



# **PROBLEM HUKUM DAN MANAJEMEN**

## **KEBIJAKAN REMUNERASI PADA PERGURUAN TINGGI KEAGAMAAN ISLAM NEGERI (PTKIN) SATUAN KERJA BADAN LAYANAN UMUM (SATKER BLU)**

Oleh :

Dr. H. Ja'far Baehaqi, S.Ag, M.H.

*Problem Hukum dan Manajemen*

Problem Hukum dan Manajemen  
Kebijakan Remunerasi  
pada Perguruan Tinggi Negeri Keagamaan Islam Negeri (PTKIN)  
Satuan Kerja Badan Layanan Umum (Satker BLU)

**Penulis**

Dr. H. Ja'far Baehaqi, M.H.

**ISBN:**

**978-602-9029-28-4**

**Penerbit**

Walisongo Press

**Redaksi:**

Kantor Pusat Pengembangan Bisnis UIN Walisongo  
Jl. Walisongo No. 3-5 Kampus 1 UIN Walisongo Semarang 50185  
Telp/Faks. 024-7615923  
pusatbisnis@walisongo.ac.id  
[www.pusatbisnis.walisongo.ac.id](http://www.pusatbisnis.walisongo.ac.id).

Cetakan Pertama, Juli 2019

Hak pengarang dan penerbit dilindungi undang-undang No. 19  
Tahun 2002

Dilarang memproduksi sebagian atau seluruhnya dalam bentuk  
apapun

Tanpa izin tertulis dari penerbit

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur ke hadirat Allah SWT atas limpahan nikmat dan karunia-Nya. Shalawat dan salam semoga tetap terlimpahkan kepada rasulullah Muhammad SAW yang telah menuntun umat manusia dari kegelapan dan kehinaan menuju keimanan dan kemuliaan. Shalawat dan salam semoga juga terlimpahkan kepada para sahabat dan keluarganya.

Dalam satu dekade terakhir ini remunerasi tidak saja ramai diperbincangkan melainkan juga telah diterima dan dirasakan. Jika dulu remunerasi hanya dikenal di lembaga-lembaga bisnis, maka kini juga diberlakukan di instansi pemerintah termasuk Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) yang berstatus Badan Layanan Umum (BLU). Selain remunerasi, di instansi pemerintah juga diberlakukan skema tunjangan kinerja (TUKIN) yang diberikan kepada pegawai kementerian/lembaga yang telah berhasil melaksanakan reformasi birokrasi.

Implementasi remunerasi pada PTKIN BLU diwarnai oleh banyak problem, baik sebelum maupun selama pelaksanaan kebijakan itu. Jika sebelum pelaksanaan beberapa problem muncul terkait alasan dilaksanakannya kebijakan remunerasi, maka selama pelaksanaannya muncul problem yang lebih kompleks terkait tahapan-tahapan yang dilalui. Intinya, remunerasi ibarat makan

buah si malakama. Jika dimakan ayah meninggal, namun jika tidak dimakan ibulah yang akan meninggal.

Apa pun yang terjadi remunerasi *go a head*. Namun demikian, perbaikan-perbaikan harus ditempuh. Mulai dari skemanya yang perlu disesuaikan dengan ketentuan dalam Keputusan Menteri Keuangan sebagai dasar acuan, perbaikan regulasi remunerasi di internal PTKIN, sosialisasi terus menerus dan tiada henti, penerapan prinsip-prinsip *good governance*, dan hal-hal lain yang menjadi prasyarat bagi operasional sistem remunerasi yang berkeadilan dan berkesejahteraan. Dengan demikian, remunerasi tidak saja menciptakan kesejahteraan bersama, melainkan juga dapat meningkatkan kinerja individual maupun organisasi.

Buku berjudul “Problem Hukum dan Manajemen Kebijakan Remunerasi pada Perguruan Tinggi Negeri Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) Satuan Kerja Badan Layanan Umum (Satker BLU)” ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi perbaikan sistem remunerasi di PTKIN. Ini adalah karya rintisan, oleh karena itu di sana sini mungkin terdapat kekurangan. Biarlah kelanjutan dan perbaikannya dilakukan oleh orang lain.

Remunerasi ibarat emas dalam kotak Pandora dalam mitologi Yunani. Setiap orang sangat ingin membuka dan

mendapatkannya, tetapi banyak rintangan dan halangan untuk melakukan itu. Membahas remunerasi ibarat membuka kotak tersebut. Namun, tidak seperti terbukanya kotak Pandora yang membuat segala kejahatan berhasil bebas dan menjangkiti umat manusia, diungkapnya realitas remunerasi melalui penelitian ini dan penelitian selanjutnya diharapkan akan membebaskan keadilan dan kesejahteraan dari belenggu praktek remunerasi selama ini dan kemudian membimbing dan menghadirkannya bersama remunerasi di masa yang akan datang.

Disadari sepenuhnya bahwa banyak para pihak yang turut berperan dalam pelaksanaan penelitian. Untuk itu disampaikan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada :

1. Tim Remunerasi UIN Sunan Kalijaga dan UIN Semarang yang telah berbagi sebagian informasi dan dokumen terkait remunerasi di institusinya masing-masing;
2. Para pegawai penerima remunerasi di UIN Sunan Kalijaga dan UIN Semarang yang telah bersedia diwawancarai;
3. Berbagai pihak yang telah membantu selesainya buku ini yang tidak mungkin disebut satu persatu di sini.

*Problem Hukum dan Manajemen*

Disadari pula sepenuhnya bahwa banyak kekurangan dalam buku ini. Untuk itu dimohon masukan dari berbagai pihak demi perbaikan pada waktu mendatang.

Semarang, 27 Juni 2019

## **DAFTAR ISI**

Halaman Judul .....	i
Kata Pengantar .....	iv
Daftar Isi .....	viii
Daftar Tabel .....	xi
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
<b>BAB II REMUNERASI DAN PENINGKATAN</b>	
<b>KINERJA.....</b>	<b>11</b>
<b>A. Pengertian dan Perkembangan Pemakaian</b>	
Istilah Remunerasi.....	11
<b>B. Tujuan dan Asas Remunerasi .....</b>	<b>20</b>
<b>C. Kebijakan Remunerasi pada Instansi Pemerintah</b>	<b>27</b>
<b>D. Implementasi Kebijakan Remunerasi .....</b>	<b>41</b>
<b>E. Penilaian Kinerja dan Peningkatan Kinerja .....</b>	<b>43</b>
<b>BAB III IMPLEMENTASI KEBIJAKAN REMUNERASI</b>	
<b>PADA PTKIN SATKER BLU .....</b>	<b>55</b>
<b>A. Pendahuluan .....</b>	<b>55</b>
<b>B. Dasar Hukum Kebijakan Remunerasi .....</b>	<b>60</b>
<b>C. Tujuan Remunerasi .....</b>	<b>64</b>

D. Sumber Biaya Remunerasi .....	68
E. Struktur Pelaksana Remunerasi .....	74
F. Implementasi Remunerasi .....	79
1. Penyiapan Perangkat Regulasi dan Operasional .....	80
2. Sosialisasi Remunerasi pada Pegawai .....	84
3. Pelaporan Kinerja .....	88
4. Penilaian Kinerja .....	90
5. Penghitungan Remunerasi dan Verifikasinya	93
6. Pembayaran Remunerasi .....	94
G. Problem Implementasi Remunerasi .....	97
H. Evaluasi dan Perbaikan Remunerasi .....	105

#### **BAB IV ASPEK HUKUM KEBIJAKAN REMUNERASI**

PADA PTKIN SATKER BLU .....	110
A. Mengacu kepada Peraturan Perundang- undangan .....	111
B. Ketaatan pada Peraturan Perundang-undangan ..	114
C. Dituangkan dalam Produk Peraturan .....	125

BAB V ASPEK MANAJEMEN KEBIJAKAN	
REMUNERASI PADA PTKIN SATKER BLU .....	143
A. Prinsip <i>Rule of Law</i> .....	148
B. Prinsip Akuntabilitas .....	151
C. Prinsip Transparansi .....	156
D. Prinsip Partisipasi/Keterbukaan .....	161
BAB VI PENUTUP .....	165
A. Kesimpulan .....	165
B. Temuan .....	174
C. Saran .....	175
DAFTAR PUSTAKA .....	179
INDEKS .....	190

**DAFTAR TABEL**

Tabel 1 : Daftar Remunerasi Bagi Dewan Pengawas BLU  
    UIN Sunan Kalijaga ..... 88

Tabel 2 : Daftar Remunerasi Bagi Dewan Pengawas BLU  
    UIN Walisongo ..... 88

Tabel 3 : Daftar Remunerasi Bagi Pejabat Pengelola dan  
    Pegawai BLU UIN Sunan Kalijaga..... 89

Tabel 4 : Daftar Remunerasi Bagi Pejabat Pengelola dan  
    Pegawai BLU UIN Walisongo ..... 90



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Remunerasi menjadi sesuatu yang banyak diperbincangkan dalam satu dasawarsa terakhir ini setelah ia dielaborasi oleh pemerintah dalam rangka meningkatkan kinerja dan tata kelola pemerintahan. Sebelumnya istilah remunerasi hanya dikenal di dunia usaha dalam konteks pemberian kompensasi terhadap pihak-pihak terkait, misalnya komisaris, direksi, dan para pekerja/karyawan.

