

# **ANALISIS PENGARUH KEADILAN REMUNERASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada Komisi Pemilihan Umum Provinsi Jawa Tengah)**

**Istiqomah, Suharnomo, Mirwan Surya Perdhana**

Magister Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro

## **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the effects of equity in remuneration, organization cultur toward motivation and employee performance in KPU of Central Java.*

*This study used data analysis method by using software smartPLS version2.0.m3 (Partial Least square). The sample used in this study of employees in KPU Provincial of Central Java was in total 50 respondents, the data collecting technique are by using questionnaires, surveys, interviews, and literature review.*

*The results reveals that: 1) equity in remuneration significantly and negatively affect on the motivation, 2) the organization cultur significantly and positively affect on the motivation. 3) the motivation significantly and positively affect on the employee performance, 4) equity in remuneration not significantly and positively affects on the employee performance, 5) the organization cultur significantly and positively affect on the employee performance.*

*Keywords : Equity in Remuneration, Organization Cultur , Motivation and Employee Performance*

## **1. Pendahuluan**

### **1.1. LatarBelakang**

Kinerja merupakan pencapaian tujuan dari rencana pekerjaan dan mengorganisir langkah - langkah dalam mencapai tujuan tersebut dengan tenggat waktu yang diberikan (Goodman dan Svyantek, 1999 dalam Yusof *et al.*, 2014). Kinerja dikaitkan dengan kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu dalam bekerja, kehadiran / absensi pada pekerjaan, efisiensi dan efektifitas pekerjaan (Mathis & Jackson 2009). Kinerja karyawan di dalam organisasi dipengaruhi oleh beberapa fakto antara lain yaitu motivasi, budaya organisasi, remunerasi, kompensasi, insentif, kepemimpinan, komitmen organisasi, kedisiplinan dan masih banyak faktor lainnya.

Karyawan yang termotivasi diharapkan untuk menghasilkan kualitas kerja yang lebih baik. Motivasi meningkatkan keterlibatan kerja dengan membuat pekerjaan lebih bermakna dan menarik membuat karyawan lebih produktif dan meningkatkan kinerja pekerjaan mereka (Kamery 2004, Ekerman 2006, Iskandar Muda *et al.*, 2014).

Motivasi adalah suatu keinginan seseorang yang mendorong untuk melakukan sesuatu pekerjaan dengan suka rela, mengorbankan tenaga dan waktunya untuk melakukan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya penuh untuk mencapai tujuan tertentu (Munandar 1995, Siagian 2009).

Remunerasi yang adil merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai bayaran dari kontribusi yang telah dilakukan untuk organisasi (Surya, 2009). Menurut Aswathappa (1997 dalam Sandilyan *et al.*, 2012) menyatakan remunerasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Dengan diberlakukannya pemberian remunerasi yang dirasakan adil bagi karyawan KPU, diharapkan dapat memotivasi karyawan untuk menjalankan tugasnya dengan berorientasi pada kinerja, memahami tentang apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab masing-masing, serta target kinerja yang bagaimana yang harus dicapai.

Budaya organisasi adalah seperangkat nilai-nilai bersama, keyakinan, dan norma-norma yang mempengaruhi cara karyawan berpikir, merasa, dan berperilaku di tempat kerja (Schein, 2011). Dalam kebijakan reformasi birokrasi diharapkan akan menciptakan budaya organisasi yang lebih baik dibandingkan dengan budaya organisasi sebelumnya. Dimana KPU sebagai organisasi pemerintah dituntut menjadi organisasi yang bersih, transparan, bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme.

Pada beberapa tahun terakhir, penelitian mengenai hubungan antara variabel keadilan remunerasi, budaya organisasi, motivasi terhadap kinerja memang sudah banyak dilakukan tetapi hasil penelitian masih menunjukkan hasil yang berbeda. Oleh karena itu, perlu untuk dilakukan penelitian untuk menindaklanjuti perbedaan hasil penelitian tersebut. Perbedaan hasil penelitian yang menggunakan variabel keadilan remunerasi, budaya organisasi, motivasi dan kinerja, mendorong penelitian ini untuk melakukan investigasi kembali terhadap hubungan antara variabel keadilan remunerasi, budaya organisasi, motivasi, dan kinerja. Maka dari itu, penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh keadilan remunerasi, budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening, sehingga diharapkan dapat memberikan manfaat bagi instansi atau organisasi untuk mencapai keefektifan organisasi.

## **1.2. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini untuk mengembangkan model penelitian mengenai keadilan remunerasi, budaya organisasi, terhadap kinerja karyawan dan motivasi sebagai variabel intervening. Sesuai dengan rumusan masalah dan pertanyaan penelitian maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh keadilan remunerasi terhadap motivasi kerja pegawai pada KPU Provinsi Jawa Tengah.
2. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai pada KPU Provinsi Jawa Tengah.
3. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada KPU Provinsi Jawa Tengah.
4. Untuk menganalisis pengaruh keadilan remunerasi terhadap kinerja pegawai pada KPU Provinsi Jawa Tengah.

5. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada KPU Provinsi Jawa Tengah.

## **2. Tinjauan Pustaka**

### **2.1. Kinerja Karyawan**

Kinerja, seperti yang dikatakan oleh Ainsworth *et al.* (2002), adalah hasil, atau akibat dari tindakan individu. Oleh karena itu kinerja individu menjadi fungsi dari kemampuan dan motivasi. Dan bisa digambarkan sebagai hasil fungsi dari :  $Performance = Ability (Kemampuan) * Motivation (Motivasi)$ .

