

ANALISIS IMPLEMENTASI REMUNERASI BLU (STUDI KASUS PADA UIN SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA)

Yayu Putri Senjani

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
yayu.senjani@uin-suka.ac.id

Abstract

The purposes of this research is to investigate and analyze remuneration system which have been implemented in UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. The population taken in this study are lecturers and employees of UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. The sample of study are 57 people who representated each position. The sampling technique used in the study is stratified random sampling. Analytical Metode used is deskriptif analyze. The result is remuneration system in BLU UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta is good enough. This is demonstrated by the average score of respondents' perception on the instrument in question amounted to 3.30. The dominant variable is approved by the respondents is about the performance appraisal system with an average score of 3.63. Other variables are Determination System Grading (3.07), Determination of Rates (3.05), Performance Reporting (3.45), and Reward System (3.29)

Keyword: remuneration, university, performance

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis sistem remunerasi yang telah diimplementasikan di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Populasi dalam penelitian ini adalah dosen dan pegawai di lingkungan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Jumlah sampel penelitian sebanyak 57 orang yang merepresentasikan setiap jabatan. Teknik penarikan sampel menggunakan *stratified random sampling*. Metode analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem remunerasi BLU UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta cukup baik. Hal ini ditunjukkan dengan skor rata-rata persepsi responden atas instrumen yang ditanyakan sebesar 3,30. Variabel yang dominan disetujui oleh responden adalah tentang sistem penilaian kinerja dengan skor rata-rata sebesar 3,63. Variabel lainnya adalah Sistem Penetapan *Grading* (3,07), Penetapan Tarif (3,05), Pelaporan Kinerja (3,45), dan Penghargaan (3,29).

Kata Kunci: Remunerasi, Perguruan Tinggi, Kinerja

PENDAHULUAN

Sebagai satuan kerja yang menyelenggarakan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU) dapat memberikan remunerasi kepada pejabat pengelola, pegawai dan dewan pengawas. Remunerasi tersebut diberikan berdasarkan tingkat tanggung jawab dan tuntutan profesionalisme yang diperlukan (PP 23 tahun 2005).

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta telah mendapatkan persetujuan dari Kementerian Keuangan untuk menerapkan remunerasi BLU. Persetujuan tersebut tercantum dalam KMK nomor 1178 tahun 2015. Ketentuan teknis pelaksanaan dan pemberian remunerasi diatur lebih lanjut dalam keputusan rektor tentang penetapan grading dan tarif serta keputusan rektor tentang penetapan pedoman implementasi remunerasi. Dalam perjalannya di tahun pertama implementasi, terdapat saran dan masukan untuk perbaikan sistem implementasi remunerasi. Pada bulan September 2016, tim implementasi merekomendasikan Rektor untuk melakukan perubahan Keputusan Rektor tersebut dengan menerbitkan Peraturan Rektor tentang dua hal yang sama. Bentuk aturan dari keputusan menjadi Peraturan Rektor dikarenakan ada kajian dari perspektif hukum bahwa bentuk aturan sebaiknya berbentuk peraturan rektor. Perubahan yang terjadi mempertimbangkan kondisi di lapangan.

Dalam implementasinya, sistem remunerasi di perguruan tinggi saat ini baik di perguruan tinggi negeri maupun swasta dianggap oleh banyak kalangan kurang adil. Kebanyakan perguruan tinggi masih mengandalkan golongan, pangkat dan masa kerja. Imbal jasa seperti itu mengakibatkan tidak banyak perbedaan antara dosen yang berkinerja baik dengan yang biasa-biasa saja (Prasetyo, Yunarso, & Nugroho, 2014). Hal ini dapat disebabkan oleh desain sistem penilaian kinerja yang belum objektif. Sistem penilaian kinerja masih berbasis formalitas dan belum mencerminkan kinerja.

Dengan melihat kondisi yang terjadi di beberapa perguruan tinggi khususnya UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, maka penelitian ini dilakukan untuk menganalisis sistem implementasi remunerasi BLU yang telah diterapkan di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Penelitian serupa telah dilaksanakan sebelumnya, namun pada objek yang berbeda. Seperti Prasetyo dkk. (2014) menganalisis sistem remunerasi bagi dosen di Fakultas Ilmu Terapan Universitas Telkom D/H Politeknik Telkom.

Fokus bahasan yang dianalisis pada penelitian ini adalah sistem penetapan *grading*, penetapan tarif, pelaporan kinerja, penghargaan dan

penilaian kinerja remunerasi. Objek yang diteliti terdiri dari seluruh jenis jabatan yang ada baik tenaga pendidik (dosen) dan tenaga kependidikan (pegawai).

KERANGKA TEORITIS

Satuan Kerja Berstatus Badan Layanan Umum (BLU)

Badan Layanan Umum (BLU) merupakan status pengelolaan keuangan yang diberikan oleh Kementerian Keuangan melalui Direktorat Jenderal Perbendaharaan kepada satuan kerja di lingkungan pemerintah. Dalam Peraturan Pemerintah nomor 23 tahun 2005, BLU adalah instansi di lingkungan Pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas.

Lebih lanjut dijelaskan pada poin berikutnya Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum atau yang disebut juga PPK-BLU, adalah pola pengelolaan keuangan yang memberikan fleksibilitas berupa keleluasaan untuk menerapkan praktek-praktek bisnis yang sehat untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Hal tersebut menunjukkan jika sebuah satuan kerja atau instansi di lingkungan pemerintah mendapatkan status BLU, maka memiliki keunggulan dalam pengelolaan keuangannya, yaitu lebih fleksibel namun tetap melaksanakan tugas sebaik-baiknya untuk mencapai tujuan yang diamanahkan oleh undang-undang.

Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta memperoleh status BLU penuh dan dapat menyelenggarakan pengelolaan keuangan dengan fleksibel pada tahun 2007. Hal tersebut disahkan pada Keputusan Menteri Keuangan Nomor 301/KMK.05/2007 tanggal 2 Juli 2007. Untuk melaksanakan pengelolaan keuangan yang efektif dan efisien, satker BLU dikelola oleh pejabat pengelola dan pegawai serta diawasi oleh Dewan pengawas. Pejabat pengelola, dewan pengawas dan pegawai BLU dapat diberikan remunerasi berdasarkan tingkat tanggung jawab dan tuntutan profesionalisme yang diperlukan.

BLU memiliki kewajiban untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat yang lebih baik dibanding sebelum menjadi BLU. Untuk dapat meningkatkan layanan, pemerintah melalui Peraturan Pemerintah nomor 74 tahun 2012 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah

nomor 23 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum memberikan ketentuan bahwa Pejabat pengelola BLU dan pegawai BLU dapat terdiri atas pegawai negeri sipil dan/atau tenaga profesional non-pegawai negeri sipil sesuai dengan kebutuhan BLU. Bahkan, tenaga profesional non-pegawai negeri sipil dapat berstatus tetap maupun kontrak. Dengan fleksibilitas dalam bidang sumber daya manusia ini, maka BLU diharapkan dapat memiliki sistem pengelolaan SDM yang dapat meningkatkan kinerja dan motivasi pegawai agar dapat tercapai tujuan peningkatan layanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa.

Remunerasi

Remunerasi merupakan sistem pemberian penghasilan atau penggajian kepada pegawai yang lebih objektif dan adil. Remunerasi yang diberlakukan di institusi pemerintahan bersumber dari dana Rupiah Murni (RM) yang biasa disebut juga dana APBN (Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara) dan/atau bersumber dari dana Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) atau biasa disebut dari dana BLU.

Remunerasi terdiri dari gaji, honorarium dan insentif kinerja (KMK 1178 tahun 2015). Jika dilihat dari unsur remunerasi, sistem penggajian menjadi lebih simpel dan mengarah kepada penggajian berbasis kinerja. Gaji dibayarkan dengan memperhatikan golongan, nilai jabatan, tanggung jawab dan/atau masa kerja. Honorarium diberikan kepada Dewan Pengawas BLU yang bersumber dari dana PNBP. Insentif Kinerja diberikan kepada Pejabat pengelola/pegawai yang bersumber dari dana PNBP berdasarkan capaian *Key Performance Indicator* (KPI) yang telah ditetapkan dalam kontrak kinerja.

Untuk bisa menerapkan sistem remunerasi, satuan kerja atau instansi pemerintah harus mengajukan proposal remunerasi kepada kementerian keuangan. UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta melakukan penyusunan dan pengajuan proposal remunerasi pada tahun 2015. Proposal yang telah disusun, dibahas dan direviu oleh Kementerian Agama selaku kementerian teknis dan Kementerian Keuangan. Setelah melalui proses yang cukup panjang, BLU UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta memperoleh KMK Remunerasi pada bulan November 2015.

KMK remunerasi menjadi legitimasi bagi satker BLU untuk mengimplementasikannya. Aturan teknis mengenai pelaksanaan pemberian remunerasi ditetapkan dengan keputusan rektor. UIN Sunan

Kalijaga segera menyusun dan mengesahkan aturan teknis tersebut di awal tahun 2016. Rektor menerbitkan dua (2) keputusan yaitu tentang penetapan grading kelas jabatan dan tarif remunerasi serta tentang penetapan pedoman implementasi remunerasi BLU UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Remunerasi BLU UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta mulai diterapkan per 1 Januari 2016. Dalam perjalanannya, implemetasi remunerasi mengalami evaluasi dikarenakan beberapa kondisi kesiapan universitas dalam membangun sistem remunerasi. Pada bulan September 2016 rektor menerbitkan peraturan tentang Kelas jabatan dan tarif remunerasi serta peraturan tentang pedoman implementasi remunerasi. Dua peraturan rektor tersebut merupakan perubahan atas dua keputusan rektor sebelumnya.

Komponen remunerasi yang diimplementasikan oleh UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta pada tahun 2016 terdiri dari *pay for position*, *pay for performance* dan *pay for people*. Hal ini sama dengan yang diterapkan oleh perguruan tinggi lainnya, misalnya Universitas Negeri Semarang (Fadhilah & Sucihatningsih, 2016).

Penetapan Grading dan Tarif Remunerasi

Grading merupakan tingkatan tarif remunerasi yang diklasifikasikan berdasarkan hasil evaluasi jabatan. Dalam Peraturan Menteri Agama nomor 51 tahun 2014, grading diistilahkan dengan kelas jabatan. Dalam PMA tersebut, kelas jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tingkat seorang pegawai negeri dalam rangkaian susunan instansi pemerintah yang meskipun berbeda dalam hal jenis pekerjaan, tetapi cukup setara dalam hal tingkat kesulitan dan tanggung jawab, dan tingkat persyaratan kualifikasi pekerjaan, dan digunakan sebagai dasar penggajian.

Grading atau kelas jabatan ditetapkan berdasarkan proses evaluasi jabatan yang menghasilkan nilai jabatan berupa skor kuantitatif. Evaluasi jabatan merupakan proses untuk menilai suatu jabatan secara sistematis dengan menggunakan kriteria-kriteria yang disebut faktor jabatan terhadap informasi faktor jabatan untuk menentukan kelas jabatan (PMA nomor 51 tahun 2014).