Elaborasi remunerasi di instansi pemerintah beriringan dengan kebijakan reformasi birokrasi yang dimulai pada 2007 saat tiga instansi, yaitu Kementerian Keuangan, Mahkamah Agung (MA) dan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) menjadi *pilot project*-nya. Perubahan yang dilakukan meliputi perampingan struktur kelembagaan sehingga mendukung efisiensi dan efektivitas dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya, standarisasi terhadap *business process* atau tata kerja dalam bentuk penyusunan *standard operating procedure* (SOP) yang baku, dan penilaian kinerja pegawai dengan menggunakan instrumen yang

mampu mengukur kinerja nyata pegawai dan mengkaitkannya dengan pemberian insentif yang memadai. Meskipun banyak kendala yang dihadapi, pelaksanaan reformasi birokrasi pada tiga instansi itu dianggap berhasil dan karena itu perlu diimplementasikan pada instansi-instansi yang lain.<sup>1</sup>

Dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Desain Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2025 disebutkan bahwa kebijakan reformasi birokrasi diarahkan untuk meningkatkan profesionalisme aparatur negara dan sekaligus mewujudkan tata pemerintahan yang baik agar mampu mendukung keberhasilan pembangunan di bidang-bidang lainnya. Karena itu, area perubahan yang menjadi target reformasi birokrasi meliputi seluruh aspek manajemen pemerintahan, yaitu:

1. Organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran;
2. Tatalaksana (sistem, proses dan prosedur) kerja yang jelas, efektif, efisien, terukur dan sesuai dengan prinsip-prinsip *good governance*;
3. Peraturan perundang-undangan (regulasi) yang lebih tertib, tidak tumpang tindih dan kondusif;

---

<sup>1</sup> Agustinus Sulistyono, "Reformasi Birokrasi vs Remunerasi, makalah tidak diterbitkan, hlm. 3.

4. Sumber daya aparatur (SDM) yang berintegritas, netral, kompeten, *capable*, professional, berkinerja tinggi dan sejahtera;
5. Pengawasan yang menjamin peningkatan penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas dari KKN;
6. Akuntabilitas kinerja birokrasi;
7. Pelayanan publik yang prima sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat; dan
8. Budaya kerja aparatur yang berintegritas dan berkinerja tinggi.

Terhadap instansi pemerintah yang dinilai telah berhasil melaksanakan tahapan reformasi birokrasi diberikan kompensasi berupa tunjangan kinerja (TUKIN). Sesuai prioritas, pelaksanaan reformasi dan pemberian tukin dimulai dari instansi yang secara langsung berkontribusi pada pemasukan/pendapatan negara, yaitu Kementerian Keuangan, disusul dengan instansi yang berkontribusi dalam penegakan hukum dan penjaga keamanan, yaitu Mahkamah Agung, Kejaksaan, Kepolisian dan TNI, baru kemudian instansi-instansi lainnya. Besaran Tukin pada seluruh instansi itu dibedakan menjadi dua, yaitu Besaran Tukin pada Kemenkeu dan besaran Tukin pada instansi selain Kemenkeu. Besaran Tukin pada Kemenkeu menjadi patokan bagi besaran

Tukin pada instansi-instansi yang lain. Artinya, pada mulanya ditentukan besaran Tukin pada Kemenkeu sebagai instansi yang pertama kali mendapatkan Tukin. Selanjutnya besaran itu menjadi patokan bagi besaran Tukin pada instansi-instansi lainnya yang mendapatkan Tukin pada waktu-waktu sesudahnya. Meskipun berpatokan pada besaran Tukin Kemenkeu, besaran Tukin instansi-instansi lainnya tidak sama besarnya, melainkan prosentase tertentu saja. Misalnya, ketika pegawai pada kemenag mendapatkan Tukin untuk pertama kali pada 2014, besarnya adalah berkisar 40 persen sampai 45 persen saja dari besaran Tukin Kemenkeu. Lalu ketika peningkatan pelaksanaan reformasi birokrasi, besaran Tukin kemenag pada akhir 2015 naik menjadi sekitar 60 persen dari besaran Tukin Kemenkeu. Proses reformasi birokrasi dan pemberian Tukin itu sendiri melibatkan tiga institusi, yaitu instansi yang berkepentingan, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan-RB) dan Kementerian Keuangan. Setelah semua tahapan di tiga institusi itu selesai, maka pada tahap akhirnya adalah penerbitan payung hukum bagi pemberian Tukin itu dalam bentuk Peraturan Presiden.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Hingga saat ini Tukin baru diberikan pada instansi pemerintah yang ada di pusat. Namun demikian bukan berarti instansi pemerintah yang ada di daerah tidak mendapatkan sama sekali. Memang pegawai-pegawai pada instansi pemerintah di

Pada sisi yang lain melalui Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PP BLU), pemerintah memperkenalkan apa yang disebut Badan Layanan Umum (BLU) dengan karakteristik fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip ekonomi dan produktivitas, dan penerapan praktek bisnis yang sehat.<sup>3</sup> Dengan karakteristiknya yang demikian, maka banyak instansi pemerintah yang tertarik untuk melakukan transformasi diri dari semula satuan kerja (Satker) pada kementerian negara/lembaga/pemerintah daerah menjadi Satker BLU yang dalam memberikan pelayanan umumnya didasarkan kepada kewenangan yang didelegasikan oleh instansi induknya tersebut.<sup>4</sup>

Kecuali memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan sebagaimana tersebut di atas, PP BLU juga mengelaborasi remunerasi bagi pejabat pengelola, dewan pengawas dan pegawai BLU berdasarkan tingkat tanggung jawab

---

daerah tidak/belum mendapatkan Tukin, namun banyak dari mereka yang telah mendapatkan apa yang disebut tunjangan perbaikan penghasilan (TPP) yang di beberapa daerah besarnya jauh lebih tinggi dari Tukin untuk *grade* yang sama, misalnya DKI Jakarta, Pemprov Jawa Barat, Pemprov Jawa Tengah, dan lain-lain.

<sup>3</sup> Pasal 2 PP BLU. Penerbitan Peraturan Pemerintah (PP) ini, sebagaimana dinyatakan secara eksplisit dalam konsiderans menimbang, merupakan pelaksanaan ketentuan Pasal 69 ayat (7) UU Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara.

<sup>4</sup> Pasal 3 ayat (1) PP BLU.

dan tuntutan profesionalisme yang diperlukan.<sup>5</sup> Banyak Satker BLU yang tidak melirik hak istimewa (*privilege*) ini, barangkali karena merasa tidak nyaman, ketidaktahuan, atau ketidakmampuan secara finansial sebagai akibat besaran penerimaan negara bukan pajak (PNBP) yang rendah.

Meskipun secara umum remunerasi sama atau setidaknya mengandung kesamaan dengan Tukin, namun keduanya tidak identik. Remunerasi hanya diperuntukkan bagi instansi pemerintah yang berstatus BLU dan sifatnya terbatas pada satu Satker tertentu, sedangkan Tukin diperuntukkan bagi instansi pemerintah yang telah berhasil melaksanakan tahapan reformasi birokrasi dan berlaku menyeluruh pada semua Satker yang ada. Secara teori dimungkinkan diterimanya remunerasi dan Tukin secara bersamaan oleh pegawai PNS pada Satker BLU yang instansi induknya telah menerima Tukin. Untuk menghindari adanya penerimaan ganda –remunerasi dan tukin– secara bersamaan ini, maka pada setiap Peraturan Presiden tentang Pemberian Tukin pada suatu instansi tertentu selalu ada klausul yang berisi tidak diberikannya Tukin pada pegawai BLU yang telah mendapat remunerasi.

---

<sup>5</sup> Pasal 36 ayat (1) PP BLU.

Dalam lima tahun terakhir ini banyak –untuk tidak mengatakan semua– Satker BLU yang memberikan remunerasi, termasuk beberapa Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN). Seperti halnya di Perguruan Tinggi Negeri (PTN) umum pemberian remunerasi di PTKIN kebanyakan terjadi setelah diterimanya Tukin pada perguruan tinggi yang bersangkutan. Dengan demikian bisa ditafsirkan bahwa kebijakan remunerasi pada PTKIN merupakan respon dari kebijakan Tukin yang tidak mengakomodir dosen dan pegawai non PNS.<sup>6</sup> Baik Peraturan Presiden Nomor 108 Tahun 2014 (Perpres 108/2014 atau disebut Perpres Tukin lama) maupun Peraturan Presiden Nomor 154 Tahun 2015, (Perpres 154/2015 atau disebut Perpres Tukin baru) sebagai payung hukum pemberian Tukin pada pegawai Kementerian Agama, tidak memberikan Tukin pada dosen dan pegawai non PNS. Sesungguhnya Perpres 154/2015 sudah memasukkan dosen sebagai penerima Tukin, namun hingga kini belum ada implementasinya.

---

<sup>6</sup> Sebagai akibat kebijakan moratorium penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) sementara PNS yang pensiun terus saja ada, banyak PTKIN yang mengalami defisit pegawai terutama dosen. Defisit itu semakin besar bagi PTKIN yang mengalami transformasi kelembagaan dari STAIN ke IAIN atau dari IAIN ke UIN. Untuk mengatasi defisit itu pada tahun 2016 dibuka rekrutmen dosen non PNS dalam jumlah yang sangat besar. Jumlah yang tidak pernah tercapai sepanjang sejarah penerimaan dosen PNS, dimana satu PTKIN, misalnya, ada yang mendapatkan alokasi lebih dari seratus.

Sebagai konsekuensi penerapan kebijakan remunerasi, muncul beberapa persoalan yang hampir sama di masing-masing PTKIN yang menerapkannya, ialah ketidakpuasan. Di suatu PTKIN bahkan terjadi demonstrasi terkait implementasi remunerasi.<sup>7</sup> Ketidakpuasan terhadap kebijakan remunerasi memang tidak hanya terjadi di kalangan tenaga kependidikan, melainkan juga di kalangan dosen. Namun porsi dan intensitas terbesar terjadi di kalangan tenaga kependidikan, karena bukan saja jumlah yang diterima dalam sistem remunerasi lebih sedikit daripada yang diterima sebelumnya dalam sistem Tukin, melainkan juga mekanisme pembayarannya. Jika Tukin dibayarkan per bulan secara utuh (100 persen) pada bulan berikutnya dengan kriteria dan ketentuan pembayaran yang berbasis pada ketepatan kehadiran saja, sedangkan remunerasi dibayarkan tidak sekaligus melainkan bertahap. Komponen P1 sebesar 30 persen dibayarkan perbulan, sisanya yang 70 persen dibayarkan per tiga bulan sekali.

