

## FAKTOR GAJI, REMUNERASI, DAN PELATIHAN DALAM KEPUASAN TENAGA KEPENDIDIKAN NON-PNS SELAMA MASA PANDEMI COVID 19 DI UNIVERSITAS BRAWIJAYA

<sup>1</sup>Sri Sunarmi\*; <sup>2</sup>Moh. Bukhori; <sup>3</sup>Yunus Handoko

<sup>1,2,3</sup>Departemen Magister Manajemen, Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang

E-mail: mamik.brawijaya@gmail.com\*

### ABSTRACT

*The institutions or organizations wanted to get their employee's work satisfaction at the highest level so that it would make a good impact on the result and goals themselves. The objective of this research was to analyze the effect of salary, remuneration, and training on the job satisfaction of non-public employees at the head office of Universitas Brawijaya during the pandemic. This research method was a quantitative approach with number sample of this study was 53 respondents to non-public employees using the non-probability sampling technique with accidental sampling, the analysis used multiple linear analysis techniques. The result showed that salary (X1) and remuneration (X2) have the most significant effect, but it's opposite to the training (X3). In conclusion, the three points above give simultaneous effect to the non-public employees' satisfaction.*

**Keywords:** salary; remuneration; training; satisfaction of non-public employees

### ABSTRAK

Institusi atau organisasi ingin mendapatkan kepuasan kerja pegawainya pada tingkat yang setinggi-tingginya sehingga akan memberikan dampak yang baik terhadap hasil dan tujuan itu sendiri. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaji, remunerasi, dan pelatihan terhadap kepuasan kerja pegawai non-publik di kantor pusat Universitas Brawijaya selama masa pandemi. Metode penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan jumlah sampel penelitian ini adalah 53 responden pegawai negeri sipil dengan menggunakan teknik non-probability sampling dengan accidental sampling, analisis menggunakan teknik analisis linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaji (X1) dan remunerasi (X2) memiliki pengaruh yang paling signifikan, namun berbanding terbalik dengan pelatihan (X3). Kesimpulannya, ketiga poin di atas memberikan pengaruh simultan terhadap kepuasan pegawai non-publik.

**Kata Kunci:** gaji; remunerasi; pelatihan; kepuasan tenaga kependidikan non-pns

### PENDAHULUAN

Komponen terpenting untuk menata dan menjalankan sebuah organisasi salah satunya adalah sumber daya manusia yang mampu memberikan tenaga, ide, sumbangsih dalam pemikiran kepada

institusi/organisasi. Penelitian Alimuddin (2012) menguraikan bahwa komponen tersebut sangat penting untuk menjalankan sebuah perusahaan/ organisasi. Sumber daya manusia termasuk tenaga kependidikan non-PNS dalam suatu

---

Cara mengutip: Sunarmi, S., Bukhori, M. & Handoko, Y. (2021). Faktor Gaji, Remunerasi, dan Pelatihan dalam Kepuasan Tenaga Kependidikan Non-PNS selama Masa Pandemi Covid 19 di Universitas Brawijaya. *Referensi : Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi*, 9(1), 7-14

institusi/organisasi salah satunya di lingkungan Universitas Brawijaya yang merupakan aset utama, karena keberadaannya sangat menentukan keberhasilan institusi/ organisasi dalam mencapai tujuan. Salah satu indikator dari keberhasilan institusi/ organisasi dalam mengelola sumber daya manusia adalah dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Beberapa alat ukur yang berkaitan dengan kepuasan kerja diantaranya adalah gaji, remunerasi, dan pelatihan. Beberapa penelitian menyebutkan bahwa kepuasan kerja memiliki kaitan dengan faktor gaji (Malik *et all*, 2012). Penelitian Wildan & Prasetya (2017) menguraikan ada komponen lain yang mempengaruhi kepuasan kerja pada profesi tenaga pendidik yaitu remunerasi, dan pelatihan. Penelitian lain memiliki hasil kajian yang berbeda berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja (Rasyid & Zulkifli, 2018; Vonny, 2016). Penelitian menunjukkan ada sembilan faktor yang menunjang kepuasan kerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas dan kinerja karyawan adalah kepuasan kerja (Auliani, & Wulanyani, 2017; Melani, & Suhaji, 2012). Tingkat kepuasan kerja pegawai yang tinggi, serta pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan membuat karyawan cenderung lebih produktif (Robbins, 2012). Elaborasi yang berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja berdasarkan *satisfaction survey* telah dilakukan, hal ini identik dengan penelitian yang menerangkan bahwa kedekatan personal, tempat bekerja, personal, berpengaruh terhadap produktivitas kerja (Rindyantika, 2014; Schutte, & Loi, 2014).

