

# PENGARUH SISTEM REMUNERASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA PADA PERGURUAN TINGGI

**Wildan Avian Pratama**  
**Arik Prasetya**  
Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya  
Malang  
Wildanmardiarto@gmail.com

## **ABSTRACT**

*The aim of this study was to assess the implementation of remuneration system which is applied in a college through testing the influence of remuneration system towards job satisfaction and job motivation using explanatory research with quantitative approach. The data analysis in this study used path analysis. The result of the study showed that there was a significant influence from remuneration system towards lecturers' job satisfaction in Brawijaya University. The result was shown the same thing in the significant influence of job satisfaction towards job motivation. However, the different result was seen in the influence which was not significant from the remuneration system towards lecturers' job motivation. One of ways to improve the role of remuneration system toward job satisfaction and job motivation was by revising negative perception of the lecturers toward the remuneration system. It can be done by evaluating the system that has been applied, then giving socialization about the elements contained in remuneration system to all lecturers, so that all of them can be balancing another elements to support the improvement of lecturers' job satisfaction and job motivation, such as providing facility like laboratory, workspace, and improving the harmony of work environment and culture.*

**Keywords:** *Assessment, Remuneration system, College*

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan menilai pelaksanaan sistem remunerasi yang diterapkan pada salah satu perguruan tinggi. Melalui pengujian pengaruh sistem remunerasi terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja dengan menggunakan jenis penelitian eksplanatori serta pendekatan kuantitatif. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *path analysis*. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan dari sistem remunerasi terhadap kepuasan kerja dosen di lingkungan Universitas Brawijaya. Begitu pula hasil yang sama terlihat terdapat pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja. Tetapi hasil berbeda terlihat pada pengaruh yang tidak signifikan dari sistem remunerasi terhadap motivasi kerja dosen. Adapun untuk meningkatkan peran sistem remunerasi terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja melalui langkah strategis yakni memperbaiki persepsi negatif tenaga pendidik terhadap sistem remunerasi. Kegiatan yang dapat dilaksanakan adalah dengan melakukan evaluasi secara berkala terkait sistem yang telah berjalan, kemudian diimbangi pemberian sosialisasi terkait unsur – unsur sistem remunerasi kepada seluruh dosen hingga keseluruhannya dapat menyeimbangkan unsur lain penunjang meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi kerja dosen, seperti penyempurnaan penyediaan fasilitas seperti laboratorium, ruang kerja serta meningkatkan keharmonisan lingkungan kerja dan budaya kerja.

**Kata Kunci :** *Penilaian, Sistem Remunerasi, Perguruan Tinggi*

## PENDAHULUAN

Penyelenggaraan perguruan tinggi memiliki tiga komponen kegiatan yang disebut Tridharma terdiri atas kegiatan pendidikan, penelitian dan pengabdian (UU No 12 tahun 2012 tentang pendidikan tinggi). Proses penilaian kualitas dan pertumbuhan suatu perguruan tinggi dapat dinilai dari kemampuannya serta pencapaian kualitas dalam melaksanakan ketiga kegiatan tersebut. Selain itu ditambah penilaian terhadap kemandirian perguruan tinggi dalam membiayai pengeluarannya dan memberikan fasilitas kepada sumberdaya manusia yang dimiliki. Wujud kemandirian perguruan tinggi dalam membiayai kebutuhan internal salah satunya dengan melaksanakan pembiayaan imbalan melalui pemberian remunerasi. Remunerasi sangat erat dengan pemberian imbalan berbasis kinerja (*pay for performance*). Remunerasi adalah penerimaan pegawai yang telah memberikan sumbangsih tenaga dan waktunya untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, meliputi gaji, tunjangan melekat gaji, uang makan, tunjangan jabatan struktural, tambahan gaji, insentif, honorarium, bonus, jaminan kesehatan, kematian dan pensiun.

Praktik dalam memberikan remunerasi perguruan tinggi menggunakan sumber pembiayaan mandiri penerimaan negara bukan pajak (PNBP). Mengacu pada keputusan Kementerian Keuangan nomor 115/KMK.06/2001 sumber PNBP meliputi sumbangan pembinaan pendidikan, biaya seleksi ujian masuk perguruan tinggi negeri dan hasil kontrak kerja serta sumber lainnya dari hasil penjualan produk dari penyelenggara pendidikan tinggi, sumbangan atau hibah. Artinya perguruan tinggi sudah tidak sepenuhnya menggantungkan dari anggaran pendapatan dan belanja Negara (APBN) dalam memenuhi kebutuhan.