Goodman dan Svyantek (1999 dalam Yusof *et al.*, 2014) mendefinisikan kinerja sebagai pencapaian tujuan dari rencana pekerjaan dan mengorganisir langkah - langkah dalam mencapai tujuan tersebut dengan tenggat waktu yang diberikan. Kinerja dikaitkan dengan kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu dalam bekerja, kehadiran / absensi pada pekerjaan, efisiensi dan efektifitas pekerjaan (Mathis & Jackson 2009).

Terdapat dua dimensi kinerja menurut Goodman dan Svyantek (1999 dalam Rosman *et al* 2014) yaitu kinerja kontekstual dan kinerja tugas. Kecerdasan emosional yang baik setiap karyawan diharapkan dapat mengelola emosi dan menyadari apa yang dirasakan sehingga mampu mengendalikan narsisme menjadi narsisme sehat dengan tujuan membuat setiap karyawan tidak menonjolkan diri sendiri dan meremehkan rekan kerja sehingga terwujud kerjasama dan hubungan yang baik antartim, antarbagian maupun dengan konsumen untuk menunjang keefektifan penyelesaian pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan, namun tidak semua karyawan memiliki dasar pengendalian kecerdasan emosional yang baik, sehingga pengukuran dari kecerdasan emosional perlu dilakukan dengan tujuan dapat mengetahui kemampuan karyawan untuk mencegah adanya penurunan kinerja

### **2.2. Motivasi**

Motivasi adalah suatu keinginan seseorang yang mendorong untuk melakukan sesuatu pekerjaan dengan suka rela, mengorbankan tenaga dan waktunya untuk melakukan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya penuh untuk mencapai tujuan tertentu (Munandar 1995, Siagian 2009). Armstrong (2009 dalam Winardi 2012) motivasi berkaitan dengan kekuatan dan arah perilaku seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu. Motivasi dapat menunjuk berbagai cara untuk tujuan individu, prosedur di mana individu memilih tujuan dan prosedur mereka di mana orang lain yang mencoba untuk mengubah perilaku mereka. Motivasi penting untuk seorang karyawan, bahkan merupakan salah satu faktor yang paling penting untuk pencapaian karyawan, target dan tujuan organisasi (Berman *et al.*, 2010). Ololube (2006) menegaskan bahwa motivasi dalam bekerja, apakah intrinsik atau ekstrinsik sangat penting dalam kehidupan para pekerja karena mereka membentuk alasan mendasar untuk bekerja dalam hidup. Ini merupakan kekuatan yang kompleks dan kebutuhan yang menyediakan energi bagi seorang individu untuk melakukan tugas tertentu (Shulze & Steyn, 2003). Selain itu, motivasi karyawan berfungsi sebagai komponen penting dari operasi bisnis dimana motivasi tinggi ini bertepatan dengan kepuasan kerja, rasa

bangga dalam pekerjaan seseorang, komitmen seumur hidup untuk organisasi yang meningkatkan kinerja dan produktivitas (Linz *et al.*, 2006).

Menurut Landy dan Guion (1970) dimensi motivasi ada 7 yaitu *Team attitude* (sikap tim dalam bekerja), *Task concentration* (konsentrasi dalam menjalankan pekerjaan), *Independence / self-starter* (kebebasan untuk memulai sebuah pekerjaan), *Organizational Identification* (identifikasi organisasi dalam tujuan organisasi), *Job curiosity* (rasa keingintahuan dalam bekerja), *Persistence* (kegigihan dalam bekerja), dan *Professional Identification* (mengidentifikasi seberapa besar profesionalitas dalam bekerja).

### **2.3. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi memiliki pengaruh besar pada organisasi, karyawan dan kinerja karyawan. Sehingga ketika karyawan berkomitmen dan memiliki norma-norma serta nilai yang sama dengan organisasi memiliki, bisa meningkatkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan sebagaimana dikatakan oleh Shahzad *et al.* (2012 dalam Mohamed dan Abubakar 2013).

Budaya organisasi secara harfiah dijelaskan oleh banyak peneliti dalam studi yang beragam untuk berbagai tindakan. Menurut Nongo (2012 dalam Mohamed dan Abubakar 2013) menegaskan bahwa budaya merupakan hal penting untuk memahami setiap karyawan. Melalui proses sosialisai yang dilakukan karyawan akan berdampak dengan karyawan lain. Kelompok tersebut memiliki kapasitas untuk membentuk, memberikan pengaruh, dan menentukan suatu sudut pandang karyawan, output, dan perilaku.

Hofstede (1980 dalam Awadh dan Saad, 2013) empat dimensi budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Jarak kekuasaan (Power distance): Hal ini didefinisikan sebagai tingkat perilaku karyawan dan manajemen yang telah didasarkan pada hubungan yang sempurna antara formal dan informal perencanaan tindakan. Adanya perbedaan pendapat dalam penyelesaian masalah dari atasan dan bawahan.
2. Individualisme (Individualism): mengintegrasikan individu ke dalam organisasi dan memikirkan untuk diri sendiri.
3. Penghindaran ketidakpastian (Uncertainty avoidance): Ketidakpastian dan ambiguitas berdasarkan toleransi seseorang.
4. Maskulinitas (Masculinity): senang berada dalam persaingan yang penuh tantangan, kekuasaan dan ambisi.

