

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN REMUNERASI
TERHADAP KINERJA TENAGA PENDIDIK
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG**

(Skripsi)

Oleh

Andi Kurniawan



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2017**

ABSTRAK

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN REMUNERASI TERHADAP KINERJA TENAGA PENDIDIK FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS LAMPUNG

**Oleh
Andi Kurniawan**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung merupakan fakultas yang memiliki tiga jurusan S1 yang berakreditasi A, yaitu Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi Pembangunan, serta salah satu fakultas yang mendapatkan sertifikasi *ISO:9001* dari *UKAS*. Pada tahun 2016 Universitas Lampung menerapkan sistem remunerasi sebagai sistem pemberian imbalan kerja bagi para pegawai di lingkungan Universitas Lampung. Masalah dalam penelitian ini yaitu kebijakan sistem remunerasi belum dirasa baik dalam proses penerapannya, selain hal tersebut, permasalahan lainnya adalah penerimaan hasil remunerasi belum sesuai dengan hasil dan pencapaian kerja yang dilakukan.

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja tenaga pendidik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung, pengaruh remunerasi terhadap kinerja tenaga pendidik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung, serta untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan remunerasi secara bersama-sama terhadap kinerja tenaga pendidik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala likert, dan alat analisis yang digunakan dalam penelitian adalah analisis regresi linier berganda.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan variabel remunerasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Secara simultan variabel kepemimpinan dan remunerasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

Kata kunci : Kepemimpinan, Remunerasi, dan Kinerja

Andi Kurniawan

Saran dari penelitian ini yaitu pimpinan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung perlu memberikan kesempatan kepada tenaga pendidik untuk merasakan kepemilikan terhadap proyek-proyek yang ada, sehingga tenaga pendidik merasa memiliki tanggung jawab lebih dalam melaksanakan tugas dengan menjaga tanggung jawab yang diberikan, pimpinan Universitas Lampung dalam menetapkan remunerasi yang diterima saat ini perlu memperhatikan berat ringannya pekerjaan, sehingga tenaga pendidik dapat meningkatkan kualitas pekerjaan yang diberikan dengan baik, serta pimpinan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung perlu memberikan tugas yang menantang kepada tenaga pendidik, sehingga para tenaga pendidik merasa tertantang dalam melaksanakan tugas serta dapat meningkatkan produktivitas kerjanya.

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP AND REMUNERATION ON EDUCATORS' PERFORMANCE OF ECONOMICS AND BUSINESS FACULTY IN LAMPUNG UNIVERSITY

**By
Andi Kurniawan**

Faculty of Economics and Business in Lampung University is one of the faculty that has three graduate program which A accreditation, namely management, accounting, and economic development, and one of the faculty who received ISO certification : 9001 from UKAS. In 2016, Lampung University applied remuneration system as the system that give the grant to the employees in the environment of Lampung University. The problem of this research is the process of the application in the policy of the remuneration's system does not run well, the other problem is the acceptance of the remuneration's result have not been in accordance with the result and the work done.

The aims of this study are (1) to find out the influence of leadership on educators' performance in Economics and Business Faculty in Lampung University (2) to find out the influence of remuneration on educators' performance in Economics and Business Faculty in Lampung University, and (3) to find out the influence of leadership and remuneration on educators' performance in Economics and Business Faculty in Lampung University. The instrument of this research is questionnaire based on Licert scale and to analyze the data, the writes used multiple linear regression.

The results of this study shows (1) the leadership has significant influence on educators' performance, and (2) the remuneration does not have significant influence on educators' performance. Stimultanly, the leadership and the remuneration has positive influence on educators performance in Economics and Business Faculty in Lampung University.

Keywords : Leadership, Remuneration, and Performance

Andi Kurniawan

Suggestion of this research is the dean of Economics and Business Faculty in Lampung University should give the chance to the educators to provide the opportunities of their project, so the educators feel more responsibility in their work. In determining the remuneration's system, the leader of Lampung University should be care in giving the job to the educators, so educators can improve the quality of their work, and the dean of Economics and Business Faculty in Lampung University need to provide a challenging job to educators, so the educators are interesting in challenged their duties and it can improve their work productivity.

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN REMUNERASI
TERHADAP KINERJA TENAGA PENDIDIK
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG**

Oleh

Andi Kurniawan

Skripsi

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
SARJANA EKONOMI

Pada

**Juruan Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
2017**

Judul Skripsi

**: PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN
REMUNERASI TERHADAP KINERJA
TENAGA PENDIDIK FAKULTAS
EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS
LAMPUNG**

Nama Mahasiswa

: Andi Kurniawan

Nomor Pokok Mahasiswa

: 1311011013

Jurusan

: Manajemen

Fakultas

: Ekonomi dan Bisnis



Yuningsih, S.E., M.M.

NIP 19610326 198603 2 001

Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc.

NIP 19851017 200812 2 006

2. Ketua Jurusan Manajemen

Dr. Hj. R.R. Erlina, S.E., M.Si.

NIP 19620822 198703 2 002

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua

: **Yuningsih, S.E., M.M.**



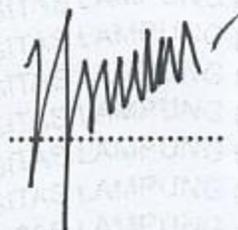
Sekretaris

: **Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc.**

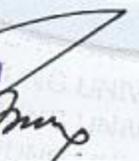


Penguji Utama

: **Habibullah Jimad, S.E., M.Si.**



2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Prof. Dr. H. Satria Bangsawan, S.E., M.Si.

NIP 19610904 198703 1 011

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : **23 Maret 2017**

SURAT PERNYATAAN

Saya yang beranda tangan di bawah ini :

Nama : Andi Kurniawan
NPM : 1311011013
Jurusan : Manajemen
Program Studi : S1 Manajemen
Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan dan Remunerasi Terhadap Kinerja Tenaga Pendidik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung

Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Hasil penelitian atau skripsi serta sumber informasi atau data adalah benar merupakan hasil karya sendiri dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun. Semua sumber data dan informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka dibagian akhir Hasil Penelitian atau Skripsi ini.
2. Menyerahkan sepenuhnya hasil penelitian saya dalam bentuk *Hard Copy* dan *Soft Copy* Skripsi untuk dipublikasikan ke media cetak ataupun elektronik kepada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Tidak akan menuntut atau meminta ganti rugi dalam bentuk apapun atas segala sesuatu yang dilakukan oleh Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung terhadap Hasil Penelitian atau Skripsi saya ini.
4. Apabila ternyata dikemudian hari penulisan skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi berdasarkan peraturan tata tertib yang berlaku di Universitas Lampung dan sanksi hukum yang berlaku di Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Demikianlah surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Bandar Lampung, 23 Maret 2017

Yang membuat Pernyataan,





Andi Kurniawan
NPM 1311011013

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Peneliti dilahirkan di Lampung Tengah di kampung Sumber Agung pada tanggal 18 Juli 1995, sebagai anak pertama dari dua bersaudara pasangan Bapak Iswandi dan Ibu Sumiati. Peneliti memiliki adik perempuan bernama Citra Puspita Sari.

Pendidikan yang ditempuh peneliti adalah SD Negeri 3 Sumber Agung (2001-2007), SMP Negeri 2 Seputih Mataram (2007-2010), dan SMA Negeri 1 Seputih Mataram (2010-2013).

Pada Tahun 2013, peneliti diterima sebagai mahasiswa S1 Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung melalui jalur SNMPTN Undangan serta terdaftar sebagai mahasiswa Bidikmisi. Peneliti mengambil konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Peneliti telah mengikuti Kuliah Kerja Nyata (KKN) pada tahun 2016 selama 60 hari di desa Andalas Cermin, Kecamatan Rawa Pitu, Kabupaten Tulang Bawang.

MOTTO

“Hai orang-orang yang beriman, jadikanlah sabar dan shalatmu sebagai penolongmu. Sesungguhnya Allah bersama hamba-Nya yang sabar”

(Al-Baqarah : 153)

“Dan Allah tidak menjadikan bala bantuan itu melainkan sebagai kabar gembira bagi kemenanganmu, dan agar tentram hatimu karena-Nya. Dan kemenganganmu itu hanyalah dari Allah semata”

(Al-Isra : 36)

“Kita harus selalu berdoa kepada Tuhan untuk menjadi orang baik, tetapi kita tidak bisa menjadi orang baik hanya dengan berdoa saja, hal benar yang perlu dilakukan yaitu kita harus berusaha keras untuk mewujudkan keinginan untuk menjadi orang baik”

(Baden Powell, 1865)

“Yakinlah ketika kelemahanmu yang banyak dibicarakan oleh orang lain akan menghantarkanmu pada sebuah penempaan diri untuk menjadi pribadi yang lebih baik”

(Andi Kurniawan)

PERSEMBAHAN

Dengan rasa syukur atas segala nikmat dan karunia yang Allah SWT berikan, Skripsi ini ku persembahkan kepada keluarga tercinta, Ayahanda Iswandi dan Ibunda Sumiati, serta adikku tersayang Citra Puspita Sari atas dukungn moril maupun materil, curahan cinta dan kasih sayang, motivasi, semangat, doa yang tulus dan tak pernah putus mereka berikan kepadaku untuk menyelesaikan skripsi ini. Dan tak lupa kupersembahkan juga penelitian ini kepada Almamater yang kubanggakan, Universitas Lampung.

SANWACANA

Bismillahirrohmaanirrohiim,

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul ***“Pengaruh Kepemimpinan dan Remunerasi Terhadap Kinerja Tenaga Pendidik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung”*** sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

Proses pembelajaran yang penulis alami selama ini memberikan kesan dan makna mendalam bahwa ilmu dan pengetahuan yang dimiliki penulis masih sangat terbatas. Penulisan skripsi ini tidak terlepas dari berbagai kesulitan dan hambatan, namun dengan adanya bimbingan, dukungan serta saran dari berbagai pihak, maka dalam kesempatan ini dengan ketulusan hati, peneliti mengucapkan terimakasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Satria Bangsawan, S.E.,M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Ibu Dr. Hj. R. R. Erlina, S.E.,M.Si., selaku ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Ibu Yuningsih, S.E.,M.M., selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung, sebagai Pembimbing

Akademik selama Peneliti menjadi Mahasiswa Jurusan S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung, dan sebagai Pembimbing Utama yang telah memberikan pengarahan, saran, pembelajaran dan senantiasa membimbing Peneliti dalam proses menyelesaikan skripsi ini.

4. Ibu Zainnur M. Rusdi, S.E.,M.Sc., sebagai Pembimbing II yang telah memberikan pengarahan, kritik dan saran, pembelajaran dan senantiasa membimbing Peneliti dalam proses menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak Habibullah Jimad, S.E.,M.Si., selaku Penguji Utama yang telah bersedia menguji, memberikan saran, kritik serta nasehat, juga ilmu yang telah diberikan.
6. Bapak dan Ibu Dosen Pengajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah memberikan ilmu pengetahuan kepada peneliti.
7. Seluruh staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung atas bantuan yang telah diberikan kepada peneliti.
8. Bapak Qadar Hasani, S.Pi.,M.Pi., selaku Ketua Tim Pengelola Bidikmisi Universitas Lampung yang telah memberikan kesempatan-kesempatan emas yang berharga kepada Peneliti dalam proses penempaan diri untuk menjadi pribadi yang dapat bermanfaat.
9. Staf Kabag. Kemahasiswaan Rektorat Universitas Lampung sekaligus Tim Diklat Bidikmisi Unila, Mbak Heni, Bang Destian, Bang Fajar, Bang Rino, Bang Doni, dan Mas Siswono, atas bantuan, bimbingan, dan motivasi yang telah diberikan kepada peneliti.

10. Bapak dan Ibu, Iswandi dan Sumiati yang tidak pernah henti memberikan kasih sayang, dukungan dan do'a kepadaku, serta adikku Citra Puspita Sari atas dorongan dan semangat yang diberikan.
11. Keluarga besar civitas akademika SMA Negeri 1 Seputih Mataram yang memberikan dukungan dan do'a, sehingga mampu mengantarkan Peneliti mewujudkan impian mejadi salah satu lulusan Universitas Lampung.
12. Sahabat-sahabatku sekaligus sebagai "Tim Sukses" Rova Anisy Kurlillah, Shofa Ulfitriah, Yeni Utari, Intan Deslinatika Putri, Shara, Rafiqa, Siti Hafidoh, Rianty, Armania, Atika, Mbak Rezkiani Davinsa, Rifky, Dimas, Ahmad Hafiz, Billy, Risky Chandra, Rio Ramadhan, Jestina, Ananto, Toni, dan Khoiruddin, atas semua bantuan, nasehat yang diberikan kepada peneliti, dan saling memotivasi untuk terus maju menjadi lebih baik.
13. Rekan-rekan "Mama Larang" S1 Manajemen Ganjil angkatan 2013 dan rekan-rekan kelas konsentrasi MSDM yang tidak bisa disebutkan satu persatu. Terimakasih atas kebersamaan dalam mewarnai dunia perkuliahan, serta pengalaman yang telah kalian goreskan dalam perjuangan ini.
14. Rekan-rekan perjuangan Bidikmisi Universitas Lampung angkatan 2013 Bella Aldila, Erika Widyastuti, dan M. Agung Hardiyanto, Agil Ikhsandi, atas perjuangan hebat untuk menjadi Duta Pemutus Mata Rantai Kemiskinan Bidikmisi, Dyta Gracelia rekan seperjuangan di Rusunawa Unila, atas dukungan serta bantuan yang diberikan kepada Peneliti semasa tinggal di Rusunawa Unila, dan sahabat lamaku Warisman yang telah mengajarkan indahnya persahabatan sejak dibangku SMP.

