

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. LATAR BELAKANG MASALAH**

Dewasa ini memasuki reformasi birokrasi, yaitu upaya pemerintah melakukan pembaharuan dan perubahan dasar pada aspek-aspek kelembagaan (*organization*), ketatalaksanaan (*business process*) dan sumber daya manusia (SDM). Reformasi birokrasi ini dilaksanakan untuk mewujudkan tata kelola pemerintah yang baik (*Good Government*) sehingga jika ada permasalahan atau hambatan yang mengakibatkan sistem penyelenggaraan pemerintah tidak berjalan dengan baik maka akan ditata ulang atau diperbaharui.

Upaya pemerintah untuk melakukan perubahan dan pembaharuan untuk mewujudkan tata kelola pemerintah yang baik tersebut tidak mungkin akan dapat dilaksanakan dengan baik dan efektif tanpa adanya kualitas kerja yang baik juga dari sumber daya manusia. Pencapaian suatu keberhasilan tujuan organisasi tergantung pada sumber daya manusia didalam organisasi tersebut karena sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang penting di dalam organisasi. Oleh karena itu, sumber daya manusia (SDM) menjadi fokus sentral yang harus diperhatikan dan ditenahi kinerjanya.

Menurut Mangkunegara D.A., (2016) kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja menurut Abdullah D.H., (2014) yaitu hasil pekerjaan organisasi yang dikerjakan

oleh karyawan sesuai dengan arahan yang diberikan, kompetensi dan kemampuan karyawan tersebut. Sedangkan menurut Bernadin dan Russel dalam Roziqin (2010) menyatakan kinerja sebagai catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan karyawan tersebut dalam periode tertentu. Dari beberapa pengertian kinerja diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja yaitu prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana yang dibuat oleh suatu organisasi yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Hassel, (2007) yaitu budaya organisasi, motivasi, kompensasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, lingkungan kerja dan komitmen organisasional.

Salah satu indikator kinerja karyawan adalah komitmen organisasional. Komitmen organisasional didefinisikan sebagai sikap yang memiliki kelayaitasan karyawan dan sebuah proses bagaimana anggota organisasi mengekspresikan perhatian kepada kesuksesan dan kebaikan dari organisasi tersebut Luthans F., (2005). Karyawan dengan komitmen organisasional yang tinggi diharapkan mampu menunjukkan kinerja yang baik dan optimal di dalam organisasi. Allen Mayer dalam Riana (2016) menyatakan bahwa komitmen organisasional memiliki indikator, diantaranya yaitu komitmen afektif, komitmen lanjutan dan komitmen normatif.

Komitmen organisasional merupakan sebuah ikatan emosional antara karyawan dengan organisasi yang timbul karena rasa nyaman, adanya kepercayaan, kemauan untuk mencapai tujuan bersama dan keinginan bertahan di dalam organisasi baik dalam kondisi menyenangkan maupun tidak

menyenangkan. Tingginya komitmen yang dimiliki karyawan di sebuah organisasi adalah penentu sifat dan tingkah laku karyawan selama berada di dalam organisasi. Juni Ermawati dan Ardiani Ika Sulistyawati (2014) dimana dalam penelitiannya menguji pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh signifikan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Salah satu indikator komitmen organisasional menurut Luthans F (2011) yaitu keinginan bekerja keras untuk memenuhi keinginan organisasi. Apabila seorang karyawan mempunyai rasa bahwa masalah yang ada di organisasi adalah masalah karyawan tersebut juga, maka karyawan akan menjalankan tugasnya dengan bekerja keras dengan demikian tujuan organisasi akan dengan mudah tercapai. Ketika tujuan organisasi telah tercapai dengan mudah maka karyawan tersebut dikatakan mempunyai kualitas kerja yang baik untuk organisasi.

Budaya organisasi atau “ *Corporate Culture*” menurut Schein dalam Muhammad Fauzi M.M (2016) sebagai nilai-nilai yang dimengerti yang kemudian ditaati dan dipatuhi bersama oleh semua anggota organisasi sehingga anggota organisasi merasakan kekeluargaan dan menciptakan suatu kondisi organisasi yang baik. Sedangkan menurut Ravasi & Schultz (2006) dalam Nikpour (2017) budaya organisasi cenderung menjadi serangkaian asumsi mental bersama yang mengarahkan penafsiran dan tindakan dalam organisasi dengan menggambarkan perilaku yang tepat untuk berbagai posisi. Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang berkembang dalam sebuah

organisasi dimana nilai-nilai tersebut adalah cara yang tepat untuk mencapai suatu tujuan organisasi.

