

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Komitmen merupakan kepercayaan dan penerimaan seseorang terhadap organisasi untuk bertahan dan setia terhadap kepentingan organisasi sehingga membentuk loyalitas yang tinggi dalam memelihara keanggotaannya. Komitmen ini wajib dimiliki oleh setiap anggota organisasi atau seseorang yang bekerja dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan bersama. Tujuan dari perusahaan maupun suatu organisasi tidak akan tercapai tanpa adanya komitmen dari setiap anggotanya. Setiap anggota organisasi yang memiliki komitmen akan menjadi lebih tanggung jawab terhadap pekerjaannya dengan bekerja secara optimal, mencurahkan pikiran, tenaga, waktu hanya untuk pekerjaan sehingga apa yang dikerjakan dapat sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi ataupun perusahaan tersebut.

Komitmen berlaku bagi setiap anggota organisasi, perusahaan, tanpa terkecuali harus dimiliki bagi mereka yang bekerja sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS). Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan seseorang yang bekerja pada pemerintah atau negara. Dalam setiap unit organisasi pemerintah kedudukan dan peranan PNS sangatlah menentukan, sebab PNS merupakan *sakaguru* pemerintahan dalam melaksanakan fungsi-fungsi pelayanan, pengayoman, pemberdayaan, pembangunan, pengawasan dan pendampingan.⁶³

Komitmen merupakan fungsi dari hati dan pikiran. Komitmen mencakup perhatian dan keterlibatan total dari seorang pegawai terhadap pekerjaannya. Sudah

⁶³ <http://diklat.jogjapro.go.id>, Integritas dan Komitmen PNS (diakses pada tanggal 20 Januari 2017 pukul 17.19 WIB)

menjadi rahasia umum bahwa pemerintah sulit mendapatkan komitmen dari para pegawainya sehingga menjadi problem organisasi pemerintah itu sendiri. Indikasi melemahnya komitmen dan kepatuhan PNS antara lain adalah banyak PNS yang mulai tidak patuh pada atasannya seperti sering tidak masuk kerja dengan alasan yang macam-macam, mulai dari sakit, melayat, menghadiri undangan perkawinan, atau sekedar keluar kantor untuk mencari makan atau belanja. Jika dia masuk kantor, itupun sekedar memenuhi absensi, utamanya kewajiban apel pagi, dan setelah itu sibuk menghindari pekerjaan yang diberikan atasan dengan berbagai alasan.⁶⁴

Melihat masalah tersebut, pemerintah berhak menciptakan SDM pemerintahan yang professional, berintegritas tinggi dalam bekerja dengan menjunjung tinggi sikap profesionalisme dan nilai – nilai moralitas yang kental dengan kejujuran, kesetiaan, dan komitmen. Hal tersebut menjadi salah satu sasaran dalam pelaksanaan reformasi birokrasi yang saat ini gencar dilakukan oleh beberapa instansi. Pelaksanaan reformasi birokrasi di beberapa instansi tersebut dilakukan atas dasar adanya berbagai macam tuntutan masyarakat untuk menyelenggarakan pemerintahan yang berdasarkan pada prinsip *good governance*. Masyarakat menuntut agar pemerintah memberikan perhatian yang sungguh-sungguh dalam menanggulangi praktik korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) yang marak terjadi dalam birokrasi di Indonesia, sehingga tercipta suatu pemerintahan yang bersih dan mampu menyediakan *public goods and services* sebagaimana yang diharapkan oleh masyarakat.

⁶⁴ <https://paknewlan.wordpress.com> (diakses pada tanggal 20 Januari 2017 pukul 18.00)

Perbaikan atas performa atau kinerja birokrasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat menjadi tuntutan yang harus dipenuhi oleh pemerintah karena adanya anggapan bahwa kualitas birokrasi di Indonesia masih dinilai buruk. Birokrasi yang buruk akan berdampak pada pelayanan dan kinerja pemerintah juga menjadi buruk.

