

PENGARUH REMUNERASI, BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI (STUDI PADA KANTOR PELAYANAN KEKAYAAN NEGARA DAN LELANG TANGERANG)

Budi Purwanto

Program Studi Magister Administrasi Publik (MAP) Universitas Esa Unggul

Jl. Arjuna Utara No. 9 Kebn Jeruk, Jakarta 11510

budi@yahoo.com

Abstract

This research was conducted to determine whether the remuneration, organizational culture and leadership had an influence on employee's work motivation. The subjects of this research were all employee of the KPKNL Tangerang, amounting to 35 people. The research instrument in the form of questionnaires used to measure the perceptions of respondents using a Likert scale model. While the data collection procedure is done through a survey of all employees where the employee is given a questionnaire with a closed model (alternative to the respondent's answer has been provided). Data obtained from the result of this study were analyzed using descriptive statistics and inferential statistics analysis. Statistical calculation results obtained by the coefficient of determination (R^2) of 0.774 or 77.4 percent. Means work motivation variable (Y) of 77.4 percent was influenced by variable remuneration (X1), organizational culture (X2), and leadership (X3). While the remaining 22.6 percent is explained by other independent variables were not included in the model. This study suggests to formulate a policy change regarding the calculation method of analysis of the workload of employees in greater detail used to adjust performance benefits as well as providing input to the Government, especially the Ministry of Finance in drafting legislation regarding changes in benefits and additional performance benefits of employee performance.

Keywords: remuneration, organizational culture, leadership

Abstrak

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah remunerasi, budaya organisasi dan kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja pegawai. Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan dalam penelitian dan menguji hipotesis-hipotesis penelitian penelitian ini menggunakan analisis statistik deskriptif untuk menggambarkan kondisi masing-masing variabel penelitian. Subyek penelitian ini adalah semua pegawai KPKNL Tangerang, sebanyak 35 orang. Instrumen penelitian berupa kuesioner yang digunakan untuk mengukur persepsi responden menggunakan model skala Likert. Sementara prosedur pengumpulan data dilakukan melalui survei terhadap seluruh karyawan melalui kuesioner dengan model tertutup (alternatif jawaban responden telah disediakan). Data yang diperoleh dari hasil penelitian ini dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif dan analisis inferensial statistik yang diolah menggunakan SPSS 22.0. Dari hasil pengolahan data diperoleh nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,774 atau 77,4 persen. Dapat diartikan variabel motivasi kerja (Y) sebesar 77,4 persen dipengaruhi oleh variabel remunerasi (X1), budaya organisasi (X2), dan kepemimpinan (X3). Sedangkan sisanya sebesar 22,6 persen dijelaskan oleh variabel independen lain yang tidak dimasukkan dalam model. Penelitian ini menyarankan bahwa untuk meningkatkan motivasi pegawai perlu untuk merumuskan perubahan kebijakan mengenai metode perhitungan analisis beban kerja karyawan secara lebih rinci yang digunakan untuk menyesuaikan tunjangan kinerja serta memberikan masukan kepada Pemerintah, khususnya Kementerian Keuangan dalam menyusun peraturan mengenai perubahan tunjangan kinerja dan tambahan tunjangan kinerja pegawai.

Kata kunci: remunerasi, budaya organisasi, kepemimpinan

Pendahuluan

Dengan adanya penataan organisasi sebagai salah satu pilar dalam reformasi birokrasi diharapkan bahwa pencapaian target penerimaan negara dan pelayanan kepada masyarakat akan dapat dilaksanakan dengan lebih optimal. Untuk mendukung hal tersebut, pada setiap kantor vertikal Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) diinstruksikan untuk membuat penetapan indikator dan target kinerja yang menjelaskan keberhasilan pencapaian kinerja baik berupa hasil (*output*) maupun manfaat (*outcome*). Penetapan indikator dan target kinerja dikenal dengan Indikator Kinerja Utama (IKU). Setiap unit di bawah Kementerian Keuangan memiliki IKU, dalam hal ini termasuk Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Tangerang.

