

REMUNERASI, BUDAYA ORGANISASI DAN KINERJA PEGAWAI

Eddy Hazmi, Sujianto, dan Zaili Rusli

Program Studi Magister Ilmu Administrasi
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Riau
Kampus Bina Widya. Jl. H.R. Soebrantas Km. 12,5 Panam, Pekanbaru, 28293

Abstract: Remuneration, Organizational Culture and Employee Performance. This research uses quantitative descriptive method. The population is 481 people and the sample is 83 people. Data collection techniques are questionnaires, interviews and observations. Data analysis using multiple linear regression. The results showed that Remuneration and organizational culture simultaneously have a positive and significant effect on employee performance on University of Riau Campus. Partially, each variable of remuneration and organizational culture have a positive and significant effect on employee performance on University of Riau Campus, while organizational culture variable is the most dominant variable affecting employee performance on University of Riau Campus. Based on the results of Coefficient of determination test shows that variable remuneration and organizational culture able to influence employee performance variable at the University of Riau Campus of 88.0% and the rest of 12.0% explained by other independent variables not examined.

Keywords: remuneration, organizational culture, performance, discipline

Abstrak: Remunerasi, Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Populasi sebanyak 481 orang dan jumlah sampel 83 orang. Teknik pengumpulan data adalah kuesioner, wawancara dan observasi. Analisis data menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Remunerasi dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kampus Universitas Riau. Secara parsial masing-masing variabel remunerasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kampus Universitas Riau, sedangkan variabel budaya organisasi merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kampus Universitas Riau. Berdasarkan hasil uji Koefisien determinasi menunjukkan bahwa variabel remunerasi dan budaya organisasi mampu mempengaruhi variabel kinerja pegawai pada Kampus Universitas Riau sebesar 88,0 % dan sisanya sebesar 12,0 % dijelaskan oleh variabel bebas lainnya tidak diteliti.

Kata kunci: remunerasi, budaya organisasi, kinerja, disiplin

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia adalah kekuatan daya pikir dan karya manusia yang masih tersimpan di dalam dirinya yang perlu dibina dan digali serta dikembangkan untuk dimanfaatkan sebaik-baiknya bagi kesejahteraan kehidupan masyarakat. Kinerja pegawai merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu, berhasil tidaknya kinerja pegawai yang telah dicapai dipengaruhi

oleh tingkat kinerja dari pegawai secara individu atau kelompok. Data yang diperoleh dari Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi sampai dengan Agustus 2013 menyatakan ada 2.320 Perguruan Tinggi di seluruh Indonesia yang terbagi menjadi 2.238 PTS dan 82 PTN. Data tersebut menunjukkan bahwa ada dua unsur penting penyedia jasa yang menjadi ujung tombak bagi industri jasa pendidikan perguruan tinggi untuk dapat memberikan pelayanan jasa yang prima. Unsur pertama adalah tenaga edukasi dan

kedua adalah tenaga administrasi. Tanpa peningkatan kualitas tenaga edukasi sulit tentunya bagi universitas untuk dapat bersaing. Sebagai unsur kedua dalam penyedia jasa, pegawai atau tenaga administrasi memegang peranan kunci dalam proses pelayanan pada mahasiswa.

Selama ini sistem penggajian Aparatur Sipil Negara belum mendukung tercapainya perubahan terhadap kinerja yang dibuktikan dari prestasi kerja ASN, produktivitas dan peningkatan kesejahteraan ASN. Hal ini ditunjukkan dengan pemberian gaji yang sama, baik bagi pegawai berkinerja tinggi maupun pegawai berkinerja rendah. Penerapan gaji belum didasarkan pada beban kerja yang harus ditanggung oleh masing-masing pegawai. Selain itu tidak adanya sanksi terhadap pegawai yang berkinerja rendah, mereka memiliki hak yang sama, sehingga mengakibatkan belum profesionalnya kinerja ASN di Universitas Riau walaupun sudah ditetapkan sanksi tegas yaitu pengurangan tunjangan kerja. Dari daftar gaji yang sudah diterima oleh ASN berdasarkan masa kerja, golongan dan jabatan kerja, pemerintah telah menyetujui pemberian tunjangan kinerja atau remunerasi bagi pegawai yang berstatus ASN bagian tenaga kependidikan dalam meningkatkan kinerja yang maksimal dibuktikan dengan laporan pencapaian sasaran kinerja pegawai, daftar kehadiran pegawai dan perilaku pegawai dalam bekerja yang dinilai oleh pejabat penilai yaitu kepala bagian tata usaha dan kepala subbagian.