15. Rekan-rekan anggota markas Angsa Putih Saipul Anwar, Nila Oktaviani, Siti Khotijah, Rina Intan Sari, Reni Andriyani, Fitri Fidyah, dan Uun Yukanah, yang telah memberikan bantuan serta hiburan dalam keseharian peneliti untuk menjalani proses pendidikan di Universitas Lampung.
16. Rekan-rekan Dewan Kerja Daerah Lampung periode 2010-2015 dan 2015-2020, Racana Raden Intan – Putri Silamaya Universitas Lampung, Unit Kegiatan Mahasiswa Rohani Islam Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung, Forum Komunikasi Mahasiswa Bidikmisi Universitas Lampung, atas semua ilmu dan pengalaman yang diberikan kepada Peneliti.
17. Rekan-rekan KKN Tematik Universitas Lampung Periode Januari –Maret tahun 2016 Desa Andalas Cermin, Kecamatan Rawa Pitu, Kabupaten Tulang Bawang, Bang Yudi Hermansyah, Mbak Dian Fajar Lestari, Arnika Ayu Sakina, Rini Setiawati, Diah Ayu Mariam, dan Susita, atas semua pengalaman semasa melaksanakan tugas di daerah pengabdian yang diberikan kepada Peneliti.
18. Almamater yang kubanggakan, Universitas Lampung.

Akhir kata Peneliti menyadari bahwa Skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, akan tetapi Peneliti berharap semoga Skripsi yang sederhana ini dapat berguna dan bermanfaat bagi kita semua. Aamiin.

Bandar Lampung, 23 Maret 2017

Andi Kurniawan
1311011013

DAFTAR ISI

Halaman

DAFTAR TABEL

DAFTAR GAMBAR

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	19
1.3 Tujuan Penelitian	20
1.4 Manfaat Penelitian	21

II. TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kepemimpinan	22
2.1.1 Pendekatan Teori Kepemimpinan	23
2.1.2 Kepemimpinan Transformasional	24
2.2 Remunerasi.....	26
2.2.1 Remunerasi sebagai <i>reward</i>	28
2.3 Kinerja.....	29
2.3.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	32
2.3.2 Indikator Kinerja	33
2.3.3 Tujuan dan Kegunaan Penilaian Kinerja.....	34
2.4 Kerangka Pemikiran.....	35
2.5 Penelitian Terdahulu	38
2.6 Hipotesis.....	40

III. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian.....	41
3.2 Variabel Penelitian	42
3.3 Operasional Variabel.....	42
3.4 Sumber Data.....	44
3.4.1 Data Primer	44
3.4.2 Data Sekunder	44
3.5 Populasi dan Sampel Penelitian	45
3.6 Metode Pengumpulan Data	45
3.7 Uji Instrumen Penelitian	47
3.7.1 Uji Validitas	47
3.7.2 Uji Reliabilitas	48
3.7.3 Uji Normalitas Data	48
3.8 Analisis Data	49
3.8.1 Deskripsi Hasil Survei.....	49
3.8.2 Analisis Kuantitatif	49
3.9 Uji Hipotesis	50
3.9.1 Uji t (parsial).....	50
3.9.2 Uji F (simultan).....	51

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Karakteristik Responden	52
4.2 Uji Validitas dan Reliabelitas.....	55
2.2.1 Uji Validitas	55
2.2.2 Uji Reliabelitas.....	57
2.2.3 Uji Normalitas.....	59
4.3 Pembahasan.....	60
4.3.1 Deskripsi Hasil Penelitian	60
4.3.1.1 Deskripsi Pernyataan Responden.....	60
4.3.2 Analisis Kuantitatif	83
4.3.2.1 Regresi Linier Berganda	83
4.3.2.2 Koefisien Determinasi.....	85

4.3.3 Pengujian Hipotesis.....	85
4.3.3.1 Uji t (Parsial).....	85
4.3.3.2 Uji F (Simultan).....	87

SIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN PENELITIAN

5.1 Simpulan	90
5.2 Saran.....	91
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	92

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Indikator Kinerja	34
Gambar 2. Kerangka Pemikiran	37

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1 Jumlah Tenaga Pendidik Tetap Berdasarkan Jabatan Fungsional Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung	10
Tabel 2 Tabel Skala <i>Grading</i> Jabatan atau Tugas Tambahan yang Disertakan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung	10
Tabel 3 Tabel <i>Grade</i> Fungsional Tenaga Pendidik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung	11
Tabel 4 Gaji PNBP dan Insentif Maksimal Sesuai dengan Insentif, Jabatan, dan <i>Grade</i>	13
Tabel 5 Tabel Absesnsi Tenaga Pendidik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung	14
Tabel 6 Jumlah Rekap SKSR dan Tenaga Pendidik yang Menerima Remunerasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung	16
Tabel 7 Jumlah Rekap Beban Kerja Dosen (BKD) dan Tenaga Pendidik yang Menerima Remunerasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung	17
Tabel 8 Tabel Penelitian Terdahulu	38
Tabel 9 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	43
Tabel 10 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	52
Tabel 11 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	53
Tabel 12 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	54
Tabel 13 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	54
Tabel 14 Hasil Uji Validitas KMO MSA untuk Variabel Kepemimpinan, Remunerasi dan Kinerja.....	55

Tabel 15 Hasil Uji Reliabelitas	57
Tabel 16 Hasil Uji Normalitas	59
Tabel 17 Persentase Pernyataan Responden tentang Kepemimpinan Indikator Proses yang Menantang.....	60
Tabel 18 Persentase Pernyataan Responden tentang Kepemimpinan Indikator Inspirasi Visi Bersama	62
Tabel 19 Persentase Pernyataan Responden tentang Kepemimpinan Indikator Melibatkan Orang Lain untuj Bertindak	63
Tabel 20 Persentase Pernyataan Responden tentang Kepemimpinan Indikator Model Menjalankan Kepemimpinan.....	65
Tabel 21 Persentase Pernyataan Responden tentang Kepemimpinan Indikator Memberi Dorongan	67
Tabel 22 Persentase Pernyataan Responden tentang Remunerasi Indikator Beban Kerja.....	69
Tabel 23 Persentase Pernyataan Responden tentang Remunerasi Indikator Masa Kerja	71
Tabel 24 Persentase Pernyataan Responden tentang Remunerasi Indikator Tanggung Jawab dalam Jabatan.....	72
Tabel 25 Persentase Pernyataan Responden tentang Remunerasi Indikator Hasil Kerja	73
Tabel 26 Persentase Pernyataan Responden tentang Remunerasi Indikator Pendukung Pernyataan Remunerasi	74
Tabel 27 Persentase Pernyataan Responden tentang Kinerja Indikator Kinerja Tugas	76
Tabel 28 Persentase Pernyataan Responden tentang Kinerja Indikator Kinerja Kontekstual	77
Tabel 29 Persentase Pernyataan Responden tentang Kinerja Indikator Perilaku Kontraproduktif	78
Tabel 30 Item Pernyataan Responden Tertinggi dan Terendah Variabel Kepemimpinan	80
Tabel 31 Item Pernyataan Responden Tertinggi dan Terendah Variabel Remunerasi.....	81

Tabel 32 Item Pernyataan Responden Tertinggi dan Terendah Variabel Kinerja.....	82
Tabel 33 Hasil Uji Hipotesis I, II, dan III	83
Tabel 34 Hasil Perhitungan Analisis Koefisien Determinasi (R^2).....	85
Tabel 35 Uji t untuk Hipotesis I.....	86
Tabel 36 Uji t untuk Hipotesis II.....	86
Tabel 37 Hasil Uji F.....	88

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Kuesioner
- Lampiran 2. Data Jabatan Struktural Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung Tahun 2016
- Lampiran 3. Deskripsi Responden Tenaga Pendidik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung
- Lampiran 4. Contoh Formulir Rekap SKSR
- Lampiran 5. Contoh Format Kinerja SKSR Dosen
- Lampiran 6. Hasil Kuesioner Kepemimpinan
- Lampiran 7. Hasil Kuesioner Remunerasi
- Lampiran 8. Hasil Kuesioner Kinerja
- Lampiran 9. Uji Validitas
- Lampiran 10. Uji Reliabelitas
- Lampiran 11. Output Kuantitatif
- Lampiran 12. Output Kualitatif
- Lampiran 13. Tabel Frekuensi

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan pengelolaan sumber daya manusia saat ini sudah mengarah ke *human capital*. Kekuatan sebuah organisasi atau perusahaan terletak pada sumber daya yang terlibat di dalamnya, apabila sumber daya manusia tersebut diperhatikan secara tepat dengan menghargai suatu bakat dan keahlian masing-masing dari mereka, mengembangkan kemampuan dan mendayagunakan kemampuan secara tepat, maka suatu organisasi dapat berjalan dengan gerakan dinamis dan dapat berkembang dengan pesat. Peningkatan kinerja sumber daya manusia perlu memperhatikan gaji dan imbalan yang dapat dikaitkan dengan prestasi dan tingkat produktivitasnya. Manajemen sumber daya manusia mengacu pada kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, serta sistem-sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan (Noe, *et al.* 2010). Manajemen sumber daya manusia merupakan strategi yang mendasari praktik-praktik yang perlu dipertimbangkan untuk memaksimalkan pengaruhnya terhadap kinerja (Noe, *et al.* 2010).

Menurut Hasibuan (2003) :

“Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.”

Pengertian di atas menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia adalah pencapaian tujuan organisasi tanpa mengabaikan keefektifan dan keefisienan personilnya. Baik buruknya manajemen organisasi atau perusahaan bergantung pada baik dan buruknya kepemimpinan seseorang, sedangkan baik dan buruknya kepemimpinan tersebut bergantung pada baik dan buruknya hubungan dengan karyawan yang diterapkan dalam perusahaan tersebut (Murnianita, 2012).

Menurut Kreitner dan Kinicki (2010) bahwa :

“Kepemimpinan adalah suatu proses seseorang mampu mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama.”

Pemimpin yang mampu mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan tugasnya dengan baik akan sangat berpengaruh terhadap produktivitas yang dihasilkan oleh seorang karyawan. Pemimpin yang efektif akan menjadi penentu bagi maju mundurnya sebuah perusahaan atau organisasi. Kepemimpinan dapat dibagi menjadi dua yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional.

Definisi kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Raggio (2006) dalam

Murnianita (2012) :

“Kepemimpinan transformasional adalah orang-orang yang mampu mendorong dan menginspirasi para pengikutnya untuk mencapai kinerja luar biasa dan juga mengembangkan kemampuan kepemimpinan yang dimilikinya.”

Pengertian di atas menjelaskan bahwa seorang pemimpin yang baik harus mampu memberikan dorongan serta motivasi kepada para pengikutnya untuk pencapaian kinerja yang maksimal. Seorang pemimpin perlu mengembangkan kemampuan yang dimilikinya untuk kemajuan organisasi yang dijalankannya. Seorang pemimpin juga berperan dalam memutuskan suatu kebijakan dalam pemberian gaji atau imbalan kepada karyawan sehingga produktivitas kerja dapat tercapai dengan maksimal.

Salah satu permasalahan penting bagi pemimpin dalam suatu organisasi ialah dalam hal pemberian motivasi kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan baik, dalam hal ini seorang pemimpin dihadapkan pada suatu persoalan untuk menciptakan situasi agar bawahan dapat memperoleh kepuasan kerja secara individu yang merupakan imbalan pemerintah untuk pegawai negeri (Gustika, 2013).

Sistem imbalan perlu ditata kembali sesuai perkembangan yang ada saat ini, salah satunya dengan penerapan sistem remunerasi yang memberikan imbalan kerja berdasarkan kinerja pegawai. Remunerasi merupakan suatu imbalan yang diberikan kepada pegawai atas peningkatan kerja yang baik dalam suatu organisasi, perbedaan dalam suatu organisasi tentu saja akan terjadi perbedaan dalam penerapan dan pemberian remunerasi yang ada (Martha, 2015).