Penggunaan remunerasi sebagai imbalan terhadap tenaga pendidik di lingkungan perguruan tinggi disamping sebagai wujud kemandirian juga sebagai tanggung jawab pimpinan dalam meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi kerja. Sebab pada dasarnya dengan adanya imbalan tersebut sudah memenuhi harapan dari tenaga pendidik dalam bekerja. Rivai, dkk (2014) menjelaskan seseorang dapat bertindak sesuatu (dalam upaya mencapai tujuan maupun memenuhi tanggung jawab) cenderung karena harapan hasil yang akan didapatkan. Penjelasan pernyataan tersebut menerangkan bahwa sifat dasar dari pegawai bekerja (melakukan sesuatu) tidak lain karena memiliki harapan untuk memperoleh

balasan yang dapat berupa remunerasi. Sehingga ketika kebutuhan dan harapan pegawai terpenuhi maka tercapailah kepuasan kerja yang pada kelanjutannya nanti akan mempengaruhi pula motivasi kerja.

Adanya sebuah perguruan tinggi berupaya untuk meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi kerja tidak lain dikarenakan kebutuhan pokok adalah memperoleh hasil kerja yang berkualitas dari pegawainya. Kualitas kerja baik, antusias kerja dan semangat kerja dapat terwujud ketika kepuasan kerja dan motivasi kerja dapat diperoleh pegawai.

Fungsi dari pada pemberian remunerasi sudah jelas sebagai *stimulant* kepuasan kerja dan motivasi kerja, secara umum demikian dengan mengacu pada teori kepuasan kerja maupun penelitian terdahulu yang menguji seberapa besar pengaruh imbalan dengan kepuasan kerja dan motivasi kerja dengan perolehan hasil positif berpengaruh. Adapun penerapan remunerasi di lingkungan perguruan tinggi dinilai baru, sehingga penelitian dimaksudkan menguji pengaruh remunerasi terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja di lingkungan perguruan tinggi.

## KAJIAN PUSTAKA

### Manajemen Imbalan

Organisasi dalam memberikan tanggung jawab kepada pegawainya untuk menghasilkan sumbangsih dalam mencapai tujuan harus diimbangi dengan pemberian imbalan. Pemberian imbalan menjadi kewajiban organisasi untuk memberikan bala jasa terhadap pegawainya yang telah menjalankan tugas atau tanggung jawabnya. Pemberian imbalan dalam praktiknya menggunakan 3 indikator penentu yakni pemberian berdasarkan kinerja (*Pay for performance*), pemberian berdasarkan jabatan atau posisi (*Pay for position*) dan pemberian berdasarkan perorangan (*pay for person*). Pemberian berdasarkan kinerja (*pay for performance*) saat ini yang mulai sering dan umumnya digunakan untuk menentukan besaran imbalan, dimana pendekatan tersebut sering disebut pula sebagai sistem remunerasi.

### Sistem Remunerasi

*Remuneration* memiliki kata dasar *remunerate* yang berarti membayar atau juga dapat disebut mengupahi (Echols dan Shadily dalam Roberia, 2009). Dalam praktiknya remunerasi diberikan kepada pegawai sebab atas dasar adanya hubungan kerja, dimana ketika suatu pekerjaan telah diselesaikan maka remunerasi dapat diterima. Secara umum banyak sekali pendapat yang menilai

bahwa remunerasi memiliki kesamaan dengan kompensasi. Akan tetapi yang perlu dipahami bahwa didalam remunerasi tidak mengenal adanya balasan yang berupa non-finansial sehingga letak perbedaan dengan konsep kompensasi pada hal itu (Roberia, 2009).

Adapun unsur daripada sistem remunerasi meliputi pemberi dan penerima, pola jabatan dan kepankangan, dasar penghitungan, cara pemberian, batas waktu pemberian dan sanksi atas suatu pelanggaran. Terdapat pedoman penetapan remunerasi dalam penerapan di perguruan tinggi khususnya yang berstatus sebagai badan layanan umum (BLU) yakni harus memenuhi standart proporsionalitas, kesetaraan, kepatutan dan kinerja operasional. Mengacu pada pengertian remunerasi dan unsur-unsur yang meliputi didalamnya, maka penulis dapat menarik kesimpulan bahwa Sistem remunerasi adalah pemberian imbalan yang disesuaikan dengan unsur meliputi tingkat jabatan, dan dalam pemberiannya melalui cara perhitungan yang mengacu pada penilaian terhadap tingkat kontribusi pekerjaan dan tanggung jawab yang kesemuanya diakumulasikan melalui poin, serta dalam pemberiannya remunerasi berpedoman pada prinsip proporsionalitas, kesetaraan dan kepatutan, dan kesemuanya pemberian remunerasi didasarkan pada waktu yang ditetapkan serta bertujuan menjadi media meningkatkan kepuasan, motivasi kerja dan pemicu motivasi untuk tidak melanggar sebab adanya penggunaan pengurangan remunerasi sebagai salah satu sanksi.

Remunerasi telah menjadi instrumen yang tidak dapat dilepaskan dari suatu organisasi baik swasta maupun publik, terlebih pada organisasi publik yang telah banyak menggunakan sistem remunerasi seiring dengan ditetapkannya peraturan pemerintah bagi organisasi publik yang berstatus badan layanan umum (BLU). Pejabat pengelola, dewan pengawas dan pegawai BLU dapat diberikan remunerasi (Peraturan pemerintah republik Indonesia Nomor 23 tahun 2005 tentang pengelolaan keuangan badan layanan umum). Termasuk di lingkungan perguruan tinggi, yang mana untuk salah satunya adalah dosen sebagai pegawai BLU menjadi penerima remunerasi.