Komitmen dan kinerja yang rendah dari penyelenggara negara antara lain disebabkan rendahnya gaji yang diterima. Minimnya gaji yang di terima oleh PNS di indikasikan sebagai salah satu penyebab belum tercapainya kesejahteraan PNS secara layak dan merata. Berbagai sorotan dilontarkan terhadap gaji PNS, mulai dari keluhan PNS sendiri, sampai dengan akibat-akibat yang ditimbulkan oleh masih kecilnya kesejahteraan yang diterima PNS.

Tuntutan *Good Governance* dan reformasi birokrasi di Indonesia, merupakan suatu upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan yang menyangkut sumber daya manusia, kelembagaan, dan tata kelola organisasi. Untuk menghadapi tuntutan tersebut, pemerintah Indonesia telah menetapkan penggunaan penetapan anggaran berbasis prestasi kerja atau kinerja dalam proses penyusunan anggaran sesuai dengan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan Undang-Undang No.1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara. Penganggaran berbasis kinerja merupakan suatu pendekatan dalam penyusunan anggaran yang berorientasi pada kinerja atau prestasi kerja yang ingin di capai.

Banyak pejabat pemerintah selalu berupaya memotivasi pegawai dengan iming- iming insentif atau honor, janji melibatkan dalam ‘proyek-proyek basah’

atau janji promosi jabatan. Semuanya tidak sepenuhnya salah, akan tetapi dalam instansi pemerintah, yang memiliki sistem penghargaan kurang proporsional, kadang di luar akal sehat atau promosi jabatan yang dikuasai oleh orang-orang tertentu, pemberian motivasi tersebut cenderung kurang baik dan hanya melahirkan kepatuhan sesaat. Sehingga pemerintah membuat sistem penggajian yang baru yang lebih rasional bagi para pegawai yang disebut Remunerasi.

Remunerasi adalah penghargaan terhadap beban pekerjaan yang di emban oleh seorang PNS. Siapa yang bekerja lebih banyak atau lebih berkualitas, lebih berbobot atau lebih membutuhkan pemikiran, akan diganjar dengan imbalan yang lebih besar daripada yang tidak. Dan lebih bagusnya lagi, pemberian remunerasi ini berdasarkan benar-benar pekerjaan yang di emban dan tidak ada kaitan dengan golongan kepangkatan. Sedangkan Golongan dan Kepangkatan PNS hanya berpengaruh pada gaji pokok & pensiun.

Salah satu syarat yang harus dilakukan oleh Pegawai Negeri penerima remunerasi adalah membuat SKP atau Susunan Kinerja Pegawai. Berdasarkan alur penetapan remunerasi dapat dijelaskan pertama, PNS membuat SKP, sebagai kontrak pekerjaan. Pengertiannya, PNS diwajibkan mengajukan pekerjaan apa saja yang akan dia laksanakan selama 1 (satu) tahun, lengkap dengan target yang direncanakan, kemudian pimpinan langsung, memeriksa SKP tersebut dan mengkoreksi jika dibutuhkan. Selanjutnya, PNS akan menerima kembali hasil koreksi, dan jika telah dicapai kesepakatan kedua belah pihak maka pimpinan dan staff menandatangani SKP yang disepakati.

SKP yang sudah ditetapkan, yakni kontrak pekerjaan yang akan dilaksanakan PNS dan telah disetujui pimpinan. Dari SKP fakultas atau unit yang telah terkumpul, maka pimpinan fakultas atau unit, melakukan penetapan *grade* terhadap PNS tersebut, berdasarkan bobot pekerjaan atau tanggung jawab yang akan di emban atau kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut.

Langkah setelah penetapan *grade* oleh pimpinan, penetapan *grade* dapat di akses secara terbuka oleh PNS (bentuk keterbukaan), hal ini akan berdampak positif yakni: a. Fungsi pengawasan dari PNS secara langsung terhadap penyelewengan kewenangan pimpinan. Jangan sampai, pimpinan memberikan *grade* secara pilih kasih, b. Menjadi motivasi positif bagi PNS untuk meraih *grade* yang lebih tinggi dengan cara meningkatkan kinerjanya. Setelah itu, PNS berhak mendapatkan tunjangan kinerja (Remunerasi) per bulan sesuai dengan *grade*-nya.