Sebelum remunerasi BLU diimplementasikan pada satker BLU, Kementerian Agama menerapkan sistem pemberian penghasilan berupa tunjangan kinerja (Tukin). Penetapan nilai dan kelas jabatan tukin

sebagaimana dicantumkan pada PMA nomor 51 tahun 2014, adalah berdasarkan proses evaluasi jabatan sesuai dengan pedoman evaluasi jabatan pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 34 tahun 2011. Adapun faktor-faktor penentu nilai jabatan dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1
Faktor Penentu Nilai Jabatan Berdasarkan Permenpan Nomor 34 tahun 2011 dengan Menggunakan Sistem Evaluasi Faktor (*Factor Evaluation System, FES*)

No.	Faktor Penentu Nilai Jabatan	Keterangan
A.	Jabatan Struktural	
1.	Ruang lingkup dan dampak program Nilai: 175-900	Tingkat kerumitan dan kedalaman lingkup dan dampak umum bidang program dan pekerjaan yang diarahkan oleh pejabat struktural termasuk dampak pekerjaan di dalam maupun di luar organisasi
2.	Pengaturan organisasi Nilai: 100-350	Pertimbangan situasi organisasi dalam beberapa tingkat jabatan penyeliaan ketika proses pertanggungjawaban atau penilaian kinerja.
3.	Wewenang penyeliaan dan manajerial Nilai: 450-900	Wewenang penyeliaan dan manajerial yang dijalankan secara berulang memiliki tingkat faktor tertentu yang digunakan untuk pengarahan program khusus, fungsi lini, fungsi staf, dan kegiatan operasional dan penunjang.
4.	Hubungan personal Nilai: a. Sifat: 25-100 b. Tujuan: 30-125	Terdiri dari 2 bagian yaitu sifat dan tujuan hubungan. Sifat hubungan mencakup tingkat hubungan organisasi, wewenang atau pengaruh dan kesulitan dalam melakukan hubungan. Tujuan hubungan meliputi pengarahan, perwakilan, negosiasi, dan komitmen, yang berhubungan dengan tanggung jawab penyeliaan dan manajemen.
5.	Kesulitan dalam pengarahan pekerjaan Nilai: 75-1.030	Kesulitan dan kerumitan pekerjaan dasar dalam organisasi yang diarahkan, termasuk pekerjaan lini dan staf, atau pekerjaan yang dikontrakkan yang menjadi tanggung jawab penyelia dalam hal teknis atau penawasan baik secara langsung atau melalui penyelia bawahan, pimpinan tim, atau pihak lain.

No.	Faktor Penentu Nilai Jabatan	Keterangan
6.	Kondisi lain Nilai: 310-1.325	Berbagai kondisi yang mempengaruhi tingkat kesulitan dan kerumitan dalam melaksanakan kewajiban wewenang dan tanggung jawab penyeliaan.
B.	Jabatan Fungsional	
1.	Pengetahuan yang dibutuhkan jabatan Nilai: 50-1.850	Sifat dan tingkat informasi atau fakta yang harus diketahui pegawai untuk melaksanakan pekerjaan antara lain: langkah-langkah, prosedur, praktek, peraturan, kebijakan, teori, prinsip, dan konsep, dan sifat dan tingkat keahlian yang dibutuhkan untuk menerapkan pengetahuan tersebut.
2.	Pengawasan penyelia Nilai: 25-650	Sifat dan tingkat pengawasan penyelia secara langsung atau tidak langsung, tanggung jawab pegawai dan evaluasi hasil pekerjaan.
3.	Pedoman Nilai: 25-650	Sifat pedoman dan pertimbangan yang dibutuhkan untuk menerapkan pedoman tersebut yang memberikan referensi data atau menentukan hambatan tertentu dalam penggunaan pengetahuan.
4.	Kompleksitas Nilai: 25-450	a. Sifat, jumlah, variasi, dan seluk beluk tugas, langkah, proses, atau metode, dalam pekerjaan yang dilaksanakan. b. Kesulitan mengidentifikasi apa yang harus dilakukan. c. Kesulitan dasar pelaksanaan pekerjaan.
5.	Ruang lingkup dan dampak Nilai: 25-450	Hubungan antara cakupan pekerjaan (tujuan, keluasan dan kedalaman tugas) dan dampak dari hasil kerja atau jasa di dalam dan di luar organisasi.
6.	Hubungan personal Nilai: 10-220	Berdasarkan apa yang dibutuhkan untuk berhubungan, kesulitan komunikasi, dan penentuan dimana hubungan diadakan.
7.	Persyaratan fisik Nilai: 5-50	Kemampuan dan karakteristik fisik, syarat ketangkasan dan kegesitan dan penggunaan fisik yang perlu dalam pekerjaan tersebut.
8.	Lingkungan pekerjaan	Mempertimbangkan risiko dan ketidaknyamanan dalam lingkungan

No.	Faktor Penentu Nilai Jabatan	Keterangan
	Nilai: 5-50	pekerjaan, atau sifat pekerjaan dan peraturan keamanan yang dibutuhkan.

Kementerian Keuangan selaku pembuat regulasi mengenai sistem remunerasi, menyarankan untuk melakukan proses evaluasi jabatan yang mempertimbangkan *input required*, *thinking process involved* dan *output expected*. Ketiga kategori pertimbangan tersebut dijabarkan ke dalam 10 faktor yang lebih detail yaitu:

1. Kompetensi teknis
Pengetahuan dan keterampilan substansial dan yang relevan, yang diperoleh melalui pendidikan formal, pelatihan dan pengalaman kerja dalam masa waktu tertentu.
2. Manajerial
Kompleksitas kepemimpinan yang dilihat dari aspek jenis kepemimpinan, sifat kepemimpinan dan ruang lingkup kepemimpinan.
3. Komunikasi
Kompleksitas komunikasi yang dilihat dari aspek jenis dan konteks informasi, peran jabatan dan tujuan dalam proses komunikasi timbal balik, serta pihak yang terlibat dan situasi kontak komunikasi.
4. Analisis lingkungan pekerjaan
Kerumitan mental dalam hal menganalisis masalah dan menentukan sebab-sebab masalah paling mungkin dan intinya.
5. Pedoman keputusan
Kerumitan upaya berpikir dalam menentukan dasar keputusan tindakan untuk mengatasi suatu masalah dan atau menyelesaikan tugas, serta mengamankan hasil keputusan dan memastikan tercapainya hasil yang diharapkan.
6. Kondisi kerja
Kompleksitas berbagai kondisi kerja dominan, berlangsung intensif selama proses pekerjaan tersebut dan kondisi ketidaknyamanan atau keadaan yang tidak diinginkan namun tak terlakkan dan dapat menimbulkan resiko walaupun tindakan pencegahan dan peralatan dan keselamatan telah diusahakan untuk digunakan.