### **Kepuasan Kerja**

*Job satisfaction is part of life satisfaction. The nature of one's environment off the job influences one's feelings on the job. Similarly since a job is an important part of life, job satisfaction influences one's general life satisfaction* (Davis and Newastroom, 2000). Penjelasan menurut Davis dan Newastroom tersebut sudah menggambarkan berbagai penjelasan dan pengertian tentang

kepuasan kerja, yang menjadi *stimulant* penting bagi pegawai untuk dapat menikmati dan meningkatkan kualitas kerjanya, sehingga organisasi dapat menerima hasil yang positif dari kinerja pegawainya. Terdapat tiga teori yang berhubungan dengan kepuasan kerja dalam penelitian ini yakni teori harapan, teori dua faktor dan teori keadilan.

### **Teori harapan**

Teori harapan yang digagas oleh Victor V'rooms menjelaskan bahwa seseorang dalam melakukan sesuatu termasuk aktivitas bekerja tidak terlepas dari mengharapkan sesuatu. Sesuatu tersebut ditujukan untuk organisasi sebagai pihak pemberi tanggung jawab (pekerjaan). Umumnya pegawai berharap memperoleh imbalan dari pekerjaanya.

### **Teori dua faktor**

Pada teori ini dikenal terdapat dua faktor yang mempengaruhi seseorang dalam menjalankan aktivitas (pekerjaan). Faktor motivator sebagai pemicu kepuasan dan faktor *hygiene* pemicu ketidakpuasan. Faktor motivator berhubungan dengan psikologis seseorang seperti memperoleh pengakuan dan keberhasilan menyelesaikan pekerjaan, sedangkan faktor *hygiene* apabila tidak ada maka menimbulkan ketidakpuasan seperti pemberian imbalan.

### **Teori keadilan**

Teori keadilan menjelaskan bahwa penilaian seseorang tentang perlakuan yang diterimanya atas tindakannya terhadap suatu pekerjaan. Seseorang menilai adil apabila perlakuan yang diterimanya menguntungkan dirinya, sebaliknya yang seseorang menilai tidak adil ketika merasa perlakuan yang diberikan oleh seseorang atau organisasi merugikan dirinya (Bangun, 2012).

Adapun indikator kepuasan kerja dengan menggunakan indeks Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: Kep/25/M.Pan/2/2004 yang meliputi prosedur pelayanan, persyaratan pelayanan, kejelasan petugas atau instansi pelayanan, kedisiplinan pelayanan, tanggung jawab petugas pelayanan, kecepatan pelayanan, keadilan mendapatkan pelayanan dan kepastian jadwal pelayanan.

Sehingga pada penelitian ini Kepuasan kerja merupakan perasaan yang disampaikan pegawai (dosen) melalui sikap dan perilakunya terhadap sistem remunerasi, yang diukur melalui penilaian terhadap memperoleh kemudahan dalam memahami prosedur pelayanan remunerasi, persyaratan pelayanan, merasakan kejelasan instansi sebagai pihak pemberi remunerasi, merasakan dan menilai kedisiplinan instansi dalam memberikan pelayanan, merasakan tanggung

jawab pelayanan, kecepatan pelayanan dan penilaian terhadap keadilan dalam mendapatkan pelayanan.

