JURNAL RISET DAN APLIKASI: AKUNTANSI DAN MANAJEMEN

Pentingkah Remunerasi dalam Memediasi Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterlibatan Kerja?

Fullchis Nurtjahjani*, Ane Fany Novitasari

Politeknik Negeri Malang; Jl. Soekarno Hatta No.9, Jatimulyo, Kec. Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur 65141

fullchis@polinema.ac.id*; anefany@polinema.ac.id

corresponding author

doi.org/10.33795/jraam.v5i2.004

Informasi Artikel	
Tanggal masuk	09-01-2021
Tanggal revisi	17-02-2021
Tanggal diterima	04-05-2021

Keywords:

Remuneration;
Transformational leadership;
Work Engagement.

Abstract

The purpose of this study was to analyze the role of remuneration as a moderating variable for the effect of transformational leadership on job involvement. This research is a quantitative study using Structural Equation Modeling (SEM) analysis tools. The results showed that transformational leadership had no significant effect on worker involvement. High work involvement of lecturers could occur both for lecturers in work environments with leaders who often or rarely apply transformational leadership. Remuneration does not mediate the effect of transformational leadership on work involvement, because the remuneration for lecturers at the institution has not met expectations.

Kata kunci:

Kepemimpinan transformasional;
Keterlibatan kerja;
Remunerasi.

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis peran remunerasi sebagai variabel moderasi untuk pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif menggunakan alat analisis *Structural Equation Modelling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap keterlibatan kerja. Tingginya keterlibatan kerja dosen bisa terjadi baik pada dosen di lingkungan kerja dengan pimpinan yang sering atau jarang menerapkan kepemimpinan transformasional. Remunerasi tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja karena pemberian remunerasi dosen di institusi belum memenuhi harapan.

CC BY SA

1. Pendahuluan

Dosen merupakan pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama, yaitu menyampaikan, mengembangkan, dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan dan teknologi melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Selain itu, dosen secara perseorangan atau berkelompok

juga wajib menulis buku ajar atau buku teks yang diterbitkan oleh perguruan tinggi dan/atau publikasi ilmiah sebagai salah satu sumber belajar untuk pengembangan budaya akademik serta pembudayaan kegiatan baca-tulis bagi sivitas akademika. Guna mewujudkan tujuan tersebut, dosen dituntut untuk melakukan Tridharma Perguruan Tinggi (pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat) dengan baik yang terwujud dalam praktik keterlibatan kerja yang tinggi.

Rendahnya HDI (*Human Development Index)*, peringkat perguruan tinggi, pendidikan tinggi, dan pelatihan di Indonesia merupakan beberapa permasalahan pada bidang pendidikan khususnya pendidikan tinggi. Berdasarkan hasil survei yang dilakukan pada tahun 2017, HDI Indonesia adalah 0,694 dan berada pada urutan ke-116 dunia atau berada di kelompok *medium*. Selain HDI, peringkat pendidikan tinggi dan pelatihan juga masih lebih rendah jika dibandingkan dengan negara-negara ASEAN lainnya, dimana Indonesia berada pada peringkat ke 63. Permasalahan-permasalahan tersebut muncul karena berbagai faktor. Permasalahan pengelolaan perguruan tinggi di Indonesia pasca reformasi semakin kompleks, mulai dari campur tangan pemerintah, biaya pendidikan yang tidak terjangkau oleh kaum miskin, kualitas riset dan publikasi yang rendah, hingga budaya akademik yang belum terbangun sepenuhnya, kualitas kepemimpinan, faktor motivasi, kompensasi dan budaya kampus [1].

Keterlibatan kerja menggambarkan tingkat pekerjaan yang dialami karyawan yang mempengaruhi harga diri dan kinerja [2]. Keterlibatan kerja terkait dengan karakteristik pribadi serta sifat dari tugas yang dapat meningkatkan faktor sosial sepert kerja tim, partisipasi pengambilan keputusan, sebesar besar dukungan terhadap tujuan organisasi, menunjukkan prestasi serta kemajuan dalam pekerjaannya [3]. Dengan demikian, keterlibatan kerja menggambarkan tingkat kemampuan dosen dalam memecahkan masalah, berkomunikasi, dan mengembangkan layanan inovatif.

Guna meningkatkan keterlibatan kerja serta produktivitas dosen, diperlukan adanya peran pemimpin. Peran pemimpin yang dimaksud adalah pemimpin yang dapat mentransformasi pengetahuannya, memberikan dukungan finansial, memberi peluang untuk melakukan aktualisasi diri, mengapresiasi hasil kinerja, dan memahami kebutuhan dosen. Peran pemimpin tersebut diharapkan dapat menginspirasi banyak orang sehingga dapat meningkatkan hasil kinerja dari keterlibatan kerja dosen. Peran pemimpin yang semacam ini disebut dengan kepemimpinan transformasional.