7. Wewenang (kebebasan bertindak)
Tingkat legitimasi wewenang keputusan yang diakui secara formal oleh organisasi dan diakui secara profesional dapat menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya.
8. Tanggung jawab harta
Tingkat nilai harta yang dikelola, dihasilkan dan atau dipertanggungjawabkan secara langsung atau tidak langsung.
9. Peran jabatan
Tingkat tuntutan kompleksitas peran jabatan terhadap usaha inti organisasi berdasarkan karakter atau sifat dan posisi kontribusi jabatan dalam pengendalian resiko usaha inti tersebut.
10. Probabilitas risiko
Kemungkinan timbulnya gangguan dan atau resiko karena terjadinya kekurangtepatan sampai dengan kesalahan tindakand alam proses kerja disebabkan karena faktor-faktor yang tak terduga.

Kinerja dan Penilaian Kinerja

Kinerja merupakan ukuran ketercapaian atas target dari suatu pekerjaan. Berikut adalah beberapa pengertian kinerja yang diungkapkan Uno & Lamatenggo (2015):

- a. Whitmore mendefinisikan kinerja sebagai suatu perbuatan, prestasi, atau apa yang diperlihatkan seseorang melalui keterampilan yang nyata.
- b. King menjelaskan kinerja adalah aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas pokok yang dibebankan kepadanya.
- c. Galton dan Simon memandang kinerja merupakan hasil interaksi atau berfungsinya unsur-unsur motivasi, kemampuan dan persepsi pada diri seseorang.

Untuk mengetahui berapa capaian kinerja yang diperoleh seseorang maka perlu dilakukan evaluasi atau penilaian kinerja. Evaluasi kinerja adalah proses yang mengukur kinerja seseorang dengan membandingkan berbagai kemungkinan (Pophan dalam Uno & Lamatenggo, 2015). Kemungkinan tersebut contohnya adalah standar, target, sasaran atau kriteria yang telah ditetapkan atau disepakati bersama sebelumnya.

Evaluasi kinerja memiliki beberapa tujuan, yaitu (1) meningkatkan kecakapan seseorang untuk meningkatkan pelaksanaan nilai tambah, (2) mengidentifikasi kesulitan-kesulitan, dan (3) menyetujui suatu rencana untuk mencapai peningaktan yang telah diproyeksikan (Westerman

dalam Uno & Lamatenggo, 2015). Lebih lanjut Gomes dalam sumber yang sama menyatakan, selain untuk menilai kinerja sebelumnya evaluasi kinerja juga bertujuan untuk memotivasi perbaikan kinerja di waktu yang akan datang. Hal ini menunjukkan kinerja seseorang perlu dievaluasi agar dapat diketahui bagaimana capaian pemenuhan tugasnya pada periode tertentu dan hasilnya harus dapat meningkatkan motivasi untuk hasil yang lebih baik di masa yang akan datang.

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai instansi pemerintah menggunakan sistem penilaian kinerja yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Bagi pegawai negeri sipil, kinerja dinilai setiap tahun berdasarkan peraturan pemerintah nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS. Unsur penilaian kinerja dalam peraturan tersebut terdiri dari SKP (Sasaran Kerja Pegawai) dan perilaku kerja.

Penilaian SKP meliputi aspek capaian kuantitas, kualitas, waktu dan biaya pada setiap item pekerjaan sesuai dengan tugas dan fungsi jabatan masing-masing. Sedangkan unsur penilaian perilaku kerja terdiri dari aspek orientasi layanan, integritas, komitmen, disiplin dan kerja sama. Khusus untuk pegawai yang menduduki jabatan struktural unsur penilaian perilaku kerja ditambahkan aspek kepemimpinan.

Sistem penilaian prestasi kerja PNS berdasarkan PP nomor 46 tahun 2011 merupakan pengembangan dari PP nomor 70 tahun 1979 berupa Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan atau yang dikenal dengan istilah DP3. Hal ini ditunjukkan dengan penilaian kerja yang lebih objektif dan akuntabel. DP3 memiliki tata cara penilaian yang sangat subjektif yaitu dengan ukuran kualitatif. Penilaian prestasi kerja PNS menitikberatkan pada unsur SKP dengan memberikan bobot 60%, sedangkan perilaku kerja yang masih bersifat subjektif dan kualitatif diberikan bobot 40%.

Sejak tebitnya Keputusan Menteri Keuangan (KMK) nomor 1178 tahun 2015 yang menandakan pemberlakuan sistem remunerasi bagi pejabat pengelola, pegawai dan dewan pengawas BLU UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, Rektor menerbitkan keputusan tentang pedoman implementasi remunerasi. Setiap pegawai yang berhak menerima remunerasi wajib untuk melaporkan kinerjanya dan mendapatkan penilaian dari atasan langsung masing-masing. Adapun ketetapan rektor mengenai sistem penilaian kinerja pegawai di lingkungan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2
Perbandingan Ketetapan Rektor Sebelum dan Setelah Revisi

