

BAB 1 **PENDAHULUAN**

1.1 Latar Belakang

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai disingkat DJBC adalah instansi pemerintah yang melayani masyarakat di bidang kepabeanan dan cukai, artinya DJBC mempunyai tugas untuk memberikan pelayanan publik dalam bidang kepabeanan dan cukai kepada masyarakat. Seiring tugas memberikan pelayanan publik kepada masyarakat, Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (selanjutnya disingkat KPPBC) dituntut untuk memiliki kinerja yang tinggi agar masyarakat merasakan kepuasan terhadap layanan yang diberikan . KPPBC Lhokseumawe merupakan unit kerja vertikal di bawah Kanwil DJBC Aceh Kementerian Keuangan Republik Indonesia menjadi perpanjangan tangan negara dalam memberikan fungsi pelayanan publik kepada masyarakat dan atau pemangku kepentingan terkait dengan layanan kepabeanan dan cukai.

Kanwil DJBC Aceh membawahi 5 KPPBC yang terdiri dari (1) KPPBC TMP C Sabang, (2). KPPBC TMP C Banda Aceh, (3). KPPBC TMP C Meulaboh, (4). KPPBC TMP C Lhokseumawe dan (5). KPPBC TMP C Kuala Langsa. Ditinjau dari jenis pengguna jasa layanan (*stakeholder*) yang dilayani meliputi Importir, Eksportir, Perusahaan Pengurus Jasa Kepabeanan (PPJK), Reksan Cukai, Pengguna Layanan Imei, Pengangkut/Agen Pelayaran, Pengusaha Tempat Penimbunan Berikat (TPB) yang terdiri dari Kawasan Berikat (KB) dan Pusat Logistik berikat (PLB) , Kawasan Ekonomi Khusus Arun, serta masyarakat luas yang mendapat layanan perizinan dibidang kepabeanan dan cukai.

Sejalan dengan semangat reformasi birokrasi yang terus digulirkan di Kementerian Keuangan Republik Indonesia khususnya pada DJBC penting disampaikan bahwa salah satu parameter penilaian kinerja adalah *feedback* penilaian yang diberikan oleh masyarakat dan pemangku kepentingan atas kepuasan yang didapatkan ketika menerima layanan. Hal ini sejalan dengan salah satu misi DJBC yakni sebagai *trade facilitator* (memfasilitasi perdagangan) Layanan yang paripurna bahkan melebihi harapan dan ekspekstasi menjadi salah satu tujuan utama, artinya dalam menjalankan perannya dalam memfasilitasi perdagangan, kinerja pelayanan yang diberikan oleh DJBC menjadi krusial dan sangat penting. Bahkan capaian realisasi kinerja DJBC salah satunya diukur dari kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat dan pemangku kepentingan.

Saat ini sentimen negatif dari masyarakat luas atas issu buruknya kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan masih sering mengisi ruang informasi publik ataupun media sosial. Beberapa waktu lalu, ramai cuitan seorang pekerja dibidang seni mendadak viral di media sosial, usai menceritakan pengalamannya tentang pengiriman piala yang merupakan hadiah kemenangan dalam ajang pencarian bakat di Jepang. Selain itu, muncul cuitan dari putri seorang Negarawan, yang melalui akun twitter pribadinya berbagi cerita soal perlakuan tidak menyenangkan yang diterimanya dari petugas saat tiba dari luar negeri. Apa yang terjadi pada pelayanan kepabeanan dan cukai publik di tanah air? Demikian tanggapan Pengamat kebijakan publik dari Universitas Indonesia, Zuliansyah sebagaimana diberitakan oleh BBC News Indonesia edisi 22 Maret 2023.

Deretan berita negatif diatas menjadi dinamika dan tantangan tersendiri bagi penulis untuk melihat dan meneliti lebih mendalam bagaimana kinerja pegawai dalam memberikan layanan publik terhadap masyarakat dan pemangku kepentingan serta kaitannya dengan kepemimpinan transformasional serta kompetensi pegawai itu sendiri pada KPPBC Lhokseumawe dan Kantor vertikal DJBC dilingkungan Kantor Wilayah DJBC Aceh.

