

BAB 5

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

5.1. Deskripsi Variabel

Penelitian terhadap remunerasi, motivasi, dan pelayanan dilakukan di KPPN Jakarta I. Penelitian terhadap remunerasi dan motivasi dilakukan dengan responden pegawai KPPN Jakarta I. Penelitian terhadap pelayanan dilakukan dengan responden bendahara atau staf dari kantor/satuan kerja pemerintah yang sedang dilayani di KPPN Jakarta I pada saat penelitian.

Secara keseluruhan responden untuk variabel remunerasi dan motivasi pada KPPN Jakarta I adalah 44 orang pegawai. Jumlah ini berasal dari 66 orang pegawai yang tercatat di Sub Bagian Umum KPPN Jakarta I. Dari jumlah 66 orang pegawai tersebut yang aktif bekerja di KPPN Jakarta I sebanyak 63 orang, sedangkan 3 orang sedang menunaikan tugas belajar. Dari 63 kuisisioner yang disebar kepada responden, diperoleh 44 kuisisioner yang kembali dan memenuhi syarat untuk diolah lebih lanjut.

Responden untuk pelayanan diambil dari bendahara atau staf dari kantor/satuan kerja pemerintah mitra kerja KPPN Jakarta I yang sedang dilayani di KPPN Jakarta I pada saat penelitian secara insidental. Data kantor/satuan kerja pemerintah yang tercatat sebagai mitra kerja KPPN Jakarta I adalah 564. Sehingga berdasarkan rumus Slovin dari populasi tersebut diambil 85 responden secara insidental pada saat responden dilayani KPPN Jakarta I. Data diambil dengan memberikan kuisisioner kepada responden untuk diisi pendapat responden terhadap kualitas pelayanan berdasarkan dimensi-dimensi pelayanan. Kuisisioner yang telah diisi diolah lebih lanjut dan dianalisis dalam pembahasan ini.

Kuisisioner yang dikembalikan oleh responden diberi nomor urut dan dilakukan editing data. Hal ini dilakukan untuk meyakinkan agar data tidak mengandung kesalahan atau cacat. Dalam editing dilihat apakah kuisisioner telah diisi secara benar oleh responden, ada tidaknya halaman yang hilang, dan ada tidaknya poin-poin yang terlewatkan.

Setelah penulis yakin data telah benar selanjutnya dilakukan koding data. Koding data ini dibuat untuk mewakili (merepresentasikan) data-data tertentu. Tahap berikutnya data ditabulasikan. Pengelolaan data dibantu dengan program aplikasi SPSS versi 16.

5.1.1. Deskripsi Variabel Remunerasi dan Motivasi

5.1.1.1. Deskripsi Data Responden

Data responden untuk variabel remunerasi dan motivasi meliputi usia, jenis kelamin, status perkawinan, jumlah anak, pendidikan, jabatan, grade, pangkat/golongan, masa kerja di Ditjen Perbendaharaan

Tabel 5.1. Komposisi Usia Responden Pegawai KPPN Jakarta I

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 21-30 th | 21 | 47.7 | 47.7 | 47.7 |
| | 31-40 th | 18 | 40.9 | 40.9 | 88.6 |
| | 41-50 th | 5 | 11.4 | 11.4 | 100.0 |
| | Total | 44 | 100.0 | 100.0 | |

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian dengan SPSS versi 16

Dari segi usia, responden paling banyak berada pada kelompok usia 21-30 tahun sebanyak 21 responden (47.7%) dan diikuti responden pada kelompok usia 31-40 tahun sebanyak 18 responden (40,9%). Dari data pada tabel 5.1 dapat disimpulkan bahwa KPPN Jakarta I dalam melaksanakan tugas pelayanan kepada mitra kerja didukung oleh SDM yang berada pada usia produktif. Bahkan SDM usia produktif ini apabila dianalisis lebih lanjut terbagi dalam kategori usia produktif potensial karena berada pada puncak produktifitas.

Potensi SDM yang berada pada kelompok usia produktif ini sesuai dengan karakteristik sebuah kantor pelayanan yang butuh tenaga kerja yang mempunyai stamina dan semangat kerja yang prima. Kantor dengan tipe fungsi pelayanan menuntut

kemampuan baik secara fisik maupun non fisik. Kantor pelayanan menuntut stamina yang tinggi karena volume pelayanan yang tinggi dibandingkan dengan tersedianya SDM yang melayani. Kemampuan fisik akan ditunjang oleh adanya SDM yang berusia muda, sedangkan kemampuan non fisik berasal dari faktor *skill, knowledge, dan motivation*.

Pada usia produktif ini pegawai umumnya sedang berusaha mencari penghasilan sebanyak-banyaknya untuk memenuhi kebutuhan hidup keluarganya dan bekal pada saat nanti sudah tidak bekerja. Hal ini menunjukkan pegawai pada usia ini memiliki pengharapan yang tinggi terhadap remunerasi yang diberikan. Pada usia ini juga pegawai lebih memikirkan kelangsungan pekerjaannya sehingga tidak mau mengambil resiko dengan mengabaikan tugas yang diembannya. Sehingga motivasi dan kesiapan untuk bekerja lebih baik daripada kelompok usia lainnya.

Tabel 5.2. Komposisi Jenis Kelamin Responden Pegawai KPPN Jakarta I

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | laki-laki | 35 | 79.5 | 79.5 | 79.5 |
| | perempuan | 9 | 20.5 | 20.5 | 100.0 |
| | Total | 44 | 100.0 | 100.0 | |

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian dengan SPSS versi 16

Dilihat dari segi jenis kelamin, responden paling banyak berasal dari kelompok laki-laki sebanyak 35 responden (79,5%), kemudian diikuti responden perempuan sebanyak 9 responden (20,5%). Dari tabel 5.2 tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai KPPN Jakarta I adalah laki-laki. Jenis kelamin ini pada analisis selanjutnya mempunyai pengaruh yang besar terhadap variabel remunerasi dan motivasi. Hal ini juga mencerminkan bahwa karakteristik kantor pelayanan membutuhkan tenaga yang secara fisik lebih kuat dan tingkat keberadaan di kantornya lebih besar untuk melaksanakan kegiatan pelayanan. Pegawai laki-laki lebih kuat secara fisik untuk bekerja keras dibanding pegawai perempuan. Begitu juga pegawai perempuan diasumsikan tingkat keberadaan di kantor lebih rendah dibanding pegawai laki-laki karena ada keperluan pribadi pegawai perempuan yang lebih unik dibanding pegawai

laki-laki, misalnya perempuan mengalami sakit pada saat haid, mengurus bayi, dan sebagainya. Keberadaan pegawai perempuan tidak bisa diabaikan karena dapat melengkapi pelaksanaan tugas di kantor terutama untuk melengkapi penyelesaian tugas dari segi administrasi.

Tabel 5.3. Komposisi Status Perkawinan Responden Pegawai KPPN Jakarta I

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Kawin | 34 | 77.3 | 77.3 | 77.3 |
| | tidak kawin | 10 | 22.7 | 22.7 | 100.0 |
| | Total | 44 | 100.0 | 100.0 | |

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian dengan SPSS versi 16

Dilihat dari segi status perkawinan, sebagian besar pegawai KPPN Jakarta I sudah menikah sebanyak 34 responden (77,3%), sisanya tidak/belum menikah sebanyak 10 responden (22,7%). Status perkawinan akan menggambarkan peran pegawai tersebut dalam kehidupan rumah tangga. Hal ini akan mempunyai pengaruh pada tanggapan responden terhadap remunerasi dan motivasi. Pegawai yang telah menikah kebutuhan hidupnya lebih besar dari pegawai yang tidak/belum menikah.

Tabel 5.4. Komposisi Jumlah Anak yang Dimiliki Responden Pegawai KPPN Jakarta I

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Belum punya anak | 12 | 27.3 | 27.3 | 27.3 |
| | 1 anak | 9 | 20.5 | 20.5 | 47.7 |
| | 2 anak | 13 | 29.5 | 29.5 | 77.3 |
| | > 2 anak | 10 | 22.7 | 22.7 | 100.0 |
| | Total | 44 | 100.0 | 100.0 | |

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian dengan SPSS versi 16

Dilihat dari segi jumlah anak yang dimiliki responden, responden paling banyak pada kelompok memiliki anak dua sebanyak 13 responden (29,5%), diikuti kelompok

belum memiliki anak sebanyak 12 responden (27,3%), memiliki anak lebih dari dua sebanyak 10 responden (22,7%) dan memiliki anak satu sebanyak sembilan responden (20,5%). Hal ini akan menunjukkan tingkat kebutuhan pegawai yang besar untuk memenuhi kebutuhan hidup keluarga. Sehingga pemberian remunerasi mempunyai pengaruh yang besar terhadap kemampuan pegawai memenuhi kebutuhan keluarganya.

