

**PENGARUH MOTIVASI DAN REMUNERASI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI
VARIABEL MODERATING PADA KANTOR WILAYAH
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAM LAMPUNG**

(Tesis)

**Oleh
MEGA SURYANI**



**PROGRAM PASCASARJANA ILMU AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2016**

ABSTRACT

THE EFFECT OF MOTIVATION AND REMUNERATION TO THE EMPLOYEE PERFORMANCE WITH LEADERSHIP STYLE AS A MODERATION VARIABLE AT THE REGIONAL OFFICE MINISTRY OF JUSTICE AND HUMAN RIGHTS OF LAMPUNG

BY :

MEGA SURYANI

The Regional Office of the Ministry of Justice and Human Rights of Province Lampung is one of the instance of a government that has a job to help The President doing government tasks in justice and human rights field. Because its a strategic task, its needs supporting of human resources competence. So employee performance enhancements is needed in this instance. One of the ways to improve the employee performance that has been done by the government is by giving a remuneration to their employees. And the good leadership style will motivate the employee to give their best performance.

This study aims to provide empirical evidence of the effect of Motivation And Remuneration To The Employee Performance With Leadership Style As A Moderation Variable At The Regional Office Ministry Of Justice And Human Rights of Province Lampung. A sampling technique used is purposive sampling, with the number of respondents is about 128 people. This study was a quantitative research. The sources of data in this study are primary data and secondary data. Data collected by distributing questionnaires directly and related to literatures. The data analysis method used is structural equation model (SEM) and test data conducted with the assistance of Lisrel version 8.8.

The results showed that the motivation and remuneration has a positive impact and significance to the employee performance. Leadership style can moderate relationship between remuneration and employee performance. While leadership style cannot moderate the relationship between motivation and employee performance.

Keywords : Motivation, remuneration, employee performance, and leadership style.

ABSTRAK

PENGARUH MOTIVASI DAN REMUNERASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA LAMPUNG

Oleh :

MEGA SURYANI

Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Lampung adalah salah satu instansi pemerintah yang mempunyai tugas membantu Presiden dalam menyelenggarakan sebagian tugas pemerintahan di Bidang Hukum dan Hak Asasi Manusia. Dengan tugas yang sedemikian strategis, tentu perlu didukung dengan sumber daya manusia yang handal. Oleh karena itu diperlukan adanya peningkatan kerja para pegawainya. Salah satu cara yang dilakukan pemerintah untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah dengan pemberian remunerasi. Dan gaya kepemimpinan yang baik akan memotivasi pegawainya untuk berkinerja lebih baik lagi.

Penelitian ini bertujuan untuk menyediakan bukti empiris motivasi dan remunerasi terhadap kinerja pegawai dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Provinsi Lampung. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, dengan jumlah responden sebanyak 128 orang.

Penelitian ini termasuk dalam penelitian kuantitatif. Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data yang dikumpulkan dengan membagikan kuesioner secara langsung dan literatur-literatur terkait. Metode analisis data yang digunakan yaitu analisis SEM (*Structural Equation Model*) dan pengujian data yang dilakukan dengan dibantu oleh program *Lisrel 8.8*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan remunerasi secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dan gaya kepemimpinan memoderasi hubungan antara remunerasi dengan kinerja pegawai. Sementara gaya kepemimpinan tidak dapat memoderasi hubungan antara motivasi dengan kinerja pegawai.

Kata kunci : Motivasi, remunerasi, gaya kepemimpinan, dan kinerja

**PENGARUH MOTIVASI DAN REMUNERASI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI
VARIABEL MODERATING PADA KANTOR WILAYAH
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAM LAMPUNG**

Oleh
MEGA SURYANI

Tesis

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
MAGISTER ILMU AKUNTANSI**

Pada

**Program Pascasarjana Ilmu Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**PROGRAM PASCASARJANA ILMU AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2016**

Judul Tesis : **PENGARUH MOTIVASI DAN REMUNERASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN HUKUM DAN HAM LAMPUNG**

Nama Mahasiswa : **Mega Suryani**

No. Pokok Mahasiswa : 1421031028

Program Studi : Magister Ilmu Akuntansi

Fakultas : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



A handwritten signature in black ink, appearing to be "Susi Sarumpaet", written over a light blue background.

Susi Sarumpaet, S.E., MBA., Ph.D., Akt.
NIP 19691008 199512 2 001

A handwritten signature in black ink, appearing to be "Fitra Dharma", written over a light blue background.

Fitra Dharma, S.E., M.Si.
NIP 19761023 200212 1 002

2. Ketua Program Magister Ilmu Akuntansi

A handwritten signature in black ink, appearing to be "Susi Sarumpaet", written over a light blue background.

Susi Sarumpaet, S.E., MBA., Ph.D., Akt.
NIP 19691008 199512 2 001

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji :

Ketua : Susi Sarumpaet, S.E., MBA., Ph.D., Akt.

Sekretaris : Fitra Dharma, S.E., M.Si.

Penguji Utama : Dr. Rindu Rika Gamayuni, S.E., M.Si.



Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Prof. Dr. H. Satria Bangsawan, S.E., M.Si.
NIP. 19610904 198703 1 011

3. Direktur Program Pascasarjana



Prof. Dr. Sudjarwo, M.S.
NIP. 19530528 198103 1 002

4. Tanggal Lulus Ujian : 01 September 2016

LEMBAR PERNYATAAN

Saya menyatakan dengan sebenarnya:

1. Tesis dengan judul: **“Pengaruh Motivasi dan Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating Pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Lampung”** adalah karya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya penulis orang lain dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut plagiarisme;
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, maka saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang akan diberikan dan bersedia serta sanggup dituntut sesuai dengan hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, September 2016
Pembuat Pernyataan,



Mega Suryani
NPM. 1421031028

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Bandar Lampung pada tanggal 23 Mei 1986, sebagai putri keenam dari delapan bersaudara dari Pasangan H. Mansur dan Hj. Maimunah.

Riwayat pendidikan dimulai dengan Pendidikan TK. Aisyah Bustanul Atfal yang diselesaikan tahun 1992, menyelesaikan pendidikan Sekolah Dasar (SD) di SD Negeri 4 Way Laga pada Tahun 1998, SMP Negeri 3 Bandar Lampung Tahun 2001, dan SMA Negeri 3 Bandar Lampung Tahun 2004. Pada tahun 2008 penulis menyelesaikan pendidikan Strata Satu (S1) di Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen pada Universitas Lampung (UNILA).

Pada Tahun 2014 Penulis melanjutkan pendidikan program Pascasarjana Ilmu Akuntansi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Lampung.

MOTTO

Lakukanlah semaksimal mungkin yang kamu bisa dan serahkan hasilnya pada Allah SWT.

Allah SWT tahu mana yang terbaik buatmu sedangkan kamu tidak.

PERSEMBAHAN

*Kupersembahkan Tesis ini Kepada,
Ayah dan Ibu (Panjang dan Metro) Tercinta
Suamiku Sayang Wahyu Sutanto
Anakku Tersayang Alva
Adik-adikku
Uni, Kakak dan Abang-abang Semua
Sahabat-sahabatku
Almamater Tercinta Universitas Lampung*

SANWACANA

Puji dan syukur Penulis ucapkan kehadiran Allah Tuhan Yang Maha Kuasa atas limpahan Rahmat dan Karunia-Nya, sehingga Tesis ini dapat terselesaikan. Tesis dengan judul **“PENGARUH MOTIVASI DAN REMUNERASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA LAMPUNG“** merupakan salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Ilmu Akuntansi pada Program Studi Pascasarjana Ilmu Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa Tesis ini memiliki kelemahan dan kekurangan karena keterbatasan yang dimiliki Penulis, namun berkat adanya arahan, bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak maka Tesis ini dapat diselesaikan, oleh karena itu Penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Hi. Satria Bangsawan, S.E.,M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
2. Bapak Prof. Dr. Sudjarwo, M.S., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung;
3. Ibu Susi Sarumpaet, S.E., MBA, Ph.D.,Akt., selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung dan juga selaku Pembimbing Utama terima kasih atas

bimbingan, inspirasi dan bantuannya sehingga Penulis bisa menyelesaikan tesis ini;

4. Ibu Dr. Rindu Rika Gamayuni, S.E., M.Si., selaku Penguji Utama terima kasih atas saran dan kritik yang membangun sehingga Penulis bisa membuat tesis ini menjadi lebih baik;
5. Bapak Fitra Dharma, S.E., M.Si. dan Ibu Retno Yuni Nur S., S.E., M.Sc., Akt., selaku Pembimbing Pendamping terima kasih atas waktu, saran dan masukan yang telah Bapak/Ibu berikan sehingga Penulis bisa menyelesaikan tesis ini;
6. Ibu Yenni Agustina, S.E., M. Sc., Akt., selaku Penguji Kedua terima kasih atas saran dan kritik yang membangun sehingga Penulis bisa membuat tesis ini menjadi lebih baik;
7. Bapak dan Ibu Dosen yang telah memberikan ilmu dan bimbingan selama Penulis menjadi mahasiswi pada Program Studi Magister Ilmu Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
8. *State Accountability Revitalization (STAR)* Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) terimakasih atas beasiswa yang diberikan kepada Penulis;
9. Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Lampung terima kasih atas izin tugas belajar yang diberikan kepada Penulis;
10. Mas Andri, Mba Leni, dan Mba Tina serta segenap civitas akademika Program Studi Magister Ilmu Akuntansi yang turut membantu dalam kelancaran perkuliahan dan penyelesaian Tesis;
11. Ayah dan Ibu (baik yang di Panjang maupun di Metro) tercinta terima kasih untuk dukungan yang diberikan, untuk seluruh kasih sayang dan doa dalam perjalanan hidup saya, sehingga penulis mampu menyelesaikan Program Studi Magister Ilmu Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
12. Suamiku tersayang Wahyu Sutanto dan Anakku Alva sayang yang selalu mendukung dan mendoakan Penulis;
13. Saudara-saudariku Uni Wiwik and *family*, Uni Ita and *family*, Uni Eva and *family*, Uni Maya and *family*, Uni Asih and *family*, Putty, Fanny, Yuk Dini

and *family*, Kak Feb and *family*, Kak Wanda and *family*, terima kasih atas doa dan dukungan selama Penulis menempuh pendidikan Program Studi Magister Ilmu Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;

14. Teman-teman di Angkatan Batch I STAR BPKP Program Studi Magister Ilmu Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis: Mba Heni, Anifa, Nani, Wo Nurul, mba Desi, mba Mai, mba Juwe, mba Reni, mba Dewi, mba Eva, mba Feria, yuk Ani, Tete Lilis, mba Firda, mba Ida, mba Dwi Laila, mba Opi, mba Dani, mba Endang, pak Acep, mas Sidik, mas Sukani, mas Windy, mas Jay, mas Fadri semoga silaturahmi kita tidak pernah putus dan terima kasih atas kebersamaan, dukungan dan bantuannya.

