

PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM MEMEDIASI PENGARUH REMUNERASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI BIRO SEKRETARIAT PIMPINAN PADA BPK RI

Agnes Riris Santika¹, Zahera Mega², Jubery Marwan³

Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama

agnesianipar@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to analyze the role of transformational leadership in mediating the influence of remuneration on employee performance. This study uses a quantitative analytical descriptive design. The saturated sampling technique (saturated sampling) non-probability sampling means that the entire population is sampled totaling 98 respondents at the BPK Leadership Secretariat Bureau. The data collection instrument uses a questionnaire. The data analysis techniques use descriptive analysis, analysis requirements test, BLUE assumption test, hypothesis test, path analysis and Sobel test. The results of the study obtained that: First, The influence of the remuneration variable on employee performance variables has a significant influence, with a t-value of 6.033 which is greater than the t-table value of 1.980. Second, The influence of the remuneration variable on transformational leadership variables has a significant influence, with a t-value of 15.913 which is greater than the t-table value of 1.980. Third, The influence of the transformational leadership variable on employee performance variables has a significant influence, with a t-value of 7.421 which is greater than the t-table value of 1.980. Fourth, the influence of the remuneration variable on the employee performance variable can be through the mediating variable, namely transformational leadership, as seen from the Sobel test, which shows that the calculated t is $3.58 > t$ table (1.98).

Keywords: Remuneration, Transformational Leadership, Employee Performance, and the Audit Board.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa peran kepemimpinan transformasional dalam memediasi pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan desain deskriptif analitis kuantitatif. Teknik pengambilan sampel jenuh (sampling jenuh) non probability sampling artinya seluruh populasi dijadikan sampel berjumlah 98 responden pada Biro Sekretariat Pimpinan BPK. Instrumen pengumpulan data menggunakan kuesioner. Adapun teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif, uji persyaratan analisis, uji asumsi klasik, uji hipotesis, analisis jalur dan sobel test. Hasil penelitian diperoleh bahwa: Pertama, Pengaruh variabel remunerasi terhadap variabel kinerja pegawai memiliki pengaruh yang signifikan, dengan nilai t_{hitung} 6,033 yang lebih besar dari nilai t_{tabel} 1,980. Kedua, Pengaruh variabel remunerasi terhadap variabel kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan, dengan nilai t_{hitung} 15,913 yang lebih besar dari nilai t_{tabel} 1,980. Ketiga, Pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja pegawai memiliki pengaruh yang signifikan, dengan nilai t_{hitung} 7,421 lebih besar dari nilai t_{tabel} 1,980. Keempat, Pengaruh variabel remunerasi terhadap variabel kinerja pegawai dapat melalui variabel mediasi yaitu kepemimpinan transformasional, dilihat dari uji sobel test menunjukkan bahwa t_{hitung} sebesar 3,58 $>$ dari t_{tabel} (1,98).

Kata Kunci: Remunerasi, Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Pegawai, dan BPK

PENDAHULUAN

BPK sendiri melakukan remunerasi berdasarkan Keputusan Sekretaris Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan RI No.257/K/X-XIII.2/11/2007 tentang Petunjuk Teknik Pembayaran Tunjangan Kegiatan dan Pembinaan Khusus (TKPK-BPK) dalam rangka reformasi Birokrasi bagi pelaksana yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja Pegawai di dalam Lembaga Negara. Struktur remunerasi tersebut berbasis kinerja (*performance based remuneration*) dan diberikan berdasarkan *job grade*. Remunerasi bermakna sangat strategis terhadap suksesnya Reformasi Birokrasi, mengingat dampak paling signifikan terhadap kinerja lembaga sangat ditentukan oleh perubahan budaya birokrasi dalam melaksanakan tugas pokoknya. Sedangkan keberhasilan merubah budaya tersebut, sangat ditentukan oleh tingkat kesejahteraan pegawainya. Oleh karena itu, sejak bulan Juli tahun 2014, setiap pegawai di lingkungan BPK selain diberikan Tunjangan Kegiatan dan Pembinaan Khusus (TKPK-BPK) diberikan juga Tunjangan Kinerja (Tukin) sesuai dengan perhitungan capaian kerjanya dalam satu bulan. Untuk pertama kali, penetapan kelas jabatan dari para pemangku jabatan di lingkungan Badan Pemeriksa Keuangan ditetapkan oleh Ketua Badan Pemeriksa Keuangan sesuai dengan hasil validasi yang telah dilakukan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Remunerasi, yang meliputi gaji, tunjangan, dan insentif lainnya, sering kali dianggap sebagai alat yang efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai. Kinerja merupakan salah satu faktor kunci dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil yang dicapai seorang pegawai dalam perusahaan baik secara kualitas dan kuantitas dalam menjalankan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017:67). Oleh karena itu, berbagai upaya dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai, termasuk melalui kebijakan remunerasi. Gaji/ remunerasi adalah faktor hygiene. Artinya remunerasi yang rendah atau tidak memadai akan menyebabkan ketidakpuasan, tetapi remunerasi yang sudah memadai (kompetitif) mungkin tidak akan secara langsung membuat kepuasan tinggi atau motivasi intrinsik yang kuat. Efeknya “menghilangkan ketidakpuasan”, bukan selalu meningkatkan kinerja secara dramatis (Frederick Herzberg, 1959). Teori motivasi menyatakan bahwa remunerasi yang kompetitif dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih keras dan mencapai hasil yang lebih baik (Victor H. Vroom, 1964). Namun, dalam praktiknya, hubungan antara remunerasi dan kinerja pegawai tidak selalu linear atau langsung. Banyak faktor lain yang memengaruhi kinerja pegawai, termasuk lingkungan kerja, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan. Kepemimpinan memang terbukti banyak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Derajat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja rata rata adalah 50%-60% baik kepemimpinan pada sektor swasta maupun sektor publik. Ini membuktikan bahwa variabel kepemimpinan dalam sektor apapun memang memiliki kendali yang besar terhadap kinerja anggota organisasinya. Berbeda sedikit dengan kepemimpinan yang pada beberapa penelitian pengaruhnya masih positif dan signifikan terhadap kinerja, tunjangan penambahan penghasilan (kompensasi) pengaruhnya sangat beragam terhadap kinerja. Berdasarkan data yang diperoleh terkait kinerja Biro Setpim sejak tahun 2014, dimana telah diberikannya remunerasi baik berupa Tunjangan Kegiatan dan Pembinaan Khusus (TKPK) dan juga Tunjangan Kinerja (Tukin), terdapat peningkatan maupun penurunan score kinerja. Permasalahan mengenai remunerasi juga terjadi di Biro Setpim. Berdasarkan Peraturan Sekretaris Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2021 Tentang Peta Jabatan Pada Pelaksana Badan Pemeriksa Keuangan, masih terdapat perbedaan mengenai kelas jabatan antar Kepala Subbagian. Penelitian lain (seperti Sari, 2020; Nursyam, 2019) menemukan bahwa remunerasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, terutama bila tidak diiringi dengan faktor kepemimpinan yang mendorong semangat kerja dan keterlibatan pegawai. Selain itu, penelitian tentang kepemimpinan transformasional juga menunjukkan