Berdasarkan pasal 2 ayat (2) Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 10 Tahun 2006 tentang Pedoman Penetapan Remunerasi bagi Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas dan Pegawai Badan Layanan Umum, remunerasi merupakan imbalan kerja yang dapat berupa gaji, honorarium, tunjangan tetap, insentif, bonus

atas prestasi, pesangon, dan atau pensiun. Remunerasi ini ditujukan kepada Pegawai di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang diangkat sebagai pejabat fungsional Guru dan Dosen dan PNS pada Badan Layanan Umum yang telah mendapatkan remunerasi sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012 tentang Pengelolaan Badan Layanan Umum. Tujuan diadakan remunerasi adalah untuk mendorong sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas, memelihara SDM yang produktif. Pemerintah menjamin adanya tingkat kesejahteraan yang tinggi serta upaya pemeliharaan bagi para pegawai dengan diterapkannya sistem remunerasi, sehingga para pegawai merasa tercukupi dan dapat fokus memberikan kontribusi kinerja yang optimal bagi organisasi. Kesesuaian remunerasi atau balas jasa ini akan berdampak positif bagi peningkatan kinerja pegawai (Azis dan Niswah, 2012).

Terkait penerapan remunerasi pada pegawai negeri sipil di Indonesia masih menjadi persoalan penting yang berkaitan erat dengan kesejahteraan hidup pegawai, gaji yang diterima benar-benar harus menjamin kelangsungan hidup pegawai dengan layak, baik saat mereka masih aktif bekerja sampai saat menjalani masa pensiun kelak. Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 1262/KMK.05/2015 tanggal 22 Desember 2015 Universitas Lampung akan menerapkan remunerasi bagi pejabat pengelola, dewan pengawas, dan pegawai BLU, dalam hal ini penerapan sistem kebijakan remunerasi untuk para tenaga pendidik merupakan suatu keuntungan dalam hal penggajian, individu penerima remunerasi wajib melaksanakan tugas yang berorientasi pada pencapaian sasaran kerja dan kinerja sesuai dengan jabatannya. Komponen

remunerasi yang diberikan yaitu berupa insentif, honorarium, dan pesangon (sumber: Pedoman Implementasi Remunerasi Universitas Lampung, 2016).

Gaji merupakan hal yang sangat berkaitan dengan kinerja pegawai, sistem penggajian yang dijalankan dengan baik akan mempengaruhi cara kerja pegawai dalam suatu organisasi atau perusahaan selama periode tertentu. Menurut Armstrong dan Baron (1998) dalam Wibowo (2014) menyatakan bahwa kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

Kinerja pada birokrasi pemerintah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sangat erat kaitannya dengan masih minimnya gaji dan kesejahteraan yang diterima pegawai. Adanya penerapan remunerasi ini diharapkan mampu memberikan motivasi dan dorongan bagi pegawai untuk lebih profesional dan meningkatkan kinerjanya. Bagi setiap birokrasi, gaji merupakan biaya yang dikeluarkan sebagai timbal balik atas kontribusi pegawai dalam pencapaian tujuan birokrasi, pegawai negeri yang telah menjalankan kewajibannya kemudian digaji oleh pemerintah. Gaji pokok yang diberikan bertujuan untuk mensejahterakan dan memacu semangat kerja para pegawai negeri sipil.

Penelitian ini dilakukan pada FEB Unila Universitas Lampung kemudian disingkat dengan FEB Unila. FEB Unila merupakan unit yang bergerak dalam memberikan pelayanan pendidikan kepada mahasiswa untuk menempuh pendidikan di kampus Universitas Lampung. Universitas Lampung berperan aktif dalam menciptakan serta mencetak mahasiswa yang berkarakter, oleh karena itu

perlu adanya kinerja yang baik dari seluruh civitas akademika untuk mewujudkan niat tersebut.

FEB Unila adalah fakultas pertama di Universitas Lampung, yang memiliki tiga jurusan yaitu Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi Pembangunan. FEB Unila memiliki sejumlah tenaga pendidik yang menjadi penunjang utama dalam proses belajar-mengajar dan tenaga kependidikan yang bertugas sebagai operasional administrasi. Kepemimpinan pada FEB Unila dipimpin oleh dekan yang memiliki tugas pokok dan fungsi sebagai Dekan FEB Unila yaitu menjalankan kepemimpinan dengan mewujudkan visi dan misi yang ditetapkan dalam Renstra FEB Unila tahun 2011-2015 (sumber: Panduan Penyelenggaraan Program Sarjana dan Diploma FEB Unila, 2016).

Usia 51 tahun mengantarkan FEB Unila mencapai prestasi dengan mendapatkan akreditasi A untuk jurusan Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi Pembangunan dari Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) dan fakultas yang telah mendapatkan sertifikasi *ISO 9001-2008* dari *UKAS* (sumber: Panduan Penyelenggaraan Program Sarjana dan Diploma FEB Unila, 2015). Pencapaian prestasi ini akan mempengaruhi gerak langkah FEB Unila dalam mewujudkan visi dan misi menjadi “Fakultas Ekonomi dan Bisnis Sepuluh Terbaik di Indonesia”. Pencapaian prestasi yang diterima oleh organisasi tidak terlepas dari cara seorang pemimpin dalam mengemudikan roda kepemimpinannya. Peneliti mencari informasi kepada beberapa civitas akademika FEB Unila di antaranya yaitu mahasiswa, tenaga pendidik, dan tenaga kependidikan. Tujuannya yaitu untuk mencari informasi mengenai klasifikasi gaya kepemimpinan serta kebijakan yang diterapkan oleh Dekan FEB Unila. Hasil dari wawancara yang dilakukan, peneliti

mendapatkan informasi bahwa FEB Unila yang dipimpin oleh seorang dekan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional.

Dekan FEB Unila dalam menjalankan fungsinya sebagai seorang pemimpin organisasi memiliki peran penting, diantaranya yaitu dengan memberikan motivasi kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Dekan FEB Unila memberikan motivasi dalam bentuk upacara rutin mingguan. Pemberian motivasi tersebut bertujuan untuk peningkatan kualitas kerja bagi para pegawai di lingkungan FEB Unila. Dekan FEB Unila memberikan peran dan tugas sesuai dengan *job description* masing-masing pegawai. Harapan yang ingin dicapai dari penerapan tersebut yaitu untuk memicu semangat kerja para pegawai dalam melaksanakan tugas dengan baik. Sistem *job rotation* juga dilakukan oleh Dekan FEB Unila untuk memberikan pelatihan kepada para pegawai dalam memahami tugas satu dengan yang lainnya. Hal tersebut merupakan sistem pelatihan yang dilakukan secara langsung oleh Dekan FEB Unila untuk memberikan pelatihan kepada para pegawainya.

Dekan FEB unila selalu berupaya meningkatkan kualitas kerja para pegawai di lingkungan FEB Unila. Peningkatan kualitas kerja pegawai dinilai menjadi suatu prestasi dan salah satu komponen penting bagi sebuah organisasi. Kualitas kerja berkaitan erat dengan pemberian upah kerja para pegawai, dengan imbalan kerja para pegawai dapat bekerja dengan maksimal sesuai dengan bidangnya masing-masing. FEB Unila telah menerapkan kebijakan pemberian imbalan kerja dengan sistem remunerasi. Remunerasi adalah sistem pemberian imbalan yang

diberikan oleh pegawai atas peningkatan kerja yang baik dalam suatu organisasi (Martha, 2015).

Penerapan sistem remunerasi di lingkungan Universitas Lampung didasari dengan dicapainya Universitas Lampung sebagai institusi dengan penerapan pola pengelolaan Badan Layanan Umum (BLU), dengan demikian Universitas Lampung menyatakan diri sebagai institusi yang mandiri dalam hal pengelolaan keuangan (sumber: <https://www.unila.ac.id/implementasi-kebijakan-remunerasi-blu-unila/>, diakses 28 September 2016). Penerapan remunerasi secara otomatis diikuti oleh seluruh fakultas di lingkungan Universitas Lampung, termasuk FEB Unila. Pemberian imbalan kerja dengan sistem remunerasi akan memudahkan Dekan FEB Unila dalam mengawasi dan menilai kinerja para pegawai. FEB Unila telah memiliki komponen penilaian remunerasi untuk mempermudah dalam pelaksanaan sistem remunerasi yang diberlakukan, adapun komponen tersebut meliputi (sumber: Laporan BKD SKSR FEB Unila, 2016) :

- a. Kinerja perkuliahan (hanya mengajar),
- b. Kinerja penelitian,
- c. Kinerja pengabdian kepada masyarakat, dan
- d. Kinerja penunjang.

Kebijakan umum pemberian remunerasi ini didasarkan atas anggaran remunerasi yang diterapkan oleh Kementerian Keuangan yaitu maksimal 40% dari PNBP BLU Universitas Lampung (sumber: Pedoman Implementasi Remunerasi Universitas Lampung, 2016). Pembayaran insentif kinerja merupakan *reward* atau merupakan penghargaan atas produktivitas individu pegawai, prestasi produktivitas individu ini akan berdampak langsung terhadap kinerja universitas diberikan dengan

pemberian insentif khusus (penghargaan nasional dan internasional, jurnal internasional yang terindeks, jurnal nasional yang terakreditasi, penulisan buku ber-ISBN dengan penerbit anggota IKAPI, HKI, prestasi tingkat internasional dan nasional) bagi tenaga pendidik.

Penerapan remunerasi sebagai langkah pemberian imbalan kerja yang diterapkan oleh FEB Unila merupakan salah satu cara penilaian kerja untuk tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di lingkungan FEB Unila. Penerapan remunerasi dirasa kurang berdampak positif bagi tenaga pendidik, hal tersebut dirasakan dengan banyaknya tenaga pendidik yang masih belum merasakan dampak diterapkannya sistem ini. Penerapan sistem ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas. Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas, target atau sasaran dan kriteria yang ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2005) dalam Azis dan Niswah (2012). Kualitas kinerja pegawai di lingkungan FEB Unila dilihat dari prestasi yang telah diraih dapat dikategorikan sangat baik, dengan pencapaian prestasi dalam penerimaan akreditasi merupakan hasil kinerja tim yang baik.

FEB Unila membagi pegawai ke dalam dua bagian yaitu tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Saat ini FEB Unila memiliki tenaga pendidik sebanyak 106 orang. Berikut merupakan data jumlah tenaga pendidik FEB Unila ditinjau dari jabatan fungsional.

Tabel 1. Jumlah Tenaga Pendidik Tetap Berdasarkan Jabatan Fungsional FEB Unila Tahun 2016

No.	Jabatan Fungsional	Jumlah
1	Profesor	2
2	Lektor Kepala	19
3	Lektor	48
4	Asisten Ahli	25
5	Tenaga Pengajar	12
Jumlah		106

Sumber : Sub Bagian Kepegawaian FEB Unila Tahun 2016.

Tabel 1 menjelaskan mengenai jumlah tenaga pendidik tetap berdasarkan jabatan fungsional. FEB Unila memiliki 106 tenaga pendidik tetap. Berdasarkan keterangan tersebut dapat diketahui bahwa tenaga pendidik tertinggi yaitu lektor sebesar 48 orang. Selain dilihat dari jabatan fungsional, FEB Unila juga mengklasifikasikan jabatan secara jelas dapat terstruktur dalam organisasi (*lampiran tabel 2*).

Pangkat dan golongan merupakan salah satu komponen penilaian pemberian remunerasi, penilaian pemberian remunerasi ini akan ditetapkan dengan skala *grading* dimana masing-masing perorangan akan mendapatkan insentif dengan jumlah yang berbeda-beda sesuai dengan pencapaian kinerjanya. Skala *grading* untuk pejabat struktural dan tenaga pendidik dihitung dengan *grade* fungsional sebagai berikut.

Tabel 2. Skala Grading Jabatan atau Tugas Tambahan yang Disertakan FEB Unila Tahun 2016

<i>Grade</i>	Jabatan atau Tugas Tambahan yang Disertakan
15	Dekan dan Direktur Pascasarjana
14	Wakil Dekan, Ketua Lembaga dan Wakil Direktur
13	Sekretaris Lembaga, Ketua Jurusan, Ketua Bagian dan Ketua Prodi

Tabel 2. (Lanjutan)

12	Sekretaris Jurusan/Bagian, Sekretaris Prodi, Ketua Program Studi S3, S2
11	Ketua Program studi S1, D3 dan Kepala Bagian
10	Kepala Laboratorium, Koordinator Bidang, Kepala Unit Tingkat fakultas

Sumber : Pedoman Implementasi Remunerasi Universitas Lampung Tahun 2016.

Tabel 3. *Grade* Fungsional Tenaga Pendidik FEB Unila Tahun 2016

<i>Grade</i>	Tenaga Pendidik (Dosen)
11	Profesor/ Emeritus
10	Lektor Kepala
9	Lektor
8	Asisten Ahli
7	Tenaga Pengajar

Sumber : Pedoman Implementasi Remunerasi Universitas Lampung Tahun 2016.

