

Komparasi Sistem Remunerasi Pada Tiga Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNBH)

Astridina*

Sekolah Bisnis
Institut Pertanian Bogor
Kampus SB-IPB, Jl. Raya Pajajaran Bogor, 16151
e-mail : adina1237@gmail.com

M. Syamsul Maarif

Sekolah Bisnis
Institut Pertanian Bogor
Kampus SB-IPB, Jl. Raya Pajajaran Bogor, 16151

Hari Wijayanto

Departemen Statistika, Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam
Institut Pertanian Bogor
Kampus IPB Dramaga Bogor, 16680

ABSTRACT

The research objective is to analyze the suitability of the design of the remuneration system in three PTNBh with preparation stages and principles of remuneration and evaluate the system of socialization and information systems used in the application of the remuneration of the three PTNBh. This research was conducted in three PTNBh located in Jakarta (PTNBh X), West Java (PTNBh Y) and East Java (PTNBh Z) using primary data obtained from in-depth interviews and secondary data derived from the literature, previous research, laws and regulations, government regulations and decrees that are relevant to the implementation of the remuneration of PTNBh. This study used a descriptive approach qualitative analysis benchmarking method. In the preparation of the remuneration system, which first assigned PTNBh not follow the stages of preparation with good remuneration, whereas previously PTNBh derived from State BLU more likely to obey the principle and the preparation of their remuneration has been prepared in detail based on the principles of remuneration and government regulations.

Keywords: autonomy university, benchmarking analysis, compensable factors, PTNBh

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kesesuaian rancangan sistem remunerasi di tiga PTNBh dengan tahapan dan prinsip penyusunan remunerasi dan mengevaluasi sistem sosialisasi serta sistem informasi yang digunakan dalam penerapan remunerasi pada tiga PTNBh. Penelitian ini dilakukan di tiga PTNBh yang berada di DKI Jakarta (PTNBh X), Jawa Barat (PTNBh Y) dan Jawa Timur (PTNBh Z) dengan menggunakan data primer yang diperoleh dari wawancara mendalam serta data sekunder yang berasal dari studi pustaka, penelitian terdahulu, peraturan pemerintah yang berlaku dan surat keputusan yang relevan dengan penerapan remunerasi pada PTNBh. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode analisis patok duga. Dalam penyusunan sistem remunerasi, PTNBh yang lebih dulu ditetapkan belum mengikuti tahapan penyusunan remunerasi dengan baik, sedangkan PTNBh yang sebelumnya berasal dari PTN BLU cenderung lebih taat azas dan penyusunan remunerasinya sudah disusun dengan detil berdasarkan prinsip-prinsip remunerasi dan peraturan pemerintah.

Kata kunci: Analisis patok duga, *compensable factors*, PTNBh, otonomi perguruan tinggi

*Corresponding author

I. Pendahuluan

Permasalahan pengelolaan perguruan tinggi di Indonesia pasca reformasi cenderung semakin kompleks, mulai dari campur tangan pemerintah dalam pengelolaan perguruan tinggi, biaya pendidikan yang tidak terjangkau oleh kaum miskin, kualitas riset dan publikasi yang rendah, sampai dengan masalah budaya akademik yang belum sepenuhnya terbangun. Adanya persaingan global mendorong pemerintah untuk melakukan percepatan perbaikan tata kelola dan kinerja aparatur pemerintah serta layanan publik dengan melakukan reformasi birokrasi pada semua kementerian dan lembaga pemerintahan secara bertahap.

Reformasi birokrasi dilakukan di setiap kementerian dan lembaga, dan pada tahun 2012 Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan melakukan reformasi birokrasi di bidang pengelolaan pendidikan tinggi, yang diimplementasikan dengan diterbitkannya Undang-undang Nomor 12 tahun 2012 mengenai pendidikan tinggi yang sekaligus mengatur pembentukan empat pengelolaan perguruan tinggi yaitu Perguruan Tinggi Satuan Kerja (PTN Satker), Perguruan Tinggi Badan Layanan Umum (PTN BLU), Perguruan Tinggi Negeri badan hukum (PTNbh) dan Perguruan Tinggi Swasta (PTS).

PTNbh merupakan pola pengelolaan perguruan tinggi yang dianggap mapan dalam pengelolaan bidang akademik maupun non akademik yang meliputi pengelolaan bidang organisasi, keuangan, kemahasiswaan, ketenagaan (kepegawaian) dan sarana prasarana. UU No. 12 tahun 2012 pasal 62 sampai dengan pasal 67 merupakan dasar tentang otonomi pengelolaan perguruan tinggi dan PP Nomor 4 tahun 2014 adalah dasar tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi yang termaktub dalam pasal 27 ayat (1) poin (c). Tujuan pemerintah membentuk PTNbh adalah agar PTNbh dapat lebih fleksibel dalam mengelola sumber daya yang dimiliki, sehingga dapat menghasilkan pendidikan bermutu, dapat meningkatkan daya saing bangsa dalam menghadapi globalisasi, dan menghasilkan nilai tambah yang dapat meningkatkan kesejahteraan pegawainya dengan pengelolaan berdasarkan pada prinsip akuntabilitas, transparansi, nirlaba, penjaminan mutu, efektivitas dan efisiensi.

Salah satu hal terpenting dalam pengelolaan PTNbh agar memiliki daya saing bangsa adalah pengelolaan sumber daya manusia (SDM). SDM adalah asset utama suatu organisasi, tanpa peran dan keikutsertaan SDM, aktivitas suatu organisasi tidak akan terjadi, (Hasibuan 2005). SDM di perguruan tinggi terdiri dari dosen dan tenaga kependidikan (tendik) dengan status kepegawaian terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan pegawai kontrak (honorar). Hardiyanto (2016) menyatakan SDM yang dimiliki oleh perguruan tinggi memiliki hubungan yang cukup besar dalam pencapaian kinerja perguruan tinggi. Menghadapi tuntutan reformasi birokrasi PTNbh perlu melakukan perbaikan budaya kerja dan pengembangan SDM agar dapat memberikan kualitas pelayanan yang unggul. Untuk mewujudkan tata kelola yang bersih dan berwibawa tidak akan dapat dilaksanakan dengan baik tanpa kesejahteraan yang layak dari SDM nya, Alawiya (2013). Salah satu upaya untuk dapat memperoleh produktivitas SDM yang tinggi adalah dengan memberikan remunerasi.

Remunerasi merupakan segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai penukar dari kontribusi jasa yang mereka berikan kepada perusahaan, Davis dan Newstorm (1996). Dessler (2015), berpendapat bahwa remunerasi/kompensasi

merupakan segala bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan yang ditimbulkan dari pekerjaan yang dilakukannya. Menurut Listiani dan Soesilowati (2013), terdapat lima prinsip yang perlu diterapkan dalam sistem remunerasi, yaitu :

1. Sistem Merit, yaitu penetapan penghasilan pegawai berdasarkan pada tingkat jabatan
2. Adil, maksudnya adalah antara jabatan dengan beban tugas dan tanggung jawab pekerjaan seseorang dengan bobot yang sama dibayar sama dan pekerjaan yang menuntut pengetahuan, keterampilan serta tanggung jawab yang lebih tinggi akan dibayar lebih tinggi.
3. Layak, maksudnya adalah dapat memenuhi kebutuhan hidup layak bukan hanya sekedar dapat memenuhi kebutuhan minimal.
4. Kompetitif, gaji yang didapat oleh PNS dalam kualifikasi yang sama dengan pegawai swasta dapat setara. Hal ini disebabkan karena orang akan membandingkan imbalan yang diterimanya dengan orang lain. Fenomena ini menunjukkan pentingnya melakukan riset pasar dan melakukan pembayaran sesuai paket-paket yang berkaitan dengan pasar (*market-related package*).
5. Transparan, PNS hanya memperoleh gaji dan tunjangan yang resmi.