Kepuasan kerja menjadi faktor utama untuk mendukung performa seorang pegawai. Faktor ini akan sangat

berpengaruh terhadap luaran dan perilaku organisasi (Nimas, & Mirwan, 2018). Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja khususnya di lingkungan kampus adalah remunerasi (Wildan, & Arik, 2017), selain itu, faktor kenyamanan tempat kerja/ fasilitas sangat mempengaruhi tingkat emosional kerja yang akhirnya berpengaruh terhadap kepuasan kerja seorang karyawan pada sebuah perusahaan (Nezad, & Bahramzade, 2013). Berkaitan dengan kondisi saat ini, pandemi yang terjadi sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja pada situasi seperti ini akan dipengaruhi oleh pola pikir (Froman, 2010), dan manajemen stres setiap individu (Dahlius & Ibrahim, 2016; Wijono, 2007). Kondisi pandemi saat ini diperlukan motivator untuk dapat meningkatkan performa karyawan yang berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Yulinda & Harlyanti, 2009).

Kondisi pandemi memunculkan skema baru dalam bekerja, yaitu *Work From Home* (WFH). Hal ini tentunya sangat berpengaruh terhadap performa seseorang dalam bekerja (Purwanto, 2020). Iklim kerja yang berubah tentunya sangat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang, hal ini karena ada perubahan faktor-faktor pendukungnya yaitu gaji, remunerasi, dan pelatihan. Kondisi ini tentunya dirasakan oleh seluruh perusahaan/ institusi baik pemerintah maupun swasta, tidak terkecuali pada dunia pendidikan khususnya iklim kerja di lingkungan Universitas Brawijaya. Kepuasan kerja Tenaga Kependidikan (TK) non-PNS di Kantor Pusat (KP) Universitas Brawijaya (UB) sebelum pandemi Covid 19 dinilai jauh lebih baik dan memuaskan. Permasalahan muncul ketika di Indonesia mengalami dampak pandemi Covid-19,

yang mengakibatkan banyak berpengaruh ke segala sektor termasuk salah satunya sektor pendidikan. Permasalahan tersebut diantaranya adalah pemberian besarnya remunerasi, kesenjangan dalam status sosial antar tenaga kependidikan pegawai negeri sipil dengan TK non-PNS, dan penurunan jumlah kegiatan pelatihan.

Berdasarkan hasil pemaparan jurnal acuan yang telah diuraikan di atas, terdapat celah permasalahan/penelitian yang belum muncul. Hal tersebut diantaranya adalah belum muncul pembahasan yang membahas secara spesifik kepuasan terhadap tenaga kependidikan yang berstatus non-PNS. Selain itu, perbedaan situasi, kondisi dan karakteristik di Universitas Brawijaya menjadi kebaruan tersendiri dalam penelitian ini. Tujuan dari penelitian ini adalah menguji pengaruh ketiga faktor yaitu gaji, remunerasi, dan pelatihan secara simultan terhadap kepuasan kerja. Tujuan lain adalah meningkatkan pegawai khususnya *civitas* tenaga kependidikan non-PNS serta memberikan sebuah masukan berupa konsep agar ada keseimbangan antara aspek pendapatan dengan tercapainya target sebuah institusi/organisasi yang terukur melalui tingkat kepuasan tenaga kependidikan non-PNS.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini bersifat kuantitatif dengan sampel dalam penelitian ini adalah sebagian besar tenaga kependidikan non-PNS lebih spesifik di lingkungan/unit yang berada di kantor pusat Universitas Brawijaya khususnya tenaga administrasi yang berjumlah 349 pegawai. Penentuan minimal sampel dengan menggunakan formulasi *Slovin* didapati sampel sebanyak 53 responden. Penelitian ini menggunakan

derajat kepercayaan 90%, dengan tingkat *margin of error* 10%. *Probability sampling* dengan *accidental sampling* akan digunakan sebagai metode penelitian. kuesioner, *systematic literature review* atau studi pustaka digunakan sebagai cara mengumpulkan data. Penelitian ini menggali persepsi responden dengan menggunakan variabel-variabel penelitian, yaitu pelatihan kerja, pemberian gaji, dan sistem remunerasi, serta kepuasan. Data-data tersebut diukur secara kuantitatif dengan pemodelan dengan skala *Likert* lima point. Tahapan dan penjelasan proses penelitian terdiri dari kajian pustaka, pengambilan data, pengolahan data, analisis data awal, dan analisis regresi linier berganda, dengan tahap terakhir adalah pengolahan data, melalui regresi linier berganda.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

