

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **I.1. Latar Belakang Masalah**

Peraturan Menteri Hukum Dan Hak Asasi Manusia Nomor M.HH-05.OT.01.01 Tahun 2010 Tanggal : 30 Desember 2010 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Departemen Hukum Dan Hak Asasi Manusia R.I sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Hukum dan HAM Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2015 Tanggal 30 September 2015 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia, bahwa dalam rangka meningkatkan kualitas kinerja penyelenggaraan baik dalam hal pelayanan publik sebagaimana diatur dalam keputusan Menteri Negara PAN Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 tanggal 10 Juli 2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik dan kinerja organisasi satuan kerja di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM diharapkan dapat memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya dengan berorientasi pada kebutuhan dan kepuasan penerima pelayanan sehingga dapat meningkatkan daya saing dalam memberikan pelayanan publik.

Pengawasan atas pelayanan publik di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM dilaksanakan oleh Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum dan HAM sebagai unit kerja pengawasan terhadap satuan kerja pelayanan yang berada di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM.

Penyelenggaraan pelayanan publik merupakan upaya negara untuk memenuhi tujuan, pelaksanaan mandat publik secara efektif dan ekonomis, serta melaksanakan kebijakan pemerintah yang secara umum dapat meningkatkan kualitas hidup semua orang dalam memenuhi kebutuhan dasar dan hak asasi setiap warga negara dan pelayanan administrasi. Salah satu indikator efektivitas suatu sistem pemerintahan ditentukan oleh baik buruknya penyelenggaraan pelayanan publik oleh instansi pemerintah itu sendiri. Kementerian Hukum dan HAM sebagai salah satu entitas instansi pemerintah dalam penyelenggaraan pelayanan publik, memiliki karakteristik tugas pelayanan yang beragam dengan

tuntutan kompleksitas tersendiri. Terlebih lagi dalam merespon isu strategis terkait tuntutan masyarakat terhadap reformasi penyelenggaraan pelayanan publik.

Berkenaan dengan hal tersebut, untuk merespon tuntutan percepatan kinerja pelayanan publik di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM, diperlukan peningkatan intensitas pengawasan atas penyelenggaraan pelayanan publik oleh Inspektorat Jenderal. Disamping melakukan tugas rutin pengawasan internal Kementerian, Inspektorat Jenderal juga memberikan perhatian khusus terhadap pelaksanaan penyelenggaraan pelayanan publik.

Untuk menciptakan pemerintahan yang bersih ditandai dengan tiga pilar utama yang merupakan elemen dasar yang saling berkaitan. Ketiga elemen dasar tersebut adalah partisipasi, transparansi dan akuntabilitas. Suatu pemerintahan yang baik harus membuka pintu seluas-luasnya kepada semua pihak yang terkait dalam pemerintahan tersebut sehingga dapat berperan serta atau berpartisipasi secara aktif, jalannya pemerintahan harus diselenggarakan secara akuntabel dan transparan. Hal ini merupakan suatu keharusan yang tidak dapat ditawar dalam memenuhi tuntutan reformasi hukum.

Program dan kegiatan penguatan pengawasan dalam kerangka reformasi birokrasi ditujukan untuk meningkatkan penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas Korupsi, Kolusi, Nepotisme. Program penguatan pengawasan terdiri dari dua kegiatan yaitu pertama penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP). SPIP adalah Sistem Pengendalian Intern (SPI) yang diselenggarakan secara menyeluruh di lingkungan pemerintah pusat dan pemerintah daerah (PP 60/2008, Bab I, Pasal 1 Butir 2). Kedua, Peningkatan peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) sebagai *quality assurance* dan *consulting*.

Secara umum yang menjadi kriteria keberhasilan pada program dan kegiatan Penguatan Pengawasan dalam rangka reformasi birokrasi di instansi adalah sebagai berikut:

1. Meningkatnya kepatuhan terhadap pengelolaan keuangan negara di instansi;
2. Meningkatnya efektivitas pengelolaan keuangan negara di instansi;
3. Diperolehnya opini WTP dari BPK terhadap pengelolaan keuangan negara di instansi;

#### 4. Menurunnya tingkat penyalahgunaan wewenang di instansi.

Sedangkan secara rinci yang menjadi kriteria keberhasilan pada program dan kegiatan penguatan pengawasan dalam rangka reformasi birokrasi di instansi adalah sebagai berikut:

1. Pada penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) di instansi adalah jumlah dan jenis temuan berkurang; dan temuan yang ada ditindaklanjuti;
2. Pada Peningkatan Peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) sebagai *Quality Assurance* dan *Consulting* adalah Laporan Keuangan mendapatkan opini WTP (Wajar Tanpa Pengecualian) dari BPK di tahun yang akan datang.