Berdasarkan pengamatan secara langsung dilapangan kinerja pegawai di lingkungan Universitas Riau belum sesuai dengan model penilaian kinerja yang diharapkan antara lain:

- 1) Meninggalkan pekerjaan tanpa ijin, sering absen, rendahnya tingkat kedisiplinan pegawai.
- 2) Adanya kebiasaan buruk pegawai seperti menunda-nunda pekerjaan meskipun pegawai yang bersangkutan memiliki pengetahuan dan ketrampilan kerja yang baik, cakap, berbakat dan berkompeten dalam bidang pekerjaannya.

- 3) Kebiasaan buruk yang sering dilakukan atasan pegawai seperti datang terlambat, jadwal makan siang yang relatif lama, tidak adanya kepastian apakah atasan pegawai yang bersangkutan masih kembali atau tidak sebelum jam pulang resmi.

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh secara simultan remunerasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Universitas Riau. Manajemen sumber daya manusia pada prinsipnya diorientasikan pada peningkatan kinerja. Kinerja merupakan suatu hal yang tidak dapat dipisahkan dengan perusahaan. Dukungan dari puncak manajemen yang berupa pengarahan, dukungan sumber daya seperti, memberikan peralatan yang memadai sebagai sarana untuk memudahkan pencapaian tujuan yang ingin dicapai dalam pendampingan, bimbingan, pelatihan serta pengembangan akan lebih mempermudah penilaian kinerja yang obyektif. Menurut Bernadin dan Russel dalam Gomes (2019) "Kinerja adalah *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode tertentu".

Menurut Hersey dalam Wirawan (2013), kinerja merupakan integrasi dari banyak faktor, antara lain: pengetahuan, sumber daya bukan manusia, posisi strategis atau pemberian tunjangan/remunerasi, dan struktur atau budaya organisasi. Dengan kata lain, kompetensi sumber daya bukan manusia, posisi strategis atau pemberian tunjangan/remunerasi, dan struktur atau budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penerapan sistem Remunerasi Pegawai Negeri Sipil saat ini mengacu pada 5 Prinsip (Santoso, 2012) yaitu:

- 1) Sistem merit, yaitu penetapan penghasilan pegawai berdasarkan harga jabatan
- 2) Adil, dalam arti jabatan dengan beban tugas dan tanggung jawab pekerjaan dengan bobot yang sama dibayar sama dan pekerjaan yang

- 3) menuntut pengetahuan, keterampilan serta tanggung jawab yang lebih tinggi, dibayar lebih tinggi
- 4) Layak, yaitu dapat memenuhi kebutuhan hidup layak (bukan minimal)
- 5) Kompetitif, di mana gaji PNS setara dengan gaji pegawai dengan kualifikasi yang sama di sektor swasta, guna menghindari brain drain.
- 6) Transparan, dalam arti PNS hanya memperoleh gaji dan tunjangan resmi.

Sementara itu menurut Robbins (2011) budaya sebuah organisasi dapat diukur melalui indikator-indikator sebagai berikut:

- 1) Inisiatif individual
- 2) Toleransi Resiko
- 3) Dukungan dari manajemen
- 4) Pengawasan
- 5) Identifikasi
- 6) Sistem imbalan
- 7) Toleransi terhadap konflik
- 8) Pola komunikasi

Menurut Mangkunegara (2011) unsur-unsur yang dinilai dari kinerja adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, keandalan dan sikap. Kualitas kerja terdiri dari ketepatan, ketelitian, keterampilan, kebersihan. Kuantitas kerja terdiri dari output dan penyelesaian kerja dengan ekstra. Keandalan terdiri dari mengikuti instruksi, inisiatif, kehati-hatian, kerajinan. Sedangkan sikap terdiri dari sikap terhadap organisasi, karyawan lain dan pekerjaan serta kerjasama. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh remunerasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Universitas Riau.

METODE

Desain penelitian adalah penelitian social bersifat deskriptif kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini yaitu keseluruhan pegawai kantor pada Fakultas dan Rektorat Universitas Riau sebanyak 481 orang. Sedangkan jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 83 pegawai dengan menggunakan rumus slovin. Teknik pengumpulan data adalah kuesioner, wawancara dan observasi. Analisis data menggunakan persamaan regresi linier berganda.