variasi hasil. Beberapa studi (misalnya Bass & Avolio, 1994; Yukl, 2013; Hartono, 2021) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja dengan cara menginspirasi dan memotivasi pegawai. Namun, belum banyak penelitian yang mengintegrasikan peran kepemimpinan transformasional sebagai variabel mediasi antara remunerasi dan kinerja. Padahal, secara teoritis, kepemimpinan transformasional dapat menjadi faktor kunci yang menyalurkan pengaruh positif remunerasi menjadi peningkatan kinerja nyata. Dari sisi konteks penelitian, sebagian besar studi sebelumnya dilakukan di sektor swasta atau lembaga pendidikan, sedangkan penelitian pada instansi pemerintah, khususnya di lembaga tinggi negara seperti Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), masih sangat terbatas. Padahal, sistem remunerasi di instansi pemerintah memiliki karakteristik berbeda, karena lebih menekankan pada prinsip keadilan struktural dan kinerja birokratis, bukan pada mekanisme pasar. Permasalahan dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut: (1) Kurang optimalnya remunerasi yang diberikan, sehingga capaian kinerja pejabat struktural maupun pegawai belum sepenuhnya memenuhi target. (2) Kurang optimalnya peran kepemimpinan transformasional, sehingga remunerasi yang diberikan belum mengoptimalkan capaian kinerja. (3) Belum optimalnya capaian kinerja pejabat struktural dan pegawai, sehingga berpengaruh terhadap capaian kinerja organisasi. (4) Pemimpin belum atau kurang memiliki kesadaran untuk menjadikan kualitas kepemimpinannya sebagai pusat perhatian positif dan karenanya mampu menjadi teladan bagi bawahannya.

KAJIAN PUSTAKA

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan (Sutikno, 2014). Menurut (Saebeni, 2012). Kepemimpinan adalah kecakapan atau kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar melakukan pekerjaan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Sedangkan kepemimpinan transformasional menurut Kottler dan Pankowski dalam (Maulana, 2012) diartikan sebagai proses penginspirasi perubahan dan pemberdayaan bawahan untuk mencapai tujuan yang tinggi, untuk memperbaiki diri dan meningkatkan proses organisasi. Sedangkan menurut (Antonakis et al., 2003) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah perilaku yang bersifat proaktif, meningkatkan perhatian atas kepentingan bersama kepada para pengikut, dan membantu para pengikut mencapai tujuan pada tingkatan yang paling tinggi. Menurut (Rivai, 2008) fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi yaitu dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin serta dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi. Karakter pemimpin yang disukai bawahan yaitu sifat pemimpin yang memperhatikan tugas bawahan misalnya perhatian pimpinan akan menambah motivasi dan kepuasan bawahan, selain itu sistem wewenang formal organisasi yang menjelaskan tindakan mana yang disetujui dan tidak disetujui oleh pemimpin serta kesuksesan dan kegagalan suatu organisasi selalu dihubungkan dengan kepemimpinan. Secara umum fungsi pemimpin adalah memudahkan pencapaian. Menurut Bass, Avolio, Jung, & Berson (2003:205) ada beberapa dimensi, yaitu sebagai berikut; (a) Idealized influence (*charisma*), dimana pemimpin dikagumi, dihormati, dan dipercaya. Pengikut meniru pemimpin mereka dan mengidentifikasi bersama mereka. Para pemimpin menempatkan kebutuhan pengikut mereka di atas kebutuhan mereka sendiri. Pemimpin berbagi risiko dengan pengikut dan berperilaku dalam acara yang sejalan dengan etika, prinsip, dan nilai yang mendasarinya. (b) Inspirational motivation, dimana para pemimpin berperilaku dengan cara yang memotivasi orang-orang di sekitar

