel bebas*). Unit analisis dalam penelitian ini adalah pegawai yang menjabat sebagai bendahara Pengeluaran Satuan Kerja (satker) Pemerintah Pusat di Wilayah Kabupaten Bogor dan Kabupaten Depok yang berjumlah 155 pegawai.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan fakta permasalahan di atas serta pembatasan masalah yang ada, maka peneliti mencoba untuk merumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah terdapat hubungan antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja?
2. Apakah terdapat hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja?
3. Apakah terdapat hubungan antara motivasi kerja dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama dengan kepuasan kerja?

E. Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah di atas, ditetapkan tujuan penulisan tesis ini adalah:

1. Mengetahui hubungan antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja.

2. Mengetahui hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja.
3. Mengetahui hubungan antara motivasi kerja dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama dengan kepuasan kerja

F. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan kepada semua pihak yang berkepentingan, yaitu :

1. Manfaat Teoritis

- a. Diharapkan dapat menambah khasanah keilmuan khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia terutama pada masalah kepuasan kerja, motivasi kerja dan kepemimpinan transformasional lebih khusus lagi dalam rangka pengelolaan keuangan negara.
- b. Diharapkan menjadi referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya, khususnya berkaitan dengan masalah kepuasan kerja, motivasi kerja dan kepemimpinan transformasional.

2. Kegunaan Praktis

- a. Kegunaan untuk penulis selain sebagai salah satu syarat akademis pada Program Pascasarjana Universitas Pakuan Bogor, juga melatih kemampuan menganalisa permasalahan manajemen dan mengaplikasikan pengetahuan yang diperoleh saat kuliah.
- b. Kegunaan untuk organisasi (Bendahara Pengeluaran Satker Pemerintah Pusat di Wilayah Kabupaten Bogor dan Kabupaten Depok), hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan pertimbangan

dalam menentukan kebijakan terkait kompensasi dan untuk memotivasi pegawai guna meningkatkan kepuasan pegawai.

- c. Kegunaan untuk pihak lain pada umumnya, diharapkan menjadi sumber informasi dan referensi untuk menambah wawasan dan pengetahuan. Dan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk mengadakan penelitian lebih lanjut.