HASIL

Pelaksanaan remunerasi di Universitas Riau selama ini sudah dilakukan secara baik walaupun masih ditemukan rasa kurang puas yang dirasakan oleh pegawai yang diantaranya dapat diketahui dari keluhan beberapa pegawai terkait ketidakseimbangan remunerasi yang diterima dengan beban kerja masing-masing pegawai. Pegawai yang memiliki beban kerja yang banyak akan menerima remunerasi yang sama dengan pegawai yang memiliki beban kerja biasa - biasa saja. Sedangkan pelaksanaan budaya organisasi di Universitas Riau memiliki peran yang cukup baik dalam mempengaruhi perilaku pegawai hal ini dapat tercermin dari kesempatan berinovasi dan berkreasi, kesempatan dalam berpendapat, hubungan yang baik antar sesama pegawai. Remunerasi dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kampus Universitas Riau, dengan diberikan remunerasi yang diberikan kepada pegawai dan adanya budaya birokrasi yang telah terbangun selama ini maka kinerja pegawai pada Kampus Universitas Riau akan semakin meningkat.

Tabel 1. Hasil Uji Koefisien Regresi Hipotesis Data

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	4.922	2.206		2.231	0.030
Remunerasi	0.305	0.103	0.272	2.963	0.005
Budaya Organisasi	0.590	0.078	0.696	7.585	0.000

a Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: Hasil Penelitian, 2017 (Data Diolah)

Secara parsial masing-masing variabel remunerasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kampus Universitas

Riau, sedangkan variabel budaya organisasi merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kampus Universitas Riau.

Tabel 2. Nilai Koefisien Determinasi (R Square)

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.938 ^a	0.880	0.875	1.84152

a. Predictors: (Constant), Remunerasi dan Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Hasil Penelitian, 2017 (Data Diolah)

Berdasarkan hasil uji Koefisien determinasi menunjukkan bahwa variabel remunerasi dan budaya organisasi mampu mempengaruhi variabel kinerja pegawai pada Kampus Universitas Riau sebesar 88,0 % dan sisanya sebesar 12,0 % dijelaskan oleh variabel bebas lainnya.

PEMBAHASAN

Pada bagian ini akan dipaparkan pembahasan mengenai hasil penelitian dimana berdasarkan hipotesis penelitian menunjukkan bahwa variabel bebas remunerasi (X_1) dan budaya organisasi (X_2) berpengaruh terhadap kinerja (Y) pegawai pada Universitas Riau. Hasil penelitian dapat dibuktikan berdasarkan hasil pengujian hipotesis menyatakan bahwa remunerasi (X_1) dan budaya organisasi (X_2) berpengaruh terhadap kinerja (Y) pegawai pada Univer-

sitas Riau. Dalam hal ini Universitas Riau telah berhasil dalam meningkatkan kinerja (Y) pegawai pada Universitas Riau dengan melakukan pendekatan terhadap remunerasi (X_1) dan budaya organisasi (X_2). Pada persamaan tersebut dapat dilihat bahwa remunerasi (X_1) dan budaya organisasi (X_2) memiliki kemampuan untuk mempengaruhi kinerja (Y) pegawai pada Universitas Riau. Variabel remunerasi (X_1) dan budaya organisasi (X_2) mempunyai koefisien regresi positif yang membuktikan kontribusinya terhadap kinerja (Y) pegawai pada Universitas Riau.

Semakin meningkat Universitas Riau meningkat pemberian remunerasi dan terbagunnya budaya organisasi maka akan semakin baik kinerja pegawai pada Universitas Riau dalam bekerja. Nilai koefisien determinasi (R^2) dipergunakan untuk mengu-

kur besarnya pengaruh variabel bebas remunerasi (X_1) dan budaya organisasi (X_2) terhadap kinerja (Y) pegawai pada Universitas Riau. Berdasarkan hasil uji determinasi hipotesis data diperoleh nilai koefisien determinasi sebesar 0.880. Hal ini menunjukkan bahwa 88% variabel remunerasi (X_1) dan budaya organisasi (X_2) menjelaskan terhadap variabel kinerja (Y) pegawai pada Universitas Riau, sedangkan 12% adalah merupakan pengaruh dari variabel bebas lain yang tidak dijelaskan oleh model penelitian seperti variabel pelatihan, motivasi kerja dan disiplin. Secara serempak diperoleh bahwa nilai F_{hitung} (186,347) lebih besar dibandingkan dengan nilai F_{tabel} (3.21), dan *sig. á* (0.000^a) lebih kecil dari alpha 5% (0.05). Dengan kata lain remunerasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Universitas Riau, dengan tingkat pengaruh yang sangat signifikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel bebas remunerasi memberikan kontribusi sebesar 52,10%, variabel bebas motivasi kerja sebesar 54,80% dan budaya kerja sebesar 55,10%. Adapun budaya kerja merupakan variabel bebas yang paling dominan proporsi kontribusinya terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jakarta Utara. Penelitian ini dianalisis dengan analisis deskriptif kuantitatif dan pengujian hipotesis dengan regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa baik secara parsial dan serentak Pemberian insentif dan tunjangan risiko berpengaruh signifikan terhadap kinerja petugas masyarakat. Dimana tunjangan risiko mempunyai pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan pemberian insentif terhadap kinerja petugas masyarakat di Lembaga Masyarakat Kelas IIA-Anak Medan.

