

Dampak Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai: Menilik Peran Kepuasan Kerja Sebagai Mediator

Rusli^{1*}, Dyah Sawitri², Djuni Farhan³
¹⁻³Universitas Gajayana Malang, Indonesia

Alamat: Jl. Mertojoyo Blok L, Merjosari Kota Malang
Korespondensi Penulis: Rusli109@gmail.com*

Abstract Remuneration is a crucial factor in improving employee performance, both directly and through job satisfaction as a mediating variable. This study aims to analyze the effect of remuneration on employee performance with job satisfaction as a mediator at Politeknik Negeri Malang. The research uses a quantitative approach with a survey technique involving 60 employees. Path analysis is used to examine the relationships between variables. The results indicate that remuneration significantly affects job satisfaction and employee performance. Job satisfaction also acts as a mediator that strengthens the relationship between remuneration and performance. Performance-based remuneration, focusing on attendance and work achievement, has been proven to enhance employee satisfaction, which in turn contributes to higher productivity. These findings have implications for human resource management, suggesting that fair and performance-based remuneration policies not only improve employee satisfaction but also strengthen motivation and work commitment. Organizations are advised to consider job satisfaction in remuneration policies and expand research to other sectors for further validation.

Keywords: Employee performance, Job satisfaction, Path analysis, Remuneration, Work motivation

Abstrak Remunerasi adalah faktor krusial dalam meningkatkan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh remunerasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai mediator di Politeknik Negeri Malang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik survei yang melibatkan 60 karyawan. Analisis jalur digunakan untuk menguji hubungan antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa remunerasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja juga berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara remunerasi dan kinerja. Remunerasi berbasis kinerja, yang berfokus pada kehadiran dan pencapaian kerja, terbukti meningkatkan kepuasan karyawan yang pada gilirannya berkontribusi pada produktivitas yang lebih tinggi. Temuan ini memberikan implikasi bagi manajemen sumber daya manusia, menyarankan bahwa kebijakan remunerasi yang adil dan berbasis kinerja tidak hanya meningkatkan kepuasan karyawan tetapi juga memperkuat motivasi dan komitmen kerja. Organisasi disarankan untuk mempertimbangkan kepuasan kerja dalam kebijakan remunerasi dan memperluas penelitian ke sektor lain untuk validasi lebih lanjut.

Kata kunci: Analisis jalur, Kepuasan kerja, Kinerja pegawai, Motivasi kerja, Remunerasi

1. LATAR BELAKANG

Kinerja pegawai merupakan faktor kunci dalam menentukan keberhasilan suatu instansi dalam mencapai tujuannya. Keberhasilan ini tidak hanya ditentukan oleh sarana dan prasarana yang tersedia, tetapi juga oleh kualitas sumber daya manusia yang menjalankan tugasnya. Dalam dunia kerja, kinerja pegawai sering kali dikaitkan dengan berbagai faktor, salah satunya adalah sistem kompensasi yang diterapkan oleh organisasi. Pemberian kompensasi yang layak diharapkan dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas pegawai, sehingga berdampak positif pada peningkatan produktivitas kerja (Notoatmodjo, 2009).

Remunerasi merupakan bentuk kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan atas kinerja mereka. Konsep ini tidak hanya mencakup gaji pokok, tetapi juga berbagai tunjangan, bonus, dan insentif lainnya. Penerapan sistem remunerasi bertujuan untuk menciptakan keseimbangan antara hak dan kewajiban pegawai serta mendorong peningkatan kinerja secara optimal. Menurut Peraturan Menpan Nomor 15 Tahun 2008, penerapan remunerasi memiliki tiga sasaran utama, yaitu perubahan pola pikir, budaya kerja, dan perilaku. Dengan sistem yang tepat, remunerasi diharapkan dapat meningkatkan kualitas layanan pegawai di berbagai sektor, termasuk di sektor pendidikan (Purnamawati, 2017).

Beberapa penelitian telah mengkaji hubungan antara remunerasi dan kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa remunerasi yang adil dan kompetitif berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Namun, hubungan ini tidak selalu bersifat langsung karena terdapat faktor lain yang turut memengaruhi, salah satunya adalah kepuasan kerja. Pegawai yang merasa puas dengan sistem remunerasi yang diterapkan cenderung memiliki motivasi kerja lebih tinggi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja mereka (Badriyah, 2015).