### **2.4. Keadilan Remunerasi**

Keadilan remunerasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa karyawan bekerja pada suatu organisasi tersebut. Remunerasi yang adil maksudnya segala sesuatu yang dilakukan oleh karyawan seimbang dengan tunjangan kerja yang mereka terima. Ada keseimbangan antara produktivitas dengan tunjangan kinerja yang diterima.

Colquitt (2001) mengkaitkan keadilan dalam tiga hal yaitu: keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Keadilan distributif (distributive justice) melihat keadilan dari kaca mata bahwa keadilan dipandang atas penilaian yang dibayarkan oleh perusahaan pada

karyawan seimbang setelah usaha yang mereka berikan terhadap perusahaan (Blakely, 2005; Crow et al., 2012). Keadilan prosedural (procedural justice), teori keadilan prosedural mempersepsikan suatu aturan dan prosedur yang digunakan dalam mengalokasikan hasil perlu mendapat penilaian keadilan (Chon et al., 2000). Keadilan interaksional (interactional justice) mengacu pada sejauh mana suatu otoritas yang diberikan terhadap karyawan mampu dikomunikasikan dengan baik (Jawad et al., 2012). Secara umum keadilan interaksional menampilkan suatu kondisi kegiatan yang tidak bersinggungan dengan pekerjaan, namun lebih pada aspek interaksi baik secara informasi maupun antar personal (Yaghoubi et al., 2011). Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa keadilan remunerasi telah menjadi suatu pertimbangan strategis dalam menentukan suatu rasa kepuasan dalam bekerja serta menumbuhkan rasa berkomitmen pada diri setiap karyawan. Dan di KPU sendiri keadilan yang ada di sana merupakan keadilan prosedural dimana peraturan yang ada sesuai dengan prosedur yang berlaku di organisasi.

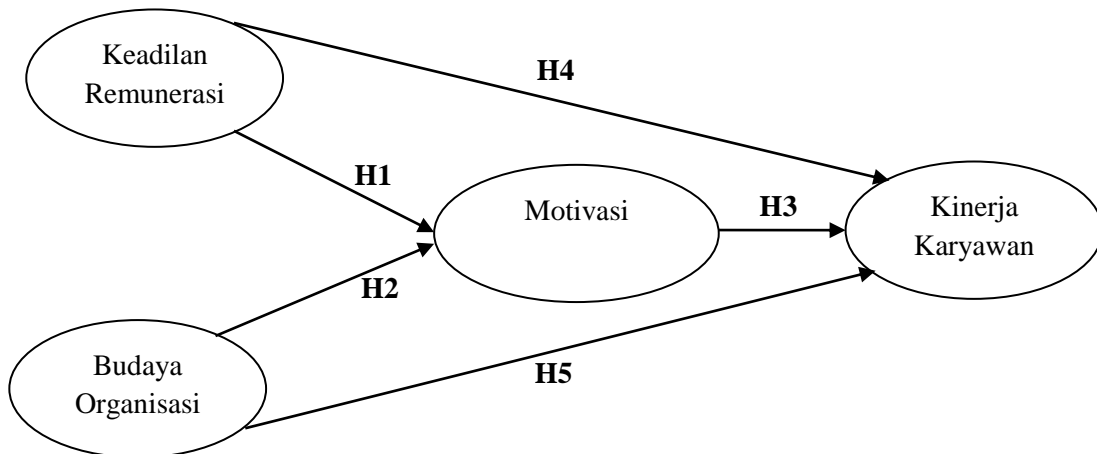
K Aswathappa 1997 (dalam sandilian *et al.*, 2012) Remunerasi adalah kompensasi dimana karyawan menerima imbalan atas kontribusinya kepada organisasi. Remunerasi menempati tempat penting dalam kehidupan seorang karyawan dalam hal standar hidup, status dalam masyarakat, motivasi, loyalitas, dan produktivitas tergantung pada remunerasi yang diterimanya. Remunerasi karyawan adalah penting karena kontribusinya terhadap biaya produksi. Selain itu, banyak hal yang terjadi seperti mogok kerja, demo, dll dikarenakan kurangnya remunerasi atau kompensasi yang diterima karyawan dari organisasi.

Menurut Samsudin (2006) tujuan pemberian remunerasi antara lain (1) Pemenuhan kebutuhan ekonomi yaitu karyawan menerima kompensasi berupa gaji, upah atau bentuk lain adalah kebutuhan ekonominya, (2) meningkatkan produktivitas kerja yaitu pemberian kompensasi yang makin baik akan dapat mendorong karyawan bekerja lebih produktif, (3) memajukan organisasi atau perusahaan yaitu semakin berani suatu perusahaan atau organisasi memberikan remunerasi yang tinggi dapat dijadikan tolok ukur bahwa semakin berhasil perusahaan tersebut membangun kinerja pegawainya. Karena pemberian remunerasi yang tinggi hanya mungkin apabila perusahaan tersebut memiliki pendapatan yang cukup tinggi dengan harapan akan semakin maju perusahaan tersebut, (4) menunjukkan keseimbangan dan keadilan, ini berarti pemberian remunerasi berhubungan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh pegawai pada jabatan yang ia duduki sehingga tercipta keseimbangan antara input dan output.