---

<sup>7</sup> Pada 20 Juni 2016 dan 11 Nopember 2016 ratusan pegawai UIN Sunan Ampel Surabaya menggelar aksi damai terkait remunerasi. “230 Karyawan UINSA Tuntut Sistem Remunerasi yang Transparan dan Adil” dalam <http://surabaya.tribunnews.com/2016/06/20/230-karyawan-uinsa-tuntut-sistem-remunerasi-yang-transparan-dan-adil>, diakses tanggal 4 Oktober 2017; “FKTK Tuntut Transparansi dan pencairan Dana Remunerasi” dalam <http://solidaritas-uinsa.org/fktk-tuntut-transparansi-dan-pencarian-dana-remunerasi/> diakses tanggal 4 Oktober 2017; dan “Tuntut Remunerasi, Pegawai UINSA Bergolak” dalam <http://www.jawapos.com/radarsurabaya/archive/read/2016/06/20/1987/tuntut-remunerasi-pegawai-uinsa-bergolak> diakses tanggal 4 Oktober 2017.

Kecuali itu, sisa besaran remunerasi komponen P2 yang 70 persen tergantung capaian kinerjanya yang mekanismenya rumit atau setidaknya agak merepotkan dibandingkan sistem Tukin.

Sementara itu ketidakpuasan di kalangan dosen, terutama dosen yang tidak mendapatkan tugas tambahan (Dosen biasa/DS) terjadi karena rendahnya *grade* atau peringkat jabatan, nilai jabatan dan pada akhirnya besaran nominal remunerasi yang diterima. Padahal dengan menerima remunerasi, dosen tidak lagi menerima honorarium yang sebelumnya diterima atas kelebihan beban mengajar, pelaksanaan tugas menguji, tugas membimbing dan tugas-tugas lain di bidang akademik. Tidak sedikit dosen yang mengalami penurunan penerimaan dari pola honorarium ke pola remunerasi.

Remunerasi yang penuh kontroversial tersebut diklaim oleh para pejabat PTKIN sebagai sebuah kebijakan yang bersifat terpaksa. Artinya, remunerasi ini harus diambil oleh Satker BLU atau, jika tidak diambil, statusnya sebagai Satker BLU akan dicabut. Jika ini benar maka telah terjadi reduksi terhadap norma remunerasi dalam Pasal 36 ayat (1) PP BLU. Sebab, dalam pasal tersebut dinyatakan bahwa remunerasi bukan suatu keharusan, melainkan suatu opsi yang bisa diambil. Oleh karena itu, kata-kata yang dipakai adalah “dapat diberikan” dan bukan kata “diberikan”.

Dengan demikian secara yuridis ada problem terkait kebijakan remunerasi ini.

Apabila maksud kebijakan remunerasi adalah untuk meningkatkan kinerja individu dan lembaga, maka maraknya ketidakpuasan atas remunerasi itu bisa mengindikasikan terjadinya *mismatch* antara kondisi yang diharapkan dengan realitas yang terjadi. Remunerasi akan memotivasi orang untuk bekerja lebih baik manakala ia terpuaskan, bukan semata pada jumlah nominal yang diterimanya melainkan juga pada sistem dan mekanisme remunerasi yang mencerminkan keadilan, kepatutan, dan keterbukaan. Bisa saja remunerasi justru menjadi boomerang, yang menjadikan kinerja individu dan lembaga justru menurun. Menurut Handoko,<sup>8</sup> motivasi memang bukan merupakan satu-satunya faktor yang mempengaruhi tingkat prestasi seseorang. Dua faktor lainnya adalah kemampuan individu dan pemahaman tentang perilaku yang diperlukan untuk mencapai prestasi yang tinggi (persepsi peranan). Namun motivasi, kemampuan dan persepsi peranan adalah saling berhubungan. Karena itu bila salah satu faktor rendah, maka tingkat prestasi akan rendah, walaupun faktor-faktor lainnya tinggi.

---

<sup>8</sup> T. Handoko, *Manajemen*, Edisi 2 (Yogyakarta : BPFY-Yogyakarta, 2003), hlm. 251-252.

## **BAB II**

### **REMUNERASI DAN PENINGKATAN KINERJA**

Pada bab ini akan diuraikan arti penting remunerasi bagi peningkatan kinerja organisasi dan individu dalam organisasi. Yang dimaksud organisasi di sini adalah organisasi pada umumnya dan instansi pemerintah pada khususnya yang menjadi locus dari penelitian. Pembahasan dimulai dari pengertian remunerasi dan perkembangan pemakaian istilah remunerasi, alasan diterapkannya remunerasi dalam instansi pemerintah, dan aspek-aspek yang penting dari remunerasi.

#### **A. Pengertian dan Perkembangan Pemakaian Istilah Remunerasi**

Remunerasi secara umum didefinisikan sebagai pemberian gaji kepada seseorang pegawai sebagai imbalan atau penghargaan atas pekerjaan/kontribusi yang sifatnya rutin kepada organisasi tempat ia bekerja. Dengan kata lain, remunerasi adalah sesuatu yang diterima oleh seorang pegawai dari organisasi tempat ia

bekerja sebagai imbalan atau balas jasa atas prestasi atau kontribusinya kepada organisasi tersebut.<sup>9</sup>

Remunerasi berasal dari kata *remuneration* yang memiliki kata dasar *remunerate* yang berarti membayar atau juga dapat disebut mengupahi. Remunerasi dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia diartikan dengan imbalan atau gaji.<sup>10</sup> Dalam praktiknya remunerasi diberikan kepada pegawai atas dasar adanya hubungan kerja, dimana ketika suatu pekerjaan telah diselesaikan maka remunerasi dapat diterima.

Menurut Panggabean<sup>11</sup> remunerasi adalah setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada perusahaan. Sedangkan menurut Hasibuan,<sup>12</sup> remunerasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

---

<sup>9</sup> “Pengertian Remunerasi Karyawan, Tujuan, Unsur-unsur, Indikator”, diakses dari <https://www.maxmanroe.com/vid/finansial/pengertian-remunerasi.html> tanggal 19 Mei 2018.

<sup>10</sup> Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1995), hlm. 358.

<sup>11</sup>Panggabean, M.S. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bogor: Ghalia Indonesia, 2015), hlm. 75

<sup>12</sup>Hasibuan, M.S.P., *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta : Bumi Aksara, 2008), hlm. 118.

Remunerasi berkaitan dan identik dengan gaji atau upah kerja. Menurut Moeheriono,<sup>13</sup> gaji (*sallary*) adalah suatu bentuk balas jasa ataupun penghargaan yang diberikan secara teratur kepada seorang karyawan/pegawai atas jasa dan hasil kerjanya. Gaji biasa disebut upah, dan keduanya merupakan suatu bentuk kompensasi, yaitu imbalan yang diterima oleh karyawan secara teratur atas prestasi kerja yang diberikan kepada perusahaan/pemberi kerja.

Kompensasi lebih luas daripada gaji. Karena apa yang diterima oleh karyawan sebagai kompensasi kerja seringkali tidak hanya gaji, melainkan juga unsur-unsur yang lain, misalnya tunjangan, asuransi, dan jaminan pensiun.

Remunerasi seringkali disama artikan dengan istilah kompensasi. Remunerasi memiliki makna sebagai pembayaran atas apa yang sudah dikerjakan oleh seorang pegawai atau sebagai balas jasa atas pelaksanaan tugas seseorang pegawai. Menurut Sulistiyo,<sup>14</sup> remunerasi, kompensasi, gaji, upah, dan insentif

---

<sup>13</sup> Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Edisi Revisi, (Jakarta : PT RajaGrafindo persada, 2014), hlm. 252. Menurut Moeheriono, meskipun sama, gaji bisa dibedakan dari upah berdasarkan kuatnya ikatan kerja dan jangka waktu penerimaannya. Disebut gaji apabila ikatan kerjanya kuat dan waktu penerimaannya bersifat teratur setiap awal atau akhir bulan. Sedangkan disebut upah apabila ikatan kerjanya kurang kuat dan waktu penerimaannya adalah setiap hari atau setiap minggu.

<sup>14</sup> Agus Sulistiyo, *Konsep Sistem Penggajian di Indonesia*, (Jakarta: LAN, 2007), hlm. 35.

seringkali dipergunakan secara bergantian dan dianggap memiliki makna yang sama yaitu balas jasa atas pelaksanaan tugas seorang pegawai. Paul Mackay<sup>15</sup> mengatakan ada dua jenis balas jasa yang diberikan kepada pegawai yaitu *Remuneration and Reward*. Dikatakan lebih lanjut bahwa remunerasi merupakan balas jasa yang diberikan kepada pegawai atas kinerjanya dan diwujudkan dalam bentuk uang (gaji, bonus, komisi dan sebagainya), sedangkan reward pengertiannya lebih luas yaitu balas jasa yang diberikan kepada pegawai atas kinerjanya yang bisa berwujud uang dan bukan uang (promosi, tugas belajar, tamasya, dan sebagainya).