Kepuasan kerja merupakan aspek psikologis yang mencerminkan sejauh mana pegawai merasa dihargai dan puas dengan pekerjaannya. Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja meliputi lingkungan kerja, sistem kompensasi, serta beban kerja yang diberikan oleh organisasi. Apabila remunerasi yang diberikan dianggap sesuai dengan harapan pegawai, maka tingkat kepuasan kerja mereka akan meningkat, yang selanjutnya dapat memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik (Zainal, Ramly, Mutis, & Arafah, 2014).

Beberapa indikator ketidakpuasan kerja pegawai antara lain rendahnya produktivitas, tingginya tingkat absensi, serta rendahnya komitmen terhadap organisasi (Sinambela, 2016). Politeknik Negeri Malang telah menerapkan sistem remunerasi berbasis kebijakan pemerintah, sebagaimana tertuang dalam Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor 73/PMK.05/2007 dan Peraturan Direktur Politeknik Negeri Malang Nomor 262 Tahun 2016. Meskipun demikian, masih terdapat celah penelitian mengenai sejauh mana kebijakan ini berkontribusi terhadap kinerja pegawai, khususnya dalam konteks kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan untuk memahami efektivitas sistem remunerasi yang telah diterapkan. Tanpa adanya pemahaman yang mendalam mengenai hubungan antara remunerasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai, organisasi berisiko mengalami ketidakseimbangan dalam pemberian kompensasi yang dapat berujung pada rendahnya motivasi dan produktivitas kerja pegawai. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya

untuk memberikan wawasan empiris mengenai bagaimana remunerasi dapat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengambil kebijakan dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam merancang sistem kompensasi yang lebih efektif dan berbasis pada kebutuhan pegawai. Dengan memahami mekanisme hubungan antara remunerasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai, instansi pendidikan dapat mengoptimalkan strategi pengelolaan sumber daya manusia guna mencapai tujuan organisasi secara lebih efisien.

Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi instansi lain dalam mengembangkan kebijakan remunerasi yang lebih adil dan kompetitif. Setiap organisasi memiliki karakteristik dan tantangan yang berbeda, sehingga pendekatan berbasis penelitian dapat membantu dalam merancang sistem kompensasi yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan pegawai.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Secara spesifik, penelitian ini akan menguji sejauh mana remunerasi dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai serta bagaimana kepuasan kerja tersebut berkontribusi dalam meningkatkan kinerja mereka. Dengan demikian, penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme hubungan antara ketiga variabel tersebut dalam konteks organisasi pendidikan.

2. KAJIAN TEORITIS

Manajemen sumber daya manusia berperan penting dalam memastikan efektivitas dan efisiensi kerja pegawai dalam suatu organisasi. Keberhasilan suatu organisasi tidak hanya bergantung pada sarana dan prasarana, tetapi juga pada bagaimana sumber daya manusia dikelola untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Hasibuan, 2013). Salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia adalah pemberian kompensasi yang adil dan layak, yang dapat memotivasi pegawai untuk bekerja lebih optimal.

Kompensasi merupakan bentuk balas jasa yang diberikan organisasi kepada pegawai sebagai penghargaan atas kinerja mereka. Pemberian kompensasi yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, dan loyalitas pegawai (Sofyandi, 2008). Kompensasi ini dapat dibagi menjadi kompensasi langsung, seperti gaji dan bonus, serta kompensasi tidak langsung, seperti tunjangan dan fasilitas kesejahteraan. Salah satu bentuk kompensasi yang saat

ini banyak diterapkan dalam organisasi publik dan swasta adalah sistem remunerasi yang dirancang untuk meningkatkan produktivitas pegawai.