mereka, memberikan makna untuk semua aktivitas yang mereka lakukan. Mereka mengatur pribadi yang menantang tujuan. Semangat individu dan tim dibangkitkan. Kelompok menunjukkan antusiasme dan optimisme. Pemimpin mendorong anggotanya untuk membayangkan keadaan masa depan yang menarik. (c) Intellectual stimulation, dimana para pemimpin merangsang upaya anggotanya untuk menjadi inovatif dan kreatif, dengan mempertanyakan asumsi, membingkai ulang masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara baru. Tidak ada kritik publik terhadap individu tersebut atas kesalahan anggota. Ide baru dan solusi kreatif untuk masalah adalah didorong. (d) Individualized consideration, dimana para pemimpin memperhatikan kebutuhan setiap individu anggotanya, bertindak sebagai pelatih atau mentor. Anggotanya diberdayakan. Peluang pembelajaran baru diciptakan dalam iklim organisasi yang mendukung. Perbedaan individu, dalam hal kebutuhan dan keinginan, ditangani dan diakui. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional adalah sikap seseorang pemimpin yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan bawahan atau pengikutnya untuk melampaui kepentingan pribadi mereka, mendorong inovasi, serta mentransformasi nilai, sikap, dan perilaku melalui contoh nyata demi tercapainya visi dan tujuan organisasi.

Remunerasi

Yunita Sari dan Rini Handayani (2014:48), berpendapat bahwa remunerasi adalah manusia sebagai makhluk individu dan makhluk sosial mempunyai berbagai macam kebutuhan material maupun non material. Terdapat 7 bentuk remunerasi yaitu gaji, tunjangan biaya hidup (tunjangan pangan dan transport), tunjangan kinerja (insentif), tunjangan hari raya (THR), tunjangan kompensasi, iuran kesehatan, iuran tunjangan hari tua. Menurut Pora, (2011:3) secara harfiah remunerasi diartikan sebagai payment atau penggajian, bisa juga uang ataupun substitusi dari uang yang ditetapkan dengan peraturan tertentu sebagai imbal balik suatu pekerjaan dan bersifat rutin. Dalam konteks organisasi, remunerasi diartikan sebagai suatu tindakan balas jasa atau imbalan yang diterima pegawai/pekerja dari pengusaha atas prestasi yang diberikan pekerja dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Adapun Indikator remunerasi menurut Pora (2011:12) adalah sebagai berikut: (a)Gaji (b)Insentif (c)Insentif (d)Bonus dan Komisi (e) Tunjangan. Sedangkan menurut Kaswan (2017: 278) kinerja pegawai mencerminkan perilaku pegawai di tempat kerja sebagai penerapan keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan, yang memberikan kontribusi atau nilai terhadap tujuan organisasi. Dengan demikian, remunerasi adalah segala sesuatu bentuk kompensasi yang diterima oleh pegawai atau bawahan sebagai imbalan dari jasa yang telah diberikan kepada organisasi baik berupa financial ataupun nonfinancial. Bentuk remunerasi biasanya diasosiasikan dengan penghargaan dalam bentuk uang (monetary rewards), atau dapat diartikan juga sebagai gaji yang diberikan kepada pegawai sesuai dengan kinerjanya untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Kinerja Pegawai

Menurut Rismawati dan Mattalata (2018: 2) kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu perusahaan atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional. Menurut Haryono, (2018:18) menyebutkan bahwa dimensi kinerja terdiri dari: (a)Hasil kerja yang terdiri dari : kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, serta efisiensi dalam melaksanakan tugas. (b)Perilaku kerja, yang terdiri dari: disiplin kerja, inisiatif kerja, dan ketelitian. (c)Sifat pribadi yang berhubungan dengan pekerjaan, yang terdiri dari: kepemimpinan, kejujuran, serta kreativitas. Dengan demikian, kinerja pegawai adalah alat ukur dari hasil capaian pekerjaan selama periode tertentu yang dilihat dari segi kualitas dan kuantitas dengan

berdasarkan pada standar kerja yang telah ditetapkan dengan kesepakatan antara pimpinan dan bawahan yang menghasilkan kondisi ideal dari seseorang dengan menggunakan kemampuan pegawai.