Dari beberapa pengertian remunerasi sebagaimana tersebut di atas, remunerasi sebenarnya berbicara soal imbalan yang diberikan kepada seseorang berkaitan dengan kompetensi yang dimilikinya dan kinerja (*performance*) yang dihasilkannya untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Baik terhadap kompetensi yang dimiliki maupun kinerja yang dihasilkan sama-sama dihargai dengan imbalan.

Dari beberapa pengertian itu pula dapat ditarik kesimpulan bahwa remunerasi mempunyai makna dan cakupan pengertian

---

<sup>15</sup> Paul Mackay, *Which Remuneration And Rewards System Will Work Best For Us, Performance Based Or Skill Based*, (USA: Management Development Centre, 1997), hlm. 27

yang sama atau hampir sama dengan kompensasi. Sebagai imbalan kerja, remunerasi atau kompensasi mempunyai keterkaitan yang signifikan dengan kinerja karyawan/pegawai. Semakin tinggi remunerasi/kompensasi, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan; *ceteris paribus*. Tingkat kepuasan yang semakin tinggi akan semakin meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam meraih kinerja yang tinggi pula. Sebaliknya, remunerasi/kompensasi yang rendah tidak saja menyebabkan karyawan mengekspresikan diri mereka dalam bentuk kinerja yang rendah, melainkan tidak jarang akan disertai protes dan/atau mogok kerja.

Hingga pertengahan dekade pertama abad ini, remunerasi masih terbatas pada dunia bisnis dan perusahaan. Namun pada 2007 remunerasi mulai dielaborasi penerapannya pada instansi pemerintah beriringan dengan kebijakan reformasi birokrasi saat tiga instansi, yaitu Kementerian Keuangan, Mahkamah Agung (MA) dan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) menjadi *pilot project*-nya.

Kebijakan reformasi birokrasi berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Desain Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2025 diarahkan untuk meningkatkan profesionalisme aparatur negara dan sekaligus mewujudkan tata

### *Problem Hukum dan Manajemen*

pemerintahan yang baik agar mampu mendukung keberhasilan pembangunan di bidang-bidang lainnya. Karena itu, area perubahan yang menjadi target reformasi birokrasi meliputi seluruh aspek manajemen pemerintahan, yaitu:

1. Organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran;
2. Tatalaksana (sistem, proses dan prosedur) kerja yang jelas, efektif, efisien, terukur dan sesuai dengan prinsip-prinsip *good governance*;
3. Peraturan perundang-undangan (regulasi) yang lebih tertib, tidak tumpang tindih dan kondusif;
4. Sumber daya aparatur (SDM) yang berintegritas, netral, kompeten, *capable*, professional, berkinerja tinggi dan sejahtera;
5. Pengawasan yang menjamin peningkatan penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas dari KKN;
6. Akuntabilitas kinerja birokrasi;
7. Pelayanan publik yang prima sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat; dan
8. Budaya kerja aparatur yang berintegritas dan berkinerja tinggi.

Terhadap instansi pemerintah yang dinilai telah berhasil melaksanakan tahapan reformasi birokrasi diberikan kompensasi

atau remunerasi berupa tunjangan kinerja (TUKIN). Jadi nomonklatur yang dipakai untuk remunerasi yang terkait reformasi birokrasi ini adalah tunjangan kinerja. Maka tak pelak semua instansi pemerintah tergerak dan termotivasi untuk melaksanakan tahap-tahap reformasi birokrasi guna mendapatkan tunjangan kinerja bagi pegawainya. Pegawai Kementerian Agama baru mendapatkan tunjangan kinerja pada tahun 2014 yang ditandai dengan dikeluarkannya Peraturan Presiden Nomor 108 Tahun 2014 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Agama. Selanjutnya pada 2015 tunjangan kinerja pegawai Kementerian Agama dinaikkan besarnya setelah dinyatakan berhasil meningkatkan capaian pelaksanaan reformasi birokrasi sebagaimana tertuang dalam Peraturan Presiden Nomor 154 Tahun 2015. Berbeda dengan regulasi terdahulu, Peraturan Presiden Nomor 154 Tahun 2015 memasukkan dosen dan guru sebagai pegawai penerima tunjangan kinerja.

Pada sisi yang lain melalui Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PP BLU), pemerintah mengintroduksi apa yang disebut Badan Layanan Umum (BLU) dengan karakteristik fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip ekonomi dan

produktivitas, dan penerapan praktek bisnis yang sehat.<sup>16</sup> Dengan karakteristiknya yang demikian, maka banyak instansi pemerintah yang tertarik untuk melakukan transformasi diri dari semula satuan kerja (Satker) pada kementerian negara/lembaga/pemerintah daerah menjadi Satker BLU yang dalam memberikan pelayanan umumnya didasarkan kepada kewenangan yang didelegasikan oleh instansi induknya tersebut.<sup>17</sup>

Kecuali memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan sebagaimana tersebut di atas, PP BLU juga mengelaborasi remunerasi bagi pejabat pengelola, dewan pengawas dan pegawai BLU berdasarkan tingkat tanggung jawab dan tuntutan profesionalisme yang diperlukan.<sup>18</sup> Remunerasi yang diperkenalkan oleh PP BLU itu bersifat opsional. Artinya remunerasi itu boleh dilaksanakan dan boleh pula tidak dilaksanakan, tergantung kemampuan keuangan BLU yang bersangkutan. Namun dalam perkembangannya implementasi remunerasi itu bersifat mandatory atau kewajiban dengan konsekuensi pencabutan status BLU manakala tidak dilaksanakan.

---

<sup>16</sup> Pasal 2 PP BLU. Penerbitan Peraturan Pemerintah (PP) ini, sebagaimana dinyatakan secara eksplisit dalam konsiderans menimbang, merupakan pelaksanaan ketentuan Pasal 69 ayat (7) UU Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara.

<sup>17</sup> Pasal 3 ayat (1) PP BLU.

<sup>18</sup> Pasal 36 ayat (1) PP BLU.

Dengan demikian, di lingkungan Kementerian Agama, sebagaimana juga di instansi pemerintah yang lain, terdapat dua macam remunerasi, yaitu tunjangan kinerja dan remunerasi. Meskipun secara umum remunerasi sama atau setidaknya mengandung kesamaan dengan Tukin, namun keduanya tidak identik. Remunerasi hanya diperuntukkan bagi instansi pemerintah yang berstatus BLU dan sifatnya terbatas pada satu Satker tertentu, sedangkan Tukin diperuntukkan bagi instansi pemerintah yang telah berhasil melaksanakan tahapan reformasi birokrasi dan berlaku menyeluruh pada semua Satker yang ada. Secara teori dimungkinkan diterimanya remunerasi dan Tukin secara bersamaan oleh pegawai PNS pada Satker BLU yang instansi induknya telah menerima Tukin. Untuk menghindari adanya penerimaan ganda –remunerasi dan tukin– secara bersamaan ini, maka pada setiap Peraturan Presiden tentang Pemberian Tukin pada suatu instansi tertentu selalu ada klausul yang berisi tidak diberikannya Tukin pada pegawai BLU yang telah mendapat remunerasi. Demikian pula halnya dengan Peraturan Presiden Nomor 108 Tahun 2014 (Perpres 108/2014 atau disebut Perpres Tukin lama) maupun Peraturan Presiden Nomor 154 Tahun 2015, (Perpres 154/2015 atau disebut Perpres Tukin baru). Sebagai payung hukum pemberian Tukin pada pegawai Kementerian

Agama, kedua regulasi itu tidak memberikan TUKIN pada pegawai BLU yang telah mengimplementasikan remunerasi.

## B. Tujuan dan Asas Remunerasi

Pemberian remunerasi atas prestasi pegawai merupakan salah satu mekanisme yang penting untuk memberikan semangat dalam melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan sesuai dengan keinginan dan kebutuhan organisasi yang merupakan masalah utama dalam mencapai tujuan. Pada dasarnya tujuan dari sistem remunerasi adalah untuk membantu menciptakan kesadaran bersama diantara individu untuk bersedia bekerja sama dengan organisasi dan mengerjakan segala sesuatu yang dibutuhkan organisasi.

Secara umum tujuan sistem remunerasi adalah untuk membantu organisasi mencapai tujuan, keberhasilan strategi organisasi dan menjamin terjadinya keadilan internal dan eksternal. Dengan demikian ada beberapa prinsip yang diterapkan dalam sistem remunerasi, yaitu:

- (1) Terdapatnya rasa keadilan dan pemerataan pendapatan dalam organisasi.
- (2) Setiap pekerjaan dinilai melalui proses evaluasi jabatan/pekerjaan dan kinerja.
- (3) Mempertimbangkan keadaan keuangan organisasi.

- (4) Nilai rupiah dalam sistem remunerasi mampu bersaing dengan harga pasar tenaga kerja yang sejenis.
- (5) Sistem remunerasi yang baru dapat membedakan orang yang berprestasi baik dan yang tidak dalam golongan yang sama.
- (6) Sistem remunerasi yang baru harus dikaitkan dengan penilaian kinerja pegawai.<sup>19</sup>

Pada intinya tujuan remunerasi adalah untuk memotivasi karyawan/pegawai agar melakukan pekerjaan dengan maksimal dan sesuai dengan tugas tanggung jawab masing-masing karyawan. Setelah motivasi karyawan tinggi maka di harapkan pelayanan yang diberikan semakin berkualitas, terutama pelayanan publik kepada masyarakat.