Beberapa penelitian tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja telah dilakukan. Misalnya, hasil penelitian yang menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang dilaksanakan dengan baik mampu meningkatkan keterlibatan kerja karyawan, baik di bidang perusahaan jasa, pendidikan tinggi/universitas negeri, maupun swasta [4] [5][6][7]. Hal ini disebabkan gaya kepemimpinan transformasional telah memberi peluang kepada karyawan untuk memberi solusi, berbagi pendapat, memfasilitasi pendanaan, dan memberikan semangat kerja sehingga terwujud keterlibatan kerja pada segala aktivitas kerja sesuai bidangnya masing-masing. Dengan demikian, berbagai hasil penelitian tersebut menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja

Terdapat kesenjangan hasil penelitian dari pengaruh kepemimpinan transforma-sional terhadap keterlibatan kerja, oleh karena itu, hal tersebut akan diteliti lebih dalam lagi dengan mengisi kesenjangan tersebut dengan variabel mediasi remunerasi. Terdapat penelitian yang menunjukkan hasil yang berbeda. Penelitian tersebut menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap keterlibatan kerja secara signifikan pada sektor perbankan di Bangladesh [8]. Hasil dalam penelitian ini tidak selaras dengan teori teori terdahulu, hal ini disebabkan karena sektor perbankan Bangladesh belum

mengikuti perkembangan zaman yang ada, dapat dikatakan masih terbelakang. Selain itu, penelitian yang memiliki objek kasion di Indonesia menunjukkan bahwa kepemimpinan dan keterlibatan karyawan tidak memiliki hubungan yang signifikan di Kasino penduduk asli Amerika di Indonesia. [9]

Berdasarkan celah dari hasil penelitian-penelitian terdahulu yang telah dikemukakan di atas, diperlukan upaya untuk menjembatani hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja, dibutuhkan variabel yang memediasi hubungan sebagai pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung. Dalam penelitian ini, variabel yang digunakan untuk memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja adalah variabel remunerasi Untuk mendorong keterlibatan kerja karyawan, diperlukan keberlanjutan organisasi untuk kelangsungan hidup karyawan dan kesuksesan jangka panjang. Kelangsungan hidup karyawan tersebut dapat ditingkatkan dengan pemberian kompensasi yang berkelanjutan, misalnya melalui pemberian remunerasi [10]. Pemberian remunerasi menjadi alasan yang mendorong tenaga kerja untuk terlibat dalam pekerjaannya. Pemberian remunerasi menjadi bentuk perhatian dan penghargaan bagi karyawan [11].

Politeknik Negeri Malang adalah satu-satunya pendidikan tinggi vokasi yang berstatus Badan Layanan Umum (BLU) telah memberlakukan remunerasi dari 39 Politeknik di Indonesia dibawah Kementrian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi dengan pengelolaan otonomi PT yang diberikan kepada setiap PT berdasarkan UU No. 12 Tahun 2012 yang menghasilkan pembentukan empat (4) pengelolaan PT yakni; 1) PTN Satuan kerja, 2) PTN. Badan Layanan Umum, 3) PTN, Badan Hukum, dan 4) PT swasta.

Dengan otonomi PT melalui UU No. 12 Tahun 2012 tersebut, Politeknik Negeri Malang lebih fleksibel dalam mengelola sumber daya yang dimiliki, sehingga dapat menghasilkan pendidikan yang bermutu, menciptakan daya saing PT dalam menghadapi globalisasi, menghasilkan nilai tambah bagi kesejahteraan pegawainya dengan berlandaskan transparansi, akuntabilitas, nirlaba, penjaminan mutu, dan efektifitas serta efisiensi.

Penerapan remunerasi sebagai bagian dari pemberian tunjangan kinerja (tukin) di Politeknik Negeri Malang ini mengacu pada SK Direktur No. 263 Tahun 2016, dimana remunerasi juga didasarkan atas *Job grading* dan capaian kinerja dari Tridharma PT yang menjadi tugas pokok dosen. Penerapan remunerasi di Politeknik Negeri Malang bagi Direktur berada pada *grading 17* dan grading terendah (08) ada pada pegawai non fungsional (CPNS). Untuk dosen dengan Jabatan Lektor Kepala berada pada *grading* 11, Lektor *grading* 10 dan asisten ahli pada *grading* 9. Tentu pada jenjang jabatan fungsional dosen tersebut terdapat tugas tambahan yang diemban oleh setiap dosen.