Kiranya segala bentuk dukungan dan bantuan yang diberikan mendapat balasan dari Allah SWT dan semoga Tesis ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Bandar Lampung, September 2016
Penulis,

MEGA SURYANI

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iv
HALAMAN RIWAYAT HIDUP.....	v
HALAMAN MOTTO.....	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vii
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT.....	ix
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
BAB II. KAJIAN PUSTAKA.....	10
2.1 Landasan Teori.....	10

2.1.1 Teori Perilaku.....	10
2.1.2 Kinerja.....	12
2.1.3 Remunerasi.....	14
2.1.4 Motivasi.....	18
2.1.5 Kepemimpinan.....	23
2.2 Pengembangan Hipotesis.....	28
2.2.1 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai.....	28
2.2.2 Pengaruh Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai.....	29
2.2.3 Gaya Kepemimpinan Memoderasi.....	32
BAB III. METODE PENELITIAN.....	35
3.1 Populasi dan Sampel.....	35
3.2 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	36
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	42
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	42
3.5 Metode Analisis.....	43
3.5.1 Uji Validitas dan Realibilitas.....	43
3.5.2 Uji Hipotesis.....	44
3.5.3 Metode Analisis.....	44
BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	49
4.1 Hasil Statistik Deskriptif.....	49
4.2 Hasil Uji Pilot Test.....	52
4.2.1 Hasil Uji Validitas.....	52
4.2.2 Hasil Uji Realibilitas.....	54
4.3 Hasil Penelitian.....	55
4.3.1. Deskriptif Tanggapan Responden Variabel Penelitian.....	55
4.3.2 Uji Validitas dan Realibilitas Indikator.....	58
4.3.3 Analisis <i>Structural Equation Model</i>	61
4.3.3.1 Uji Kecocokan Model.....	61

4.3.3.2 Hasil Pengujian Hipotesis.....	64
4.4 Pembahasan.....	66
4.4.1 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja.....	66
4.4.2 Pengaruh Remunerasi Terhadap Kinerja.....	68
4.4.3 Pengaruh MOT Thd KIN dgn GK sbg Pemoderasi.....	69
4.4.4 Pengaruh REM Thd KIN dgn GK sbg Pemoderasi.....	70
 BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN.....	 72
5.1 Kesimpulan.....	72
5.2 Implikasi.....	74
5.3 Keterbatasan.....	74
5.4 Saran.....	75

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel	
1. Populasi dan Perhitungan Proporsi Sampel.....	36
2. Identifikasi Variabel Operasional.....	38
3. <i>Goodness of Fit Index</i>	48
4. Demografi Responden.....	49
5. Hasil Uji Validitas.....	53
6. Hasil Uji Realibilitas.....	54
7. Hasil Deskriptif Variabel Remunerasi.....	55
8. Hasil Deskriptif Variabel Motivasi.....	56
9. Hasil Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan.....	57
10. Hasil Deskriptif Variabel Kinerja.....	57
11. Hasil Uji Validitas Instrumen.....	59
12. Hasil Uji Realibilitas Instrumen.....	60
13. Hasil <i>Goodness of Fit Index</i>	61
14. Hasil Estimasi dengan Model Lisrel.....	64

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar	
1. Rerangka Penelitian	34

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran	
1. Kuesioner Penelitian.....	81
2. Hasil Kuesioner Responden Pilot Tes.....	82
3. Uji Validitas Remunerasi Pilot Test.....	83
4. Uji Realibilitas Remunerasi Pilot Test.....	84
5. Uji Validitas Motivasi Pilot Test.....	85
6. Uji Realibilitas Motivasi Pilot Test.....	87
7. Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Pilot Test.....	87
8. Uji Realibilitas Gaya Kepemimpinan Pilot Test.....	88
9. Uji Validitas Kinerja Pilot Test.....	89
10. Uji Realibilitas Kinerja Pilot Test.....	90
11. Hasil Kuesioner Responden Penelitian.....	92
12. Hasil Olah Data Dengan Lisrel.....	95

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Lampung adalah salah satu instansi pemerintah yang mempunyai tugas membantu Presiden dalam menyelenggarakan sebagian tugas pemerintahan di Bidang Hukum dan Hak Asasi Manusia. Dengan tugas yang sedemikian strategis, tentu perlu didukung dengan sumber daya manusia yang handal. Namun pada kenyataannya, kualitas SDM masih sepenuhnya belum baik sehingga kinerja para pegawai menjadi kurang baik. Hal ini terlihat dari banyaknya pegawai yang absen kerja atau meninggalkan pekerjaan di jam kerja. Selain itu terdapat pegawai-pegawai yang terlibat masalah hukum baik akibat kasus KKN maupun narkoba.

Faktor-faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan di antaranya adalah motivasi dan kepuasan (Robbins, 2006). Motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Pada dasarnya motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Hal tersebut dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan. Motivasi yang rendah dapat

membuat seseorang yang berkualitas tinggi mempunyai kinerja yang buruk dan sebaliknya (Rivai, 2005).

Gomes (1997) mengatakan bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja pegawai. Bila motivasi pegawai itu rendah, maka hasil kerja atau kinerjanya juga rendah. Penelitian di berbagai negara menunjukkan bahwa adanya hubungan antara motivasi dan kinerja. Kiruja (2013) menyatakan bahwa pegawai merasa tidak puas dengan kompensasi atau pembayaran yang dilakukan perusahaannya dan lingkungan pekerjaan mereka. Hasil penelitiannya membuktikan bahwa motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Insitusi Pelatihan Teknik Level Menengah Sektor Umum di Kenya. Muogbo (2013) dalam penelitiannya menemukan bahwa ada hubungan yang signifikan antara motivasi ekstrinsik dengan kinerja pekerja, sedangkan antara motivasi intrinsik dan kinerja tidak memiliki pengaruh. Begitu juga dengan penelitian-penelitian lain yang dilakukan oleh peneliti di Indonesia. Beberapa diantaranya adalah: Sugianto (2011), Runtuwene (2011), dan Mahardhika (2013), dalam penelitian mereka menemukan bahwa motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pemberian motivasi dapat memberikan efek positif dalam pelaksanaan pekerjaan pegawai dalam pencapaian target kerja organisasi. Namun kenyataan di lapangan menunjukkan indikasi kurangnya motivasi yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Contohnya, dengan masih banyaknya pegawai yang tidak disiplin dan tidak bersemangat dalam bekerja sehingga hasil pekerjaan di instansi ini menjadi tidak efektif dan efisien. Selain itu kurangnya ketepatan

waktu yang digunakan oleh pegawai dalam menyelesaikan tugasnya yang akan mempengaruhi kinerja yang dihasilkan.

Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja para pegawai di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM Lampung, perlu diberikan adanya dorongan atau motivasi yang dapat menarik atau memotivasi mereka untuk dapat bekerja dengan lebih baik lagi. Hal ini sejalan dengan banyak penelitian yang menjadikan kinerja perusahaan dan motivasi pekerja menjadi fokus penelitian. Karena perusahaan-perusahaan baik perusahaan publik maupun perusahaan privat telah menyadari bahwa dengan adanya motivasi dapat meningkatkan kinerja dan produktifitas pekerja sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovitch dan Keeps, 1992). Jadi kinerja pegawai merupakan hasil kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Salah satu cara yang dilakukan pemerintah dalam rangka meningkatkan kinerja pegawainya adalah dengan memberikan tunjangan kinerja atau remunerasi.

Seperti yang diterapkan di Kementerian Hukum dan HAM RI yang sesuai dengan Peraturan Presiden Nomor 40 Tahun 2011 tentang Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. Tunjangan kinerja ini diberikan pertama kali pada bulan Januari 2011. Pemberian remunerasi ini tidak terpisahkan dari Kebijakan Reformasi Birokrasi yang bertujuan untuk mewujudkan *clean and good governance*.

Dalam konteks Reformasi Birokrasi, pengertian Remunerasi, adalah penataan kembali sistem penggajian yang dikaitkan dengan sistem penilaian kinerja.

Remunerasi merupakan imbalan atau balas jasa yang diberikan kepada tenaga kerja atau pegawai sebagai akibat dari prestasi yang telah diberikannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Sopiah, 2008). Remunerasi merupakan bagian dari kompensasi yang diberikan oleh instansi kepada karyawannya.

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk hasil kerja mereka (Handoko, 2003). Jadi melalui kompensasi tersebut karyawan dapat meningkatkan prestasi kerja, motivasi, kinerja serta meningkatkan kebutuhan hidupnya.

Pemberian remunerasi yang diberikan kepada pegawai didasarkan kepada *grading* atau posisi jabatan dan kinerja yang dihasilkan. Kinerja sendiri tidak dapat dicapai secara optimal apabila remunerasi diberikan secara tidak proporsional (Ivancevich, 2008). Diharapkan dengan adanya remunerasi, kinerja seluruh pegawai dapat ditingkatkan sehingga pelayanan di bidang hukum dan ham kepada masyarakat dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

Hameed (2014) melakukan penelitian dengan menggunakan analisis regresi yang menggunakan gaji, insentif, dan kompensasi tidak langsung sebagai variabel independen, dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Penelitiannya menunjukkan bahwa kompensasi sangat penting yang dapat memotivasi mereka untuk dapat meningkatkan kinerja. Oluigbo (2014), Palagia (2012), dan Boy (2013) dalam penelitiannya menemukan bahwa remunerasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kompensasi membantu meningkatkan output atau

produktifitas pegawai sehingga kinerja pegawai menjadi lebih baik lagi.

Sedangkan Priyambudhi (2012) dan Supriyanto (2013) menyatakan hal yang berbeda, bahwa remunerasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini dikarenakan pemberian remunerasi belum bisa memberikan rasa adil bagi para pegawai.

Salah satu elemen penting yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepemimpinan. Tead (1995) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam mempengaruhi orang-orang agar mereka ingin bekerja sama dalam mencapai tujuan yang kita inginkan. Robert House dalam kutipan Sujak (1990) mengemukakan pada teori “pengharapan dalam motivasi” yang menyatakan bahwa orang akan termotivasi oleh dua harapan berupa kemampuannya untuk mengerjakan suatu tugas dan rasa percayanya bahwa jika pegawai tersebut dapat mengerjakan tugas dengan baik maka akan memperoleh hadiah yang berharga bagi dirinya. Menurut House, bila pemimpin memberi dorongan yang lebih besar terhadap pemenuhan harapan tersebut, maka semakin besar pula prestasi yang akan diperoleh para pegawainya. Oleh karena itu, kepemimpinan akan mempengaruhi kinerja pegawai.

Konsep kepemimpinan bukanlah semata-mata berbentuk instruksi, melainkan lebih merupakan motivasi atau pemicu yang dapat memberi inspirasi kepada bawahan, sehingga inspirasi dan kreativitas mereka berkembang secara optimal untuk meningkatkan kinerjanya yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan (Chapman, 1994). Gaya kepemimpinan yang baik akan memotivasi pegawainya untuk berkinerja lebih baik lagi. Dan atasan yang memberikan

remunerasi yang tidak sesuai dan adil bagi pegawainya, akan membuat remunerasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Gaya kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang didasarkan pada prinsip pengembangan bawahan (*follower development*). Kepemimpinan dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Dengan kepemimpinan transformasional para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang diharapkan dari mereka.

Gaya kepemimpinan dalam penelitian ini menggunakan gaya kepemimpinan transformasional. Dimana dalam Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Lampung, pengembangan sumber daya manusia selalu dilakukan melalui diklat-diklat baik yang diadakan oleh instansi ini sendiri maupun oleh instansi lain. Para pegawai telah memiliki tugasnya masing-masing sehingga atasan hanya memberikan arahan kepada para pegawainya dalam setiap pekerjaan mereka.

Namun pada kenyataannya masih banyak terjadi permasalahan hukum di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM seperti masalah peredaran narkoba di beberapa Lembaga Pemasyarakatan di Indonesia sejak pemberian remunerasi ini diturunkan. Dalam sebuah situs menyebutkan bahwa Badan Narkotika Nasional (BNN) membongkar jaringan pengedar narkoba di dalam sebuah lembaga pemasyarakatan (lapas) di Jawa Timur. Jaringan ini bahkan melibatkan oknum pegawai Kementerian Hukum dan HAM yaitu: dokter lapas dan sipir dalam peredarannya (detiknews.com). Hal ini mengindikasikan bahwa pemberian

remunerasi belum sesuai dengan harapan pegawai sehingga kurang mempengaruhi kinerjanya. Hubungan gaya kepemimpinan dengan remunerasi adalah besaran remunerasi pegawai sendiri ditentukan oleh atasannya masing-masing. Dimana sistem pemberian remunerasi ini diberikan berdasarkan grade atau kelas jabatan tertentu tanpa memperhatikan tingkat pendidikan, kemampuan, dan lamanya bekerja. Sehingga gaya kepemimpinan atasan dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara remunerasi dan kinerja pegawainya.