Tabel 2 dan 3 menjelaskan skala *grading* jabatan atau tugas tambahan yang disertakan dan *grade* fungsional tenaga pendidik atau dosen sesuai dengan jabatan fungsional. Peraturan Rektor Nomor 003 Tahun 2016 tentang panduan Implementasi Remunerasi Badan Layanan Umum Universitas Lampung menjelaskan mengenai penetapan imbalan kerja untuk pejabat yang memiliki tugas tambahan yang disertakan yaitu berupa penetapan gaji dari Badan Layanan Umum (BLU) sebesar 80% dan insentif kinerja sebesar 70%, sedangkan implementasi remunerasi untuk dosen yaitu meliputi :

- a. Kelebihan beban tridarma ($12 \text{ sks} < \text{sks} \leq 20 \text{ sks}$) dibayarkan melalui insentif bersumber PNBPN (Penerimaan Negara Bukan Pajak).
- b. Pembayaran insentif kerja dibayarkan setiap enam bulan berdasarkan capaian kinerjanya.

- c. BLU Universitas Lampung membayarkan remunerasi bulan ke-13 yang terdiri atas gaji ke-13 dan insentif ke-13 dibayarkan pada akhir tahun, apabila dana alokasi belanja remunerasi mencukupi.
- d. Dosen yang sedang melakukan tugas belajar mendapatkan gaji PNBP tiap bulan dan wajib melaporkan kemajuan perkuliahan kepada atasan per semester. Gaji PNBP akan dihentikan seiring masa mukim resmi studi habis. (S2= 3 tahun; S3= 5 tahun).
- e. Kehadiran dosen dibuktikan dengan keberadaannya di kampus minimal 2,4 SKS per hari (1 sks = 50 menit tatap muka + 50 menit tugas terstruktur + 50 menit tugas mandiri) = 2,4 x 150 menit = 8 jam (2 x *finger print* per pagi dan sore).
- f. Tenaga pendidik : senin-kamis 07.30-16.00; Jum'at 07.30-16.30).

Pengurangan insentif kinerja adalah pengurangan persentase pada tenaga pendidik yang tidak masuk kerja tanpa adanya keterangan (izin dan tidak ada surat tugas dari atasan) maka persentase maksimal akan dikurangi sebesar 4,5%, dengan rumus :

$$\%P = (n/22) * 100\%$$

Keterangan :

%P = % pengurangan untuk tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan

n = jumlah hari tidak masuk per bulan

Pendapatan remunerasi dengan skala *grading* di atas juga berpengaruh untuk tenaga pendidik yang memiliki pangkat dan golongan tertentu, didukung dengan tenaga pendidik yang memiliki penghargaan atas produktivitas kerja yang baik.

Berikut merupakan besaran gaji PNBP dan insentif maksimal sesuai dengan posisi, jabatan, dan *grade*.

Tabel 4. Gaji PNBP dan Insentif Maksimal sesuai dengan Posisi, Jabatan, dan *Grade*

Jabatan	Gaji PNBP (Rp)	Insentif Maksimal (Rp)
Rektor	4.009.000	9.354.000
Grade 16	3.636.000	8.484.000
Grade 15	3.081.000	7.189.000
Grade 14	2.278.000	5.315.000
Grade 13	1.475.000	3.443.000
Grade 12	1.161.000	2.709.000
Grade 11	958.000	2.236.000
Grade 10	869.000	2.028.000
Grade 9	725.000	1.693.000
Grade 8	630.000	1.472.000
Grade 7	440.000	1.028.000
Grade 6	396.000	924.000
Grade 5	363.000	847.000
Grade 4	346.000	808.000
Grade 3	330.000	770.000
Grade 2	315.000	735.000
Grade 1	299.000	699.000

Sumber : Sub Bagian Kepegawaian Universitas Lampung Tahun 2016.

Berdasarkan tabel 4 di atas, dapat dilihat bahwa jumlah jumlah gaji PNBP dan insentif maksimal sesuai dengan posisi, jabatan, dan *grade* tertinggi pada jabatan rektor sebesar Rp 4.009.000 (gaji PNBP) dan Rp 9.354.000 (insentif maksimal), sedangkan terendah pada jabatan *grade* 1 sebesar Rp 299.000 (gaji PNBP) dan Rp 699.000 (insentif maksimal). FEB Unila dalam penerapan pemberian remunerasi menggunakan data absensi, dengan tujuan untuk melihat apakah terjadi kesenjangan dalam kehadiran yang berpengaruh pada remunerasi yang diberikan kepada tenaga pendidik. Cara perhitungan tingkat dari data absensi dosen FEB Unila adalah dengan menghitung jumlah absensi dalam ukuran hari atau dengan

menjumlahkan hari ketidakhadiran seluruh dosen dan selanjutnya dibandingkan dengan total hari kerja pegawai tersebut. Menurut Hasibuan (2001), dalam perhitungan tingkat absensi dapat dihitung dengan menggunakan rumus :

$$\text{Tingkat Absensi} = \frac{\text{Jumlah Absensi}}{\text{Total Hari Kerja}} \times 100\%$$

Jumlah tenaga pendidik FEB Unila sebesar 106 orang dan terdapat 17 orang tenaga pendidik yang mendapatkan tugas sekolah, sehingga rekap absensi tenaga pendidik FEB Unila menggunakan 89 tenaga pendidik aktif yang menerima remunerasi. Berikut merupakan data absensi tenaga pendidik FEB Unila pada satu tahun terakhir.

Tabel 5. Tabel Absensi Tenaga Pendidik FEB Unila Periode Juli - Desember 2015 dan Periode Januari - Juni 2016

No	Bulan	Jumlah Hari Kerja (hari)	Jumlah Tenaga Pendidik (orang)	Jumlah Absensi (hari)	Total Hari Kerja (1x2)	Tingkat Absensi (%)
		1	2	3		
1	Juli	19	89	108	1691	6,38
2	Agustus	20	89	113	1780	6,34
3	September	21	89	117	1869	6,26
4	Oktober	21	89	115	1869	6,15
5	November	21	89	120	1869	6,42
6	Desember	20	89	112	1780	6,29
7	Januari	20	89	112	1780	6,29
8	Februari	20	89	114	1780	6,40
9	Maret	21	89	119	1869	6,36
10	April	21	89	119	1869	6,36
11	Mei	20	89	113	1780	6,34
12	Juni	22	89	128	1958	6,53
Rata-Rata Tingkat Absensi						76,12

Sumber : Sub Bagian Kepegawaian FEB Unila Tahun 2016.

Tabel 5 di atas menggambarkan tingkat absensi dari 89 tenaga pendidik aktif pada rekapitulasi absensi 12 bulan terakhir pada periode Juli - Desember tahun 2015

dan periode Januari s.d Juni tahun 2016, terlihat bahwa tingkat absensi tenaga pendidik menunjukkan angka yang berfluktuatif. Tingkat absensi tertinggi pegawai terjadi pada bulan Juni 2016 sebesar 6,53% dengan jumlah absensi 128. Tingkat absensi terendah tenaga pendidik terjadi pada bulan Oktober 2015 sebesar 6,15% dengan jumlah absensi sebanyak 115. Secara keseluruhan terlihat bahwa rata-rata dari tingkat absensi tenaga pendidik FEB Unila sebanyak 76,12%. Tingkat absensi pegawai dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai, apabila tingkat absensi ketidakhadiran tinggi maka kinerja pegawai tidak maksimal. Kinerja pegawai yang tidak maksimal akan berdampak pada organisasi atau perusahaan dan akan berdampak pada pendapatan imbalan kerja yang mereka peroleh.

Penilaian kinerja tenaga pendidik FEB Unila selain menggunakan data absensi dapat diukur juga dengan melihat pencapaian Sistem Kredit Semester Remunerasi (SKSR) dan Beban Kerja Dosen (BKD) kinerja tenaga pendidik. SKSR merupakan penilaian pendapatan insentif dengan pelaksanaan tugas yang berorientasi pada pencapaian sasaran kerja dan kinerja sesuai dengan jabatannya, sedangkan BKD adalah perhitungan penilaian beban kerja dosen untuk menetapkan gaji PNB (sumber: Pedoman Implementasi Remunerasi FEB Unila, 2016). Tabel 6 di bawah ini menjelaskan mengenai rekapitulasi jumlah SKSR dan tenaga pendidik yang menerima remunerasi FEB Unila tahun 2016.

Tabel 6. Jumlah Rekap SKSR dan Tenaga Pendidik yang Menerima Remunerasi FEB Unila Tahun 2016

No.	Jurusan	Jumlah Tenaga Pendidik yang Menerima Remunerasi	Jumlah SKSR	Rata-rata
1	Manajemen	29	617,58	21,29
2	Akuntansi	26	457,4	16,33
3	Ekonomi Pembangunan	24	359,75	14,98
JUMLAH		89	1434,73 = 15,76	52,6 = 17,53

Sumber : Rekapitulasi SKSR Pegawai Negeri Sipil/Dosen Satuan Kerja FEB Unila Tahun 2016.

Tabel 6 menggambarkan realisasi pendapatan insentif remunerasi tenaga pendidik FEB Unila tahun 2016. Insentif yang diterima oleh tenaga pendidik tentu saja tidak semua sama, setiap tenaga pendidik menerima insentif yang berbeda sesuai dengan pencapaian kinerjanya masing-masing. Data di atas merupakan rekap SKSR (Sistem Kredit Semester Remunerasi) tenaga pendidik FEB Unila terdapat jumlah penerimaan total remunerasi sebanyak 89 orang dari 106 tenaga pendidik di lingkungan FEB Unila hal ini disebabkan karena 17 orang tenaga pendidik mendapatkan tugas sekolah (sumber: Rekapitulasi Kehadiran Pegawai Negeri Sipil/Dosen Satuan Kerja FEB Unila, 2016). Dari jumlah 89 orang tenaga pendidik yang menerima remunerasi, jumlah SKSR yang didapatkan sebesar 1434,73 dengan rata-rata 15,76. Semakin tinggi kehadiran dan keaktifan seorang pegawai dalam kegiatan serta memiliki prestasi akan menunjang tingginya remunerasi yang akan diperoleh, begitu juga dengan tenaga pendidik yang memiliki jumlah kehadiran yang kurang serta tidak aktif dalam kegiatan dan prestasi yang diperoleh maka remunerasi yang diperoleh juga akan bernilai kecil.

Tabel 7 di bawah ini menjelaskan mengenai jumlah rekapitulasi BKD (Beban Kerja Dosen) dan tenaga pendidik yang menerima remunerasi FEB Unila tahun 2016.

Tabel 7. Jumlah Rekap Beban Kerja Dosen (BKD) dan Tenaga Pendidik yang Menerima Remunerasi FEB Unila Tahun 2016

No.	Jurusan	Jumlah Tenaga Pendidik yang Menerima Remunerasi	Jumlah BKD				Rata-rata
			PD	PL	PG	PK	
1	Manajemen	29	167,82	126,88	35,15	79,51	102,34
2	Akuntansi	26	179,51	99,00	17,23	84,74	95,12
3	Ekonomi Pembangunan	24	157,15	84,13	25,13	69,74	84,03
JUMLAH		89	504,48	310,01	77,51	233,99	1125,99 = 281,49

Sumber : Laporan Beban Kerja Dosen (BKD) FEB Unila Tahun 2016.

Keterangan :

PD : Pendidikan

PL : Penelitian

PG : Penunjang Lainnya

PK : Pengabdian Masyarakat

Tabel 7 menggambarkan tentang beban kerja yang didapatkan oleh tenaga pendidik FEB Unila tahun 2016. Data di atas menggambarkan bahwa tenaga pendidik yang mendapatkan BKD dengan pelaksanaan pendidikan (PD) dan pengabdian masyarakat (PK) tertinggi yaitu jurusan Akuntansi dengan jumlah tenaga pendidik yang menerima remunerasi sebesar 26 orang dan total BKD sebesar 179,51 dan 84,74, sedangkan pelaksanaan penelitian (PL) dan penunjang lainnya (PG) tertinggi yaitu jurusan Manajemen dengan jumlah tenaga pendidik yang menerima remunerasi sebesar 29 orang dan total BKD sebesar 126,88 dan

35,15. Dari jumlah 89 orang tenaga pendidik yang menerima remunerasi diperoleh total hasil BKD sebesar 1125,99 dengan rata-rata sebesar 281,49.

Berdasarkan PMK Nomor 10 Tahun 2006 tentang Pedoman Penetapan Remunerasi bagi Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas dan Pegawai Badan Layanan Umum, remunerasi yang diberikan harus mempertimbangkan prinsip proporsionalitas, kesetaraan, dan kepatutan. Remunerasi yang diterima bersifat transparan dan *single salary* (sistem penggajian tunggal). Peneliti mencari informasi ke sejumlah tenaga pendidik di lingkungan FEB Unila dan mendapatkan informasi dari salah satu tenaga pendidik FEB Unila (*nama disamarkan*) menyatakan bahwa remunerasi yang diterima dirasa tidak sesuai dengan beban kinerja yang telah dilakukan. Pendapat tersebut didukung oleh salah satu dosen Fakultas Hukum Universitas Lampung atas nama Eka Deviani, S.H.,M.H. dalam Arianto (2017) bahwa penerapan remunerasi di Universitas Lampung tidak sesuai dengan beban kerja yang dilakukan, karena penerapan remunerasi dosen pada Universitas Lampung belum sepenuhnya berbasis kinerja dan remunerasinya belum bersifat *single salary* (sistem penggajian tunggal). Belum terdapat transparansi mengenai remunerasi, masih banyak ditemukan honor/insentif yang tidak resmi diterima dari pos non gaji, belum tercapainya prinsip adil dan proporsional pada sistem remunerasi Universitas Lampung.