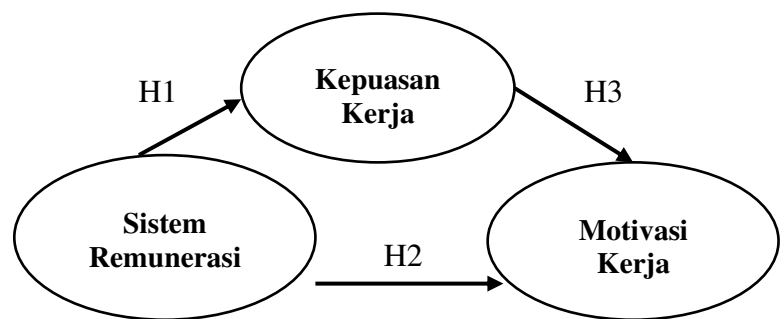
### Motivasi Kerja

Motivasi adalah suatu sikap dan nilai-nilai yang berpengaruh terhadap pribadi seseorang untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuannya, sikap dan nilai-nilai tersebut tidak tampak (*invisible*) akan tetapi memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuannya (Rivai dkk, 2014). Motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh dalam membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (Mangkunegara, 2013). Latar belakang seseorang dalam bekerja tidak terlepas dengan motivasi kerja yang dapat meningkatkan semangat dan antusiasnya dalam menerima hingga menjalankan pekerjaan, termasuk tenaga pendidik, Gusti (2012) menjelaskan bahwa motivasi kerja dapat menyebabkan tenaga pendidik bersemangat dalam mengajar. Indikator motivasi kerja meliputi, (1) Kebutuhan keberadaan (*Existence Needs*) mencakup seluruh bentuk hasrat material dan fisiologisnya, seperti imbalan gaji, remunerasi dan kondisi kerja, (2) Kebutuhan relasi (*Relatedness Needs*) mencakup kebutuhan seseorang dalam menjalin hubungan dengan orang lain, (3) Kebutuhan pertumbuhan (*Growth Needs*) meliputi kebutuhan yang mendorong seseorang untuk tumbuh mencapai tujuan yang lebih tinggi (Mangkunegara, 2013). Dalam penelitian ini pegawai dapat termotivasi ketika menilai sistem remunerasi dapat berpengaruh terhadap kebutuhan pertumbuhannya, kebutuhan relasi dan kebutuhan keberadaannya.

### Model dan Perumusan Hipotesis

Model hipotesis pada penelitian ini ilustrasikan dalam Gambar 1. Sedangkan perumusan hipotesis meliputi tiga keadaan yaitu :

- H<sub>1</sub>: Variabel Sistem Remunerasi (X) berpengaruh signifikan terhadap Variabel Kepuasan Kerja Dosen (Y<sub>1</sub>) di lingkungan Universitas Brawijaya.
- H<sub>2</sub>: Variabel Sistem Remunerasi (X) berpengaruh signifikan terhadap Variabel Motivasi Kerja Dosen (Y<sub>2</sub>) di lingkungan Universitas Brawijaya.
- H<sub>3</sub>: Variabel Kepuasan Kerja (Y<sub>1</sub>) berpengaruh signifikan terhadap Variabel Motivasi Kerja Dosen (Y<sub>2</sub>) di lingkungan Universitas Brawijaya.



Gambar 1. Model Hipotesis

Sumber : Olahan penulis, 2017

### METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penjelasan (*Explanatory Research*) melalui pendekatan kuantitatif, dengan menempatkan tiga variabel yang akan diuji pengaruhnya yaitu sistem remunerasi (X), kepuasan kerja (Y<sub>1</sub>) dan motivasi kerja (Y<sub>2</sub>). Penelitian ini memilih Universitas Brawijaya sebagai lokasi penelitian, adapun populasi pada penelitian ini adalah dosen tetap pada 13 fakultas di Universitas Brawijaya. Dosen tetap yang dimaksud sebagai populasi pada penelitian ini adalah dosen yang bekerja penuh waktu baik yang memiliki nomor induk dosen nasional (NIDN) maupun dosen yang memiliki nomor induk dosen khusus (NIDK), dan berstatus sebagai tenaga pendidik tetap di lingkungan Universitas Brawijaya. Perolehan populasi diuraikan sebagai berikut:

Tabel 1. Populasi Penelitian

No	Fakultas	Jumlah Dosen Tetap
1	Fakultas Ilmu Administrasi	152
2	Fakultas Ekonomi dan Bisnis	161
3	Fakultas Teknik	280
4	Fakultas Pertanian	152
5	Fakultas Kedokteran	295
6	Fakultas Ilmu Sosial dan Politik	121
7	Fakultas Ilmu Komputer	70
8	Fakultas Peternakan	81
9	Fakultas Ilmu Budaya	98
10	Fakultas Kedokteran Hewan	34
11	Fakultas Kedokteran Gigi	45
12	Program Pascasarjana	18
13	Program Vokasi	13
<b>Jumlah Keseluruhan Populasi</b>		<b>1520</b>

Sumber: Olahan Penulis, 2017

Dari sejumlah populasi diatas diperoleh sampel sebesar 94 responden yang didapat dari perhitungan menggunakan rumus slovin dengan kelonggaran atau besarnya kesalahan yang masih bisa ditolerir 10% atau 0.1. Teknik pengambilan sampel diawali pembagian secara proporsional pada 13 fakultas, yang dilanjutkan dengan

penarikan sampel menggunakan teknik *non-probability sampling*. Sedangkan dalam perolehan data menggunakan instrumen kuisioner. Analisis data yang digunakan adalah *path analysis*. Penelitian ini juga menggunakan teknik *firs order* sehingga penurunan item secara langsung melalui definisi variabel, adapun item yang disusun bersifat formatif.

Semua instrumen yang ada telah melalui tahapan uji validitas dan reliabilitas. Hasilnya menunjukkan seluruhnya valid, reliabilitas diketahui pada indikator sistem remunerasi (X) = 0,749; kepuasan kerja (Y1) = 759; motivasi kerja (Y2) = 783 semua hasil uji reliabilitas menunjukkan angka lebih besar dari 0,6 artinya hasil uji dinyatakan reliabel (Mustafa, 2013).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Pengaruh Sistem Remunerasi Terhadap Kepuasan Kerja

Tabel 2. Uji Analisis Jalur Pengaruh Langsung

Variabel Independen	Variabel Dependen	Beta	T <sub>hitung</sub>	Sig	Keterangan
Sistem Remunerasi (X)	Kepuasan Kerja (Y <sub>1</sub> )	0,833	14,447	0,000	Signifikan
n = 94 R = 0,833 R Square = 0,694					