Meningkatnya tuntutan masyarakat akan akuntabilitas, rasa adil dan bersih, serta transparan atas penyelenggaraan pemerintahan harus disikapi dengan serius dan sistematis. Penegakkan *good governance* dan *clean government* harus menjadi komitmen bersama oleh segenap jajaran penyelenggara negara, baik dalam tataran eksekutif, legislatif, dan yudikatif. Seiring dengan hal tersebut, pemerintah pusat dan daerah telah mencanangkan sasaran untuk meningkatkan pelayanan birokrasi kepada masyarakat dengan arah kebijakan penciptaan tata pemerintahan yang bersih dan berwibawa (*good governance*).

Untuk mewujudkan *good governance* pada sektor publik ada beberapa hal yang terkait dengan kebijakan yang harus diperhatikan antara lain meliputi penetapan standar etika dan perilaku aparatur pemerintah, penetapan struktur organisasi dan proses pengorganisasian yang secara jelas mengatur tentang peran dan tanggung jawab serta akuntabilitas organisasi kepada publik, pengaturan sistem pengendalian organisasi yang memadai, dan pelaporan eksternal yang disusun berdasarkan sistem akuntansi yang sesuai dengan standar akuntansi pemerintahan.

Dalam hal ini penulis mengakui secara jujur bahwa selama ini tugas-tugas yang dilaksanakan oleh APIP tidak hanya terbatas pada pemeriksaan saja, tetapi juga banyak melakukan fungsi pelayanan dan konsultasi dalam rangka peningkatan kinerja instansi pemerintah sesuai dengan tuntutan paradigma auditor

internal yang dikehendaki pada saat ini. Hanya saja, masih sering terdengar suara sumbang yang mengecilkan peran dan arti penting APIP dalam membantu terwujudnya *good governace* pada sektor publik. Untuk merespon wacana yang berkembang di masyarakat tersebut, sudah tiba saatnya bagi Pemerintah Pusat dan Daerah untuk secara jelas memformulasikan ruang lingkup pekerjaan, peranan, dan kewenangan audit internal pemerintah.

Untuk menjamin kualitas hasil pekerjaan APIP yang melibatkan sekian banyak sumber daya manusia dengan berbagai jenis latar belakang pendidikan dan pengalaman, diperlukan suatu program pendidikan dan pelatihan yang profesional dan berkelanjutan. Di samping itu, untuk meningkatkan koordinasi dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan di antara jajaran APIP, diperlukan adanya pengembangan sinergi pengawasan APIP.

Terlepas dari hal-hal tersebut diatas, peran yang sangat besar mengharuskan pimpinan organisasi juga memperhatikan kondisi internal APIP itu sendiri baik dari sisi kesejahteraannya, lingkungan kerja, serta komitmen yang baik baik pimpinan maupun organisasi secara luas guna mendukung produktivitas kerja dari Inspektorat Jenderal sebagai Aparat Pengawasan Intern Pemerintah khususnya di Kementerian Hukum dan HAM RI.

Dalam usaha mengembangkan atau meningkatkan kemampuan dan keterampilan Sumber Daya Manusia, Inspektorat Jenderal yang berperan sebagai APIP melakukan pelatihan-pelatihan sesuai dengan arah dan bidang kerja kepada masing-masing pegawai terutama kepada para Auditor. Pengembangan ini dimaksudkan untuk meningkatkan pegawai menjadi lebih produktif, dan menambah keefektifan kerja.

Produktivitas kerja selalu diarahkan pada bagaimana melakukan atau memanfaatkan sesuatu agar mencerminkan prinsip efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila pemanfaatan bebrbagai aspek tersebut benar-benar tepat sasaran atau sesuai dengan tujuan yang diinginkan, sedangkan efisiensi manakala apa yang dilakukan mempertimbangkan aspek biaya, sarana-prasarana, sumber daya (manusia dan material) dan waktu sehemat mungkin. Masalah penigkatan produktifitas kerja dapat dilihat sebagai masalah keprilakuan, tetapi juga dapat mengandung aspek teknis. Untuk mengatasi hal itulah perlu pemahaman yang

tepat tentang faktor penentu keberhasilan meningkatkan produktivitas kerja, sebagian diantaranya berupa etos kerja yang harus dipegang teguh oleh semua anggota organisasi.