Kesimpulan dari informasi yang didapatkan yaitu terdapat permasalahan mengenai kebijakan remunerasi, seperti belum adanya transparansi mengenai remunerasi dan masih banyak ditemukannya honor/insentif tidak resmi yang diterima menjadi salah satu permasalahan yang dirasakan oleh tenaga pendidik

dan tenaga kependidikan. Kebijakan ini ketika menjumpai tenaga pendidik yang tidak disiplin dalam mengajar serta tidak mencapai target kinerja yang berbasis tridarma perguruan tinggi maka akan sulit untuk mendapatkan tambahan insentif, baik insentif tetap atau insentif khusus prestasi. Ketidakhadiran pegawai juga akan menentukan insentif yang akan diterima, adapun ketidakhadiran pegawai yang dinilai yaitu disebabkan karena sakit, penugasan ke luar kota, dan atau sedang menjalani studi kembali.

Peran kepemimpinan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi, dimana setiap pemimpin mengharapkan kinerja karyawan yang lebih baik. Kinerja karyawan yang tidak efektif akan mengakibatkan organisasi mengalami kesulitan dalam mengambil keputusan promosi, demosi, penyesuaian remunerasi dan mengevaluasi kesalahan-kesalahan desain pekerjaan. Pengaruh kepemimpinan dan remunerasi dalam proses kerja suatu organisasi mampu meningkatkan kinerja para pegawai. Berdasarkan permasalahan dan uraian di atas, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul **”Pengaruh Kepemimpinan dan Remunerasi Terhadap Kinerja Tenaga Pendidik FEB Unila”**.

1.2 Rumusan Masalah

FEB Unila yang memiliki masalah berupa penerapan kebijakan remunerasi dimana belum semua tenaga pendidik mampu memahami dan menerima dengan baik kebijakan ini. Pemberian remunerasi di FEB Unila belum berdasarkan beban kerja yang dihasilkan oleh tenaga pendidik, selain itu pemberian honor/insentif kerja belum menerapkan prinsip adil dan proporsional dalam penerepanya.

Kebijakan remunerasi yang pemberiannya didasarkan pada pembayaran insentif kinerja merupakan *reward* atau penghargaan atas produktivitas kerja individu saat ini belum terealisasi dengan baik.

Kepemimpinan mempengaruhi dalam pemecahan permasalahan yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan, dimana tugas pemimpin yaitu menjalankan organisasi dapat mewujudkan keinginan serta memberikan pengayoman kepada para pegawai. Berdasarkan permasalahan dan uraian di atas, maka permasalahan dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja tenaga pendidik FEB Unila?
2. Apakah remunerasi berpengaruh terhadap kinerja tenaga pendidik FEB Unila?
3. Apakah kepemimpinan dan remunerasi secara bersama-sama mempengaruhi kinerja tenaga pendidik FEB Unila?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja tenaga pendidik FEB Unila.
2. Untuk mengetahui pengaruh remunerasi terhadap kinerja tenaga pendidik FEB Unila.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan remunerasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja tenaga pendidik Fakultas Ekonomi dan Binsis Universitas Lampung.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat, diantaranya untuk :

1.4.1 Kegunaan Akademis

Penelitian ini, dapat menjadi informasi yang bermanfaat untuk memperluas wawasan sekaligus menjadi acuan untuk penelitian selanjutnya yang diharapkan dapat lebih melengkapi ke arah hasil penelitian yang lebih baik.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Penelitian ini berguna untuk memberikan sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi FEB Unila.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kepemimpinan

Menurut Daenty dan Anderson (1996) dalam McMurray (2012), kepemimpinan adalah salah satu variabel yang sering diamati. Topik mengenai kepemimpinan menjadi daya tarik tersendiri bagi para peneliti dibidang manajemen, Yammarino, *et al.* dalam McMurray (2012) membahas bahwa kepemimpinan merupakan sebuah proses bertingkat, mencakup berbagai perspektif, dimana dalam penerapannya harus dipertimbangkan untuk memahami suatu sifat kepemimpinan yang kompleks. Pemimpin yang efektif dapat memotivasi, memiliki manajemen yang baik, menginspirasi, remunerasi, dan dapat menganalisis (Hurduzeu, 2015 dalam Wanza dan Nkuraru, 2016).

Menurut Fields dan Herold (2014), seorang pemimpin mampu memberikan sebuah proses yang menantang kepada para pengikutnya untuk proses pengembangan diri. Pengembangan diri yang dimaksud antara lain meningkatkan keterampilan, kemampuan serta berfikir secara inovatif untuk peningkatan kualitas organisasi.

Fields dan Herold (2014), membagi indikator kepemimpinan menjadi empat, diantaranya yaitu :

- a. Proses yang menantang
- b. Inspirasi visi bersama
- c. Melibatkan orang lain untuk bertindak
- d. Model kepemimpinan
- e. Memberi dorongan

2.1.1 Pendekatan Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu hal terpenting dalam sebuah organisasi, dengan peran kepemimpinan maka suatu organisasi atau perusahaan mampu mencapai visi dan misi dengan baik. Teori terkait pendekatan tentang kepemimpinan dibahas oleh Kreitner dan Kinicki (2010), antara lain :

- a. Teori Kepemimpinan *Trait*
- b. Teori Kepemimpinan *Behavioral*
- c. Teori Kepemimpinan *Situasional*
- d. Teori Kepemimpinan *Full Range Model*
- e. Teori Kepemimpinan *Emerging*

Pendekatan teori-teori kepemimpinan di atas merupakan ilmu penting yang harus dipahami oleh seorang pemimpin, tentu saja gaya kepemimpinan setiap pemimpin memiliki versi masing-masing untuk diimplementasikan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak hanya berdasarkan salah satu teori, namun bisa juga gabungan dari beberapa pendekatan teori.

2.1.2 Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass dan Riggio (2006) dalam Murnianita (2012), pemimpin transformasional adalah orang-orang yang mampu mendorong dan menginspirasi para pengikutnya untuk mencapai kinerja luar biasa dan juga mengembangkan kemampuan kepemimpinan yang dimilikinya. Lebih lanjut menyatakan bahwa pemimpin transformasional membantu menumbuhkan dan mengembangkan pengikutnya untuk menjadi seorang pemimpin, dengan cara memberdayakannya dan menyelaraskan antara tujuan individu, tujuan kelompok serta tujuan organisasi atau perusahaan. Kepemimpinan transformasional mampu menggerakkan pengikut untuk mencapai kinerja yang melampaui harapan, setinggi tingkat kepuasan pengikut serta komitmen dari tim kerja maupun organisasi.

Berikut adalah empat komponen kepemimpinan transformasional (Bass, 1998) dalam Murnianita (2012) :

- a. Pengaruh idealis (*idealized influence*) atau dikenal sebagai Kepemimpinan Karismatik, seorang pemimpin transformasional berperilaku sebagai seorang panutan, dihormati, dikagumi dan dipercaya. Pemimpin tersebut berani untuk mengambil resiko, dapat diandalkan, serta bermoral dan beretika baik. Pengaruh idealis juga dapat diartikan pemimpin yang dapat memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, saling menghormati dan saling percaya (Robbins dan Judge, 2007). Pada dimensi ini terbagi menjadi dua, yaitu:
 - *Idealized influence attributed* (Antonakis, *et al.* 2003 dalam McCann, 2008), merupakan karisma sosial seorang pemimpin yang dipersepsikan sebagai pemimpin yang berkuasa dan percaya diri, serta fokus pada

tujuan. Pemimpin yang seperti ini menunjukkan kebanggaan, rasa hormat dan kepercayaan bagi bawahannya (Mehmood dan Arif, 2011).

- *Idealized influence behavior* (Antonakis, *et al.* 2003 dalam McCann, 2008), merupakan tindakan karismatik dari seorang pemimpin yang mengacu pada misi, nilai-nilai dan keyakinan. Pemimpin ini memiliki prinsip-prinsip etika dan moral, mendorong dan menuntut keterikatan yang tinggi, serta mengkomunikasikan nilai dan tujuan organisasi secara meyakinkan (Mehmood dan Arif, 2011).
- b. Inspirasi motivasi (*inspirational motivation*), pemimpin seperti ini menunjukkan antusiasme dan optimisme, serta menciptakan suasana kerja yang berkomitmen mencapai tujuan dan visi organisasi. Selain itu, pemimpin yang memiliki karakteristik inspirasi motivasi adalah pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan-harapan tinggi, fokus terhadap upaya atau usaha dan mengekspresikan tujuan penting dengan cara yang sederhana (Robbins dan Judge, 2007).
- c. Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), pemimpin transformasional yang mendorong kreatifitas pengikutnya dan mendorong adanya terobosan baru dalam penyelesaian masalah.
- d. Pertimbangan individu (*individualized consideration*), merupakan pemimpin transformasional yang memiliki peran sebagai pelatih sekaligus mentor, serta menghargai kebutuhan dan keinginan individu. Pemimpin seperti ini adalah pendengar dan memiliki interaksi yang baik dengan individu lainnya. Umumnya para pengikutnya berkembang menjadi individu berpotensi tinggi.

2.2 Remunerasi

Sistem remunerasi diperkenalkan pada November 1993, yaitu kepentingan dalam masalah peningkatan kualitas pekerja. Sistem remunerasi ini tidak memberikan toleransi kepada karyawan yang memiliki pekerjaan yang kurang baik, sehingga organisasi mengambil langkah untuk memperbaiki produktivitas kerja dengan menerapkan sistem remunerasi (Abdullah, 2006). Remunerasi diberikan kepada karyawan yang mampu bekerja bersama tim dengan baik serta memiliki waktu kerja yang efektif (Karlsson dan Ahlstrom, 1995).

Sistem remunerasi memiliki banyak indikasi bahwa remunerasi merupakan elemen penting dalam pengimplementasian kebijakan. Observasi telah dilaksanakan untuk membuktikan kebenaran adanya indikasi tersebut (Karlsson dan Ahlstrom, 1995). Sistem remunerasi yang efektif sangat dibutuhkan untuk menyelaraskan kepentingan antara kepentingan pegawai dengan organisasi. Sistem remunerasi yang efektif diharapkan mampu memberi kepuasan kepada pegawai dan dapat memotivasi untuk meningkatkan kinerjanya (Suprianto, 2013).

Suprianto (2013), menyatakan indikator penerapan sistem remunerasi adalah sebagai berikut:

- a. Beban kerja
- b. Masa kerja
- c. Tanggung jawab dalam jabatan
- d. Hasil kerja
- e. Aturan hukum dan harga pasar

Sofa (2008) dalam Azis dan Niswah (2012), berpendapat bahwa remunerasi diidentifikasi sebagai salah satu faktor yang memiliki 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.

Samsudin (2006) dalam Azis dan Niswah (2012), berpendapat bahwa tujuan pemberian remunerasi antara lain sebagai berikut :

- a. Pemenuhan Kebutuhan Ekonomi
Pegawai menerima kompensasi berupa gaji, upah, atau bentuk lain adalah untuk memenuhi kebutuhan ekonomi.
- b. Menunjukkan Keseimbangan dan Keadilan
Ini berarti pemberian remunerasi berhubungan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh pegawai pada jabatan yang ia dudukkan, sehingga tercipta keseimbangan antara input dan output.
- c. Memajukan Lembaga atau Perusahaan
Suatu lembaga berani memberikan remunerasi yang tinggi dapat dijadikan tolok ukur bahwa semakin berhasil lembaga tersebut membangun prestasi kerja pegawainya, karena pemberian remunerasi yang tinggi hanya mungkin dilakukan apabila lembaga tersebut memiliki pendapatan yang cukup tinggi dan mau memberikan remunerasi yang tinggi pula dengan harapan akan semakin memajukan lembaga tersebut.
- d. Meningkatkan Produktivitas Kerja
Memberikan kompensasi yang semakin baik akan mendorong pegawai bekerja lebih produktif.

Pemberian remunerasi bersifat fleksibel, yaitu dapat bersifat langsung atau tidak langsung, dapat berbentuk tunai atau non-tunai, dapat diberikan secara regular atau pada waktu-waktu tertentu. Remunerasi diberikan dalam bentuk :

- a. Gaji Pokok
- b. Tunjangan
- c. Imbalan lainnya

2.2.1 Remunerasi sebagai *Reward*

Reward dan *punishment* diartikan sebagai penghargaan dan hukuman yang banyak digunakan dalam sistem penggajian dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Penerapan sistem ini memiliki dampak yang baik bagi perusahaan dalam peningkatan kinerja pegawai karena pegawai akan termotivasi untuk berlomba-lomba meningkatkan kualitas diri dalam bekerja. Menurut Pora (2011) dalam Martha (2015), dalam perkembangannya banyak organisasi berupaya memberikan remunerasi yang dapat memenuhi unsur objektivitas dan rasa keadilan, sehingga kecenderungan organisasi untuk menggunakan prinsip *Pay for 3P's* dalam penetapan remunerasi :

- a. *Pay for Position* (pembayaran atas posisi/jabatan)

Pemberian remunerasi ini diartikan semakin tinggi jabatan seseorang maka semakin tinggi pula remunerasi yang diberikan. Sebaliknya, jika seseorang memiliki jabatan yang lebih rendah, maka remunerasi yang diberikan juga lebih sedikit.