Sistem merit merupakan sistem penggajian yang rasional dan berorientasi pada penciptaan adanya rasa keadilan penghasilan yang diberi pada pekerja akan dikaitkan dengan kinerja pekerja tersebut secara individu. Dalam penerapan *merit pay* ada perbedaan insentif bagi yang baik sekali, baik, cukup, dan kurang. Dengan sistem merit diharapkan dapat menjaga produktivitas kerja dan menjaga kompetisi yang sehat. Pemenuhan rasa keadilan dalam sistem merit pay sesuai dengan pernyataan konvensi *International Labour Organization* (ILO) No. 100 yang telah diratifikasi melalui Undang-undang Nomor 80 Tahun 1957, yaitu „*equal remuneration for jobs of equal value*” (remunerasi yang sama akan diterima atas jabatan yang memiliki nilai sama). Sistem merit mengkaitkan secara langsung antara reward (kompensasi) dengan kinerja yang dicapai, semakin tinggi kinerja maka semakin tinggi *reward* yang diterima, sehingga kompensasi yang diterima oleh seorang pegawai belum tentu sama dengan pegawai lain walaupun memiliki tingkat/kelas jabatan yang sama.

Hanif (2016) mengemukakan bahwa penerapan prinsip keadilan dalam sistem remunerasi tidaklah mudah, karena adil dalam pandangan setiap orang pasti berbeda-beda. Adil dalam pandangan pemberi remunerasi berbeda dengan adil menurut penerima remunerasi, adanya kesenjangan ini tidak dapat dihilangkan, kebijakan yang mungkin ditempuh adalah meminimalisir dengan memberikan remunerasi berdasarkan pada prinsip-prinsip :

1. Proporsional

Besaran remunerasi seorang pegawai, ditentukan oleh seberapa besar porsinya dalam kinerja lembaga, dengan demikian seorang pegawai yang memiliki kinerja baik akan memperoleh remunerasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai yang lebih rendah kinerjanya. Sehingga bukan tidak mungkin pegawai dengan *grade* yang lebih rendah menerima remunerasi dengan besaran *grade* di atasnya. Dengan mengkaitkan secara langsung antara kinerja dengan kompensasi (*pay for performance*) maka remunerasi akan lebih adil.

2. Kesetaraan

Besaran remunerasi yang adil memperhatikan prinsip kesetaraan, yang dimaksud dengan kesetaraan ini adalah besaran remunerasi yang diberikan oleh PTNbh secara eksternal relatif sama atau walaupun berbeda tidak terlalu jauh dengan industri atau perguruan tinggi sejenis.

3. Kepatutan

Kepatutan secara eksternal adalah kepatutan besaran remunerasi jika dibandingkan dengan rata-rata biaya hidup yang dibutuhkan masyarakat

Dampak dari pemberian otonomi kepada PTNbh yaitu pemerintah menerbitkan Peraturan Presiden No. 138 tahun 2015 yang kemudian diganti dengan Peraturan Presiden No. 32 tahun 2016, dimana dalam peraturan tersebut telah mengecualikan pemberian tunjangan kinerja (tukin) yang merupakan bagian dari remunerasi kepada pegawai PTNbh. Secara eksplisit hal tersebut merupakan bentuk penyerahan tanggung jawab pembayaran tukin pegawai (remunerasi) dari pemerintah kepada manajemen PTNbh. Penyerahan tanggung jawab pembayaran remunerasi dari pemerintah kepada PTNbh tidak diikuti payung hukum mengenai penetapan besaran dan mekanisme pembayaran remunerasi oleh pemerintah seperti layaknya payung hukum yang dimiliki oleh PTN Satker dan PTN BLU untuk pembayaran remunerasinya. PTNbh dianggap sudah mapan oleh pemerintah dan diberikan kebebasan untuk membuat sendiri aturan pembayaran remunerasinya masing-masing.

Berdasarkan kondisi tersebut maka kemudian 11 PTNbh secara bersama-sama menetapkan konsep pemberian remunerasi pegawai PTNbh dengan menggunakan konsep 3P yang meliputi *pay for person (P1)*, *pay for position (P2)*, dan *pay for performance (P3)*. Hak otonomi untuk menetapkan kebijakan non akademik pada PTNbh membuat implementasi sistem remunerasi di tiap PTNbh mungkin saja berbeda-beda, dikarenakan pemahaman mengenai otonomi cenderung dianggap sebagai kebebasan melakukan pengelolaan yang seluas-luasnya dalam bidang akademik maupun non akademik. Mathis dan Jackson (2006) menyatakan bahwa remunerasi merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi bagaimana dan mengapa seseorang memilih untuk bekerja di sebuah institusi dari pada institusi yang lain. Berdasarkan hal tersebut dikhawatirkan sistem remunerasi yang berbeda dan tidak sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh pemerintah dapat membuat kinerja pegawai PTNbh menjadi tidak produktif dan pegawai produktif akan memilih bekerja di tempat lain yang lebih mensejahterakan.

Permasalahan tersebut mendasari perlunya dilakukan telaah mengenai implementasi sistem remunerasi di PTNbh, apakah ada perbedaan dalam implementasinya dan bagaimana seharusnya sistem remunerasi yang baik bagi PTNbh. Hal inilah yang mendasari dilakukannya penelitian ini dan perlunya melakukan komparasi sistem remunerasi di PTNbh agar diketahui perbedaan apa saja yang ada pada implementasi remunerasi di PTNbh, mengapa ada perbedaan dan apakah tahapan penyusunan sistem remunerasi dan faktor-faktor yang mempengaruhi komponen remunerasi (*compensable factors*) antara PTNbh yang satu dengan yang lainnya telah dirancang dan disusun sesuai dengan tahapan dan prinsip-prinsip remunerasi berdasarkan peraturan pemerintah (Permenpan-RB No. 34 tahun 2011). Karena pada dasarnya tuntutan kinerja sebagai PTNbh jauh lebih tinggi dibandingkan

perguruan tinggi yang belum menjadi PTNbh dan PTNbh masih berada dibawah pengawasan dan pembinaan Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi (Kemenristekdikti).

Tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah : (1) menganalisis kesesuaian rancangan sistem remunerasi di tiga PTNbh dengan tahapan dan prinsip penyusunan remunerasi; (2) mengevaluasi sistem sosialisasi yang dilakukan dalam penerapan remunerasi di PTNbh agar dapat dipahami oleh semua pihak; (3) mengevaluasi penggunaan sistem informasi remunerasi yang diterapkan di PTNbh untuk memenuhi transparansi remunerasi pada pegawai PTNbh. Secara akademis manfaat dari penelitian ini adalah agar dapat:

1. Memberikan alternatif rekomendasi dalam melakukan perbaikan sistem remunerasi kepada pemerintah dan pimpinan PTNbh mengenai sistem remunerasi yang baik dan adil.
2. Memberikan kontribusi dalam perkembangan ilmu pengetahuan mengenai sistem remunerasi bagi PTNbh.