Dari tabel 5.5 tentang komposisi pendidikan menunjukkan bahwa pegawai KPPN Jakarta I sebagian besar telah menempuh pendidikan yang memadai. Sebanyak 15 responden (34,1%) merupakan lulusan program D1 dan sebanyak 15 responden (34,1%) merupakan lulusan program D3. Hal ini menunjukkan bahwa KPPN Jakarta I memiliki kesiapan yang tinggi untuk melaksanakan pelayanan karena didukung oleh SDM yang berkompeten yaitu memiliki *skill* dan *knowledge* yang memadai. Menurut McCloy, Campbell dan Cuedeck dalam Milkovich dan Newman (2002: 280) fakta membuktikan bahwa kinerja pegawai tergantung pada tiga faktor utama yaitu *skill*, *knowledge*, dan *motivation*.

Tabel 5.5. Komposisi Tingkat Pendidikan Responden Pegawai KPPN Jakarta I

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid SMU | 1 | 2.3 | 2.3 | 2.3 |
| D1 | 15 | 34.1 | 34.1 | 36.4 |
| D3 | 6 | 13.6 | 13.6 | 50.0 |
| D4 | 15 | 34.1 | 34.1 | 84.1 |
| S1 | 5 | 11.4 | 11.4 | 95.5 |
| S2 | 2 | 4.5 | 4.5 | 100.0 |
| Total | 44 | 100.0 | 100.0 | |

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian dengan SPSS versi 16

Faktor *skill* dan *knowledge* dapat ditunjang dari tingkat pendidikan pegawai. Pendidikan yang memadai dapat diartikan potensi faktor *skill* dan *knowledge* yang memadai untuk mencapai kinerja yang baik dalam organisasi. Pegawai yang

berpendidikan D1, D3, dan DIV merupakan pegawai ikatan dinas lulusan Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN) yang telah melalui seleksi yang ketat dalam penerimaannya.

Tabel 5.6. Komposisi Jabatan Responden Pegawai KPPN Jakarta I

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | kasi/kasubag | 5 | 11.4 | 11.4 | 11.4 |
| | koordinator pelaksana | 1 | 2.3 | 2.3 | 13.6 |
| | Pelaksana | 38 | 86.4 | 86.4 | 100.0 |
| | Total | 44 | 100.0 | 100.0 | |

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian dengan SPSS versi 16

Dilihat dari komposisi jabatan yang dipegang, sebagian besar responden tidak memegang jabatan struktural sebanyak 38 responden (86,4%). Hal ini sesuai dengan karakteristik umum sebuah kantor dimana dalam pejabat struktural lebih kecil daripada pelaksana/staf. Dalam prakteknya, pelaksanaan kegiatannya dilakukan oleh pelaksana/staf sedangkan pejabat strukturalnya lebih terfokus pada pengambilan kebijakan dan koordinasi. Karakteristik kantor pelayanan menuntut tersedianya pegawai yang bertugas untuk melayani. Oleh karena itu tipe kantor pelayanan ini membutuhkan banyak pelaksana/staf untuk menjalankan tugas pelayanan.

Sedangkan dilihat dari komposisi gradenya, sama seperti faktor jabatan sebagian besar responden berada pada kelompok grade pelaksana/staf (grade 1 sampai dengan grade 13) sebanyak 39 responden (88,7%). Responden dari grade pelaksana yang terbanyak berada pada level 7 sebanyak 22,7%. Level ini merupakan grade untuk pelaksana yang masa kerjanya relatif masih baru, yang juga dapat diartikan pegawai tersebut juga usianya masih muda. Faktor grade mempunyai pengaruh yang besar atas tanggapan terhadap pemberian remunerasi. Hal ini akan dijelaskan lebih lanjut pada analisis berikutnya.

Tabel 5.7. Komposisi Posisi pada Grade Jabatan Responden Pegawai KPPN Jakarta I

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 18 | 1 | 2.3 | 2.3 | 2.3 |
| | 16 | 3 | 6.8 | 6.8 | 9.1 |
| | 15 | 1 | 2.3 | 2.3 | 11.4 |
| | 12 | 4 | 9.1 | 9.1 | 20.5 |
| | 11 | 9 | 20.5 | 20.5 | 40.9 |
| | 10 | 5 | 11.4 | 11.4 | 52.3 |
| | 9 | 5 | 11.4 | 11.4 | 63.6 |
| | 8 | 2 | 4.5 | 4.5 | 68.2 |
| | 7 | 10 | 22.7 | 22.7 | 90.9 |
| | 6 | 4 | 9.1 | 9.1 | 100.0 |
| | Total | 44 | 100.0 | 100.0 | |

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian dengan SPSS versi 16

Dilihat dari komposisi pangkat/golongan, responden yang mempunyai golongan yang umumnya dimiliki pelaksana/staf merupakan responden terbanyak (lihat tabel 5.8).

Tabel 5.8. Komposisi Pangkat/Golongan Responden Pegawai KPPN Jakarta I

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | III/c | 9 | 20.5 | 20.5 | 20.5 |
| | III/b | 8 | 18.2 | 18.2 | 38.6 |
| | III/a | 6 | 13.6 | 13.6 | 52.3 |
| | II/d | 6 | 13.6 | 13.6 | 65.9 |
| | II/c | 2 | 4.5 | 4.5 | 70.5 |
| | II/b | 11 | 25.0 | 25.0 | 95.5 |
| | II/a | 2 | 4.5 | 4.5 | 100.0 |
| | Total | 44 | 100.0 | 100.0 | |

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian dengan SPSS versi 16

Sama seperti faktor jabatan dan grade sebagian besar responden pada kelompok pelaksana/staf yang pada umumnya mempunyai golongan III/b ke bawah sebanyak 35 responden (79,5%) dan sebagian besarnya adalah golongan II sebanyak 21 responden.

Dilihat dari komposisi pangkat/golongan ini potensi SDM di KPPN Jakarta I cukup baik. Komposisi ini mendekati ideal dimana pegawai yang mempunyai pangkat/golongan tinggi komposisinya makin kecil. Komposisi pegawai dengan pangkat/golongan tinggi lebih banyak akan menimbulkan masalah dalam tubuh organisasi. Hal ini dikarenakan akan terjadi kesulitan dalam melakukan pengerahan dan pengarahan terhadap pegawai tersebut. Pada umumnya pegawai yang memiliki pangkat/golongan tinggi apabila tidak mendapatkan promosi akan kehilangan motivasi untuk bekerja dengan baik.

Tabel 5.9. Komposisi Masa Kerja di Ditjen Perbendaharaan Responden Pegawai KPPN Jakarta I

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid < 5 th | 5 | 11.4 | 11.4 | 11.4 |
| 6-10 th | 23 | 52.3 | 52.3 | 63.6 |
| 11-15 th | 9 | 20.5 | 20.5 | 84.1 |
| 16-20 th | 3 | 6.8 | 6.8 | 90.9 |
| > 20 th | 4 | 9.1 | 9.1 | 100.0 |
| Total | 44 | 100.0 | 100.0 | |

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian dengan SPSS versi 16

Dilihat dari masa kerjanya di Departemen Keuangan khususnya pada kantor di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan, sebagian besar responden telah bekerja antara 6 sampai dengan 10 tahun yaitu sebanyak 23 responden (52,3%). Faktor ini mempunyai pengaruh yang besar dalam menanggapi pemberian remunerasi. Pegawai kelompok ini telah mengalami beberapa kali reformasi dalam tubuh Departemen Keuangan. Dalam reformasi tersebut juga telah terjadi perubahan sistem remunerasi.

Program reformasi yang terakhir dengan sistem remunerasi yang baru merupakan hal yang sudah lama ditunggu oleh para pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan.