Budaya organisasi merupakan salah satu bentuk anggapan yang dimiliki dan diterima oleh kelompok dan selanjutnya menentukan bagaimana kelompok tersebut merasakan, memikirkan dan bereaksi terhadap lingkungannya Kinicki (2005) dalam I Gedhe Sudha Cahyana (2017). Dengan demikian setiap organisasi memiliki budaya organisasi yang memiliki fungsi untuk membentuk aturan untuk berfikir dan bertindak di dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan bersama. Keterkaitan budaya organisasi dengan komitmen organisasional dikemukakan oleh Robbins S (2002) dalam Steven Set X.T (2016) bahwa suatu budaya yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi mengenai tujuan organisasi diantara anggota-anggotanya. Dengan kata lain tujuan yang dibentuk akan membentuk keterikatan, kesetiaan dan komitmen organisasional atau karyawan tidak pernah lepas dari nilai-nilai budaya yang ada di organisasi sebagai pedoman dalam mereka bekerja.

Judge S.P (2008) dalam Chaterina Melina Taurisa (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi sebagai sebuah sistem bersama yang dianut oleh semua anggota organisasi untuk membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Karena setiap organisasi memiliki budaya organisasi yang berbeda-beda. Salah satu indikator budaya organisasi menurut Robbins dalam Jaghargh (2012) adalah pola komunikasi. Jika karyawan di suatu organisasi mempunyai pola komunikasi yang baik antar karyawan maka beban kerja si karyawan akan menjadi ringan. Itu artinya karyawan tersebut mempunyai keterlibatan yang

bagus dalam organisasinya. Juni Ermawati dan Ardiani Ika Sulistywati dimana dalam penelitiannya menguji pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi berpengaruh signifikan artinya semakin kuat budaya organisasi bisa meningkatkan komitmen organisasi.

Variabel lain yang mempengaruhi kinerja yaitu motivasi. Motivasi dapat diartikan sebagai semangat kerja yang dimiliki oleh seorang karyawan. Menurut Robbins S. P., (1998) dalam Setiawan, Kiki Cahaya, (2015) motivasi adalah kesediaan upaya untuk mencapai tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya dalam memenuhi beberapa kebutuhan individu. Oleh karena itu, motivasi merupakan daya pendorong yang baik untuk seorang karyawan bekerja lebih baik. Vromm dalam Setiawan, Kiki Cahaya, (2015) menyatakan bahwa motivasi adalah mengarahkan dalam memustuskan seberapa besar upaya dalam mengarahkan usaha dalam situasi tertentu. Dari pengertian motivasi diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi yaitu pemberian dorongan dalam diri individu untuk berperilaku dengan cara tertentu yang mengarah pada tujuan organisasi.

Motivasi merupakan daya dorong bagi seorang karyawan untuk memberikan kontribusi sebesar mungkin untuk keberhasilan dalam pencapaian tujuan organisasi. Pemberian motivasi merupakan tujuan agar karyawan yang diberi motivasi dapat bekerja dengan semangat dan dengan rasa tanggung jawab yang diberikan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai Supartha, (2016). Salah satu indikator dari motivasi ialah kebutuhan fisik. Salah satu yang termasuk kebutuhan fisik yaitu pemberian bonus kerja. Dengan adanya pemberian bonus kerja yang sesuai dengan harapan karyawan maka kebutuhan fisik karyawan

tersebut terpenuhi dan karyawan akan merasa puas. Ketika kebutuhan fisik karyawan terpenuhi dan merasa puas maka dengan sendirinya dalam diri karyawan tersebut akan timbul kemauan yang kuat untuk mewujudkan tujuan organisasi tersebut.

Hasil penelitian Juni Ermawati dan Ardini Ika Sulistywati (2014) menyatakan bahwa ada pengaruh signifikan antara motivasi terhadap komitmen organisasi. Karena dengan semakin tingginya motivasi yang dimiliki karyawan dalam menjalankan pekerjaannya maka akan meningkatkan komitmen karyawan pada organisasi tersebut. Disamping budaya organisasi dan motivasi, faktor kompensasi atau yang dikenal serkarang sebagai remunerasi juga dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Karena seorang karyawan yang sudah remunerasi dan karyawan yang belum remunerasi pasti akan berdampak pada kinerja karyawan tersebut.

Remunerasi atau biasa disebut dengan kompensasi dalam Kamus Bahasa Indonesia mempunyai arti yaitu gaji atau imbalan. Menurut Rohiyat, (2014) remunerasi merupakan elemen dasar dalam sistem manajemen berbasis kompetensi dan prestasi kerja yang mencerminkan asas keadilan dengan pendekatan yang lebih rasional. Remunerasi mempunyai tujuan yaitu meningkatkan kesejahteraan dan kinerja karyawan. Harapan dengan adanya remunerasi ini yaitu adanya peningkatan pelayanan, lebih profesional dalam bekerja, meningkatkan komitmen dan kinerja pada tugasnya.