Pegawai yang terlibat masalah tersebut selalu beralasan karena motif ekonomi. Motivasi pegawai bekerja adalah untuk berprestasi dan mengharapkan kesejahteraan sehingga ia akan berkinerja dengan baik. Tetapi ia malah lebih tergiur oleh materi yang diiming-imingi oleh pihak tertentu yang melanggar peraturan. Sehingga motivasi tersebut pada akhirnya tidak meningkatkan kinerja pegawai. Hal yang terjadi di Lembaga Pemasyarakatan seharusnya diketahui oleh atasan dan menjadi tanggung jawabnya. Sehingga gaya kepemimpinan yang idealis, inspirasi, intelektual, dan memiliki perhatian pribadi terhadap pegawainya, akan memperkuat hubungan antara motivasi dan kinerja pegawai.

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul "**Pengaruh Motivasi dan Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating Pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Lampung.**"

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai?
2. Apakah remunerasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai?
3. Apakah gaya kepemimpinan memoderasi hubungan antara motivasi dan kinerja pegawai?
4. Apakah gaya kepemimpinan memoderasi hubungan antara remunerasi dan kinerja pegawai?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menyediakan bukti empiris mengenai pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai.
2. Untuk menyediakan bukti empiris mengenai pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai.
3. Untuk menyediakan bukti empiris mengenai gaya kepemimpinan yang dapat memoderasi hubungan antara motivasi dan kinerja pegawai.
4. Untuk menyediakan bukti empiris mengenai gaya kepemimpinan yang dapat memoderasi hubungan antara remunerasi dan kinerja pegawai.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pengembangan akademik, pemerintah, maupun peneliti lain.

1. Bagi Akademisi: Penelitian ini diharapkan dapat menambah literatur dan memberikan manfaat bagi perkembangan ilmu akuntansi atas kinerja individual dengan menggunakan teori perilaku. Menyediakan bukti empiris bahwa motivasi, remunerasi, dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, yang nantinya dapat ditindaklanjuti oleh peneliti-peneliti lain dan menjadi referensi.
2. Bagi Pemerintah: Penelitian ini akan memberikan kontribusi kepada pemerintah dalam pengambilan kebijakan mengenai pemberian remunerasi dalam memotivasi pegawai untuk peningkatan kinerja pegawai di masa yang akan datang.

II. KAJIAN PUSTAKA

2. 1. Landasan Teori

2.1.1. Teori Perilaku

Skinner dalam kutipan Notoatmojdo (2003) menyatakan bahwa perilaku merupakan respon atau reaksi seseorang terhadap stimulus (rangsang dari luar). Manusia berperilaku atau beraktifitas karena adanya kebutuhan untuk mencapai suatu tujuan. Dengan adanya kebutuhan tersebut maka akan muncul motivasi atau penggerak. Sehingga individu itu akan beraktifitas untuk mencapai tujuan dan mencapai kepuasan.

Perilaku manusia tidak dapat lepas dari keadaan individu itu sendiri dan lingkungan dimana individu itu berada. Perilaku manusia didorong oleh motif tertentu, sehingga manusia berperilaku (Mahfoedz, 2005). Teori-teori perilaku menurut Mahfoedz, antara lain:

1) Teori Insting

Teori ini dikemukakan oleh McDougall sebagai pelopor dari psikologi sosial. Menurut McDougall, perilaku itu disebabkan karena insting. Insting merupakan perilaku yang *innate*, perilaku yang bawaan dan akan mengalami perubahan karena pengalaman.

- 2) Teori Dorongan (*drive theory*) yaitu bertitik tolak pada pandangan bahwa organisme itu mempunyai dorongan-dorongan atau *drive* tertentu. Dorongan-dorongan itu berkaitan dengan kebutuhan-kebutuhan organisme yang mendorong organisme berperilaku. Karena itu teori ini menurut Hull juga disebut teori *drive reduction*.
- 3) Teori Insentif (*Incentive theory*) yaitu bertitik tolak pada pendapat bahwa perilaku organisme itu disebabkan karena adanya insentif, dengan insentif akan mendorong organisme berperilaku. Insentif atau *reinforcement* ada yang positif dan ada yang negatif. *Reinforcement* yang positif adalah berkaitan dengan hadiah dan akan mendorong organisme berbuat atau berperilaku. Teori ini dapat digunakan untuk menjelaskan bahwa pemberian remunerasi dapat mempengaruhi kinerja seseorang.
- 4) Teori Atribusi yaitu teori yang menjelaskan tentang sebab-sebab perilaku seseorang. Apakah itu disebabkan oleh disposisi internal (misal motif, sikap) atau oleh keadaan eksternal. Teori ini dikemukakan oleh Fritz Heider dan teori ini menyangkut lapangan psikologi sosial. Pada dasarnya perilaku manusia itu dapat atribusi internal, tetapi juga dapat atribusi eksternal.

Grand theory dalam penelitian ini adalah teori dorongan (*drive theory*), dimana setiap individu berperilaku karena adanya dorongan-dorongan tertentu untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Dorongan-dorongan tersebut bisa berupa adanya remunerasi, maupun gaya kepemimpinan, yang mendorong seseorang untuk bekerja lebih baik sehingga meningkatkan kinerja. Dengan adanya pemberian remunerasi oleh Pemerintah diharapkan akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik karena besarnya remunerasi ditentukan oleh kinerjanya. Dan gaya

kepemimpinan seorang atasan yang baik akan memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada pegawainya untuk bekerja dengan lebih baik lagi.

2.1.2. Kinerja

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja, oleh karena itu setiap organisasi berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawainya dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan kerja dari pegawai yang bersangkutan. Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovitch dan Keeps, 1992). Ia mengartikan kinerja individu sebagai tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Jadi kinerja pegawai merupakan hasil kerja pegawai dari segi kualitas dan kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan.

Gomes (2000, 162) mengatakan bahwa kinerja merupakan catatan terhadap hasil produksi dari sebuah pekerjaan tertentu atau aktivitas tertentu dalam periode waktu tertentu. Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai peranannya dalam organisasi. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai seseorang baik kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Selain itu kinerja seseorang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, inisiatif, pengalaman kerja, dan motivasi karyawan. Hasil kerja seseorang akan memberikan umpan balik bagi orang itu

sendiri untuk selalu aktif melakukan pekerjaannya secara baik dan diharapkan akan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik pula (Hariandja, 2002).

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kesediaan tertentu, kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya (Hersey dan Blanchard, 2003).

Simamora (2004) menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

1. Faktor individual yang terdiri dari: kemampuan dan keahlian, latar belakang, dan demografi
2. Faktor psikologis yang terdiri dari: persepsi, attitude, personality, pembelajaran, dan motivasi
3. Faktor organisasi yang terdiri dari: sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan job design.

Untuk mengetahui kinerja pegawai (SDM), perlu dilakukan pengukuran kinerja pegawai. Pengukuran kinerja pegawai tersebut menurut McClelland dalam Mangkunegara (2005) terdiri dari:

1. Kualitas kerja terdiri dari ketepatan, ketelitian, keterampilan, dan kebersihan.
2. Kuantitas kerja terdiri dari output dan penyelesaian kerja dengan ekstra.
3. Keandalan terdiri dari mengikuti instruksi, inisiatif, kehati-hatian, kerajinan.
4. Sikap terdiri dari sikap terhadap perusahaan, karyawan lain dan pekerjaan.

2.1.3. Remunerasi atau Tunjangan Kinerja

Istilah remunerasi akhir-akhir ini menjadi *trending topic* yang hangat diperbincangkan di kalangan pegawai baik itu instansi pemerintah maupun swasta. Remunerasi merupakan bagian dari kompensasi yang diberikan oleh instansi kepada karyawannya. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk hasil kerja mereka (Handoko, 2003). Jadi melalui kompensasi tersebut karyawan dapat meningkatkan prestasi kerja, motivasi, kinerja serta meningkatkan kebutuhan hidupnya.

Remunerasi diidentifikasi sebagai salah satu faktor yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai dalam menjalankan tugasnya. Remunerasi merupakan imbalan atau balas jasa yang diberikan kepada tenaga kerja atau pegawai sebagai akibat dari prestasi yang telah diberikannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Sopiah, 2008). Dengan remunerasi sendiri, PNS akan dituntut untuk mengoptimalkan kinerjanya karena jumlah remunerasi yang diterima akan sebanding dengan kinerja yang dilakukan, atau dengan kata lain harus memenuhi target tertentu.

Remunerasi pemerintahan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Kebijakan Reformasi Birokrasi. Hal ini dilatarbelakangi oleh kesadaran sekaligus komitmen pemerintah untuk mewujudkan *clean and good governance*. Perubahan dan pembaharuan tersebut dilaksanakan untuk menghapus kesan pemerintahan yang selama ini dinilai buruk yang ditandai oleh indikator:

1. Buruknya kualitas pelayanan publik (lambat, tidak ada kepastian aturan/hukum, berbelit belit, arogan, minta dilayani atau *feodal style*).
2. Sarat dengan perilaku KKN (Korupsi, Kolusi, Nepotisme), dsb.
3. Rendahnya kualitas disiplin dan etos kerja aparatur negara.
4. Kualitas manajemen pemerintahan yang tidak produktif, tidak efektif dan tidak efisien.
5. Kualitas pelayanan publik yang tidak akuntabel dan tidak transparan.

Simamora (2004) mengatakan bahwa tunjangan adalah pembayaran-pembayaran dan jasa-jasa yang melindungi dan melengkapi gaji pokok, dan organisasi dapat membayar semua atau sebagian dari tunjangan tersebut. Ketentuan tentang tunjangan ini pertama kali diatur dengan Peraturan Presiden Nomor 40 Tahun 2011 tentang Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia dan telah mengalami satu kali penyesuaian dengan Peraturan Presiden Nomor 105 tahun 2014. Tunjangan kinerja pertama kali dibayarkan pada bulan januari 2011 dan pembayaran atas tunjangan yang baru dari hasil penyesuaian terhitung mulai bulan Juli tahun 2014.

Landasan hukum yang mendasari kebijakan tentang pemberian remunerasi adalah sebagai berikut:

1. Undang-undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang penyelenggaraan negara yang bersih dan bebas dari KKN.
2. Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian, dimana salah satunya substansinya mengatakan bahwa setiap pegawai negeri berhak

memperoleh gaji yang layak dan adil sesuai dengan beban pekerjaan dan tanggung jawabnya.

3. Undang-undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Nasional Jangka Panjang 2005-2025, khususnya pada Bab IV butir 1.2 huruf E yang menyatakan bahwa: “Pembangunan Aparatur Negara dilakukan melalui Reformasi birokrasi untuk meningkatkan profesionalisme aparatur negara dan tata pemerintahan yang baik. Di pusat maupun di daerah, agar mampu mendukung keberhasilan pembangunan dibidang bidang lainnya.”
4. Perpres No.7 tahun 2005 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional.
5. Konvensi ILO No. 100; Diratifikasi pada tahun 1999, bunyinya ‘*Equal remuneration for jobs of equal value*’ (Pekerjaan yang sama nilai atau bobotnya harus mendapat imbalan yang sama).

Adapun yang menjadi payung hukum pemberian remunerasi di Kementerian Hukum dan HAM RI adalah Peraturan Presiden No. 40 tahun 2011 tentang Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. Dalam Peraturan tersebut juga dicantumkan nominal tunjangan kinerja berdasarkan kelas jabatannya (*Job Class*) masing-masing. Mengenai pelaksanaan pemberian remunerasi telah tercantum dalam Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI No. M.HH-18 KU.01.01 tahun 2011 tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM RI. Yang perlu diperhatikan dalam pemberian remunerasi di Kementerian Hukum dan HAM RI, tertera dalam bab 2 mengenai komponen

penentu besaran tunjangan kinerja yang tercantum dalam Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI No. M.HH-18 KU.01.01 tahun 2011.

