BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Reformasi birokrasi menurut Zauhar (2002) dalam Azis dan Niswah (2013) adalah langkah strategis untuk membangun aparatur negara agar lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mengemban tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional dengan mengambil langkah-langkah yang bersifat mendasar, komprehensif dan sistematik, sehingga tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan efektif dan efisien. Dalam pelaksanaan reformasi birokrasi pemerintah akan memfokuskan pada sumber daya manusia (SDM) yang melaksanakan reformasi birokrasi dalam hal ini yang dimaksud adalah pegawai.

Dalam akuntansi sumber daya manusia pegawai dipandang sebagai sumber daya organisasional yang berharga, yaitu sumber daya yang nilainya dapat ditingkatkan. pegawai merupakan sumber daya yang berharga bagi perusahaan selama mereka memberikan jasa yang dapat diukur. Nilai dari seseorang sebagai sumber daya bergantung pada bagaimana ia dipekerjakan. Jadi, gaya manajemen juga akan memengaruhi nilai dari sumber daya manusia. Nilai sumber daya manusia dievaluasi berdasarkan produktivitas (kinerja kerja) dan promosi pegawai tersebut (Lubis, 2010: 485-486). Kinerja pegawai tergantung pada bagaimana pemerintah memberikan suatu jaminan kesejahteraan kepada pegawai tersebut. Studi menyatakan bahwa memperlakukan karyawan

sebagai individu yang penting dan terhormat memberikan kontribusi pada komitmen mereka (Ivancevich, *et al*., 2006: 176). Bila kemampuan seorang karyawan jauh melampaui yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut, manajemen akan membayar lebih daripada yang harus dibayar (Robbins and Judge, 2008: 62).

Untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai, pemerintah harus memiliki suatu strategi tertentu untuk dapat memotivasi mereka dalam peningkatan kinerjanya. Motivasi diartikan sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah (Hariandja, 2002: 321). Yang dapat dilakukan pemerintah yaitu memperbaiki sistem penggajian kepegawaian, karena sistem penggajian tersebut berkaitan dengan kinerja aparatur pemerintah. Aparatur pemerintah yang merasa penghasilan yang diterimanya tidak sesuai dengan kontribusi yang diberikannya dalam menjalankan tugas pokoknya tidak akan dapat secara optimal melaksanakan tugas pokoknya tersebut (Jasin, *et al*., 2006: 1).

Salah satu upaya yang dapat dilakukan pemerintah dalam perbaikan sistem penggajian kepegawaian yaitu dengan menerapkan sistem pemberian remunerasi (tunjangan kinerja) kepada pegawai. Surya (2004: 8) dalam Rakhmawati (2014), remunerasi mempunyai pengertian berupa sesuatu yang diterima pegawai sebagai imbalan dari kontribusi yang telah diberikannya kepada organisasi tempat bekerja. Remunerasi dapat

dikatakan sebagai suatu imbalan yang diterima oleh pegawai karena hasil kinerjanya yang dapat berupa uang atau barang. Remunerasi yang diberikan kepada pegawai akan memotivasi kerja pegawai dalam meningkatkan kinerjanya.

Beberapa Perguruan Tinggi Negeri (PTN) di Indonesia yang sudah menjadi Badan Layanan Umum memberikan remunerasi kepada pegawai untuk dapat meningkatkan kinerja pegawainya. Pemberian remunerasi ini berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 77 Tahun 2014 tentang Pedoman Pengusulan dan Pemberian Remunerasi Bagi Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas, dan Pegawai pada Perguruan Tinggi Negeri yang Menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum. Salah satu PTN BLU yang memberikan remunerasi kepada pegawai yaitu Universitas Negeri Gorontalo yang mengacu pada Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 546/KMK.05/2014 tentang Penetapan Remunerasi bagi Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas, dan Pegawai Badan Layanan Umum Universitas Negeri Gorontalo pada Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan tersebut remunerasi bersumber dari Rupiah Murni (RM) dan/atau Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP) Badan Layanan Umum Universitas Negeri Gorontalo, serta besaran remunerasi yang diterima pegawai ditetapkan lebih lanjut oleh Rektor dengan memperhatikan golongan, nilai jabatan, tanggung jawab dan/atau masa kerja pegawai.

Di Universitas Negeri Gorontalo remunerasi yang diterima pegawai disesuaikan dengan Keputusan Rektor Universitas Negeri Gorontalo Nomor 010/UN47/KU/2015 tentang penetapan Kelas Jabatan dan Besaran Remunerasi bagi Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas, dan Pegawai Badan Layanan Umum Universitas Negeri Gorontalo. Pemberian remunerasi didasarkan pada penilaian-penilaian indikator kinerja pegawai seperti kehadiran, kedisiplinan, perilaku, dan capaian kinerja. Indikator-indikator tersebut dinilai oleh pimpinan di setiap bagian berdasarkan pada sasaran kerja pegawai. Pemberian atau pembayaran remunerasi biasanya dirapel yaitu diberikan sekaligus, biasanya diberikan tiga bulan sekali atau enam bulan sekali.

Pemberian remunerasi ini diharapkan dapat memotivasi pegawai dalam meningkatkan kinerjanya. Namun, pemberian remunerasi ini belum sepenuhnya dapat memotivasi pegawai dalam meningkatkan atau memaksimalkan kinerjanya. Hal ini berdasarkan pernyataan salah seorang pegawai yang menyatakan bahwa masih ada pegawai yang tidak termotivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan baik, dan masih ada pegawai yang tidak disiplin. Ketidakdisiplinnya pegawai disebabkan karena harus melakukan dan menyelesaikan urusan pribadi pada saat jam kerja dimulai. Kedisiplinan pegawai dilihat atas dasar absensi pegawai yang dilakukan melalui sistem *finger*. Melalui sistem ini pimpinan dapat dengan mudah melihat ketidakhadiran pegawai, ketepatan ataupun keterlambatan waktu tiba pegawai. Sehingga, mempermudah

penghitungan remunerasi yang akan diberikan kepada pegawai. Jika ada pegawai yang terlambat, maka akan diberikan sanksi. Sanksi yang diberikan berupa penambahan waktu kerja sesuai dengan waktu keterlambatan dan potongan jumlah remunerasi yang akan diterima pegawai.