II. Metode Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di tiga PTNbh yaitu : PTNbh X merupakan PTNbh yang berlokasi di provinsi DKI Jakarta, PTNbh Y merupakan PTNbh yang berlokasi di provinsi Jawa Barat dan PTNbh Z berlokasi di provinsi Jawa Timur. Waktu pengambilan data dilaksanakan pada bulan Mei sampai dengan Agustus tahun 2017. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang menggambarkan suatu kondisi tertentu dengan melihat fenomena dan gejala yang diamati mengenai implementasi sistem remunerasi di tiga PTNbh. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan penelitian kualitatif dengan menggunakan analisis deskriptif dan analisis patok duga.

Data yang digunakan di dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh dari tangan pertama (sumber data) oleh peneliti, Sekaran (2011). Dalam penelitian ini data primer diperoleh melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) orang narasumber dari tiga PTNbh untuk melakukan pendalaman lebih jauh terutama terhadap pihak-pihak yang terkait mengenai sistem remunerasi dengan menggunakan daftar pertanyaan terstruktur. Jumlah narasumber yang dapat diperoleh dalam pelaksanaan *in-depth interview* di ketiga PTNbh adalah sebanyak 12 orang narasumber, dan semuanya merupakan para pengambil kebijakan pada PTNbh dan pihak-pihak yang terlibat dalam penyusunan sistem remunerasi pada ketiga PTNbh.

Data sekunder merupakan data yang dikumpulkan oleh pihak lain bukan oleh peneliti sendiri untuk tujuan lain, Istijanto (2005). Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari studi pustaka dan penelitian terdahulu yang bersumber dari jurnal, tesis, buku, laman internet, undang-undang, peraturan pemerintah, dan surat keputusan yang relevan dengan remunerasi pada PTNbh.

Teknik pengambilan sampel di dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling* penentuan lokasi penelitian diambil dari PTNbh yang sudah melaksanakan implementasi sistem remunerasi dan dirasakan adanya perbedaan implementasi sistem remunerasi antara PTNbh yang satu dengan yang lainnya. Berdasarkan

pengamatan terkait hal tersebut maka dipilihlah tiga PTNbh dengan alasan sebagai berikut :

- PTNbh X, merupakan PTNbh yang telah lebih dulu menerapkan pemberian remunerasi dari sebelum menjadi PTNbh, namun secara sistem cukup berbeda dengan PTNbh yang lain karena jumlah pegawai PNS di PTNbh X lebih sedikit dari pada jumlah pegawai Non PNS.
- PTNbh Y, merupakan PTNbh yang dibentuk bersamaan dengan PTNbh X, baru menerapkan remunerasi pada tahun 2016 dan memiliki sistem remunerasi yang berbeda dengan PTNbh X.
- PTNbh Z, merupakan PTNbh yang baru dibentuk pada tahun 2016 namun sudah sudah melaksanakan implementasi pembayaran sistem remunerasi sejak tahun 2014 saat menjadi PTN BLU dan sebelum menjadi PTNbh. Besaran nilai remunerasi yang diberikan sudah setara dengan tunjangan kinerja pemerintah dan secara sistem informasi telah memiliki kesiapan yang cukup baik.

II.1. Pengertian Analisis Patok Duga

Analisis *Patok duga* merupakan suatu proses belajar yang dilakukan secara sistematis dan terus-menerus, kemudian dilakukan dengan membandingkan setiap bagian dari suatu perusahaan dengan perusahaan yang memiliki sistem terbaik atau saingan yang paling unggul (Maarif dan Tanjung 2003). Dalam penelitian ini analisis *patok duga* menggunakan eksternal patok duga untuk mengkomparasi (membandingkan) sistem remunerasi pada tiga PTNbh (PTNbh X, PTNbh Y dan PTNbh Z).

Analisis *patok duga* yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif kualitatif dengan membandingkan faktor-faktor yang menjadi pertanyaan dalam daftar pertanyaan *indepth interview* kepada pihak-pihak yang terkait dengan implementasi remunerasi di tiga PTNbh. Analisis ini dilakukan untuk mengidentifikasi perbedaan dan persamaan kinerja remunerasi PTNbh serta sumber pendanaan remunerasi PTNbh yang membuat suatu PTNbh mampu mencapai kinerja remunerasi yang ideal. Untuk itu, perlu juga diperhatikan faktor-faktor yang tidak bisa dibandingkan untuk membuat perbandingan yang proporsional. Hal ini sejalan dengan analisis yang dilakukan dalam penelitian Soepojo, *et.al*, 2002. Berdasarkan hasil analisa dilakukan identifikasi peluang perubahan dan strategi implementasi untuk menghasilkan peningkatan dan mengurangi perbedaan yang ada. Adapun tahapan dalam analisis patok duga adalah sebagai berikut :

(1) Merencanakan studi patok duga

Pada tahap ini langkah yang dilakukan adalah untuk menjawab dua pertanyaan mendasar:

- a. Apa yang harus kita bandingkan?
- b. Perusahaan mana yang harus kita pakai sebagai tolok ukur perbandingan?

(2) Pengumpulan data

Pada tahap ini melakukan riset primer dan sekunder yang dilakukan dengan penyingkapan rahasia atas proses tertentu di dalam perusahaan yang menjadi sasaran penelitian. Melakukan komunikasi langsung di ketiga PTNbh yang hendak

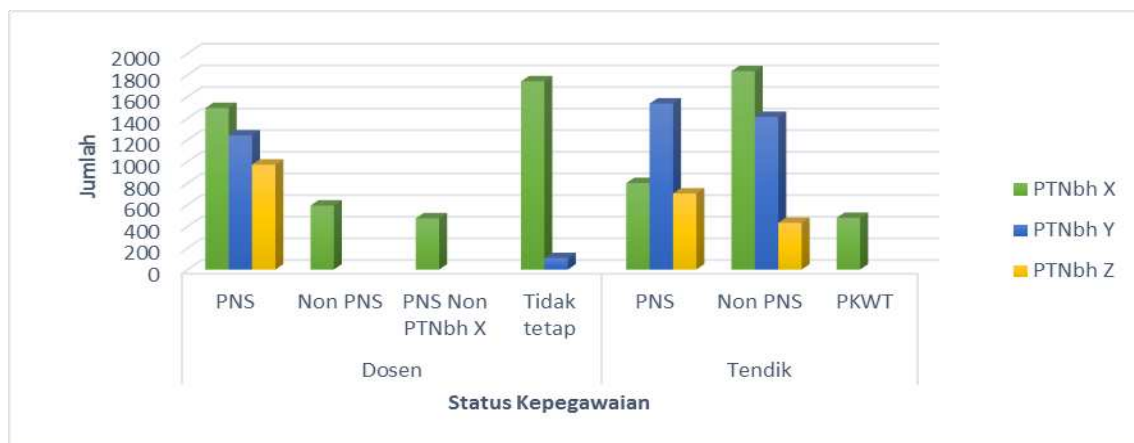
dijadikan tolok ukur baik melalui telepon, kuesioner atau kunjungan langsung ke lokasi dan membuat observasi mendetail.

- (3) Analisis data tentang kesenjangan kinerja dan “*Enabler*”
Pada tahapan ini yang dilakukan adalah menganalisis data yang terkumpul guna menyusun temuan studi dan rekomendasi.
- (4) Peningkatan dengan memperkenalkan “*Enabler*” dalam proses.
Pada tahap ini langkah yang dilakukan adalah adaptasi, pengembangan dan implementasi faktor penentu proses *patok duga* yang cocok, dimana tujuan dari *patok duga* adalah mengubah organisasi sedemikian rupa sehingga meningkatkan kinerjanya.