Pemberian remunerasi bagi dosen dan tenaga kependidikan di Politeknik Negeri Malang telah diberlakukan sejak tahun 2016 dengan mengacu pada Perpres Nomor 88 Tahun 2013 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Penerapan tersebut diharapkan dapat meningkatkan kinerja, keterlibatan kerja, motivasi, dan kesejahteraan, baik dosen maupun tenaga kependidikan. Menurut Direktur Politeknik Negeri Malang, remunerasi diberikan untuk memberikan kesejahteraan pegawai yang disertai konsukuensi bagi institusi, yakni reformasi birokrasi karena remunerasi berkaitan dengan erat dengan kinerja. Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja dan pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja yang dimediasi oleh remunerasi di Politeknik Negeri Malang. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja di Politeknik Negeri Malang yang dimediasi oleh remunerasi.

2. Metode

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 182 dosen Politeknik Negeri Malang, teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sensus; dimana semua populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Responden penelitian adalah dosen dengan tingkat pendidikan Magister dan Doktor yang memiliki jabatan fungsional Lektor Kepala. Tabel 1 yang ditampilkan menunjukkan profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini

Tabel 1. Karakteristik Responden

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Jurusan		
Akuntansi	26	14.4
Administrasi Niaga	27	14.9
Elektro	58	32.0
Informatika	4	2.2
Kimia	15	8.3
Mesin	23	12.7
Sipil	28	15.5
Usia		
>30-40 th	1	0.6
>40-50 th	27	14.9
>50-60 th	120	66.3
>60 th	33	18.2
Jenis Kelamin		
Laki-laki	137	75.7
Perempuan	44	24.3
Pendidikan		
S2	114	63.0
S3	67	37.0
Masa kerja		
10-12 tahun	4	2.3
>12 tahun	177	97.8
Gaji		
>3-4 juta	3	1.7
>4-5 juta	43	23.8
>5 juta	135	74.6

Definisi opersional variabel peda penelitian ini meliputi 1) *Kepemimpinan transformasional*; dengan indikator pengukuran antara lain; a) pengaruh ideal, b) inspirasional, c) stimulasi intelektual, d) pertimbangan individual [12] 2) *Remunerasi;* pengukuran remunerasi menggunakan model dengan indikator antara lain; a) Kinerja pada Pengajaran/ Perkuliahan, b) Kinerja penelitian, c) Kinerja Pengabdian kepada Masyarakat, d) Kinerja Kegiatan Penunjang, e) Imbalan tidak langsung. [13] [14] 3) *Keterlibatan kerja;* pengukuran keterlibatan kerja mengadopsi model yang terdiri atas terdiri atas; a) semangat, b) dedikasi dan c) penyerapan [15]

Data yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari data primer (kuesioner) yang dianalisis menggunakan statistik deskriptif atas rata-rata jawaban responden. Selanjutnya data diolah menggunakan model *Structural Equation Modelling* (SEM) menggunakan SmartPLS versi 2.0. Model SEM (*Structural Equation Modelling*) mampu menyelesaikan hipotesa hipotesa rumit dan bertingkat secara serempak yang terdapat pada penelitian ini. Terdapat dua hipotesa dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan trasnformasional berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja (H1) dan remunerasi memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja (H2)

3. Hasil dan Pembahasan

Analisis Statistik Deskriptif. Analisis deskriptif atas setiap variabel penelitian menggunakan rata-rata jawaban atas setiap item penelitian yang ditunjukan ada Tabel 2 di bawah ini.

Tabel 2. Hasil Rata-rata Jawaban Responden Atas Kepemimpinan Transformasional, Remunerasi dan Keterlibatan Kerja

Variabel	Nomor Item	Rata-rata Skor Variabel
Kepemimpinan Transformasional	1-11	3,92-3,98
Remunerasi	12-18	3,53-3,82
Keterlibatan Kerja	19-25	4,09-4,19

Berdasarkan Tabel 2, hasil analisis deskriptif atas setiap variabel penelitian menunjukan rata-rata skor variabel berada pada kategori baik dengan rata-rata skor berada pada 3,35-4,30. Dengan demikian disimpulkan bahwa setiap item pernyataan atas indikator-indikator yang menggambarkan variabel penelitian yang diteliti menurut persepsi responden termasuk pada kategori baik sehingga menjelaskan perma-

salahan yang terjadi pada responden dosen Politeknik Negeri Malang.

Pengujian instrumen menggunakan beberapa cara, diantaranya; diskriminan validity, composite realibility, convergent validity, pengukuran R-Square, dan indeks *Goodness of Fit (GoF),*serta *Loading Factor* dan rata-rata skor tiap indikator. Adapun masing-masing tahapan-tahapan pengujian instrument, model SEM *(Structural Equation Modelling)* menggunakan SmartPLS versi 2.0 disajikan pada table 3 - 8 di bawah ini.