Faktor internal dominan dan berpengaruh terhadap tidak tercapainya beberapa IKU KPKNL Tangerang Tahun 2014 adalah kinerja pegawai KPKNL Tangerang yang belum optimal/masih rendah. Salah satu yang mempengaruhi masih rendahnya kinerja pegawai KPKNL Tangerang adalah motivasi kerja. Menurut Gani (2009:226) variabel motivasi pegawai mempengaruhi variabel kinerja pegawai. Apabila pegawai termotivasi untuk bekerja, maka kinerja pegawai tersebut akan meningkat. Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Umar (2006:130) bahwa terdapat pengaruh positif signifikan variabel motivasi terhadap kinerja karyawan. Pengaruh positif ini berdampak pada kinerja, semakin baik motivasi maka kinerja semakin tinggi.

Disamping menuntut motivasi kerja yang tinggi, reformasi birokrasi yang dilakukan pada Kementerian Keuangan juga memberikan perbaikan dalam sistem remunerasi. Perbaikan ini didasarkan pada upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia baik secara moral maupun material. Sumber daya manusia merupakan elemen terpenting bagi KPKNL Tangerang dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Menurut Luthans (2007:252) kompensasi (remunerasi) yang diberikan organisasi memiliki peran penting untuk meningkatkan motivasi kerja.

Motivasi kerja sendiri dipengaruhi oleh sejumlah faktor. Menurut Gustisyah (2009) kepuasan kerja, status dan tanggung jawab,

kompensasi/remunerasi, lingkungan kerja, keinginan dan harapan pribadi merupakan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap motivasi kerja. Sara (2007) juga menyatakan bahwa kompensasi/remunerasi, budaya organisasi, dan penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Faktor kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja dikemukakan masing-masing oleh Pinem (2006), Pohan (2006) dan Lydia (2006).

Satu hal penting yang membedakan antara organisasi yang sukses dan tidak adalah kepemimpinan yang dinamis dan efektif. Kepemimpinan efektif semakin dibutuhkan guna memberikan arahan kepada pegawai dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Sejak bergulirnya reformasi birokrasi dengan salah satunya restrukturisasi organisasi dan modernisasi sistem pelayanan, peran seorang pimpinan (kepala kantor) menjadi sangat strategis. Disamping sebagai orang nomor satu yang harus bertanggung jawab terhadap pencapaian target IKU Kantor yang telah ditetapkan, pimpinan juga dituntut mampu mengelola sumber daya yang ada dalam lingkup organisasi yang dipimpinnya terutama sumber daya manusia. Kepemimpinan memiliki peranan yang cukup besar dalam mempengaruhi motivasi kerja pegawai. Drucker (1985:21) menyatakan bahwa seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk mempengaruhi. Berkaitan dengan teori-teori tersebut dan pengamatan kondisi KPKNL Tangerang, variabel remunerasi, budaya organisasi, dan kepemimpinan merupakan aspek yang sangat penting dan menarik untuk diteliti terkait dengan motivasi kerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut :

- a. Realisasi IKU KPKNL Tangerang tahun 2014 tidak semuanya hijau/tercapai 100 % atau lebih dikarenakan kurangnya remunerasi bagi pegawai yang mengakibatkan motivasi pegawai untuk bekerja kurang sehingga kinerja pegawai juga tidak optimal.
- b. Tidak tercapainya target juga dipengaruhi oleh penerapan dan pemahaman budaya organisasi yang masih rendah/belum optimal sehingga motivasi pegawai untuk bekerja lebih baik juga berkurang.

- c. Pola kepemimpinan yang ada dirasa masih harus ditingkatkan/belum efektif untuk meningkatkan motivasi pegawai untuk bekerja lebih baik.

Metode Penelitian

Dengan mempertimbangkan ketersediaan waktu, dana dan perolehan data untuk penelitian ini, maka penelitian ini dibatasi pada masalah yang terjadi pada KPKNL Tangerang. Penelitian ini mendasarkan pada masalah tidak tercapainya target IKU KPKNL Tangerang. Penelitian ini akan memfokuskan pada aspek motivasi kerja pegawai sebagai suatu variabel terikat dan faktor-faktor yang mempengaruhinya yaitu remunerasi, budaya organisasi, dan kepemimpinan sebagai variabel bebas. Survey yang dilakukan melalui kuesioner dengan harapan mampu menjaring data mengenai persepsi, sikap dan perasaan responden. Kuesioner yang disebarkan menggunakan model tertutup dimana alternatif jawaban responden telah disediakan. Sampel untuk penelitian ini adalah seluruh populasi pegawai Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tangerang yang berjumlah 35 orang termasuk peneliti. Pertimbangan menggunakan seluruh populasi untuk mendapatkan gambaran yang lebih representatif dan mengurangi tingkat kesalahan (*error term*), sehingga data yang diperoleh mendekati nilai sesungguhnya.