Remunerasi merupakan pemberian imbalan atas jasa yang telah diberikan pegawai kepada organisasi. Sistem remunerasi yang adil dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai dan mendorong mereka untuk bekerja lebih produktif (Surya, 2004). Kebijakan remunerasi yang diterapkan dalam sektor publik di Indonesia diatur dalam Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 31 Tahun 2016. Penelitian yang dilakukan oleh Ojeleye Yinka Calvin (2017) menunjukkan bahwa remunerasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kepuasan kerja merupakan aspek psikologis yang mencerminkan bagaimana pegawai menilai pekerjaannya berdasarkan harapan, kebutuhan, dan keinginannya (Husein, 2008). Kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti lingkungan kerja, kompensasi, kesempatan promosi, dan hubungan dengan atasan maupun rekan kerja (Robbins, 2006). Penelitian yang dilakukan oleh Mohammed Inuwa (2016) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif dengan kinerja pegawai. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi dan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi.

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Kinerja yang optimal sangat bergantung pada motivasi, kepuasan kerja, serta sistem kompensasi yang diterapkan oleh organisasi (Mangkunegara, 2001). Robbins (2006) menjelaskan bahwa indikator utama dalam mengukur kinerja pegawai meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas penggunaan sumber daya, serta kemandirian dalam menjalankan tugas.

Hubungan antara remunerasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai telah dikaji dalam berbagai penelitian terdahulu. Hasil penelitian oleh Jamilu B. Salisu, Ezekiel Chinyio, dan Subashini Suresh (2015) menunjukkan bahwa gaji tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karena pegawai sektor publik di Nigeria merasa bahwa gaji yang diterima tidak memadai. Sebaliknya, penelitian yang dilakukan oleh Abayomi Olarewaju Adeoye dan Ziska Fields (2014) menemukan bahwa kepuasan kerja pegawai dapat dipengaruhi oleh remunerasi yang adil dan sesuai dengan beban kerja yang diberikan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, masih terdapat perbedaan temuan mengenai hubungan antara remunerasi dan kepuasan kerja. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa remunerasi memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja, sementara penelitian lainnya

mengungkapkan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menguji kembali hubungan antara remunerasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai dalam konteks Politeknik Negeri Malang, di mana sistem remunerasi telah diatur secara khusus melalui kebijakan pemerintah.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan kebijakan sumber daya manusia, khususnya dalam penerapan sistem remunerasi yang lebih efektif guna meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian konklusif dalam bentuk penelitian kausal untuk menguji hubungan antara remunerasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik survei menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama. Wawancara juga dilakukan sebagai pelengkap untuk memperoleh informasi tambahan mengenai variabel yang diteliti (Aaker et al., 1998).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga kependidikan yang berstatus Pegawai Negeri Sipil di Kantor Pusat Politeknik Negeri Malang, yang berjumlah 75 orang. Mengingat jumlah populasi kurang dari 100 orang, penelitian ini menggunakan metode sensus, di mana seluruh populasi dijadikan sebagai responden (Arikunto, 2006). Namun, dalam pelaksanaannya, hanya 60 responden yang dapat diikutsertakan dalam penelitian karena kendala kehadiran beberapa pegawai saat pengambilan data.

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui kuesioner yang disebarkan kepada responden, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen yang berkaitan dengan sistem remunerasi dan penilaian kinerja pegawai di Politeknik Negeri Malang. Skala pengukuran yang digunakan dalam kuesioner adalah skala Likert dengan lima kategori respons, mulai dari "Sangat Setuju" hingga "Sangat Tidak Setuju" (Sugiyono, 2010).

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari variabel independen, variabel mediasi, dan variabel dependen. Variabel independen adalah remunerasi (X), yang mencakup kehadiran, sasaran kerja pegawai, dan integritas, sesuai dengan Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 31 Tahun 2016. Variabel mediasi adalah kepuasan kerja (Y1), yang mencakup aspek pekerjaan itu sendiri, tunjangan, pengawasan, kesempatan promosi, dan hubungan dengan rekan kerja (Onukwebe, 2012). Variabel dependen adalah

kinerja pegawai (Y2), yang diukur berdasarkan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja pegawai sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011.

Pengolahan data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan perangkat lunak SPSS. Analisis data menggunakan analisis jalur (path analysis), yang merupakan bentuk regresi berganda yang memungkinkan estimasi dampak langsung maupun tidak langsung antar variabel (Solimun, 2002).

Uji validitas dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua item dalam kuesioner memiliki nilai signifikansi di bawah 0,05, sehingga dinyatakan valid. Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan Cronbach's Alpha, yang menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai lebih dari 0,60, sehingga instrumen penelitian dianggap reliabel (Nunnally, 1967; dalam Ghozali, 2009).