Universitas Negeri Jakarta merupakan salah satu instansi pemerintah yang menerapkan Pola Keuangan Badan Layanan Umum dengan status Badan Layanan Umum (BLU) penuh. Seperti yang dijelaskan dalam Kementerian Keuangan No.361/KMK.05/2008, status BLU secara penuh memberikan fleksibilitas pengelolaan keuangan kepada Universitas Negeri Jakarta sesuai dengan PP No 23 Tahun 2005 tentang pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum. Fleksibilitas pengelolaan keuangan berdampak pada penetapan remunerasi. Bagi Perguruan Tinggi Negeri yang telah berstatus BLU, remunerasi ditetapkan sendiri dengan mempertimbangkan besaran PNBPN (Penerimaan Negara Bukan Pajak). Di Universitas Negeri Jakarta, remunerasi diberlakukan sejak Januari 2016 karena

UNJ sudah menjadi Universitas BLU. Dalam pola remunerasi di UNJ, tidak ada lagi sistem honor mengajar, sehingga konsep remunerasi ini adalah pemerataan.⁶⁵

Berikut disajikan data pegawai Universitas Negeri Jakarta :

Tabel I.I Jumlah Pegawai Berdasarkan Bidangnya

| No. | Bidang | Jumlah |
|---------------|------------------|------------|
| 1 | BAAK | 18 |
| 2 | BAPSI | 14 |
| 3 | BAUK | 113 |
| 4 | FBS | 25 |
| 5 | FE | 15 |
| 6 | FIK | 16 |
| 7 | FIP | 32 |
| 8 | FIS | 17 |
| 9 | FMIPA | 27 |
| 10 | FT | 36 |
| 11 | Humas | 2 |
| 12 | Lemlit | 9 |
| 13 | LPJM | 6 |
| 14 | LPKM | 7 |
| 15 | Pascasarjana | 15 |
| 16 | UPT. K3P | 32 |
| 17 | UPT.LPP | 3 |
| 18 | UPT.Perpustakaan | 31 |
| 19 | PPL | 6 |
| 20 | PSB | 3 |
| 21 | Puskom | 9 |
| 22 | ULP | 2 |
| Jumlah | | 438 |

Sumber : Data Kepegawaian UNJ, 2016-2017

Berdasarkan data pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa jumlah pegawai paling banyak ada pada bagian BAUK yaitu Biro Umum dan Kepegawaian yaitu sebanyak 113 dari 438 jumlah pegawai di Universitas Negeri Jakarta. BAUK

⁶⁵ www.unj.ac.id/halaman/informasi/detai_berita_163, (diakses pada tanggal 20 Januari 2017 pukul 17.29)

terdiri dari 3 bagian lagi yaitu Bagian Umum, Hukum, dan Tata Laksana, Bagian Kepegawaian, dan Barang Milik Negara.

Berikut juga disajikan jumlah pegawai berdasarkan jabatan yang diduduki. Terlihat bahwa jabatan terbanyak yaitu bagian administrasi. Untuk yang menjabat sebagai kepala bagian terdapat 22 orang, kepala biro 3 orang dan sebagai kepala sub bagian 53 orang.