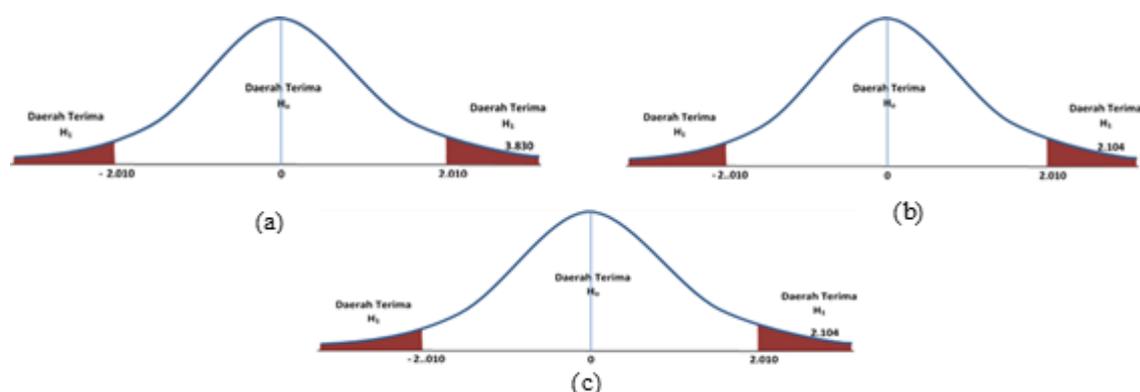
Berdasarkan hasil dari kuesioner yang telah distribusikan dan diisi, memiliki tingkat pengembalian sebesar 100% dalam waktu tiga hari. Responden perempuan dan laki-laki dalam penelitian ini masing-masing adalah sebesar 52.8 persen dan 47.2 persen. Jumlah tenaga kependidikan non-PNS di kantor pusat yang berpendidikan Sarjana (S1) 56.6 persen. Hal ini dikarenakan bahwa tenaga kependidikan non-PNS di kantor pusat sudah merasa cukup dengan jenjang pendidikan Sarjana (S1) yang sudah dimiliki. Data lain menunjukkan responden paling banyak yaitu usia 31 – 40 tahun. Hal tersebut memunculkan asumsi bahwa rata-rata tenaga kependidikan non-PNS berusia dewasa dan matang. Berdasarkan data masa kerja paling lama sejumlah 29 orang responden dengan masa kerja 10 – 13 tahun atau 54.7 persen. Hal ini menimbulkan

asumsi bahwa tenaga kependidikan non-PNS di kantor pusat sangat loyal pada institusi/ Universitas Brawijaya dan merasa betah karena merasa nyaman dengan suasana kerja di lingkungan Universitas Brawijaya. atau lain menunjukkan bahwa tenaga kependidikan non-PNS di kantor pusat lebih banyak tenaga yang mempunyai golongan III/b atau Penata Muda Tingkat I.

Dalam model regresi, jika nilai tolerance  $> 0.100$  dan nilai VIF  $< 10.00$  akan memiliki sifat tidak ada gejala multikolinearitas. Hasil uji multikolinearitas dapat diketahui bahwa data yang ditunjukkan nilai Tolerance Gaji ( $X_1$ ), remunerasi ( $X_2$ ), dan pelatihan ( $X_3$ ) adalah masing-masing 0.51, 0.59, dan 0.591. Hasil menunjukkan nilai VIF variabel Gaji ( $X_1$ ) adalah  $1.936 < 10.00$ , variabel remunerasi ( $X_2$ )  $1.669 < 10.00$ , dan variabel pelatihan ( $X_3$ )  $1.692 < 10.00$ . Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala multikolinearitas dalam model regresi, artinya ada korelasi antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam uji normalitas, data *real* ditunjukkan dengan titik-titik simetris dengan garis diagonal atau grafik histogram. Hal tersebut mengartikan model regresi mendukung asumsi normalitas dengan sebaran data bersifat terdistribusi normal, dimana masing-masing titik observasi menyebar dan tidak menggambarkan suatu pola teratur, serta titik-titik menyebar disekitar angka 0 pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas pada residual,

sehingga pemodelan regresi ideal dapat tercapai. Nilai koefisiensi determinasi ( $R^2$ ) adalah antara 0 dan 1. Nilai determinasi ( $R^2$ ) yang kecil menunjukkan keterbatasan variabel-variabel bebas dalam mengartikan variabel terikat. Hasil uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) diperoleh nilai koefisien regresi (*R-square*) sebesar 0.602. Hal ini menunjukkan tingkat kemampuan variabel bebas menterjemahkan variabel terikat sebesar 6.2 persen. Faktor lain di luar ketiga faktor yang terukur, memiliki 39.8 persen (100 persen – 6.2 persen) varians variabel terikat. Berdasarkan data tersebut, maka nilai R-square adalah masuk ke dalam interval 0 dan 1 yang berarti memiliki pengaruh yang sangat kuat.