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan uji-t untuk menguji pengaruh parsial masing-masing variabel. Uji-F digunakan untuk melihat pengaruh simultan antara variabel independen dan variabel mediasi terhadap variabel dependen. Model penelitian yang dihasilkan diharapkan dapat menjelaskan secara empiris hubungan antara remunerasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai di lingkungan Politeknik Negeri Malang.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis Deskriptif

Tabel 1. Hasil Analisis Deskriptif

Variabel	Indikator	STS (%)	TS (%)	RR (%)	S (%)	SS (%)
Remunerasi (X)	Kehadiran	6,7	16,7	26,7	43,3	6,7
	Sasaran kerja pegawai	1,7	16,7	26,7	50,0	5,0
	Integritas	1,7	18,3	11,7	63,3	5,0
Kepuasan Kerja (Y1)	Pekerjaan itu sendiri	1,7	13,3	31,7	48,3	5,0
	Remunerasi	6,7	8,3	18,3	61,7	5,0
	Pengawasan	10,0	15,0	31,0	38,3	5,0
	Kesempatan promosi	8,3	8,3	40,0	41,7	1,7
	Kerjasama antar pegawai	6,7	5,0	21,7	63,3	3,3
Kinerja Pegawai (Y2)	Menyelesaikan tugas yang ditetapkan	0,0	0,0	23,3	71,7	5,0
	Menyelesaikan tugas dengan baik	1,7	3,3	33,3	60,0	6,7
	Menyelesaikan tugas tepat waktu	3,3	3,3	28,3	56,7	8,3

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa mayoritas responden merasa bahwa remunerasi yang diterima telah meningkatkan kehadiran kerja mereka (43,3% setuju). Sebagian besar responden juga setuju bahwa remunerasi meningkatkan capaian sasaran kerja (50%) dan integritas kerja (63,3%).

Variabel kepuasan kerja, sebanyak 61,7% responden menyatakan puas dengan remunerasi yang diberikan, sementara 48,3% merasa puas terhadap pekerjaan mereka. Tingkat kepuasan terhadap pengawasan atasan dan kerjasama pegawai juga menunjukkan persentase yang cukup tinggi. Untuk variabel kinerja pegawai, 71,7% responden menyatakan mampu menyelesaikan tugas yang telah ditetapkan, 60% merasa mampu menyelesaikan tugas dengan baik, dan 56,7% menyelesaikan tugas tepat waktu. Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai di Polinema cenderung tinggi.

Hasil Analisis Korelasi

Variabel	Remunerasi (X)	Kepuasan Kerja (Y1)	Kinerja Pegawai (Y2)
Remunerasi (X)	1,000	0,658**	0,813**
Kepuasan Kerja (Y1)	0,658**	1,000	0,715**
Kinerja Pegawai (Y2)	0,813**	0,715**	1,000

Analisis korelasi menunjukkan bahwa remunerasi memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja ($r = 0,658$) dan kinerja pegawai ($r = 0,813$). Kepuasan kerja juga memiliki korelasi signifikan dengan kinerja pegawai ($r = 0,715$). Seluruh hubungan antarvariabel memiliki nilai signifikansi di bawah 0,05, yang menandakan hubungan yang kuat dan signifikan.

Hasil Analisis Jalur

Tabel Hasil Analisis Jalur

Jalur Hubungan	Koefisien Jalur (P)	Signifikansi (p)	Kesimpulan
Remunerasi → Kepuasan Kerja (Y1)	0,497	0,024	Signifikan
Remunerasi → Kinerja Pegawai (Y2)	0,712	0,000	Signifikan
Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai (Y2)	0,351	0,006	Signifikan
Remunerasi → Kinerja Pegawai (via Kepuasan Kerja)	0,174	Sobel Z = 2,416 (>1,98)	Signifikan

Model analisis jalur menunjukkan bahwa remunerasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dengan koefisien sebesar 0,497 ($p = 0,024$). Remunerasi juga berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai dengan koefisien 0,712 ($p = 0,000$). Selain itu, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan koefisien 0,351 ($p = 0,006$).