Disamping pelatihan, Inspektorat Jenderal juga terus mengembangkan sistem kebijakan kompensasi guna mempengaruhi cara kerja pegawai menjadi lebih baik. Kebijakan kompensasi merupakan kebijakan yang penting dan strategis karena berhubungan langsung dengan peningkatan semangat kerja, kinerja dan motivasi pegawai

Namun terlepas dari hal tersebut, permasalahan yang terjadi adalah menurunnya tingkat produktivitas pegawai, yang ditandai dengan menurunnya nilai Hasil Evaluasi Atas Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang diperoleh dari Kementerian Pandayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yang bertujuan untuk menilai tingkat akuntabilitas atau pertanggungjawaban atas hasil (*outcome*) terhadap penggunaan anggaran dalam rangka terwujudnya pemerintahan yang berorientasi kepada hasil (*result oriented government*), dimana nilai pada tahun 2015 sebesar 68,32 (predikat B) dibandingkan tahun 2014 sebesar 70,09 (predikat B). Disamping itu nilai Laporan Keuangan Kementerian berdasarkan Opini atas Laporan Hasil Pemeriksaan Badan Periksa Keuangan (BPK) yang semula Wajar Tanpa Pengecualian pada Tahun 2014 (WTP Murni), menjadi Wajar Tanpa Pengecualian Dengan Paragraf Penjelasan (WTP-DPP). Kenaikan remunerasi yang semula sebesar 40 % (Tahun 2012-2014 menjadi sebesar 70 % (2015 – sekarang) dan kenaikan gaji Pegawai Negeri Sipil Sebesar 6 s.d 10 % setiap tahun serta adanya gaji ke-13, remunerasi ke-13 sebagai salah satu bentuk kompensasi tidak sebanding dengan produktivitas yang menurun di tahun 2015.

Berdasarkan data hasil Evaluasi atas Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah tahun 2015, bahwa dalam pencapaian kinerja belum menginformasikan tentang analisis efisiensi dan efektifitas penggunaan sumber daya. Selain itu kualitas IKU (Indikator Kinerja Utama tingkat Kementerian dan Unit Eselon 1 belum seluruhnya berkualitas hasil (*outcome*).

Faktor-faktor yang dapat menyebabkan penurunan produktivitas pegawai antara lain adalah peningkatan beban kerja, dimana adanya remunerasi menuntut

pegawai bekerja secara optimal. Pemberian kompensasi (remunerasi) dalam kenyataannya, masih terdapat banyak keluhan dari pegawai di Kementerian Hukum dan HAM khususnya di lingkungan Inspektorat Jenderal, dimana pemberian kompensasi baik berupa gaji/tunjangan (remunerasi) maupun kompensasi yang bukan uang yang kurang memenuhi asas keadilan. Pegawai yang merasa pekerjaannya lebih berat namun mendapatkan remunerasi (kompensasi) yang tidak adil dapat menimbulkan kecemburuan sehingga dapat menyebabkan penurunan produktivitas pegawai. Pekerjaan dilakukan hanya sebagai rutinitas, pemberian kompensasi yang diberikan belum dapat meningkatkan produktivitas kerja, kurang termotivasi dalam pekerjaan dengan anggapan kurang transparan dalam pemberian kompensasi sehingga datang ketempat kerja terlambat atau pulang lebih cepat, keterlambatan penyelesaian dan penundaan pekerjaan sehingga cenderung kinerja pegawai menurun.

Disamping itu faktor budaya, dan kurangnya komitmen dari pegawai juga dapat menyebabkan penurunan produktivitas. Fenomena yang ada pada saat ini mengenai budaya organisasi dalam organisasi publik/pemerintah adalah budaya birokrasi dan organisasi publik seperti Pegawai Negeri Sipil (PNS) telah melekat pada masyarakat sebagai budaya yang kurang baik. Birokrasi yang berbelit-belit, pegawai yang santai, kurang disiplin, budaya korupsi, maupun organisasi yang besar serta menghambur-hamburkan uang rakyat. Hal tersebut menjadi salah satu faktor penyebab menurunnya produktivitas pegawai.

Adanya perilaku pegawai yang tidak memiliki komitmen terhadap kemajuan organisasi, kurangnya komitmen bawahan dengan atasan baik mengenai tugas dan fungsinya serta tanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan, serta kurangnya komitmen atasan atas penegakan aturan, kebijakan dan pelaksanaan peraturan perundang-undangan yang ada.

