

**PENGARUH PERSEPSI REMUNERASI
PEGAWAI, MOTIVASI KERJA DAN DISIPLIN
KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI
KANTOR PELAYANAN PERBENDAHARAAN
NEGARA (KPPN) PERCONTOHAN SERANG
PROVINSI BANTEN**

Yeni Widyastuti

Email : yeni_arh@yahoo.co.id

Program Studi Ilmu Administrasi Negara
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
Jl. Raya Jakarta KM 4 Serang

Abstract : This research maintain to analyze The Influence of Employee's Remuneration Perception, Work Motivation and Work Discipline to The Employee Performance in The State Treasury Services Office (Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara/KPPN Percontohan) Serang, Banten Province Therefore, in order to strengthening all this variable factors to the employee's performance, the organization need to more recognize and honouring the employee's work achievements, career oportunities and also make tranparency and accountability between structural and fungsional employee's system to reduce the distorsion and unfairness of this remuneration system. About discipline, the punishment had to attended for create the money follows function system in The State Treasury Services Office.

Keywords: discipline, employee's performance, motivation, remuneration

Penggunaan pengukuran kinerja yang dikaitkan dengan pemberian imbalan yang sesuai, sudah banyak pula dikaji oleh para ahli dan dikenal dengan *pay-for-performance sytem*. Sebagaimana hasil kajian Stiffler (2006, hal: 25-26) yaitu tentang *Incentive Compensation Management : Making Pay-For-Performance a Reality* sebagai berikut: "*The lure of pay-for-performance system is a*

simple one, the people who have greatest impact of the success the organization receive the greatest share of the rewards: merit increases, bonuses, promotions and recognition. Likewise, the opportunity for greater rewards motivates employees to improve their performance and strive for greater achievements”

Hal lain yang menunjukkan bahwa kompensasi (gaji) yang rendah juga akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai juga dikemukakan dalam laporan penelitian Kiragu dari *Pricewaterhouse Coopers* dan Mukandala dari *University of Dar es Saalam* (2003) juga menyimpulkan bahwa di beberapa wilayah negara Afrika terdapat hubungan yang erat antara gaji dengan kinerja pegawai birokrasi (*civil service*). Disebutkan bahwa dalam penelitian tersebut: *“The argument that adequate pay is crucial to sustaining motivation, performance and integrity of public servants has been widely accepted and documented. There is evidence from all around the world that Government workers either cut back*

their productivity or hours of work when salaries are low. The reduction in production is greater as the compensation diminishes..... The survey concluded that the reform of civil service pay is especially vital for the rehabilitation of Government, particularly in terms of realizing improvements in capacity and the delivery of public goods and services”

Reformasi sistem remunerasi menjadi hal yang menarik dalam suatu sistem berbasis kinerja. Dalam *New Public Management* (NPM) sistem remunerasi dapat menjadi suatu *consequence*, kondisi yang membuat pegawai termotivasi. Akan tetapi sistem remunerasi yang tidak berdasarkan kinerja yang berkeadilan, baik individu maupun organisasi dapat menimbulkan kecemburuan. Pola pengukuran kinerja menjadi syarat utama remunerasi yang berkeadilan. Penempatan dan promosi pegawai hendaknya berdasarkan standar kompetensi.

Pembentukan KPPN Percontohan adalah salah satu perwujudan dari program reformasi

birokrasi di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang merupakan mata rantai dari reformasi birokrasi Kementerian Keuangan yang pada prinsipnya ditujukan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, peningkatan kinerja pengelolaan keuangan negara dan peningkatan pelayanan kepada pemangku kepentingan atau mitra kerja dan masyarakat.