- b. *Pay for Performance* (pembayaran atas kinerja)

Pada sistem ini pembayaran remunerasi didasarkan atas kinerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai dalam suatu organisasi atau perusahaan.

c. *Pay for People* (pembayaran untuk seseorang)

Pay for people adalah sebuah sistem untuk penataan yang dikaitkan dengan *skill* dan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai. Hal ini berarti remunerasi didasarkan atas keterampilan yang dimiliki oleh para pegawai.

2.3 Kinerja

Koopmans, *et al.* (2014), mendefinisikan kinerja kerja individu sebagai kebiasaan atau tindakan yang relevan terhadap tujuan perusahaan. Berdasarkan pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu, baik dalam bentuk kualitas maupun dalam bentuk kuantitas, yang sesuai dengan tujuan dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan.

Menurut Koopmans, *et al.* (2014), terdapat tiga faktor dalam penilaian kinerja kerja individu meliputi:

1. Kinerja tugas

Penilaian terhadap kemampuan karyawan dalam melakukan tugas-tugas utama. Tugas-tugas utama tersebut meliputi kualitas kerja, perencanaan dan pengorganisasian tugas, berorientasi terhadap hasil, pembuatan skala prioritas, dan bekerja secara efisien.

2. Kinerja kontekstual

Penilaian kinerja yang mengacu kepada perilaku karyawan dalam mendukung organisasi, sosial, dan lingkungan psikologis di tempat tugas-tugas utama dikerjakan. Perilaku tersebut meliputi tanggung jawab terhadap pekerjaan, kreativitas, inisiatif, senang mengambil pekerjaan yang

menantang, berkomunikasi secara efektif, kemampuan dalam bekerjasama, mau untuk menerima orang lain, dan mau belajar dari orang lain.

3. Perilaku kerja kontraproduktif

Penilaian kinerja yang mengacu pada perilaku yang berbahaya bagi kelangsungan organisasi. Perilaku berbahaya ini meliputi melakukan hal-hal yang merugikan organisasi, melakukan hal-hal yang merugikan rekan kerja dan atasan, dan perilaku yang dengan sengaja membuat kesalahan.

Kinerja karyawan merupakan blok bangunan penting dari suatu organisasi, oleh sebab itu faktor-faktor yang meletakkan dasar untuk kinerja harus dianalisis secara kritis oleh organisasi (Abbas dan Yaqoob, 2009) dalam Inuwa (2015). Liao, *et al.* (2012) dalam Inuwa (2015) mendefinisikan kinerja sebagai patokan untuk promosi, pemberian imbalan, ulasan hukuman dan penyelesaian gaji. Anitha (2013) dalam Inuwa (2015), mendefinisikan kinerja karyawan sebagai indikator hasil keuangan atau non-keuangan dari karyawan yang memiliki hubungan langsung dengan kinerja organisasi. Indikator yang mempengaruhi kinerja menurut Anitha (2013) dalam Inuwa (2015), yaitu :

- a. Lingkungan kerja
- b. Kepemimpinan
- c. Tim
- d. Hubungan rekan kerja
- e. Pelatihan dan pengembangan karier
- f. Program kompensasi
- g. Kebijakan dan prosedur
- h. Kesejahteraan kerja

Sarmiento dan Beale (2007) dalam Munisamy (2013), kinerja merupakan hasil pekerjaan yang diperoleh dari dua aspek yaitu kemampuan dan keterampilan (alami atau diperoleh) yang digunakan oleh karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja. Selain itu, konsep kinerja dapat dilihat dari dua sisi, yaitu kinerja pegawai (individu) dan kinerja organisasi, kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang).

Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2014) menyatakan bahwa :

“Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Kesimpulannya, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. kinerja adalah tentang *apa* yang dikerjakan dan *bagaimana* cara mengerjakannya.”

Menurut Sondang (2003) dalam Azis dan Niswah (2012), pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan, karena pengukuran tersebut digunakan sebagai dasar untuk menyusun sistem imbalan jasa (remunerasi) bagi pegawai yang dapat mempengaruhi perilaku pengambilan keputusan pimpinan dalam organisasi. Sedangkan indikator kinerja menurut Dwiyanto dalam Azis dan Niswah (2012: 5), mengemukakan bahwa terdapat lima indikator dalam pengukuran kinerja pegawai, yaitu :

- a. Produktivitas
- b. Kualitas Layanan
- c. Responsivitas
- d. Responsibilitas
- e. Akuntabilitas

2.3.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Para pemimpin dari suatu organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu pegawai dengan pegawai lainnya, meskipun bekerja dalam satu organisasi tentunya tingkat produktivitas para pegawai akan berbeda-beda.

Menurut Robbins (2006), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain adalah :

- a. Kualitas, diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.
- b. Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. Kemandirian, merupakan suatu tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab pegawai terhadap kantor.

Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2014), juga menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain sebagai berikut :

- a. Faktor individu (*personal factors*), ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
- b. Faktor kepemimpinan (*leadership factor*), ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*.
- c. Faktor tim (*team factors*), ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
- d. Faktor situasional (*situational factors*), ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

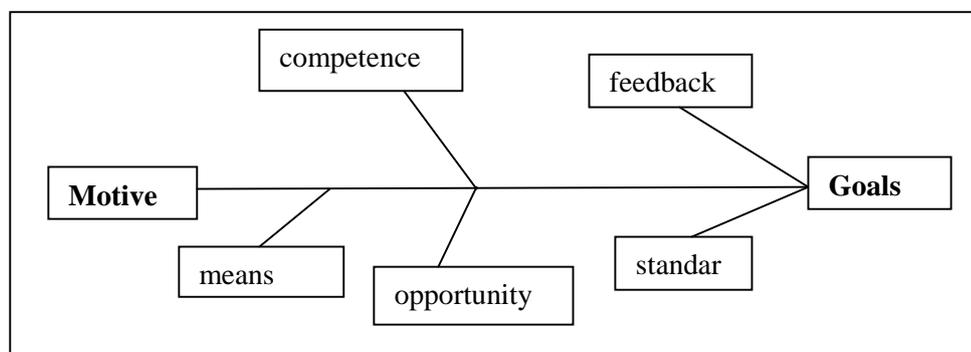
2.3.2 Indikator Kinerja

Indikator kinerja atau *performance indicators* terkadang dipergunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja (*performance measure*), tetapi banyak pula yang membedakannya (Wibowo, 2014). Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang dapat dikuantitatifkan dan mengolah data setelah kejadian.

Indikator kinerja dipakai untuk aktivitas yang hanya dapat ditetapkan secara lebih kualitatif atas dasar perilaku yang dapat diamati. Indikator kinerja juga menganjurkan sudut pandang prospektif (harapan ke depan) daripada retrospektif (melihat ke belakang). Hal ini menunjukkan jalan pada aspek kinerja yang perlu diobservasi.

Terdapat tujuh indikator kinerja (Wibowo, 2014), dua di antaranya mempunyai peran sangat penting, yaitu *tujuan* dan *motif*. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, maka kinerja tidak akan berjalan. Tujuan

dan motif menjadi indikator utama dari kinerja. Kinerja juga memerlukan adanya dukungan *sarana, kompetensi, peluang, standar, dan umpan balik*.



Gambar1. Indikator Kinerja

2.3.3 Tujuan dan Kegunaan Penilaian Kinerja

Menurut Werther dan Davis (1996) dalam Wibowo (2014), penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai, yaitu :

- a. Peningkatan kinerja (*performance improvement*)
- b. Penyesuaian kompensasi (*compensation adjustment*)
- c. Keputusan penempatan (*placement decision*)
- d. Perlunya pelatihan dan pengembangan (*training and development needs*)
- e. Perencanaan dan pengembangan karier (*career planing and development*)
- f. Kekurangan dalam proses perekrutan (*staffing process deficiencies*)

2.4 Kerangka Pemikiran

2.4.1 Kepemimpinan

Menurut Fields dan Herold (2014), seorang pemimpin mampu memberikan sebuah proses yang menantang kepada para pengikutnya untuk proses

pengembangan diri. Pengembangan diri yang dimaksud antara lain meningkatkan keterampilan, kemampuan serta berfikir secara inovatif untuk peningkatan kualitas organisasi.

Fields dan Herold (2014), membagi indikator kepemimpinan menjadi empat, diantaranya yaitu :

- a. Proses yang menantang
- b. Inspirasi visi bersama
- c. Melibatkan orang lain untuk bertindak
- d. Model kepemimpinan
- e. Memberi dorongan

2.4.2 Remunerasi

Sistem remunerasi yang efektif sangat dibutuhkan untuk menyelaraskan kepentingan antara kepentingan pegawai dengan organisasi. Sistem remunerasi yang efektif diharapkan mampu memberi kepuasan kepada pegawai dan dapat memotivasi untuk meningkatkan kinerjanya (Suprianto, 2013).

Suprianto (2013), menyatakan indikator penerapan sistem remunerasi adalah sebagai berikut:

- f. Beban kerja
- g. Masa kerja
- h. Tanggung jawab dalam jabatan
- i. Hasil kerja

2.4.3 Kinerja

Koopmans, *et al.* (2014) mendefinisikan kinerja kerja individu sebagai kebiasaan atau tindakan yang relevan terhadap tujuan perusahaan. Berdasarkan pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu, baik dalam bentuk kualitas maupun dalam bentuk kuantitas, yang sesuai dengan tujuan dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan.

Menurut Koopmans, *et al.* (2014), terdapat tiga faktor dalam penilaian kinerja kerja individu meliputi:

1. Kinerja tugas

Penilaian terhadap kemampuan karyawan dalam melakukan tugas-tugas utama. Tugas-tugas utama tersebut meliputi kualitas kerja, perencanaan dan pengorganisasian tugas, berorientasi terhadap hasil, pembuatan skala prioritas, dan bekerja secara efisien.

2. Kinerja kontekstual

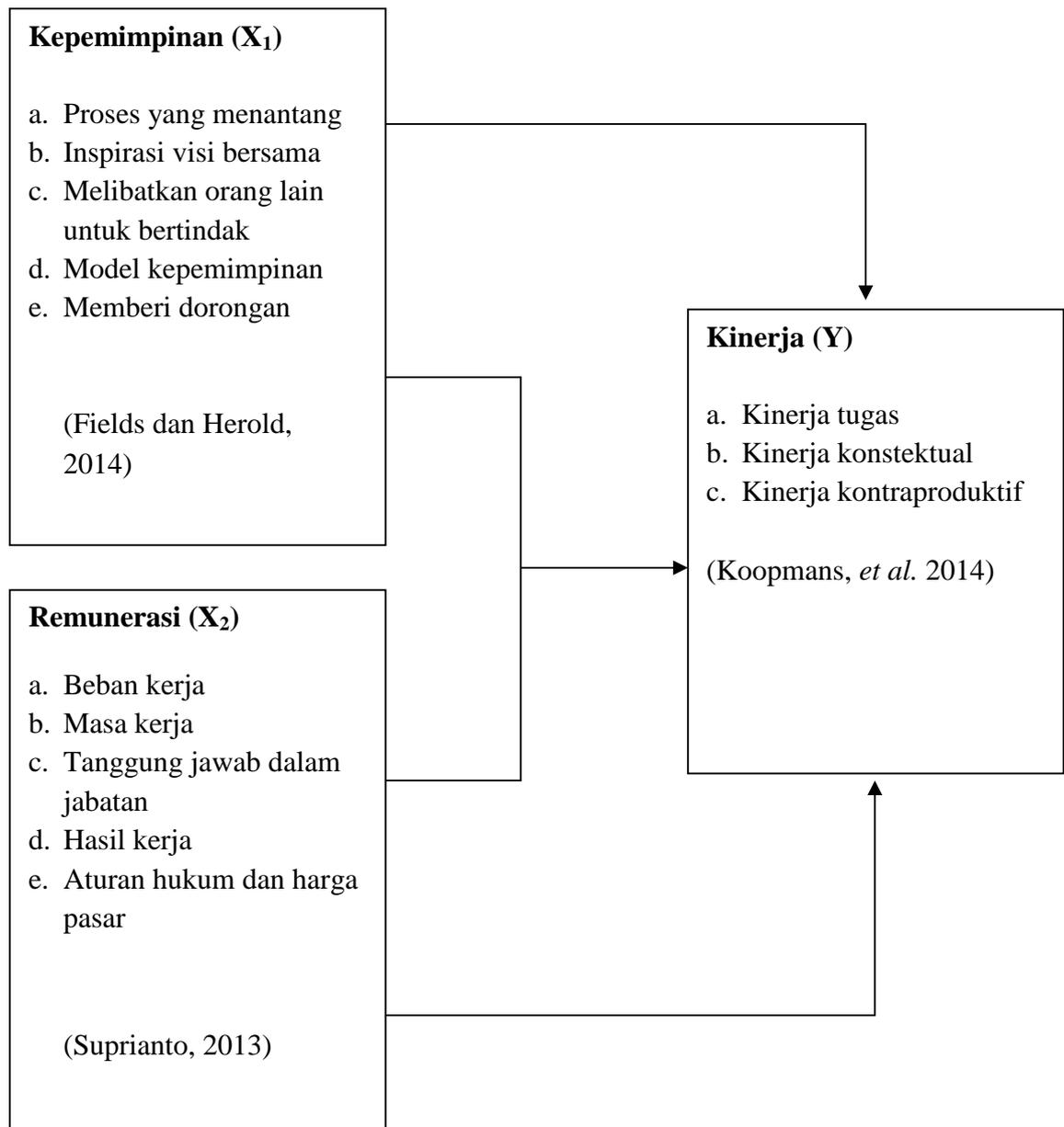
Penilaian kinerja yang mengacu kepada perilaku karyawan dalam mendukung organisasi, sosial, dan lingkungan psikologis di tempat tugas-tugas utama dikerjakan. Perilaku tersebut meliputi tanggung jawab terhadap pekerjaan, kreativitas, inisiatif, senang mengambil pekerjaan yang menantang, berkomunikasi secara efektif, kemampuan dalam bekerjasama, mau untuk menerima orang lain, dan mau belajar dari orang lain.