Tabel 5.10. Komposisi Masa Kerja di KPPN Jakarta I Responden Pegawai KPPN Jakarta I

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 th | 8 | 18.2 | 18.2 | 18.2 |
| 2 th | 36 | 81.8 | 81.8 | 100.0 |
| Total | 44 | 100.0 | 100.0 | |

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian dengan SPSS versi 16

Dilihat dari masa kerja di KPPN Jakarta I, sebagian besar responden telah bekerja di kantor ini selama 2 tahun sebanyak 36 responden (81,8%). Hal ini disebabkan karena pegawai KPPN Jakarta I adalah pegawai yang ditempatkan dari hasil seleksi pegawai KPPN Percontohan. KPPN Percontohan sebagaimana maksud dibentuknya merupakan kantor pelayanan yang merepresentasikan layanan unggulan Departemen Keuangan. Oleh karena itu dibutuhkan pegawai yang berkompeten yang memiliki *skill*, *knowledge*, dan *motivation* seperti yang telah ditetapkan. Untuk memenuhi SDM dengan kualifikasi tersebut maka dilakukan seleksi. KPPN Jakarta I ditetapkan menjadi KPPN Percontohan pada Juli 2009 sehingga pegawainya telah diseleksi. Dengan demikian maka pegawai yang telah bekerja di KPPN Jakarta I adalah paling lama dua tahun. Faktor ini berbeda dengan masa kerja di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang mempunyai pengaruh pada tanggapan atas remunerasi, faktor ini tidak berpengaruh signifikan terhadap tanggapan atas remunerasi.

Dilihat dari segi tingkat penghasilan, sebagian besar responden memiliki penghasilan per bulan Rp.5.000.001,00 - Rp.7.500.000,00 sebanyak 23 responden (52,3%), diikuti kelompok responden yang memiliki penghasilan per bulan Rp.2.500.001,00 – Rp.5.000.000,00. Dengan tingkat kebutuhan yang cukup tinggi di Jakarta, maka faktor ini mempunyai pengaruh yang besar terhadap tanggapan responden atas remunerasi.

Tabel 5.11. Komposisi Tingkat Penghasilan Responden Pegawai KPPN Jakarta I

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.500.001-5.000.000 | 15 | 34.1 | 34.1 | 34.1 |
| | 5.000.001-7.500.000 | 23 | 52.3 | 52.3 | 86.4 |
| | 7.500.001-10.000.000 | 2 | 4.5 | 4.5 | 90.9 |
| | 10.000.001-12.500.000 | 4 | 9.1 | 9.1 | 100.0 |
| | Total | 44 | 100.0 | 100.0 | |

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian dengan SPSS versi 16

Tanggapan pegawai KPPN Jakarta I terhadap pemberlakuan remunerasi cenderung baik dengan nilai *mean* 2,6919 dengan skala pengukuran 1-4 (lihat tabel 5.12). Dari data tersebut membuktikan bahwa pemberian remunerasi belum sepenuhnya memenuhi harapan responden. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi jawaban responden. Sesuai dengan teori remunerasi yang telah dibahas sebelumnya bahwa penentuan besarnya remunerasi tidak hanya tergantung dari satu faktor saja tetapi juga dipengaruhi faktor lainnya, diantaranya pekerjaan itu sendiri, faktor-faktor dari dalam pegawai, kebijakan organisasi, dan dunia kerja di luar kantor yang bersangkutan.

Tabel 5.12. Tanggapan Pegawai KPPN terhadap Remunerasi dan Motivasi

| | | Remunerasi | Motivasi |
|----------------|---------|------------|----------|
| N | Valid | 44 | 44 |
| | Missing | 0 | 0 |
| Mean | | 2.6919 | 3.2727 |
| Std. Deviation | | .46023 | .54404 |

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian dengan SPSS versi 16

Remunerasi yang diterima pegawai terbukti dapat memberikan motivasi pegawai di KPPN Jakarta I dengan nilai *mean* 3,2727. Hal ini menunjukkan hasil bahwa program

perbaikan remunerasi dalam reformasi birokrasi dapat menciptakan kesiapan organisasi dan sumber daya manusianya untuk meningkatkan kinerjanya sesuai dengan pendapat Hasibuan (2007: 121) bahwa kompensasi (remunerasi) akan memberikan motivasi seseorang untuk bekerja dengan baik dan mendorong berprestasi. Motivasi akan mendorong pegawai bekerja dengan baik dan benar sesuai dengan standar yang telah ditetapkan maupun sesuai dengan harapan pelanggan.

Nilai variabel remunerasi diambil dari pernyataan butir 1 sampai dengan 9 pada kuisisioner remunerasi, sedangkan nilai variabel motivasi diambil dari pernyataan butir 10 dan 11 pada kuisisioner remunerasi. Pernyataan-pernyataan dalam kuisisioner yang diberikan kepada pegawai KPPN Jakarta I dapat dilihat pada tabel.5.13.

Tabel 5.13. Daftar Pernyataan untuk Kuisisioner Remunerasi

| No. | Pernyataan |
|-----|--|
| 1. | Penghasilan saat ini lebih baik dari instansi pemerintah lainnya |
| 2. | Penghasilan yang diterima telah sesuai dengan kinerja yang saya diberikan |
| 3. | Penghasilan yang diterima telah memiliki rasa keadilan sesuai dengan beban kerja pegawai |
| 4. | Penghasilan yang diterima semakin tinggi sesuai dengan kompleksitas pekerjaan dan jabatan |
| 5. | Penghasilan yang diterima telah sesuai dengan masa kerja pegawai |
| 6. | Penghasilan yang diterima telah sesuai dengan pengalaman kerja yang dimiliki |
| 7. | Pegawai yang memiliki jabatan/grade lebih tinggi diberikan penghasilan yang lebih tinggi |
| 8. | Penghasilan yang diterima telah sesuai tingkat pendidikan yang dimiliki |
| 9. | Penghasilan yang diterima memenuhi kebutuhan saya |
| 10. | Penghasilan yang diterima memberi motivasi untuk meningkatkan kinerja |
| 11. | Dengan penghasilan yang diterima saat ini, saya tidak punya keinginan untuk melakukan korupsi atau melakukan pungutan atas pelayanan yang saya berikan |

Sumber : Kuisisioner Remunerasi

5.1.1.2. Deskripsi Variabel Remunerasi dan Motivasi Berdasarkan Usia Pegawai

Faktor usia mempunyai pengaruh yang besar terhadap pemberian remunerasi dan motivasi yang ditimbulkan dari pemberian remunerasi. Berdasarkan tabel 5.14 ternyata tanggapan pegawai KPPN Jakarta 1 terhadap pemberlakuan remunerasi paling baik pada kelompok usia 41 – 50 tahun yaitu sebesar 3,2000, sedangkan tanggapan yang terendah pada kelompok usia 31 – 40 tahun sebesar 2,5679. Bagi responden di luar kelompok usia 41-50 tahun, pemberian remunerasi belum sepenuhnya memenuhi harapan mereka tetapi kecenderungannya adalah baik. Pada umumnya kelompok usia 41-50 tahun telah memiliki masa kerja yang lama, pangkat/golongannya tinggi, dan menduduki jabatan struktural sehingga *grade*-nya juga tinggi. Karena *grade*-nya tinggi maka remunerasi yang diterima juga lebih tinggi. Sehingga wajar apabila dalam tanggapannya kelompok usia 41-50 tahun memberikan tanggapan yang lebih baik.

Tabel 5.14. Deskripsi Variabel Remunerasi dan Motivasi Berdasarkan Usia Pegawai

| Usia | N | Remunerasi | | Motivasi | |
|------------|----|------------|-------------|----------|-------------|
| | | Mean | Std.Deviasi | Mean | Std.Deviasi |
| < 20 th | - | - | - | - | - |
| 21 – 30 th | 21 | 2,6772 | 0,47778 | 3,1429 | 0,65465 |
| 31 – 40 th | 18 | 2,5679 | 0,39586 | 3,3611 | 0,37595 |
| 41 – 50 th | 5 | 3,2000 | 0,27666 | 3,5000 | 0,50000 |
| > 50 th | - | - | - | - | - |

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian dengan SPSS versi 16

Remunerasi memberikan motivasi lebih besar pada kelompok usia 41 – 50 tahun dengan nilai sebesar 3,5000 dan nilai motivasi yang terendah pada kelompok usia 21 – 30 tahun yaitu sebesar 2,6772. Senada dengan analisis pada tanggapan kelompok usia 41-50 terhadap remunerasi, kelompok ini karena menerima remunerasi dengan nilai yang lebih tinggi maka mereka juga memiliki motivasi yang lebih tinggi. Dalam tabel tersebut dapat dilihat makin tinggi usia pegawai makin tinggi motivasi yang dimiliki. Hal ini dikarenakan makin tinggi usia pegawai *grade*-nya juga makin tinggi. Makin tinggi *grade* seseorang maka remunerasinya juga makin tinggi sehingga motivasinya tinggi. Handoko (1992 : 198) mengatakan semakin tua umur karyawan, mereka cenderung lebih

terpuaskan dengan pekerjaan-pekerjaan mereka. Alasan yang melatabelakangi kepuasan mereka adalah pengharapan yang lebih rendah dan dilakukannya penyesuaian-penyesuaian terhadap situasi kerja karena mereka lebih berpengalaman. Hal ini berbeda dengan karyawan yang usianya muda, mereka mempunyai pengharapan yang tinggi, cenderung kurang merasa puas terhadap sesuatu yang diterima dan kurang bisa melakukan penyesuaian-penyesuaian.