No.	SK Rektor nomor 26 tahun 2016	Peraturan Rektor nomor 2 tahun 2016
1	<p>Komponen nilai kinerja dosen biasa terdiri dari:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Nilai Kehadiran dengan bobot 10% b. Nilai BKD (satuan SKS) dengan bobot 70% c. Nilai IKD (seusai hasil yang tercantum pada akun Sistem Informasi Akademik masing-masing dosen dengan bobot 20%) 	<p>Komponen nilai kinerja dosen biasa terdiri dari:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Nilai Kehadiran dengan bobot 10% b. Nilai BKD (satuan SKR atau Satuan Kinerja Remunerasi yang telah disesuaikan dengan standar biaya yang berlaku) dengan bobot 90%
2	<p>Komponen nilai kinerja dosen biasa terdiri dari:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Tugas Jabatan (70%) <ul style="list-style-type: none"> 1) Nilai Kehadiran dengan bobot 15% 2) Nilai capaian IKU (Indikator Kinerja Utama) dengan bobot 65% 3) Nilai berperilaku dengan bobot 20% b. Tugas Akademik (30%) <ul style="list-style-type: none"> 1) BKD (satuan SKS) dengan bobot 70% 2) Nilai IKD (seusai hasil yang tercantum pada akun Sistem Informasi Akademik masing-masing dosen dengan bobot 30%) 	<p>Komponen nilai kinerja dosen biasa terdiri dari:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Tugas Jabatan (70%) <ul style="list-style-type: none"> 1) Nilai Kehadiran dengan bobot 15% 2) Nilai capaian IKU (Indikator Kinerja Utama) dengan bobot 85% b. Tugas Akademik (30%) <ul style="list-style-type: none"> 1) Nilai BKD (satuan SKR atau Satuan Kinerja Remunerasi yang telah disesuaikan dengan standar biaya yang berlaku) dengan bobot 100%

METODA PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian empiris. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh PNS dan Non PNS tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di lingkungan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Penetapan sampel yang digunakan adalah *stratified random sampling*. Metode penentuan sampel berdasarkan *stratified random sampling* adalah proses pemilihan elemen untuk dimasukkan ke dalam sub populasi atau strata. Setiap sub populasi memiliki ciri yang homogen, sedangkan antar sub populasi mempunyai ciri heterogen (Nuryaman & Christina, 2015). Jumlah kuesioner yang diberikan setiap unit telah ditentukan, namun siapa yang menjadi responden diserahkan kepada petugas lapangan agar menemukan pegawai dan dosen yang bersedia menjadi responden.

Data yang telah terkumpul selanjutnya dilakukan pengujian. Pengujian yang dilakukan terdiri dari analisis deskriptif. Analisis deskriptif memaparkan secara numerik atas data yang dimiliki. Analisis deskriptif adalah memberikan deskripsi mengenai karakteristik variabel penelitian (Nuryaman & Christina, 2015). Setiap item pertanyaan untuk menilai persepsi responden terhadap implementasi remunerasi yang telah dijalankan di UIN Sunan Kalijaga pada tahun anggaran 2016 ini, akan digambarkan dengan analisis deskriptif.

Kuesioner yang digunakan mengacu pada hasil pengamatan hal-hal yang diimplementasikan dalam pelaksanaan remunerasi di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Instrumen penelitian dikelompokkan menjadi beberapa bagian, yaitu:

1. Persepsi terhadap proses penetapan *grading*
Bagian ini berisi pernyataan mengenai bagaimana proses penetapan *grading* yang dilakukan tim implementasi remunerasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Hal yang dinilai adalah tentang keterlibatan responden, kesesuaian antara beban kerja dengan *grading*, kesesuaian posisi/kedudukan jabatan dengan *grading*, serta kesesuaian tugas dan fungsi dengan *grading*.
2. Persepsi terhadap proses penetapan tarif
Bagian ini mempertanyakan persepsi responden mengenai tarif remunerasi yang meliputi kesesuaian antara tarif remunerasi dengan tarif tunjangan sebelum penerapan remunerasi dan peraturan yang berlaku.

3. Persepsi terhadap sistem pelaporan kinerja
Bagian ini menggambarkan persepsi responden terhadap kesulitan pengisian laporan kinerja dan pelaksanaan sosialisasi tentang mekanisme pelaporan kinerja yang dilakukan oleh tim implementasi remunerasi.
4. Persepsi terhadap sistem penghargaan
Sistem penghargaan yang dimaksud pada bagian ini adalah apakah besaran remunerasi yang diterima responden sesuai dengan capaian kinerja masing-masing. Selain penghargaan berupa materi, bagian ini juga mempertanyakan mengenai sistem penghargaan non materi seperti promosi jabatan.
5. Persepsi terhadap sistem penilaian kinerja
Bagian terakhir kuesioner mempertanyakan mengenai persepsi responden terhadap besarnya pengaruh unsur-unsur penilaian kinerja terhadap capaian remunerasi yang diperoleh.
Selain dengan menggunakan kuesioner, penelitian ini juga menggunakan metode kajian literatur. Literatur yang digunakan adalah berbagai peraturan perundang-undangan mengenai remunerasi. Hal ini dilakukan untuk melihat dan menganalisis apakah implementasi remunerasi yang ditetapkan di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sesuai dengan peraturan yang berlaku.

HASIL DAN PEMBAHASAN

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta telah mendapatkan KMK Remunerasi sejak bulan November 2015 dan diimplementasikan per 1 Januari 2016. Sejak implementasi remunerasi, seluruh tenaga kependidikan berstatus PNS sudah tidak lagi memperoleh Tunjangan Kinerja (Tukin) dari dana APBN. Untuk menggantikan Tukin tersebut, satker BLU dapat menerapkan sistem remunerasi yang bersumber dari dana PNBPN BLU.

Remunerasi dibayarkan kepada pegawai dan dosen di lingkungan UIN Sunan Kalijaga yang berstatus aktif baik PNS maupun Non PNS (kecuali tenaga *outsourcing*). Pegawai dan dosen yang berhak menerima remunerasi adalah yang melaporkan kinerjanya pada waktu yang ditentukan. Setelah pegawai menyerahkan laporan kinerja, atasan langsung melakukan proses penilaian atau *review* atas inputan laporan tersebut. Atasan langsung harus dapat memastikan bahwa laporan kinerja menggambarkan kinerja sesungguhnya.