Tabel 3. Hasil *Discriminat Validity*

Variabel	K.Transf	Remunerasi	K.Kerja
K.Transf	0.910		
Remunerasi	0,453	0.847	
K,Ker	0.427	0.582	0.886

Konstruk kepemimpinan transformasional mempunyai nilai AVE sebesar 0,828 maka didapatkan akar AVE sebesar 0,910. Besar koefisien korelasi konstruk kepemimpinan transformasional dengan konstruk lainnya berkisar 0,427 – 0,513 sehingga analisis ini memberikan kesimpulan adanya *dicriminant validity* yang cukup baik.

Table 4. Hasil *Composite Reliability*

Variabel	Cron Alpha	Comp Reliability	AVE	Hasil
K.Transf	0.931	0.950	0.828	Reliabel
Remunerasi	0.900	0.927	0.718	Reliabel
K.Ker	0.863	0.916	0.785	Reliabel

Hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki koefisien *composite reliability* berkisar 0,849–0,950 (lebih dari 0,70) dan AVE berkisar 0.587 – 0.828 (lebih dari 0,50). Dengan demikian, hasil semua outer model yang digunakan dalam penelitian ini sudah mempunyai reliabilitas yang tinggi. Sehingga dapat dilakukan analisis selanjutnya dengan memeriksa *Goodness of Fit model* dengan mengevaluasi *inner model*.

Nilai R^2 untuk variabel remunerasi adalah 0,206. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kontribusi kepemimpinan transformasional terhadap remunerasi sebesar 20,6%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain. Nilai R^2 untuk variabel keterlibatan kerja adalah 0,422. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kontribusi kepemimpinan transformasional dan remunerasi terhadap keterlibatan kerja sebesar 42,2%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain.

Tabel 5. Hasil Loading Factor *Convergent Validity*

Variabel	Indikator	Label	Loading Factor
K. Transf	X11	Pengaruh Ideal	0.925
	X12	Motivasi Inspirasional	0.904
	X13	Stimulasi Intelektual	0.901
	X14	Pertimbangan Individual	0.908
Remunerasi	Z11	Kinerja Pengajaran/ Perkuliahan	0.860
	Z12	Kinerja Penelitian	0.910
	Z13	Kinerja Pengabdian kepada Masyarakat	0.740
	Z14	Kinerja Kegiatan Penunjang	0.890
	Z15	Imbalan Tidak Langsung	0.826
K. Kerja	Y11	Semangat	0.890
	Y12	Dedikasi	0.938
	Y13	Penyerapan	0.826

Tabel 6. Hasil Pengukuran R-Square

Variabel Dependen	**R^2**
Remunerasi	0,206
Keterlibatan kerja	0,422

Tabel 7. Hasil Indeks *Goodness of Fit* (GoF)

Variabel	Communality	R^2
Kepemimpinan transformasional	0.828	-
Remunerasi	0.718	0,206
Keterlibatan kerja	0.785	0,422
Jumlah	2.331	0.628
Rata-rata	0.777	0.314
Indeks (GoF)	0.494	

Tabel 8. Hasil *Loading Factor* dan Rata-rata Indikator

Variabel	Label	Loading Factor	Rata-rata
K.Transf	Pengaruh Ideal	0.925*)	3.92
	Motivasi Inspirasional	0.904	3.98*)
	Stimulasi Intelektual	0.901	3.83
	Pertimbangan Individual	0.908	3.77
Remunerasi	Kinerja Pengajaran/ Perkuliahan	0.860	3.77
	Kinerja Penelitian	0.910*)	3.66
	Kinerja Pengabdian kepada Masyarakat	0.740	3.82*)
	Kinerja Kegiatan Penunjang	0.890	3.55
	Imbalan Tidak Langsung	0.826	3.64
K. Kerja	Semangat	0.890	4.19*)
	Dedikasi	0.938*)	4.14
	Penyerapan	0.826	4.09

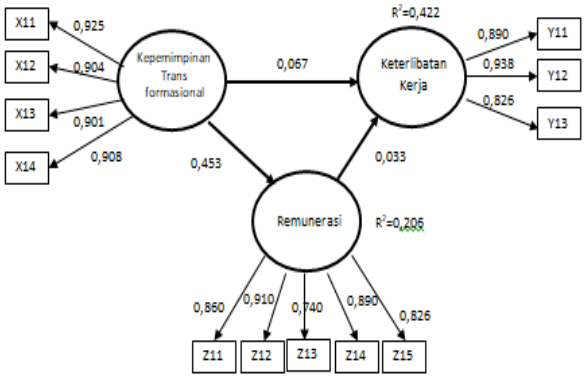
Keterangan : *) = nilai tertinggi

Kepemimpinan transformasional mempunyai *loading factor* tertinggi (0,925) pada indikator pengaruh ideal dan rata-rata tertinggi (3,98) pada indikator motivasi inspirasional. Penerapan kepemimpinan trasformasional bagi para dosen akan dirasakan tinggi dengan ciri utama kemampuan pemimpin memiliki visi ke depan, dapat dipercaya, mampu menghormati, berbagi resiko, pemimpin memiliki kemampuan untuk memajukan organisasi dan menjadi panutan. **Remunerasi** terukur dari 5 indikator, indikator kinerja penelitian memiliki *loading factor* tertinggi (0,910) dan rata rata tertinggi pada indikator kinerja pengabdian kepada masyarakat. ***Keterlibatan kerja*** memiliki *loading factor* paling tinggi pada indikator dedikasi (0,938).