Secara umum pemberian remunerasi telah memberikan motivasi kepada seluruh responden untuk meningkatkan kinerjanya. Hasil pengolahan data menunjukkan nilai mean lebih besar dari 3,0000 yang berarti motivasinya baik bahkan cenderung ke sangat baik bagi kelompok usia yang lebih tinggi.

5.1.1.3. Deskripsi Variabel Renumerasi dan Motivasi Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin mempunyai pengaruh besar pada tanggapan atas remunerasi dan motivasi yang ditimbulkan. Hal ini terkait peran laki-laki dan perempuan dalam keluarga.

Tabel 5.15. Deskripsi Variabel Renumerasi dan Motivasi Berdasarkan Jenis Kelamin

| Jenis Kelamin | N | Renumerasi | | Motivasi | |
|---------------|----|------------|-------------|----------|-------------|
| | | Mean | Std.Deviasi | Mean | Std.Deviasi |
| Laki-laki | 35 | 2,7016 | 0,48190 | 3,2714 | 0,58590 |
| Perempuan | 9 | 2,6543 | 0,38668 | 3,2778 | 0,36324 |

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian dengan SPSS versi 16

Berdasarkan tabel 5.15 di atas ternyata tanggapan pegawai KPPN Jakarta I terhadap pemberlakuan remunerasi paling besar pada karyawan laki-laki yaitu sebesar 2,7016. Masalah pengharapan terhadap pemberian remunerasi antara laki-laki dengan perempuan lebih besar laki-laki. Hal ini dapat disebabkan karena peran laki-laki merupakan tulang punggung dalam keluarga sehingga remunerasi meningkatkan kemampuan pegawai laki-laki untuk memenuhi kebutuhan keluarganya. Faktor ini juga dapat dihubungkan dengan faktor status perkawinan yang menunjukkan komposisi pegawai yang menikah lebih besar daripada pegawai yang tidak menikah (lihat tabel

5.16). Apabila dihubungkan dengan faktor status perkawinan dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki dan berstatus menikah sehingga peran mereka dalam keluarga sangat besar.

Pemberian remunerasi lebih memberi motivasi untuk pegawai perempuan yaitu sebesar 3,2778. Hal ini dapat disebabkan karena perempuan bukan merupakan tulang punggung dalam keluarga sehingga remunerasi tidak dikaitkan dengan pemenuhan kebutuhan pokok keluarga tetapi dikaitkan dengan kebutuhan status atau penghargaan diri. Bagi pegawai perempuan remunerasi akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan sosial yang merupakan tingkatan kebutuhan yang lebih tinggi dari kebutuhan fisik. Pemenuhan kebutuhan sosial ini lebih besar daripada pegawai laki-laki yang beban kebutuhan fisik keluarganya lebih besar daripada pegawai perempuan. Dengan pemberian remunerasi status pegawai perempuan lebih tinggi karena memiliki penghasilan yang tinggi. Di mata masyarakat saat ini, orang yang memiliki penghasilan tinggi lebih dihargai dan memiliki *prestise* yang lebih tinggi. Kemampuan untuk memenuhi kebutuhan sosial inilah yang menjadikan pegawai perempuan lebih tinggi motivasinya daripada pegawai laki-laki.

5.1.1.4. Deskripsi Variabel Remunerasi dan Motivasi Berdasarkan Status Perkawinan

Tabel 5.16. Deskripsi Variabel Remunerasi dan Motivasi Berdasarkan Status Perkawinan

| Status Perkawinan | N | Remunerasi | | Motivasi | |
|-------------------|----|------------|-------------|----------|-------------|
| | | Mean | Std.Deviasi | Mean | Std.Deviasi |
| Kawin | 34 | 2,6176 | 0,48486 | 3,2941 | 0,59183 |
| Tidak kawin | 10 | 2,9444 | 0,24145 | 3,2000 | 0,34960 |

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian dengan SPSS versi 16

Berdasarkan tabel 5.16 di atas ternyata tanggapan pegawai KPPN Jakarta I terhadap pemberlakuan remunerasi paling baik pada pegawai yang tidak kawin yaitu sebesar 2,9444. Pegawai yang kawin memiliki pengharapan yang tinggi terhadap remunerasi karena tingkat kebutuhan hidupnya lebih tinggi daripada pegawai yang tidak

kawin. Tetapi di mata pegawai yang kawin remunerasi yang diterima belum memenuhi semua kebutuhan yang mereka miliki. Berbeda bagi pegawai yang tidak kawin, tingkat kebutuhannya tidak sebesar pegawai yang kawin sehingga remunerasi tidak seluruhnya dipakai untuk memenuhi kebutuhan sebagaimana pegawai yang kawin. Pegawai yang tidak kawin hanya memenuhi kebutuhannya sendiri sehingga nilai uang yang tidak dipergunakan akan lebih besar. Walaupun nilai mean dibawah tiga tetapi secara umum ada kecenderungan memberi tanggapan positif terhadap pemberian remunerasi.

Untuk motivasi ternyata pegawai yang kawin lebih baik yaitu sebesar 3,2941 dibanding pegawai yang tidak kawin (3,2941). Pegawai yang kawin mempunyai tanggungan yang lebih besar daripada pegawai yang tidak kawin sehingga tingkat kebutuhan yang tidak terpenuhi lebih besar daripada pegawai yang tidak kawin. Pemberian remunerasi memberikan motivasi yaitu kebutuhan keluarga lebih terjamin dibanding sebelumnya. Maslow dalam Hasibuan (2007: 153) mengatakan suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivator bagi pelakunya, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang akan menjadi motivator.

5.1.1.5. Deskripsi Variabel Renumerasi dan Motivasi Berdasarkan Jumlah Anak

Tabel 5.17. Deskripsi Variabel Renumerasi dan Motivasi Berdasarkan Jumlah Anak

| Jumlah anak | N | Renumerasi | | Motivasi | |
|-------------------|----|------------|-------------|----------|-------------|
| | | Mean | Std.Deviasi | Mean | Std.Deviasi |
| Belum punya anak | 12 | 2,9167 | 0,23271 | 3,2917 | 0,39648 |
| 1 anak | 9 | 2,3951 | 0,33385 | 3,2778 | 0,50690 |
| 2 anak | 13 | 2,6581 | 0,56921 | 3,1154 | 0,71163 |
| Lebih dari 2 anak | 10 | 2,7333 | 0,50566 | 3,4500 | 0,49721 |

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian dengan SPSS versi 16

Berdasarkan tabel 5.17 ternyata tanggapan pegawai KPPN Jakarta I terhadap pemberlakuan remunerasi paling baik pada karyawan yang belum punya anak yaitu sebesar 2,9167. Makin banyak jumlah anak yang dimiliki oleh pegawai berarti makin banyak kebutuhan keluarga tersebut. Misalnya kebutuhan akan pendidikan anak dan kesehatan. Di masa sekarang pendidikan yang baik biayanya sangat mahal. Oleh karena itu pengharapan terhadap remunerasi dengan besarnya remunerasi antara pegawai yang

memiliki anak banyak dengan pegawai yang memiliki anak sedikit atau belum punya anak akan berbeda.

Pegawai yang memiliki anak banyak mempunyai pengharapan yang besar terhadap remunerasi karena akan memberi kemampuan yang lebih besar untuk memenuhi kebutuhan yang besar juga. Dengan tingkat kebutuhan yang tidak terpenuhi lebih besar maka pegawai dengan jumlah anak yang banyak menilai remunerasi memberi motivasi yang lebih besar daripada pegawai lainnya. Untuk motivasi ternyata pegawai yang punya anak lebih dari 2 mempunyai motivasi paling besar yaitu sebesar 3,4500. Dilihat dari tabel 5.16 motivasi yang dimiliki pegawai KPPN Jakarta I setelah pemberian remunerasi baik karena memiliki nilai mean lebih dari 3,0000.