Tabel I.2 Data Pegawai Berdasarkan Jabatan

| No. | Jabatan | Jumlah |
|-----|------------------------------|--------|
| 1 | Analisis Barang Milik Negara | 8 |
| 2 | Arsiparis | 5 |
| 3 | Bendahara | 15 |
| 4 | Caraka | 21 |
| 5 | Dokter | 2 |
| 6 | Fasilitator | 2 |
| 7 | Kabag | 22 |
| 8 | Kabiro | 3 |
| 9 | Kasubbag | 53 |
| 10 | Kepala UPT | 1 |
| 11 | Pemroses Mutasi Kepegawaian | 11 |
| 12 | Penata | 25 |
| 13 | Pengadministrasian | 97 |
| 14 | Pengelola sistem | 3 |
| 15 | Pengolah | 53 |
| 16 | Pengemudi | 9 |
| 17 | Penyusun laporan keuangan | 3 |
| 18 | Petugas Keamanan | 31 |
| 19 | Petugas Perpustakaan | 5 |
| 20 | Pramuwisma | 9 |
| 21 | Pranata | 19 |
| 22 | Pustakawan | 20 |
| 23 | Sekretaris Rektor | 1 |
| 24 | Staff Pengembang WR IV | 1 |
| 25 | Teknisi | 16 |
| | Jumlah | 438 |

Sumber : Data Kepegawaian UNJ, 2016-2017

Berikut adalah tabel data pegawai berdasarkan golongan. Mulai dari golongan I sampai golongan IV :

Tabel 1.3 Data Pegawai Berdasarkan Golongan

| Nama Pangkat | Golongan | Ruang | Jumlah |
|-------------------------------|----------|-------|------------|
| Golongan IV (Pembina) | | | |
| Pembina Utama | IV | e | |
| Pembina UtamaMadya | IV | d | 2 |
| Pembina Utama Muda | IV | c | |
| Pembina Tingkat I | IV | b | 12 |
| Pembina | IV | a | 20 |
| Golongan III (Penata) | | | |
| Penata Tingkat I | III | d | 84 |
| Penata | III | c | 36 |
| Penata Muda Tingkat I | III | b | 134 |
| Penata Muda | III | a | 48 |
| Golongan II (Pengatur) | | | |
| Pengatur Tingkat I | II | d | 14 |
| Pengatur | II | c | 39 |
| Pengatur Muda Tingkat I | II | b | 16 |
| Pengatur Muda | II | a | 29 |
| Golongan I (Juru) | | | |
| Juru Tingkat I | I | d | |
| Juru | I | c | 3 |
| Juru Muda Tingkat I | I | b | |
| Juru Muda | I | a | 1 |
| Jumlah | | | 438 |

Sumber : Data Kepegawaian UNJ, 2016-2017

Berdasarkan tabel tersebut dapat disimpulkan di Universitas Negeri Jakarta, rata – rata pegawai sudah memasuki golongan yang cukup baik, terlihat dengan hanya ada 4 pegawai yang berada pada golongan I, selebihnya ada pada golongan II ke

atas hingga IV. Namun, pegawai seharusnya terus berusaha dan meningkatkan motivasi untuk mendapatkan pangkat atau golongan yang lebih tinggi lagi.

Berikut adalah data pegawai UNJ berdasarkan jenjang pendidikannya :

Tabel 1.4 Data Pegawai Berdasarkan Pendidikan

| No. | Jenjang Pendidikan | Jumlah |
|-----|--------------------|------------|
| 1 | S3 | 1 |
| 2 | S2 | 35 |
| 3 | S1 | 161 |
| 4 | D2 | 7 |
| 5 | D3 | 21 |
| 6 | SMA/SMK/STM | 164 |
| 7 | SMP | 12 |
| 8 | SD | 12 |
| 9 | KPAA | 10 |
| 10 | SAKMA | 2 |
| 11 | PAKET B | 1 |
| 12 | PAKET C | 12 |
| | JUMLAH | 438 |

Sumber : Data Kepegawaian UNJ, 2016-2017

Berdasarkan data di atas, pendidikan pegawai banyak dari lulusan Sekolah Menengah Atas dan Strata 1. Sedangkan yang sudah menempuh pendidikan doktor hanya ada satu orang. Remunerasi diharapkan pemerintah mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai untuk lebih semangat dalam bekerja , memberikan kontribusi yang maksimal bagi negara. Motivasi kerja harus selalu dibangun karena motivasi kerja merupakan salah satu unsur penting dalam kepegawaian sebuah lembaga.