III. Hasil dan Pembahasan

III.1. Analisis Deskriptif

Jumlah pegawai merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi besaran remunerasi pada tiap PTNbh. Secara keseluruhan jumlah dosen PTNbh X sebanyak 4.298 orang, dosen PTNbh Y berjumlah 1.346 orang dan dosen PTNbh Z berjumlah 970 orang. Jumlah tendik PTNbh X berjumlah 3.112 orang, tendik PTNbh Y berjumlah 2.946 orang dan tendik PTNbh Z berjumlah 1.135 orang. Rincian jumlah pegawai dari ketiga PTNbh disajikan pada Gambar 1.



Sumber : Data diolah dari data sekunder PTNbh X, Y dan Z

Gambar 1. Jumlah pegawai PTNbh X, Y dan Z

Faktor lain yang juga dapat mempengaruhi alokasi nilai remunerasi adalah struktur organisasi. Otonomi bidang non akademik PTNbh salah satunya adalah kebebasan dalam menentukan struktur organisasinya masing-masing berdasarkan kebutuhan. Banyaknya jabatan baru yang cenderung berbeda dengan nomenklatur PTN pada umumnya menjadikan pembiayaan atas jabatan-jabatan baru menjadi beban bagi PTNbh. Besar dan kecilnya struktur organisasi dapat berpengaruh terhadap alokasi besaran nilai remunerasi yang diperoleh pegawai PTNbh. Gambaran perbandingan mengenai kondisi struktur organisasi ketiga PTNbh dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1 Struktur organisasi dan besaran nilai remunerasi pada PTNbh X, Y dan Z

Faktor komparasi	PTNbh X	PTNbh Y	PTNbh Z
Struktur organisasi	Terdiri dari : <ul style="list-style-type: none"> • 3 organ • Rektor • 4 wakil Rektor • - • 14 Direktorat • 3 Kantor, LPPM • 2 Kantor • 13 fakultas, 2 sekolah, Program pendidikan • 5 Unsur penunjang akademik (2 Badan, 1 RS Pendidikan, UPT, Perpustakaan) 	Terdiri dari : <ul style="list-style-type: none"> • 3 organ, • Rektor, • 4 Wakil Rektor, • 1 Sekretaris Institut, • 12 Direktorat • 4 Biro, LPPM • 2 Kantor • 9 Fakultas, 1 Sekolah pascasarjana, 1 sekolah vokasi, 1 sekolah bisnis, 1 PPKU, • 11 Unsur penunjang (5 UPT, Perpustakaan, UF, RS Hewan, Laboratorium Kimia Terpadu, Green TV, Asrama mahasiswa) • 2 SUK & SUP 	Terdiri dari : <ul style="list-style-type: none"> • 3 organ • Rektor • 4 Wakil rektor • 1 Sekretaris Institut • 8 Direktorat • 4 Biro, LPPM • 2 Kantor • 10 Fakultas • 1 Perpustakaan • 1 unsur pengelola usaha (BPPU)
Nilai remunerasi	80% dari nilai tunjangan kinerja pemerintah	42 – 46 % dari nilai tunjangan kinerja pemerintah	Tambahan penghasilan bulanan +Insentif kinerja PTNbh Z setara atau lebih besar dari nilai tukin pemerintah.

Robbins dan Coulter (2004), menunjukkan bahwa struktur organisasi yang baik adalah yang mampu meningkatkan motivasi kerja dan harus selalu dievaluasi untuk memastikan konsistensinya dalam pelaksanaan operasi yang efektif dan efisien untuk memenuhi kebutuhan sekarang. Berdasarkan pendapat tersebut maka jika dibandingkan dari struktur organisasi ketiga PTNbh, terlihat bahwa jabatan dalam SOTK PTNBH Z lebih sedikit dibandingkan jabatan dalam SOTK PTNBH Y dan PTNBH X. Kondisi SOTK di PTNBH Y dan PTNBH X kompleks dan sudah banyak berubah dari nomenklatur SOTK PTN pada umumnya. Konsekuensi pembiayaan untuk membayar tunjangan jabatan berdasarkan perubahan SOTK juga semakin besar. Efektivitas pencapaian organisasi mungkin dapat dicapai selama struktur organisasi didesain sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi tanpa adanya tumpang tindih pekerjaan. Secara efisiensi besarnya suatu struktur organisasi sudah pasti tidak efisien, karena besarnya tunjangan jabatan dapat mengurangi jumlah pagu anggaran bagi pembiayaan pay for performance (P3) pegawai.

Besaran nilai remunerasi secara keseluruhan pada tiga PTNbh juga berbeda-beda cukup signifikan, dipengaruhi oleh besaran pendapatan, alokasi pendanaan, struktur organisasi dan jumlah pegawai dari tiap PTNbh. PTNBH X dan PTNBH Y memiliki jumlah non pns yang sangat banyak sehingga beban dana masyarakat menjadi besar. PTNBH Z memiliki jumlah pegawai yang tidak terlalu banyak dan cukup seimbang dengan pendapatan dana masyarakat (DM) nya, perolehan DM bukan hanya bersumber dari dana pendidikan saja melainkan juga dari pemanfaatan aset dan jasa kepakaran serta

kerjasama. Jumlah tendik non pns hanya 38,06% dari jumlah tendik keseluruhan, menjadikan PTNBH Z lebih realistis dalam membiayai belanja pegawainya. Sistem remunerasi di PTNBh belum semuanya sejalan sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Arenawati (2011) yang menyatakan bahwa untuk memadukan keadilan internal dan eksternal dalam pemberian remunerasi maka harus ada kesepadanan antara nilai evaluasi pekerjaan dengan nilai pasar kerja.

Selain jumlah pegawai dan struktur organisasi, jumlah pendapatan dan besaran belanja pegawai juga menjadi faktor penentu dalam penentuan nilai remunerasi. Jumlah anggaran belanja pegawai ketiga PTNBh disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Jumlah pendapatan dan belanja pegawai tiga PTNBh tahun 2016

No.	PTNBh	Jumlah Pendapatan (Rp)	Jumlah Belanja Pegawai (Rp)	Persentase belanja pegawai (%)
1	X	2.100.331.055.233	721.301.674.549	34,34
2	Y	1.184.032.719.000	395.719.991.182	33,42
3	Z	1.100.000.000.000	200.000.000.000	18,18

Sumber : data diolah dari data sekunder PTNBh X, Y dan Z

Berdasarkan Tabel 2 terlihat bahwa jumlah belanja pegawai tertinggi adalah PTNBh X dengan 34,34% dari total pendapatan dan terendah adalah PTNBh Z sebesar 18,18% dari pendapatan. Hal tersebut dikarenakan jumlah pegawai PTNBh Z lebih sedikit dari PTNBh X dan PTNBh Y. Komponen remunerasi yang diperoleh oleh dosen dan tendik pada masing-masing PTNBh juga berbeda-beda tiap komponen. Adapun perbedaan komponen tersebut disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Komponen remunerasi dosen dan tendik pada tiga PTNBh