Citra KPPN secara umum yang selama ini lekat dengan pemberian pungli, sogokan dan gratifikasi, berusaha untuk dirubah melalui pembentukan KPPN Percontohan (www.perbendaharaan.go.id diakses 18 Maret 2010). Untuk mengubah citra ini, diperlukan kesiapan SDM yang handal untuk mendukung konsep KPPN Percontohan. Dengan pemberian remunerasi yang sudah mulai diterapkan di KPPN Percontohan Serang dimana tuntutan publik akan profesionalisme birokrasi sangat tinggi, maka seharusnya KPPN Serang melakukan pengawasan yang lebih kepada pegawainya. Organisasi diharapkan

mulai meminimalisir kesempatan untuk penyimpangan kewenangan dalam melaksanakan tugas pelayanan. Transparansi dan tanggung jawab pelayanan seharusnya diinformasikan kepada publik.

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 190/PMK.1/2008 tentang Pedoman Penetapan, Evaluasi, Penilaian, Kenaikan dan Penurunan Jabatan dan Peringkat Bagi Pemangku Jabatan dan Peringkat Bagi Pemangku Jabatan Pelaksana di Lingkungan Kementerian Keuangan, integritas pegawai berupa kejujuran dan memegang teguh kode etik, akan menjadi faktor determinan yang turut menentukan *job grading* pemberian remunerasi bagi pegawai yang bersangkutan. Jika sikap dan perilaku pegawai terhadap pekerjaan dengan salah satu indikatornya yaitu integritasnya rendah, maka akan diterapkan penurunan peringkat jabatan dan berarti pula penurunan *grade* remunerasinya.

KPPN Percontohan Serang merupakan salah satu contoh

organisasi yang menerapkan sistem pemberian imbalan yang berdasarkan pada kinerja, dengan penilaian atas disiplin dan kinerja individu para pegawainya atau dikenal dengan *pay-for performance system*. Sistem ini sudah banyak digunakan di beberapa negara berkembang dan menjadi fenomena global. Telah banyak bukti yang menunjukkan sistem pemberian imbalan berbasis kinerja ini baik di organisasi publik maupun swasta. Shields (2007: 349-350) dalam bukunya *Managing Performance Employee and Reward : Concepts, Practices, Strategies* menyebutkan bahwa: *Performance pay has for many years been a defining feature of reward practice in many developed countries. A survey of 770 North American organisations, conducted in 2000, indicated that more than two-thirds operated variable pay plans of some sort (Lowery et al. 2002: 100). Performance pay is now a global phenomenon, and there is evidence of a substantial increase in the use of performance-related rewards in developed and developing countries since the 1980s, and in both private*

sector firms and public sector organisations.

Sedangkan keterkaitan antara apa yang diinginkan calon individu pegawai tentang organisasi tempatnya bekerja oleh Shields (2007: 514-515) juga dikatakan bahwa: *“...nature of the overarching cognitive and emotional variable, namely the employee psychological contract, which, we have suggested, offers a valid and practical means of understanding and managing the complex associations between employees’ experience, expectations, perceptions, emotions, attitudes and behavior. Following Guest, we have suggested that the employee psychological contract comprises three main cognitions: organisational trust, perception of ‘deal’ fulfilment and perception of organisational justice or ‘felt-fairness’...”*

Kajian tentang Sistem Remunerasi PNS Penyempurnaan Kebijakan Sistem Remunerasi PNS : Menuju *Good Governance* yang disusun oleh Direktorat Aparatur Bappenas (2004:15-16) juga menunjukkan keterkaitan antara

persepsi remunerasi pegawai, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai sebagai berikut: 1) Keterkaitan remunerasi dengan kualitas, yang terdiri dari : a) Remunerasi dapat memotivasi pegawai untuk mencapai kualitas kinerja yang sebaik-baiknya; b) Remunerasi dapat menjadi motivator bagi para pegawai untuk melakukan perbaikan terus menerus; c) Remunerasi dapat menjadi acuan untuk meningkatkan kemampuan individu. 2. Kepuasan pelanggan dan *stakeholders*, karena : pertama, Sistem remunerasi memberikan informasi kepada para pimpinan-pimpinan unit kerja yang diperlukan untuk mengarahkan bawahan dalam mencapai sasaran yang diinginkan. Kedua, Remunerasi dapat mendorong terjadinya kerja sama yang lebih baik.