Pemberian tunjangan ini sebagai apresiasi atas pelaksanaan reformasi birokrasi dan bentuk usaha meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan kementerian tersebut. Tunjangan Kinerja Kemenkumham diberikan kepada setiap PNS di lingkungan Kementerian tersebut kecuali untuk pegawai yang tidak punya jabatan tertentu, non aktif sementara, diberhentikan dari jabatannya, diperbantukan ke instansi lain, CLTN, dan yang PNS yang tidak mencapai target kinerja yang ditetapkan.

Dalam pasal 3 menyebutkan bahwa tunjangan kinerja sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 diberikan berdasarkan tiga komponen, yaitu:

- a) Target kinerja yang dihitung menurut kategori dari nilai capaian Standar Kinerja Pegawai (SKP);
- b) Kehadiran menurut hari dan jam kerja di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM RI serta cuti yang dilaksanakan oleh pegawai; dan
- c) Ketaatan pada kode etik dan disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Besaran tunjangan kinerja yang akan diterima tidak mutlak sama dengan besaran yang ditetapkan sesuai *grade* karena dipengaruhi oleh beberapa faktor, misalnya jumlah kehadiran (telah diatur dalam Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI No. M.HH-18 KU.01.01 tahun 2011). Selain itu di masa yang akan datang, besaran tunjangan kinerja bisa naik atau juga bisa turun, tergantung dari hasil penilaian Tim Evaluasi Independen.

Penerapan sistem remunerasi Pegawai Negeri Sipil saat ini mengacu pada 5 Prinsip (Santoso, 2012), yaitu:

1. Sistem merit, yaitu penetapan penghasilan pegawai berdasarkan harga jabatan.
2. Adil, dalam arti jabatan dengan beban tugas dan tanggung jawab pekerjaan dengan bobot yang sama dibayar sama dan pekerjaan yang menuntut pengetahuan, keterampilan serta tanggung jawab yang lebih tinggi, dibayar lebih tinggi.
3. Layak, yaitu dapat memenuhi kebutuhan hidup layak (bukan minimal).
4. Kompetitif yaitu gaji PNS setara dengan gaji pegawai dengan kualifikasi yang sama di sektor swasta guna menghindari *brain drain*.
5. Transparan, dalam arti hanya memperoleh gaji dan tunjangan resmi.

Peneliti menggunakan lima prinsip ini sebagai dimensi dari variabel remunerasi karena sesuai dengan pasal 3, bahwa tunjangan kinerja diberikan berdasarkan target kerja, kehadiran, dan disiplin pegawai. Selain itu juga karena pemberian remunerasi merupakan bagian dari Kebijakan Reformasi Birokrasi untuk menghapus kesan pemerintah yang sarat dengan KKN.

2.1.4. Motivasi

Sperling (1997) mengemukakan bahwa motif adalah suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif. Stanton (1981) mendefinisikan bahwa suatu motif adalah kebutuhan yang distimulasi yang

berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas. Motivasi adalah adanya tuntutan atau dorongan terhadap pemenuhan kebutuhan individu dan tuntutan atau dorongan yang berasal dari lingkungan, kemudian diimplementasikan dalam bentuk perilaku (Darlisman, 2009). Robbins (2006) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi, agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya.

Sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Konsep motivasi, merupakan sebuah konsep penting studi tentang kinerja individual. Dapat juga dikatakan bahwa motivasi adalah faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu.

McClelland seperti dikutip Mangkunegara (2005), berpendapat bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian kerja.

Motivasi berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji. Banyak penelitian yang membuktikan bahwa setelah diberi motivasi, kinerja para pegawai menjadi lebih baik.

Mangkunegara (2005) mengemukakan bahwa terdapat dua teknik untuk memotivasi kerja pegawai yaitu : (1) teknik pemenuhan kebutuhan pegawai, artinya bahwa pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamental yang mendasari perilaku kerja, (2) teknik komunikasi persuasif, adalah merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi secara ekstra logis. McClelland mengatakan bahwa ada tiga yang kebutuhan penting yang ingin dicapai seseorang dalam teori motivasi, yaitu: kebutuhan prestasi (*achievement*), kebutuhan afiliasi (*affiliation*), dan kebutuhan kekuasaan (*power*).

McClelland dalam Mangkunegara (2011) mengatakan ada enam aspek yang terkandung dalam motivasi berprestasi, yaitu:

1. Tanggung Jawab

Pada individu yang mempunyai motivasi yang tinggi akan merasa dirinya bertanggung jawab terhadap tugas yang dikerjakan, dan ia akan berusaha sampai berhasil menyelesaikannya. Sedangkan pada individu yang mempunyai motivasi yang rendah mempunyai tanggung jawab yang kurang terhadap tugas yang diberikan kepadanya, dan bila ia mengalami kesukaran dalam menjalankan tugasnya ia cenderung akan menyalahkan hal-hal lain diluar dirinya sendiri.

2. Mempertimbangkan risiko

Pada individu yang mempunyai motivasi yang tinggi akan mempertimbangkan terlebih dahulu akan risiko yang dihadapinya sebelum memulai kegiatan dengan tingkat kesulitan sedang dan menantang, namun

memungkinkan baginya untuk menyelesaikannya. Sedangkan pada individu yang memiliki motivasi rendah justru menyukai pekerjaan atau tugas yang sangat mudah sehingga akan mendatangkan keberhasilan bagi dirinya.

3. Umpan Balik

Pada individu yang mempunyai motivasi yang tinggi sangat menyukai umpan balik, karena menurut mereka umpan balik sangat berguna sebagai perbaikan bagi hasil kerja mereka dimasa yang akan datang. Sebaliknya yang mempunyai motivasi yang rendah tidak menyukai umpan balik, karena dengan adanya umpan balik mereka merasa telah memperlihatkan kesalahan-kesalahan mereka dan kesalahan tersebut akan terulang lagi.

4. Kreatif inovatif

Pada individu yang memiliki motivasi yang tinggi akan kreatif mencari cara baru untuk menyelesaikan tugas seefektif mungkin dan juga mereka tidak menyukai pekerjaan rutin yang sama dari waktu ke waktu. Sebaliknya individu yang memiliki motivasi rendah justru sangat menyukai pekerjaan yang sifatnya rutinitas karena dengan begitu mereka tidak usah memikirkan cara lain dalam menyelesaikan tugasnya. Dari pendapat tersebut disimpulkan bahwa mereka yang mempunyai kebutuhan berprestasi tinggi cenderung termotivasi dengan situasi kerja yang penuh tantangan dan persaingan, sedangkan orang dengan kebutuhan berprestasi rendah dalam situasi kerja sama cenderung berprestasi buruk.

5. Waktu Penyelesaian Tugas

Individu dengan kebutuhan berprestasi yang tinggi akan berusaha menyelesaikan setiap tugas dalam waktu yang cepat, sedangkan individu dengan kebutuhan berprestasi yang rendah kurang tertantang untuk menyelesaikan tugas secepat mungkin, sehingga cenderung memakan waktu yang lama, menunda-nunda dan tidak efisien.

6. Keinginan menjadi yang terbaik

Individu dengan kebutuhan berprestasi yang tinggi senantiasa menunjukkan hasil kerja yang sebaik-baiknya dengan tujuan agar meraih predikat yang terbaik, sedangkan individu dengan kebutuhan berprestasi yang rendah menganggap bahwa peringkat terbaik bukan merupakan tujuan utama dan hal ini membuat individu tidak berusaha seoptimal mungkin dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan, keinginan dan tingkat kesediaan seseorang untuk mengeluarkan upaya dalam rangka mencapai prestasi terbaik. Tinggi rendahnya motivasi berprestasi seseorang dapat dilihat dari rasa tanggung jawabnya, pertimbangan terhadap risiko, umpan balik, kreatif inovatif, waktu penyelesaian tugas dan keinginan menjadi yang terbaik.

2.1.5. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan Robbins (2006). Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana tugas itu dapat dilakukan secara efektif, dan proses memfasilitasi usaha individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama (Hasibuan, 2007). Dalam kenyataannya kepemimpinan dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kompensasi, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Wursanto (2002) menjelaskan teori kepemimpinan adalah bagaimana seseorang menjadi pemimpin, atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin. Beberapa teori tentang kepemimpinan yaitu:

1. Teori Kelebihan yaitu teori yang beranggapan bahwa seorang akan menjadi pemimpin apabila ia memiliki kelebihan dari para pengikutnya. Pada dasarnya kelebihan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin mencakup 3 hal yaitu kelebihan ratio, kelebihan rohaniah, kelebihan badaniah.
2. Teori Sifat yaitu teori yang menyatakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin yang baik apabila memiliki sifat-sifat yang positif sehingga para pengikutnya dapat menjadi pengikut yang baik, sifat-sifat kepemimpinan yang umum misalnya bersifat adil, suka melindungi, penuh percaya diri,

penuh inisiatif, mempunyai daya tarik, energik, persuasif, komunikatif dan kreatif.

3. Teori Keturunan yaitu teori yang menyatakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin karena keturunan atau warisan, karena orangtuanya seorang pemimpin maka anaknya otomatis akan menjadi pemimpin menggantikan orangtuanya.
4. Teori Kharismatik yaitu teori yang menyatakan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena orang tersebut mempunyai kharisma (pengaruh yang sangat besar). Pemimpin ini biasanya memiliki daya tarik, kewibawaan dan pengaruh yang sangat besar.
5. Teori Bakat yaitu teori yang berpendapat bahwa pemimpin lahir karena bakatnya. Ia menjadi pemimpin karena memang mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin. Bakat kepemimpinan harus dikembangkan, misalnya dengan memberi kesempatan orang tersebut menduduki suatu jabatan.
6. Teori Sosial yaitu teori yang beranggapan pada dasarnya setiap orang dapat menjadi pemimpin. Setiap orang mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin asal dia diberi kesempatan. Setiap orang dapat dididik menjadi pemimpin karena masalah kepemimpinan dapat dipelajari, baik melalui pendidikan formal maupun pengalaman praktek.

Wursanto (2002) menjelaskan tentang teknik kepemimpinan yaitu membicarakan bagaimana seorang pemimpin, menjalankan fungsi kepemimpinannya yang terdiri dari:

1. Teknik Kepengikutan merupakan teknik untuk membuat orang-orang suka mengikuti apa yang menjadi kehendak si pemimpin.

2. Teknik Human Relations merupakan hubungan kemanusiaan yang bertujuan untuk mendapatkan kepuasan psikologis maupun kepuasan jasmaniah.
Teknik human relations dapat dilakukan dengan memberikan berbagai macam kebutuhan kepada para bawahan, baik kepuasan psikologis ataupun jasmaniah.
3. Teknik Memberi Teladan, Semangat, dan Dorongan merupakan teknik yang menempatkan pemimpin sebagai pemberi teladan, pemberi semangat, dan pemberi dorongan. Dengan cara demikian diharapkan dapat memberikan pengertian dan kesadaran kepada para bawahan sehingga mereka mau dan suka mengikuti apa yang menjadi kehendak pemimpin.

Siagian (2003) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan seseorang adalah identik dengan tipe kepemimpinan orang yang bersangkutan. Gaya kepemimpinan merupakan perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang ia lihat. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, tempramen, watak, dan kepribadian tersendiri yang unik dan khas, hingga tingkah laku dan gaya yang membedakan dirinya dengan orang lain. Menurut Rivai (2005) ada tiga macam gaya kepemimpinan yang mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai, yaitu :

1. Gaya kepemimpinan otoriter yaitu gaya kepemimpinan yang menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi.

2. Gaya kepemimpinan demokratis yaitu gaya kepemimpinan ini ditandai oleh adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Dibawah kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri.
3. Gaya kepemimpinan kendali bebas yaitu gaya kepemimpinan yang memberikan kekuasaan penuh pada bawahan, struktur organisasi bersifat longgar, pemimpin bersifat pasif. Peran utama pimpinan adalah menyediakan materi pendukung dan berpartisipasi jika diminta bawahan.

Tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik untuk semua situasi. Ada kalanya seorang pemimpin akan bergaya otoriter dalam situasi tertentu walaupun ia sebenarnya adalah pemimpin yang sering bergaya demokratis. Oleh karena itu, dalam rangka mempersoalkan gaya-gaya kepemimpinan, kita hendaknya jangan beranggapan bahwa seorang pemimpin harus tetap konsisten untuk mempertahankan gaya kepemimpinan tertentu. Hal ini justru akan memperburuk keadaan organisasi yang dipimpinnya, tetapi sebaliknya, harus bersifat fleksibel, yakni menyesuaikan gayanya dengan situasi yang ada, kondisi dan individu dalam organisasinya.

Gaya kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang didasarkan pada prinsip pengembangan bawahan (*follower development*). Kepemimpinan dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Dengan kepemimpinan transformasional para pengikut merasakan kepercayaan,

kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang diharapkan dari mereka.

Gaya kepemimpinan dalam penelitian ini didefinisikan sebagai kepemimpinan transformasional. Dimana dalam Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Lampung, pengembangan sumber daya manusia selalu dilakukan melalui diklat-diklat baik yang diadakan oleh instansi ini sendiri maupun oleh instansi lain. Para pegawai telah memiliki tugasnya masing-masing sehingga atasan hanya memberikan arahan kepada para pegawainya dalam setiap pekerjaan mereka.

Gaya kepemimpinan dalam penelitian ini menggunakan gaya kepemimpinan transformasional yang dibentuk dari empat dimensi menurut Bass *et al.*(2003) dan Humphreys (2002) dalam penelitian Mariam (2009), Aprilita (2012), dan Suryanto (2005) yaitu:

1. Pengaruh ideal: gaya kepemimpinan mempengaruhi motivasi kerja bawahan dengan indikator meningkatkan percaya diri dan implementasi visi.
2. Inspirasi: gaya kepemimpinan memberikan panutan bagi bawahan untuk meraih prestasi dengan indikator kreatifitas dan nyaman bekerja dengan atasan.
3. Pengembangan intelektual: gaya kepemimpinan memberikan rangsangan kepada bawahan untuk terus meningkatkan kemampuan diri dengan indikator meningkatkan potensi diri dan memotivasi bawahan.
4. Perhatian pribadi: gaya kepemimpinan mampu memberikan lingkungan yang kondusif dengan indikator perhatian pribadi dan mendorong bawahan.

2.2. Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian ini ingin meneliti pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai.

Larasati (2014) melakukan penelitian dengan menggunakan motivasi kerja sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen pada Kantor Wilayah Telkom Jawa Barat. Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja yang terdiri dari kebutuhan prestasi, kebutuhan afiliasi, dan kebutuhan kekuasaan secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian lain yang dilakukan di luar negeri juga menunjukkan hasil yang sama.

Kiruja (2013) menyatakan bahwa pegawai merasa tidak puas dengan kompensasi atau pembayaran yang dilakukan perusahaannya dan lingkungan pekerjaan mereka. Sampel penelitian yang dilakukannya adalah sebanyak 315 sampel pada Institusi Pelatihan Teknik Level Menengah Sektor Umum di Kenya. Hasil penelitiannya membuktikan bahwa motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Insitusi Pelatihan Teknik Level Menengah Sektor Umum di Kenya.

Muogbo (2013) melakukan penelitian tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada perusahaan-perusahaan terpilih di Anambra State. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara motivasi ekstrinsik dengan kinerja pekerja, sedangkan antara motivasi intrinsik dan kinerja tidak memiliki pengaruh. Hal ini sejalan dengan *equity theory* yang menekankan

bahwa pemberian remunerasi yang adil cenderung menghasilkan kinerja pekerja yang lebih tinggi.

McClelland seperti dikutip Mangkunegara (2005), berpendapat bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian kerja. Motivasi berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji. Banyak penelitian yang membuktikan bahwa setelah diberi motivasi, kinerja para pegawai menjadi lebih baik.

Peningkatan motivasi pegawai ini merupakan hal yang sangat berarti bagi setiap organisasi, baik itu organisasi pemerintahan maupun organisasi di lingkungan perusahaan. Seorang pegawai yang mempunyai motivasi tinggi dalam bekerja akan memberikan yang terbaik bagi suatu organisasi. Hal inilah yang menyebabkan motivasi sangat memberikan kontribusi yang penting bagi setiap organisasi. Prawirosentono (1999) mengatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh motivasi karyawan yang bekerja dalam suatu organisasi. Bila motivasi karyawan itu rendah, maka hasil kerja atau kinerjanya juga rendah.

H₁ : Motivasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai

2.2.2 Pengaruh Remunerasi terhadap Kinerja

Penelitian ini membahas tentang adanya pengaruh antara remunerasi terhadap kinerja pegawai. Remunerasi merupakan bagian dari kompensasi yang diberikan

oleh instansi kepada karyawannya. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk hasil kerja mereka (Handoko, 2003). Jadi melalui kompensasi tersebut karyawan dapat meningkatkan prestasi kerja, motivasi, kinerja serta meningkatkan kebutuhan hidupnya. Untuk membuktikan hipotesis dalam penelitian ini, ada beberapa penelitian sebelumnya yang mendukung hipotesis ini.

Penelitian yang dilakukan oleh Boedianto (2012) tentang pengaruh pemberian remunerasi terhadap kinerja pegawai yang dilakukan di Lapas Klas IIA Anak Blitar. Sampel dalam penelitiannya sebanyak 60 responden dengan menggunakan metode penelitian regresi linear berganda. Variabel independen yang digunakan adalah remunerasi dan sasaran kinerja pegawai, sedangkan variabel dependen adalah kinerja pegawai. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pemberian remunerasi memiliki pengaruh terhadap kinerja.

Penelitian lainnya yang juga mendukung hipotesis ini adalah Palagia dkk (2012) yang menggunakan remunerasi, motivasi, dan kepuasan kerja sebagai variabel independen, sedangkan kinerja pegawai sebagai variabel dependennya. Penelitian menggunakan sampel sebanyak 112 orang pegawai pada Kantor Pajak di Kota Makasar dengan metode analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa jika remunerasi, motivasi, dan kepuasan kerja ditingkatkan, maka akan meningkatkan kinerja pegawai pada instansi tersebut.

Penelitian lain yang dilakukan di luar negeri dilakukan oleh Hameed (2014) pada Sektor Perbankan di Pakistan. Penelitian ini menggunakan gaji, penghargaan dan

insentif, dan kompensasi tidak langsung sebagai variabel independen, serta kinerja pegawai sebagai variabel dependennya. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa variabel-variabel independen tersebut memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara simultan maupun secara parsial. Kompensasi sangat penting untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Oluigbo (2014) melakukan penelitian tentang kompensasi dan kinerja pada Perusahaan Teknologi Informasi dengan sampel berjumlah 92 orang termasuk manajer dan karyawan di perusahaan tersebut. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kompensasi membantu meningkatkan output atau produktifitas karyawan. Dan memberikan rekomendasi kepada manajer perusahaan agar memberikan insentif dan hal-hal lain yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja pegawainya.

Remunerasi dapat memberikan tambahan penghasilan kepada setiap pegawai, sehingga pegawai lebih konsentrasi dalam bekerja. Sistem remunerasi bagi setiap pegawai merupakan bagian dari reformasi birokrasi yang diterapkan oleh pemerintah. Pegawai negeri sipil yang selama ini hanya memperoleh remunerasi dalam bentuk *pay for person* dan *pay for position*, maka Kementerian Keuangan telah memulai reformasi birokrasi yang salah satunya merubah sistem remunerasi dari pertimbangan pribadi dan jabatan menjadi remunerasi berdasarkan *grading*, reformasi birokrasi perlu dan akan dilakukan secara bertahap untuk seluruh jajaran Pegawai Negeri, yang dimulai oleh Kementerian Keuangan, dengan merubah sistem remunerasi dimana penerimaan pegawai selain gaji yang didasarkan pada golongan, juga diberikan penghasilan tambahan sebagai kontra prestasi dari kinerja saat ini. Hal ini menunjukkan bahwa remunerasi pegawai

negeri sipil merupakan suatu hal yang dapat memberikan solusi bagi perbaikan kinerja pegawai.

H₂ : Remunerasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai

2.2.3 Gaya kepemimpinan memoderasi hubungan antara motivasi dengan kinerja pegawai dan hubungan antara remunerasi dengan kinerja pegawai

Hasibuan (2007) menyatakan kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana tugas itu dapat dilakukan secara efektif, dan proses memfasilitasi usaha individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Handoko (2003), dalam kenyataannya kepemimpinan dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kompensasi, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Setiap pimpinan yang memberikan motivasi dan kompensasi secara tepat dan terarah akan berpengaruh terhadap perubahan tingkah laku bawahannya, mereka akan bersedia menjalankan tugasnya dengan ikhlas dan sadar punya tanggung jawab serta tidak merasa terpaksa.

Kadarman (2001) berpendapat bahwa tugas seorang pemimpin adalah mendorong bawahannya untuk mencapai tujuan. Jadi dalam memimpin pasti terlibat kemampuan seseorang untuk mempengaruhi atau memotivasi orang lain atau bawahannya agar mereka mau melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya dengan baik. Dalam konteks ini, motivasi menjelaskan suatu aktifitas manajemen atau sesuatu yang dilakukan seorang manajer untuk

membujuk atau mempengaruhi bawahannya untuk bertindak secara organisatoris dengan cara tertentu agar dapat menghasilkan kinerja yang efektif. Dari pendapat-pendapat di atas dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin bertugas untuk mempengaruhi dan memotivasi karyawannya dengan cara menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat agar karyawan mau melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya dengan baik dan menghasilkan tenaga yang efektif.

Mariam (2009) menemukan dalam penelitiannya bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dan Riyadi (2011) juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja. Rottemberg (1993) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan baik yang didasarkan budaya organisasi maupun kepribadian pemimpin akan mempengaruhi kontrak insentif yang ditawarkan kepada bawahannya sehingga akan meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut. Mehta (2006) menyatakan bahwa dalam mengelola saluran pemasaran perusahaan, gaya kepemimpinan yang partisipatif, mendukung, dan direktif akan lebih efektif dalam meningkatkan motivasi yang lebih tinggi, yang akhirnya berhubungan dengan tingkat kinerja yang lebih tinggi.

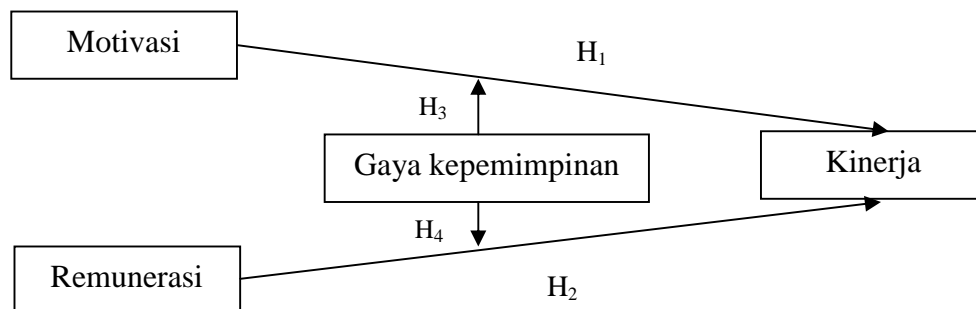
Berdasarkan hal-hal tersebut, diketahui bahwa gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi hubungan antara motivasi dengan kinerja dan hubungan antara remunerasi dengan kinerja. Dalam penelitian ini penulis menggunakan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating karena pada objek penelitian

diketahui bahwa yang menentukan grade remunerasi pegawai adalah atasan langsung. Dan atasan sangat berperan serta dalam memberikan motivasi bagi pegawai untuk melaksanakan pekerjaannya sehari-hari. Jadi, gaya kepemimpinan bisa memoderasi hubungan antara motivasi dengan kinerja, dan hubungan antara remunerasi dan kinerja. Dimana gaya kepemimpinan yang idealis, inspirasi, intelektual, dan memiliki perhatian pribadi terhadap pegawainya, akan memperkuat hubungan antara motivasi dan kinerja pegawai dan juga memperkuat hubungan antara remunerasi dan kinerja.