Jabatan	Komponen Remunerasi	PTNBh X	PTNBh Y	PTNBh Z
Dosen	P1	Gaji dasar dan tunjangan yang diperoleh oleh PNS maupun non PNS yang bersumber dari dana APBN, BPPTNBh dan DM	<ol style="list-style-type: none"> Gaji Pokok Gaji 13 Tunjangan jabatan (fungsional tertentu/umum) Tunjangan Keluarga Tunjangan Beras Tunjangan perbaikan penghasilan Tunjangan Kesehatan Uang Makan Bantuan Hari Raya Keagamaan Dana Pasca Kerja (Pensiun) 	<ol style="list-style-type: none"> Tambahan Penghasilan Bulanan (TPB) berdasarkan kelas jabatan, <i>Job value</i> x nilai rupiah/poin TPB ke 13
	P2	<ol style="list-style-type: none"> Tunjangan Profesi Tunjangan Kehormatan Tunjangan Tugas Tambahan (Pejabat pengelola) Insentif pengelola kegiatan 	<ol style="list-style-type: none"> Tunjangan Profesi Tunjangan Kehormatan Tunjangan Tugas Tambahan (Pejabat pengelola) Insentif pengelola kegiatan 	<ul style="list-style-type: none"> Tunjangan jabatan struktural Tunjangan dosen dengan tugas tambahan

Tabel 3. Komponen remunerasi dosen dan tendik pada tiga PTNbh (Lanjutan)

Jabatan	Komponen Remunerasi	PTNbh X	PTNbh Y	PTNbh Z
	P3	<ol style="list-style-type: none"> 1. Remunerasi pengajaran 2. Komponen honor penelitian 3. Remunerasi khusus (yang berdasarkan fakultas masing-masing) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Insentif Kinerja bulanan 2. Insentif Beban Lebih pendidikan 3. Insentif Representasi/Tim (Adhoc) 4. Insentif publikasi internasional 5. Insentif inovasi/diseminasi 6. Insentif pemberdayaan masyarakat 7. Insentif prestasi istimewa 	<ul style="list-style-type: none"> • Insentif kinerja beban lebih : <ul style="list-style-type: none"> - Pendidikan Pengajaran (78%) - Penelitian - PPM - Penunjang • Insentif kinerja Institusi
Tendik	P1	Gaji dasar yang diperoleh oleh PNS maupun non PNS yang bersumber dari dana APBN dan BPPTNbh	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaji Pokok 2. Gaji 13 3. Tunjangan jabatan (fungsional tertentu/umum) 4. Tunjangan Keluarga 5. Tunjangan Beras 6. Tunjangan perbaikan penghasilan 7. Tunjangan Kesehatan 8. Uang Makan 9. Bantuan Hari Raya 10. Keagamaan 11. Dana Pasca Kerja (Pensiun) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tambahan Penghasilan Bulanan (TPB) berdasarkan kelas jabatan, <i>Job value</i> x nilai rupiah poin 2. TPB ke 13
	P2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tunjangan pejabat pengelola (Jabatan Struktural) 2. Insentif pengelola kegiatan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tunjangan pejabat pengelola (Jabatan Struktural) 2. Insentif pengelola kegiatan 	Tunjangan jabatan Tendik yang memiliki jabatan struktural
	P3	Honor-honor Variabel : <ol style="list-style-type: none"> 1. Uang makan 2. Uang transport 3. Insentif kehadiran 4. Uang lembur 5. Uang makan lembur 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Insentif Kinerja bulanan 2. Insentif Representasi Tim (Adhoc) 3. Insentif prestasi istimewa 	<ul style="list-style-type: none"> • Insentif kinerja Institusi

Sumber : Data diolah dari Peraturan Rektor 3 PTNbh

Dari Tabel 3 terlihat bahwa pada PTNbh X dan PTNbh Y komponen P1 merupakan hak melekat yang dimiliki oleh setiap pegawai baik PNS maupun Non PNS dengan sumber dana berasal dari APBN, begitu pula dengan P2 yang berupa tunjangan fungsional, tunjangan profesi, tunjangan kehotmatan dan tunjangan jabatan PNS

bersumber dari APBN, sedangkan P2 untuk tunjangan jabatan di PTNBH X berasal dari dana masyarakat (DM). Di PTNBh Y, P2 yang berupa tunjangan jabatan bagi tendik bersumber dari DM. Komponen P3 pada PTNBh X dan PTNBh Y bersumber dari DM. Komponen remunerasi P1, P2 dan P3 di PTNBh Z tidak memperhitungkan lagi yang bersumber dari APBN dan BPPTNBH, keseluruhan komponen remunerasi di PTNBh Z baik komponen P1, P2 dan P3 berasal dari DM. Pada PTNBh Z remunerasi merupakan imbalan atau nilai lebih yang harus diberikan oleh PTNBh kepada pegawai diluar hak melekat yang sudah diperoleh pegawai PNS maupun non PNS dari APBN dan BPPTNBH.

Perbedaan besaran tunjangan kinerja yang diberikan oleh pemerintah kepada PTN Satker dengan insentif kinerja bulanan yang diperoleh pada PTNBh Y dan Z berdasarkan kelas jabatan dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Perbedaan nilai tunjangan kinerja pemerintah dengan insentif kinerja bulanan PTNBh Y dan Z tahun 2016

No	Kelas Jabatan	Tunjangan Kinerja Pemerintah/ kelas Jabatan (Rp)	PTNBh Y				PTNBh Z			
			Nilai Jabatan/kelas jabatan		Insentif Kinerja per kelas jabatan (Rp)		Nilai Jabatan/kelas jabatan		Tambahn Penghasilan Bulanan/kelas jabatan (Rp)	
			min	max	min	max	min	max	min	max
1.	18	-					14.185			28.370.000
2.	17	22.842.000		5.000		6.500.000	12.410			24.820.000
3.	16	17.413.000	3.700	4.000	4.810.000	5.200.000	6.680	7.800	13.360.000	15.600.000
4.	15	12.518.000	3.271	3.600	4.252.300	4.680.000	4.845	5.850	9.690.000	11.700.000
5.	14	9.600.000	2.908	3.147	3.780.400	4.091.100	3.545	4.790	7.090.000	9.580.000
6.	13	7.293.000	2.640	2.724	3.432.000	3.541.200	2.955	3.430	5.910.000	6.860.000
7.	12	6.045.000	2.035	2.750	2.645.500	3.575.000	2.350	2.895	4.700.000	5.790.000
8.	11	4.519.000	1.870	2.350	2.431.000	3.055.000	1.500	2.200	3.000.000	4.400.000
9.	10	3.952.000	1.475	1.850	1.917.500	2.405.000		1.400		2.800.000
10.	9	3.348.000		1.535		1.995.500	1.200	1.900	2.400.000	3.800.000
11.	8	2.927.000		1.140		1.482.000	1.040	1.300	2.080.000	2.600.000
12.	7	2.616.000		990		1.287.000		1.000	-	2.000.000
13.	6	2.399.000		790		1.027.000		900	-	1.800.000
14.	5	2.199.000		690		897.000	650	800	1.300.000	1.600.000
15.	4	2.082.000		590		767.000	600	650	1.200.000	1.300.000
16.	3	1.972.000		490		637.000	540	580	1.080.000	1.160.000
17.	2	1.867.000								
18.	1	1.766.000								

Sumber : Data diolah dari Perpres 32 tahun 2016 dan Peraturan Rektor PTNBh Y dan Z

Berdasarkan data pada Tabel 4, terlihat bahwa nilai tunjangan kinerja bulanan yang diberikan oleh pemerintah kepada PNS pada PTN Satker masih lebih besar dibandingkan insentif kinerja yang diberikan oleh PTNBh Y dan Z setiap bulan kepada pegawainya. Berdasarkan gambaran pada tabel di atas, pada dasarnya pemerintah sudah merancang bahwa tunjangan kinerja yang yang diberikan kepada PNS di PTN Satker harus dapat memenuhi kebutuhan hidupnya dalam satu bulan. Hal tersebut

sejalan dengan penelitian Susanto (2016) yang menyatakan bahwa yang perlu diperhatikan dalam sistem ini adalah remunerasi atau kompensasi itu tidak semata-mata dilihat sebagai suatu aspek ekonomis, namun juga aspek sosialnya. Manusia adalah realitas yang dikonstruksi secara sosial. Dengan kata lain, pemberian remunerasi atau kompensasi tidak hanya melihat berapa besar pekerjaan yang sudah dilakukan pegawai, tetapi apakah hal itu sudah mencukupi keperluan hidup dia selama satu bulan.