Indikator keadilan remunerasi menurut Tang, Li-Ping T, dan Linda J, 1996 (dalam Fuad Mas'ud 2004) yaitu (1) imbalan yang adil dimana karyawan merasa diberi kontribusi secara adil dengan apa yang mereka kerjakan secara optimal, (2) tanggung jawab dimana karyawan bertanggung jawab atas pekerjaannya, (3) tingkat pendidikan yang telah ditempuh oleh karyawan, (4) fasilitas yang diberikan oleh organisasi terhadap karyawan, dan (5) prestasi kerja yaitu suatu capaian kinerja karyawan yang di apresiasi oleh manajer.

## 2.5. Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan hasil telaah pustaka tersebut di atas, maka kerangka pemikiran teoritis yang akan dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



## 3. Metode Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan dari Komisi Pemilihan Umum Provinsi Jawa Tengah yang berjumlah 50 orang.

Penelitian ini menggunakan instrumen berupa kuesioner yang berisi 85 pernyataan dan masing-masing terdiri dari lima kategori respon yang menghasilkan jawaban sangat tidak setuju sampai jawaban sangat setuju dalam rentang nilai 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) untuk mendapatkan data yang bersifat interval.

Penelitian ini menggunakan teknik pengolahan data *Structural Equation Modelling* (SEM) berbasis *variance* atau *component*, yakni *Partial Least Square* (PLS). Menurut Wold (dalam Ghozali, 2014), PLS merupakan metode analisis yang *powerful* karena tidak didasarkan pada banyak asumsi, seperti distribusi data tidak harus *normal multivariate*, jumlah sampel tidak harus besar, indikator bisa dalam bentuk reflektif maupun formatif.

## 4. Hasil dan Pembahasan

### 4.1. Evaluasi Outer Model

#### a. Convergent Validity

*Convergent validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan nilai *loading factor* indikator dari masing-masing konstruk. Jika nilai *loading factor* > 0,50 maka *convergent validity* terpenuhi, jika nilai *loading factor* < 0,50 maka konstruk harus dibuang dari analisis, baik *first order component* maupun *second order construct* yang terdapat pada model. Hasil pengujian *convergent validity* menunjukkan nilai *loading factor* indikator A4, B3, C3, C4, C6, C7, C8, C9, C12, C15 kurang dari 0,50 harus dibuang dari model.

### **b. Discriminant Validity**

*Discriminant validity* digunakan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. *Discriminant validity* baik dapat dilihat pada nilai *loading* konstruk yang dituju lebih besar dibandingkan dengan nilai *loading* konstruk yang lain (Ghozali, 2014). Hasil pengujian *discriminant validity* menunjukkan bahwa nilai *cross loading* untuk setiap indikator dari masing-masing variabel laten lebih besar dibanding nilai *cross loading* jika dihubungkan dengan variabel laten lainnya.

### **c. Composite Reliability**

*Composite reliability* digunakan untuk menguji reliabilitas variabel. Variabel yang mempunyai reliabilitas yang baik dapat ditunjukkan dengan nilai *composite reliability*  $> 0,70$  (Ghozali, 2014). Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh konstruk baik *first order* maupun *second order* memenuhi kriteria reliabel karena memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbachs alpha* di atas 0,70.

## **4.2. Evaluasi Pengukuran Inner Model**

### **a. Outer Loadings**

Seluruh indikator yang digunakan dalam penelitian ini merupakan indikator yang bersifat reflektif sehingga dapat dilakukan uji signifikansi dengan menggunakan nilai *outer loadings*. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai *loading factor* untuk seluruh indikator adalah signifikan dengan nilai T statistik di atas 1,96 (untuk tingkat signifikansi 0,05).

### **b. R-Square**

Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh substantif variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen. Hasil pengujian menunjukkan bahwa:

1. Variabel MO dipengaruhi oleh variabel BO, dan KR sebesar 0.527410 atau 52,27% (moderat) sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti lebih lanjut.
2. Variabel KK dipengaruhi oleh variabel BO, KR dan KK sebesar 0.448563 atau 44,48% (moderat) sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti lebih lanjut.

### 4.3. Pengujian Hipotesis

Adapun hasil estimasi untuk pengujian *Path Coefficients* adalah sebagai berikut:

**Tabel Nilai Path Coefficient (Mean, STDEV, T-Values)**

Indikator	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
BO -> KK	0.394341	0.403527	0.084086	0.084086	4.689743
BO -> MO	0.747181	0.752782	0.030798	0.030798	24.260868
KR -> KK	0.102766	0.101595	0.062935	0.062935	1.632907
KR -> MO	-0.387381	-0.365661	0.065552	0.065552	5.909480
MO -> KK	0.326196	0.321655	0.072272	0.072272	4.513467

Sumber: data primer yang diolah, 2016.

#### c. Pengaruh Keadilan Remunerasi Terhadap Motivasi

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh keadilan remunerasi dengan motivasi adalah negatif signifikan karena memiliki nilai T-statistik sebesar 5.909480 (di atas 1,96 untuk signifikansi 5%) dan nilai koefisien jalur sebesar -0.387381. Jadi hipotesis pertama yang menyatakan bahwa keadilan remunerasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi bisa diterima.