Dalam perjalanan implementasi remunerasi tahun pertama ini, tim Remunerasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta melakukan sosialisasi kepada seluruh objek penerima remunerasi mengenai sistem penilaian dan pelaporan kinerja serta mekanisme pembayaran remunerasi. Pada penelitian ini, dilakukan analisis evaluasi implementasi remunerasi tahun 2016 melalui penyebaran kuesioner kepada beberapa dosen dan pegawai yang dijadikan sampel. Penentuan sampel diupayakan dari seluruh unit yang ada di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yang terdiri dari dosen biasa, dosen dengan tugas tambahan, pegawai jabatan fungsional umum dan pegawai dengan jabatan struktural.

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian telah dilakukan uji validitas dengan metode korelasi. Hasil pengujiannya adalah sebagai berikut:

Tabel 3
Hasil Uji Validitas

Kuesioner	Sig.	Kesimpulan
A. Penetapan <i>grading</i>		
1. Pernyataan 1	0,000	Valid
2. Pernyataan 2	0,001	Valid
3. Pernyataan 3	0,000	Valid
B. Penetapan tarif		
1. Pernyataan 1	0,000	Valid
2. Pernyataan 2	0,000	Valid
C. Pelaporan kinerja		
1. Pernyataan 1	0,000	Valid
2. Pernyataan 2	0,000	Valid
3. Pernyataan 3	0,000	Valid
D. Penghargaan		
1. Pernyataan 1	0,000	Valid
2. Pernyataan 2	0,000	Valid
3. Pernyataan 3	0,000	Valid
E. Penilaian kinerja		
1. Pernyataan 1	0,000	Valid
2. Pernyataan 2	0,000	Valid
3. Pernyataan 3	0,000	Valid

Dikarenakan hasil uji validitas instrumen penelitian telah dinyatakan valid, maka berikutnya dilakukan uji statistik deskriptif. Gambaran

pengelompokkan responden berdasarkan jabatan dan unit kerja dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4
Deskripsi Responden Berdasarkan Unit Kerja dan Jabatan

			Jabatan				Total
			Dosen Biasa	Dosen dengan Tugas Tambahan	JFU/ JFT	Pejabat Struktural	
Unit Kerja	Fakultas/ Pasca	Count	9	13	11	4	37
		% within Jabatan	100%	81,3%	52,4%	36,4%	64,9%
		% of Total	15,8%	22,8%	19,3%	7,0%	64,9%
	PAU	Count	0	1	6	7	14
		% within Jabatan	0,0%	6,3%	28,6%	63,6%	24,6%
		% of Total	0,0%	1,8%	10,5%	12,3%	24,6%
	Lembaga /UPT	Count	0	2	4	0	6
		% within Jabatan	0,0%	12,5%	19,0%	0,0%	10,5%
		% of Total	0,0%	3,5%	7,0%	0,0%	10,5%
Total		Count	9	16	21	11	57
		% within Jabatan	100%	100%	100%	100%	100%
		% of Total	15,8%	28,1%	36,8%	19,3%	100%

Tabel 4 menunjukkan bahwa responden terbesar berdasarkan unit kerja adalah dari fakultas dan pascasarjana yaitu 37 orang atau hampir 65% dari total responden. Hal ini dikarenakan jumlah fakultas yang cukup besar dibandingkan dengan unit-unit lainnya.

Jika dilihat berdasarkan jabatan, responden terbanyak adalah pegawai dengan jabatan fungsional umum (tenaga kependidikan yang tidak menduduki jabatan struktural). Jumlah responden yang menduduki

jabatan tersebut adalah sebesar 21 orang atau setara dengan 36,8%. Hal ini disebabkan karena keberadaan posisi dan jumlah orang yang menduduki jabatan tersebut adalah paling besar di antara yang lainnya.

Adapun hasil dari jawaban responden mengenai persepsi terhadap implementasi sistem remunerasi adalah sebagai berikut:

Tabel 5
Hasil Analisis Remunerasi Berdasarkan Jabatan

Jabatan		Penetapan Grading	Penetapan Tarif	Pelaporan Kinerja	Penghargaan	Penilaian Kinerja	Persepsi Remunerasi
Dosen Biasa	N	9	9	9	9	9	9
	Mean	3,0278	2,5556	3,5926	2,9630	3,3704	3,1333
	% of Total N	15,8%	15,8%	15,8%	15,8%	15,8%	15,8%
Dosen dengan Tugas Tambahan	N	16	16	16	16	16	16
	Mean	3,1563	2,9063	3,6250	3,3958	3,5417	3,3417
	% of Total N	28,1%	28,1%	28,1%	28,1%	28,1%	28,1%
JFU/JFT	N	21	21	21	21	21	21
	Mean	3,1071	3,3810	3,3175	3,3333	3,7302	3,3556
	% of Total N	36,8%	36,8%	36,8%	36,8%	36,8%	36,8%
Pejabat Struktural	N	11	11	11	11	11	11
	Mean	2,9091	3,0455	3,3939	3,3333	3,7879	3,2848
	% of Total N	19,3%	19,3%	19,3%	19,3%	19,3%	19,3%
Total	N	57	57	57	57	57	57
	Mean	3,0702	3,0526	3,4620	3,2924	3,6316	3,3029

	% of Total N	100%	100%	100%	100%	100%	100%
--	--------------------	------	------	------	------	------	------

Berdasarkan tabel 5 dapat diartikan bahwa persepsi dosen dan pegawai yang menjadi responden terhadap implementasi remunerasi tahun 2016 adalah cukup setuju (rata-rata 3,30). Persepsi paling tinggi ditunjukkan pada item pertanyaan mengenai sistem penilaian kinerja remunerasi yaitu 3,63. Hal ini bahwa sistem penilaian kinerja remunerasi pada tahun 2016 sudah cukup menunjukkan keyakinan pegawai dan dosen mengenai sistem penilaian kinerja yang berpengaruh terhadap remunerasi yang akan diterima. Namun demikian, pegawai dan dosen masih belum cukup yakin tentang dasar penetapan *grading* dan tarif remunerasi yang ditetapkan pada dirinya. Melihat hasil tersebut, pimpinan tentunya harus lebih terbuka dan objektif dalam menetapkan *grading* dan tarif remunerasi.