Dari data tersebut PTNbh Y sudah dapat memberikan remunerasi rata-rata sebesar 42% – 46% dari nilai tunjangan kinerja pemerintah, sementara PTNbh Z untuk insentif kinerja bulanan sudah dapat memberikan rata-rata sebesar 70% - 86% dari nilai tunjangan kinerja pemerintah, namun jika ditambah dengan insentif kinerja institusi yang diberikan oleh PTNbh Z kepada pegawainya tiap semester maka nilai insentif kinerja yang sudah dapat diberikan oleh PTNbh Z melebihi 100% dari nilai tunjangan kinerja yang diberikan oleh pemerintah kepada PTN Satker.

III.2. Analisis Patok Duga Sistem Remunerasi pada Tiga PTNbh

Analisis patok duga ke tiga PTNbh dari beberapa faktor yang dibandingkan dapat kita lihat bahwa terdapat persamaan dan perbedaan yang cukup signifikan dari ketiga sistem remunerasi yang diterapkan di ke tiga PTNbh tersebut. Faktor-faktor yang menjadi pembanding adalah yang digunakan dalam daftar pertanyaan terstruktur kepada para narasumber, Soepojo, *et al.* (2002).

A. Kesesuaian Rancangan Sistem Remunerasi dengan tahapan Penyusunan Sistem Remunerasi

Perbandingan konsep remunerasi dan tahapan penyusunan sistem remunerasi di PTNbh dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5 Perbandingan konsep dan tahapan penyusunan sistem remunerasi di PTNbh X, Y dan Z

Faktor komparasi	PTNbh X	PTNbh Y	PTNbh Z
Konsep remunerasi yang digunakan	Konsep 3P	Konsep 3P	Konsep 3P
Tahapan Penyusunan sistem remunerasi	Menggunakan sistem sendiri berdasarkan kebutuhan PTNbh X dan belum mengikuti tahapan penyusunan remunerasi keseluruhan.	<ul style="list-style-type: none"> • Belum dibuat peta jabatan dan analisis beban kerja. • Evaluasi jabatan baru dilakukan untuk jabatan struktural saja. • Penentuan grading menggunakan pendekatan persamaan nama jabatan dan tupoksi pada kamus jabatan Kemenristekdikti dan Permenpan 34 tahun 2011. 	Sudah dilakukan penyusunan peta jabatan, analisis beban kerja, evaluasi jabatan untuk penentuan grading dalam sistem remunerasi PTNbh Z

Sumber : Data diolah dari hasil *in-depth interview* pada PTNbh X, Y dan Z

Dari Tabel 4 terlihat bahwa ketiga PTNbh menggunakan konsep yang sama yaitu konsep 3P (*pay for person, pay for position dan pay for performance*), namun implementasi konsep 3P itu sendiri berbeda pada masing-masing PTNbh. Tidak semua

dari ketiga PTNbh tersebut yang mengikuti setiap tahapan penyusunan sistem remunerasi berdasarkan teori remunerasi maupun berdasarkan peraturan pemerintah. Widyaningrum, 2008, menyatakan bahwa dalam mengimplementasikan sistem remunerasi sangat berkaitan erat dengan analisis jabatan dan evaluasi jabatan, sebagai salah satu strategi untuk mencapai sasaran organisasi dan memperoleh sistem remunerasi yang adil dan layak.

Pendapat tersebut diperkuat dengan hasil penelitian Rudiyanisari dan Haryadi (2014), dimana sistem remunerasi yang dihitung berdasarkan *compensable factors* lebih memenuhi prinsip transparansi informasi mengenai kriteria dan penghitungan yang digunakan dalam menentukan nilai gaji pokok karyawan. Konsep sistem imbal jasa (SIJ) PTNBH Y cenderung belum cukup siap untuk diimplementasikan dan terkesan dipaksakan dengan menggunakan tahapan iterasi agar perubahan implementasinya dapat dilakukan sambil berjalan. PTNBH X yang sudah lebih dulu menerapkan sistem remunerasi menganggap bahwa sistem remunerasinya sudah cukup baik sehingga tidak sepenuhnya mengikuti tahapan dan metode yang digunakan pada peraturan pemerintah.

Evaluasi jabatan di PTNBH Y baru dilakukan untuk jabatan struktural saja, dan evaluasi jabatan dosen dan tendik non struktural baru dilakukan sebatas menyamakan penamaan jabatan dengan kelas jabatan yang terdapat pada kamus jabatan yang ada pada Kemenristekdikti dan Permenpan-RB No. 34 tahun 2011, sehingga pegawai pada level jabatan yang sama masih mendapatkan nilai remunerasi yang sama dikarenakan belum dilakukan pengukuran analisis beban kerja dan output kinerja setiap jabatan. Demikian halnya di PTNBH X evaluasi jabatan telah dilakukan pada tahun 2009 dan hingga kini belum dilakukan revisi lagi berdasarkan peraturan pemerintah yang berlaku saat ini, untuk ketentuan pelaksanaan evaluasi jabatan dan remunerasi tendik masih menggunakan komponen insentif berupa honor-honor. Hal tersebut belum sejalan dengan penelitian Purwanto (2011) yang menyatakan bahwa program remunerasi menjadi bagian dari program penataan sistem dengan kegiatan analisis jabatan, evaluasi jabatan dan sistem remunerasi. Analisis jabatan ditujukan untuk menilai beban kerja dengan evaluasi sebagai monitornya dan sistem remunerasi merupakan kompensasi dari penataan sistem beban kerja. Artinya, tidak ada remunerasi tanpa beban kerja, karena remunerasi diberikan berdasarkan bobot beban kerja yang ditetapkan melalui penentuan nilai dan kelas jabatan (analisis jabatan).

Kebebasan implementasi otonomi PTNbh X dan Y yang lebih dulu ditetapkan cenderung lebih tinggi dibandingkan dengan PTNBH Z yang sebelumnya berasal dari PTN BLU dan sudah memiliki aturan remunerasi berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan (PMK). Penyusunan sistem remunerasi di PTNBH Z lebih sesuai dengan tahapan penyusunan remunerasi berdasarkan prinsip remunerasi dan peraturan pemerintah. Transformasi dari sistem pengelolaan BLU menjadi PTNbh dalam penerapan konsep remunerasi dilakukan dengan menyesuaikan konsep remunerasi sebelumnya menjadi konsep 3P. Penyesuaian-dilakukan berdasarkan penambahan tupoksi, kelas jabatan dan nilai jabatan sesuai dengan beban kerja yang harus dicapai PTNbh Z sebagai PTNbh.