Pemberian remunerasi yang mengacu pada tingkat kehadiran melalui absensi pegawai dianggap belum tepat, karena jika dilihat dari absen saja pegawai akan dengan mudah melakukan kecurangan. Contohnya ada pegawai yang hanya datang mengisi absen lalu pergi tanpa melakukan pekerjaan yang seharusnya dikerjakan, kemudian datang lagi hanya untuk mengisi absen pulang. Hal ini akan dapat merugikan pegawai lain yang dengan sungguh-sungguh melakukan pekerjaannya dengan baik. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu cara untuk dapat memaksimalkan pemberian remunerasi agar tidak terjadi kecurangan maupun kecemburuan sosial diantara pegawai. Salah satu cara yaitu dengan mengacu pada standar kerja pegawai (SKP) yang diisi oleh setiap pegawai sesuai dengan kegiatan yang dilakukan pegawai. Melalui SKP ini dapat diketahui apa-apa saja kegiatan yang dilakukan pegawai, sehingga tingkat kecurangan dapat diminimalisir. Namun, SKP ini belum dapat terlaksana karena sebagian besar pegawai belum mengisi SKP-nya masing-masing.

Salah satu variabel yang sering ditemukan berhubungan dengan remunerasi dan kinerja pegawai adalah motivasi kerja. Menurut Buhler

(2004: 191) dalam Narmodo, *et al*., (2008) motivasi kerja diartikan sebagai proses yang menentukan seberapa banyak usaha yang akan dicurahkan untuk melaksanakan pekerjaan. Motivasi yang rendah dapat membuat individu yang berkualitas tinggi mempunyai kinerja yang buruk dan sebaliknya motivasi yang tinggi dapat membuat individu yang biasa-biasa saja mempunyai kinerja yang menakjubkan. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara remunerasi dengan kinerja pegawai. Oleh sebab itu, peneliti akan menggunakan motivasi sebagai variabel moderating dalam penelitian ini untuk mengetahui apakah motivasi dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara remunerasi dan kinerja pegawai.

Berdasarkan permasalahan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai remunerasi. Penelitian mengenai remunerasi ini telah banyak dilakukan, salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh Azis dan Niswah (2013) dengan judul pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tuban berkesimpulan bahwa kebijakan dalam menerapkan remunerasi dapat berdampak secara signifikan pada terciptanya kinerja yang optimal oleh pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tuban. Penelitian lain juga dilakukan oleh Pasaribu (2013) dengan judul pengaruh remunerasi dan motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai Pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean B Medan (KPPBC Madya Medan) yang menyimpulkan bahwa remunerasi dan

motivasi berprestasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor pengawasan dan pelayanan bea cukai tipe madya pabean b medan, dengan diberikan remunerasi kepada pegawai dan adanya motivasi berprestasi maka kinerja pegawai akan meningkat.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan Pasaribu (2013) terletak pada variabel independen (X) dan populasi penelitian. Pada penelitian Pasaribu menggunakan dua variabel independen (X_1 dan X_2) yaitu remunerasi dan motivasi berprestasi, sedangkan penelitian ini menggunakan variabel independen dan variabel moderating yaitu remunerasi dan motivasi. Untuk populasi, penelitian Pasaribu populasinya adalah pegawai yang bekerja di KPPBC Tipe Madya Medan (Pegawai Negeri Sipil), sedangkan penelitian ini populasinya adalah seluruh pegawai tetap di Universitas Negeri Gorontalo.

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti akan melakukan penelitian mengenai **"Pengaruh Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus di Universitas Negeri Gorontalo)"**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang dijelaskan di atas dapat ditarik identifikasi masalah antara lain:

1. Pemberian remunerasi belum sepenuhnya dapat memotivasi pegawai dalam meningkatkan kinerjanya.

2. Remunerasi telah diberikan namun masih ada pegawai yang tidak melakukan pekerjaannya dengan baik dan masih ada pegawai yang tidak disiplin.
3. Pemberian remunerasi yang mengacu pada tingkat kehadiran melalui absensi pegawai dapat menimbulkan kecurangan dan kecemburuan sosial antara pegawai

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan uaraian latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan masalah dari penelitian ini adalah:

1. Apakah remunerasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Universitas Negeri Gorontalo?
2. Apakah motivasi dapat berperan sebagai pemoderasi dalam hubungan remunerasi dengan kinerja pegawai di Universitas Negeri Gorontalo?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai di Universitas Negeri Gorontalo
2. Untuk mengetahui peran motivasi sebagai pemoderasi dalam hubungan remunerasi dengan kinerja pegawai di Universitas Negeri Gorontalo

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis penelitian ini adalah untuk menambah pengetahuan dan pemahaman mengenai pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel moderating dan selanjutnya dapat dijadikan sebagai acuan guna penelitian lain.

1.5.2 Manfaat Praktis

Manfaat praktis penelitian ini bagi pimpinan di Universitas Negeri Gorontalo yaitu sebagai bahan pertimbangan dalam pemberian remunerasi kepada pegawai dan sebagai bahan pertimbangan dalam membuat kebijakan mengenai remunerasi. Serta untuk pegawai yaitu sebagai motivasi dalam peningkatan kinerja.