Berdasarkan latar belakang di atas maka menarik untuk menganalisis besarnya pengaruh persepsi remunerasi pegawai, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara

Percontohan Serang, Provinsi Banten. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada pihak-pihak yang berkepentingan dalam hal ini KPPN Percontohan Serang Propinsi Banten, dengan manfaat khususnya adalah dapat memberikan konsep pengukuran kinerja yang berbasis pada kompetensi pegawai dan disiplin kerja yang jelas sehingga memenuhi keadilan internal dalam pemberian imbalan (*reward*).

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: a) Jika persepsi remunerasi pegawai positif terhadap motivasi kerja, maka motivasi kerja akan semakin besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai; b) Jika persepsi remunerasi pegawai positif terhadap disiplin kerja, maka disiplin kerja akan semakin besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai; c) Jika persepsi remunerasi pegawai positif, maka motivasi kerja dan disiplin kerja secara bersama-sama akan semakin besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih (Arikunto, 2002:11) Penelitian ini dilakukan di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Percontohan Serang Provinsi Banten. Populasi penelitian adalah seluruh PNS di lingkungan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Serang, Propinsi Banten. Teknik pengambilan sampel secara *non probability sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2007:77). Sedangkan untuk penentuan sampel menggunakan *sampling jenuh*. *Sampling jenuh* adalah teknik pengambilan sampel

bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2007:78). Sampel dalam penelitian ini sebanyak 33 responden. Dalam penelitian ini menggunakan sampel yang berhubungan (*correlated sample*) dimana tujuan pengujian untuk sampel yang berhubungan adalah untuk mengetahui pengaruh antara variabel yang satu dengan variabel yang lain. Analisis data meliputi distribusi frekuensi, korelasi *product moment*, korelasi ganda, regresi linier sederhana serta regresi ganda.

PEMBAHASAN

Pada bagian ini akan dipaparkan dan dianalisis data hasil penelitian yang menyangkut variabel-variabel yang dioperasionalkan sebagai berikut.

Tabel 1:
Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Interval	Kategori	Frekuensi	Persentase
147 - 165	Rendah	11	33,3 %
166 - 185	Tinggi	22	66,7 %
Jumlah		33	100 %

(Sumber: Data Primer Diolah)

Berdasarkan data di atas menunjukkan kinerja tinggi. Dengan demikian dapat dikonklusikan bahwa variabel kinerja pegawai cenderung berada pada taraf tinggi. dapat diketahui bahwa sebanyak 11 responden atau 33 persen menunjukkan kinerja yang rendah dan 14 responden atau 66,7 persen

Tabel 2:
Distribusi Frekuensi Variabel Persepsi Remunerasi Pegawai (X₁)

Interval	Kategori	Frekuensi	Persentase
31 - 42	Negatif	7	21,2 %
43 - 55	Positif	26	78,8 %
Jumlah		33	100 %

(Sumber: Data Primer yang Diolah)

Berdasarkan data di atas memiliki persepsi yang positif. Dengan demikian dapat dikonklusikan bahwa variabel persepsi remunerasi pegawai cenderung berada pada taraf positif. dapat diketahui bahwa sebanyak 7 responden atau 21,2 persen memiliki persepsi remunerasi yang negatif dan 26 responden atau 78,8 persen

Tabel 3:
Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja (X₂)

Interval	Kategori	Frekuensi	Persentase
50 – 59	Rendah	15	45,5 %
60 - 70	Tinggi	18	55,5 %
Jumlah		33	100 %

(Sumber: Data Primer yang Diolah)

Berdasarkan data di atas dapat diketahui bahwa sebanyak 15 responden atau 45,5 persen memiliki motivasi kerja yang rendah dan 18 responden atau 55,5 persen memiliki

motivasi kerja yang tinggi. Dengan demikian dapat dikonklusikan bahwa variabel motivasi kerja cenderung berada pada taraf tinggi.