Hasil analisis jalur menerangkan bahwa kedua variabel sistem remunerasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan. Kontribusi pengujian kedua variabel tersebut mendapati nilai sebesar 56,3%. Tingkat pengaruh mengacu pada hasil T<sub>hitung</sub> lebih besar dari T<sub>tabel</sub> dan nilai signifikansi < 0,05. Mengacu pada hasil pengujian tersebut maka kepuasan kerja tenaga pendidik (dosen) tercipta salah satu faktornya adalah dengan memberikan remunerasi sebagaimana tanggung jawab memberi imbalan yang telah dilaksanakan. Kondisi dimana rasa puas sebab ditunjang adanya remunerasi sudah menjadi sifat dasar setiap seseorang yang pada penelitian ini adalah dosen. Dosen telah menilai sebagai tanggung jawab universitas tempatnya bekerja dalam kewajiban pemberian imbalan.

Selain dari hasil pengujian pengaruh melalui analisis jalur, penulis menjumpai pula wujud berpengaruhnya kedua variabel sistem remunerasi terhadap kepuasan kerja diketahui di lapangan berupa sensitifitas tanggapan terkait

kepuasan yang diperoleh setelah adanya pemberian remunerasi. Sensitifitas penilaian kepuasan dapat terlihat ketika proses remunerasi yang berjalan memiliki kekurangan dalam kurang sempurnanya sosialisasi, perhitungan dan pendistribusian menjadikan sebagian besar dosen mengharapkan dan menilai agar evaluasi serta penyempurnaan sistem remunerasi dapat segera terlaksana. Mengingat kepuasan sebab remunerasi para dosen dapat terwujud diantaranya dapat memahami prosedur sistem remunerasi, mengetahui kejelasan universitas dalam manajemen program remunerasi dan juga perhitungan yang sudah harus disesuaikan dengan prinsip proporsionalitas, kesetaraan dan kepatutan, ditambah dalam perilah pemberian sanksi dengan pengurangan atau pemotongan remunerasi sebagai *punishment*.

Secara umum semua dosen dengan diwakili para responden menilai bahwa adanya dukungan berupa penilaian setuju adanya remunerasi di lingkungan perguruan tinggi, dan memberikan apresiasi baik/positif terhadap remunerasi, sebab remunerasi dinilai sebagai wujud tanggung jawab universitas dalam memberikan imbalan. Hanya di lingkungan dosen menilai sistem remunerasi yang berjalan belum sempurna seperti penyampaian perihal remunerasi belum secara menyeluruh diperoleh dan dipahami para dosen, belum sempurnanya pola perhitungan yang mengacu pada proporsioanal, kepatutan dan kesetaraan, penjelasan penetapan remunerasi berdasarkan jabatan yang masih kurang dipahami, dan juga penetapan poin serta waktu pemberian dinilai belum tepat waktu yang menjadi harapan para dosen.

Oleh karenanya penulis dapat memberikan kesimpulan bahwa sistem remunerasi adalah kebijakan baru khususnya di lingkungan Universitas Brawijaya yang menjadi lokasi penelitian, yang mana harus segera disempurnakan, artinya dilihat dari hasil penelitian remunerasi memiliki peran penting untuk meningkatkan kepuasan kerja dosen. Artinya semakin baik proses daripada sistem remunerasi yang diterapkan dan seluruh dosen memahami unsur-unsur yang ada pada remunerasi maka semakin besar pula terwujudnya kepuasan kerja di lingkungan dosen. Terlebih remunerasi sudah ditetapkan melalui peraturan pemerintah sehingga akan terus diberlakukan.

Pelaksanaan evaluasi secara bertahap dan konsisten terhadap remunerasi dengan melibatkan dosen disetiap fakultas. Sebab ketika semakin baik unsur-unsur remunerasi dan dapat diterima dan dosen memahaminya maka keberlanjutan

penerapan remunerasi juga akan diikuti kepuasan kerja dosen. Sebab jika tidak demikian, ketika dalam praktiknya sistem remunerasi kurang memperoleh evaluasi dan pengontrolan terhadap penerapannya, maka tidak menutup kemungkinan sistem tersebut berjalan dengan buruk sehingga mempengaruhi persepsi dosen sebagai penerima, sebab pada awal pemberian dengan mengacu pada kondisi lapangan, dijumpai pula dosen masih memiliki penilaian negatif terhadap remunerasi seperti menilai kurang adil, kurang berbasis kerja dan waktu pemberian belum bisa dipastikan sesuai harapan.

Pada penelitian ini diketahui pula bahwa kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh sistem remunerasi dirasakan pada dosen yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) maupun Non-Pegawai Negeri Sipil (Non-PNS) di Universitas Brawijaya. Temuan tersebut didapati dari penilaian responden dosen PNS dan Non-PNS yang memiliki persentase tidak jauh berbeda pada karakteristik responden berdasarkan status pegawai.