Sejalan dengan upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai pada KPPBC Lhokseumawe dan Kantor vertikal DJBC dilingkungan Kantor Wilayah DJBC Aceh terdapat beberapa variable yang menjadi perhatian untuk meningkatkan kinerja dimaksud. Variable variabel tersebut diantaranya adalah kepemimpinan transformasional, kompetensi pegawai dan motivasi intrinsik pegawai yang semuanya akan memberikan kontribusi terhadap kinerja. Kinerja pegawai yang lemah sering kali disebabkan oleh tiga variable tersebut, termasuk untuk semua tipe organisasi, baik swasta (bisnis), maupun organisasi pemerintah. Kinerja yang baik tentu akan menghasilkan keuntungan dalam pencapaian tujuan organisasi. KPPBC TMP C Lhokseumawe dan 4 satker vertikal lainnya pada Kanwil DJBC Aceh merupakan organisasi pemerintahan untuk memberikan layanan kepublikan dan cukai yang berorientasi pada pelayanan publik dan pelayanan masyarakat, yang pada akhirnya memberikan peningkatan pendapatan penerimaan negara yang serta merta akan berpengaruh pada peningkatan kesejahteraan rakyat. Kinerja organisasi yang baik dipengaruhi oleh kinerja pegawai dan sistem administrasi yang baik, kinerja pegawai yang baik akan menghasilkan pelayanan publik yang baik, demikian menurut Tawai et al.,(2023). Sementara Bernardin dan Russell (2013),

mendefinisikan bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah sebagai catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu

Dari berbagai referensi ditemukan bahwa faktor kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja organisasi, Alrowwad et al., (2020). Kajian lainnya juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang selanjutnya meningkatkan kinerja organisasi (Almheiri et al., 2022, Adriansyah et al., 2018; Bastari et al., 2020; Hariadi & Muafi, 2022).

Kepemimpinan transformasional menjadi salah satu gaya kepemimpinan yang dinilai efektif dalam membangun proses kerja yang baik bagi karyawan yang berada di kantor maupun yang berada di lapangan,, Tandelilin & Widyadana, (2023). Kepemimpinan transformasional merupakan indikator penting untuk mengukur kinerja karyawan dan kinerja organisasi, Angesty, (2019). Kepemimpinan transformasional didefinisikan secara beragam oleh para ahli namun secara umum kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pimpinan (*leader*) dengan yang dipimpin (*follower*) yang kemudian akan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi. Atmojo, (2012) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan, dimana visi organisasi tidak hanya dirumuskan tetapi juga diimplementasikan melalui berbagai aspek prioritas seperti (1) mempengaruhi bawahan agar ideal. Di mana pemimpin melalui otonomi pribadinya secara luar biasa mempengaruhi bawahannya menuju peningkatan kinerja organisasi. (2).

Pemimpin transformasional memberikan motivasi inspiratif, kemampuan pemimpin untuk menginspirasi secara emosional, memotivasi, menghibur, bahkan memuji bawahannya. (3) Pertimbangan individual, dalam hal ini pemimpin harus memiliki kemampuan dan tanggung jawab untuk memberikan kepuasan dan mendorong produktivitas kerja bawahan. Pemimpin transformasional cenderung ramah, informal, dekat dengan bawahan, memperlakukan *subordinates*, memberikan nasihat, bantuan dan dukungan untuk pengembangan pegawai secara individu. (4). Pemimpin transformasional dengan gigih memberikan stimulasi intelektual yang mencerminkan kemampuan pemimpin untuk merangsang bawahan secara intelektual melalui motivasi.

Buil et al., (2019) dan juga Top., (2020), telah merampungkan penelitian dan mereka menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional serta motivasi kerja menjadi faktor penting dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan yang selanjutnya berdampak pada kinerja organisasi. Secara tidak langsung kepemimpinan transformasional juga mempengaruhi kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi kerja karyawan, Jumiran et al., (2020).

Lee & Hong, (2017), menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memotivasi bawahan untuk bekerja demi tercapai sasaran organisasi dan pemimpin transformasional selalu berupaya untuk memuaskan kebutuhan para pegawai mereka pada tingkat lebih tinggi. selanjutnya kepemimpinan transformasional memiliki prinsip dasar bahwa pengembangan bawahan akan mampu meningkatkan kinerja organisasi, Marisya et al., (2023). Dalam praktiknya seorang pemimpin transformasional secara periodik dan

sistematis mengevaluasi kemampuan dan potensi yang dimiliki oleh masing-masing bawahan sehingga dapat menjalankan suatu tugas yang menjadi tanggung jawabnya dengan baik. Pemimpin transformasional juga selalu mempertimbangkan dan melihat kemungkinan untuk memberikan tanggung jawab dan kewenangan yang lebih besar kepada bawahan di masa mendatang. Hubungan antara pemimpin transformational dengan para pengikutnya terikat dalam suatu kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka.