Hasil pengujian hipotesis data secara parsial diketahui Nilai t_{hitung} untuk variabel remunerasi (2,963) lebih besar dibandingkan dengan nilai t tabel (1,670), atau nilai *sig t* untuk variabel remunerasi (0,005) le-

bih kecil dari alpha (0,05). Sementara itu Nilai t_{hitung} untuk variabel Budaya Organisasi (7,585) lebih besar dibandingkan dengan nilai t tabel (1,670), atau nilai *sig t* untuk variabel budaya organisasi (0,000) lebih kecil dari alpha (0,05). Secara parsial variabel budaya organisasi yang paling dominan mempengaruhi kinerja pegawai pada Universitas Riau, maksudnya adalah, variabel budaya organisasi lebih menentukan dalam meningkatkan kinerja pegawai dibandingkan dengan remunerasi. Namun hal ini bukan berarti bahwa variabel remunerasi (X_1) tidak menentukan terhadap kinerja pegawai pada Universitas Riau, akan tetapi pengaruh variabel remunerasi (X_1) terhadap kinerja pegawai pada Universitas Riau tidak sebesar pengaruh variabel budaya organisasi (X_2) terhadap kinerja pegawai pada Universitas Riau.

Pada hasil penelitian ini dapat dilihat variabel yang memiliki nilai signifikan terhadap kinerja (Y) pegawai pada Universitas Riau adalah budaya organisasi (X_2) dengan nilai t -hitung (7.585), hal ini menandakan bahwa pada kampus Universitas Riau telah terbentuk budaya organisasi yang baik dimana terlihat dari kesempatan berinovasi dan berkreasi, kesempatan dalam berpendapat, hubungan yang baik sesama pegawai dalam bekerja. Dan budaya organisasi yang terjalin selama ini menjadi rantai pengikat dalam proses menyamakan persepsi atau arah pandang para pegawai terhadap suatu permasalahan sehingga akan menjadi satu kekuatan dalam pencapaian tujuan organisasi pada kampus Universitas Riau.

SIMPULAN

Remunerasi dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kampus Universitas Riau, dengan diberikan remunerasi kepada pegawai dan adanya budaya birokrasi yang telah terbangun selama ini maka kinerja pegawai pada Kampus Universitas Riau akan semakin meningkat. Oleh karena itu Universitas Riau dalam pemberian tunjangan kepada para pegawainya dapat memenuhi kebutuhan

hidup sehari-hari para pegawainya sehingga pegawai dapat lebih loyal kepada organisasi dan dapat pula bekerja secara maksimal dalam meningkatkan kinerja.

Berdasarkan hasil uji Koefisien determinasi menunjukkan bahwa variabel remunerasi dan budaya organisasi mampu mempengaruhi variabel kinerja pegawai pada Kampus Universitas Riau sebesar 88,0 % dan sisanya sebesar 12,0 % dijelaskan oleh variabel bebas lainnya yang belum diteliti seperti variabel variabel pelatihan, motivasi kerja dan disiplin. Oleh karena itu pimpinan di Universitas Riau dapat memotivasi pegawai untuk lebih antusias dalam mengerjakan pekerjaan dengan melakukan briefing pagi pada setiap tim kerja untuk dapat mengetahui kendala-kendala yang dihadapi serta target yang hendak dicapai. Selain itu perlu dilakukan penyegaran pegawai dengan melakukan kegiatan tour, outbound, dan family gathering dengan tujuan menjalin suatu relasi dan menjaga hubungan baik, mempererat kerja sama antara sesama pegawai, menghilangkan beban pekerjaan yang selama ini dilakukan. Dengan family gathering ini diharapkan seluruh karyawan dapat berbahagia dan segar kembali, sehingga pada saat bekerja nanti dalam keadaan bersemangat.

DAFTAR RUJUKAN

- Gomes, Faustino Cardoso. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Juliantoro, F.X. 2014. Analisis Pengaruh Remunerasi, Motivasi Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jakarta Utara. *Tesis*. Jakarta : Universitas Pembangunan Nasional Veteran, Program Pascasarjana.
- Mangkunegara Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Robbins, Stephen P, 2011. *Perilaku Organisasi*, Jilid Kedua, Edisi Kesepuluh, Jakarta, Penerbit Prenhallindo
- Santoso, Urip. *Remunerasi Pegawai Negeri Sipil*. [3 November 2012].
- Wirawan. 2013. *Budaya dan iklim organisasi: teori aplikasi dan penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.