Tabel 4:
Distribusi Frekuensi Variabel Disiplin Kerja (X₃)

Interval	Kategori	Frekuensi	Persentase
60 – 66	Rendah	16	48,5 %
70 - 75	Tinggi	17	51,5 %
Jumlah		33	100 %

(Sumber: Data Primer yang Diolah)

Berdasarkan data di atas dapat diketahui bahwa sebanyak 16 responden atau 48,5 persen menunjukkan disiplin kerja yang rendah dan 17 responden atau 51,5 persen menunjukkan disiplin kerja yang tinggi. Dengan demikian dapat dikonklusikan bahwa variabel disiplin kerja pegawai cenderung berada pada taraf tinggi.

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di KPPN Percontohan Serang adalah kuat dan signifikan (yaitu sebesar 62,9 persen). Sedangkan pengaruh persepsi remunerasi pegawai dengan

motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai adalah kuat dan signifikan (yaitu sebesar 63,2 persen). Dengan demikian persepsi remunerasi pegawai yang positif terhadap motivasi kerja, akan semakin memperbesar pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di KPPN Percontohan Serang.

Remunerasi PNS lebih diartikan sebagai sistem penggajian dikaitkan dengan sistem penilaian kinerja yang bertujuan untuk memacu prestasi dan motivasi kerja PNS. Sasaran remunerasi mendorong

peningkatan profesionalisme dan kinerja PNS serta dorongan untuk tidak melakukan korupsi. Pemerintahan yang bersih sebagai tujuan reformasi birokrasi sudah menjadi amanat undang-undang. Arah Kebijakan Jangka Panjang (2004-2010), program reformasi remunerasi Pegawai Negeri diharapkan dapat diarahkan pada sistem remunerasi yang adil dan transparan dengan: a) Merumuskan struktur gaji dengan klasifikasi jabatan dan bobot jabatan; b) Merumuskan jenis tunjangan yang layak untuk diberikan kepada PNS; c) Mengkaitkan sistem penggajian dengan sistem penilaian kinerja dengan tujuan untuk memacu prestasi dan motivasi kerja; d) Menata sumber pembiayaan gaji yang transparansi dan mendorong pengintegrasian anggaran rutin dan pembangunan agar tersedia dana yang cukup bagi pembayaran gaji PNS secara layak. Dengan penerapan struktur gaji Pegawai Negeri ini maka tidak ada lagi honor-honor, dan penghasilan lain diluar gaji dan tunjangan yang resmi; e)

Mengupayakan agar penghasilan PNS disesuaikan dengan dengan tingkat inflasi, antara lain dengan membuat indeks untuk dijadikan dasar bagi penyesuaian gaji dan tunjangan; f) Agar beban anggaran belanja pegawai tidak terlalu besar maka perlu dirumuskan kebijakan *outsourcing* untuk jabatan fungsional umum khususnya yang menyangkut masalah rekrutmen dan penggajian; g) Menyusun Peraturan Pemerintah tentang Dana Pensiun dalam menata pengelolaan dana pensiun

Berdasarkan tujuan reformasi remunerasi diatas dapat kita lihat bahwa di KPPN Percontohan Serang pemberian remunerasi adalah untuk menerapkan *pay-for-performance* (mengkaitkan antara sistem penggajian dengan sistem penilaian kinerja) dengan tujuan untuk memacu prestasi dan motivasi kerja. Terlihat bahwa penerapan remunerasi yang ada mampu menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja pegawai.