5.1.1.6. Deskripsi Variabel Remunerasi dan Motivasi Berdasarkan Pendidikan

Tabel 5.18. Deskripsi Variabel Remunerasi dan Motivasi Berdasarkan Pendidikan

| Pendidikan | N | Remunerasi | | Motivasi | |
|------------|----|------------|-------------|----------|-------------|
| | | Mean | Std.Deviasi | Mean | Std.Deviasi |
| SMU | 1 | - | - | - | - |
| D1 | 15 | 2,7037 | 0,52565 | 3,0667 | 0,70373 |
| DIII | 6 | 2,6667 | 0,19876 | 3,0833 | 0,37639 |
| DIV | 15 | 2,6741 | 0,40818 | 3,3667 | 0,35187 |
| S1 | 5 | 2,3778 | 0,46878 | 3,6000 | 0,41833 |
| S2 | 2 | 3,4444 | 0,31427 | - | - |

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian dengan SPSS versi 16

Berdasarkan tabel 5.18 ternyata tanggapan pegawai KPPN Jakarta 1 terhadap pemberlakuan remunerasi paling baik pada pegawai yang berpendidikan S2 sebesar 3,4444. Hal ini dapat diartikan bahwa pemberian remunerasi bagi pegawai dengan pendidikan S2 telah memenuhi harapan mereka. Remunerasi dipersepsikan telah sesuai dengan tingkat pendidikan yang dimiliki pegawai S2. Pada umumnya makin tinggi tingkat pendidikan pegawai makin tinggi grade yang dimiliki sehingga makin besar juga jumlah remunerasi yang diterima. Walaupun secara umum nilai mean di bawah 3,0000 tetapi kecenderungan tanggapan responden terhadap remunerasi baik.

Pemberian remunerasi memberi motivasi paling besar bagi pegawai yang berpendidikan S1 yang mempunyai motivasi paling baik yaitu sebesar 3,6000. Pegawai yang memiliki pendidikan S1 umumnya adalah pegawai yang sedang menapaki tangga karir. Umumnya mereka merupakan pegawai dengan status pelaksana/staf, berusia muda, dan mempunyai harapan tinggi terhadap pengembangan karir. Pengembangan karir membutuhkan *skill* dan *knowledge* tertentu. Dengan remunerasi yang diterima sekarang memungkinkan pegawai berpendidikan S1 mengambil kegiatan atau mencari sarana untuk menambah *skill* dan *knowledge*. Program reformasi birokrasi yang dijalankan Departemen Keuangan sekarang mengharuskan promosi pada jabatan struktural dilakukan dengan sistem asesmen kompetensi individu (lihat gambar 1.1).

5.1.1.7. Deskripsi Variabel Remunerasi dan Motivasi Berdasarkan Jabatan

Tabel 5.19. Deskripsi Variabel Remunerasi dan Motivasi Berdasarkan Jabatan

| Jabatan | N | Remunerasi | | Motivasi | |
|-----------------|----|------------|-------------|----------|-------------|
| | | Mean | Std.Deviasi | Mean | Std.Deviasi |
| Kepala Kantor | - | - | - | - | - |
| Kepala Seksi | 5 | 3,0889 | 0,38006 | 3,5000 | 0,50000 |
| Koord pelaksana | 1 | - | - | - | - |
| Pelaksana | 38 | 2,6433 | 0,45422 | 3,2500 | 0,55447 |

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian dengan SPSS versi 16

Berdasarkan tabel 5.19 di atas ternyata tanggapan pegawai KPPN Jakarta I terhadap pemberlakuan remunerasi paling baik pada pegawai yang mempunyai jabatan kepala seksi sebesar 3,0889. Dalam sistem grading di Departemen Keuangan, nilai remunerasi akan bertambah secara signifikan apabila seorang pegawai menduduki jabatan setingkat kepala seksi/sub bagian dimana jabatan ini menduduki grade 14-16 (lihat tabel 1.3). Oleh karena itu pegawai yang menduduki jabatan kepala seksi memberikan tanggapan yang lebih baik bahkan lebih dari 3,0000 dibanding pegawai pelaksana yang memberikan tanggapan dengan nilai di bawah 3,0000.

Dengan nilai remunerasi yang diterima lebih tinggi maka pegawai yang menduduki jabatan kepala seksi memiliki motivasi yang lebih baik yaitu sebesar 3,5000. Ini berarti makin tinggi jabatan seseorang makin tinggi motivasi yang dimiliki. Motivasi

yang tinggi yang dimiliki pegawai yang menduduki jabatan selain karena menerima remunerasi yang lebih tinggi juga dikarenakan pada umumnya jabatan merupakan status sosial yang tinggi dan prestisius di masyarakat. Dalam hal motivasi dikaitkan dengan jenjang jabatan Handoko (1992 : 199) mengatakan bahwa :

Orang-orang dengan jenjang pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih mendapatkan kepuasan kerja. Mereka biasanya memperoleh kompensasi lebih baik, kondisi kerja lebih nyaman, dan pekerjaan-pekerjaan mereka memungkinkan penggunaan segala kemampuan yang mereka punyai, sehingga mereka mempunyai alasan-alasan untuk lebih terpuaskan.

5.1.1.8.Deskripsi Variabel Remunerasi dan Motivasi Berdasarkan Golongan

Berdasarkan tabel 5.20 ternyata tanggapan pegawai KPPN Jakarta I terhadap pemberlakuan remunerasi paling baik pada karyawan golongan III/c sebesar 3,0247. Apabila dianalisis lebih lanjut, pegawai golongan ini merupakan pegawai yang telah menduduki jabatan kepala seksi atau pelaksana/staf senior. Pegawai golongan ini menerima remunerasi dengan nilai yang lebih tinggi dibanding pegawai golongan di bawahnya.

Tabel 5.20. Deskripsi Variabel Remunerasi dan Motivasi Berdasarkan Golongan

| Pendidikan | N | Remunerasi | | Motivasi | |
|------------|----|------------|-------------|----------|-------------|
| | | Mean | Std.Deviasi | Mean | Std.Deviasi |
| III/c | 9 | 3,0247 | 0,29280 | 3,5000 | 0,35355 |
| III/b | 8 | 2,4444 | 0,50395 | 3,5625 | 0,41726 |
| III/a | 6 | 2,5926 | 0,42552 | 3,2500 | 0,52440 |
| II/d | 6 | 2,5926 | 0,22951 | 3,0833 | 0,20412 |
| II/c | 2 | 1,6111 | 0,70711 | 1,7500 | 1,06066 |
| II/b | 11 | 2,9091 | 0,22672 | 3,3182 | 0,40452 |
| II/a | 2 | - | - | - | - |

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian dengan SPSS versi 16

Untuk motivasi ternyata pegawai golongan III/b mempunyai motivasi paling baik yaitu sebesar 3,5625. Pegawai ini pada umumnya adalah pelaksana/staf senior yang memiliki grade level pelaksana paling tinggi dan jumlah remunerasi yang diterima lebih tinggi. Secara umum nilai motivasi baik dan lebih dari 3,0000, tetapi ada dua responden yang memiliki motivasi rendah. Hal ini mungkin dikarenakan pegawai yang bersangkutan merasa remunerasi yang diterima tidak sebanding dengan tingkat pendidikan yang telah dimilikinya. Dua orang pegawai tersebut mempunyai pendidikan D1 dan masa kerjanya lebih lama dibanding dengan pegawai dengan pendidikan yang sama tetapi golongannya lebih rendah sehingga dipersepsikan remunerasi tidak sesuai golongan yang dimiliki.

5.1.1.9. Deskripsi Variabel Remunerasi dan Motivasi Berdasarkan Masa Kerja di Ditjen Perbendaharaan

Masa kerja di dalam organisasi memiliki pengaruh yang kuat atas tanggapan seseorang terhadap sistem remunerasi dan motivasi yang dihasilkan. Hal ini dalam kondisi normal juga berkaitan dengan karir yang dimiliki seseorang tersebut yang berbanding lurus dengan nilai remunerasi yang diterima.