3. Perilaku kerja kontraproduktif

Penilaian kinerja yang mengacu pada perilaku yang berbahaya bagi kelangsungan organisasi. Perilaku berbahaya ini meliputi melakukan hal-hal

yang merugikan organisasi, melakukan hal-hal yang merugikan rekan kerja dan atasan, dan perilaku yang dengan sengaja membuat kesalahan.

Menurut pengertian dan penjelasan teori di atas dapat disimpulkan dalam kerangka pemikiran sebagai berikut :



Gambar 2. Kerangka Pemikiran Pengaruh Kepemimpinan dan Remuinerasi terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Universitas Lampung

2.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 8. Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul	Analisis yang Digunakan	Hasil Penelitian
1	Fields dan Herold (2014)	<i>Using the Leadership Practices Inventory To measure Transformational and Transactional Leadership</i>		Praktek kepemimpinan berpengaruh terhadap pengukuran gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Model kepemimpinan transformasional dan transaksional berkaitan dengan model proses yang menantang, inspirasi visi bersama, melibatkan orang lain untuk bertindak, dan model menjalankan kepemimpinan.
2	Koopmans, et. al. (2014)	<i>Construct Validity of the Individual Work Performance Questionnaire</i>		Faktor prestasi kerja individu berpengaruh terhadap <i>construct validity</i> dengan dipengaruhi dimensi yang berbeda, salah satunya yaitu dimensi keterlibatan kerja.

Tabel 8. (Lanjutan)

3.	Suprianto (2013)	Pengaruh Penetapan Sasaran dan Sistem Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai Organisasi Sektor Publik (Studi pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara di Jawa Timur)	Regresi Linier Berganda	Sisitem remunerasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
4.	Azis dan Niswah (2012)	Pengaruh Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tuban	Analisis Regresi Linier Sederhana	Remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tuban. Kebijakan dalam menerapkan remunerasi dapat berdampak secara signifikan pada terciptanya kinerja yang optimal oleh pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tuban.

2.6 Hipotesis

Hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik FEB Unila.
2. Remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik FEB Unila.
3. Kepemimpinan dan remunerasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik FEB Unila.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Menurut Oei (2010), terdapat tiga jenis riset atau penelitian yaitu: penelitian eksploratori, penelitian deskriptif, dan penelitian kausal. Jenis penelitian yang dilakukan oleh peneliti tergantung pada informasi yang akan dicari dalam riset SDM.

1. Penelitian Eksploratori

Penelitian eksploratori merupakan desain penelitian yang tujuan utamanya memperoleh pandangan mendalam dan menyeluruh tentang masalah manajemen SDM yang sebenarnya, atau peneliti hanya sekedar untuk mengetahui permasalahan awal.

2. Penelitian Deskriptif

Penelitian deskriptif merupakan desain penelitian yang tujuan utamanya menggambarkan sesuatu. Jenis penelitian ini biasanya lanjutan dari penelitian eksploratori.

3. Penelitian Kausal

Penelitian kausal merupakan desain penelitian yang tujuan utamanya memberikan hubungan sebab-akibat atau hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi variabel-variabel yang diteliti. Variabel yang mempengaruhi

disebut *variable independen*, sedangkan variabel yang dipengaruhi disebut variabel *dependen*.

Sesuai dengan penjelasan di atas, penelitian ini termasuk kedalam penelitian kausal yang membuktikan hubungan sebab-akibat atau hubungan yang mempengaruhi dan dipengaruhi.

3.2 Variabel Penelitian

Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a. Variabel Bebas (*independent variable*)

Variabel bebas adalah variabel yang menjadi penyebab terjadinya atau memberi pengaruh terhadap variabel terikat. Variabel bebas yang digunakan pada penelitian ini yaitu kepemimpinan dan remunerasi.

b. Variabel Terikat (*dependent variable*)

Variabel terikat adalah yang dipengaruhi variabel bebas. Variabel terikat yang digunakan pada penelitian ini yaitu kinerja tenaga pendidik.

3.3 Operasional Variabel

Definisi operasional variabel merupakan penjelasan dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian terhadap indikator-indikator yang membentuknya. Definisi operasional variabel penelitian ini dapat dilihat dari tabel berikut.

Tabel 9. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Skala
Kepemimpinan (X_1)	Menurut Fields dan Herold (2014), seorang pemimpin mampu memberikan sebuah proses yang menantang kepada para pengikutnya untuk proses pengembangan diri.	<ul style="list-style-type: none"> a. Proses yang menantang b. Inspirasi visi bersama c. Melibatkan orang lain untuk bertindak d. Model kepemimpinan e. Memberi dorongan 	Skala Likert merupakan respon terhadap sejumlah pertanyaan yang berkaitan dengan variabel tertentu untuk menelaah seberapa kuat subjek setuju atau tidak setuju dengan pernyataan pada empat skala titik (STS, TS, N, S, SS)
Remunerasi (X_2)	Suprianto, (2013), Sistem remunerasi merupakan sistem yang diharapkan mampu memberi kepuasan kepada pegawai dan dapat memotivasi untuk meningkatkan kinerjanya secara efektif.	<ul style="list-style-type: none"> a. Beban kerja b. Masa kerja c. Tanggung jawab dalam jabatan d. Hasil kerja 	
Kinerja (Y)	Koopmans, <i>et al.</i> (2014), mendefinisikan kinerja kerja individu sebagai kebiasaan atau tindakan yang relevan terhadap tujuan perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> a. Kinerja tugas b. Kinerja kontekstual c. Perilaku kontraproduktif 	

3.4 Sumber Data

3.4.1 Data Primer

Data primer merupakan data yang sumbernya berasal data yang dikumpulkan dan berhubungan langsung dengan penelitian yang sedang dilaksanakan.

Berdasarkan sifatnya, data primer dapat dibagi menjadi dua macam, yaitu :

a) **Data Kualitatif**

Bersifat tidak terstruktur sehingga variasi data dari sumbernya mungkin sangat beragam, hal ini disebabkan karena para tenaga pendidik yang terlibat dalam penelitian diberi kebebasan untuk mengutarakan pendapat. Data ini diperoleh langsung dari FEB Unila seperti gambaran umum perusahaan, hasil kuesioner, dan informasi-informasi lainnya yang menunjang penelitian ini.

b) **Data Kuantitatif**

Data ini bersifat terstruktur sehingga mudah dibaca peneliti. Data kuantitatif yaitu data yang dapat dihitung berupa angka-angka yang diperoleh langsung dari Bagian Kepegawaian FEB Unila seperti jumlah pegawai, absensi pegawai, dan data-data lain yang menunjang penelitian ini.

3.4.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah informasi yang diperoleh dari sumber yang telah ada atau dari penelitian sebelumnya, seperti dari web, internet, catatan atau dokumentasi perusahaan, dan studi kepustakaan terkait dengan topik penelitian. Data sekunder dibagi menjadi dua, yaitu :

a. **Data internal**, yaitu data yang bersifat internal atau dari dalam perusahaan yang bersangkutan.

- b. Data eksternal, yaitu data yang bersifat eksternal atau data yang telah disediakan oleh pihak tertentu diluar perusahaan.

3.5 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi adalah sekelompok orang, peristiwa, atau hal yang berhubungan dengan hal yang ingin dipelajari oleh peneliti. Populasi adalah semua kemungkinan pengukuran yang perlu diperhatikan (Sugiarto, 2003). Sampel adalah sebagian anggota dari populasi yang dipilih dengan menggunakan prosedur tertentu sehingga diharapkan dapat mewakili populasinya (Sugiarto, 2003). Populasi dalam penelitian ini yaitu tenaga pendidik FEB Unila sejumlah 89 tenaga pendidik aktif, sehingga penelitian ini menggunakan populasi 89 orang responden dengan kuesioner sebagai alat pengumpul data.

3.6 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan bagian integral dari desain penelitian untuk memperoleh data-data dan informasi yang diperlukan dalam penulisan skripsi. Terdapat tiga metode pengumpulan data yang utama dalam sebuah penelitian (Sekaran, 2006: 68) yaitu :

1. Wawancara

Metode pengumpulan data dengan cara mewawancarai responden untuk memperoleh informasi secara langsung mengenai isu yang diteliti.

Wawancara terbagia atas dua bagian yaitu :

a. Wawancara tidak terstruktur

Wawancara tidak terstruktur (*unstructured interview*) adalah wawancara yang diadakan dengan sejumlah pertanyaan yang tidak berurutan atau dengan pertanyaan yang tidak terencana untuk ditanyakan pada responden.

b. Wawancara terstruktur

Wawancara struktur (*structured interview*) adalah wawancara yang diadakan ketika diketahui pada permulaan informasi apa yang diperlukan.

Pewawancara memiliki daftar pertanyaan yang telah direncanakan untuk ditanyakan kepada responden baik secara langsung dengan tatap muka maupun memalui telepon.

2. Kuesioner

Menurut Sekaran (2006), kuesioner adalah daftar pertanyaan tertulis yang dirumuskan sebelumnya dan akan dijawab oleh responden. Menggunakan alternatif jawaban yang sama untuk berbagai macam pertanyaan membuat responden dapat memberikan jawaban terhadap berbagai macam pertanyaan dalam waktu yang relatif singkat. Penyebaran kuesioner ini merupakan mekanisme pengumpulan data yang efisien, karena kuesioner dapat dibagikan langsung, disuratkan, ataupun disebarkan melalui email kepada responden.

Pengukuran kuesioner pada penelitian ini menggunakan Skala Likert. Skor yang diberikan pada setiap jawaban responden adalah :

- ✓ Jawaban Sangat Setuju (SS) diberi skor 5
- ✓ Jawaban Setuju (S) diberi skor 4
- ✓ Jawaban Netral (N) diberi skor 3
- ✓ Jawaban Tidak Setuju (TS) diberi skor 2
- ✓ Jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 1

3. Observasi

Observasi adalah teknik yang digunakan untuk melengkapi data yang diperoleh melalui kuesioner dan wawancara dengan melihat dan mengamati secara langsung perilaku pegawai.

3.7 Uji Instrumen Penelitian

3.7.1 Uji Validitas

Uji validitas merupakan suatu alat ukur yang menunjukkan tingkat keakuratan atau ketepatan suatu instrument untuk mengukur apa yang hendak diukur guna menghasilkan pengukuran yang dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya. Instrumen yang dimaksud adalah suatu jawaban responden atas sejumlah pertanyaan yang tertuang dalam kuesioner yang disebarkan oleh peneliti. Menurut Ghozali (2013), uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner, satu kuesioner dikatakan validitas jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Teknik uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis faktor dengan bantuan *software* SPSS versi 17. Mengukur tingkat interkorelasi antar variabel dapat atau tidaknya dilakukan analisis faktor menggunakan Kaiser-Mayer-Olkin *Measure of Sampling* (KMOMSA). Bila KMOMSA lebih besar dari 0,5 maka proses analisis dapat dilanjutkan. Suatu indikator dapat dinyatakan valid jika mempunyai *loading factor* di atas 0,5 terhadap konstruk yang dituju. Pengujian validitas untuk indikatorreflektif menggunakan korelasi antara skor item dengan skor konstraknya. Pengukuran dengan indikator reflektif menunjukkan adanya perubahan pada suatu indikator dalam suatu konstruk jika indikator lain dalam konstruk yang sama berubah maka item tersebut harus dikeluarkan dari model. Jika diketahui terdapat nilai *loading*

factor yang kurang dari 0,5 dengan item pertanyaan yang mengalami *cross loading* dengan nilai terkecil harus dikeluarkan dan begitu seterusnya sampai tidak ada lagi nilai yang kurang dari 0,5.