Hasil ini juga dapat dibandingkan dengan penelitian lain

yang menganalisis variabel yang sama yaitu keterkaitan antara sistem remunerasi dengan motivasi dan kinerja yaitu dalam penelitian yang dilakukan oleh Rina Purwani (2009) yang berjudul Hubungan Sistem Remunerasi Baru Dengan Motivasi Dan Kinerja Pegawai PT Pertamina *Geothermal Energy* Kantor Pusat Jakarta. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sikap pegawai terhadap motivasi, kinerja, dan implementasi sistem remunerasi, menganalisis hubungan implementasi sistem remunerasi dengan motivasi pegawai, menganalisis hubungan implementasi sistem remunerasi dengan kinerja pegawai, menganalisis hubungan motivasi dengan kinerja pegawai, dan menyusun perbaikan strategi operasional sistem remunerasi di lingkungan PT Pertamina *Geothermal Energy* Kantor Pusat Jakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai merasa setuju bahwa sistem remunerasi baru menekankan pengakuan perbedaan individual sesuai kualifikasi yang diakui oleh perusahaan selama ini. Dalam sistem remunerasi baru sudah

terdapat penggolongan yang jelas untuk setiap jabatan, profesionalitas dan kualitas tinggi dan cukup kompetitif, dan merasa bahwa personil kunci di tiap fungsi sudah diidentifikasi dan dipelihara dengan pengupahan yang baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin baik pemberian remunerasi untuk pegawai akan meningkatkan motivasi pegawai. Variabel motivasi juga memiliki hubungan dan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin bagus motivasi pegawai akan meningkatkan kinerja pegawai.

Sebagaimana dikatakan oleh Vroom dalam *Expectancy Theory*-nya bahwa "*Changing the pay system can modify employees' behaviour, which in turn can impact on performance*". Kaitan antara prestasi kerja dan imbalan adalah tingkat keyakinan seseorang tentang hubungan antara tingkat prestasi kerjanya dengan pencapaian hasil tertentu. Motivasi kerja adalah adanya kebutuhan (*needs*) dalam diri individu (faktor internal) yang berperan sebagai faktor pendorong,

pembangkit dan penguat, untuk mencapai tujuannya dalam bekerja atau kegiatan lainnya. Jadi diharapkan bahwa ketika para pegawai di KPPN Percontohan Serang sudah mempunyai persepsi remunerasi yang positif maka diharapkan akan muncul pula *employee's behaviour* yang lebih baik, yang berupa semangat pendorong, pembangkit dan penguat sehingga memotivasi pegawai di KPPN Percontohan Serang untuk berkinerja lebih baik. Mengingat bahwa Kementerian Keuangan merupakan ujung tombak dalam pelaksanaan reformasi birokrasi di Indonesia.

Dalam peraturan tentang remunerasi, penetapan *grade* berdasarkan pada pangkat/golongan saja serta tahun masuk dalam KPPN Percontohan Serang. Hal ini dirasakan masih merugikan pegawai yang berada dalam kepangkatan atau golongan yang sama tetapi karena tahun masuknya di KPPN Percontohan berbeda maka *grade* remunerasinya menjadi berbeda. Hal ini menyebabkan pegawai yang

bersangkutan merasakan ketidakadilan karena tentunya akan berpengaruh terhadap besaran remunerasi yang diterima. Selain itu dalam penetapan *grade* ini, masih terdapat pegawai yang merasa bahwa persentase remunerasi yang diterimanya masih kecil dan belum sesuai dengan beban kerja. Dari hasil wawancara tersebut, dapat disarankan bahwa selain mempertimbangkan kepangkatan/golongan maka penetapan *grade* hendaknya juga mempertimbangkan masa kerja serta pengukuran beban kerja yang sesuai supaya tercapai keadilan internal terhadap pegawai.

Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di KPPN Percontohan Serang adalah kuat dan signifikan (yaitu sebesar 77,0 persen). Sedangkan pengaruh persepsi remunerasi pegawai bersama-sama dengan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai adalah sangat kuat dan signifikan (yaitu sebesar 80,0 persen). Dengan demikian persepsi remunerasi pegawai yang positif terhadap

disiplin kerja, akan semakin memperbesar pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di KPPN Percontohan Serang.