Hasil lebih rinci dari setiap hal yang diteliti dan dianalisis adalah sebagai berikut:

1. Penetapan *grading*

Persepsi responden terhadap penetapan *grading* remunerasi dinyatakan cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari skor rata-rata adalah 3,07. Responden cukup setuju terhadap proses keterlibatan dalam proses penetapan *grading*, dan kesesuaian beban kerja, kesesuaian posisi kedudukan serta tugas dan fungsi terhadap *grading* remunerasi.

2. Penetapan tarif

Tarif remunerasi dianggap cukup sesuai dengan tarif tunjangan kinerja/honorarium dengan mekanisme sebelum remunerasi serta dianggap sesuai dengan peraturan yang berlaku. Kesimpulan ini ditunjukkan dengan skor rata-rata adalah 3,05.

3. Pelaporan kinerja

Pada bagian ini dilakukan analisis mengenai persepsi responden terhadap tingkat kesulitan pengisian laporan kinerja remunerasi dan penjelasan tentang teknis pengisian laporan kinerja remunerasi. Skor rata-rata persepsi tentang pelaporan kinerja remunerasi ada pada titik 3,46 yang berarti cukup baik. Responden merasa cukup setuju tentang penjelasan teknis pengisian laporan kinerja remunerasi dan mereka juga tidak merasa kesulitan dalam mengisi laporan kinerja

remunerasi. Hasil ini mungkin disebabkan metode pengisian laporan kinerja yang masih manual, sehingga tidak memerlukan keahlian khusus dalam menginput. Namun demikian, dari segi kevalidan dokumen isian menjadi berkurang karena jika menggunakan sistem pelaporan kinerja secara manual dapat terjadi manipulasi sehingga menghasilkan informasi yang tidak valid.

4. Penghargaan

Penghargaan merupakan sesuatu yang diterima seseorang apabila telah mencapai target *output*/kinerja yang diminta/ditetapkan sebelumnya. Sistem penghargaan yang baik adalah jika menggambarkan tingkat kinerja yang dicapai. Dalam penelitian ini, sistem pemberian penghargaan yang dianalisis adalah berupa materi dan non materi (promosi jabatan). Hasil penelitian menunjukkan bahwa skor rata-rata yang diberikan responden adalah sebesar 3,29 yang artinya cukup baik.

5. Penilaian kinerja

Bagian akhir yang dianalisis tentang sistem implementasi remunerasi yang berlangsung di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta adalah tentang sistem penilaian kinerja. Responden memberikan persepsi yang positif pada item pernyataan mengenai ini. Hal yang diukur adalah mengenai komponen-komponen penilaian kinerja remunerasi. Skor angka yang melebihi titik tengah yaitu 3,63 menyatakan bahwa komponen penilaian yang digunakan saat ini sudah menggambarkan bagaimana seharusnya kinerja seseorang dinilai.

Jika dilihat berdasarkan jabatan responden, dosen dengan tugas tambahan dan pegawai dengan jabatan fungsional umum/tertentu merasa lebih yakin terhadap sistem implementasi remunerasi tahun 2016 dibandingkan dengan pegawai pejabat struktural bahkan oleh dosen biasa. Selain itu, dapat ditunjukkan pula bahwa dosen biasa adalah responden yang paling merasa tidak setuju terhadap penetapan tarif remunerasi. Hal ini mungkin disebabkan bahwa dosen biasa tidak memperhatikan tunjangan lain yang telah diterimanya yaitu tunjangan sertifikasi dosen, sehingga merasa tarif remunerasi tidak sesuai dengan tugas dan fungsinya. Penyebab lain yang dapat menimbulkan hasil analisis tersebut adalah, sistem pembayaran sebelum implementasi remunerasi adalah *cash and carry*, dimana dosen mendapatkan penghasilan secara langsung setelah melakukan pekerjaan. Namun dengan adanya sistem

implementasi remunerasi, seluruh kinerja diperhitungkan terlebih dahulu selama 1 semester akademik, lalu dibayarkan berdasarkan nilai kinerja dan tarif masing-masing.

Remunerasi merupakan hal yang baru di lingkungan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Kondisi yang sering ditemukan adalah sulitnya penerimaan dari pegawai yang telah berada di organisasi tersebut dalam masa kerja yang lama. Hal ini dikarenakan lamanya masa kerja terlebih pada posisi jabatan yang sama telah memberikan pengalaman kerja yang sangat panjang dan banyak. Dari pengalaman-pengalaman kerja tersebut, membuat seseorang merasa nyaman dalam kondisi sekarang dan sulit menerima sesuatu hal yang baru. Hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa persepsi pegawai terhadap implementasi remunerasi di lingkungan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dapat dikatakan cukup berhasil dan diterima sekalipun pegawai tersebut sudah sangat lama bekerja. Hal tersebut ditunjukkan pada jumlah responden yang mayoritas memiliki masa kerja lebih dari 15 tahun.