Kantor yang sudah menerapkan system remunerasi yaitu salah satunya adalah Kantor Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Kopertis Wilayah V. Kantor Kopertis wilayah V merupakan suatu lembaga yang dibentuk oleh kementerian pendidikan dan kebudayaan yang bertanggung jawab dalam pembinaan pendidikan tinggi di Daerah Istimewa Yogyakarta. Kantor Kopertis yang merupakan salah satu instansi vertikal dari daerah sebagai kepanjangan tangan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Departemen Pendidikan Nasional, dipimpin oleh seorang koordinator dibantu sekretaris pelaksana kepala bidang, kepala sub bagian dan para pegawai. Tugas kopertis adalah melaksanakan pengawasan, pengendalian dan pembinaan terhadap penyelenggaraan program studi perguruan tinggi swasta di wilayahnya.

Diterapkannya sistem remunerasi pada kantor Kementerian Riset, Teknologi dan pendidikan Tinggi Kopertis Wilayah V ini sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 10/PMK.02/2006 (DPPKBLU, 2017) tentang pedoman penetapan remunerasi bagi pejabat pengelola dewan pengawas dan pegawai badan layanan umum sebagaimana yang remunerasi yang dimaksud yaitu imbalan kerja yang berupa gaji, honorarium, tunjangan tetap, insentif, bonus atas prestasi, pesangon dan pensiunan.

Istilah remunerasi bisa dikatakan sama dengan kompensasi. Menurut Armstrong dan Murlis (1993) dalam kompensasi merupakan istilah lain dari remunerasi. Penerapan sistem remunerasi ini menuntut karyawan pada kantor kopertis wilayah V ini untuk memberikan sebaik-baiknya kinerja. Selain itu, instansi ini terdiri beberapa subbagian dan seksi didalamnya seperti subbagian sub

bagian tata usaha, seksi lemkerma, sub bagian kepegawaian, seksi akad dan kemahasiswaan dan sub bagian keuangan. Dengan total karyawan yang bekerja yaitu 72 karyawan yang aktif bekerja dan yang mendapatkan remunerasi ada 64 karyawan.

Fenomena yang ada di Kantor Kopertis Wilayah V Yogyakarta yaitu sistem remunerasi yang diterapkan pada Kantor Kopertis Wilayah V Yogyakarta tidak berubah sejak 4 tahun terakhir. Perbedaan saat belum adanya remunerasi dan pada saat sudah diterapkannya system remunerasi ini tidak terlalu terlihat jelas pada hasil kineja karyawanya. Karena itulah peneliti ingin mengetahui pengaruh antara remunerasi terhadap hasil kinerja karyawan di kantor tersebut yang juga dipengaruhi juga oleh variabel lain seperti budaya organisasi, motivasi, remunerasi dan komitmen organisasional. Sehingga penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul *Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Remunerasi terhadap Kinerja melalui Komitmen Organisasional studi pada Kantor Kementrian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Kopertis Wilayah V Yogyakarta.*

Berdasarkan latar belakang di atas maka peneliti memodifikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Juni Ermawati dan Ardiani Ika Sulistywati (2014) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organiasional pada CV. Sampurno Abadi. Perbedaannya jika penelitian Juni Ermawati dan Ardiani Ika Sulistywati itu ada salah satu variabel yang membahas tentang kompensasi sedangkan penelitian



yang saya lakukan yaitu meneliti dengan mengganti variabel kompensasi dengan remunerasi.

## B. RUMUSAN MASALAH

Peneliti tertarik untuk mengalisis pengaruh budaya organisasi, motivasi dan remunerasi terhadap kinerja melalui komitmen organisasional studi pada Kantor Kementrian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Kopertis Wilayah V Yogyakarta. Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka dapat dibuat rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional?
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional?
3. Apakah remunerasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional?
4. Apakah komitmen berpengaruh terhadap kinerja?
5. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja?
6. Apakah remunerasi berpengaruh terhadap kinerja?
7. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja?
8. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Kopertis Wilayah V Yogyakarta melalui komitmen organisasi sebagai mediasi?
9. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Kopertis Wilayah V Yogyakarta melalui komitmen organisasi sebagai mediasinya?
10. Apakah remunerasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Kopertis Wilayah V Yogyakarta melalui komitmen organisasi sebagai mediasinya?

### C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi
2. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasi.
3. Untuk menganalisis pengaruh remunerasi terhadap komitmen organisasi.
4. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja.
5. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja.
6. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja.
7. Untuk menganalisis pengaruh remunerasi terhadap kinerja
8. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai mediasi.
9. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai mediasi.
10. Untuk menganalisis pengaruh remunerasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai mediasi.

#### D. Manfaat Penelitian

Harapan peneliti dari penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi berbagi pihak, diantaranya :

1. Bagi organisasi

Penelitian ini dapat digunakan sebagai kontribusi pemikiran untuk meningkatkan kinerja bagi karyawan yang ada di organisasi tersebut tentang pengaruh budaya organisasi , motivasi, remunerasi terhadap kinerja melalui komitmen organisasional.

2. Bagi peneliti dan akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya. Penelitian ini bagi akademi dapat dimanfaatkan sebagai referensi dalam materi yang ada sumber daya manusia khususnya mengenai budaya organisasi, motivasi, remunerasi, komitmen organisasi dan kinerja.