Uji Sobel menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara remunerasi dan kinerja pegawai dengan nilai Z sebesar 2,416, yang lebih besar dari 1,98 pada taraf signifikansi 5%. Dengan demikian, kepuasan kerja terbukti menjadi variabel mediasi yang signifikan.

Pembahasan

Pengaruh Remunerasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa remunerasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Politeknik Negeri Malang. Koefisien jalur sebesar 0,497 dengan nilai signifikansi 0,024 membuktikan bahwa peningkatan remunerasi berbanding lurus dengan tingkat kepuasan kerja pegawai. Sistem remunerasi yang diterapkan memberikan penghargaan atas kontribusi pegawai, sehingga mereka merasa lebih dihargai dalam lingkungan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Ojeleye Yinka Calvin (2017) menemukan bahwa remunerasi merupakan faktor utama dalam meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi pegawai. Hasil penelitian ini memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa pegawai yang menerima kompensasi sesuai ekspektasi cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Temuan dalam penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian Abayomi Olarewaju Adeoye dan Ziska Fields (2014) yang menunjukkan bahwa pegawai di sektor asuransi Nigeria memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah akibat ketidakpastian dalam sistem kompensasi dan keamanan kerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa sistem remunerasi yang diterapkan secara konsisten dan berbasis kebijakan formal memiliki dampak positif terhadap persepsi keadilan dan kesejahteraan pegawai.

Peningkatan kehadiran pegawai setelah penerapan remunerasi menjadi salah satu indikator efektivitas kebijakan ini. Rata-rata kehadiran pegawai meningkat dari 174 jam per bulan pada tahun 2016 menjadi 178 jam per bulan pada tahun 2017. Kelebihan jam kerja ini tidak dihitung sebagai lembur, namun pegawai tetap bersedia untuk hadir dan bekerja sesuai dengan tuntutan organisasi.

Remunerasi yang diterima pegawai tidak hanya berpengaruh pada aspek finansial, tetapi juga mencerminkan penghargaan terhadap kontribusi mereka. Teori Equity Theory yang dikemukakan oleh Adams (1963) menjelaskan bahwa kepuasan kerja individu ditentukan oleh sejauh mana mereka merasa diperlakukan dengan adil dalam hal distribusi imbalan. Sistem remunerasi yang berbasis pada kinerja dan kehadiran memberikan persepsi bahwa organisasi memberikan penghargaan yang sepadan dengan usaha pegawai.

Banyak penelitian sebelumnya lebih berfokus pada dampak remunerasi terhadap motivasi kerja atau kinerja pegawai secara langsung. Penelitian ini memberikan dimensi tambahan dengan menunjukkan bagaimana remunerasi dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian memengaruhi aspek perilaku seperti peningkatan kehadiran dan loyalitas pegawai terhadap organisasi.

Temuan dalam penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam memahami hubungan antara sistem kompensasi dan kesejahteraan psikologis pegawai. Organisasi yang menerapkan sistem remunerasi berbasis kinerja dan kehadiran tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja pegawai, tetapi juga membangun komitmen dan keterikatan pegawai terhadap tempat kerja mereka.

Pengaruh Remunerasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa remunerasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Koefisien jalur sebesar 0,712 dengan nilai signifikansi 0,000 membuktikan bahwa peningkatan remunerasi berbanding lurus dengan peningkatan kinerja pegawai. Sistem remunerasi yang diterapkan memberikan insentif bagi pegawai untuk bekerja lebih optimal dalam mencapai target yang telah ditetapkan organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Adeoye & Fields (2014) menyatakan bahwa kompensasi yang baik mendorong peningkatan produktivitas. Temuan dalam penelitian ini memperkuat hasil tersebut dengan menunjukkan bahwa remunerasi yang berbasis pada kinerja dan kehadiran mendorong pegawai untuk bekerja lebih efisien dan produktif.

Penelitian yang dilakukan oleh Jamilu B. Salisu, Ezekiel Chinyio, dan Subashini Suresh (2015) menemukan bahwa gaji yang tidak mencukupi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sektor publik di Nigeria. Perbedaan dengan penelitian ini terletak pada sistem remunerasi yang diterapkan. Polinema telah menerapkan sistem remunerasi berbasis kebijakan yang dirancang untuk memberikan penghargaan yang adil bagi pegawai, sehingga pegawai memiliki insentif yang lebih kuat untuk meningkatkan kinerja mereka.