Pengujian Inner Model. Model hipotesis dihitung menggunakan SmartPLS versi 2.0 untuk mengetahui signifikansi koefisien jalur path yang ada pada model atau signifikansi keterdukungan hipotesis [16]. Koefisien jalur adalah signifikan jika p kurang 0,05, ringkasan hasil inner model dijelaskan pada Gambar 1 dan Tabel 9 di bawah ini yang menggambarkan interpretasi dari hubungan antar variabel sebagai berikut.

Tabel 9. Hasil Pengujian Koefisien Jalur Pada *Inner Model*

Hubungan variabel	Koefisien jalur	Statistik t	P
Kepemimpinan Transformasional -> Keterlibatan Kerja	0.067	0.857	0.392
Kepemimpinan Transformasional -> Remunerasi	0.453	0.064	0.000
Remunerasi -> Keterlibatan Kerja	0.033	0.067	0.629



Gambar 1. Hasil Uji Koefisien Jalur

Gambar 1 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja mempunyai koefisien dengan arah positif. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien jalur sebesar 0,067 dengan t-statistik sebesar 0,857 (p=0,392) memberikan keputusan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap keterlibatan kerja. Arah koefisien jalur baik positif maupun negatif yang teruji tidak signifikan tidak dapat dijadikan penjelas arah pengaruh dari dua variabel yang sedang diuji. Sehingga keterlibatan kerja yang tinggi bisa terjadi baik pada saat pemimpin sedang menerapkan

kepemimpinan transformasional maupun tidak.

Selanjutnya, kepemimpinan transformasional terhadap remunerasi mempunyai koefisien dengan arah positif. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien jalur sebesar 0,453 dengan t-statistik sebesar 7,107 (p=0,000) memberikan keputusan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap remunerasi.

Remunerasi terhadap keterlibatan kerja mempunyai koefisien dengan arah positif. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien jalur sebesar 0,033 dengan t-statistik sebesar 0,483 (p=0,629) memberikan keputusan bahwa remunerasi berpengaruh tidak signifikan terhadap keterlibatan kerja. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung disajikan pada Tabel 10 di bawah ini.

Tabel 10. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung

	Koefisien pengaruh tidak langsung	P
Kepemimpinan Transformasional -> Remunerasi -> Keterlibatan Kerja	0.015	0.641

Tabel 11. Hasil Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total

Hubungan variabel	Langsung	Tidak Langsung	Total
Kepemimpinan Transformasional -> Keterlibatan Kerja	0.067	0.360	0.427
Kepemimpinan Transformasional -> Remunerasi	0.453	-	0.453
Remunerasi -> Keterlibatan Kerja	0.033	-	0.033

Pengaruh tidak langsung dari kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja melalui remunerasi sebesar 0,015 (p=0,641) didapatkan dari hasil kali 0,453 x 0,033 teruji tidak signifikan. Kontribusi pengaruh tidak langsung yang rendah ini diinterpretasikan bahwa keterlibatan kerja yang tinggi bisa terjadi, baik bagi dosen yang menilai remunerasi sudah berjalan dengan baik atau belum.

Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total. Analisis terhadap pengaruh langsung, tidak langsung dan total pengaruh tersaji pada Tabel 11. Terdapat tiga jalur terhadap keterlibatan kerja dan besaran total untuk masing-masing adalah: (1) kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja sebesar 0,427; (2) kepemimpinan transformasional terhadap remunerasi sebesar 0,453; (3) remunerasi terhadap keterlibatan kerja sebesar 0.033; dan Total pengaruh terbesar ada pada kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja, yaitu pengaruh langsung sebesar 0,067 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,360. Pengaruh tidak langsung dihitung dari hasil penjumlahan ketiga pengaruh tidak langsung pada Tabel 11. Berdasarkan hasil perhitungan sifat mediasi dari remunerasi bersifat bukan mediasi karena nilai VAF kurang dari 20%.

Penelitian ini menguji apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja**.** Hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien jalur sebesar 0,067 (p=0,392) dari kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja memberikan keputusan adanya pengaruh tidak signifikan. Maka hasil uji ini menerangkan bahwa hipotesis ini tidak terdukung.