Menurut Aswathappa, 1997 (dalam Sandilyan et al, 2012) menyatakan remunerasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Dan imbalan tersebut dapat berupa uang yang bersifat fisiologis bagi kebutuhan karyawan, sehingga karyawan merasa adil mendapatkan remunerasi tersebut dan menjadi suatu motivator yang penting bagi karyawan. Hasil penelitian ini sesuai penelitian yang dilakukan oleh Sandilyan et, al (2012), Reflita, et al (2014) dan Kurnia Budi Rochmat et al, (2013) bahwa keadilan remunerasi berkorelasi signifikan terhadap motivasi.

Berdasarkan hasil FGD yang diperoleh, maka dapat dinyatakan bahwa keadilan remunerasi dapat memotivasi karyawan KPU Provinsi Jawa Tengah dengan berupa pemberian remunerasi dengan apa yang dikerjakan oleh karyawan. Misalnya dalam hal kedisiplinan, dengan tidak terlambat datang ke kantor maka tidak akan ada pemotongan remunerasi yang diberikan terhadap karyawan. Hal tersebut dapat memotivasi karyawan untuk lebih disiplin dan memaksimalkan kinerja.



#### **d. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi**

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi dengan motivasi adalah positif signifikan karena memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.747181 dan nilai T-statistik sebesar 24.260868 (di atas 1,96 untuk signifikansi 5%). Jadi hipotesis kedua yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi bisa diterima.

Budaya ditularkan kepada anggota organisasi dengan cara sosialisasi dan pelatihan, upacara dan ritual, serta komunikasi antar karyawan. Budaya yang kuat akan mengikuti nilai-nilainya sehingga karyawan akan termotivasi (Du Brin, 2012). Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Prabhjot Kaur Mahal (2009), Evan Sokro (2012), Parthasarathy dan Ramalingan, (2015) yang mengatakan bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif signifikan terhadap motivasi.

Berdasarkan hasil FGD yang diperoleh, maka dapat dinyatakan bahwa budaya organisasi yang dilakukan oleh pimpinan di KPU Provinsi Jawa Tengah yang secara langsung memberikan dorongan kepada para staf untuk bekerja lebih baik. Dengan memotivasi para karyawan akan menambahkan cara berpikir yang lebih baik dari sebelumnya.

#### **e. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh motivasi dengan kinerja karyawan adalah positif signifikan karena memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.326196 dan nilai T-statistik sebesar 4.513467 (di atas 1,96 untuk signifikansi 5%). Jadi hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bisa diterima.

Untuk mencapai kinerja yang maksimal maka diperlukan motivasi dalam diri setiap individu karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ali Baba (2015), Susan, et al. (2012), Springer (2010) menyatakan bahwa adanya pengaruh positif signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil FGD yang diperoleh, dinyatakan bahwa karyawan di KPU Provinsi Jawa Tengah sangat dinamis, hal ini ditandai adanya perubahan regulasi yang sangat tinggi. Dengan adanya perubahan regulasi karyawan, secara langsung termotivasi untuk melakukan pekerjaan secara maksimal. Dan motivasi sendiri didapatkan secara langsung dari pimpinan untuk mendapatkan kinerja yang optimal.

#### **f. Pengaruh Keadilan Remunerasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh keadilan remunerasi dengan kinerja karyawan adalah positif tidak signifikan karena memiliki nilai T-statistik sebesar 1.632907 (di bawah 1,96 untuk signifikansi 5%) dan nilai koefisien jalur sebesar 0.102766. Jadi hipotesis keempat yang menyatakan bahwa keadilan remunerasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan tidak bisa diterima.

Keadilan remunerasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Namun, pengaruh keadilan remunerasi terhadap kinerja karyawan terjadi melalui motivasi. Kinerja karyawan KPU Provinsi Jawa Tengah dapat

ditingkatkan dengan memberikan remunerasi yang adil, karena hal itu dapat memberikan tambahan penghasilan kepada setiap karyawan dan pada akhirnya karyawan lebih konsentrasi dalam menjalankan tugasnya.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Baba (2015) bahwa keadilan remunerasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Begitu pula dengan Khalid dan Rehman (2014) dan Aisha, et al. (2013) menyatakan bahwa keadilan remunerasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun penelitian ini sejalan pada penelitian Wilfred, et al. (2014) dan Ayesha Aslam, et al. (2015) menyatakan bahwa keadilan remunerasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil FGD yang diperoleh, maka dapat dinyatakan bahwa keadilan remunerasi terhadap kinerja karyawan belum sepenuhnya dirasakan adil oleh karyawan KPU Provinsi Jawa Tengah. Karena banyaknya beban kerja yang dipikul tidak sesuai dengan yang seharusnya. Misalnya beban pekerjaan 1-5 orang dikerjakan oleh 1 orang sehingga waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan kurang. Dalam hal ini karyawan berharap ada perbaikan yang perlu dipertimbangkan melalui aspek kualitas pekerjaan, faktor resiko jabatan/pekerjaan sehingga dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja yang lebih optimal.

#### **d. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi dengan kinerja karyawan adalah positif signifikan karena memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.394341 dan nilai T-statistik sebesar 4.689743 (di atas 1,96 untuk signifikansi 5%). Jadi hipotesis kelima yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bisa diterima.