Disiplin merupakan salah satu sarana untuk mencapai produktivitas kerja pegawai dalam birokrasi, terutama dengan pengembangan sumberdaya aparat birokrasi. Kadangkala pimpinan dihadapkan pada prestasi dan perilaku yang tidak diharapkan. Hukum dan ukuran tindak disiplin digunakan untuk menghilangkan perilaku yang tidak diinginkan dan prestasi yang buruk. Penegakan hukuman masih dianggap sebagai cara yang efektif dan efisien untuk mengubah perilaku. Dalam organisasi publik contoh perilaku yang mendapat hukuman antara lain korupsi, penyalahgunaan kewenangan, absensi, memperlambat jam kerja dan memalsukan biaya. Di KPPN Percontohan Serang ketidakdisiplinan akan berpengaruh terhadap besaran remunerasi yang diterima serta menentukan posisi *grade* remunerasi pegawai. Disiplin kehadiran misalnya dipantau melalui absensi elektronik (*hand key*) sehingga pegawai menjadi lebih tepat

waktu. Ketidakhadiran akan membawa pengaruh terhadap pengurangan uang makan pegawai. Pemberian remunerasi ini juga bukan tanpa konsekuensi. Jika ada yang melanggar peraturan atau kurang memiliki kinerja maka remunerasinya akan dikurangi. Sebagai contoh ketika PNS datang terlambat, pulang sebelum jam kerja selesai, atau bolos kerja maka remunerasinya akan dipotong. Setiap semester Kementerian Keuangan melakukan evaluasi kinerja setiap stafnya. Selain evaluasi pelaksanaan tugas salah satu unsur penilaiannya adalah kehadiran di tempat kerja. Terdapat hubungan atau kesatuan antara respon yang didefinisikan dan konsekuensi tindakan yang menentang atau stimulus (seperti: pengurangan pembayaran bagi yang absen, mendapatkan peringatan karena prestasi kerja yang buruk dan sebagainya). Sehingga dapat dikatakan bahwa penegakan disiplin pegawai di KPPN Percontohan Serang berkait erat dengan remunerasi pegawai sebagai konsekuensinya.

Pengaruh persepsi remunerasi pegawai, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di KPPN Percontohan Serang secara bersama-sama terhadap kinerja adalah sangat kuat dan signifikan (yaitu sebesar 80,7 persen). Dengan demikian persepsi remunerasi pegawai yang positif terhadap motivasi kerja dan disiplin kerja, akan semakin memperbesar pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai di KPPN Percontohan Serang.

Pelaksanaan reformasi birokrasi memerlukan strategi dan program aksi yang terarah pada proses perubahan dan pencapaian sasaran yang pada pokoknya meliputi, (a) aktualisasi tata nilai, yang melandasi dan menjadi acuan perilaku sistem dan proses administrasi negara dan birokrasi, yang terarah pada pencapaian tujuan bangsa dalam bernegara, (b) struktur (tatanan kelembagaan negara dan masyarakat pada setiap satuan wilayah), (c) proses manajemen dalam keseluruhan fungsinya, dalam

dinamika kegiatan dan entitas publik dan privat (*business and society*), dan (d) sumber daya aparatur yang berada pada struktur dengan posisi, hak, kewajiban, dan tanggung jawab tertentu. Berbagai agenda harus dilaksanakan secara simultan seperti penyusunan *Standard Operating Procedures* (SOP) yang benar-benar implementatif, efektif, efisien, akuntabel dan transparan, penyusunan uraian jabatan, standar kompetensi jabatan, *assesment*, sehingga dihasilkan *job person macth* (Buletin Kinerja, 2010:4).

Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Herry Purnomo menyatakan dalam Buletin Kinerja, Edisi 4 tahun (2010 : hal.11) sebagai berikut : “Individu (SDM) sangat menentukan langkah gerak organisasi, karena itu perlu diaplikasikan ukuran kinerja individu individu. Melalui pengukuran kinerja individu, *reward and punishment* mudah dilaksanakan. Remunerasi bisa dapat dengan jelas diberikan. Selama ini kinerja individu kurang diperhatikan karena belum ada ukuran yang jelas. Kalaupun ada,

ukuran tersebut masih diperdebatkan. Sebagai contoh *grading* yang diberikan ke pegawai belum memperhatikan tanggung jawab dan beban kerja individu. Orang dengan beban kerja yang berbeda mendapatkan remunerasi yang sama. Terkait dampaknya, maka dari monitoring yang kita lakukan berdampak positif. Jika ada capaian yang masih merah, kita identifikasi penyebabnya, selanjutnya kita menentukan *action plan* untuk memperbaikinya”.