B. Evaluasi Sistem Sosialisasi yang Dilakukan Dalam Penerapan Remunerasi di Tiga PTNbh

Faktor evaluasi sistem sosialisasi pada penerapan remunerasi dan survey kepuasan pegawai merupakan faktor yang menjadi perbandingan dalam penelitian ini, dan hal tersebut disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6 Perbandingan sistem sosialisasi penerapan sistem remunerasi pada PTNbh X, Y dan Z

Faktor komparasi	PTNbh X	PTNbh Y	PTNbh Z
Evaluasi Sistem sosialisasi penerapan sistem remunerasi	<ul style="list-style-type: none"> Sosialisasi berjenjang dan <i>road show</i> pimpinan PTNbh X 	<ul style="list-style-type: none"> Sosialisasi berjenjang oleh pimpinan unit dan sosialisasi yang dilakukan langsung oleh pimpinan PTNbh Y ke unit yang meminta sosialisasi. 	<ul style="list-style-type: none"> Sosialisasi berjenjang.
	<ul style="list-style-type: none"> Penanganan protes dosen dilakukan dengan cepat agar tidak menimbulkan reaksi yang berlebihan. 	<ul style="list-style-type: none"> Pegawai tidak paham terhadap konsep SIJ sebagai <i>reward system</i>, SIJ masih dinilai belum adil dan layak dibanding sebelumnya. 	<ul style="list-style-type: none"> Ada unit yang memberikan penjelasan secara rinci kepada pegawai.
Hasil survey kepuasan terhadap sistem remunerasi	<ul style="list-style-type: none"> Belum dilakukan survey kepuasan pegawai. 	<ul style="list-style-type: none"> 47% setuju dan 53% pegawai tidak setuju terhadap SIJ sebagai <i>reward system</i> 	<ul style="list-style-type: none"> 99,50% pegawai sudah merasa puas dengan sistem remunerasi PTNbh Z.
	<ul style="list-style-type: none"> PTNbh X menganggap nilai remunerasi dosen dan tendik sudah cukup tinggi dan layak 	<ul style="list-style-type: none"> Nilai P1, P2 dan P3 dirasakan belum adil dan sesuai dengan sistem merit. 	<ul style="list-style-type: none"> Berdasarkan dari data jumlah pegawai ke Dit. PAL

Sistem sosialisasi penerapan remunerasi pada ketiga PTNbh menggunakan sistem sosialisasi berjenjang karena sistem tersebut dianggap cukup efektif, mudah dan dapat mewakili penyampaian informasi. Namun pada kenyataannya sistem sosialisasi berjenjang belum tentu efektif, karena penyampaian informasi yang berjenjang cenderung dipengaruhi oleh gaya dan cara penyampaian informasi yang belum tentu sesuai dan utuh diterima serta dipahami oleh semua pegawai. Hal tersebut tentunya belum sejalan dengan hasil penelitian Widyaningrum (2008) yang menyatakan bahwa kejelasan sasaran bagi suatu sistem remunerasi sangat penting karena sasaran inilah yang akan menjadi acuan dalam menetapkan suatu sistem yang akan diimplementasikan dan menjadi tolok ukur keefektifan sistem remunerasi yang berlaku. Saat pertama kali memberlakukan sistem remunerasi, PTNbh X dan Z melakukan *roadshow* dan sosialisasi langsung ke masing-masing unit secara terbuka agar perubahan sistem yang dilakukan dapat dipahami secara jelas tujuan dan manfaatnya bagi semua pihak. Cara tersebut cenderung lebih efektif dan tidak menimbulkan reaksi yang negatif dan pemahaman yang salah. Namun pada perubahan selanjutnya PTNbh X dan Z memberlakukan sistem sosialisasi berjenjang, karena pada dasarnya tujuan dan manfaat dari sistem remunerasi yang ada telah dipahami oleh

semua pihak. Berbeda halnya dengan PTNbh Y yang melakukan sistem sosialisasi terhadap penerapan remunerasi menggunakan sosialisasi berjenjang, dimana berdasarkan hasil survey kepuasan pegawai hal tersebut menghasilkan tingkat pemahaman yang kurang baik dari pegawai terhadap SIJ serta ketidakpuasan pegawai sebesar 53% terhadap SIJ sebagai *system reward*, maupun SIJ secara nominal, komponen SIJ serta mekanisme pembayaran SIJ. Dari ketiga PTNbh hanya PTNbh Y yang sudah melakukan survey kepuasan terhadap sistem remunerasinya, sedangkan PTNbh X dan Z belum melakukan survey kepuasan pegawai. PTNbh X menganggap nilai remunerasi yang diberikan kepada pegawai sudah cukup tinggi dan layak sehingga tidak merasa perlu melakukan survey kepuasan. Sedangkan pada PTNbh Z juga belum melakukan survey kepuasan terhadap sistem remunerasinya, namun berdasarkan data penanganan *complain* pegawai terhadap sistem remunerasi PTNbh Z yang diperoleh dari Direktorat Perencanaan Anggaran dan Logistik (Dit. PAL) PTNbh Z, 99,50% pegawai sudah merasa puas akan sistem remunerasi yang diterapkan saat ini.

C. Evaluasi Penggunaan Sistem Informasi Remunerasi yang Diterapkan di Tiga PTNbh

Perbandingan penggunaan sistem informasi yang digunakan dalam penerapan remunerasi pada ketiga PTNbh dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7 Perbandingan evaluasi penggunaan sistem informasi terhadap penerapan sistem remunerasi IPB, UI dan ITS

Faktor perbandingan	IPB	UI	ITS
Evaluasi penggunaan sistem informasi dalam penerapan sistem remunerasi	<ul style="list-style-type: none"> Sudah menggunakan SI dalam penerapan SIJ dengan menggunakan sistem <i>single sign on</i> (SSO). Tahapan iterasi dalam penerapan SIJ dan perubahan konsep SIJ yang begitu sering menyebabkan kesulitan bagi unit pembuat SI untuk menyesuaikan perubahan secara cepat, sehingga SIM menjadi tidak selalu <i>update</i> dan pegawai merasa IPB belum dapat menyampaikan pemberian SIJ secara rinci dan transparan. 	<ul style="list-style-type: none"> SI yang dibuat belum dapat diakses secara langsung oleh pegawai. Remunerasi yang diberikan masih menggunakan komponen universitas dan komponen fakultas sehingga menyulitkan pihak universitas untuk dapat membuat SIM terintegrasi. 	<ul style="list-style-type: none"> Remunerasi sudah dapat diakses oleh pegawai menggunakan <i>SEMPA</i> Transformasi dari BLU ke PTNbh, dilakukan integrasi SIM (Integra), agar SI remunerasi yang ada dapat digunakan sebagai dasar untuk perencanaan dan pengembangan karir dosen dan tendik.