3.7.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah suatu alat ukur untuk mengukur sejauh mana alat ukur dapat diandalkan secara konsisten (Ghozali, 2013). Hasil pengukuran dapat dipercaya apabila alat ukur memberikan hasil yang sama atau tidak berubah-ubah sekalipun pengukuran dilakukan berulang-ulang. Penghitungan reliabilitas dilakukan dengan menggunakan program statistik SPSS dan uji reliabilitas menggunakan teknik pengukuran *Chronbach Alpha*, hasil pengujian dapat dikatakan reliabel apabila *Chronbach Alpha* > 0,6.

Berikut adalah kriteria pengukuran uji reliabilitas :

1. Apabila $r_{ii} > r_{tabel}$ maka instrumen dapat dikatakan reliabilitas.
2. Apabila $r_{ii} < r_{tabel}$ maka instrumen dapat dikatakan tidak reliabel.

3.7.3. Uji Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan f mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Jika asumsi ini dilanggar, maka uji statistik tidak valid untuk jumlah sampel kecil. Terdapat dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik. Menguji apakah data berdistribusi normal atau tidak dilakukan uji statistik dengan menggunakan rumus *Kolmogorov-Sminor-Test*. Residual berdistribusi normal jika memiliki nilai

signifikansi $>0,05$ (Ghozali, 2011). Selain menggunakan rumus *Kolmogorov-Sminor-Test*, uji normalitas data dapat menggunakan rumus *Chi-Kuadrat* yang menguji H_0 merupakan data pada sampel yang berasal dari populasi yang berdistribusi normal dan H_a merupakan data pada sampel yang berasal dari populasi yang berdistribusi tidak normal.

Kriteria pengujian terima H_0 jika $X^2_{hitung} < X^2_{tabel}$ dengan $dk = k-3$ dan $\alpha = 5\%$, berarti data berdistribusi normal (Sudjana, 2002: 273).

3.8 Analisis Data

Data yang didapat dari Kuesioner selanjutnya diolah dan dilakukan analisis.

Terdapat dua bentuk dalam menganalisis data yaitu deskripsi hasil penelitian dan analisis data kuantitatif.

3.8.1 Deskripsi Hasil Survei

Deskripsi hasil survei merupakan analisis yang dilakukan berdasarkan hasil survei yang digunakan untuk menjelaskan atau menggambarkan data yang telah terkumpul tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku secara umum.

3.8.2 Analisis Kuantitatif

Analisis data kuantitatif dilakukan untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan dan Remunerasi Terhadap Kinerja Tenaga Pendidik FEB Unila, dengan menggunakan rumus analisis linier berganda:

$$Y_1 = a_0 + b_1 X_1 + e$$

$$Y_2 = a_0 + b_2 X_2 + e$$

$$Y_3 = a_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja Tenaga Pendidik

X₁ = Kepemimpinan

X₂ = Remunerasi

a = Konstanta

b₁ = Koefisien X₁

b₂ = Koefisien X₂

E_t = Error term

3.9 Uji Hipotesis

Secara umum hipotesis dapat diuji dengan dua cara yaitu dengan mencocokkan fakta, atau dengan mempelajari konsistensi logis. Metode pengujian terhadap hipotesis yang diajukan, dilakukan pengujian secara simultan menggunakan (uji F) dan pengujian secara parsial.

3.9.1 Uji t (Parsial)

Ujian ini dilakukan untuk mengetahui masing-masing variabel independen yang berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Hal ini dapat dikatakan berpengaruh signifikan apabila $\text{sig} < \alpha$. pengujian ini dilakukan dengan tingkat keyakinan 95% dengan ketentuan sebagai berikut :

- a. Jika $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}} (0,05)$, maka hipotesis dapat didukung
- b. Jika $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}} (0,05)$, maka hipotesis tidak didukung

Hasil uji t dapat dilihat pada *Output Coefficient* dari hasil analisis regresi berganda.

3.9.2 Uji F (simultan)

Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh signifikansi antara variabel independen dan variable dependen secara bersama-sama. Hal ini dapat dikatakan berpengaruh signifikan apabila nilai $sig < .$

Hasil uji F dapat dilihat pada *Output ANOVA* dari hasil analisis regresi berganda.

Kriteria pengujian dilakukan dengan membandingkan $F_{hitung} < F_{tabel}$:

- a. $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 didukung, H_a tidak didukung = tidak terdapat pengaruh signifikan
- b. $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 tidak didukung, H_a didukung = terdapat pengaruh signifikan

BAB V

SIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN PENELITIAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh kepemimpinan dan remunerasi terhadap kinerja tenaga pendidik FEB Unila, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik FEB Unila. **(Hipotesis didukung)**
2. Remunerasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik FEB Unila. **(Hipotesis tidak didukung)**
3. Kepemimpinan dan remunerasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik FEB Unila. **(Hipotesis didukung)**

5.2 Saran

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan, maka saran yang dapat diberikan oleh peneliti adalah :

1. Pimpinan FEB Unila perlu memberikan kebebasan kepada tenaga pendidik untuk dapat membuat keputusan mengenai perencanaan kerja yang diberikan, sehingga para tenaga pendidik memiliki kebebasan dalam melaksanakan tugas dengan menjaga tanggung jawab yang diberikan.
2. Pimpinan Universitas Lampung dalam menetapkan remunerasi yang diterima saat ini perlu memperhatikan berat ringannya pekerjaan, sehingga tenaga pendidik dapat meningkatkan kualitas pekerjaan yang diberikan dengan baik.
3. Pimpinan FEB Unila perlu memberikan tugas yang menantang kepada tenaga pendidik, sehingga para tenaga pendidik merasa tertantang dalam melaksanakan tugas serta dapat meningkatkan produktivitas kerjanya.

5.3 Keterbatasan Penelitian

1. Adanya keterbatasan penelitian dengan menggunakan metode kuesioner yaitu terkadang jawaban yang diberikan oleh responden tidak menunjukkan keadaan yang sesungguhnya.
2. Hendaknya ruang lingkup penelitian diperluas sehingga mampu mendapatkan hasil penelitian dengan tingkat generalisasi lebih tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, 2006. “*Director’s Remuneration, Firm’s Performance and Corporate Governance in Malaysia among Distressed Companies*”. Dalam *Jurnal Corporate Governance* Volume 6, No. 2, Hal.162-174.
- Arianto, Panji, Hamidah, Upik, Putri, dan Marlia Eka. 2017. *Implementasi Kebijakan Remunerasi Dosen di Universitas Lampung Sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum*. Program Sarjana Universitas Lampung.
- Azis, dan Niswah. 2012. “*Pengaruh Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tuban*”. Jawa Timur.
- Biswas, dan Varman. 2012. *Antecedents of Employee Performance an Empirical Investigation in India*. Dalam *Jurnal Employee Relations*, Vol. 34 No. 2 pp. 177-192.
- Fakultas Ekonomi dan Bisnis. 2015. *Panduan Penyelenggaraan Program sarjana dan Diploma Fakultas Ekonomi dan Bisnis*. Universitas Lampung.
- Fields, Dail L., dan Herold, David M. 2014. *Using the Leadership Practices Inventory To measure Transformational and Transactional Leadership*. Dalam *Jurnal Educational and Psychological Measurement*, v57 n4 p569-79.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program 21*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gustika, Rozak. 2013. “*Pengaruh Pemberian Remunerasi Terhadap Kinerja Anggota Polri Polres Pasaman*”. Dalam *Jurnal Apresiasi Ekonomi* Volume 1, Hal. 22-31. Pasaman : Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Yayasan Pendidikan Pasaman.
- Hasibuan, Malayu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengertian Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung.
- Hasibuan, Malayu. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pernebit PT. Bumi Aksara: Jakarta.

- Humaira, Layyina. 2012. *Pelatihan Kepemimpinan Transformasional untuk Meningkatkan Persepsi Perilaku Kepemimpinan Atasan dan Motivasi Kerja Bawahan (Studi Pada Karyawan Cabang Y PT X)*. Program Pascasarjana, Jakarta: Universitas Indonesia.
- Inuwa, Mohammed. 2015. *The Impact of Job Satisfaction, Job Attitude and Equity and Employee Performance*. Dalam Jurnal *The Intenational Journal of Business and Management*, ISSN 2321-8916.
- Karlsson, dan Ahlstrom. 1995. *Change Processes Towards Lean Production: The Role of Remuneration System*. Dalam Jurnal *Production Management*, Vol. 15 Iss 11 pp. 80 – 99.
- Koopmans, Linda, Bernaards, Claire M., Hildebrandt, Vincen H., De Vet, Hernica C. W., Van Der Beek, Sllsrd J. 2014. *Construct Validity of The Individual Performance Questionnaire*. Dalam Jurnal *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 53(3), 331-337.
- Kreitner, R., dan Kinicki, A. 2010. *Organitational Behaviour* (9thed.). New York: McGraw-Hill.
- Kumalasari, Intan Nur, Handayani, Siti Ragil, dan Mayowan, Yuniadi. 2015. *Faktor Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Pendidikan dan Pelatihan serta Remunerasi yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pajak (studi pada Pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang)*. Dalam Jurnal *Adminstrasi Bisnis-Perpajakan (JAB)*, Vol. 6 No. 1.
- Ligia, Niken. 2015. “*Pengaruh Konflik Kerja (Work Family Conflict) dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Wanita (studi kasus pada RSUD Ahmad Yani Kota Metro)*”. Program Sarjana, Lampung: Universitas Lampung.
- Maharani, Paramitha, Jackson, Charles, dan Oesman, Nurul Fajri. 2015. *Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Remunerasi dalam Menunjang Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kementrian Hukum dan HAM di Kota Bandar Lampung*. Program Pascasarjana, Lampung: Universitas Lampung.
- Martha, Benny. 2015. “*Pengaruh Pemberlakuan Sisitem Remunerasi Terhadap Kinerja Anggota Polri (studi kasus di lingkungan Polresta Bandar Lampung)*”. Program Sarjana, Lampung : Universitas Lampung.
- McCann, J. 2008. *Leadership In The Apparel Manufacturing Environment: An Analysis Based On The Multi-factor Leadership Questionnaire*. Dalam Jurnal *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 71 Iss 4.

- McMurray, A.J., Islam, Muhammad, Sarros, J.C., dan Merlo, A. Pirola. 2012. *The Impact of Leadership on Workgroup Climate and Performance in a Non-profit Organization*. Dalam *Jurnal Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 33 Iss 6 pp. 522 – 549.
- Munisamy, Sarasvathy. 2013. *Identifying Factors That Influences Job Performance Amongst Employees in Oil Palm Plantation*. Malaysia. *University Malaysia*.
- Murnianita. 2012. “*Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Employee Engagement pada PT PLN (Persero) PUSDIKLAT*”. Program Pascasarjana, Jakarta : Universitas Indonesia.
- Noe, Raymond A., Hollenbeck, John R., Gerhart, Barry, dan Wright, Patrick M. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 6 Buku 1. Jakarta: Salemba 4.
- Nugroho, Agung Hery. 2006. *Pengaruh Konflik Peran dan Perilaku Anggota Organisasi terhadap Kinerja Kerja Pegawai pada Kepolisian Republik Indonesia Kepolisian Wilayah Kota Besar Semarang*. Program Pascasarjana, Semarang: Universitas Diponegoro.
- Oei, Istijanto. 2010. *Riset Sumber Daya Manusia*, Edisi 4. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Robbins dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*, Edisi 1 dan 2. Jakarta: Salemba 4.
- Sekaran, Uma. 2007. *Metode Penelitian untuk Bisnis*, Edisi 4 Buku 1. Jakarta: Salemba 4.
- Sekaran, Uma. 2007. *Metode Penelitian untuk Bisnis*, Edisi 4 Buku 2. Jakarta: Salemba 4.
- Setiawan, Aziz. 2015. *BAB III*. <http://eprints.uny.ac.id/19845/3/BAB%20III.pdf>. Diakses 29 September 2016.
- Sugiarto. 2003. *Teknik Sampling*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Suprianto. 2013. *Pengaruh Penetapan Sasaran dan Sistem Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai Organisasi Sektor Publik (studi pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara di Jawa Timur)*. Jawa Timur : Universitas Brawijaya.
- Wanza, Sr. Lucy dan Nkuraru, Janet Kagwiria. 2016. *Influence of Change Management on Employee Performance: A Case of University Eldoret Kenya*. Dalam *Jurnal International Journal of Business and Social Science*, Vol. 7, No. 4.

Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja*, Edisi 4, Buku 4. Jakarta: Rajawali Pers.

Widyaningrum, Baragina. 2008. *Strategi Implementasi Sistem Remunerasi Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Jendral Departemen Hukum dan HAM RI*. Program Pascasarjana, Jakarta: Universitas Indonesia.