Tabel 5.21. Deskripsi Variabel Remunerasi dan Motivasi Berdasarkan Masa Kerja di Ditjen Perbendaharaan

| Masa Kerja | N | Remunerasi | | Motivasi | |
|------------|----|------------|-------------|----------|-------------|
| | | Mean | Std.Deviasi | Mean | Std.Deviasi |
| < 5 th | 5 | 2,6889 | 0,19876 | - | - |
| 6 – 10 th | 23 | 2,6280 | 0,51314 | 3,3043 | 0,65260 |
| 11 – 15 th | 9 | 2,7160 | 0,27279 | 3,2222 | 0,44096 |
| 16 – 20 th | 3 | 2,3704 | 0,57018 | 3,1667 | 0,28868 |
| >20 th | 4 | 3,2500 | 0,29222 | 3,6250 | 0,47871 |

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian dengan SPSS versi 16

Berdasarkan hasil tabel 5.21 di atas ternyata tanggapan pegawai KPPN Jakarta I terhadap pemberlakuan remunerasi paling baik pada karyawan dengan masa kerja lebih dari 20 tahun sebesar 3,2500. Hal ini mungkin dikarenakan pegawai yang telah lama bekerja di Ditjen Perbendaharaan telah mengalami perubahan kebijakan pemberian

remunerasi lebih sering daripada kelompok pegawai usia yang lain. Perubahan tingkat remunerasi yang terakhir ini lebih besar nilainya dibanding dengan nilai yang diterima pada periode-periode sebelumnya. Pada kelompok usia pegawai kurang dari 5 tahun pegawai memberi tanggapan baik karena remunerasi ini lebih baik jika dibandingkan dengan pegawai pemula di instansi pemerintah lainnya.

Untuk motivasi ternyata karyawan dengan masa kerja lebih dari 20 th mempunyai motivasi paling baik yaitu sebesar 3,6250. Nilai ini cenderung sangat baik karena pegawai yang telah lama bekerja merasa pengalaman bekerja mereka diimbangi dengan remunerasi yang lebih tinggi sehingga motivasinya juga tinggi.

5.1.1.10. Deskripsi Variabel Remunerasi dan Motivasi Berdasarkan Masa Kerja di KPPN Jakarta I

Tabel 5.22. Deskripsi Variabel Remunerasi dan Motivasi Berdasarkan Masa Kerja di KPPN Jakarta I

| Masa Kerja | N | Remunerasi | | Motivasi | |
|------------|----|------------|-------------|----------|-------------|
| | | Mean | Std.Deviasi | Mean | Std.Deviasi |
| 1 th | 8 | 2,9028 | 0,20945 | 3,3125 | 0,25877 |
| 2 th | 36 | 2,6451 | 0,38890 | 3,2639 | 0,59144 |

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian dengan SPSS versi 16

Berdasarkan tabel 5.22 di atas ternyata tanggapan pegawai KPPN Jakarta I terhadap pemberlakuan remunerasi paling baik pada pegawai dengan masa kerja 1 tahun sebesar 2,9028. Pegawai yang bekerja satu tahun di KPPN Jakarta I memberi tanggapan paling baik karena remunerasi yang diterima sudah sesuai dengan beban kerja dan lingkungan kerja saat ini. Dibandingkan dengan ketika bekerja di tempat yang lama, remunerasi yang diterima saat ini sudah sesuai dengan beban kerja dan lingkungan kerja.

Untuk motivasi ternyata karyawan dengan masa kerja 1 tahun juga mempunyai motivasi paling baik yaitu sebesar 3,3125. Motivasi ini selain dihasilkan dari pemberian remunerasi juga dikarenakan lingkungan kerja yang mendukung. Pada kantor ini sebagai

KPPN Percontohan lingkungan kerja sangat mendukung, misalnya pola kerja yang lebih jelas, tidak adanya suasana KKN, dan sebagainya.

5.1.1.11. Deskripsi Variabel Renumerasi dan Motivasi Berdasarkan Penghasilan Yang diterima

Tabel 5.23. Deskripsi Variabel Renumerasi dan Motivasi Berdasarkan Penghasilan Yang diterima

| Penghasilan | N | Renumerasi | | Motivasi | |
|-------------------------|----|------------|-------------|----------|-------------|
| | | Mean | Std.Deviasi | Mean | Std.Deviasi |
| 2.500.001 – 5.000.000 | 15 | 2,6519 | 0,54412 | 3,0333 | 0,66726 |
| 5.000.001 – 7.500.000 | 23 | 2,6135 | 0,3847 | 3,3693 | 0,43216 |
| 7.500.001 – 10.000.000 | 2 | 3,1667 | 0,07857 | 3,7500 | 0,35355 |
| 10.000.001 – 12.500.000 | 4 | 3,0556 | 0,43033 | 3,3750 | 0,47871 |

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian dengan SPSS versi 16

Berdasarkan hasil di atas ternyata tanggapan pegawai KPPN Jakarta I terhadap pemberlakuan renumerasi paling baik pada pegawai dengan penghasilan Rp.7.500.001,00 – Rp.10.000.000,00 yaitu sebesar 3,1667. Pegawai pada kelompok ini umumnya adalah pegawai pelaksana yang usianya muda, tetapi grade pada level jabatan pelaksana paling tinggi. Sehingga mereka memberi tanggapan yang paling baik terhadap remunerasi.

Pegawai pada kelompok penghasilan Rp.7.500.001,00 – Rp.10.000.000,00 pada umumnya adalah pegawai pelaksana yang usianya muda, tetapi grade pada level jabatan pelaksana paling tinggi. Pegawai kelompok ini memiliki peluang untuk menapaki karir lebih tinggi. Sehingga mereka memiliki motivasi lebih tinggi. Untuk motivasi ternyata karyawan dengan penghasilan Rp.7.500.001,00 – Rp.10.000.000,00 mempunyai motivasi paling baik yaitu sebesar 3,7500.

5.1.2. Deskripsi Variabel Pelayanan

Berdasarkan analisis yang dilakukan dengan SPSS ver 16 diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 5.24. Tanggapan Responden terhadap Pelayanan Sebelum dan Sesudah Remunerasi

| Variabel | Mean | | Standard Deviasi | |
|-----------|---------|---------|------------------|---------|
| | Sebelum | Sesudah | Sebelum | Sesudah |
| Pelayanan | 2,5814 | 3,2080 | 0,52862 | 0,44799 |

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian dengan SPSS versi 16

Tanggapan responden sebelum diberlakukan remunerasi, pelayanan KPPN Jakarta I cukup baik yaitu 2,5789, sedangkan setelah diberlakukan remunerasi pelayanan KPPN Jakarta I meningkat menjadi 3,2062. Nilai yang lebih besar dari 3,0000 menunjukkan bahwa kualitas pelayanan KPPN Jakarta I baik. Peningkatan nilai kualitas pelayanan sebelum pegawai diberi remunerasi dengan sesudahnya adalah 0,6166. Sebuah peningkatan yang cukup signifikan. Analisis lebih lanjut berdasarkan lima dimensi pelayanan diperoleh hasil seperti tabel 5.26. Peningkatan nilai terhadap kualitas pelayanan berbeda-beda di setiap dimensi. Dimensi pelayanan yang diukur menurut Zeithaml, Parasuraman dan Berry (1990: 25-26) antara lain :

- a. *Tangibles*: Sesuatu yang terlihat berupa sarana fisik kantor, peralatan, personel, sarana komunikasi, dan sebagainya.
- b. *Realibility*: kemampuan menyediakan pelayanan yang dijanjikan dengan terpercaya dan tepat.
- c. *Responsiveness*: kesanggupan untuk membantu pelanggan dan menyediakan pelayanan secara cepat.
- d. *Assurance*: pengetahuan dan sopan santun pegawai serta kemampuan mereka dalam menyampaikan kepercayaan dan keyakinan.
- e. *Emphaty*: kepedulian dan perhatian individu dalam organisasi dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan.

Penilaian terhadap kualitas pelayanan dilakukan dengan meminta bendahara/staf kantor mitra kerja KPPN Jakarta yang sedang dilayani untuk menilai pernyataan-pernyataan yang terdiri dari 19 butir sebagaimana tabel 5.25.

Tabel 5.25. Daftar Pernyataan untuk Kuisisioner Pelayanan

| No. | Pernyataan |
|-----|--|
| 1. | KPPN menyediakan ruang tunggu yang nyaman |
| 2. | Jumlah pegawai yang melayani memadai/mencukupi |
| 3. | Pegawai yang melayani berpenampilan menarik |
| 4. | KPPN menyediakan papan informasi elektronik untuk memantau penyelesaian SP2D |
| 5. | Pegawai yang melayani sudah memberikan pelayanan sesuai dengan janji/motto/SOP pelayanan |
| 6. | Janji/motto/SOP pelayanan sudah sesuai dengan harapan penerima layanan |
| 7. | KPPN sudah melaksanakan janji perbaikan yang Anda usulkan sebelum pelayanan hari ini |
| 8. | Pegawai KPPN sigap melayani pelanggan |
| 9. | Pegawai KPPN cepat menanggapi permintaan/pertanyaan pelanggan |
| 10. | Pegawai KPPN proaktif melayani pelanggan |
| 11. | Pegawai KPPN bila melakukan kesalahan segera meminta maaf |
| 12. | Pegawai KPPN yang melayani adalah pegawai yang berkompeten |
| 13. | Pegawai KPPN melayani dengan sopan |
| 14. | Pegawai KPPN yang melayani bisa dipercaya, amanah dan jujur |
| 15. | Pelayanan KPPN bebas dari pungutan liar |
| 16. | Pegawai KPPN yang melayani mudah ditemui atau dihubungi |
| 17. | Pegawai KPPN yang melayani menggunakan bahasa yang mudah dipahami |
| 18. | Pegawai KPPN yang melayani menanyakan keperluan pelanggan |
| 19. | Pegawai KPPN yang melayani selalu meminta kritik dan saran |

Keterangan :

- Pernyataan nomor 1 – 4 untuk mengukur kualitas dimensi *tangibles*.
- Pernyataan nomor 5 – 7 untuk mengukur kualitas dimensi *reliability*.
- Pernyataan nomor 8 – 11 untuk mengukur kualitas dimensi *responsiveness*.