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk mencitrakan atau menggambarkan kondisi masing-masing variabel penelitian untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dan menguji hipotesis-hipotesis penelitian. Kegunaan analisis ialah mereduksi data menjadi perwujudan yang dapat dipahami dan ditafsir dengan cara tertentu hingga masalah penelitian dapat ditelaah serta diuji. Sedangkan data hasil-hasil penelitian ditarik kesimpulan, biasanya berupa hasil-hasil numerik seperti skor tes dan statistik seperti nilai modus, presentase dan koefisien korelasi. Analisis data penelitian tidak secara otomatis menyediakan jawab atas pertanyaan-pertanyaan penelitian. Diperlukan interpretasi atau penafsiran atas data tersebut. Interpretasi atau menafsir adalah menjelaskan dan menemukan arti, ini berarti menggarap hasil-hasil analisis, membuat inferensi yang relevan dengan masalah

penelitian yang dikaji serta membuat kesimpulan.

Hasil dan Pembahasan

Dari hasil perhitungan uji validitas yang diolah menggunakan SPSS 22.0 menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan pada kuesioner memiliki koefisien korelasi (r_{hitung}) lebih besar dari $r_{tabel} = 0,294$. Hal ini berarti bahwa seluruh item pertanyaan dalam kuesioner adalah valid, sehingga dapat digunakan sebagai alat pengumpul data.

Sedangkan untuk uji reliabilitas dapat dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 1
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha
Remunerasi (X1)	0,935
Budaya Organisasi	0,938
(X2) Kepemimpinan	0,933
(X3) Motivasi kerja (Y)	0,954

Dari hasil perhitungan uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua variabel yaitu Remunerasi (X1), Budaya Organisasi (X2), Kepemimpinan (X3), dan Motivasi Kerja (Y) memiliki angka reliabilitas yang sangat tinggi (Cronbach's Alpha di atas 0,9), karena menurut Nunnally (1967) dan Hinkle (2004) ataupun indeks yang biasa digunakan dalam penelitian sosial, apabila nilai Cronbach's Alpha (α) di atas 0,60 menunjukkan bahwa konstruk atau variabel adalah reliabel.

Penghitungan pengujian hipotesis antara variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen), dilakukan dengan bantuan SPSS versi 22.00. Berikut ini hasil dari analisis regresi linier berganda, koefisien determinasi (R^2), Uji-F, dan Uji-t:

Tabel 2
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted Square	R Std. Error of the Estimate
1	,880 ^a	,774	,752	,46776

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Tabel 2

Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	-1,147	,496		-2,312	,028		
	Remunerasi	,581	,099	,550	5,836	,000	,822	1,216
	Budaya Organisasi	,200	,092	,188	2,185	,037	,961	1,020
	Kepemimpinan	,501	,098	,482	5,129	,000	,828	1,208

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23,192	3	7,731	35,332	,000 ^b
	Residual	6,783	31	,219		
	Total	29,974	34			

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Remunerasi

Dari hasil pengolahan data di atas dapat dijelaskan berdasarkan perhitungan persamaan regresi linier berganda, yaitu

$$Y = -1,147 + 0,581X_1 + 0,200X_2 + 0,501X_3$$

dengan demikian dari ketiga variabel tersebut, variabel remunerasi dalam korelasinya memberikan pengaruh pada tingkat signifikan taraf yang paling kuat terhadap variabel motivasi kerja. Sebab, jika variabel remunerasi mengalami kenaikan sebesar satu persen, korelasi terhadap kenaikan variabel motivasi kerja sebesar 0,581 persen. Hasil uji koefisien determinasi diketahui bahwa 77,4 persen motivasi kerja ditentukan oleh masing-masing variabel remunerasi, budaya organisasi, dan kepemimpinan sedangkan sisanya sebesar 22,6 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diperhitungkan dalam model penelitian ini.

