

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam beberapa tahun terakhir, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di sektor publik, khususnya dalam lingkup Badan Usaha Milik Negara (BUMN), telah menjadi perhatian utama bagi pemerintah untuk meningkatkan kinerja birokrasi dan kualitas pelayanan. Menurut Iswanto (2015) MSDM berfungsi melaksanakan perencanaan sumber daya manusia, implementasi, rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan karier karyawan, serta berinisiatif melakukan pengembangan terhadap organisasi. Saat ini, berbagai BUMN terus berusaha untuk mendorong reformasi birokrasi dengan cara meningkatkan kemampuan para pegawai, transparansi sistem rekrutmen, mengembangkan pelatihan dan keterampilan, hingga memperbaiki sistem gaji agar lebih adil dan sesuai dengan kinerja. Akan tetapi, berbagai tantangan masih dihadapi, seperti produktivitas karyawan yang belum optimal, sistem penilaian kinerja yang belum seragam, serta pengelolaan sumber daya manusia yang belum sepenuhnya terintegrasi dan profesional. Dalam upaya mengatasi hal ini, pemerintah dan manajemen BUMN terus berusaha meningkatkan *job performance* karyawan melalui berbagai kebijakan strategis dan inovasi dalam mengelola sumber daya manusia.

Menurut Sari (2020) *job performance* didefinisikan sebagai catatan mengenai hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu selama kurun waktu tertentu. *Job performance* dalam konteks sektor publik mencerminkan

efektivitas, efisiensi, dan produktivitas pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya untuk memberikan pelayanan terbaiknya bagi masyarakat. Hal tersebut menekankan mengenai pentingnya evaluasi yang objektif terhadap pencapaian individu dalam menjalankan tugasnya, dengan mencerminkan tingkat keberhasilan seorang karyawan dalam memenuhi tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi. Menurut Rumawas & Sos (2021) *job performance* merupakan perolehan prestasi kerja dan pencapaian hasil kerja, baik secara individu maupun kelompok saling bersinergi untuk menghubungkan serangkaian aktivitas dalam organisasi. Dengan *job performance* yang tinggi, hal ini akan berdampak baik pada pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan. Akan tetapi, saat ini masih terdapat berbagai permasalahan yang menghambat optimalisasi *job performance*, seperti kurangnya disiplin kerja, motivasi kerja, dan sistem penggajian atau upah yang belum sepenuhnya berbasis pada kinerja pegawai. Oleh karena itu, peningkatan *job performance* saat ini menjadi prioritas utama pemerintah memastikan BUMN dapat menjalankan fungsinya secara efektif dalam mendukung pertumbuhan ekonomi nasional.

Salah satu kebijakan yang sering diterapkan untuk meningkatkan *job performance* karyawan adalah pemberian *financial reward*. Menurut Idris et al. (2020) *financial reward* merupakan bentuk apresiasi atau kompensasi yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan sebagai penghargaan atas kinerja yang dilakukan. *Reward* biasanya diberikan kepada pegawai dalam bentuk uang yang meliputi gaji, bonus, tunjangan, dan insentif yang diberikan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi karyawan terhadap perusahaan. Menurut Fidelis

Ezewike (2018) *Reward* dalam konteks organisasi dapat didefinisikan sebagai strategi yang diterapkan untuk merangsang kinerja karyawan. Dalam suatu organisasi pemberian *reward* bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan motivasi karyawan dalam bekerja. Selain itu, *financial reward* juga dianggap sebagai faktor eksternal yang dapat mempengaruhi tingkat komitmen dan loyalitas karyawan. Karyawan yang merasa mendapatkan kompensasi yang layak cenderung akan lebih setia terhadap organisasi. Dalam konteks sektor publik, loyalitas karyawan sangat dibutuhkan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih berkualitas bagi pelayanan masyarakat.

Namun, hingga saat ini, efektivitas *financial reward* dalam sektor publik masih menjadi perdebatan. Seringkali organisasi menghadapi tantangan dalam menentukan jumlah dan jenis *reward* yang sesuai, agar tidak hanya memberikan dampak jangka pendek, tetapi juga dapat mendorong kinerja jangka panjang. Oleh karena itu, pemberian *financial reward* harus dirancang secara adil, transparan, dan sesuai dengan kontribusi karyawan terhadap pencapaian organisasi. Salah satu faktor lain yang dapat memperkuat hubungan antara *financial reward* dan *job performance* karyawan adalah komitmen organisasional.