Penilaian kinerja pegawai setelah penerapan remunerasi menunjukkan peningkatan yang signifikan. Hasil capaian sasaran kerja pegawai meningkat dari rata-rata nilai 92,03 pada tahun 2016 menjadi 93,05 pada tahun 2017. Nilai perilaku kerja pegawai juga mengalami peningkatan dari 90,2 menjadi 90,5. Peningkatan ini mencerminkan bahwa pegawai lebih termotivasi untuk mencapai target kerja setelah diberlakukannya sistem remunerasi yang baru.

Teori Expectancy Theory yang dikemukakan oleh Vroom (1964) menyatakan bahwa individu akan bekerja lebih keras jika mereka percaya bahwa upaya yang mereka lakukan akan menghasilkan imbalan yang diharapkan. Hasil penelitian ini mendukung teori tersebut dengan menunjukkan bahwa sistem remunerasi yang adil dan berbasis kinerja memberikan motivasi bagi pegawai untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaan mereka.

Banyak penelitian sebelumnya hanya berfokus pada hubungan langsung antara remunerasi dan kinerja tanpa mempertimbangkan bagaimana kebijakan remunerasi dirancang dan diterapkan dalam suatu organisasi. Penelitian ini memberikan perspektif tambahan dengan menunjukkan bahwa sistem remunerasi yang dikaitkan dengan kehadiran dan pencapaian kerja dapat menjadi strategi yang efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Penerapan remunerasi di Polinema tidak hanya berdampak pada peningkatan produktivitas, tetapi juga memperkuat budaya kerja yang lebih kompetitif dan profesional. Pegawai memiliki kesadaran yang lebih tinggi terhadap pencapaian target kerja karena sistem remunerasi memberikan penghargaan bagi mereka yang menunjukkan kinerja lebih baik. Hal ini menjadikan sistem remunerasi sebagai alat manajerial yang tidak hanya memengaruhi aspek finansial pegawai, tetapi juga membentuk perilaku kerja yang lebih produktif dan bertanggung jawab.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien jalur sebesar 0,351 dan nilai signifikansi 0,006. Peningkatan kepuasan kerja berbanding lurus dengan peningkatan kinerja pegawai, menunjukkan bahwa pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen dalam menyelesaikan tugasnya.

Teori kepuasan kerja Herzberg menjelaskan bahwa faktor kepuasan kerja seperti kesempatan promosi, pengakuan, serta lingkungan kerja yang mendukung berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai. Temuan dalam penelitian ini sejalan dengan konsep tersebut, di mana kepuasan terhadap remunerasi, pengawasan atasan, dan hubungan kerja yang harmonis menciptakan dorongan intrinsik yang mendorong peningkatan produktivitas pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Inuwa (2016) menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan produktivitas pegawai. Temuan dalam penelitian ini memperkuat hasil tersebut dengan menunjukkan bahwa pegawai di Polinema yang merasa puas dengan kebijakan dan sistem kerja menunjukkan peningkatan kehadiran dan komitmen terhadap tugas mereka.

Penelitian yang dilakukan oleh Adeoye & Fields (2014) menunjukkan bahwa kepuasan kerja di sektor asuransi Nigeria tidak secara langsung memengaruhi kinerja pegawai karena adanya ketidakpastian dalam sistem kompensasi dan jenjang karir. Perbedaan dengan penelitian ini terletak pada lingkungan kerja dan sistem kebijakan yang diterapkan. Polinema memiliki sistem remunerasi dan jenjang karir yang lebih terstruktur, sehingga pegawai memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja mereka.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai yang merasa puas dengan sistem kerja di Polinema menunjukkan peningkatan kehadiran dan keterlibatan dalam pekerjaan. Data kehadiran pegawai meningkat dari 174 jam per bulan pada tahun 2016 menjadi 178 jam per bulan pada tahun 2017. Peningkatan kehadiran ini mencerminkan bahwa pegawai memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk menjalankan tugasnya karena merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk berkembang dalam organisasi.