Berdasarkan penjelasan diatas maka yang menjadi variabel bebas adalah remunerasi, sedangkan yang menjadi variabel terikat adalah kinerja pegawai. Sementara itu variabel mediasinya adalah kepemimpinan transformasional. Dan dapat dijelaskan hipotesis sebagai berikut: Hipotesis 1: Diduga variabel remunerasi (X) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y) di Biro Sekretariat Pimpinan pada Badan Pemeriksa Keuangan. Hipotesis 2: Diduga variabel remunerasi (X) berpengaruh terhadap peran kepemimpinan transformasional (Z) di Biro Sekretariat Pimpinan pada Badan Pemeriksa Keuangan. Hipotesis 3: Diduga variabel kepemimpinan transformasional (Z) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y) di Biro Sekretariat Pimpinan pada Badan Pemeriksa Keuangan. Hipotesis 4: Diduga variabel kepemimpinan transformasional (Z) berpengaruh dalam memediasi pengaruh remunerasi (X) terhadap kinerja pegawai (Y) di Biro Sekretariat Pimpinan pada Badan Pemeriksa Keuangan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan deskriptif analitis kuantitatif dan desain kausalitas yang memiliki tujuan menganalisa hubungan atau tingkat pengaruh variabel bebas yang dipengaruhi variabel mediasi terhadap variabel terikat, apakah hubungan cukup signifikan melalui analisis jalur (path analysis). Dalam penelitian ini data yang didapat akan dianalisis secara statistik dengan program IBM SPSS Statistik versi 27. Penelitian ini dilakukan pada Kantor Pusat Badan Pemeriksa Keuangan di Jakarta pada Biro Sekertariat Pimpinan, sedangkan waktu penelitian berlangsung pada bulan Agustus 2025 sampai dengan Desember 2025. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah teknik pengambilan sampel jenuh (sampling jenuh) yang mana teknik ini merupakan salah satu teknik non probability sampling di mana semua anggota populasi dijadikan sampel penelitain artinya seluruh populasi dijadikan sampel berjumlah 98 responden. Dalam penelitian ini, instrumen yang digunakan adalah kuesioner tertutup yang disusun menggunakan skala Likert lima poin.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Hasil perhitungan pengujian validitas variabel remunerasi, kepemimpinan transformasional, dan kinerja pegawai dengan uji sampel sebanyak 30 orang responden dan jumlah pernyataan sebanyak 15 item per masing-masing variabel yang dilakukan dengan bantuan program SPSS IBM Statistics 27. Semua variabel yang diuji memiliki nilai sig < 0,05 sehingga semua item pernyataan dinyatakan valid untuk digunakan dalam penelitian.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah tahap mengevaluasi konsistensi data yang diperoleh. Pada penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan menggunakan bantuan program SPSS IBM Statistics 27. Data yang disajikan menunjukkan koefisien reliabilitas Cronbach Alpha > 0,70, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa semua variabel tersebut reliabel dan penelitian ini dapat dilanjutkan.

Uji Asumsi Klasik

Uji Linearitas

Pengujian pada SPSS dengan menggunakan test for linearity dengan pada taraf signifikansi 0,05. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linear bila signifikansi (Linearity) kurang dari 0,05. Hasil pengujian nilai *Sig. linearity* hubungan antara remunerasi dan kinerja pegawai sebesar <0,001 (lebih kecil dari 0,05) dan nilai *Sig. deviation from linearity* data

tersebut sebesar 0,432 (lebih besar dari 0,05) maka berkesimpulan uji linearitas sudah terpenuhi. Dengan kata lain, hubungan antara remunerasi dan kinerja pegawai bersifat linear. Hasil pengujian nilai *Sig. linearity* hubungan antara Remunerasi dan Kepemimpinan Transformasional <0,001 (lebih kecil dari 0,05) dan nilai *Sig. deviation from linearity* data tersebut sebesar 0,939 (lebih besar dari 0,05) maka berkesimpulan uji linearitas sudah terpenuhi. Dengan kata lain, hubungan antara Remunerasi dan Kepemimpinan Transformasional bersifat linear. Hasil pengujian nilai *Sig. linearity* hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai sebesar <0,001 (lebih kecil dari 0,05) dan nilai *Sig. deviation from linearity* data tersebut sebesar 0,061 (lebih besar dari 0,05) maka berkesimpulan uji linearitas sudah terpenuhi. Dengan kata lain, hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai bersifat linear.

Uji Normalitas

Sugiyono (2019) menjelaskan bahwa uji normalitas bertujuan untuk menentukan apakah distribusi variabel independen (Kepemimpinan Transformasional) serta variabel dependen (Remunerasi) dalam persamaan regresi mendekati normal atau tidak. Jika distribusi kedua jenis data tersebut mendekati normal, maka model regresi dianggap layak dan dapat memberikan hasil yang valid. Uji normalitas ini dilakukan dengan metode Kolmogorov-Smirnov pada tingkat signifikansi 0,05. Berdasarkan kriteria pengujian, data dinyatakan seluruh data berdistribusi normal jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Sebaliknya, jika nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, data dianggap tidak berdistribusi normal.