Komitmen organisasional merupakan faktor yang penting dalam menentukan seberapa besar karyawan bersedia memberikan dedikasi dan usaha terbaiknya bagi organisasi. Menurut Chatman (1986) dalam (Sudha et al., 2024) komitmen organisasional didefinisikan sebagai seberapa kuat seorang karyawan dapat mengidentifikasi dirinya dengan suatu organisasi dan memiliki ketertarikan psikologis dengan organisasi tersebut. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi

cenderung menunjukkan sikap yang lebih responsif, memiliki tingkat absensi yang rendah dan mampu bekerja dalam tekanan dengan tetap menjaga profesionalisme. Dalam sektor publik, komitmen organisasional dapat menjadi faktor penting dalam menjaga kestabilan tenaga kerja dan memastikan kualitas pelayanan pada masyarakat tetap optimal. Dalam penelitiannya Sudha et al. (2024) komitmen organisasional dapat mengurangi dampak negatif dari *financial reward* terhadap *job performance*, akan tetapi tidak sepenuhnya menghilangkan dampak negatif tersebut, yang berarti komitmen organisasional dapat berperan sebagai mediasi parsial. Hasil penelitian tersebut menunjukkan jika *financial reward* penting, akan tetapi tanpa adanya rasa keterikatan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi, kinerja karyawan tidak akan optimal. Komitmen organisasional dapat membantu karyawan untuk tetap termotivasi, bahkan ketika *reward* yang diterima belum sepenuhnya memenuhi harapan mereka. Dengan demikian, membangun komitmen organisasional yang kuat akan menjadi hal yang penting bagi organisasi karena dapat meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Sebagai bagian dari upaya untuk memahami hubungan antara *financial reward*, komitmen organisasional, dan *job performance* pegawai dalam sektor publik, penelitian ini berfokus pada PT. Adhi Karya. PT Adhi Karya merupakan salah satu BUMN yang bergerak dibidang konstruksi, *real estate*, dan investasi infrastruktur. Tugas utama PT. Adhi Karya adalah merancang, membangun, dan mengelola berbagai proyek infrastruktur, seperti jalan tol, jembatan, pelabuhan, dan gedung bertingkat. Peran PT. Adhi Karya sangat penting dalam mendukung pembangunan nasional, terutama melalui keterlibatannya dalam proyek-proyek

infrastruktur berskala besar yang memberikan dampak luas bagi masyarakat dan perekonomian. Perusahaan ini tidak hanya fokus pada pembangunan fisik tetapi juga berkontribusi dalam merancang dan menerapkan solusi teknis serta manajerial yang inovatif untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kualitas hasil pembangunan. Dengan pendekatan yang terintegrasi, PT. Adhi Karya turut memastikan bahwa setiap proyek yang dijalankan dapat memberikan nilai tambah secara berkelanjutan. Dalam hal ini, Departemen Infrastruktur 1 memegang peranan penting, yaitu bertanggung jawab penuh atas pengelolaan dan pengawasan pelaksanaan proyek, mulai dari tahap perencanaan hingga penyelesaian. Departemen ini juga memastikan bahwa seluruh kegiatan dilakukan sesuai dengan standar mutu, anggaran yang ditetapkan, serta jadwal waktu yang telah direncanakan, sehingga proyek dapat berjalan secara optimal dan memberikan manfaat maksimal.

Dengan tingkat *job performance* yang tinggi, hal ini akan mendukung pelaksanaan proyek-proyek strategis negara yang dikelola oleh PT. Adhi Karya. Dalam konteks ini, peran dari *financial reward* dan komitmen organisasional menjadi sesuatu yang penting untuk diteliti guna menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan profesional. Oleh karena itu, *financial reward* dapat mempengaruhi komitmen organisasional dan *job performance* menjadi aspek penting yang perlu diteliti. Dengan memahami hubungan antara ketiga variabel tersebut, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman mendalam dan memberikan rekomendasi yang dapat diterapkan oleh organisasi sektor publik dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensinya. Selain itu, pemahaman yang baik