H₃ : Gaya kepemimpinan memoderasi hubungan antara motivasi dan Kinerja pegawai.

H₄ : Gaya kepemimpinan memoderasi hubungan antara remunerasi dan kinerja pegawai.

Gambar 1. Rerangka Pemikiran



III. METODE PENELITIAN

3.1. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai di jajaran Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Lampung yang berasal dari 25 satuan kerja. Sedangkan sampel dalam penelitian ini adalah sebagian dari jumlah populasi pegawai di Jajaran Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Lampung yang diambil dari masing-masing satuan kerja.

Mengenai ukuran sampel minimal dalam analisis SEM, menurut Hair *et al.* (2006) menyatakan bahwa jika dalam model yang dianalisa ada 5 (lima) konstruk atau kurang yang masing-masing konstruk diukur minimal oleh 3 (tiga) indikator maka diperlukan ukuran sampel minimal antara 100 – 300 observasi. Menurut Gay (Umar, 2001) mengemukakan bahwa ukuran minimum sampel yang dapat diterima berdasarkan pada desain penelitian yang digunakan, yaitu metode deskriptif, minimal 10% dari populasi.

Penentuan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *purposive sampling*, yaitu: pegawai yang telah bekerja sejak sebelum diberikannya remunerasi atau minimal 5 tahun bekerja di instansi ini. Maka jumlah sampel yang akan diteliti sebanyak 128 orang pegawai di jajaran Kantor

Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Lampung. Sedangkan perhitungan sampel di masing-masing satuan kerja digunakan *proportional stratified random sampling* dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 1. Populasi dan Perhitungan Proporsi Sampel

Di Jajaran Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Lampung

No.	Satuan Kerja	Populasi	Penghitungan	Sampel
1.	Lapas Klas I Bandar Lampung	142	$(142/1291) * 128$	14
2.	Lapas Klas IIA Metro	69	$(69/1291) * 128$	7
3.	Lapas Klas IIB Kota Agung	43	$(43/1291) * 128$	4
4.	Lapas Anak Klas IIA Kotabumi	53	$(53/1291) * 128$	5
5.	Lapas Anak Klas III Bandar Lampung	30	$(30/1291) * 128$	3
6.	Lapas Klas III Gunungsugih	34	$(34/1291) * 128$	3
7.	Lapas Klas IIA Kalianda	60	$(60/1291) * 128$	6
8.	Lapas Narkotika Klas IIA Bandar Lampung	85	$(85/1291) * 128$	8
9.	Lapas Wanita Klas IIA Bandar Lampung	75	$(75/1291) * 128$	7
10.	Lapas Klas IIB Waykanan	56	$(56/1291) * 128$	6
11.	Rutan Klas I Bandar Lampung	98	$(98/1291) * 128$	10
12.	Rutan Klas IIB Krui	38	$(38/1291) * 128$	4
13.	Rutan Klas IIB Menggala	36	$(36/1291) * 128$	4
14.	Rutan Klas IIB Sukadana	37	$(37/1291) * 128$	4
15.	Rutan Klas IIB Kotabumi	53	$(53/1291) * 128$	5
16.	Rutan Klas IIB Kota Agung	29	$(29/1291) * 128$	3
17.	Rupbasan Klas I Bandar Lampung	21	$(21/1291) * 128$	2
18.	Rupbasan Klas II Kotabumi	10	$(10/1291) * 128$	1
19.	Rupbasan Klas II Metro	16	$(16/1291) * 128$	2
20.	Bapas Klas II Bandar Lampung	36	$(36/1291) * 128$	4
21.	Bapas Klas II Metro	21	$(21/1291) * 128$	2
22.	Kanim Klas I Bandar Lampung	54	$(54/1291) * 128$	5
23.	Kanim Klas III Kalianda	25	$(25/1291) * 128$	2
24.	Kanim Klas III Kotabumi	20	$(20/1291) * 128$	2
25.	Kantor Wilayah	150	$(150/1291) * 128$	15
Jumlah		1.291		128

Sumber Data : Hasil Penelitian (Data diolah)

3.2. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Variabel penelitian dikelompokkan menjadi dua, yaitu variabel bebas

(independen) dan variabel terikat (dependen). Variabel bebas adalah suatu

variabel yang fungsinya menerangkan (mempengaruhi) variabel lainnya. Sedangkan variabel terikat adalah variabel yang dikenai pengaruh atau diterangkan oleh variabel lain (Santoso, 2010).

Definisi operasional menjelaskan karakteristik dari objek dalam elemen-elemen yang dapat diobservasi yang menyebabkan konsep dapat diukur dan dioperasionalkan dalam penelitian (Erlina, 2008). Definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel Endogen ()

Variabel Endogen adalah variabel tidak bebas yang dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai (KIN). Kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Indikator penilaian kinerja dapat dikelompokkan menjadi: kualitas kerja, kuantitas kerja, keandalan, dan sikap (Mangkunegara, 2011).

2. Variabel Eksogen ()

Variabel Eksogen adalah variabel bebas yang dalam penelitian ini adalah:

X_1 = Remunerasi (REM)

Remunerasi merupakan imbalan atau balas jasa yang diberikan kepada tenaga kerja atau pegawai sebagai akibat dari prestasi yang telah diberikannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Sopiah, 2008).

$_2$ = Motivasi (MOT)

Motivasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik daripada sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi, yang dapat diukur melalui tanggung jawab pribadi yang tinggi, mempertimbangkan resiko, kreatif dan inovatif, mengharapkan umpan balik, waktu penyelesaian tugas dan keinginan menjadi yang terbaik (McClelland dalam Mangkunegara , 2011).

$_3$ = Gaya Kepemimpinan Transformasional (GK)

Kepemimpinan dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Gaya kepemimpinan dalam penelitian ini didefinisikan sebagai kepemimpinan transformasional, yang merupakan variabel independen, yang dibentuk dari empat indikator yaitu: pengaruh ideal (gaya kepemimpinan mempengaruhi motivasi kerja bawahan), inspirasi (gaya kepemimpinan memberikan panutan bagi bawahan untuk meraih prestasi), pengembangan intelektual (gaya kepemimpinan memberikan rangsangan kepada bawahan untuk terus meningkatkan kemampuan diri), dan perhatian pribadi (gaya kepemimpinan mampu memberikan lingkungan yang kondusif).

Tabel 2. Identifikasi Variabel Operasional, dan Indikator Variabel Penelitian

1. Kinerja ()

Variabel	Dimensi	Indikator	Pertanyaan dan Kode Pertanyaan
Kinerja (η), oleh Mangkunegara (2005)	1. Kualitas Kerja (KJ1)	- Ketepatan - Ketelitian	- Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan SOP yang ditentukan (KIN1) - Saya berusaha untuk lebih teliti dalam

		<ul style="list-style-type: none"> - Keterampilan 	<ul style="list-style-type: none"> - menyelesaikan tugas (KIN2) - Saya cakap dalam menguasai bidang pekerjaan yang diberikan kepada saya (KIN3)
	2. Kuantitas Kerja (KJ2)	<ul style="list-style-type: none"> - Lebih banyak - Lebih cepat 	<ul style="list-style-type: none"> - Saya tidak berusaha mencapai target yang telah ditentukan (KIN4) - Saya tidak berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu (KIN5)
	3. Keandalan (KJ3)	<ul style="list-style-type: none"> - Kerajinan - Inisiatif - Instrusif 	<ul style="list-style-type: none"> - Saya mampu menyelesaikan pekerjaan lebih dari yang diperintahkan atasan (KIN6) - Saya sangat berantusias dalam menyelesaikan setiap pekerjaan (KIN7) - Saya selalu mengembangkan inisiatif pribadi dalam mendukung pekerjaan yang saya emban (KIN8) - Dalam bekerja saya tidak mengikuti instruksi yang diberikan atasan.
	4. Sikap (KJ4)	<ul style="list-style-type: none"> - Sikap terhadap sesama karyawan - Sikap terhadap perusahaan - Sikap terhadap pekerjaan 	<ul style="list-style-type: none"> - Saya tidak mampu bekerja sama dengan rekan kerja untuk mendukung pekerjaan (KIN9) - Saya bersedia mencurahkan segala kemampuan saya kepada organisasi sampai masa kerja saya berakhir (pensiun). (KIN10) - Saya tidak mampu bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya. (KIN11)

2. Remunerasi (1)

Variabel	Dimensi	Indikator	Pertanyaan dan Kode Pertanyaan
Remunerasi (1), oleh Santoso (2012)	1. Sistem merit (R1)	<ul style="list-style-type: none"> - Sesuai dengan beban kerja - Sesuai dengan kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> - Pemberian remunerasi didasarkan pada beban kerja (grade/peringkat) yang diemban (REM1) - Besarnya remunerasi yang saya terima sesuai dengan kinerja yang saya capai (REM2)
	2. Adil (R2)	<ul style="list-style-type: none"> - Kesesuaian beban kerja dengan tunjangan kinerja - Kesesuaian pengetahuan dan keterampilan dengan tunjangan kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> - Untuk pekerjaan deng beban kerja yang sama walaupun berbeda jabatan diberikan remunerasi yang sama (REM3) - Untuk pekerjaan yang membutuhkan pengetahuan, ketrampilan, serta tanggung jawab yang lebih tinggi maka diberikan remunerasi yang lebih tinggi (REM4)
	3. Layak (R3)	<ul style="list-style-type: none"> - Memenuhi kebutuhan hidup 	<ul style="list-style-type: none"> - Tunjangan yang diberikan membuat penghasilan saya tidak cukup untuk

	4. Kompetitif (R4)	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan kesejahteraan - Setara dengan swasta - Menghindari <i>brain drain</i> (loyal pada perusahaan) 	<ul style="list-style-type: none"> - memenuhi kebutuhan saya (REM5) - Tunjangan yang diberikan membuat penghasilan saya dapat meningkatkan kesejahteraan saya (REM6) - Tunjangan yang diberikan membuat penghasilan saya setara dengan penghasilan sektor swasta dengan kualifikasi yang sama. (REM7) - Penghasilan yang setara dengan swasta membuat saya tidak betah bekerja sebagai pegawai Kemenkumham. (REMB)
	5. Transparan (R5)	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak Mendapatkan tunjangan lain - Mengetahui proses tunjangan kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> - Dengan adanya remunerasi, saya hanya menerima penghasilan dari gaji pokok dan remunerasi saja (REM9) - Saya tidak mengetahui bagaimana proses pemotongan remunerasi dilakukan.