Uji t merupakan teknik pengujian hipotesis dalam analisis regresi. Hasil signifikansi parsial menunjukkan ketiga variabel independen signifikan (sig) memiliki nilai *real* sebesar 5 persen atau 0.05. Variabel gaji ( $X_1$ ) memiliki nilai Sig (signifikansi) yang lebih kecil dari nilai probabilitas, yaitu  $0.000 < 0.05$ . Nilai ini menunjukkan terdapat pengaruh antara variabel ( $X_1$ ) dengan kepuasan kerja (Y). Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis ( $H_1$ ) diterima. Dalam uji t yang pertama didapatkan nilai  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$ , dengan masing-masing nilai yang didapatkan adalah sebesar 3.830 dan 2.010. Mengacu pada hasil pengamatan  $t_{hitung} 3.830 > t_{tabel} 2.010$ , mengartikan bahwa hipotesis ( $H_1$ ) atau hipotesis pertama diterima, artinya ada pengaruh variabel ( $X_1$ ) terhadap variabel (Y), yang disajikan pada gambar 1 berikut.



**Gambar 1. Grafik Statistik Uji-t Pengaruh Gaji (a), Remunerasi (b), dan Pelatihan (c) terhadap Kepuasan Kerja**

Variabel remunerasi memiliki nilai sig 0.041 dan nilai  $t_{hitung}$  2.104 yang berarti memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Variabel pelatihan melalui uji  $t$  didapatkan nilai  $t$  dan sig masing-masing sebesar 1.433 dan 0.155. yang berarti memiliki pengaruh tetapi tidak signifikan secara statistik, hal itu kemungkinan terjadi

karena bentuk pelatihan yang diberikan belum sesuai dengan kebutuhan pegawai dalam kondisi pandemi saat ini atau bentuk pelatihan tidak tepat sasaran sehingga tidak membawa pengaruh yang signifikan. Selanjutnya uji  $F$  dalam secara gabungan/bersama-sama (simultan), disajikan pada tabel 1 berikut.

**Tabel 1. Uji F dalam Analisis Regresi**

Anova <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	42.879	3	14.293	24.756	.000 <sup>b</sup>
	Residual	28.291	49	.577		
	Total	71.170	52			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja  
b. Predictor: (Constant), Pelatihan, Remunerasi, Gaji

Berdasarkan tabel 1 dapat dilihat hasil uji  $F$  berdasarkan nilai signifikansi, nilai  $F$  sebesar 24.756 dengan tingkat signifikansi 0.000 atau kurang dari 0.05 maka hipotesis diterima. Artinya adalah, *return on assets* (Gaji), *return on equality* (Remunerasi), dan *price earning ratio* (Pelatihan) secara simultan berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja (Y). Berdasarkan nilai  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$ , didapatkan bahwa nilai  $F_{hitung}$  sebesar  $24.756 > F_{tabel}$  sebesar 2.79, maka dengan

mengacu uji  $F$  sebagai dasar pengambilan keputusan, dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima atau variabel gaji ( $X_1$ ), remunerasi ( $X_2$ ), dan pelatihan ( $X_3$ ) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Y) secara simultan. Nilai Sig 0.000 < 0.05, mengartikan variabel bebas dapat mempengaruhi variabel terikat secara simultan. Tingginya besaran gaji yang diterima termasuk didalamnya gaji pokok dan tunjangan, ternyata dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja tenaga

kependidikan (Herry, 2013). Faktor lain yaitu remunerasi, semakin tinggi besaran remunerasi yang diterima termasuk di dalamnya unsur insentif, tambahan gaji pegawai dan bonus, maka akan membantu meningkatkan kepuasan kerja (Wildan, & Arik, 2017). Komponen selanjutnya adalah pelatihan. Hasil penelitian menunjukkan ada tidaknya pelatihan yang didapatkan selama ini tidak akan mempengaruhi kepuasan kerja tenaga kependidikan non-PNS di kantor pusat Universitas Brawijaya. Pelatihan yang diberikan kurang maksimal atau tidak memenuhi kebutuhan disebabkan selama masa pandemi semua kegiatan-kegiatan di Universitas Brawijaya dibatasi sesuai instruksi Rektor Universitas Brawijaya tentang Pembatasan Kegiatan Kampus termasuk di dalamnya adalah kegiatan pelatihan. Komponen terakhir berpengaruh secara signifikan sehingga membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya, beberapa hal yang menjadi pembeda adalah faktor kondisi dan faktor iklim kerja serta objek penelitian. Faktor-faktor tersebut secara bersamaan memiliki pengaruh pada kepuasan tenaga kependidikan.