Penelitian ini juga menguji apakah remunerasi memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja secara signifikan**.** Pada hipotesis ini akan berhubungan dengan hasil uji koefisien pengaruh tidak langsung dari kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja melalui remunerasi. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,015 (p=0,641) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja melalui remunerasi memberikan keputusan adanya pengaruh tidak signifikan. Maka hasil uji ini menerangkan bahwa remunerasi tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja.

Pembahasan Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterlibatan Kerja. Koefisien jalur dari kepemim-pinan transformasional terhadap keterlibatan kerja yang teruji tidak signifikan ini tidak sejalan dengan pemikiran yang menyatakan peran seorang pemimpin melalui kepemimpinan yang digunakan sangatlah penting dalam organisasi, karena memberikan pengaruh terhadap bawahannya [17]. Kepemimpinan transforma-sional merupakan gaya kepemimpinan yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan memengaruhi yang luar biasa [18].

Penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional akan berpengaruh pada keterlibatan kerja [4] [5] [6] [7] [19] [20].

Penjelasan kemungkinan penyebab perbedaan hasil penelitian ditinjau dari metode penelitian yang digunakan yang pertama dari segi obyek penelitian menggunakan latar belakang perusahaan tentang hubungan manajer dengan karyawan. [22] dengan obyek penelitian karyawan Universitas Negeri Manado Tondano, Sulawesi Utara Indonesia dan dengan obyek karyawan di Perguruan Tinggi Malaysia. [23]

Kepemimpinan transformasional yang sering dirasakan oleh para dosen adalah dari sisi motivasi inspirasional yaitu pimpinan terus menumbuhkan semangat agar tetap kuat berkomitmen dengan Politeknik Negeri Malang sebagai organisasi tempat bekerja dan melakukan upaya berkomunikasi yang lebih baik. Efek dari kepemimpinan ini berdasarkan hasil pemodelan akan bersifat tidak langsung terhadap keterlibatan kerja [5] [6]. Kontribusi kepemimpinan transformasional perlu dimediasi oleh variabel lain untuk memiliki pengaruh terhadap keterlibatan kerja. Hanya saja variabel mediasi yang ada pada menggunakan otonomi kerjapada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja. [21]

Keterlibatan kerja bagi para dosen baik secara langsung atau tidak langsung akan berkaitan dengan 4 hal diantaranya; 1) Pengajaran dan perkuliahan, 2) penelitian, 3) pengabdian pada masyarakat dan, 4) kegiatan penunjang. Ke 4 hal tersebut derajat keterlibatan kerja akan mencakup semangat, dedikasi dan penyerapan. Maka dalam hal kekuatan kontribusi secara langsung dari kepemimpinan transformasional akan lebih rendah jika dibandingkan dengan sejumlah variabel yang lain.

Kesimpulan yang disampaikan bahwa kepemimpinan transformasional tidak secara langsung menentukan tingkat keterlibatan kerja dosen melainkan melalui remunerasi. Hal ini dapat diartikan bahwa para pimpinan di Politeknik Negeri Malang dibutuhkan untuk menerapkan kepemimpinan transfor-masional dengan ciri pengaruh ideal, motivasi inspirasional, simulasi intelektual dan pertimbangan individual. Prosesi pemi-lihan ketua jurusan harus mensyaratkan kriteria yang melekat unsur kepemimpinan transformasional.

Pengaruh Mediasi Remunerasi pada Pengaruh Kepemimpinan Transforma-sional terhadap Keterlibatan Kerja. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh dari kepemimpinan transformasional secara langsung terhadap remunerasi. Namun, pada bagian hasil lainnya dapat diketahui lemahnya pengaruh remunerasi terhadap keterlibatan kerja. Hasil uji pada kedua hal tersebut terhubung oleh variabel remunerasi sebagai mediasi. Salah satu dari kedua koefisien jalur adalah tidak signifikan dan memberikan kesimpulan bahwa remunerasi tidak terbukti sebagai variabel mediasi. Hasil ini diartikan bahwa peranan remunerasi rendah dalam menentukan tingginya keterlibatan kerja dosen walaupun dorongan situasi organisasi pimpinannya telah menerapkan kepemimpinan transformasional secara baik.

Pelaksanaan remunerasi di Politeknik Negeri Malang bertujuan untuk memotivasi dosen agar dapat meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan teori kompensasi berbasis kinerja, dikatakan bahwa remunerasi yang

diberikan sesuai dengan beban kerja akan menjadikan dosen merasa senang dan nyaman dalam bekerja. Dampak selanjutnya adalah dosen akan meningkatkan keterlibatan kerjanya secara sukarela, baik dalam bentuk fisik maupun nonfisik. Kondisi ini dipengaruhi oleh persepsi adanya kesesuaian remunerasi dengan beban tugas.