- Pernyataan nomor 12 – 15 untuk mengukur kualitas dimensi *assurance*.
- Pernyataan nomor 16 – 19 untuk mengukur kualitas dimensi *emphaty*.

Tabel 5.26. Tanggapan Responden terhadap Pelayanan Sebelum dan Sesudah Remunerasi yang dirinci menurut Dimensinya

| Dimensi Pelayanan | Mean | | Standard Deviasi | |
|-----------------------|---------|---------|------------------|---------|
| | Sebelum | Sesudah | Sebelum | Sesudah |
| <i>Tangibles</i> | 2,3706 | 3,2088 | 0,58708 | 0,47221 |
| <i>Reliability</i> | 2,5216 | 3,1843 | 0,68900 | 0,57622 |
| <i>Responsiveness</i> | 2,5882 | 3,1500 | 0,56656 | 0,59286 |
| <i>Assurance</i> | 2,7324 | 3,4265 | 0,68768 | 0,51005 |
| <i>Emphaty</i> | 2,6794 | 3,0647 | 0,54471 | 0,53226 |

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian dengan SPSS versi 16

. Hasil penilaian ternyata menunjukkan semua dimensi pelayanan dirasakan oleh pelanggan meningkat setelah dilakukan reformasi birokrasi. Semua dimensi pelayanan memiliki nilai lebih dari 3,0000 berarti pelayanan KPPN Jakarta I baik. Upaya-upaya yang dilakukan oleh KPPN Jakarta I untuk meningkatkan pelayanan dapat dikatakan berhasil. Nilai kualitas pelayanan terbesar berada pada dimensi *assurance* yaitu dimensi yang berhubungan dengan pengetahuan dan sopan santun pegawai serta kemampuan mereka dalam menyampaikan kepercayaan dan keyakinan. Sedangkan nilai kualitas pelayanan terendah pada dimensi *emphaty* yaitu dimensi yang berhubungan dengan kepedulian dan perhatian individu dalam organisasi dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Peningkatan terbesar terjadi pada dimensi *tangible* sebesar 0,838, sedangkan terendah dirasakan pada dimensi *emphaty* sebesar 0,3853.

Apabila dianalisis lebih lanjut dimensi *tangible* berhubungan dengan sarana dan prasarana, sedangkan terendah dirasakan pada dimensi dimensi *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *emphaty* berhubungan dengan sumber daya manusia. Hal ini berarti peningkatan kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana lebih dirasakan oleh pelanggan dibandingkan dengan peningkatan kualitas pegawai yang memberikan pelayanan. Pelanggan lebih merasakan sesuatu yang tampak (fisik) di mata dibanding dimensi non fisik dalam pelayanan.

5.2. Analisis Variabel

5.2.1. Analisis Hubungan antara Remunerasi dengan Motivasi

Analisis dilakukan dengan melihat ada tidaknya korelasi antara variabel remunerasi dengan motivasi. Analisis untuk tujuan tersebut dilakukan dengan analisis *nonparametric* menggunakan uji *rank spearman's*. Hal ini dimungkinkan karena data remunerasi dan motivasi bersifat ordinal.

Adapun hasil output analisis yang dilakukan dengan SPSS adalah sebagaimana tabel 5.27 berikut :

Tabel 5.27. Uji Korelasi antara Remunerasi dan Motivasi

| | | | S_RENUM | S MOTIV |
|----------------|---------|-----------------|---------|---------|
| Spearman's rho | S_RENUM | Correlation | 1.000 | .303(*) |
| | | Coefficient | | |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .046 |
| | | N | 44 | 44 |
| | S_MOTIV | Correlation | .303(*) | 1.000 |
| | | Coefficient | | |
| | | Sig. (2-tailed) | .046 | . |
| | | N | 44 | 44 |

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian dengan SPSS versi 16

Berdasarkan tabel 5.27 di atas diperoleh nilai koefisien korelasi sebesar 0,303 dengan nilai *sig. (2-tailed)* sebesar 0,046. Korelasi antara dua variabel dianggap signifikan apabila nilainya 0.05 atau kurang. Karena nilai *sig. (2-tailed)* kurang dari 0,05 maka H_0 yang menyatakan tidak ada hubungan yang signifikan antara remunerasi dan motivasi ditolak, sedangkan H_a yang menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara remunerasi dengan motivasi tidak ditolak. Karena koefisien korelasi yang diperoleh positif maka hal ini berarti bila tanggapan terhadap pemberlakuan remunerasi bertambah baik maka akan menyebabkan motivasinya bertambah baik. Dengan demikian hipotesis kerja yang menyatakan pemberian remunerasi akan meningkatkan kinerja pegawai sehingga kualitas pelayanan yang diberikan akan meningkat diterima.

Hasil penelitian ini membuktikan teori yang mengatakan uang merupakan sumber motivasi sehingga karyawan akan bekerja dengan baik terbukti. Berkaitan dengan hal ini Handoko (1992 : 176) menyatakan bahwa bagi mayoritas karyawan, uang masih tetap merupakan motivasi kuat – atau bahkan paling kuat.

Hasibuan (2007: 142) mengharuskan manajer (pimpinan) mengetahui motif dan motivasi yang diinginkan karyawan untuk memotivasi karyawan. Motivasi yang dimiliki karyawan mempunyai pengaruh yang besar terhadap produktivitas. Berkaitan dengan hal ini Elton Mayo (1880-1949) menciptakan suatu teori yang disebut *Human Science Theory*. Elton Mayo dalam Hasibuan (2007: 145) mengatakan bahwa moral kerja atau semangat kerja besar peranan dan pengaruhnya terhadap produktivitas para pekerja.

Apabila dianalisis lebih jauh hubungan motivasi dengan remunerasi yang diterima pada setiap level jabatan maka akan diketahui perbedaan penyebab timbulnya motivasi. Berpijak pada teori Maslow maka kebutuhan setiap level jabatan itu berbeda. Pada level pelaksana, tingkat kebutuhan pegawai umumnya untuk memenuhi kebutuhan fisik dan biologis. Oleh karena itu pegawai akan termotivasi jika remunerasi mampu memenuhi sebagian besar kebutuhan fisik dan biologisnya.

Motivasi tersebut berbeda dengan motivasi pegawai level pimpinan. Pada level pimpinan, pegawai mempunyai kebutuhan yang lebih tinggi dari kebutuhan fisik dan biologis. Pada umumnya para pimpinan mempunyai kebutuhan untuk sosial dan penghargaan. Pada level ini pegawai akan memiliki motivasi apabila remunerasi mampu memenuhi kebutuhan pegawai untuk melakukan sosialisasi dengan lingkungannya. Pegawai juga akan termotivasi apabila remunerasi merupakan bagian dari penghargaan atas potensi dan prestasi yang dimilikinya. Apa yang diterima oleh pegawai mencerminkan potensi dan prestasi yang dimiliki.

5.2.2. Analisis Pengaruh diberlakukannya reformasi (renumerasi) terhadap pelayanan

Analisis dilakukan dengan melihat ada tidaknya perubahan nilai pelayanan sebelum dilakukan renumerasi dengan sesudah dilakukan renumerasi. Analisis untuk

tujuan tersebut dilakukan dengan analisis *nonparametric* menggunakan uji *Wilcoxon*. Uji ini dilakukan karena data pada penelitian ini ternyata tidak berdistribusi normal. Analisis ini melibatkan dua pengukuran pada subjek yang sama terhadap suatu pengaruh atau perlakuan tertentu yaitu Kualitas Pelayanan sebelum diberlakukannya remunerasi dan sesudah diberlakukannya remunerasi. Uji *Wilcoxon* merupakan penyempurnaan uji *Sign* tetapi memperhatikan besarnya perbedaan perlakuan.