Dari Tabel 7 terlihat bahwa ketiga PTNbh telah memiliki sistem informasi (SI), namun SI di PTNBH X dan PTNBH Y belum bisa memberikan informasi yang maksimal dan transparan akan rincian dari komponen remunerasi yang diberikan kepada pegawai. SI di PTNbh X belum dapat diakses oleh semua pegawai secara langsung karena SI universitas dan fakultas masih terpisah dan belum terintegrasi. SI di PTNbh Y belum bisa memberikan informasi yang maksimal dan transparan akan rincian dari

komponen remunerasi yang diberikan kepada pegawai karena iterasi yang dilakukan menjadikan para *programer* SI kesulitan dalam menyesuaikan perubahan secara cepat. SI yang digunakan PTNBH Z sudah cenderung lebih baik karena PTNBH Z menyediakan unit tersendiri (Dit. PAL) yang bisa memberikan penjelasan dan klarifikasi kepada pegawai yang membutuhkan penjelasan akan rincian komponen remunerasi. Hal tersebut membuat perubahan sistem remunerasi di PTNBH Z menjadi cukup kondusif dan tidak menimbulkan resistensi di kalangan pegawai. Integrasi SI dilakukan di PTNBH Z agar pembayaran remunerasi lebih transparan dan dapat dilakukan dengan cepat serta menyeluruh, dan dapat diperoleh sistem perencanaan karir pegawai serta capaian kinerja unit berdasarkan data remunerasi pegawai.

IV. Kesimpulan

Implementasi remunerasi pada tiap PTNbh cenderung berbeda walaupun sudah menggunakan konsep yang sama yaitu konsep 3P. Belum semua PTNbh menggunakan tahapan yang sesuai dengan penyusunan sistem remunerasi dalam penetapan *job value* dan *job class* pegawainya serta kelayakan nilai remunerasi terhadap perguruan tinggi sejenis. Sehingga terdapat perbedaan nilai remunerasi yang cukup signifikan antar level jabatan pada tiap PTNbh. Belum adanya regulasi pemerintah mengenai standar minimal nilai remunerasi dan kejelasan pendanaan remunerasi bagi PNS PTNbh, menjadikan PTNbh memiliki kebebasan dalam menentukan konsep serta nilai dari remunerasi pegawainya sesuai kemampuannya. PTNbh Z yang sebelumnya berasal dari PTN BLU memiliki sistem remunerasi yang lebih baik dan detil serta taat azas baik dalam hal penyusunan konsep remunerasi, kesetaraan dengan PTN sejenis, kelayakan, keadilan serta besaran nilai remunerasinya.

Sistem sosialisasi berjenjang yang dilakukan dalam penerapan remunerasi di ketiga PTNbh belum cukup efektif dan dapat menimbulkan beda persepsi terhadap konsep remunerasi dan pemahaman yang kurang baik. PTNbh X dan PTNBH Y perlu melakukan sosialisasi yang lebih baik lagi dan tidak dilakukan secara berjenjang agar tingkat kepuasan pegawai meningkat.

Belum semua PTNbh memiliki SI yang terintegrasi dalam memberikan informasi perolehan remunerasi secara rinci kepada pegawai. Hanya PTNbh Z yang sudah memiliki sistem informasi remunerasi yang terintegrasi dengan SI yang lainnya. Transparansi dalam pembayaran remunerasi secara rinci mengenai komponen yang dibayarkan merupakan hal yang penting untuk dilakukan oleh manajemen PTNbh sesuai prinsip pengelolaan PTNbh, transparan dan akuntabel.

V. Daftar Pustaka

- Alawiya N, Yuliantiningsih A, Sudrajat T, dan Sari DPYP. 2013. Kebijakan remunerasi pegawai negeri sipil (Analisis materi muatan penentuan nilai dan kelas jabatan dalam pemberian remunerasi). *Jurnal Dinamika Hukum*. 13(2), 2013 : 210-216.
- Arenawati. 2011. Keadilan Internal dan Eksternal pada Kompensasi Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal Administrasi Publik*. 2(1).
- Davis K. and Newstorm JW. 1996. *Perilaku dalam Organisasi*. Ed ke-7. Dharma A, penerjemah. Jakarta (ID): Erlangga. Terjemahan dari : *Human Behaviour at Work : Organizational Behaviour*, 7thed.

- Dessler G. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 14. Angelica D, penerjemah; Masykur M, editor. Jakarta (ID): Penerbit Salemba Empat. Terjemahan dari : *Human Resource Management*, 14th ed. New Jersey (USA): Publisher Pearson Education. Inc.
- Hanif. 2016. Sistem Kompensasi PNS Berbasis Kinerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam (Journal of Islamic Economics and Business)* 1(1), 2016 : 92-104
- Hardiyanto DT. 2016. Evaluasi kinerja tujuh perguruan tinggi negeri pada masa transisi menjadi badan hukum di Indonesia. [tesis]. Bogor (ID):Institut Pertanian Bogor.
- Hasibuan SP. dan Malayu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta (ID) : Penerbit Bumi Aksara.
- Istijanto. 2005. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung (ID) : Bhineka Rosdakarya.
- [ILO] International Labour Organization. Konvensi ILO Nomor 100. Upah yang Setara Bagi pekerja Laki-laki dan perempuan untuk Pekerjaan yang Sama Nilainya. Diunduh dari internet : http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@asia/@ro-bangkok/@ilo-jakarta/documents/legaldocument/wcms_124560.pdf. Diunduh pada tanggal : 10 September 2017.
- [KEMENPAN-RB] Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2011. Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 34 tahun 2011 tentang Pedoman Evaluasi Jabatan.
- Listiani dan Soesilowati. 2013. *Komparasi Sistem Remunerasi pada Instansi Pemerintah dan BUMD*. Jakarta (ID): LIPI Press.
- Maarif MS. dan Tanjung H. 2003. *Manajemen Operasi*. Jakarta (ID): Grasindo.
- Mathis, RL, and Jackson HJ. 2006. *Human Resources Management*, Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi 10. Angelica D, penerjemah; Palupi Wuriarti, editor. Jakarta (ID): Penerbit Salemba Empat.
- Purwanto. 2011. Fenomena Tunjangan Berbasis Kinerja Dalam Perspektif Kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*. 5(1), 2011: 13-15
- Robbins SP. and Coulter M. 2004. *Manajemen*. Jilid 1 Ed ke-7. Hermaya T, Slamet H, alih bahasa; Sarwiji B, editor. Jakarta (ID): PT Indeks. Terjemahan dari *Management*, 7th ed, 2002. New Jersey (USA) : Publisher Prentice-Hall. Inc
- Rudiyansari N. dan Haryadi B. 2014. Sistem Kompensasi pada PT. *Bondi Syad Mulia. Jurnal AGORA*, 2(1), 2014.
- [SEKNEG] Sekretariat Negara. 2012. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 tahun 2012, tentang Pendidikan Tinggi. Jakarta (ID): Sekretariat Negara.
- [SEKNEG] Sekretariat Negara 2015. Peraturan Presiden Republik Indonesia No. 138 tahun 2015, tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi. Jakarta (ID): Sekretariat Negara.
- [SEKNEG] Sekretariat Negara 2016. Peraturan Presiden Republik Indonesia No. 32 tahun 2016, tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi. Jakarta (ID): Sekretariat Negara.
- Soepojo P, Koentjoro T, dan Utarini A. 2001. Patok duga sistem akreditasi rumah sakit di Indonesia dan Australia. *Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan*. 5(02): 93-100.

- Susanto H. 2016. Remunerasi dan problem reformasi birokrasi di Indonesia. *Publisia (Jurnal Ilmu Administrasi Publik)*. 1(1), 2016 : 54-69.
- Sekaran U. 2011. *Research Methods for Business (Metodologi Penelitian untuk Bisnis)*. Buku 2-4. Jakarta (ID): Salemba Empat.
- Widyaningrum B. 2008. Strategi implementasi sistem remunerasi pegawai negeri sipil pada Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan HAM RI [tesis]. Jakarta (ID):Universitas Indonesia.