Hasil Uji Normalitas One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Totalremun	TotalKepemtrans	TotalKinerjapeg
N		98	98	98
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	60.17	61.46	60.58
	Std. Deviation	4.978	5.107	5.111
Most Extreme Differences	Absolute	.072	.123	.172
	Positive	.063	.068	.102
	Negative	-.072	-.123	-.172
Test Statistic		.072	.123	.172
Kolmogorov-Smirnov Z		.710	1.220	1.700
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		.695	.102	.617

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: hasil olahan SPSS versi 27

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk memastikan tidak adanya hubungan linear yang tinggi antara variabel independen dalam model regresi. Hubungan seperti ini dapat mempengaruhi interpretasi koefisien regresi. Menurut Sugiyono (2019), uji multikolinearitas dilakukan dengan mengukur *Variance Inflation Factor (VIF)* dan *Tolerance*. Berdasarkan perhitungan pengujian uji multikolinearitas diketahui bahwa nilai *Tolerance* semua variabel bebas adalah 0,275 atau lebih besar dari 0,100 dan nilai VIF semua variabel bebas adalah 3,638 atau lebih kecil dari 10,00, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas.

Uji Heterokedastisitas

Berdasarkan grafik scatterplot antara S_resid dan Z_pred dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi dan X adalah residual (Y prediksi dengan Y sesungguhnya) yang memperlihatkan titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.

Uji Autikorelasi

diketahui bahwa nilai Durbin-Watson sebesar 1,691. Nilai tersebut mendekati 2 (1.691) sehingga tidak ada autokorelasi serius. Untuk $n=98$, $k=2$ predictor, nilai kritis ($\alpha=0.05$) dari tabel Durbin-Watson: $dL \approx 1.63$ dan $dU \approx 1.72$. Karena 1.691 berada antara dL (1.63) dan dU (1.72), ini zona tidak dapat disimpulkan (inconclusive) secara ketat tabel. Namun secara praktis, DW 1.5–2.5 dianggap aman untuk data cross-sectional (bukan time series). Nilai tersebut sesuai dengan kriteria dimana nilai Durbin-Watson 1,691 lebih besar dari 1,000 dan lebih kecil dari 3,000 sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi autokorelasi.

Uji Hipotesis

Pengaruh Remunerasi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan uji hipotesis 1 yang menyatakan: “Diduga variabel remunerasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Biro Sekretariat Pimpinan pada Badan Pemeriksa Keuangan.” Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi sebesar 0,275 atau 27,5%. Hal tersebut mengandung makna bahwa 27,5% dari kinerja pegawai ditentukan oleh remunerasi, sedangkan 72,5% sisanya ditentukan oleh faktor lain di luar penelitian ini. Hasil uji t menunjukkan bahwa korelasi antara remunerasi dengan kinerja pegawai adalah sangat berarti atau signifikan, dimana diperoleh t_{hitung} 6,033 yang lebih besar dari nilai t_{tabel} 1,980 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Wasty Rachmawati dan Pandoyo (2020) dan Olivia D.Y Pomoeng dan Yulianus M.Rombeallo (2022) serta Andi Revita A R Baso, Baharuddin Semmaila, Muhsin Wahid dan Budiandriani (2025) yang menyatakan remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini juga dapat menjelaskan bahwa di Biro Sekretariat Pimpinan BPK, remunerasi yang diterapkan oleh BPK berupa gaji, tunjangan, benefit, bonus dan komisi, serta insentif telah mendukung dalam peningkatan kinerja pegawai. Sistem remunerasi di BPK tidak hanya ditentukan oleh grade atau kelas jabatan sesuai dengan pangkat dan golongan, tetapi juga telah mempertimbangkan pencapaian standar kinerja pegawai harian, dengan melampirkan hasil kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dinilai setiap triwulan. Hasil kinerja pegawai tersebut akan dinilai oleh atasan langsung sebagai dasar dalam pemberian persentase remunerasi pegawai. Ketepatan waktu bekerja juga menjadi alat ukur dalam pemberian remunerasi, dimana pegawai yang tidak tepat waktu presensi atau tidak melakukan presensi akan mendapat potongan tunjangan yang persentase besarnya tertuang dalam peraturan BPK. Remunerasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai ini mendukung teori expectancy dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. Konsep dasar teori expectancy yang dikemukakan oleh Vroom, 1964 menyatakan bahwa motivasi seseorang ditentukan oleh tiga faktor yaitu expectancy (harapan), instrumentality (instrumentalitas), valence (nilai). Pegawai Biro Sekretariat Pimpinan BPK percaya bahwa peningkatan usaha akan meningkatkan kinerja hal ini terbukti dari koefisien positif. Lingkungan kerja di BPK mendukung persepsi ini dengan sistem penilaian kinerja yang jelas. Hasil penelitian ini membuktikan korelasi positif signifikan antara remunerasi dan kinerja dimana sistem remunerasi BPK berhasil menciptakan persepsi bahwa kinerja baik sejalan dengan remunerasi baik. Remunerasi di BPK memiliki nilai tinggi bagi pegawai hal ini terbukti dari pengaruh yang signifikan. Komponen remunerasi (gaji, tunjangan, benefit, bonus dan komisi serta insentif) sesuai dengan kebutuhan dan preferensi pegawai.