## SIMPULAN

Gaji dan remunerasi memiliki pengaruh yang cukup signifikan, sebaliknya faktor pelatihan berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Ketiga faktor yang terukur memiliki sifat pengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja tenaga kependidikan non-PNS di kantor pusat Universitas Brawijaya. Objek yang diukur hendaknya menjadikan gaji, remunerasi dan pelatihan kerja sebagai penyemangat dalam bekerja, oleh karena itu tenaga kependidikan non-PNS didorong untuk meningkatkan kompetensi dan

motivasi melalui jenjang pendidikan yang lebih dari saat ini. Universitas Brawijaya diharapkan memperbaiki sistem kenaikan jabatan atau promosi bagi tenaga kependidikan non-PNS.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alimuddin. (2012). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai Badan Pengawasan Daerah Kota Makasar. *Tesis*. Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Gajah Mada (Tidak diplikasikan)
- Auliani, R., & Wulanyani, N. M. S. (2017). Faktor-faktor kepuasan kerja pada karyawan perusahaan perjalanan wisata di Denpasar. *Jurnal Psikologi Udayana*, Vol.4, No.2, 426-434.
- Dahlius, A., & Ibrahim, M. (2016). Pengaruh fasilitas kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank RiauKepri cabang Teluk Kuantan Kabupaten Kuantan Singingi. *Jom FISIP*, Vol. 3, No. 2.
- Froman, L. (2010). Positive psychology in the workplace. *Journal of Adult Development*, 17, 59-69. DOI: 10.1007/s10804-009-9080-0.
- Herry, Y. dan Maswadi, N. (2013). Analisis Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan Tetap Pada PT. Riau Agrotama Plantation Kapuas Hulu Estate Kec. Silat Hilir Kab. Kapuas Hulu.
- Malik, M.E., Danish, R.Q., & Munir, Y. (2012). The Impact of Pay and Promotion on Job Satisfaction: Evidence from Higher Education Institutes of Pakistan. *American Journal of Economics*, 6-9 DOI: 10.5923/j.economics.20120001.02.
- Melani, T. & Suhaji. (2012). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja (Studi Pada Karyawan Sekolah Tinggi Ilmu Farmasi"Yayasan Pharmasi" Semarang) *Jurnal*.

- Semarang : Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi WidyaManggala.
- Nezad, F. S., & Bahramzade, M. R. (2013). Relationship between emotional intelligence and job satisfaction. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, Vol. 2, No. 3, pp. 979-984.
- Nimas, A.P., & Mirwan, S.P. (2018). Kepuasan Kerja Karyawan: Studi Literatur (Diponegoro Journal Of Management Volume 7, Nomor 4, Tahun 2018, Halaman 1-11.
- Purwanto, A. (2020). Studi eksplorasi dampak work from home (WFH) terhadap kinerja guru selama pandemi covid-19. *Journal of Education, Psychology and Counseling*, Vol. 2, No. 1.
- Rasyid, S. & Zulkifli. (2018). Analisis Pelatihan, Disiplin Kerja, Remunerasi, dan Motivasi Berprestasi dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja Karyawab. *JSHP* Vol. 2 No. 2, 2018 p-ISSN: 2580 - 5398 e-ISSN: 2597-7342).
- Rindyantika, A. (2014). Analisis kepuasan kerja karyawan berdasarkan job satisfaction survey (Studi pada karyawan tetap kantor pusat PT Airindo Sakti). *Skripsi*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*, 17th Edition. London: Pearson Education.
- Schutte, N. S., & Loi, N. M. (2014). Connections between emotional intelligence and workplace flourishing. *Personality and Individual Differences*, 66, 134-139. DOI: 10.1016/j.paid.2014.03.031
- Vonny, R. P. (2016). Pengaruh Pelatihan, Fasilitas Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, Volume 16.
- Wijono, S. (2007). Kepuasan dan Stres Kerja. Salatiga :Widya Sari Press.
- Wildan, A. P. & Arik Prastya. (2017). Pengaruh Sistem Remunerasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Pada Perguruan Tinggi. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol. 46 No.1 Mei 2017.
- Yulinda & Harlyanti, S.W. (2009). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Pegawai pada Pegawai Dinas Luar Asuransi Jiwa Bersama Bumi Putera Cabang Setiabudi Medan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, Volume 2, Nomor 1.