Hasil perhitungan dengan menggunakan tingkat kepercayaan sebesar 95 persen atau $\alpha = 0,05$; diperoleh nilai F_{tabel} sebesar = 2,84 sedangkan nilai F_{hitung} sebesar = 35,44. Dapat diketahui bahwa nilai $F_{hitung} >$ nilai F_{tabel} yaitu $35,322 > 2,91$; atau berada pada daerah penolakan H_0 . Dapat disimpulkan bahwa variabel remunerasi (X_1), budaya organisasi (X_2), dan kepemimpinan (X_3) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel motivasi kerja (Y).

Hasil analisis Uji t dengan menggunakan tingkat kesalahan $\alpha = 0,05$; maka diketahui nilai t_{tabel} sebesar 2,03951. Diketahui nilai t_{hitung} variabel remunerasi (X_1) sebesar 5,842; nilai t_{hitung} budaya organisasi (X_2) sebesar 2,167; nilai t_{hitung} variabel kepemimpinan (X_3) sebesar 5,197. Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa nilai $t_{hitung} >$ nilai t_{tabel} , maka dapat disimpulkan bahwa variabel remunerasi (X_1), budaya organisasi (X_2), dan kepemimpinan (X_3) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel motivasi kerja (Y), sehingga hipotesis dapat diterima.

Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: (1). Variabel remunerasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja, sehingga hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh signifikan antara variabel remunerasi terhadap variabel kinerja motivasi kerja dapat diterima; (2). Variabel budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja, sehingga hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap variabel motivasi kerja dapat diterima; (3). Variabel kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja, sehingga hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh signifikan antara variabel kepemimpinan terhadap variabel motivasi kerja dapat diterima; (4). Variabel remunerasi berpengaruh paling signifikan terhadap variabel motivasi kerja. Dalam variabel ini terdapat 2 (dua) butir pertanyaan kuesoner yang memiliki hasil lemah, yaitu: (a). Pemberian penghasilan berdasarkan kinerja individu (performance-based pay) lebih efektif dan adil; (b). Kenaikan penghasilan mendorong saya bekerja lebih giat; (5). Pembuktian dengan uji F, bahwa variabel remunerasi, budaya organisasi, dan kepemimpinan, berpengaruh secara positif terhadap motivasi kerjapegawai Kantor Pelayanan Kekayaan dan Lelang (KPKNL) Tangerang.

Daftar Pustaka

- Gani, A. (2009). *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan Kota Makasar*, Jurnal Aplikasi Manajemen, 7(1),222.
- Gustiayah, R. (2009). *Analisis Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Penyuluh Perindustrian Pada Kantor Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Medan*. Tesis Pasca Sarjana Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Luthans, F. (2008). *Organizational Behavior*, McGraw Hill, Boston.
- Lydia. (2006). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Bagian Departemen Fungsional PT. Voksel Electric Tbk*. Tesis Universitas Atmajaya.
- Maslow, A. (1954). *Motivation And Personality*, Harper & Row, NewYork.
- Mathis, R.L & Jackson, J.H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke-10, Salemba Empat, Jakarta.
- Ndraha, T. (2003). *Budaya Organisasi*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Newstrom, J.W. (2007). *Organizational Behaviour*, McGraw-Hill, Boston.
- Pinem, A.C. (2006). *Hubungan Kepemimpinan dan Komunikasi Dengan Motivasi Kerja Pegawai Pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia DKI Jakarta*. Tesis Universitas Indonesia, Jakarta.
- Pohan, S.A. (2006). *Analisis Hubungan Antara kepemimpinan dan Budaya Organisasi Dengan Motivasi Kerja Pegawai Pada Lembaga Pemasarakatan Kelas II-A Bogor*. Tesis Universitas Indonesia, Jakarta.
- Sara,D. (2007). *Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dalam Melayani Wajib Pajak Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Menteng Satu*, Tesis Pasca Sarjana Universitas Indonesia, Jakarta.
- Supranto, J. (2001). *Statistik : Teori dan Aplikasi*, Erlangga, Jakarta.
- Umar,Y. (2006). *Pengaruh Faktor Budaya Organisasi, Program Diklat, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Riau*, Jurnal Eksekutif, 3(2), 130.