3. Motivasi (2)

Variabel	Dimensi	Indikator	Pertanyaan
Motivasi (2), menurut McClelland dalam Mangkunegara (2011)	1. Tanggung jawab pribadi yang tinggi (M1)	- Bertanggung jawab	- Saya mengerjakan tugas-tugas dengan penuh tanggung jawab (MOT1)
		- Menyukai tantangan	- Saya berusaha menyelesaikan tugas-tugas yang menuntut tanggung jawab pribadi (MOT2)
	2. Mempertimbangkan resiko (M2)	- Mempertimbangkan resiko	- Saya berusaha mendapatkan tugas yang beresiko, sepanjang resiko itu masih dapat dikendalikan (MOT3)
		- Menyukai resiko	- Saya berusaha sekuat tenaga untuk mengatasi setiap kendala yang saya hadapi (MOT4)
	3. Kreatif dan inovatif (M3)	- Kreatif	- Saya senantiasa mencari cara baru untuk menyelesaikan tugas seefektif mungkin (MOT5)
		- Tidak rutin	- Saya tidak menyukai pekerjaan yang sifatnya rutinitas (MOT6)

	4. Mengharapkan umpan / balik (M4)	<ul style="list-style-type: none"> - Menindaklanjuti saran - Menerima kritik / saran 	<ul style="list-style-type: none"> - Menindak lanjuti saran dapat memperlancar tugas-tugas saya - Saya tidak bersedia menginstropeksi diri untuk kemajuan saya (MOT7)
	5. Waktu penyelesaian tugas (M5)	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak menunda pekerjaan - Cepat melaksanakan pekerjaan 	<ul style="list-style-type: none"> - Saya tidak menunda-nunda pekerjaan yang diberikan kepada saya (MOT8) - Saya berusaha menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari yang biasanya (MOT9)
	6. Keinginan menjadi yang terbaik (M6)	<ul style="list-style-type: none"> - Berusaha unggul dari orang lain - Motivasi untuk berprestasi - Selalu berusaha untuk berprestasi 	<ul style="list-style-type: none"> - Saya tidak berusaha bekerja keras agar prestasi saya lebih baik dari prestasi teman-teman saya (MOT10) - Saya berusaha bekerja keras agar prestasi saya selalu meningkat tanpa memperhatikan imbalan (MOT11) - Saya selalu berusaha meningkatkan kinerja dari waktu ke waktu (MOT12)

4. Gaya Kepemimpinan Transformasional (3)

Variabel	Dimensi	Indikator	Pertanyaan
Kepemimpinan (3), menurut Bass et all (2003) dan Humphreys (2002) dalam Mariam (2009)	1. Pengaruh Ideal (GK1)	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan percaya diri - Implementasi visi 	<ul style="list-style-type: none"> - Atasan saya membuat saya bangga untuk bergaul dengan dia (GK1) - Atasan saya mempunyai visi yang memacu saya (GK2)
	2. Inspirasi (GK2)	<ul style="list-style-type: none"> - Kreatifitas - Nyaman bekerja dengan atasan 	<ul style="list-style-type: none"> - Membuat saya mampu berfikir tentang permasalahan lama dengan cara pandang baru (GK3) - Saya selalu merasa tidak nyaman apabila berada dekat atasan saya (GK4)
	3. Pengembangan Intelektual (GK3)	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan potensi diri - Memotivasi bawahan 	<ul style="list-style-type: none"> - Atasan saya membuat saya melihat masalah sebagai kesempatan belajar (GK5) - Atasan saya selalu mendorong setiap bawahannya untuk maju dan berprestasi (GK6)
	4. Perhatian pribadi (GK4)	<ul style="list-style-type: none"> - Perhatian secara pribadi 	<ul style="list-style-type: none"> - Atasan saya tidak memberikan perhatian secara pribadi kepada orang-orang yang kelihatannya diabaikan (GK7)

		- Mendorong bawahan	- Atasan saya tidak pernah bosan mendorong setiap bawahannya untuk bekerja lebih efektif dan efisien(GK8)
--	--	---------------------	---

Sumber : Santoso, McClelland, dan Mangkunegara, Bass et.al. dan Humphreys

Bentuk pertanyaan yang ada di dalam kuesioner dapat bersifat pertanyaan positif dan negatif. Hal ini dilakukan agar responden berhati-hati dalam menjawab dan tidak terjadi konsistensi jawaban (Malhotra, 2012). Dalam pertanyaan yang bersifat negatif, digunakan tanda (R) yang memiliki arti *reverse*. Tanda (R) akan memberikan petunjuk pada peneliti bahwa pertanyaan tersebut memiliki sifat negatif. Selain itu, pertanyaan yang memiliki tanda (R) akan mengalami pembalikan nilai dalam perhitungan hasil dari jawaban atas pertanyaan yang bersifat negatif tersebut (Churchill dan Iacobucci, 2010). Dalam penelitian ini menggunakan skala *Likert 5 poin*.

3.3. Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Pendekatan ini lebih mengandalkan angka-angka berupa skor sebagai kerangka dasar analisis. Skor tersebut diperoleh dengan menggunakan metode survei. Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder, dimana data yang diambil berasal dari kuesioner dan literatur-literatur terkait.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Metode survey, yaitu dengan cara pengumpulan data primer dari para responden yang terpilih menjadi sampel penelitian. Kuesioner penelitian disusun dengan cara mengajukan pernyataan tertutup serta pilihan jawaban untuk disampaikan kepada sampel penelitian. Dengan skala Likert penyusunan Kuesioner Penelitian terdiri dari 10 butir Pernyataan variabel laten η_1 , 13 butir Pernyataan variabel laten η_2 , 8 butir Pernyataan variabel laten η_3 , dan 12 butir pernyataan variabel laten η_4 . Dari deskripsi operasional masing-masing variabel tersusun 43 item pernyataan untuk disampaikan kepada para responden yang menjadi sampel penelitian.
2. Studi kepustakaan adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mempelajari, mengutip, dan memasuki berbagai informasi dan teori yang dibutuhkan untuk mengungkap masalah yang dijadikan obyek penelitian dan untuk menyusun konsep penelitian. Studi kepustakaan merujuk pada buku-buku, dokumen-dokumen, dan materi tulisan yang relevan dengan kebutuhan dan tujuan penelitian. Studi kepustakaan merupakan kegiatan awal penelitian, termasuk penelitian pendahuluan yang dilaksanakan dalam rangka penyusunan usulan penelitian.

3.5. Metode Analisis

3.5.1 Uji Validitas dan Reliabilitas Indikator

Uji validitas merupakan suatu uji yang bertujuan untuk menentukan kemampuan suatu indikator dalam mengukur variabel laten. Validitas suatu indikator dapat dievaluasi dengan tingkat signifikansi pengaruh antara suatu variabel laten dengan indikatornya (Ghozali, 2012). Uji validitas dilakukan dengan analisis Lisrel 8.8

dengan kriteria jika nilai muatan faktornya (*loading factors*) lebih besar dari nilai 0,50 berarti data tersebut signifikan (valid) dan layak digunakan dalam pengujian hipotesis penelitian.

Uji reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk / faktor laten yang umum. Dengan kata lain bagaimana hal-hal yang spesifik saling membantu dalam menjelaskan fenomena yang umum (Ferdinand, 2002). Untuk menguji Reliabilitas digunakan analisis *Composite Reliability*. Nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0,7.

3.5.2 Uji Hipotesis

Seperti dijelaskan pada bab II, hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini terdiri dari 4 hipotesis. Untuk mengetahui apakah hipotesis didukung oleh data atau tidak, maka nilai statistik t dibandingkan dengan nilai t_{tabel} sebesar 1,96 (Ghozali, 2012). Apabila nilai $t_{hitung} > 1,96$, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian didukung oleh data (terbukti secara signifikan).

3.5.3 Metode Analisis

Ada dua macam komponen pada model kausal yaitu: model pengukuran (*measurement model*) dan model struktural (*structural model*). Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis SEM (*Structural Equation Model*) dengan bantuan software LISREL 8.80. Model Persamaan Struktural atau *Structural Equation Model (SEM)* adalah teknik-teknik statistika yang

memungkinkan pengujian suatu rangkaian hubungan yang relatif kompleks secara simultan. Hubungan yang kompleks dapat dibangun antara satu atau beberapa variabel dependen dengan satu atau beberapa variabel independen. Mungkin juga terdapat suatu variabel yang berperan ganda yaitu sebagai variabel independen pada suatu hubungan, namun menjadi variabel dependen pada hubungan lain mengingat adanya hubungan kausalitas yang berjenjang.

Masing-masing variabel dependen dan independen dapat berbentuk faktor atau konstruk yang dibangun dari beberapa variabel indikator. Demikian pula diantara variabel-variabel itu dapat berbentuk sebuah variabel tunggal yang diobservasi atau yang diukur langsung dalam sebuah proses penelitian. Ferdinand (2002) mengemukakan bahwa dalam analisis SEM tidak ada alat uji statistik tunggal untuk mengukur atau menguji hipotesis mengenai model. Umumnya terhadap berbagai jenis *fit index* yang digunakan untuk mengukur derajat kesesuaian antara model yang dihipotesiskan dengan data yang disajikan. Peneliti diharapkan melakukan pengujian dengan menggunakan beberapa *fit index* untuk mengukur "kebenaran" model yang diajukannya. Beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off value*-nya yang digunakan dalam menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak seperti diuraikan berikut ini.

1) Chi-Square Statistic (χ^2)

Chi-square statistic merupakan alat uji paling fundamental untuk mengukur *overall fit*. *Chi-square* ini bersifat sangat sensitif terhadap besarnya sampel yang digunakan. Karena itu bila jumlah sampel adalah cukup besar yaitu lebih dari 200 sampel, maka statistik chi-square ini harus didampingi oleh alat uji

lainnya . Model yang diuji akan dipandang baik atau memuaskan bila nilai chi-squarenya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu karena dalam uji beda chi-square, $\chi^2 = 0$, berarti benar-benar tidak ada perbedaan (H_0 diterima) berdasarkan probabilitas dengan *cut off value* sebesar $p > 0,05$ atau $p > 0,10$.

2) RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*)

RMSEA adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi chi-square statistic dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA menunjukkan *goodness-of-fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom*.

3) GFI (*Goodness of Fit Index*)

Indeks kesesuaian (*fit index*) ini akan menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarians sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang. GFI adalah sebuah ukuran non-statistikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah "*better fit*".

4) AGFI (*Adjusted Goodness-of-Fit Index*)

GFI adalah analog dari R^2 dalam regresi berganda. Fit Index ini disesuaikan terhadap *degrees of freedom* yang tersedia untuk menguji diterima tidaknya model. Indeks ini diperoleh dengan rumus sebagai berikut:

$$AGFI = 1 - (1 - GFI) \frac{df}{d}$$

Dimana: db = jumlah sampel moment, dan d adalah *degrees of freedom*.

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90. Perlu diketahui bahwa baik GFI maupun AGFI adalah kriteria yang memperhitungkan proporsi tertimbang dari *varians* dalam sebuah matriks kovarians sampel. Nilai sebesar 0,95 dapat diinterpretasikan sebagai tingkatan yang baik *good overall model fit* (baik) sedangkan besaran nilai antara 0,90 - 0,95 menunjukkan tingkatan cukup (*adequate fit*).

5) CMIN/DF

Indeks fit ini merupakan the *minimum sample discrepancy function* (CMIN) dibagi dengan *degrees of freedom*-nya akan menghasilkan indeks CMIN/DF. Umumnya para peneliti melaporkannya sebagai salah satu indikator untuk mengukur tingkat fitnya sebuah model. Dalam hal ini CMIN/DF tidak lain adalah statistik chi-square, c^2 dibagi DF-nya sehingga disebut chi square relatif. Nilai c^2 relatif kurang dari 2,0 atau bahkan kadang kurang dari 3,0 menunjukkan antara model dan data fit menurut Arbuckle (Ferdinand, 2002).

6) TLI (*Tucker Lewis Index*)

TLI merupakan sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan $> 0,95$ dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*.

7) CFI (*Comparative Fit Index*)

Indeks ini mempunyai rentang nilai antara 0 sampai dengan 1. Semakin mendekati 1, mengindikasikan adanya *a very good fit*. Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI > 0,94$. Indeks ini besarannya tidak dipengaruhi oleh ukuran sampel, karena itu sangat baik untuk mengukur tingkat penerimaan sebuah model. Dalam penilaian model, indeks TLI dan CFI sangat dianjurkan untuk digunakan karena indeks-indeks ini relatif tidak sensitif terhadap besarnya sampel dan kurang dipengaruhi pula oleh kerumitan model. Maka indeks-indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model seperti pada berikut.

Maka indeks-indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model seperti pada tabel berikut.