Banyak universitas yang sudah remunerasi membuat Sistem Informasi Manajemen (SIM) khusus remunerasi. Salah satunya di Institut Teknologi Surabaya sejak 2014. Penerbitan SIM Remunerasi digunakan sebagai media

informasi mengenai jumlah remunerasi yang akan diterima setiap pegawai. Melalui SIM yang diterbitkan ini, diharapkan SIM tersebut dapat menjadi bagian dalam mendukung sebuah sistem keuangan kampus yang transparan. Jika ada kesalahan data dalam SIM tersebut, mereka juga dapat melaporkannya ke Badan Pengembangan Strategis (BPS) ITS.

Pemberlakuan remunerasi masih satu tahun berjalan, namun seharusnya terus dilakukan perbaikan dari keluhan pegawai tentang insentif remun yang tidak turun tepat pada waktunya, potongan yang besar tanpa tahu kejelasannya, dan lain sebagainya. Agar dengan adanya remunerasi benar – benar sesuai dengan tujuan awal dan untuk mempertahankan dan meningkatkan komitmen pegawai dan motivasi pegawai.

Pegawai dengan motivasi yang baik akan melaksanakan setiap pekerjaan yang diberikan dengan sebaik – baiknya. Namun faktanya adalah motivasi kerja pegawai tidak selamanya berada dalam keadaan baik, oleh karena itu perlu adanya upaya untuk selalu meningkatkan motivasi kerja pegawai. Hal tersebut dapat dilakukan dengan memperhatikan dan memenuhi kebutuhan pegawai serta menghargai hasil pekerjaan mereka. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa narasumber bahwa uang remunerasi ini tidak pernah turun tepat dengan tanggalnya, lebih sering terlambat, potongan yang terlalu besar, beban kerja yang semakin banyak dan lain sebagainya.

Motivasi pegawai yang awalnya harusnya meningkat namun menjadi turun mengingat sistem remunerasi ini masih banyak terdapat kekurangan. Selain itu, orientasi bekerja menjadi hanya sekedar untuk absen agar tidak banyak potongan

bukan untuk sungguh – sungguh dalam menjalankan tugas. Permasalahan seperti ini turut akan mempengaruhi komitmen pegawai bila tidak diperbaiki sistemnya.

Berdasarkan masalah tersebut, peneliti ingin meneliti seberapa besar pengaruh remunerasi dan motivasi kerja terhadap komitmen pegawai Universitas Negeri Jakarta.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat dikemukakan bahwa rendahnya komitmen pegawai, disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut:

1. Kompetensi pegawai,
3. Motivasi kerja pegawai,
4. Remunerasi,
5. Kepuasan kerja,
6. Karakteristik pekerjaan,
7. Pengalaman kerja

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang telah diidentifikasi di atas, ternyata masalah komitmen organisasi memiliki beberapa faktor penyebabnya, maka penelitian ini hanya dibatasi pada masalah : “Pengaruh remunerasi dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasi pegawai Universitas Negeri Jakarta”.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi dan pembatasan masalah di atas, maka dalam penelitian ini dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh langsung remunerasi terhadap komitmen organisasi pegawai Universitas Negeri Jakarta ?
2. Apakah terdapat pengaruh langsung motivasi kerja terhadap komitmen organisasi pegawai Universitas Negeri Jakarta ?
3. Apakah terdapat pengaruh langsung remunerasi terhadap motivasi kerja pegawai Universitas Negeri Jakarta ?

E. Kegunaan Penelitian

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan yaitu :

1. Kegunaan Teoretis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan baru dan menambah referensi informasi serta khasanah ilmu mengenai remunerasi, motivasi pegawai dan komitmen organisasi.

2. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan tentang upaya peningkatan komitmen organisasi pegawai di Universitas Negeri Jakarta. Hal ini mengingat bahwa remunerasi dan motivasi merupakan wujud dari komitmen pegawai terhadap pekerjaannya.