Pemimpin transformasional mampu membuat harapan yang jelas dan konsisten dengan terhadap para karyawannya. Pemimpin juga harus mampu mengambil tindakan dalam menyelesaikan masalah organisasi sebelum suatu masalah menjadi kronis. Pemimpin juga mampu mengkomunikasikan tentang standar untuk melakukan pekerjaan kepada karyawan, Buil et al., (2019). Pemimpin transformasional juga membuat perjanjian mengenai pekerjaan dengan karyawan dan melakukan pemantauan dengan cermat terhadap pekerjaan karyawan dan terus melacak ada atau tidaknya kesalahan yang tujuannya adalah untuk perbaikan dan peningkatan kinerja individu dan kinerja organisasi.

Demikian juga dengan kompetensi sudah sejak lama diketahui memiliki dampak terhadap kinerja individu dan kinerja organisasi. Karyawan yang memiliki kompetensi akan sangat mudah untuk melaksanakan pekerjaannya dengan kualitas yang baik sehingga kinerjanya akan meningkat dengan tajam dan juga akan meningkatkan kinerja organisasi. Untuk memastikan bahwa kinerja organisasi dapat terlaksana dengan baik maka kompetensi pegawai yang melaksanakan semua

pekerjaan organisasi juga harus tinggi. Zhu et al., (2018), mengungkapkan bahwa salah satu indikator untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah terletak pada tingkat kompetensi karyawan organisasi. Pernyataan ini juga diperkuat oleh Otoo & Mishra, (2018).

Mevik & Wehrens, (2007) dan juga penelitian De Vos, A., De Hauw, S., & Van der Heijden, B. I. (2011), mengungkapkan bagaimana pentingnya kompetensi karyawan untuk mendukung peningkatan kinerja individu yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Menurut mereka hamper tidak mungkin mencapai kinerja idividu dan kinerja organisasi tanpa didukung oleh kompetensi karyawan dari suatu organisasi. Gunadi et al., (2015) bahwa kompetensi berpengaruh terhadap peningkatan kualitas pelayanan oleh sebuah organisasi baik itu oganisasi profit maupun oganisasi publik. Kompetensi pegawai merupakan kecakapan yang dapat dilakukan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Menurut Salman et al., (2020) kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Dengan adanya kompetensi yang memadai diharapkan pegawai mampu meningkatkan kinerjanya dan jika bekerja pada sector public maka akan dapat memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat.

Pentingnya kompetensi pegawai untuk meningkatkan kinerja organisasi juga diungkapkan oleh Shet, & Chandawarkar, (2019). Menurut mereka kompetensi menjadi salah satu kunci paling penting untuk mencapai kinerja organisasi. Hanya kayawan karywan yang memiliki kompetensilah yang akan memberikan kontribusi terbesar pagi organisasi. Ini menunjukkan bagaimana

pentingnya peran kompetensi karyawan bagi peningkatan kinerja organisasi, sehingga bagi perusahaan dan organisasi yang besar maka upaya peningkatan kompetensi karyawan menjadi sesuatu yang sangat prioritas dilakukan.

Demikian juga dengan faktor motivasi intrinsik juga merupakan faktor penting yang akan mendorong kinerja organisasi. Karyawan yang memiliki motivasi intrinsik akan melakukan pekerjaannya dengan senang hati sehingga kinerjanya akan terus meningkat dan tentunya akan meningkatkan kinerja organisasi. Menurut Onibala et al., (2017) seorang karyawan akan menghasilkan kinerja yang tinggi jika termotivasi dalam bekerja. Oleh karena itu tidaklah heran jika karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula.

Menurut Anshari & Lubis, (2022) motivasi merupakan salah satu hal yang mempengaruhi perilaku manusia. Motivasi disebut juga sebagai pendorong keinginan, pendukung atau kebutuhan-kebutuhan yang dapat membuat seseorang bersemangat dan termotivasi untuk mengurangi serta memenuhi dorongan diri sendiri, sehingga dapat bertindak dan berbuat menurut cara-cara tertentu yang akan membawa ke arah yang optimal. Dengan kata lain motivasi sangat mempengaruhi kinerja. Dibanyak situasi tidak jarang ditemukan karyawan masih menganggap pekerjaan yang dilakukan sebagai suatu hal yang membebani diri, pekerjaan dilakukan sebagai bentuk keterpaksaan, dan pekerjaan dihayati hanya sebagai bentuk rutinitas semata. Ini terlihat dari kurangnya semangat kerja sebagian karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, kurangnya kemauan sebagian karyawan untuk meningkatkan kualitas dan prestasi kerjanya, kurangnya motivasi

dari pribadi untuk mengembangkan diri. Kondisi ini umumnya disebabkan karena kondisi pekerjaan yang monoton dan rendahnya kontribusi organisasi dalam memberikan andil bagi perbaikan kinerja karyawan. Chen et al., (2022). Juga mengungkapkan bagaimana peran yang sangat kuat dari motivasi intrinsik terhadap peningkatan kinerja organisasi. Giurge, L. M., & Woolley, K. (2022). Juga ikut mengatakan bahwa pegawai yang tidak memiliki motivasi intrinsik akan sulit untuk dapat melakukan pekerjaannya dengan baik dan bahkan mereka cenderung tidak memiliki kinerja.