Pengaruh Remunerasi Terhadap Kepemimpinan Transformasional

Berdasarkan uji hipotesis 2 yang menyatakan: “Diduga variabel remunerasi berpengaruh terhadap peran kepemimpinan transformasional di Biro Sekretariat Pimpinan pada Badan Pemeriksa Keuangan.” Hasil penelitian menunjukkan nilai koefisien determinasi sebesar 0,725 atau 72,5%. Hal tersebut mengandung makna bahwa 72,5% dari kepemimpinan

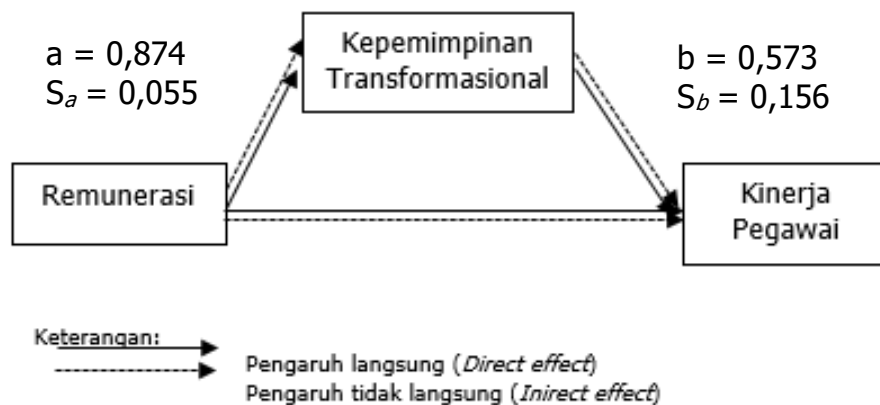
transformasional ditentukan oleh remunerasi, sedangkan 27,5% sisanya ditentukan oleh faktor lain di luar penelitian ini. Adapun hasil uji t menunjukkan bahwa korelasi antara remunerasi dengan kepemimpinan transformasional adalah sangat kuat atau signifikan, dimana diperoleh nilai thitung 15,913 yang lebih besar dari nilai ttabel 1,980 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa remunerasi di Biro Sekretariat Pimpinan BPK berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan transformasional. Hasil penelitian ini juga memperkuat hasil penelitian oleh Mohamad Hisyam, Nyoman Sridana, Untung Waluyo (2019) yang menyatakan remunerasi berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan transformasional. Namun tidak sejalan dengan hasil penelitian Nurtjahjani, F., Batilmurik, Ridolof W., dan Pribadi, Joni D. (2021) yang menyatakan Remunerasi tidak memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterikatan Kerja, Motivasi Pendidik memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterikatan Kerja. Remunerasi yang berkeadilan akan meningkatkan kapasitas seorang pimpinan dalam menerapkan pengaruh ideal, memberikan motivasi dan inspirasi kepada bawahan, menstimulasi intelektual bawahan, dan memberi perhatian individual kepada bawahan. Dalam konteks birokrasi Indonesia, remunerasi yang kompetitif merupakan prasyarat fundamental untuk pengembangan kepemimpinan transformasional yang efektif.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan uji hipotesis 3 yang menyatakan: “Diduga variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Biro Sekretariat Pimpinan pada Badan Pemeriksa Keuangan.” Hasil penelitian menunjukkan nilai koefisien determinasi sebesar 0,365 atau 36,5%. Hal tersebut mengandung makna bahwa 36,5% dari Kinerja Pegawai ditentukan oleh kepemimpinan transformasional, sedangkan 63,5% sisanya ditentukan oleh faktor lain di luar penelitian ini. Adapun hasil uji t menunjukkan bahwa korelasi antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai adalah sangat berarti atau signifikan, dimana diperoleh nilai thitung 7,421 lebih besar dari nilai ttabel 1,980 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian oleh Cornelius Ludi Priyatmo (2018) tentang Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja. Hasil penelitian tersebut menyimpulkan terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja pegawai secara langsung, hal itu dapat dilihat antara lain: adanya sikap keterbukaan direksi untuk selalu mengajak pegawai bekerjasama didalam mencari solusi penyelesaian suatu masalah. Pimpinan selalu memberikan kesempatan kepada bawahan untuk memberikan masukan, sehingga pegawai merasa diperhatikan dan diperlakukan secara profesional. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Andi Revita A R Baso, Baharuddin Semmaila, Muhsin Wahid dan Budiandriani (2025) yang menyatakan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Menurut Spreitzer, 1995 dalam teori psychological empowerment, Pimpinan BPK sebagai role model sudah seharusnya menunjukkan sikap independen, integritas dan profesional agar bawahan mendapatkan rasa kepercayaan yang akan menimbulkan peningkatan kinerja pegawai. Emosi positif Pimpinan akan mempengaruhi bawahan untuk mendapatkan rasa aman dan nyaman dalam bekerja sehingga tercapainya visi dan misi organisasi. Hasil penelitian ini juga dapat menjelaskan bahwa di Biro Sekretariat Pimpinan BPK kepemimpinan transformasional di lingkungan BPK terbukti meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan. Gaya kepemimpinan yang inspiratif, mendorong inovasi, dan memberikan perhatian individual berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Seorang pimpinan bertanggung jawab untuk memberikan umpan balik, dukungan, dan

motivasi kepada pegawai, serta memastikan bahwa kebijakan remunerasi diterapkan secara adil dan transparan.