Teori Job Satisfaction Model dari Locke (1976) menyatakan bahwa kepuasan kerja terbentuk dari keseimbangan antara harapan dan realitas yang diterima oleh pegawai. Penelitian ini menunjukkan bahwa sistem remunerasi dan kebijakan organisasi di Polinema telah menciptakan keseimbangan yang baik, sehingga pegawai merasa puas dan terdorong untuk bekerja lebih baik.

Penelitian sebelumnya lebih banyak menyoroti kepuasan kerja sebagai variabel yang berdampak pada kesejahteraan psikologis pegawai tanpa meneliti efek langsungnya terhadap kinerja. Penelitian ini memberikan perspektif tambahan dengan membuktikan bahwa kepuasan kerja tidak hanya meningkatkan kesejahteraan pegawai, tetapi juga berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja.

Temuan dalam penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam memahami bagaimana kebijakan organisasi yang mendukung kesejahteraan pegawai dapat meningkatkan produktivitas. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya lebih cenderung menunjukkan perilaku positif seperti loyalitas terhadap organisasi, disiplin dalam bekerja, serta keinginan untuk memberikan hasil kerja yang lebih baik.

Pengaruh Remunerasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja

Hasil uji Sobel menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara remunerasi dan kinerja pegawai. Nilai koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,174 dengan z-score sebesar 2,416 yang lebih besar dari 1,98 pada taraf signifikansi 5% membuktikan bahwa kepuasan kerja secara signifikan menjadi jalur perantara dalam peningkatan kinerja pegawai yang dipengaruhi oleh sistem remunerasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Mathis (2007) menyatakan bahwa kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh faktor kemampuan, remunerasi, dan dukungan organisasi yang diberikan kepada individu. Temuan dalam penelitian ini mendukung teori tersebut dengan menunjukkan bahwa remunerasi yang diberikan kepada pegawai di Polinema tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja mereka terlebih dahulu sebelum akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas.

Penelitian yang dilakukan oleh Munandar (2001) menemukan adanya hubungan positif antara kompensasi yang diberikan organisasi dengan pencapaian kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Temuan dalam penelitian ini memperkuat hasil tersebut dengan menunjukkan bahwa sistem remunerasi yang diterapkan di Polinema mendorong kepuasan pegawai yang lebih tinggi, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja mereka.

Penelitian yang dilakukan oleh Abayomi Olarewaju Adeoye dan Ziska Fields (2014) menemukan bahwa di beberapa sektor industri, hubungan antara remunerasi dan kinerja tidak selalu dimediasi oleh kepuasan kerja. Pegawai di perusahaan asuransi Nigeria dalam penelitian mereka menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja tetap rendah meskipun mendapatkan remunerasi, karena adanya faktor lain seperti lingkungan kerja dan keamanan pekerjaan yang kurang mendukung. Perbedaan dengan penelitian ini terletak pada sistem kebijakan yang diterapkan. Di Polinema, sistem remunerasi telah terstruktur sesuai kebijakan pemerintah, sehingga pegawai cenderung lebih puas dengan imbalan yang diterima, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa remunerasi yang diberikan tidak hanya menjadi insentif finansial, tetapi juga memiliki dampak psikologis dalam meningkatkan kepuasan pegawai. Kepuasan kerja yang meningkat menyebabkan pegawai memiliki loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi, motivasi kerja yang lebih baik, serta komitmen dalam menjalankan tugasnya. Data kehadiran pegawai yang meningkat dari 174 jam per bulan pada tahun 2016 menjadi 178 jam per bulan pada tahun 2017 menjadi salah satu bukti bahwa pegawai dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki keterlibatan lebih dalam pekerjaan mereka.

Teori Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 1985) menjelaskan bahwa kepuasan kerja berperan dalam meningkatkan motivasi intrinsik pegawai, yang pada akhirnya memengaruhi performa mereka dalam bekerja. Temuan dalam penelitian ini sejalan dengan teori tersebut, di mana kepuasan kerja menjadi penghubung yang memperkuat dampak positif remunerasi terhadap kinerja pegawai.