Produktivitas suatu organisasi dipengaruhi oleh banyak factor, seperti kesempatan memperoleh pendidikan dan pelatihan tambahan, penilaian prestasi kerja yang adil, rasional dan obyektif, sistem imbalan dan berbagai faktor lainnya. Motivasi dan kepuasan kerja merupakan bagian dari berbagai faktor tersebut. Akan tetapi dari sudut pemeliharaan hubungan dengan

---

<sup>19</sup>Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2013), hlm. 37.

karyawan/pekerja/ pegawai, motivasi dan kepuasan kerja merupakan bagian yang penting.<sup>20</sup>

Dalam konteks instansi pemerintah adanya sistem remunerasi diharapkan dapat mengurangi terjadinya penyalahgunaan kewenangan berupa tindakan korupsi, kolusi dan nepotisme di lingkungan instansi pemerintahan, karena *good governance* erat kaitannya dengan moral individu karena berdasarkan pada beban kerja dan tanggungjawab masing-masing pegawai serta kinerja pegawai.

Sejauh ini tidak ada regulasi remunerasi yang secara eksplisit mendefinisikan tujuan remunerasi. Tujuan remunerasi dipahami secara implisit dari karakter Satker BLU, yaitu pelaksanaan kegiatan-kegiatan berdasarkan prinsip efisiensi dan produktivitas serta pengelolaan keuangan yang memberikan fleksibilitas berupa keleluasaan untuk menerapkan praktek-praktek bisnis yang sehat untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.<sup>21</sup> Dari hal tersebut dipahami bahwa tujuan pemberian remunerasi adalah peningkatan pelayanan kepada masyarakat, yang tidak lain adalah melalui peningkatan kinerja individu dan organisasi.

---

<sup>20</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2008), hlm. 286.

<sup>21</sup> Pasal 1 angka 1 dan 2 Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.

Berbeda dengan remunerasi yang tidak dijelaskan tujuannya secara eksplisit, tujuan tunjangan kinerja dijelaskan secara eksplisit, yaitu peningkatan kinerja. Misalnya, pada klausul konsideran menimbang Peraturan Presiden Nomor 108 Tahun 2014 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Agama dinyatakan sebagai berikut:

“bahwa dengan dilaksanakannya reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian Agama, maka dalam upaya peningkatan kinerja Pegawai di lingkungan Kementerian Agama, perlu diberikan Tunjangan Kinerja”.

Demikian pula pada klausul konsideran menimbang Peraturan Presiden Nomor 154 tahun 2015 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Agama dinyatakan secara eksplisit sebagai berikut:

“bahwa dengan adanya peningkatan kinerja pegawai dalam pelaksanaan reformasi birokrasi yang telah dilakukan di lingkungan Kementerian Agama maka tunjangan kinerja yang selama ini telah diberikan perlu ditingkatkan”.

Ketika remunerasi harus diimplementasikan kepada setiap Satker BLU bersamaan dengan telah diberikannya tunjangan kinerja pada semua pegawai di instansi pemerintah, maka dapat dipahami bahwa selain terkait sumber pembiayaan, remunerasi tidak lain adalah tunjangan kinerja dan begitu pula sebaliknya.

Apabila hal itu diterima, maka tujuan remunerasi juga sama dengan tujuan tunjangan kinerja, yaitu peningkatan kinerja.

Sedemikian pentingnya remunerasi sebagaimana tersebut di atas, maka pemberiannya harus didasarkan pada asas-asas tertentu. Organisasi harus menetapkan program remunerasi yang didasarkan atas asas keadilan serta asas kelayakan dan kewajaran, dengan memerhatikan undang-undang yang berlaku. Organisasi harus memerhatikan keseimbangan antara kondisi-kondisi internal dan eksternal guna menjamin perasaan puas bagi pegawai, agar pegawai tetap termotivasi untuk bekerja dengan baik bagi organisasi.

Berikut adalah asas-asas penting yang perlu diterapkan dalam pemberian remunerasi menurut Hasibuan<sup>22</sup>, antara lain:

#### 1. Asas Keadilan

Remunerasi dinilai mampu mempengaruhi perilaku pegawai dalam organisasi berdasarkan asas keadilan. Asas keadilan yang dimaksud dalam hal ini ialah adanya konsistensi imbalan bagi para pegawai yang melakukan tugas dengan bobot yang sama. Dengan kata lain, remunerasi pegawai di suatu jenis pekerjaan dengan remunerasi pegawai di jenis pekerjaan yang lainnya, yang

---

<sup>22</sup> Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2007), hlm. 122

mengerjakan pekerjaan dengan bobot yang sama, relatif akan memperoleh besaran remunerasi yang sama. Remunerasi yang baik harus seminimal mungkin mengurangi keluhan atau ketidakpuasan yang timbul dari pegawai. Jika karyawan mengetahui bahwa remunerasi yang diterimanya tidak sama dengan pegawai yang lain dengan bobot pekerjaan yang sama, maka akan menimbulkan kecemburuan, yang kemudian berpotensi untuk mengganggu iklim kerja dan produktivitas kerja pegawai.

Jadi, remunerasi dikatakan adil bukan berarti setiap pegawai menerima remunerasi yang sama besarnya tanpa mempertimbangkan bobot pekerjaan yang diemban oleh masing-masing pegawai, tetapi berdasarkan asas adil, baik dalam penilaian, perlakuan, pemberian hadiah, maupun hukuman bagi setiap pegawai. Oleh karena itu, dengan adanya asas keadilan dalam pemberian remunerasi akan tercipta suasana kerjasama yang baik, motivasi kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas pegawai yang lebih baik.

## 2. Asas Kelayakan dan Kewajaran

Remunerasi yang diterima pegawai harus dapat memenuhi kebutuhan dirinya beserta keluarganya pada tingkatan yang layak dan wajar, sehingga besaran remunerasi yang akan diberikan akan mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan

kebutuhan yang akan dinikmati oleh pegawai beserta keluarganya. Sementara itu, remunerasi yang wajar, berarti besaran remunerasi harus mempertimbangkan faktor-faktor seperti, prestasi kerja, pendidikan, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan, dan lain-lain. Dalam manajemen SDM penyesuaian remunerasi yang akan diberikan kepada pegawai harus disesuaikan dengan perkembangan lingkungan eksternal yang berlaku. Hal ini penting dilakukan agar semangat kerja pegawai tetap tinggi dan terhindar dari resiko timbulnya tuntutan dari pegawai, maupun pemerintah yang akan mengancam keberlangsungan organisasi.

Dengan ungkapan yang lain, Peraturan Menteri Keuangan Nomor 176/PMK.05/2017 tentang Pedoman Penetapan Remunerasi bagi Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas dan Pegawai Badan Layanan Umum<sup>23</sup> mengelaborasi prinsip-prinsip pemberian remunerasi sebagai berikut.

1. proporsionalitas, yaitu memperhatikan aset, pendapatan, sumber daya manusia, dan/ atau layanan BLU;

---

<sup>23</sup> Pasal 3 Peraturan Menteri Keuangan Nomor 176/PMK.05/2017 tentang Pedoman Penetapan Remunerasi bagi Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas dan Pegawai Badan Layanan Umum. Regulasi ini menggantikan regulasi sebelumnya, yaitu Peraturan Menteri Keuangan Nomor 10/PMK.02/2006 tentang Pedoman Penetapan Remunerasi bagi Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas dan Pegawai Badan Layanan Umum.

2. kesetaraan, yaitu memperhatikan remunerasi pada penyedia layanan sejenis;
3. kepatutan, yaitu memperhatikan nilai jabatan yang dihasilkan dari proses analisis dan evaluasi jabatan;
4. kinerja, yaitu memperhatikan kinerja layanan dan kinerja keuangan; dan
5. indeks harga daerah/wilayah.

Dari lima prinsip tersebut, prinsip yang terakhir bersifat opsional, bukan keharusan.

### C. Kebijakan Remunerasi pada Instansi Pemerintah

Dalam konteks reformasi birokrasi, remunerasi adalah penataan kembali sistem penggajian yang dikaitkan dengan sistem penilaian kinerja. Remunerasi adalah total kompensasi yang diterima oleh pegawai sebagai imbalan dari jasa yang telah dikerjakannya.

Maksud dan tujuan implementasi remunerasi adalah sebagai berikut.

- 1) Membangun citra organisasi yang baik;
- 2) Menjamin kesejahteraan pegawai;
- 3) Meningkatkan produktivitas yang tinggi dan bertanggungjawab;

- 4) Meningkatkan kemampuan dalam memberikan pelayanan prima; dan
- 5) Meningkatkan birokrasi yang efisien-efektif, bersih dan transparan.<sup>24</sup>

Komponen remunerasi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu remunerasi finansial dan remunerasi non finansial.<sup>25</sup>

#### 1. Remunerasi Finansial

Remunerasi finansial terdiri atas remunerasi finansial langsung dan remunerasi finansial tidak langsung.

- 1) Remunerasi finansial langsung terdiri dari: pembayaran yang diterima oleh seorang pegawai dalam bentuk gaji, upah, bonus, dan insentif. Rivai<sup>26</sup> menjelaskan bahwa gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan. Gaji juga dapat dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan. Sementara

---

<sup>24</sup> Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik* (Yogyakarta: UPP STIM YKPN., 2013), hlm. 167.

<sup>25</sup> Marwansyah. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua* (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm.269.

<sup>26</sup> Rivai dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2005), hlm. 430

itu, upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi, upah tersebut tidak sama seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, namun besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan.

Walaupun sama-sama mempertimbangkan kinerja individu pegawai, tetapi insentif berbeda dengan *merit pay*. Kalau *merit pay* berakibat pada perubahan (kenaikan) permanen gaji pokok, sehingga akan diterima pegawai secara terus-menerus, insentif tidak mengubah besarnya gaji pokok, dan hanya diberikan pada saat-saat tertentu saja (misalnya: sekali/tahun). Insentif secara langsung berakibat berkaitan dengan kinerja yang dicapai pada periode tertentu saja, dan biasanya nilainya sudah diperkirakan sebelumnya pada saat penyusunan tujuan. Insentif diberikan untuk memberikan motivasi pegawai dalam mencapai tujuan yang ditetapkan, jadi insentif biasanya berorientasi pada kinerja baik secara individu, tim/kelompok, atau berdasarkan kinerja unit kerjanya.