Pengaruh Remunerasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepemimpinan Transformasional



Berdasarkan uji hipotesis 4 yang menyatakan: “Diduga variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh dalam memediasi pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai di Biro Sekretariat Pimpinan pada Badan Pemeriksa Keuangan.” Hasil analisis jalur pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai melalui kepemimpinan transformasional, berdasarkan perhitungan analisis jalur pada uji hipotesis dan persamaan sub struktur adalah: $X \rightarrow Z \rightarrow Y = (\rho_{XZ}) \times (\rho_{ZY})$. Nilai pengaruh tidak langsung diperoleh dari nilai koefisien jalur ρ_{XZ} dikalikan dengan nilai koefisien jalur ρ_{ZY} menjadi $(0,874 \times 0,573) = 0,501$. Hasil perkalian menunjukkan bahwa nilai koefisien berpengaruh tidak langsung adalah sebesar 0,501. Sedangkan nilai pengaruh langsung antara ρ_{XY} adalah sebesar 0,038. Hal ini menunjukkan bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dibandingkan nilai koefisien pengaruh langsung yaitu $(0,501 > 0,038)$. Hasil uji sobel test menunjukkan bahwa t_{hitung} sebesar $3,58 >$ dari t_{tabel} (1,98). Maka sesuai dengan hasil perhitungan bahwa kepemimpinan transformasional memediasi pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis jalur tersebut menunjukkan bahwa variabel remunerasi dapat melalui variabel mediasi yaitu kepemimpinan transformasional dalam mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 93,1%. Nilai ini didapat dari perhitungan Variance Accounted For (VAF) dimana hasil perhitungan pengaruh tidak langsung (indirect effect) sebesar 0,501 dibagi total effect sebesar 0,539 $(0,501+0,038)$ dikali 100% maka didapatkan hasil 93,1%. Hasil interpretasi statistik dengan skala 93,1% menunjukkan bahwa pengaruh variabel mediasi yang kuat hingga hampir penuh (strong to almost full mediation). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Olivia D.Y Pomoeng dan Yulianus M.Rombeallo (2022) serta Andi Revita A R Baso, Baharuddin Semmaila, Muhsin Wahid dan Budiandriani (2025) yang menyatakan remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun dalam penelitian tersebut belum ada nya variabel mediasi atau intervening, sehingga dalam penelitian ini, peneliti memasukan variabel mediasi kepemimpinan transformasional. Sehingga, dari hasil penelitian ini membuktikan variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh dalam memediasi pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai di Biro Sekretariat Pimpinan pada Badan Pemeriksa Keuangan. Kepemimpinan transformasional di Biro Sekretariat Pimpinan BPK terbukti memberikan mediasi yang sangat signifikan bagi pegawai nya dalam meningkatkan remunerasi yang diiringi peningkatan kinerja. Pimpinan BPK harus peka terhadap kebutuhan pegawai yang fundamental yaitu remunerasi agar dapat meningkatkan kinerja individu pegawai dan kinerja organisasi. Mengingat dampak paling signifikan terhadap kinerja akan

sangat ditentukan oleh remunerasi dan kepemimpinan transformasional didalam melaksanakan tugas pokoknya, keberhasilan merubah kultur tersebut akan sangat ditentukan oleh tingkat kesejahteraan pegawainya. Untuk itu, sistem remunerasi yang berlaku harus dapat berfungsi sebagai pemacu peningkatan kinerja karena besaran gaji pokok dan tunjangan masih belum didasarkan pada bobot jabatan dan belum memperhatikan prinsip keadilan individu, intern dan ekstern. Penyelenggaraan remunerasi merupakan salah satu upaya nyata dalam mewujudkan tata kelola pemeritahan yang baik secara menyeluruh di lingkungan Biro Sekretariat Pimpinan BPK.