Dari penelusuran berbagai pendapat ahli diatas baik terkait dengan kepemimpinan transformasional, kompetensi karyawan dan juga motivasi kerja serta pengaruhnya terhadap kinerja organisasi ditambah dengan berbagai fenomena terkait masih rendahnya kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan kepubeanan dan cukai sebagaimana telah diuraikan sebelumnya diatas, maka pada kesempatan ini dan dalam rangka menyelesaikan studi pada Program Magister Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Malikussaleh maka penulis berkeinginan dan terdorong untuk meneliti persolan Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Pegawai Serta Motivasi Intrinsik Terhadap Kinerja Pegawai Pada KPPBC Lhokseumawe dan Kantor Vertikal Dilingkungan Kantor Wilayah DJBC Aceh

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah yang telah dijelaskan diatas, maka rumusan pokok masalah yang akan diteliti yaitu:

1. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Intrinsik pegawai pada KPPBC Lhokseumawe dan Kantor Vertikal dibawah Kanwil DJBC Aceh?
2. Bagaimana pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Motivasi Intrinsik pada KPPBC Lhokseumawe dan Kantor Vertikal dibawah Kanwil DJBC Aceh?
3. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai pada KPPBC Lhokseumawe dan Kantor Vertikal dibawah Kanwil DJBC Aceh?
4. Bagaimana pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai pada KPPBC Lhokseumawe dan Kantor Vertikal dibawah Kanwil DJBC Aceh?
5. Bagaimana pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Pegawai pada KPPBC Lhokseumawe dan Kantor Vertikal dibawah Kanwil DJBC Aceh?
6. Apakah Motivasi Intrinsik memediasi pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai pada KPPBC Lhokseumawe dan Kantor Vertikal dibawah Kanwil DJBC Aceh?
7. Apakah Motivasi Intrinsik memediasi pengaruh antara Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai pada KPPBC Lhokseumawe dan Kantor Vertikal dibawah Kanwil DJBC Aceh?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan latar belakang dan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis bagaimana pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Intrinsik pegawai pada KPPBC Lhokseumawe dan Kantor Vertikal dibawah Kanwil DJBC Aceh
2. Untuk menganalisis bagaimana pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Motivasi Intrinsik pada KPPBC Lhokseumawe dan Kantor Vertikal dibawah Kanwil DJBC Aceh
3. Untuk menganalisis bagaimana pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai pada KPPBC Lhokseumawe dan Kantor Vertikal dibawah Kanwil DJBC Aceh
4. Untuk menganalisis bagaimana pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai pada KPPBC Lhokseumawe dan Kantor Vertikal dibawah Kanwil DJBC Aceh
5. Untuk menganalisis bagaimana pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Pegawai pada KPPBC Lhokseumawe dan Kantor Vertikal dibawah Kanwil DJBC Aceh
6. Untuk menganalisis apakah Motivasi Intrinsik memediasi pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai pada KPPBC Lhokseumawe dan Kantor Vertikal dibawah Kanwil DJBC Aceh
7. Untuk menganalisis apakah Motivasi Intrinsik memediasi pengaruh antara Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai pada KPPBC Lhokseumawe dan Kantor Vertikal dibawah Kanwil DJBC Aceh

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diperoleh berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh adalah:

1.4.1 Manfaat Teoritis

1. Hasil penelitian ini diharapkan berkontribusi bagi pengembangan teori SDM terutama dalam teori Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Pegawai Kerja, Motivasi Intrinsik dan juga Kinerja Pegawai. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan sumbangsih untuk memperkaya khasanah teori terutama dalam implementasi pelayanan publik yang diberikan oleh lembaga pemerintah.
2. Bagi peneliti lain penelitian ini dapat digunakan untuk menambah pengetahuan atau referensi dan untuk meneliti lebih lanjut dengan menggunakan variabel yang berbeda.

1.4.2 Manfaat Praktis

Bagi KPPBC TMP C Lhokseumawe dan Kantor Vertikal dibawah Kanwil DJBC Aceh penelitian ini dapat menjadi masukan dalam rangka meningkatkan kualitas kepemimpinan melalui penerapan kepemimpinan transformasional, meningkatkan kinerja pegawai dengan memperhatikan variable variable lain yang penulis teliti seperti, Kompetensi Pegawai, Motivasi Intrinsik dalam usaha meningkatkan Kinerja organisasi