Bonus merupakan pemberian pendapatan tambahan bagi pekerja yang hanya diberikan setahun sekali bila syarat-syarat tertentu dipenuhi. Bonus akan merupakan variabel gaji yang mampu meningkatkan penerimaan karyawan tanpa membebani biaya tetap pegawai. Seperti insentif, bonus juga diberikan berdasarkan pada kinerja yang dicapai pada satu periode tertentu, yang pada umumnya merupakan keberhasilan yang istimewa. Bonus dapat diberikan kepada individu maupun tim/kelompok atau diberikan kepada individu dengan mempertimbangkan kinerja individu maupun tim/kelompok.

- 2) Remunerasi tidak langsung atau yang disebut juga dengan tunjangan yaitu meliputi semua imbalan finansial yang tidak termasuk dalam remunerasi langsung, antara lain berupa program asuransi jiwa dan kesehatan, bantuan sosial, seperti *benefit* (jaminan pensiun, jaminan sosial, tenaga kerja, bantuan pendidikan, dan bantuan *natura*), serta ketidakhadiran yang dibayar seperti cuti (cuti hamil, cuti sakit, dan lainsebagainya).

## 2. Remunerasi Non Finansial

Remunerasi non finansial terdiri dari kepuasan yang diperoleh

pegawai dari pekerjaan itu sendiri dan dari lingkungan pekerjaan. Penjelasan lebih lanjut mengenai hal tersebut antara lain:

- 1) Kepuasan yang diperoleh pegawai dari pekerjaan itu sendiri antara lain berupa: tugas yang menarik, tantangan pekerjaan, tanggung jawab, pengakuan yang memadai atas prestasi yang dicapai, seperti peluang promosi bagi pegawai yang berpotensi, atau peluang menguntungkan lainnya.
- 2) Kepuasan yang diperoleh pegawai dari pekerjaan yang dapat diciptakan oleh organisasi dan pegawai lain yaitu efek psikologis dan fisik di mana orang tersebut bekerja. Termasuk di dalamnya antara lain berupa: kebijakan perusahaan yang sehat dan wajar, supervisi dilakukan oleh pegawai yang kompeten, adanya rekan kerja yang menyenangkan, pemberian simbol status, terciptanya lingkungan kerja yang nyaman, adanya pembagian pekerjaan adil, waktu kerja yang fleksibel, dan lain- lain.

Sebagai penataan kembali sistem penggajian, Pasal 4 ayat

- (1) Peraturan Menteri Keuangan Nomor 176/PMK.05/2017 tentang Pedoman Penetapan Remunerasi bagi Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas dan Pegawai Badan Layanan Umum

(selanjutnya disebut Peraturan Menteri Keuangan tentang Pedoman Penetapan remunerasi atau disingkat PMK PPR) memerinci komponen remunerasi yang meliputi gaji, honorarium, tunjangan tetap, insentif, bonus atas prestasi, pesangon, dan/atau pensiun.

PMK Pedoman Penetapan Remunerasi mendefinisikan komponen-komponen remunerasi itu dan sekaligus menentukan peruntukannya sebagai berikut.<sup>27</sup>

1. Gaji adalah imbalan kerja berupa uang yang bersifat tetap, yang diterima oleh pejabat pengelola dan pegawai.
2. Honorarium adalah imbalan kerja berupa uang yang bersifat tetap, yang diterima oleh dewan pengawas dan sekretaris dewan pengawas setiap bulan.
3. Tunjangan tetap adalah imbalan kerja berupa uang yang bersifat tambahan pendapatan di luar gaji, yang diterima oleh pimpinan BLU setiap bulan.
4. Insentif adalah imbalan kerja berupa uang yang bersifat tambahan pendapatan di luar gaji/honorarium, yang diterima oleh pejabat pengelola, pegawai, dewan pengawas, dan sekretaris dewan pengawas.

---

<sup>27</sup> Pasal 1 angka 10, 11, 12, dan 13 PMK PPR.

Komponen remunerasi itu ditetapkan dalam Keputusan Menteri Keuangan mengenai penetapan remunerasi kepada masing-masing BLU. Penetapan itu sendiri dikeluarkan setelah adanya usulan yang diajukan oleh BLU. Jadi Keputusan Menteri Keuangan dimaksud merupakan ijin dan sekaligus pedoman tentang komponen dan batas maksimal masing-masing komponen. Sedangkan rincian masing-masing didelegasikan kepada pimpinan BLU untuk menetapkannya.

Berbeda dengan PMK Pedoman Penetapan Remunerasi lama, PMK Pedoman Penetapan Remunerasi baru telah mengelaborasi tenaga professional Non PNS sebagai bagian dari pegawai BLU yang menerima remunerasi. Kedua kelompok pegawai ini mempunyai hak yang sama terkait remunerasi. Yang membedakan adalah sumber gaji keduanya sebagaimana akan diuraikan dibawah.

Komponen gaji remunerasi diberikan dengan memperhitungkan nilai jabatan yang dituangkan dalam grading/level jabatan. Nilai jabatan tersebut diperoleh dari proses analisis dan evaluasi jabatan dengan menggunakan metode yang ditetapkan oleh pemimpin BLU.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Pasal 5 PMK PPR Baru.

Jika gaji PNS bersumber dari RM dan PNBPN, maka gaji professional Non PNS bersumber dari PNBPN saja. Gaji professional Non PNS paling tinggi disetarakan dengan pejabat pengelola dan pegawai yang berasal dari PNS. Dengan kata lain, gaji profesional Non PNS boleh dibawah gaji pejabat pengelola dan pegawai yang PNS. Gaji pejabat pengelola dan pegawai PNS yang bersumber dari RM merupakan gaji dan tunjangan sebagai PNS sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Dana PNBPN baru dipergunakan untuk membayar gaji manakala gaji yang ditetapkan oleh pimpinan BLU masih lebih besar dari gaji yang bersumber dari RM.<sup>29</sup> Jadi gaji yang dibayar dengan dana PNBPN adalah selisih antara gaji yang ditetapkan oleh pimpinan BLU dan gaji yang diterima dari dana RM.

Terkait honorarium dewan pengawas, PMK PPR hanya menjelaskan rincian sumber dan besarnya. Honorarium ketua dewan pengawas paling tinggi 40% dari gaji pemimpin BLU. Honorarium anggota dewan pengawas paling 36% dari gaji pemimpin BLU. Sementara itu honorarium sekretaris dewan pengawas paling tinggi 15% dari gaji pemimpin BLU.<sup>30</sup> Honorarium dewan pengawas dan sekretaris dewan pengawas bersumber dari PNBPN.

---

<sup>29</sup> Pasal 6 PMK PPR.

<sup>30</sup> Pasal 7 PMK PPR.

Tunjangan tetap dapat berupa tunjangan transportasi; dan/atau tunjangan perumahan. Tunjangan transportasi merupakan tambahan pendapatan yang diberikan kepada pimpinan BLU dalam hal tidak mendapatkan fasilitas kendaraan dinas. Demikian pula tunjangan perumahan diberikan dalam hal pimpinan BLU tidak mendapatkan fasilitas rumah dinas/rumah jabatan yang layak. Tunjangan tetap ini juga bersumber dari PNBP.<sup>31</sup>

Berbeda dengan gaji maupun tunjangan tetap, insentif atau insentif kinerja diberikan kepada pejabat pengelola dan pegawai BLU dengan memperhitungkan capaian kinerja dan rentang besaran insentif yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan. Sedangkan insentif kinerja diberikan kepada dewan pengawas dan sekretaris dewan pengawas dengan memperhitungkan capaian kinerja pimpinan BLU.<sup>32</sup>

Capaian kinerja pemimpin BLU ditetapkan berdasarkan target kinerja dan indikator kinerja yang dituangkan dalam kontrak kinerja antara pimpinan BLU dengan Menteri Keuangan c.q. Direktur Jenderal Perbendaharaan. Sedangkan capaian kinerja pejabat keuangan, pejabat teknis dan pegawai ditetapkan berdasarkan target kinerja dan indikator kinerja yang telah

---

<sup>31</sup> Pasal 8 PMK PPR.

<sup>32</sup> Pasal 9 ayat (1) PMK PPR.

dituangkan dalam kontrak kinerja dengan atasan langsungnya.<sup>33</sup>  
Insentif kinerja bersumber dari PNBP.<sup>34</sup>

Dalam hal capaian kinerja pejabat pengelola/pegawai melebihi target yang ditetapkan dalam kontrak kinerja, pemimpin BLU dapat memberikan insentif kinerja atas kelebihan capaian kinerja. Khusus untuk pemimpin BLU, pemberian kelebihan insentif kinerja atas kelebihan capaian kinerja harus mendapatkan persetujuan Menteri Keuangan c.q. Direktur Jenderal Perbendaharaan.<sup>35</sup>

Selain insentif, pemimpin BLU dapat memberikan insentif tambahan berupa penghargaan kepada pejabat pengelola dan pegawai yang melakukan publikasi jurnal ilmiah internasional yang dananya bersumber dari PNBP BLU. Insentif tambahan juga dapat diberikan kepada pejabat pengelola dan pegawai yang terlibat dalam kerjasama penelitian, pendidikan, dan/atau pengabdian masyarakat yang dananya bersumber dari kontrak kerjasama tersebut.<sup>36</sup>

Di luar gaji, honorarium, tunjangan tetap, dan insentif, komponen remunerasi lain yang diterima oleh pejabat pengelola,

---

<sup>33</sup> Pasal 9 ayat (2) PMK PPR.