**Tabel 1. Daftar Tunjangan Kinerja/Remunerasi Pegawai Kementerian Hukum dan HAM RI**

No	Kelas Jabatan	Tunjangan Kinerja Per Kelas Jabatan
1.	17	Rp. 27.577.500,00
2.	16	Rp. 24.405.000,00
3.	15	Rp. 15.997.500,00
4.	14	Rp. 14.160.000,00
5.	13	Rp. 9.277.500,00
6.	12	Rp. 8.210.250,00
7.	11	Rp. 7.020.000,00
8.	10	Rp. 5.197.500,00
9.	9	Rp. 4.522.500,00
10.	8	Rp.3.930.000,00
11.	7	Rp. 3.277.500,00
12.	6	Rp. 2.850.000,00
13.	5	Rp. 2.531.250,00
14.	4	Rp. 2.365.500,00
15.	3	Rp. 2.211.000,00
16.	2	Rp. 2.066.250,00
17.	1	Rp. 1.931.250,00

Sumber : Perpres No.105/2014, Lamp. Hlm.7

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang kemudian dituangkan dalam bentuk tulisan ilmiah (tesis) yang berjudul **“Pengaruh Kompensasi terhadap Produktivitas, melalui Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi”**

## **I.2. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan, berbagai kemungkinan apakah ada keterikatan dan hubungan antara faktor permasalahan yang satu dengan yang lainnya. Supaya penelitian mudah dilaksanakan dan lebih fokus, maka penulis dalam melakukan penelitian membatasi pada permasalahan pada kompensasi, budaya organisasi, dan komitmen organisasi yang akan mempengaruhi masalah peningkatan produktivitas kerja pegawai pada Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum dan HAM RI.

### **I.3. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut diatas, maka dapat dirumuskan permasalahannya sebagai berikut :

- a. Apakah terdapat pengaruh Kompensasi terhadap Produktivitas Kerja pegawai Inspektorat Jenderal kementerian Hukum dan HAM RI ?
- b. Apakah terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai Inspektorat Jenderal kementerian Hukum dan HAM RI ?
- c. Apakah terdapat pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Produktivitas Kerja pegawai Inspektorat Jenderal kementerian Hukum dan HAM RI ?
- d. Apakah terdapat pengaruh Kompensasi terhadap Budaya Organisasi pegawai Inspektorat Jenderal kementerian Hukum dan HAM RI ?
- e. Apakah terdapat pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi pegawai Inspektorat Jenderal kementerian Hukum dan HAM RI ?
- f. Apakah terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi pegawai Inspektorat Jenderal kementerian Hukum dan HAM RI ?

### **I.4. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **I.4.1. Tujuan Penelitian**

- a. Menguji dan menganalisis pengaruh Kompensasi terhadap peningkatan Produktivitas Kerja pegawai Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum dan HAM RI;
- b. Menguji dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai Inspektorat Jenderal kementerian Hukum dan HAM RI;
- c. Menguji dan menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Produktivitas Kerja pegawai Inspektorat Jenderal kementerian Hukum dan HAM RI;
- d. Menguji dan menganalisis pengaruh Kompensasi terhadap Budaya Organisasi pegawai Inspektorat Jenderal kementerian Hukum dan HAM RI;
- e. Menguji dan menganalisis pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi pegawai Inspektorat Jenderal kementerian Hukum dan HAM RI
- f. Menguji dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi pegawai Inspektorat Jenderal kementerian Hukum dan HAM RI ?



## **I.4.2. Manfaat Penelitian**

### **I.4.2.1. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dipakai sebagai sarana menambah wawasan ilmu pengetahuan dan memberikan sumbang saran khususnya dibidang ilmu manajemen sumber daya manusia bagi almamater dan referensi bagi mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Sumber Daya Manusia Program Pasca Sarjana Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta, untuk mengadakan penelitian lebih lanjut mengenai Kompensasi, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Produktivitas Kerja.

### **I.4.2.2. Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dipakai oleh beberapa pihak, diantaranya :

- a. Bagi Peneliti, diharapkan hasil penelitian ini bermanfaat dalam memperdalam pengetahuan, menambah wawasan, dan mengetahui pengaruh kompensasi terhadap peningkatan produktivitas kerja melalui budaya organisasi dan komitmen organisasi.
- b. Bagi Instansi, diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan masukan dan informasi serta pertimbangan bagi pembuat kebijakan di Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum dan HAM RI.
- c. Bagi Akademisi, diharapkan penelitian ini dapat digunakan untuk pembelajaran dan pengaplikasiannya pada pengetahuan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia.
- d. Bagi pihak lain, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dalam penelitian-penelitian lainnya yang sejenis.