mengenai peran komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dapat membantu dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif dan mendukung kinerja yang optimal. Dengan demikian, organisasi sektor publik dapat meningkatkan kinerja mereka secara berkelanjutan dan memberikan kontribusi yang lebih optimal dalam pembangunan infrastruktur negara.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, didapatkan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *financial reward* berpengaruh signifikan terhadap *job performance* karyawan PT. Adhi Karya?
2. Apakah *financial reward* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan PT. Adhi Karya?
3. Apakah komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap *job performance* karyawan PT. Adhi Karya?
4. Apakah komitmen organisasioanl memediasi pengaruh *financial reward* terhadap *job performance*?

1.3. Batasan Masalah

Agar permasalahan yang di bahas dalam penelitian ini tidak terlalu luas, maka penulis menetapkan batasan-batasan penelitian sebagai berikut:

1. *Financial reward* didefinisikan sebagai semua bentuk pembayaran moneter yang diterima oleh karyawan, termasuk gaji, tunjangan pensiun, tunjangan medis, tunjangan perumahan, serta insentif variabel yang bergantung pada kinerja individu atau kelompok, menurut Anton Schlechter (2014) dalam penelitian (Sudha et al., 2024).
2. Komitmen organisasional didefinisikan sebagai seberapa kuat seorang karyawan mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi dan memiliki ketertarikan psikologis terhadapnya, menurut Chatman (1986) dalam penelitian (Sudha et al., 2024).
3. *Job performance* didefinisikan sebagai tindakan dan perilaku karyawan yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan suatu organisasi, menurut S.Ones (2008) dalam penelitian (Sudha et al., 2024).

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dipaparkan, didapatkan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh antara *financial reward* terhadap *job performance* karyawan PT. Adhi Karya.
2. Untuk menganalisis pengaruh antara *financial reward* terhadap komitmen organisasional karyawan PT. Adhi Karya.
3. Untuk menganalisis pengaruh antara komitmen organisasional terhadap *job performance* karyawan PT. Adhi Karya.

4. Untuk menganalisis peran mediasi komitmen organisasional pada pengaruh *financial reward* terhadap *job performance*.

1.5. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

1. Bagi Penulis, memberikan manfaat penerapan ilmu manajemen sumber daya manusia dan juga sebagai sumber informasi mengenai hubungan antara *financial reward*, komitmen organisasional, dan *job performance*. Selain itu hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi penelitian yang relevan bagi pihak lain yang akan membahas topik serupa.
2. Bagi Dunia Akademik, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat akademis sebagai media referensi dan tukar pikiran bagi peneliti selanjutnya yang nantinya akan menggunakan konsep dan dasar penelitian yang serupa dan membahas mengenai hubungan antara *financial reward*, komitmen organisasional, dan *job performance*.

b. Manfaat Praktis

1. Dengan memahami bagaimana *financial reward* dan komitmen organisasional mempengaruhi *job performance*, hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu PT. Adhi Karya dalam merancang sistem *reward* yang lebih tepat sasaran untuk mengembangkan kebijakan *reward* yang lebih efektif.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi Divisi Sumber Daya Manusia PT. Adhi Karya dalam menentukan strategi

peningkatan *job performance*, loyalitas karyawan, dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini dibagi menjadi 5 bab yang masing-masing babnya terdiri dari beberapa sub bab. Berikut adalah sistematika penulisan dari penelitian ini.

BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini berisikan latar belakang masalah mengenai *financial reward*, komitmen organisasional, dan *job performance*, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisikan landasan teori dari setiap variabel dalam penelitian ini yang berisikan pengertian dari *financial reward*, komitmen organisasional, dan *job performance*. Pada bab ini juga berisi penelitian-penelitian terdahulu, perumusan hipotesis, dan kerangka penelitian.

BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini berisikan penjelasan mengenai jenis penelitian, populasi dan sampel, data penelitian, metode pengumpulan data, penjelasan variabel penelitian, dan metode analisis data.

BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan menjabarkan hasil dari penelitian dan pembahasan mengenai data yang telah diteliti dan diolah.

BAB V: PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan, keterbatasan penelitian, serta saran-saran baik bagi perusahaan maupun penelitian selanjutnya yang serupa.