Tabel 3. Goodness of Fit Index

Goodness of Fit Measure	Nilai Kritis (Cut of Value)
Chi Square (χ^2)	Diharapkan kecil
Significance Probability (<i>p</i>)	0,05
RMSEA	0,08
GFI	0,09
AGFI	0,09
CMIN/DF	2,00
TLI	0,95
CFI	0,94

Sumber : Ferdinand (2002)

BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian seperti yang telah diuraikan pada bab sebelumnya dapat ditarik beberapa kesimpulan, yaitu :

1. Motivasi kerja secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di jajaran Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Lampung. Artinya bahwa pegawai yang memiliki motivasi yang besar akan memiliki kinerja yang lebih baik dan sebaliknya pegawai yang tidak memiliki motivasi kerja akan cenderung memiliki kinerja yang buruk. Hal ini sejalan dengan teori motivasi berprestasi oleh McClelland yang menyatakan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian kinerja.
2. Remunerasi secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di jajaran Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Lampung. Artinya bahwa pegawai yang memberikan persepsi yang baik terhadap adanya remunerasi yang diberikan selama ini maka kinerja akan semakin meningkat. Hal ini sesuai dengan teori insentif (*incentive theory*) oleh Skinner yang menjelaskan bahwa insentif akan mendorong seseorang berperilaku dimana remunerasi yang merupakan bagian dari insentif yang diberikan kepada karyawan dapat meningkatkan kinerja.

3. Penelitian ini tidak bisa membuktikan bahwa gaya kepemimpinan dapat memoderasi hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai di jajaran Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Lampung. Artinya bahwa kuat tidaknya hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan tidak ditentukan oleh gaya kepemimpinan yang dimiliki pimpinan organisasi. Hal ini disebabkan karena pegawai telah memiliki motivasi sendiri untuk berprestasi dalam bekerja sehingga peran pemimpin dalam mengarahkan bawahannya tidak terlalu berpengaruh terhadap kinerjanya.
4. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan dalam memoderasi hubungan antara remunerasi dengan kinerja pegawai di jajaran Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Lampung. Artinya bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang ada maka hubungan antara remunerasi dengan kinerja pegawai akan semakin kuat. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien gaya kepemimpinan yang memoderasi hubungan antara remunerasi dengan kinerja bernilai 0,2. Dan hasil penelitian ini sesuai dengan teori dorongan (*drive theory*) oleh Freud, dimana setiap individu berperilaku karena adanya dorongan-dorongan tertentu untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Dan juga sesuai dengan penelitian Rotemberg (1993) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang baik akan mempengaruhi kontrak insentif yang ditawarkan kepada bawahannya sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

5.2. Implikasi

Implikasi dari penelitian ini adalah motivasi, remunerasi, dan gaya kepemimpinan untuk peningkatan kerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Lampung yang lebih baik lagi. Diharapkan atasan memberikan remunerasi yang layak, adil, dan sesuai kepada para pegawainya. Sehingga pada akhirnya diharapkan instansi ini mampu memberikan pelayanan yang lebih baik lagi kepada masyarakat.

5.3. Keterbatasan

Keterbatasan dalam penelitian ini dan mungkin bias berdampak pada hasil penelitian diantaranya yaitu:

1. Responden yang diteliti masih terbatas karena hanya dilakukan di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Lampung.
2. Dalam penelitian ini menggunakan indikator-indikator variabel laten dari beberapa penelitian terdahulu, sehingga peneliti selanjutnya bisa menggunakan indikator-indikator lain yang belum dipergunakan atau indikator-indikator lain yang lebih baik dari indikator yang peneliti gunakan.
3. Peneliti hanya menggunakan jenis gaya kepemimpinan transformasional, sehingga peneliti selanjutnya bisa menggunakan jenis gaya kepemimpinan yang lain.

5.4. Saran

Berdasarkan kesimpulan, selanjutnya dapat diusulkan saran yang diharapkan akan bermanfaat bagi Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Lampung, yaitu:

1. Meningkatkan motivasi kerja pada indikator menunda pekerjaan sebagai item yang dinilai paling rendah. Untuk itu pihak organisasi perlu dorongan kepada semua pegawai agar tidak menumpuk pekerjaan, dan adanya target volume kerja, sehingga semua pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu.
2. Perlu adanya perbaikan sistem remunerasi terutama pada jumlah penghasilan yang diterima pegawai. Peningkatan jumlah remunerasi yang diberikan kepada pegawai, khususnya pemberian tunjangan yang harus disesuaikan dengan beban kerja yang harus di tanggung oleh pegawai. Agar pegawai merasa dihargai dan diperlakukan secara adil. Perlunya penambahan fasilitas kerja yang dapat menunjang kinerja pegawai agar pencapaian target instansi dapat tercapai dengan baik. Selain itu, kondisi kerja yang dinamis dan kondusif dapat meningkatkan profesionalisme pegawai yang berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai.
3. Berkaitan dengan gaya kepemimpinan secara umum rata-rata masih dinilai cukup. Untuk itu perhatian yang besar terhadap kebutuhan karyawan secara individu perlu dipertimbangan oleh setiap pemimpin. Pemimpin hendaknya paham betul terhadap kebutuhan apa yang belum dapat dipenuhi, dan masih menjadi kendala dalam pekerjaannya, dan selalu berusaha untuk memberikan pemenuhan atas kebutuhan bawahannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Boedianto, Sugeng. 2012. *Pengaruh Pemberian Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai Lapas Klas IIA Anak Blitar*.
- Boy, Chrisdoni Agung Pasaribu. 2013. *Pengaruh Remunerasi dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Medan*. Sumatera Utara.
- Chapman, Elwood N. 1994. *Managing Part-time Employees a Guide to Better Productivity From Flexible Working*. London : Kogan Page.
- Churchill, Gilbert A. dan Dawn Iacobucci. 2010. *Marketing Research: Methodological Foundations 10th ed*. Canada: South-Western Cengage Learning.
- Darlisman, Dalmy. (2009). "Pengaruh SDM, Komitmen, Motivasi Terhadap Kinerja Auditor dan Reward Sebagai Variabel Moderating Pada Inspektorat Provinsi Jambi". Tesis pada Sekolah Pasca Sarjana Universitas Sumatera Utara.
- Erlina. 2008. *Metodologi Penelitian Bisnis: Untuk Akuntansi Dan Manajemen*. Edisi Kedua. Medan: USU Press.
- Ferdinand, Augusty. 2002. *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: FE UNDIP.
- Fitriany, Zumira. 2013. *Peran Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dan Budaya Sekolah Dalam Memoderasi Pengaruh Motivasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Guru SMK Swasta Kelompok Teknologi Di Kecamatan Pati Kota*. Students' Journal of Economic and Management, Vol 2, No 1.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2012. *Struktural Equation Modelling Teori, Konsep dan Aplikasi dengan Lisrel 8.80*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Gomes, Faustino Cardoso. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Hameed, Mr. Abdul dkk. 2014. *Impact Of Compensation On Employee Performance*. International Journal Of Business And Social Science.
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen*. Cetakan Kedelapanbelas. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2007. *Organisasi dan Motivasi*. Bandung: Bumi Aksara.
- Hariandja, Marihot Tua Effendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: Graziado.
- Hair, et al. 2006. *Multivariate Data Analysis 6th Ed*. New Jersey: Pearson Education.
- Hersey dan Blanchard. 2003. *Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Ivancevich, John, M, dkk. 2008. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jilid 1 dan 2. Jakarta: Erlangga.
- Kadarman, A.M. dan dan Yusuf Udaya. 2001. *Pengantar Ilmu Manajemen*. Jakarta: PT. Prehallindo.
- Kiruja EK, dan Elegwa Mukur. 2014. *Effect Of Motivation On Employee Performance In Public Middle Level Technical Training Institution In Kenya*. International Journal Of Advances In Managements And Economics.
- Larasati, Sindi. 2014. *Pengaruh Motivasi Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Wilayah Telkom Jabar Barat Utara (Witel Bekasi)*.
- Mahardhika, Rangka dkk. 2013. *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. AXA Financial Indonesia Salles Office Malang*. Jawa Timur.
- Mahfoedz, Ircham. 2005. *Ilmu Perilaku Dan Aplikasinya Dalam Masyarakat*. Jakarta: Rhineka Cipta.
- Malhotra, N.K. 2012. *Basic Marketing Research : Integration of Social Media, Fourth Edition*. US: Pearson.
- Mangkunegara, A. P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.

- Mariam, Rani. 2009. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*. Semarang.
- Mehta, Rajiv. 2006. *Leadership style, motivation and performance in international marketing channels: An empirical investigation of the USA, Finland and Poland*. European Journal of Marketing.
- Muogbo, Uju S. 2013. *The Influence Of Motivation On Employees' Performance: A Study Of Some Selected Firms In Anambra State*. An International Journal Of Arts and Humanities Bahir Dan, Ethiophia.
- Notoatmodjo, S. 2003. *Pendidikan Dan Perilaku Kesehatan*. Jakarta: Rhineka Cipta.
- Oluigbo, Ikenna dan Anyiam Kizito. 2014. *The Role Of Compensation On Employee Performance In An Information Technology Organization*. IJRIT International Journal of Research in Information Technology.
- Palagia, Misail dkk. 2012. *Remunerasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pajak*. Makasar.
- Peraturan Presiden No.7 tahun 2005, tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional.
- Peraturan Presiden Nomor 40 Tahun 2011 tentang Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia.
- Peraturan Presiden Nomor 105 tahun 2014 tentang Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia.
- Prawirosentono. S. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Priyambudhi, Dimas. 2012. *Pengaruh Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai KPPN Percontohan II Surabaya Dan KPPN Malang*.
- Rivai, Veithzal, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Riyadi, Slamet. 2011. *Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan.
- Robbins, S.P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Jakarta: PT Index.
- Rotemberg, Julio J. 1993. *Leadership Style and Incentives*. Diunduh dari <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.39.11.1299>

- Runtuwene, Fricilia. 2011. *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa Selatan*. Sulawesi Utara.
- Santoso, S. 2010. *Statistik Multivariat Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Santoso, Urip. 2012. *Remunerasi Pegawai Negeri Sipil*. Diunduh dari <http://uripsantoso.wordpress.com/2012/11/03/remunerasi-pegawai-negeri-sipil/> Tanggal 19 Februari 2016.
- Sarwono S.S. & Soeroso A. 2001. *Determinasi Demografi Terhadap Perilaku Karitatif Keorganisasian*. Jurnal Siasat Bisnis JSB No. 6 Vol 1.
- Siagian, Sondang P. 2003. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rhineka Cipta.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga Cetakan Pertama. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Sperling, Abraham. 1987. *Psychology: Made Simple*. London: The Publisher W. H. Allen & Co. Ltd.
- Stanton, William J. 1981. *Fundamentals Of Marketing*. New York: Mc.Graw Hill International.
- Stolovitch, Harold D dan Keeps, Erica J. 1992. *Handbook Of Human Performance Technology A Comprehensive Guide For Analysis And Solving Performance Problem In Organizations*. San Fransisco: Jersey-Bass Publisher.
- Sugianto, Frana Agus. 2011. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan*. Yogyakarta.
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung : Alfabeta.
- Sujak, Abi. 1990. *Kepemimpinan Manajer (Eksistensi Dalam Perilaku Organisasi)*. Jakarta: PT Gramedia.
- Supriyanto, Edi. 2013. *Pengaruh Penetapan Sasaran Dan Sistem Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai Organisasi Sektor Publik*.
- Tead, Ordway. 1995. *The Art Of Leadership*. Newyork: McGraw Hill Book Company.

Umar, Husein. 2001. *Riset Akuntansi: Metode Riset Sebagai Cara Penelitian Ilmiah*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.

Undang-undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang penyelenggaraan negara yang bersih dan bebas dari KKN.

Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian.

Undang-undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Nasional Jangka Panjang 2005-2025.

Wursanto, Lg. 2002. *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Andi.

-----<http://news.detik.com/kolom/3174214/bnn-bongkar-peredaran-narkoba-di-penjara-yang-dikendalikan-dokter-dan-sipir>