Berdasarkan uraian diatas dapat kita lihat bahwa ukuran *grading* remunerasi memang masih terdapat perdebatan, terutama berkenaan dengan beban kerja dan tanggung jawab individu. Namun hal ini diantisipasi melalui monitoring yang dilakukan oleh pihak Ditjen Perbendaharaan sendiri yang menunjukkan dampak yang positif. Ditjen Perbendaharaan sendiri juga akan selalu melakukan upaya perbaikan yang berkelanjutan untuk memantau dampak kebijakan remunerasi ini terhadap kinerja para pegawainya. Hasil penelitian terhadap variabel persepsi

remunerasi pegawai, motivasi kerja dan disiplin kerja menunjukkan adanya pengaruh yang kuat dan signifikan terhadap kinerja pegawai di KPPN Percontohan Serang. Kinerja akan masuk dalam penilaian komponen pertama dari *grading* remunerasi diatas yang diberi bobot penilaian sebesar 40 persen, variabel disiplin diberikan bobot penilaian 30 persen sedangkan sikap dan perilaku terhadap pekerjaan termasuk persepsi dan motivasi kerja diberikan bobot penilaian 30 persen. Sebagaimana disampaikan oleh Ditjen Perbendaharaan sendiri bahwa melalui pengukuran kinerja individu, *reward and punishment* mudah dilaksanakan, remunerasi bisa dapat dengan jelas diberikan. Oleh karenanya dapat disimpulkan dalam penelitian ini bahwa para pegawai di KPPN Percontohan Serang memiliki persepsi remunerasi yang positif, motivasi kerja dan disiplin kerja yang tinggi sehingga menghasilkan kinerja pegawai yang tinggi pula.

KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan diatas dapat diketahui bahwa

besarnya pengaruh persepsi remunerasi pegawai, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di KPPN Percontohan Serang sudah sangat kuat dan signifikan dengan kisaran 62,9 persen sampai dengan 80,7 persen. Hal ini tentunya merupakan hal yang sangat diharapkan mengingat tugas besar yang diemban segenap jajaran Kementerian Keuangan pada umumnya dan KPPN Percontohan Serang pada khususnya, yang merupakan ujung tombak reformasi birokrasi.

Meskipun demikian untuk terus memberikan kinerja terbaik maka beberapa hal dibawah ini patut dipertimbangkan antara lain: 1) Melalui *Two Factors Theory* dari Herzberg terdapat faktor yang menyebabkan kepuasan disebut motivator atau pembawa kepuasan yang meliputi (a) prestasi, (b) rekognisi (pengakuan), (c) pekerjaan itu sendiri, (d) tanggung jawab, (e) kesempatan untuk meningkatkan karir dan (f) insentif yang baik. Persepsi remunerasi pegawai di KPPN Percontohan Serang masih

berada pada tingkat sedang. Hal ini antara lain tampak dalam jawaban yang diberikan responden yang tidak menyatakan pendapat ketika diberikan pernyataan yang berkenaan dengan apresiasi atasan dan *achievement* dari organisasi. Oleh karenanya disarankan agar motivator atau pembawa kepuasan sebagaimana dikemukakan dalam teori Herzberg diatas diaplikasikan di KPPN Percontohan Serang dimana terdapat pengakuan atas prestasi, rekognisi serta kesempatan meningkatkan karir yang jelas. Oleh karenanya disarankan agar tercipta transparansi dan akuntabilitas antara struktural dan fungsional untuk mengurangi distorsi dan ketidakadilan dalam sistem remunerasi ini. Dengan demikian terwujud pula *equal pay for equal work*; 2) Berdasarkan hasil penelitian, faktor disiplin memberikan kontribusi atau pengaruh terbesar terhadap kinerja di KPPN Percontohan Serang. Oleh karena itu penegakan disiplin juga sangat diperlukan meskipun selama ini sudah banyak upaya yang