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan teori kepuasan yakni teori dua faktor dan teori harapan. Dalam teori dua faktor disebutkan terdapat dua faktor yang menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan (*hygiene*) (Paramarta dan Haruman, 2005). Adapun faktor yang menyebabkan ketidakpuasan meliputi kebijakan organisasi, kepemimpinan supervisi, hubungan antara pribadi dengan rekan kerja, kondisi kerja dan juga remunerasi yang merupakan imbalan instansi kepada pegawainya (Manullang, 2011). Sehingga unsur pada faktor *hygiene* tersebut termasuk remunerasi menjadi media yang dapat dievaluasi ketika terdapat penilaian kepuasan pegawai menurun.

Demikian pula pada teori harapan, dimana dijelaskan hakikinya pegawai bekerja membawa harapan mendapatkan imbalan. Pada teori tersebut disebutkan pula terdapat hubungan *reward* dengan *personal goal relationship*, yang merupakan penghargaan organisasi/instansi atas seseorang mengakibatkan kepuasan individu dalam bekerja (Rivai, dkk, 2014). Remunerasi adalah wujud penghargaan/imbalan yang diberikan kepada pegawai, sehingga jelas disebutkan bahwa imbalan adalah suatu nilai yang diharapkan oleh pegawai. Ketika seseorang bekerja hadir di dalam lingkungan organisasi maupun instansi termasuk di lingkungan universitas pasti berharap bahwa ketika berkeja dengan kualitas kerja baik maka penghargaan yang diterima juga akan baik. Pernyataan teori harapan dan hasil pantauan

karakter pegawai tersebut dapat menjadi acuan evaluasi, bahwa dalam memberlakukan remunerasi juga mengacu pada harapan pegawai, jika di dalam lingkungan Universitas Brawijaya adalah dosen khususnya dan pada umumnya adalah seluruh civitas akademika yang menerima remunerasi. Sebab melihat kondisi lapangan bahwa ketika harapan seseorang tidak terpenuhi maka berpengaruh terhadap menurunnya kualitas kerja yang menjadi tanda bahwa pegawai tersebut memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah.

Selanjutnya ditinjau dari perolehan kontribusi pengujian sebesar 56,3%, maka masih terdapat 43,7% faktor lain selain remunerasi yang mempengaruhi kepuasan kerja. Hasil demikian memberikan kesimpulan bahwa pengoptimal faktor lain untuk memicu kepuasan kerja dapatlah dilaksanakan. Artinya ketika sistem remunerasi dioptimalkan serta ditunjang faktor lain seperti promosi jabatan, pemberian fasilitas penunjang penelitian bagi dosen, maka semakin besar pemicu kepuasan kerja di lingkungan dosen.

### Pengaruh Sistem Remunerasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja

Tabel 3. Uji Pengaruh Tidak Langsung

Variabel Independen	Variabel Dependen	Beta	T <sub>hitung</sub>	Sig	Keterangan
Sistem Remunerasi (X)	Motivasi Kerja (Y <sub>2</sub> )	0,124	0,988	0,326	Tidak Signifikan
Kepuasan Kerja (Y <sub>1</sub> )	Motivasi Kerja (Y <sub>2</sub> )	0,644	5,142	0,000	Signifikan
n = 94 R = 0,750 R Square = 0,563					

Hasil analisis jalur mendapati variabel sistem remunerasi dan motivasi kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan dengan nilai signifikan 0,326 lebih besar daripada 0,05. Hasil demikian sesuai dengan kondisi responden di lapangan. Sistem remunerasi dalam praktiknya menempati posisi sebagai imbalan yang diharapkan dapat menjadi pemicu motivasi kerja. Sebagaimana kompensasi yang dapat mempengaruhi motivasi kerja. Akan tetapi hasil pengujian menunjukkan tidak signifikan. Dalam

praktiknya penulis menilai responden yang merupakan dosen memiliki tanggung jawab utama melakukan pengabdian, penelitian dan pendidikan. Tiga tanggung jawab tersebut adalah sumber motivasi kerja di lingkungannya, sebagian besar dosen menilai demikian. Ketika seorang dosen dapat menjalankan pengabdian dan penelitian sehingga memberikan solusi terhadap permasalahan di lingkungan dan diterima solusi tersebut, maka kondisi demikian salah satu tindakan yang nantinya dapat meningkatkan motivasi kerja dosen, dosen akan merasa bahwa ilmu dan keahlian yang dimiliki dapat diterima dan dapat membantu lingkungan. Demikian ketika dalam proses pemberian pengajaran kepada mahasiswa, motivasi kerja dosen akan lebih dapat meningkat dalam kegiatan ini, terlebih ketika pola pembelajarannya berhasil diterapkan dan mendapatkan hasil yang baik atau sesuai/melebihi harapan. Dari beberapa tanggungjawab tersebut dapat dijadikan faktor lain yang lebih mendominasi memicu motivasi kerja dosen daripada pemberian remunerasi.