Hasil penelitian yang membuktikan adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap remunerasi sejalan dengan [24] [25] dan [26]. Namun, remunerasi tidak berpengaruh terhadap keterlibatan kerja sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa imbalan finansial yang meliputi gaji, tunjangan, dan bonus tidak dapat meningkatkan keterlibatan kerja. [27] Hasil ini juga mendukung studi-studi yang khusus dengan mengambil lokasi pada pendidikan tinggi di negara-negara maju di antaranya; yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara kompensasi yang diwakili dengan gaji (*salary*) dengan produktivitas pegawai akademik Departemen Neurologi di Amerika [28] Dalam studi perbandingan terhadap pelaksanaan remunerasi pada PT berbadan hukum dan PTN. Badan Layanan Umum menyimpulkan bahwa Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN. BH) dalam penyusunan remunerasi sudah sangat baik, namun kurang taat pada aturan, sedangkan PTN BLU cenderung lebih taat azas dalam penyusunan remunerasi yang didasarkan prinsip-prinsip remunerasi yang ditetapkan pemerintah [1].

Beberapa alasan yang berkaitan dengan lemahnya pengaruh langsung dari remunerasi terhadap keterlibatan kerja terletak pada remunerasi yang berhubungan dengan kinerja penelitian karena dari hasil pemodelan, indikator ini yang memiliki *loading factor* paling tinggi. Dosen merasakan besar bobot remunerasi yang berkaitan dengan peneltian dinilai kurang memadai atau kurang mendekati harapan. Bagi dosen, aktivitas penelitian ini memiliki beban kerja dan risiko yang besar sejak tahap awal dalam menyusun proposal hingga melakukan presentasi dan publikasi hasil penelitian. Oleh karena itu, dosen menginginkan adanya keadilan yang lebih baik, dalam arti ada kesesuaian antara *input* yang diberikan dosen dengan *output* yang diterimanya. Pada saat ini Politeknik Negeri Malang sedang berbenah dan membuat inovasi-inovasi kegiatan yang dapat memudahkan tugas-tugas dosen di bidang penelitian.

Remunerasi mencerminkan tingkat tanggung jawab dosen. Oleh karena itu, kinerja dosen harus dihargai secara sesuai. Jika tidak, dosen akan enggan untuk mengekspos potensi mereka dan menerima tanggung jawab yang lebih besar. Hal itu disebabkan adanya keterkaitan dengan beban kerja yang lebih berat pula. Remunerasi berbasis kinerja adalah sistem pembayaran yang mengkaitkan imbalan (*reward)* dengan prestasi kerja (*performance*). Implikasi dari konsep tersebut adalah dosen yang berkinerja baik akan memperoleh imbalan yang lebih tinggi dan begitu pula sebaliknya. Artinya, semakin tinggi kinerja yang diraih, akan semakin tinggi pula imbalannya. Dengan adanya konsep tersebut, karyawan akan semakin terlibat dengan pekerjaannya

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap keterlibatan kerja. Tingginya keterlibatan kerja dosen bisa terjadi baik pada dosen di lingkungan kerja dengan pimpinan yang sering atau jarang menerapkan kepemimpinan transformasional. Dorongan keterlibatan kerja tinggi lebih banyak dijelaskan secara langsung oleh penentu lain yang lebih besar kontribusinya. Remunerasi tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja. Hasil ini terjadi karena dalam pemberian remunerasi dosen di Politeknik Negeri Malang belum memenuhi harapan. Pemberian remunerasi di Politeknik Negeri Malang belum memenuhi harapan para dosen.

Pimpinan Politeknik Negeri Malang sebaiknya menjadikan hasil penelitian ini sebagai referensi dalam mengambil keputusan-keputusan strategis berkaitan

dengan pemberian remunerasi yang berkeadilan bagi seluruh pegawai maupun dosen.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada kelengkapan respon terhadap kuesioner. Pada pengambilan data, tidak semua responden memberikan jawaban terbuka serta penelitian ini tidak menyertakan informan kunci yang berasal dari pimpinan Politeknik Negeri Malang.

Daftar Rujukan

[1] Astrdina, Syamsul Maarif M, Wijayanto H. Komparasi Sistem Remunerasi pada Tiga Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNbh). J Manag Organ 2017;8. https://doi.org/10.29244/jmo.v8i3.22448.

[2] Ching-Sheue FU. The Effect of Emotional Labor on Job Development in Preschool Teacher: Verifying the Mediating Effect of Psychological Capital. Turksih Online J Educ Technol 2015;14.

[3] Septiadi, Alexander S, Sintaasih DK, WIbawa IMA. Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Pemediasi Komitmen Organisasional. E-Jurnal Ekon Dan Bisnis Univ Udayana 2017;6. https://doi.org/10.24843/EEB.2017.v06.i08.p07.