Seorang karyawan dalam organisasi dikelilingi dan dalam kesehariannya selalu dikendalikan oleh budaya organisasi. Sehingga budaya organisasi menjadi berpengaruh dalam kehidupan sehari-hari dan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara individu maupun secara organisasional nantinya. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian dari Ehtesham, et al. (2011), Gunaraja (2014), Shahzad, et al. (2013), dan Mousavi, et al. (2008) yang menghasilkan penelitian positif signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Dari penelitian yang dilakukan di KPU Provinsi Jawa Tengah, karyawan dalam melaksanakan tugas harus terbuka atau transparan dan dapat dipertanggungjawabkan. Kemudian profesional dalam melaksanakan wewenang, tugas dan tanggung jawab harus profesional sesuai undang-undang. Dan terakhir mandiri yang artinya KPU harus mandiri tidak dibawah tekanan pinak manapun. Karyawan mengawasi, mengontrol dan mengevaluasi capaian kinerja organisasi, misalnya dalam pembuatan laporan kinerja triwulan, semester dan tahunan. Semakin kuat budaya organisasi tersebut maka akan mendorong tingkat kinerja karyawannya.

## **5. Simpulan dan Saran**

### **5.1. Simpulan**

Simpulan yang dapat ditarik dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku berbagi pengetahuan positif tidak signifikan. Kepemimpinan transformasional dapat mendorong berbagi pengetahuan di antara anggota organisasi. Upaya-upaya yang dilakukan pemimpin untuk meningkatkan perilaku berbagi pengetahuan akan menunjukkan hasil yang nyata dengan dukungan dan kepercayaan dari anggota.
- b. Pengaruh kewargaan organisasional terhadap perilaku berbagi pengetahuan positif signifikan. Perilaku kewargaan organisasional yang tinggi mencerminkan adanya sukarela sehingga pegawai akan berusaha untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuannya serta membantu orang lain dengan memberikan pengorbanan yang bersifat pribadi dalam berbagi pengetahuan.
- c. Pengaruh budaya kolektivisme terhadap perilaku berbagi pengetahuan positif tidak signifikan. Individu yang kolektivis juga lebih bersedia untuk membagi pengalamannya kepada anggota lain guna mendukung perkembangan organisasi, namun persepsi bahwa pengetahuan adalah sumber kekuatan masih menjadi faktor yang dapat menghambat dalam perilaku berbagi pengetahuan.
- d. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kewargaan organisasional positif signifikan. Semakin pemimpin mendorong pegawai untuk mencapai tujuan organisasi dan semakin pegawai memandang bahwa mereka mampu melaksanakan tugas-tugasnya maka pegawai semakin siap untuk melakukan perilaku kewargaan organisasional.
- e. Pengaruh budaya kolektivisme terhadap perilaku kewargaan organisasional positif signifikan. Budaya kolektivisme menekankan pada tujuan umum kelompok dan solidaritas sosial dapat mendorong munculnya keterikatan yang kuat terhadap organisasi tempat bekerja, dan pada akhirnya individu bersedia melakukan peran-peran ekstra sebagai cerminan dari perilaku kewargaan organisasionalnya.

### **5.2. Saran**

Hasil dari penelitian ini memiliki kontribusi manajerial sebagai berikut:

- a. Manajemen perlu mengembangkan sistem remunerasi yang lebih adil dengan mempertimbangkan penilaian kinerja yang obyektif dan mempertimbangkan faktor usia, masa kerja, pangkat dan tanggung jawab. Dasar-dasar penilaian tersebut sebaiknya dijadikan acuan dalam pengelolaan SDM khususnya dalam menanggapi keluhan maupun masukan dari karyawan mengenai keadilan karena sebagian karyawan masih belum bisa memisahkan antara keinginan dan hak mereka. Sebaiknya remunerasi diberikan secara adil agar karyawan memiliki respon yang baik dan akan mempengaruhi kinerja mereka.

- b. Pimpinan dan tim manajemen perlu untuk mempertahankan budaya yang sudah ada dalam KPU Provinsi Jawa Tengah, yaitu budaya organisasi yang terbuka dimana organisasi harus terbuka atau transparan terhadap apa yang dikerjakan dan dapat dipertanggung jawabkan. Kemudian professional dalam melaksanakan wewenang, tugas dan tanggung jawab harus professional sesuai undang-undang. Dan terakhir mandiri yang artinya KPU harus mandiri tidak dibawah tekanan pinak manapun. Karyawan mengawasi, mengontrol dan mengevaluasi capaian kinerja organisasi, misalnya dalam pembuatan laporan kinerja triwulan, semester dan tahunan. Semakin kuat budaya organisasi tersebut maka akan mendorong tingkat kinerja karyawannya.
- c. Pimpinan perlu mempertahankan komunikasi kepada bawahan berupa dorongan agar karyawan bekerja secara maksimal. Pimpinan dapat menyusun kebijakan baru guna meningkatkan motivasi, seperti pemberian reward atau pengakuan atas hasil kerja yang dicapai oleh para karyawannya.

### **5.3. Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan penelitian ini adalah hanya dilakukan pada KPU Provinsi Jawa Tengah sehingga masih kurang memadai untuk digeneralisasikan pada organisasi lain yang sudah menerima remunerasi karena di setiap organisasi penerimaan remunerasi tidak sama dan budaya yang berbeda sehingga dapat menyebabkan hasil penelitian yang berbeda pula.

### **5.4. Agenda Penelitian Mendatang**

Peneliti merekomendasikan untuk peneliti selanjutnya dapat menegembangkan hal-hal sebagai berikut :

1. Obyek penelitian dapat dikembangkan di organisasi sektor publik lainnya karena masih minimnya penelitian mengenai remunerasi di sektor tersebut. Terlebih lagi remunerasi berdasarkan Reformasi Birokrasi sudah banyak sektor publik lainnya yang menerima remunerasi.
2. Metode penelitian ini dapat dikembangkan menjadi *mix methods* agar dapat diperoleh gambaran secara lebih detail dan mendalam.