Selanjutnya apabila mengacu pada distribusi frekuensi jawaban responden dari kedua variabel sistem remunerasi dan motivasi kerja terdapat indikator dan item dengan memperoleh nilai rendah sehingga dapat menjadi faktor teknis yang berdampak pada hasil pangujian yang berpengaruh tidak signifikan. Pada tingkatan pemahaman terhadap proses perhitungan jabatan yang menjadi penentuan besaran remunerasi, responden masih belum memahami, selain itu pemahaman responden terhadap penggunaan sistem poin dalam penghitungan remunerasi juga belum cukup, serta dalam penentuan waktu pemberian remunerasi belum sesuai harapan. Umumnya dosen berharap waktu pemberian remunerasi diberikan tepat waktu dan *continue*. Dari penilaian responden tersebut menimbulkan berbagai macam persepsi. Sehingga banyak diantara responden menilai remunerasi membutuhkan banyak evaluasi, termasuk dalam pemberian remunerasi supaya dapat mencapai keadilan baik secara distributif maupun prosedural.

Selanjutnya hasil analisis jalur berikutnya menjelaskan variabel kepuasan kerja dan motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Selanjutnya hasil pengujian dua variabel ini mendapati pula nilai kontribusi sebesar 69,4%. Hasil tersebut menunjukkan ketika dosen merasakan kepuasan kerja maka akan menimbulkan motivasi kerja yang baik atau tinggi. Kepuasan kerja dan motivasi kerja menjadi dua unsur yang dapat menjadikan seorang

pegawai memiliki kualitas berkeja baik. Kondisi disaat pegawai merasakan kepuasan kerja tidak lain sebab harapannya terhadap pekerjaan terpenuhi, maka hal tersebut menjadikannya lebih giat dan meningkatkan kualitas bekerjanya, sehingga mencapai tingkatan motivasi kerjanya terwujud.

Berdasarkan hasil temuan penulis, bahwa sangat penting fasilitas dan suatu nilai yang dapat menjadikan dosen memiliki kepuasan kerja, sebab selain pola kerja semakin membaik dan meningkat, kondisi tersebut juga akan membentuk motivasi kerja. Motivasi kerja meningkat maka konsistensi dosen dalam menjalankan tugas akan selalu terjaga. Harapan Universitas Brawijaya terhadap hasil kerja yang baik oleh dosen akan lebih mudah untuk dicapai, sehingga kualitas kerja dapat terjaga dan terus meningkat. Jika ditinjau dalam teori dua faktor terdapat keterkaitan antara kepuasan dan motivasi kerja yang mana keduanya menjadi unsur satu sama lain mempengaruhi, ketika faktor motivasi dalam teori tersebut berfungsi sebagai faktor yang memuaskan meliputi dorongan bekerja giat, memberikan pengakuan, bersifat tanggung jawab. Maka sebaliknya disaat pegawai merasa puas maka dapat pula termotivasi untuk mempertahankan bekerja dengan giat dan bersikap tanggung jawab (Manullang, 2011).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil pengujian sistem remunerasi terhadap motivasi kerja dengan mengikutsertakan variabel antara kepuasan kerja menunjukkan hasil pengaruh yang signifikan. Sistem remunerasi dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan nantinya berdampak pula terhadap motivasi kerja, artinya ketika kepuasan kerja meningkat maka mempengaruhi motivasi kerja pula. Imbalan berupa remunerasi dalam praktiknya di lapangan menjadi unsur yang sangat perlu untuk selalu dipertimbangkan dalam usaha meningkatkan kepuasan kerja dosen. Pada dasarnya remunerasi tidak menjadi sumber acuan yang mutlak bahwa akan menjadi solusi untuk meningkatkan kepuasan kerja, sebab ada faktor lain yang juga dapat meningkatkan kepuasan kerja seperti pengakuan oleh atasan dan kenaikan pangkat. Akan tetapi ketika disuatu organisasi atau instansi pendidikan tidak ada imbalan yang pada penelitian ini adalah remunerasi maka kepuasan kerja akan menurun. Selanjutnya ketika kepuasan kerja dapat terbentuk atau meningkat, maka secara langsung akan meningkatkan pula motivasi kerja. Dalam bekerja menjadi lebih semangat sehingga termotivasi kembali memperoleh kepuasan kerja. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa tingkatan motivasi kerja dapat diukur melalui tingkatan kepuasan kerja.