[4] Raja MW. Does Transformational Leadership Leads To Higher Employee Work Engagement. A Study of Pakistani Service Sector Firms. Int J Acad Res Bus Soc Sci January 2012.

[5] Gozukara I, Simsek F. Linking Transformational Leadership to Work Engagement and the Mediator Effect of Job Autonomy: A Study in a Turkish Private Non-Profit University. Procedia - Soc Behav Sci 2015:963–71.

[6] Tims M, Arnold BB. Do Transformational Leader Enhance Their Followers' Daily Work Engagement.The leadership Quartely. Am Pychological Assoc 2011. https://doi.org/10.1037/e572992012-318.

[7] Vincent S, Hoper, Clara M. Transformational Leadership, Work Engagement, And Occupational Success. Career Dev Int 2012. https://doi.org/10.1108/13620431211283805.

[8] Soleman, Perry. Transformational Leadership And Employee Engagement In The Banking Sector In Bangladesh. J Dev Areas Spec Issue Dubai Conf 2016;50.

[9] Stewart. A Study of the Leadership Code and Employee Engagement. Dissertation 2012:785.

[10] Vila-Vazquez. Promoting the Sustainability of Organizations: Contribution of Transformational Leadership to Job Engagement. Psychol Sustain Sustain Dev 10 2018. https://doi.org/10.3390/su10114109.

[11] Subekti L. Proses Peningkatan Keterlibatan Karyawan Melalui Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja. J Bisnis Dan Manaj 2016;3.

[12] Bourgeois J. Neither Here nor There: Transformational Leadership and Culture Intelligence in Presidents of U.S Accredited Universities Located in Foreign Countiries. University of San Diego, 2019.

[13] Mwangi PK. The Effect of Compensation on Employee Motivation: A Case Study of Chloride Exide. 2014.

[14] Politeknik Negeri Malang. Surat Keputusan Direktur Politeknik Negeri Malang Nomor 263 Tahun. Malang: Politeknik Negeri Malang; 2016.

[15] Bakker A., Leiter M. Work Engagement: A Handbook of Essential Theory & Research. New York: Psychology Press; 2010. https://doi.org/10.4324/9780203853047.

[16] Ghozali I, Latan H. Partial Least Square : Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS 2.0 M3. Semarang: Badan P. Universitas Diponegoro; 2012.

[17] McCleskey JA. Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. J Bus Stud Q 2014 2014;5.

[18] Robbins SP, Timothy AJ. Perilaku Organisasi Edisi ke-16. Jakarta: Salemba Empat; 2010.

[19] Troena E, Afnan D, Mintarti R. Organizational Culture, Transformational Leadership, Work Engagement and Teacher's Performance. Int J Educ Res 2014;2.

[20] Henkel GT. The Relationship Between Transformational Leadership Styles and University Adjunct Faculty Work Engagement. 2017.

[21] Gozukara I, Simsek F, Omer. Linking Transformational Leadership to Work Engagement and the Mediator Effect of Job Autonomy: A Study in a Turkish Private Non-Profit University. Procedia-Soc Behav Sci 2015. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.274.

[22] Rawung. The Effect of Leadership on the Work Motivation of Higher Education Administration Employees (Study at Manado State University). IOSR J Bus Manag 2016;15.

[23] Ali SRO. Transformational Leadership Style and Job Satisfactionat Higher Education Institution in Malaysia. J Basic Appl Sci Res 2016.

[24] Wiratmadja II, Rajesri G, Agoes RG. The Influence of Transformational Leadership Style & Compensation System on the Performance of University Lecturer A Case at a State University in Indonesia. Proc. 9th Asia Pacific Ind. Eng. Manag. Syst. Conf. Indones., 2015.

[25] Cheng, Mavis, Yi-Ching, Carol L, Lin Y, McDonough HF, et al. Does Transformational Leadership Facilitate Technological Innovation? The Moderating Roles Of Innovative Culture And Incentive Compensation. Asia Pacific J Manag 29 2012. https://doi.org/10.1007/s10490-012-9285-9.

[26] Kulikowski K. The Model Of Relationships Between Pay For Individual Performance And Work Engagement. Career Dev Int 2018;23. https://doi.org/10.1108/CDI-10-2017-0181.

[27] Kulikowski K, Piotr Sedlak. Can You Buy Work Engagement? The Relationship Between Pay, Fringe Benefits, Financial Bonuses And Work Engagement. Curr Pychology 39 2017. https://doi.org/10.1007/s12144-017-9768-4.

[28] Zarabi HH, A O, Omofoye, Girgis F. Salary Trends Across American Subspecialties in Academic Neurosurgere. World Neurosurg 2020;136. https://doi.org/10.1016/j.wneu.2020.01.002.

Halaman ini sengaja dibiarkan kosong