Adapun hasil output analisis yang dilakukan dengan SPSS adalah sebagai berikut :

Tabel 5.28 Uji Beda Perubahan Pelayanan KPPN Jakarta I sebelum dan sesudah Remunerasi

| | PLYN_S – PLYN_B | TANG_S – TANG_B | REL_S – REL_B | RESP_S – RESP_B | ASSUR_S – ASSUR_B | EMPH_S – EMPH_B |
|------------------------|--------------------|--------------------|------------------|--------------------|----------------------|--------------------|
| Z | -7.084(a) | -7.197(a) | -6.398(a) | -5.690(a) | -6.532(a) | -5.303(a) |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |

a Based on negative ranks.

b Wilcoxon Signed Ranks Test

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian dengan SPSS versi 16

Berdasarkan table 5.28 di atas, ternyata pada variabel pelayanan dimensinya nilai *asympt. Sig (2-tiled)* sebesar 0,000. Perubahan dinyatakan signifikan apabila nilai nilai *asympt. Sig (2-tiled)* sama dengan 0,05 atau kurang. Karena nilai *asympt. Sig (2-tiled)* sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 maka H_0 yang menyatakan tidak terdapat perubahan nilai sebelum diberlakukan renumerasi dengan sesudah diberlakukan renumerasi ditolak. Sedangkan H_a yang menyatakan ada perubahan nilai sebelum diberlakukan renumerasi dengan sesudah diberlakukan renumerasi tidak ditolak. Dengan demikian hasil penelitian menunjukkan adanya perubahan secara signifikan atas pelayanan pada semua dimensinya sebelum diberlakukan renumerasi dengan sesudah diberlakukan renumerasi.

Pada dimensi *tangibles*, kualitas pelayanan mendapatkan nilai *asympt. Sig (2-tiled)* sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 maka dapat diartikan terdapat perubahan yang signifikan. Hal ini ditunjang oleh adanya ruang tunggu yang nyaman, jumlah pegawai yang melayani memadai, dan pegawai yang melayani berpenampilan menarik. Dari segi penyediaan informasi untuk memantau proses penyelesaian pelayanan 49,5% responden menilai baik dan bahkan 43,5% responden menilai sangat baik. Dimensi ini sangat

penting artinya bagi penilaian kualitas pelayanan secara keseluruhan. Dimensi ini akan mempengaruhi persepsi pelanggan atas pelayanan utama. Dimensi *tangibles* dalam kegiatan pelayanan meliputi *facilitating services and goods*. Berkaitan dengan hal ini Gronroos (1990: 75) mengatakan : ”*If facilitating service are lacking, the core service cannot be consumed*”. Dengan demikian apabila kantor pemerintah ingin dinilai kualitas pelayanannya maka kantor harus berusaha untuk meningkatkan kualitas dimensi *tangibles* ini terlebih dahulu.

Penilaian pelanggan atas kualitas pelayanan yang diberikan dipengaruhi oleh empat faktor yaitu : *word-of-mouth communications, personal needs, past experiences, and external communications* (Zithaml, Parasuraman, dan Berry, 1990: 19-20). Faktor pertama yang mempengaruhi persepsi pelanggan adalah informasi yang telah didengar pelanggan sebelumnya bagaimana pelayanan yang diberikan KPPN Jakarta I dari orang lain. Hal ini akan membuat pelanggan mempunyai gambaran awal tentang pelayanan di KPPN Jakarta I sebelum pelayanan diterima sendiri oleh pelanggan yang bersangkutan.

Faktor berikutnya yang mempengaruhi persepsi pelanggan adalah *personal needs*. Walaupun secara umum tipe pelanggan KPPN Jakarta I cenderung homogen, tetapi masing-masing pelanggan mempunyai kebutuhan yang berbeda terkait dengan teknis pekerjaannya. Hal ini mempengaruhi detail pelayanan yang harus disediakan oleh KPPN Jakarta I.

Faktor ketiga adalah *past experiences*. Pada umumnya pelanggan bukanlah orang yang tidak mengenal pelayanan KPPN Jakarta I. Pelanggan umumnya pernah menerima pelayanan dari KPPN Jakarta I sebelumnya. Dengan demikian pelanggan akan membandingkan pelayanan yang telah mereka terima dahulu dengan pelayanan yang akan mereka terima saat ini.

Faktor keempat adalah *external communications*. Pelanggan bukanlah orang yang bekerja sendiri dan tidak menjalin komunikasi dengan pihak lain. Pelanggan bekerja dalam sebuah sistem. Dalam sistem tersebut pelanggan mempunyai peranan yang tidak kecil. Kualitas pelayanan yang diterima pelanggan akan turut mempengaruhi peran pelanggan dalam sistem tersebut.

Pada dimensi *reliability*, kualitas pelayanan mendapatkan nilai *asympt. Sig (2-tiled)* sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 maka dapat juga diartikan terdapat perubahan yang signifikan. Penilaian ini didasarkan pada pemenuhan janji/motto pelayanan, janji/motto sudah sesuai dengan harapan responden, dan adanya perbaikan atas usul yang diberikan responden.

Pada dimensi *responsiveness*, kualitas pelayanan mendapatkan nilai *asympt. Sig (2-tiled)* sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 maka dapat juga diartikan terdapat perubahan yang signifikan. Hal ini dikarenakan responden memberikan penilaian baik terhadap aspek kesigapan pegawai KPPN untuk melayani, cepatnya menanggapi pertanyaan, proaktif melayani, dan meminta maaf atas kesalahan yang dilakukan.

Pada dimensi *assurance*, kualitas pelayanan mendapatkan nilai *asympt. Sig (2-tiled)* sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 maka hal ini juga berarti terdapat perubahan yang signifikan. Hal ini merupakan hasil penilaian responden terhadap pegawai yang berkompoten dalam melayani, sopan, bisa dipercaya, amanah, dan jujur. Penilaian responden juga meliputi faktor pelayanan yang bebas dari pungutan liar yang dinyatakan dengan sangat baik (65,9%) dan baik (31,8%). Hal ini merupakan salah satu bukti keberhasilan reformasi birokrasi yang mampu merubah stigma birokrasi yang sarat dengan pungutan liar. Pelayanan yang bebas pungutan liar ini menjadi prestasi yang sering disebutkan Menteri Keuangan di berbagai forum.

Pada dimensi *emphaty*, kualitas pelayanan mendapatkan nilai *asympt. Sig (2-tiled)* sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 maka hal ini juga berarti terdapat perubahan yang signifikan. Dalam dimensi ini responden menilai baik terhadap faktor kemudahan menghubungi atau menemui pegawai yang melayani, pegawai melayani dengan bahasa yang digunakan mudah dipahami, pegawai yang melayani menanyakan keperluan dari responden, dan pegawai meminta kritik serta saran saat melayani.

Berdasarkan hasil ini dan hasil deskripsi variabel pelayanan beserta dimensinya seperti yang sudah diterangkan sebelumnya maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Ada perubahan signifikan dari pelayanan sebelum diberlakukan renumerasi dengan sesudah diberlakukan renumerasi.

2. Ada perubahan signifikan dari dimensi pelayanan *Tangibles* sebelum diberlakukan renumerasi dengan sesudah diberlakukan renumerasi.
3. Ada perubahan signifikan dari dimensi pelayanan *Realibility* sebelum diberlakukan renumerasi dengan sesudah diberlakukan renumerasi.
4. Ada perubahan signifikan dari dimensi pelayanan *Responsiveness* sebelum diberlakukan renumerasi dengan sesudah diberlakukan renumerasi.
5. Ada perubahan signifikan dari dimensi pelayanan *Assurance* sebelum diberlakukan renumerasi dengan sesudah diberlakukan renumerasi.
6. Ada perubahan signifikan dari dimensi pelayanan *Emphaty* sebelum diberlakukan renumerasi dengan sesudah diberlakukan renumerasi.

Dengan demikian, dari hasil penelitian ini hipotesis kerja yang menyatakan “Pemberian remunerasi akan meningkatkan kinerja pegawai sehingga kualitas pelayanan yang diberikan akan meningkat” dinyatakan tidak ditolak. Demikian pula dengan hipotesis statistik H_a yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan atas pemberian remunerasi terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik di KPPN Jakarta I dinyatakan tidak ditolak. Sedangkan H_0 yang menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan atas pemberian remunerasi terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik di KPPN Jakarta I dinyatakan ditolak.