### **Referensi.**

- Abdulsalam, Dauda, Mawoli, Mohammed A., 2012, "Motivation and Job Performance of Academic Staff of State Universities in Nigeria: The Case of Ibrahim Badamasi Babangida University, Lapai, Niger State", **International Journal and Management**, Vol.7, No. 14, pp 142-148
- Aisha, Atya N., Pamoedji, Hardjomidjojo, Yassierli, 2013, "Effect of Working Ability, Working Condition and Incentive on Employee Multi-Dimensional Performance" **International Journal of Inovation, Management and Technology**, Vol. 4, No. 4, pp 605-609.
- Ali, Baba, 2015, "Effect Of Remuneration And Achievement Motivation To be Sar Center Employee Performance Industries Result Platation Makassar",

**Journal of Economics and Sustainable Development**, Vol. 6, No. 5, pp 213-231.

Alwi, Hasan, 2007, **KBBI (edisi ketiga)**, Balai Pustaka, Jakarta.

Arikunto, 2002, **Metodologi Penelitian**. PT. Rineka Cipta, Jakarta.

As'ad, Moh, 2005, **Psikologi Industri**, Liberty, Yogyakarta.

Aslam, Ayesha, *et al.*, 2015, "Impact of Compensation and Reward System on the Performance An Organization: An Empirical Study on Banking Sector of Faisalabad", **European Journal of Bussiness and Social Sciences**, Vol. 4, No. 8, pp 319-325.

Chung, Megginson yang dikutip oleh Faustino Cardoso Gomes (2002), **Definisi Motivasi**. Diakses dari <http://jurnal-sdm.blogspot.com/> diakses pada tanggal 11 Juni 2016.

Colquitt, Jason A., Wesson. Michael J., Porter, Christopher O.L.H., Conlon, Donald E., and Yee Ng, K, 2001, "Justice at the Millenium: A Meta-Analytic Review of 25 years of Organizational Justice Research", **Journal Of Applied Psychology**, 86(3), pp: 425-445

Deninson, D.R, Mishra, A.K, 1995, "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", **Organization Science**, Vol.6, No.2, pp 204-223.

Dharma, Surya, 2004, **Manajemen Kinerja: Falsafah, Teori, dan Penerapannya**, Program Pascasarjana FISIP, Jakarta.

Ehtesham, U.M, Tahir, M.M, Shakil, A.M, 2011, "Relationship between Organizational Culture and Performance Management Practices: A Case of University in Pakistan", **Journal of Competitiveness**, Vol. 3, No.4, pp 78-86.

Ghozali, Imam, 2014, **Strutural Equation Modelling Metode Alternatif Dengan Partial Least Squares (PLS)**, Edisi Keempat, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

Goodman, S.A., Syvantek, D.J, 1999, "Person-Organization Fit and Contextual Performance : Do Shared Values Matter", **Journal of Vocational Behavior**, Vol 55, pp 254-275.

Gouzali, Saydam, 2000, **Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource) Suatu Pendekatan Mikro**, Djanbatan, Jakarta.

Gunaraja, T.M, 2014, "Organizational Corporate Culture on Employee Performance", **IOSR Journal of Business and Management**, Vol 16, No. 11, pp 38-42.

- Hadari, Nawawi, 2003, **Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif**. Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Handoko, 2003, **Manajemen**, Cetakan Kedelapanbelas, BPFE Yogyakarta, Yogyakarta.
- Hakim, Abdul, 2012, "The Implementation of Islamic Leadership and Islamic Organizational Culture and Its Influence on Islamic Working Motivation and Islamic Performance PT Bank Muamalat Indonesia Tbk. Employee in the Central Java", **Asian Pacific Management Review** Vol. 17, No.1, pp 77-90.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., 2005, **Cultures and Organizations Software of The Mind**, McGraw Hill, USA.
- Indrajit, E.R., Djokopranoto, R., 2008, **Strategi Manajemen Pembelian dan Supply Chain**, Cetakan Pertama. PT Grasindo, Jakarta.
- Khan, Waqas, Owais, Mufti, 2012, "Effect of Compensation on Motivating Employees in Public and Private Banks of Peshawar (BO and UBL)", **Journal of Basic Applied Scientific Research**, Vol. 2, No. 5, pp 4616-4623.
- Khalid, Sania, Mobeen U. Rehman, 2014, "Impact of Directors Remuneration on Financial Performance of a Firm", **International Journal of Information, Bussiness and Management**, Vol. 6, No.1, pp 180-194.
- Landy, F.J, Guion, R.M, 1970, "Devlopment of Scales for the Measurement of Work Motivation.," **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol. 5, pp 93-1970
- Lunenburg, F.C, 2011, "Organizational Culture Performance Relationships : Views of Excellence and theory Z" **National Forum of Educational Administration and Supervision Journal**, Vol. 29, No. 4, pp 1-10.
- Luthans, Fred, 2006, **Perilaku Organisasi**, Edisi Sepuluh, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Mahal, P. Kaur, 2009, "Organizational Culture and Organizational Climate as a Determinant of Motivation", **The IUP Journal of Management Research**, Vol 3, No. 10, pp 38-51.
- Malayu, Hasibuan, 2007, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Cetakan ke Sembilan, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Malik, M.E, Rizwan, Q.D, 2010, "Impact to Learn and Job Attitudes on Organizational Learning Culture in a Public Service Organization of Pakistan", **A Research Journal of South Asian Studies**, Vol. 25, No. 2, pp 217-235.