Kemudian dalam sifat keberlanjutannya ketika kepuasan kerja tercapai maka dalam tindakan selanjutnya adalah termotivasi untuk bekerja.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Setelah dilakukannya penelitian terhadap sistem remunerasi, kepuasan kerja dan motivasi kerja pada dosen di Universitas Brawijaya, maka dapat disimpulkan penilaian responden terhadap sistem remunerasi sebesar 3,27. Secara garis besar mayoritas dosen yang menjadi responden menilai remunerasi banyak yang perlu dievaluasi dan disempurnakan. Sebab diperoleh persepsi yang menilai remunerasi kurang adil, kurang proporsional maupun setara. Terlebih informasi tentang remunerasi yang diperoleh dosen masih terbilang rendah. Persepsi – persepsi tersebut mempengaruhi penilaian terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja. Akan tetapi remunerasi mendapat apresiasi baik dan banyak yang menerima, hanya saja perlu disempurnakan dan diimbangi evaluasi secara berkelanjutan sehingga tujuan daripada penerapan remunerasi yakni meningkatkan kualitas kerja dosen dapat tercapai. Hasil sama dijumpai pada perolehan nilai mean kepuasan kerja sebesar 3,13 yang tergolong tingkatan sedang. Kemudian pada motivasi kerja diperoleh nilai 3,46. Akan tetapi kondisi demikian akan meningkat seiring dengan perbaikan dan penyempurnaan sistem remunerasi yang merupakan komponen dalam meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi kerja.

Kesimpulan daripada pengujian analisis jalur yakni terdapat pengaruh yang signifikan dari sistem remunerasi terhadap kepuasan kerja dosen di lingkungan Universitas Brawijaya. Sehingga dapat disimpulkan penggunaan imbalan melalui remunerasi sudah tepat, akan tetapi harus diimbangi dengan penyampaian informasi yang jelas kepada dosen, serta diperhatikan komponen yang menjadi penentu besar kecilnya remunerasi yang diterima dosen. Selain itu juga selalu diadakan penilaian tingkat keadilan baik secara distributif maupun proseduralnya.

### DAFTAR PUSTAKA

Davis and Newastroom, (2000), perilaku dalam organisasi, edisi ketujuh, Erlangga : Jakarta  
Gusti, Media. (2012). *Pengaruh kedisiplinan, motivasi kerja, dan persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMKN 1 Purworejo pasca*

Hasil pengujian selanjutnya terdapat pengaruh yang tidak signifikan dari sistem remunerasi terhadap motivasi kerja dosen di lingkungan Universitas Brawijaya. Hal ini menandakan bahwa faktor selain remunerasi lebih dapat diterima oleh dosen yang dapat memotivasi. Sebab jika ditinjau dari tanggung jawab dosen, terdapat tiga yakni pengajaran, penelitian dan pengabdian. Ketiga tanggung jawab tersebut memiliki apresiasi yang lebih besar, sehingga menjadi faktor yang mendominasi meningkatkannya motivasi kerja dosen.

Terdapat pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap motivasi kerja. Kondisi dosen yang merasakan kepuasan kerja maka dampak positif yang terbentuk adalah motivasi kerja dosen menjadi lebih baik. Rasa puas dipengaruhi oleh adanya harapan dosen yang tercapai, sehingga ketika harapan tersebut diperoleh atau dipenuhi maka rasa puas terwujud kemudian akan memicu menimbulkan pada rasa termotivasi serta selanjutnya dapatlah untuk meningkatkan kualitas kerjanya.

### Saran

Penulis memperoleh dari hasil penelitian di lapangan sebagian besar responden menilai Universitas Brawijaya memilih sistem remunerasi sebagai media memberi imbalan adalah langkah tepat, dilihat dari lebih dari 70% responden yang merupakan dosen menyetujui pemberlakuan sistem remunerasi. Selanjutnya dengan mengacu hasil deskripsi penilaian responden pada setiap variabel, maka dapat disarankan pula Universitas Brawijaya mengadakan kembali sosialisasi yang ditujukan kepada seluruh civitas akademik terkait remunerasi, sehingga dari kegiatan tersebut dapat meminimalkan persepsi negatif dari setiap individu tentang remunerasi, dan tidak menutup kemungkinan dengan memahami remunerasi dan tidak ada persepsi negatif menjadikan seluruh dosen menilai positif alhasil seluruhnya dapat mendukung remunerasi dan tujuan remunerasi untuk meningkatkan kepuasan dan motivasi dapat tercapai.

*sertifikasi*. Skripsi; Yogyakarta, Program studi pendidikan elektro Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta.



- Mangkunegara, Prabu. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Manullang. (2011). *Manajemen personalia*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Paramarta dan Haruman. (2005). Kepuasan kerja : Konsep, teori, pendekatan dan skala pengukurannya. *Jurnal Bisnis, Manajemen dan Ekonomi*. Vol 6.No3 : 487-502.
- Rivai, dkk (2014)- Rivai, dkk. 2014. *Manajemen sumberdaya manusia untuk perusahaan dari teori ke praktik*. Jakarta : Raja grafito.
- Roberia. (2009). *Analisis yuridis perbaikan sistem remunerasi pegawai negeri sipil Republik Indonesia*. Tesis; Jakarta, Fakultas Hukum Universitas Indonesia.
- Peraturan Pemerintah  
UU No 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi  
Keputusan Kementerian Keuangan nomor 115/KMK.06/2001 tentang tata cara penggunaan penerimaan Negara bukan pajak pada perguruan tinggi.  
Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: Kep/25/M.Pan/2/2004 tentang pedoman umum penyusunan indeks kepuasan masyarakat unit pelayanan instansi pemerintahan.  
Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.