SIMPULAN

Pengaruh variabel remunerasi terhadap variabel kinerja pegawai di Biro Sekretariat Pimpinan pada Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia memiliki pengaruh yang signifikan. Hal tersebut mengandung makna bahwa 27,5% dari kinerja pegawai ditentukan oleh remunerasi, sedangkan 72,5% sisanya ditentukan oleh faktor lain di luar penelitian ini. Pengaruh variabel remunerasi terhadap variabel kepemimpinan transformasional pada Biro Sekretariat Pimpinan Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia memiliki pengaruh yang kuat dan sangat signifikan. Hal tersebut mengandung makna bahwa 72,5% dari kepemimpinan transformasional ditentukan oleh remunerasi, sedangkan 27,5% sisanya ditentukan oleh faktor lain di luar penelitian ini. Dalam konteks birokrasi di Indonesia, khususnya di Biro Sekretariat Pimpinan BPK, remunerasi yang kompetitif merupakan prasyarat fundamental untuk mengembangkan kepemimpinan transformasional yang efektif. Pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja pegawai menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh kuat dan sangat signifikan terhadap kinerja pegawai di Biro Sekretariat Pimpinan BPK. Hal tersebut mengandung makna bahwa 36,5% dari Kinerja Pegawai ditentukan oleh kepemimpinan transformasional, sedangkan 63,5% sisanya ditentukan oleh faktor lain di luar penelitian ini. Pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai melalui kepemimpinan transformasional pada Biro Sekretariat Pimpinan Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia memiliki mediasi penuh dan merupakan temuan yang sangat signifikan secara teoritis dan praktis. Besarnya mediasi variabel kepemimpinan transformasional dalam mempengaruhi variabel remunerasi terhadap peningkatan kinerja pegawai sebesar 93,1%. Besaran persentase 93,1% menunjukkan bahwa pengaruh variabel mediasi yang kuat hingga hampir penuh (strong to almost full mediation). Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa peran kepemimpinan transformasional dalam memediasi pengaruh remunerasi terhadap terhadap kinerja pegawai Biro Sekretariat Pimpinan pada Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia berpengaruh sangat signifikan. Oleh karena itu sebaiknya pemberian remunerasi tetap dipertahankan agar peningkatan kinerja pegawai dari hari ke hari semakin meningkat. Remunerasi bukan sekadar kompensasi kerja bagi pegawai, melainkan investasi strategis dalam kapasitas kepemimpinan transformasional. Pada level optimal, setiap rupiah yang diinvestasikan dalam remunerasi menghasilkan return berlipat melalui peningkatan kualitas kepemimpinan yang kemudian mentransformasikan kinerja pegawai untuk mencapai visi dan misi organisasi. Untuk dapat memacu Pimpinan Biro Sekretariat Pimpinan pada Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia dalam meningkatkan kepemimpinan transformasional maka menyarankan agar Pimpinan mendapatkan remunerasi yang sesuai dengan beban kerjanya. Selain itu, dapat diupayakan pula bagi organisasi agar memberikan pelatihan, pembinaan maupun *coaching* kepada atasan langsung para pegawai agar dapat memberikan teladan dan menjadi role model terbaik bagi para pegawai. Dengan demikian, diharapkan pegawai semakin merasa memiliki atasan langsung atau seorang pemimpin yang dapat bekerja sama dalam meningkatkan kinerja

agar tercapainya visi dan misi organisasi. Kinerja pegawai pada Biro Sekretariat Pimpinan Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia umumnya sudah pada kategori sangat baik. Walaupun sudah dalam kategori baik tentunya pihak organisasi harus selalu terus menerus mempertahankan dan bahkan meningkatkan kinerja pegawai. Hal itu bisa dilakukan dengan cara pihak organisasi selalu mengingatkan kepada pegawai akan pentingnya kuantitas dan kualitas dalam bekerja, dan pihak organisasi harus selalu melakukan penilaian terhadap kinerja pegawai yang dimana hasilnya akan dijadikan bahan evaluasi agar kinerja pegawai dapat ditingkatkan lebih baik lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Milkovich, G.T., & Newman, J.M. (2018). *Kompensasi, Terjemahan*. Jakarta: Erlangga.
- Rismawati, Mattalata. (2018). *Evaluasi Kinerja Penilaian Kinerja Atas Dasar Prestasi Kerja Berorientasi Kedepan*. Makassar: Celebes Media Perkasa.
- Sopiah. (2018). *Komitmen Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sutarto Wijono. (2018). *Kepemimpinan Dalam Perspektif Organisasi*. Prenadamedia Group.
- Sutrisno, Edy. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Yusuf, M.R., Syarif, D. (2018). *Komitmen Organisasi*. Jakarta : Nas Media Pustaka.
- Harahap, J. M., & Hasibuan, M. I. (2021). *Pengaruh Pemberian Reward Dan Tunjangan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Binanga Mandala Labuhanbatu Selatan Sumatera Utara*. Kapital: Jurnal Ilmu. Retrieved From Manajemen, 3(2), 1–10. <https://www.ejurnal.univalabuhanbatu.ac.id/index.php/kapital/article/view/352>.
- Muzakki, & Christina. (2021). *Bagaimana Transformational Leadership Memfasilitasi Work Innovation: Peran mediasi Knowledge Management*. Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis,6(1), 62–73. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/355446320_Bagaimana_Transformational_Leadership_Memfasilitasi_Work_Innovation_Peran_mediasi_Knowledge_Management
- Olivia D.Y Pomoeng dan Yulianus M.Rombeallo (2022). *Pengaruh Remunerasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada KPP Pratama Palopo*. Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan, Vol. 5, No. 5. Retrieved from Pengaruh remunerasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai | Semantic Scholar
- Priyatno, C. L. (2018). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja*. Jurnal Ekonomi, 9(1), 13-21 <https://www.esaunggul.ac.id/wp-content/uploads/2019/02/2.-Pengaruh-Kepemimpinan-Transformasional-Terhadap-Kinerja-Karyawan-Dengan-Mediasi-Kepuasan-Kerja.pdf>
- Wasty Rachmawati dan Pandoyo. (2020). *Pengaruh Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Umum Sekretariat Jenderal Kementerian Perhubungan*. Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Sosial, Vol. 1, No. 1. Retrieved from <https://share.google/gPa8WGz6bZcRSHEL0>