- Martoyo, Susilo, 2002, **Manajemen Sumber Daya manusia**, Edisi Kedelapan, BPFE, Yogyakarta.
- Mas'ud, Fuad, 2004, **Survai Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Mathis L. R, Jackson H. J, 2006, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Alih Bahasa, Salemba empat, Jakarta.
- Mohamed, A. I, Abukar, A .A .S, 2013, "The Impact of Organizational Culture on Employees Performance of Mogadishu Universities" **Academic Research International**, Vol. 4, No. 6, pp 382-391.
- Mondy, R. Wayne, Robert, M. Noe, 2005, **Human Resource Management**. Ninth Edition. Prentice Hall, USA.
- Mousavi, S. Abbas, Hosseini, S. Yaghoub, Hassanpour, Neda, 2015, "On the Effect of Organizational Culture on Organizational Performance: An Iranian Experience in State Bank Branches", **Iranian Journal of Management Studiess (IJMS)**, Vol. 8, No. 1, pp 97-116.
- Muda, Iskandar, Ahmad, Rafiki, Maratua, R.H., 2014, "Factors Influencing Employee Performance: A Study on the Islamic Banks In Indonesia", **International Journal of Business and Social Science**, Vol.5, No.2, pp 73-80.
- Munandar, A. S, 1995, **Psikologi Industri dan Organisasi**, Universitas terbuka, Jakarta.
- Parthasarathy, K, Ramalingam, S, 2015, "An Empirical Study on Organization Culture and Its Impact on Employee Motivation with Reference to Industrial Estates In Chennai", **IJABER**, Vol. 13, No. 1, pp 287-294.
- Ranupandojo, H., Suad, Husnan, 2002, **Manajemen Personalialia**, BPFE, Yogyakarta.
- Reflita, H.B, Isyandi, Yulia, Efni, 2014, "Pengaruh Iklim Organisasi dan Remunerasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Paramedis di Rumah Sakit Umum Puri Husada Tembilihan Kabupaten Indragiri Hilir", **Jurnal Tepak Manajemen Bisnis**, Vol. VI, No. 1, pp 65-73.
- Robbins, Stephen, 2006, **Perilaku Organisasi**. Edisi kesepuluh. PT Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Rochmat, K.B, Djamhur, Hamid, Mochammad, S.H, 2013, "Pengaruh Insentif terhadap Motivasi dan Kinerja", **Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)**, Vol. 1, No. 1, pp 19-27.

- Rosman, Ali, A.M, Khan, A, 2014, “Assessing Reliability and Validity of Job Performance Scale among University Teachers”, **Journal of Basic and Applied Scientific Research**, Vol. 4, No. 1, pp 35-41.
- Sadili, Samsudin, 2006, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, CV Pustaka Setia, Bandung.
- Sandilyan, P. R, *et al*, 2012, “Effect of Remuneration and Reward on Employee Motivation- A Study of Selected Hotels In West Bengal”, **International Journal of Business Economics & Management Research**, Vol. 2, No. 4, pp 30-50.
- Schein, Edgar H, 2004, **Organizational Culture and Leadership**, Third Edition, Jossey –Bass Publishers, San Francisco.
- Setyawati, N. M. R, Suartana, I.W, 2014, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja yang Berdampak pada Kinerja Keuangan”, **E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana**, Vol. 6, No. 1, pp 17-32.
- Shahzad, Fakhar, Zahid, Iqbal, Muhammad, Gulzar, 2013, “Impact of Organizational Culture on Employees Job Performance : An Empirical Study of Software Houses in Pakistan”, **Journal of Bussines Studies Quarterly**, Vol. 5, No. 2, pp 56-64.
- Siagian, Sondang P, 2008, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Simamora, Henry, 2006, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi 2, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Smircich, Linda, 1983, “Concepts of Culture and Organizational Analysis” **Administrative Science Quarterly**, Vol. 28, pp. 339-358.
- Sokro, Evans, 2012, “Analysis Of The Relationship That Exists between Organisational Culture, Motivation And Performance”, **Problems of Management in the 21<sup>st</sup> Century**, Vol. 3, pp 106-119.
- Sugiyono, 2012, **Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D**, ALFABETA, Bandung.
- Susanty, A., Baskoro, S.W, 2012, “ Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja serta dampaknya pada Kinerja Karyawan (Study Kasus Pada PT. PLN (Persero) APD Semarang)”, **J@TI**, Vol. 7, No. 2, pp 77-84.
- Susan, W.M, *et al.*, 2012, “Influence of Motivation on Performance in the Public Security Sector with a Focus to the Police Force in Nairobi, Kenya”,



**International Journal of Bussiness and Social and Science**, Vol. 3,  
No. 23, pp 195-204.

Wallach, Ellen J, 1983, “Individuals and Organizations: The Cultural Match”,  
**Training and Development Journal**, pp. 29-36.

Wilfred, O. N, Charles M. Elijah, Willy, Muturi, 2014, “Effect of Remuneration  
on Employee Performance in the Ministry of Internal Security : A case of  
Kisii County”, **International Journal of Human Resource Studies**, Vol.  
4, No. 1, pp 223-231