<sup>34</sup> Pasal 9 ayat (3) PMK PPR.

<sup>35</sup> Pasal 10 PMK PPR.

<sup>36</sup> Pasal 11 PMK PPR.

pegawai, dewan pengawas, dan sekretaris dewan pengawas antara lain sebagai berikut.

1). Bonus atas prestasi

Bonus atas prestasi merupakan imbalan kerja bersifat tambahan pendapatan di luar gaji, tunjangan tetap insentif, dan honorarium, yang diterima oleh pejabat pengelola, pegawai, dewan pengawas, dan sekretaris dewan pengawas, atas prestasi kerja BLU yang dapat diberikan 1 ( satu) kali dalam 1 ( satu) tahun anggaran setelah BLU memenuhi syarat- syarat tertentu. Bonus atas prestasi bersumber dari PNBPN.<sup>37</sup>

2). Pesangon

Pesangon adalah santunan purna jabatan dengan pengikutsertaan dalam program asuransi atau tabungan pensiun yang beban premi atau iuran tahunannya ditanggung oleh BLU yang diberikan kepada pejabat pengelola dan dewan pengawas pada saat akhir masa jabatannya. Premi atau iuran tahunan sebagaimana dimaksud ditetapkan paling tinggi 25% (dua puluh lima persen) dari gaji dalam 1 (satu) tahun yang bersumber dari PNBPN.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Pasal 13 ayat (1) dan (2) PMK PPR.

<sup>38</sup> Pasal 14 PMK PPR.

3). Pensiun

Pensiun diberikan kepada pejabat pengelola dan pegawai yang berasal dari PNS sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.<sup>39</sup>

4). Remunerasi bulan ketigabelas

BLU dapat memberikan remunerasi bulan ketigabelas kepada pejabat pengelola, dewan pengawas, sekretaris dewan pengawas, dan pegawai yang ditetapkan dengan keputusan pemimpin BLU. Remunerasi bulan ketigabelas dibayarkan paling tinggi 1 (satu) kali remunerasi yang telah dibayarkan pada bulan sebelum pembayaran remunerasi ketigabelas dengan memperhatikan kemampuan keuangan BLU.

Remunerasi ketigabelas untuk pejabat pengelola dan pegawai yang berasal dari PNS bersumber dari RM dan/atau PNBP. Sedangkan remunerasi ketigabelas untuk pejabat pengelola dan pegawai yang berasal dari professional non PNS serta dewan pengawas dan sekretaris dewan pengawas bersumber dari PNBP.<sup>40</sup>

5). Tunjangan hari raya

---

<sup>39</sup> Pasal 15 PMK PPR.

<sup>40</sup> Pasal 16 PMK PPR.

BLU dapat memberikan tunjangan hari raya kepada pejabat pengelola, dewan pengawas, sekretaris dewan pengawas, dan pegawai. Tunjangan hari raya untuk pejabat pengelola dan pegawai yang berasal dari PNS bersumber dari RM dan/atau PNBP. Sedangkan tunjangan hari raya untuk pejabat pengelola dan pegawai yang berasal dari professional non PNS serta dewan pengawas dan sekretaris dewan pengawas bersumber dari PNBP.<sup>41</sup>

6). Uang lembur

BLU dapat memberikan uang lembur kepada Pejabat Pengelola dan Pegawai. Uang lembur di berikan kepada pejabat pengelola dan pegawai yang berasal dari PNS dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Sedangkan pemberian uang lembur kepada pejabat pengelola dan pegawai yang berasal dari tenaga profesional non- PNS berdasarkan keputusan Pemimpin BLU, yang pemberiannya mengacu pada ketentuan peraturan perundang-undangan mengenai pemberian uang lembur kepada PNS dan besarnya paling tinggi setara dengan pejabat pengelola dan pegawai yang berasal dari PNS yang setingkat.

---

<sup>41</sup> Pasal 17 PMK PPR.

Uang lembur yang diberikan kepada pejabat pengelola dan pegawai yang berasal PNS bersumber dari RM dan/atau PNBP. Sedangkan uang lembur yang diberikan kepada pejabat pengelola dan pegawai yang berasal tenaga profesional non-PNS bersumber dari PNBP.<sup>42</sup>

7). Uang makan

BLU dapat memberikan uang makan kepada pejabat pengelola dan pegawai. Uang makan diberikan kepada pejabat pengelola dan pegawai yang berasal dari PNS dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Pemberian uang makan kepada pejabat pengelola dan pegawai yang berasal dari tenaga profesional non-PNS berdasarkan keputusan Pemimpin BLU, yang mengacu pada ketentuan peraturan perundang-undangan mengenai pemberian tunjangan uang makan kepada PNS dan besarnya paling tinggi setara dengan pejabat pengelola dan pegawai yang berasal dari PNS yang setingkat.

Uang makan yang diberikan kepada pejabat pengelola dan pegawai yang berasal dari PNS bersumber RM dan/atau PNBP. Sedangkan uang makan yang diberikann kepada pejabat

---

<sup>42</sup> Pasal 18 PMK PPR.

pengelola dan pegawai yang berasal dari tenaga profesional non-PNS bersumber dari PNBP.<sup>43</sup>

8). Asuransi jaminan sosial

BLU mengikutsertakan pejabat pengelola, dewan pengawas, sekretaris dewan pengawas, dan pegawai sebagai peserta pada Badan Penyelenggara Jaminan Sosial sesuai dengan program jaminan sosial yang diikuti, sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.<sup>44</sup>

D. Implementasi Kebijakan Remunerasi

Implementasi kebijakan remunerasi merupakan aspek yang penting dari keseluruhan proses kebijakan. Menurut Wahab,<sup>45</sup> pelaksanaan kebijakan adalah sesuatu yang penting, bahkan mungkin jauh lebih penting daripada pembuatan kebijakan. Kebijakan-kebijakan hanya akan sekedar berupa impian atau rencana bagus yang tersimpan rapi dalam arsip kalau tidak diimplementasikan.

---

<sup>43</sup> Pasal 19 PMK PPR.

<sup>44</sup> Pasal 20 PMK PPR.

<sup>45</sup> Solichin Abdul Wahab, *Analisis Kebijaksanaan "Dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara"*, (Jakarta: Bumi Aksara, (2010), hlm. 34.

Menurut Mazmanian dan Agustino,<sup>46</sup> implementasi kebijakan adalah pelaksanaan keputusan kebijaksanaan dasar, biasanya dalam bentuk undang-undang, namun dapat pula berbentuk perintah-perintah atau keputusan-keputusan eksekutif yang penting atau keputusan badan peradilan. Lazimnya, keputusan tersebut mengidentifikasi masalah yang ingin diatasi, menyebutkan secara tegas tujuan atau menstrukturkan atau mengatur proses implementasinya.

Implementasi kebijakan dapat dipandang sebagai suatu proses melaksanakan keputusan kebijaksanaan (biasanya dalam bentuk undang-undang, peraturan pemerintah, keputusan peradilan, perintah eksekutif, atau dekrit presiden).

Dikatakan lebih lanjut oleh Wahab<sup>47</sup> bahwa makna implementasi adalah suatu pelaksanaan kebijakan. Implementasi dipahami sebagai suatu kejadian-kejadian dan kegiatan-kegiatan yang timbul sesudah disahkannya pedoman-pedoman kebijaksanaan negara, yang mencakup baik usaha untuk mengadministrasikan maupun untuk menimbulkan akibat, dampak nyata pada masyarakat atau kejadian-kejadian.

---

<sup>46</sup> Leo Agustino, *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm.139.

<sup>47</sup> Solichin Abdul Wahab, *Analisis Kebijaksanaan "Dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara"*, (Jakarta: Bumi Aksara, (2010), hlm. 65.

Sedangkan Van Meter dan Van Horn, sebagaimana dikutip Agustino,<sup>48</sup> mendefinisikan implementasi kebijakan adalah suatu tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu-individu atau pejabat-pejabat atau kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijaksanaan.

Dari definisi diatas dapat diketahui bahwa implementasi kebijakan menyangkut tiga hal yaitu: (1) adanya tujuan atau sasaran kebijakan; (2) adanya aktivitas atau kegiatan pencapaian; dan (3) adanya hasil kegiatan. Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa implementasi merupakan proses yang dinamis, dimana pelaksana kebijakan melakukan suatu aktivitas atau kegiatan, sehingga pada akhirnya akan mendapatkan suatu hasil yang sesuai dengan tujuan atau sasaran kegiatan itu sendiri.

## E. Penilaian Kinerja dan Peningkatan Kinerja

### 1. Pengertian Kinerja

Kinerja menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia diartikan sebagai sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, serta kemampuan kerja. Kinerja seseorang

---

<sup>48</sup> Leo Agustino, *Dasar-Dasar Kebijakan Publik* (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm.141.

merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.<sup>49</sup>

Istilah kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang sering diartikan sebagai penampilan, unjuk kerja atau prestasi. Kinerja adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi". Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.<sup>50</sup>

Kinerja itu sendiri didefinisikan oleh para ahli secara berbeda sebagai berikut :

- a. Menurut Wirawan, kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan dalam waktu tertentu.<sup>51</sup>
- b. Menurut Mangkunegara, kinerja karyawan/pegawai (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan

---

<sup>49</sup> Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1995), hlm. 253.

<sup>50</sup> Rivai dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*. (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2005.), hlm. 50.

<sup>51</sup> Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia* (Jakarta : Salemba Empat, 2009), hlm. 5.

kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan/pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>52</sup>

- c. Menurut Irham Fahmi, kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* maupun *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode tertentu.<sup>53</sup>
- d. Menurut Yaslis Ilyas, kinerja adalah penampilan hasil kerja personal baik kualitas maupun kuantitas dalam suatu organisasi.<sup>54</sup>
- e. Menurut Suryadi Prawirosentono, kinerja adalah merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dan organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.<sup>55</sup>

Dari beberapa pendapat para ahli diatas dapat

---

<sup>52</sup> A.A Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM* (Bandung : PT. Refika Aditama, 2005), hlm. 9.