Tabel 6
Sebaran Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah Responden	Persentase
1-5 tahun	12	21,1%
6-10 tahun	6	10,5%
11-15 tahun	10	17,5%
Lebih dari 15 tahun	29	50,9%

KESIMPULAN

Penyusunan desain sistem remunerasi BLU di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta telah melalui proses sesuai dengan aturan yang berlaku. KMK nomor 1178 tahun 2015 menjadi dasar hukum bagi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk menerapkan remunerasi bagi Pejabat Pengelola, Pegawai dan Dewan Pengawas. KMK remunerasi tersebut memberikan kesempatan kepada pimpinan BLU (rektor) untuk mengatur sendiri tentang teknis pelaksanaan pemberian remunerasi. UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta telah memiliki aturan teknis tersebut yang dituangkan dalam Keputusan Rektor dan mengalami revisi menjadi peraturan Rektor dikarenakan beberapa alasan baik dari segi hukum maupun kondisi lapangan.

Proses penetapan *grading* (kelas jabatan) dan tarif remunerasi telah dilaksanakan oleh tim implementasi remunerasi UIN Sunan Kalijaga

Yogyakarta. Penetapan *grading* yang menggunakan metode analisis 10 faktor penimbang kelas jabatan, mendapatkan respon cukup positif dari dosen dan pegawai. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil penelitian yang menunjukkan skor rata-rata pada angka di atas 3,00.

Sistem pelaporan kinerja, pemberian penghargaan, dan penilaian kinerja yang merupakan bagian penting dalam implementasi remunerasi, juga memperoleh hasil rata-rata yang baik bahkan lebih tinggi dari skor rata-rata persepsi responden tentang penetapan *grading* dan tarif remunerasi. Hal ini berarti tim implementasi remunerasi sudah cukup berhasil dalam menyusun sistem implementasi remunerasi yang lebih adil dan memberikan penghargaan berdasarkan kinerja secara objektif. Bagian ini merupakan faktor penentu utama dalam keberhasilan implementasi remunerasi, karena remunerasi bertujuan memberikan penghasilan kepada pegawai berdasarkan capaian kinerjanya seperti yang diamanahkan pada KMK 1178 tahun 2015.

Namun demikian, implementasi remunerasi di lingkungan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta masih mengalami kendala. Kendala utama adalah belum adanya sistem pelaporan dan penilaian kinerja berbasis aplikasi elektronik secara online. Jika pelaporan dan penilaian kinerja masih dilaksanakan secara *manual*, maka masih dapat dimungkinkan terjadi manipulasi yang berdampak pada pemberian remunerasi secara tidak adil.

Saran yang dapat peneliti ajukan bagi tim implementasi remunerasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta adalah agar dapat terus mengevaluasi kekurangan sistem yang sedang berjalan dan memperbaikinya agar tujuan implementasi remunerasi dapat tercapai. Keberhasilan tim dalam mendesain sistem remunerasi juga sangat dipengaruhi oleh kebijakan pimpinan. Untuk itu, pimpinan BLU diharapkan dapat mendukung tim implementasi dengan lebih baik lagi agar pembangunan sistem remunerasi dapat berjalan dengan lebih cepat.

Bagi peneliti selanjutnya dapat mengembangkan penelitian serupa dengan menggunakan metode yang lebih baik lagi. Selain itu variabel yang diuji dapat ditambahkan untuk menganalisis tingkat keberhasilan sistem implementasi remunerasi yang diberlakukan di perguruan tinggi maupun satuan kerja lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Fadhlah, Putti dan Sucihatningsih. 2016. *Analisis Perbandingan Kinerja Dosen Dua Tahun Sebelum dan Sesudah Remunerasi*. Economic Development Analysis Journal.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. *Faktor Penimbang dalam Alat Evaluasi Jabatan*.
- Keputusan Menteri Keuangan Nomor 1178 tahun 2015 tentang Penetapan Remunerasi Bagi Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas, dan Pegawai Badan Layanan Umum Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta pada Kementerian Agama.
- Keputusan Rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Nomor 241.1 tahun 2015 tentang Penetapan Grading Kelas Jabatan dan Tarif Remunerasi Bagi Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas dan Pegawai Badan Layanan Umum (BLU) UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Tahun Anggaran 2016.
- Keputusan Rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Nomor 26 tahun 2016 tentang Penetapan Pedoman Implementasi Remunerasi Badan Layanan Umum UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Tahun 2016.
- Milagia, Misail, Nurdin Brasir dan Muh. Yunus Amar. *Remunerasi, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pajak*. Universitas Hasanuddin. Makassar.
- Nuryaman dan Veronica Christina. 2015. *Metodologi Penelitian Akuntansi dan Bisnis: Teori dan Praktik*. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Peraturan Menteri Agama Nomor 51 tahun 2014 tentang Nilai dan Kelas Jabatan Struktural dan Jabatan Fungsional pada Kementerian Agama.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 34 tahun 2011 tentang Pedoman Evaluasi Jabatan.
- Peraturan Pemerintah nomor 23 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.
- Peraturan Pemerintah nomor 74 tahun 2012 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah nomor 23 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Rektor Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta Nomor 1 tahun 2016 tentang Kelas Jabatan dan Tarif Remunerasi Bagi Dewan Pengawas, Pejabat Pengelola, dan Pegawai Badan Layanan Umum Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta Tahun Anggaran 2016.

- Peraturan Rektor Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta Nomor 2 tahun 2016 tentang Pedoman Implementasi Remunerasi Badan Layanan Umum Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta Tahun 2016.*
- Prasetyo, Hanung Nindito, Eka Widhi Yunarso dan Heru Nugroho. 2014. *Implementasi Remunerasi Berbasis Kinerja di Perguruan Tinggi (Studi Kasus Fakultas Ilmu Terapan Universitas Telkom D/H Politeknik Telkom).* Prosiding Seminar Nasional Manajemen Teknologi IX.
- Trihendradi, C. 2012. *Step by Step SPSS 20 Analisis Data Statistik.* Yogyakarta: Andi.
- Uno, Hamzah B. dan Ninda Lamatenggo. 2015. *Teori Kinerja dan Pengukurannya.* Jakarta: Bumi Aksara.