dilakukan oleh KPPN Percontohan Serang melalui pengawasan pekerjaan dan tingkat kehadiran yang dipantau dengan absensi elektronik (*handkey*). Hukuman dan ukuran tindak disiplin digunakan untuk menghilangkan perilaku yang tidak diinginkan dan prestasi yang buruk. Penegakan hukuman masih dianggap sebagai cara yang efektif dan efisien untuk mengubah perilaku. Dalam organisasi publik contoh perilaku yang mendapat hukuman antara lain korupsi, penyalahgunaan kewenangan, absensi, memperlambat jam kerja dan memalsukan biaya. Hal ini perlu dilakukan dengan pertimbangan pemberlakuan remunerasi di KPPN Percontohan Serang harus menjamin bahwa setiap satuan dalam birokrasi publik harus mampu menghayati bahwa *money follow functions* (uang mengikuti fungsi) dan bukan sebaliknya. Artinya adalah kebijakan ini membawa konsekuensi bahwa

tuntutan masyarakat terhadap KPPN Percontohan Serang adalah tinggi, untuk melakukan pembenahan yang krusial terhadap reformasi birokrasi; 3) Penilaian terhadap sikap dan perilaku terhadap pekerjaan yang memiliki bobot penilaian sebesar 30 persen sebagai penetapan *grade* berdasarkan PMK No.190/PMK.01/2008 masih memungkinkan terjadinya bias penilaian. Misalnya saja bagaimana mengukur tingkat integritas, yang diberi nilai 90 jika sangat sering mempertahankan kejujuran dan memegang teguh kode etik. Pengukuran ini sangat sulit karena yang dinilai adalah kejujuran pegawai yang dinilai oleh atasan oleh karena itu alat ukur yang obyektif diperlukan untuk menilai secara akurat dalam penilaian integritas ini.

DAFTAR RUJUKAN

- Arikunto, Suharsini. 2002. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Penerbit Rineka Cipta. Jakarta
- Bappenas. 2004. *Laporan Kajian Sistem Renumerasi PNS*. Bappenas, Jakarta.
- Purwani, Rina. 2009. *Hubungan Sistem Remunerasi Baru Dengan Motivasi Dan Kinerja Pegawai PT Pertamina Geothermal Energy Kantor Pusat Jakarta*
- Sugiyono. 2007. *Statistika untuk Penelitian*. Penerbit Alfabeta. Bandung
- Shields, Jhon. 2007. *Managing Performance Employee and Reward : Concepts, Practices, Strategies*. Cambridge University Press: United Kingdom (UK)
- Buletin Kinerja: Mengawal Perubahan. 2010. Pusat Analisis dan Harmonisasi Kebijakan, Sekretariat Jenderal Departemen Keuangan. Edisi 4
- Kiragu, Kithinji & Rwekaza Mukandala. 2003. *Public Service Pay Reform Tactics Sequencing and Politics in Developing Countries: Lessons from Sub-Saharan Africa (Draft Report)*
- Stiffler, Mark A. 2006. "Incentive Compensation Management: Making Pay-for-Performance a Reality". *Performance Improvement* Vol. 45 No. 1.
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 190/PMK.1/2008 tentang Pedoman Penetapan, Evaluasi, Penilaian, Kenaikan dan Penurunan Jabatan dan Peringkat Bagi Pemangku Jabatan dan Peringkat Bagi Pemangku Jabatan Pelaksana di Lingkungan Departemen Keuangan
- <http://www.perbendaharaan.go.id/pro/index.php?pilih=news&aksi=lihat&id=2332> diakses tanggal 18 Maret 2010 jam 13.47 wib