Banyak penelitian sebelumnya lebih berfokus pada pengaruh langsung antara remunerasi dan kinerja pegawai tanpa mempertimbangkan peran variabel mediasi. Penelitian ini memberikan perspektif tambahan dengan menunjukkan bahwa kepuasan kerja memainkan peran kunci dalam memperkuat dampak remunerasi terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Temuan dalam penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam pemahaman mengenai kebijakan sumber daya manusia, khususnya dalam perancangan sistem remunerasi yang lebih efektif. Organisasi yang menerapkan sistem kompensasi yang adil dan berbasis pada kinerja tidak hanya meningkatkan produktivitas pegawai, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan mendorong keterikatan pegawai terhadap institusi mereka.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwa remunerasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Sistem remunerasi yang diterapkan di Politeknik Negeri Malang terbukti meningkatkan kepuasan kerja pegawai, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan produktivitas dan komitmen kerja. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang kuat dalam memperkuat hubungan antara remunerasi dan kinerja pegawai, di mana pegawai yang merasa dihargai melalui sistem remunerasi yang adil cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi.

Berdasarkan temuan tersebut, rekomendasi yang dapat diberikan adalah perlunya kebijakan remunerasi yang berkelanjutan dan lebih adaptif terhadap kebutuhan pegawai untuk memastikan kepuasan kerja tetap terjaga. Organisasi juga disarankan untuk tidak hanya berfokus pada insentif finansial, tetapi juga pada aspek non-finansial seperti kesempatan promosi, lingkungan kerja yang kondusif, dan sistem penghargaan yang lebih beragam guna meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam cakupan populasi yang hanya melibatkan pegawai di lingkungan Politeknik Negeri Malang, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan ke institusi lain dengan sistem manajemen yang berbeda. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan sampel dengan melibatkan institusi lain,

serta mempertimbangkan faktor tambahan seperti budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang mungkin turut memengaruhi hubungan antara remunerasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai.

DAFTAR REFERENSI

- Adeoye, A. O., & Fields, Z. (2014). Compensation management and employee job satisfaction: A case of Nigeria. *J Soc Sci*, 41(3), 345-352.
- Ayu, H. P. (2017). Pengaruh remunerasi terhadap kepuasan kerja karyawan Direktorat SDM Kantor Pusat PT. *Pos Indonesia*. Hal, 16.
- Azwar, S. (2013). *Metode penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Badriyah, M. (2015). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: CV Pustaka Setia. (Cetakan 1)
- Hasibuan, M. (2008). *Manajemen dasar, pengertian dan masalah*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. (2013). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Henry, N. O. (2012). Correlates of job satisfaction amongst quantity surveyors in consulting firms in Lagos, Nigeria. *Australasian Journal of Construction Economics and Building*, 12(2), 43-54.
- Herman, S. (2008). *Manajemen sumber daya manusia (Edisi Pertama)*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Husein, U. (2008). *Metode penelitian*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Inuwa, M. (2016). Job satisfaction and employee performance: A case of non-academic staff of Bauchi State University Gadau, Nigeria. *The Millennium University Journal*, 1(1).
- Mangkunegara, A. P. (2001). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2009). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2013). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Notoatmodjo, S. (2009). *Pengembangan sumber daya manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ojeleye, Y. C. (2017). The impact of remuneration on employees' performance (A study of Abdul Gusau Polytechnic, Talata-Mafara, and State College of Education Maru, Zamfara State). *Arabian Journal of Business and Management Review (Nigerian Chapter)*, 4(2).
- Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.

Peraturan Direktur Politeknik Negeri Malang Nomor 262 Tahun 2016 tentang Peraturan Implementasi Remunerasi di Lingkungan Politeknik Negeri Malang.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 34 Tahun 2011 tentang Pedoman Evaluasi Jabatan.

Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.

Robbins, S. P. (2006). *Perilaku organisasi* (Edisi Kesepuluh). Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.

Salisu, J. B., Chinyio, E., & Suresh, S. (2015). The impact of compensation on the job satisfaction of public sector construction workers of Jigawa State of Nigeria. *The Business and Management Review*, 6(4).

Sinambela, L. P. (2012). *Kinerja pegawai: Teori, pengukuran dan implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Sugiyono. (2009). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2010). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2011). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Wibowo. (2007). *Manajemen kinerja* (Edisi Kedua). Jakarta: PT. Raja Grafindo.

Zainal, V. R., Ramly, M., Mutis, T., & Arafah, W. (2014). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan* (Edisi Ketiga). Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.