<sup>53</sup> Irham Fahmi, *Perilaku Organisasi : Teori dan Aplikasi* (Bandung : CV. Alfabeta, 2013), hlm. 127.

<sup>54</sup> Yaslis Ilyas, *Penilaian dan Penilaian* (Jakarta : Universitas Indonesia, 2001), hlm. 66.

<sup>55</sup> Suryadi Prawirosentono, *Pengantar Teori Makro Ekonomi* (Yogyakarta : PT. Rafika Aditama, 2005), hlm. 112

disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan keluaran/prestasi atas apa yang telah dicapai oleh seorang pegawai, baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tugas dan peranannya dalam mencapai tujuan instansi. Dalam hal ini kinerja yang efektif adalah mampu memenuhi sasaran dan standar kinerja yang terdapat dalam sebuah pekerjaan. Semakin baik seorang pegawai memenuhi sasaran standar yang terdapat dalam pekerjaan, berarti kinerjanya semakin optimal.

Kinerja pegawai sangat menentukan keberhasilan instansi dalam merealisasikan berbagai tujuannya. Hal tersebut disebabkan karena pegawai merupakan orang yang melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta melakukan pengendalian terhadap berbagai aktivitas instansi. Tanpa adanya pegawai yang kompeten, mustahil perusahaan dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Untuk itu, setiap instansi perlu mengoptimalkan kinerja pegawai dalam rangka meningkatkan keunggulan kompetitif instansi.

## 2. Penilaian Kinerja

Menurut Wirawan,<sup>56</sup> penilaian kinerja adalah proses menilai hasil karya personal dalam suatu organisasi melalui

---

<sup>56</sup> Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Salemba Empat, 2009), hlm. 39

instrumen penilaian kinerja. Pada hakikatnya, penilaian kinerja merupakan evaluasi terhadap penampilan kerja personal dengan membandingkan standar buku penampilan. Kegiatan kinerja ini membantu pengambilan keputusan bagian personal tentang pelaksanaan kerja mereka. Penilaian kinerja biasanya dilaksanakan sekali setahun.

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.<sup>57</sup> 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 peningkatan yang telah diproyeksikan.

Lebih lanjut dikatakan Lamatenggo bahwa, selain untuk

---

<sup>57</sup> Hamzah B. Uno dan Ninda Lamatenggo, *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), hlm. 82

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.

Dengan membandingkan hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan dengan uraian pekerjaan lainnya yang telah dilaksanakan oleh personal lainnya dalam jangka waktu satu tahun. Setiap organisasi dalam melakukan penilaian kinerja karyawan tentu memiliki tujuan yang ingin dicapai.

Tujuan diadakannya penilaian kinerja bagi para pegawai adalah :

- 1) Tujuan penilaian, seorang atasan menilai kinerja dari masa lalu seorang pegawai dengan menggunakan ratings deskriptif untuk menilai kinerja dan dengan data tersebut berguna dalam keputusan-keputusan promosi, demosi, terminasi, dan remunerasi.
- 2) Tujuan pengembangan, seorang atasan mencoba untuk meningkatkan kinerja seorang pegawai dimasa yang akan datang.

- 3) Menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi.
- 4) Sebagai umpan balik bagi pegawai dalam hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana, dan pengembangan karir.
- 5) Bagi organisasi, hasil penilaian sangat penting dan perannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal.

Bagi pegawai negeri sipil, kinerja dinilai setiap tahun berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. 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 Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 merupakan pengembangan dari Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil 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.

### 3. Peningkatan Kinerja

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang, karena itu harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kesediaan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Menurut Simamora,<sup>58</sup> kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

- 1) Faktor individual yang terdiri dari: kemampuan dan keahlian, latar belakang, dan demografi;
- 2) Faktor psikologis yang terdiri dari: persepsi, *attitude*,

---

<sup>58</sup> Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga Cetakan Pertama. (Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN, 2004), hlm 142

*personality*, pembelajaran, dan motivasi;

- 3) Faktor organisasi yang terdiri dari: sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan *job design*.

Peningkatan kinerja yang diupayakan melalui sistem remunerasi dinilai mampu memberi dampak yang positif dalam upaya reformasi birokrasi dan peningkatan pelayanan publik. Dengan demikian akuntabilitas pemerintah --dalam hal ini suatu instansi/lembaga tertentu-- akan tercapai dengan indikator antara lain:<sup>59</sup>

1. Lembaga pemerintah beroperasi secara efisien, efektif dan responsif terhadap aspirasi masyarakat dan lingkungan;
2. Adanya transparansi lembaga pemerintah;
3. Adanya partisipasi masyarakat/lingkungan dalam kebijakan yang dikeluarkan pemerintah;
4. Terpeliharanya kepercayaan masyarakat/lingkungan kepada pemerintah.

Sebagai fungsi dari motivasi dan kemampuan, kinerja dapat ditingkatkan antara lain dengan memberikan remunerasi. Pemberian kompensasi yang layak dan menarik dapat membuat rasa puas pada pegawai yang pada gilirannya akan

---

<sup>59</sup> Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Edisi Revisi, (Jakarta : PT RajaGrafindo persada, 2014), hlm. 101..

meningkatkan motivasi kerja dan kinerja. Pada aspek yang lain, perasaan puas terhadap kompensasi yang diterima juga relatif dapat menekan penyimpangan dalam menjalankan pekerjaan, terutama yang terkait dengan anggaran dan keuangan. Dengan demikian, akuntabilitas instansi/lembaga pemerintah dapat tercapai sesuai dengan semangat reformasi birokrasi yang telah dicanangkan.

Menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 63 Tahun 2011 tentang Pedoman Penataan Sistem Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri, ruang lingkup kegiatan evaluasi kemajuan pelaksanaan reformasi birokrasi pada suatu lembaga pemerintah meliputi :

1. manajemen perubahan;
2. penataan peraturan perundang-undangan;
3. penataan dan penguatan organisasi;
4. penataan tatalaksana;
5. penataan sistem sumber daya manusia aparatur;
6. penguatan pengawasan;
7. penguatan akuntabilitas kinerja;
8. peningkatan kualitas pelayanan publik; dan
9. monitoring, evaluasi dan pelaporan.

Semua item tersebut bersentuhan dengan kinerja pegawai/aparatur pemerintah dalam segala tingkatannya. Permenpan & RB itu jelas menjadi motivasi bagi aparatur pemerintah untuk melaksanakan item-item tersebut demi mendapatkan tunjangan kinerja. Nyatanya, setelah itu semua instansi/lembaga Negara bersemangat untuk melaksanakan reformasi birokrasi dan selalu berusaha meningkatkan tingkat pencapaiannya demi mendapatkan peningkatan tunjangan kinerja yang maksimal.



**BAB III**  
**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN REMUNERASI**  
**PADA PTKIN SATKER BLU**

**A. Pendahuluan**

Remunerasi baru diimplementasikan pada beberapa PTKIN saja dari 16 PTKIN di bawah Kementerian Agama yang berstatus BLU. UIN Syarif Hidayatullah merupakan PTKIN pertama yang mengimplementasikan remunerasi. Selanjutnya disusul oleh UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dan UIN Sunan Ampel Surabaya. Gelombang berikutnya PTKIN yang mengimplementasikan remunerasi adalah UIN Sultan Syarif Kasim Riau, UIN Alauddin Makassar Sulawesi Selatan, dan UIN Walisongo Semarang.

Semua PTKIN Satker BLU dituntut untuk mengimplementasikan remunerasi,<sup>60</sup> meskipun menurut Pasal 36 Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PP PK-BLU) remunerasi bersifat opsional, bukan kewajiban. Apabila PTKIN Satker BLU

---

<sup>60</sup> Wawancara dengan Handarlin H. Umar, Kepala Biro Administrasi Umum, Perencanaan dan Keuangan (AUPK) UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 18 Oktober 2018.

tidak menerapkan remunerasi, maka status Satker BLU-nya akan dicabut.<sup>61</sup>

Keharusan mengimplementasikan remunerasi pada Satker BLU merupakan hal yang logis mengingat ciri khas BLU adalah pelaksanaan kegiatan-kegiatan berdasarkan prinsip efisiensi dan produktivitas.<sup>62</sup> Kecuali itu, pola pengelolaan keuangan BLU yang bersifat fleksibel berupa keleluasaan untuk menerapkan praktek-praktek bisnis yang sehat adalah kata kunci adanya mandatori tersebut.<sup>63</sup>

Persoalannya adalah bahwa remunerasi itu harus bersumber dari pendapatan asli PTKIN yang merupakan penerimaan Negara bukan pajak (PNBP).<sup>64</sup> Sedangkan PNBP yang selama ini berhasil

---

<sup>61</sup> Demikian informasi yang disampaikan oleh pimpinan UIN Walisongo dalam berbagai kesempatan dalam rangka sosialisasi remunerasi.

<sup>62</sup> Pasal 1 angka 1 PP PK-BLU menyatakan bahwa Badan Layanan Umum 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.

<sup>63</sup> Pasal 1 angka 2 PP PK-BLU menyatakan bahwa pola pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum, yang selanjutnya disebut 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, sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah ini, sebagai pengecualian dari ketentuan pengelolaan keuangan negara pada umumnya.

<sup>64</sup> PNBP ini meliputi (a) pendapatan yang diperoleh dari jasa layanan yang diberikn kepada masyarakat, (b) hibah tidak terikat yang diperoleh dari

dihimpun oleh PTKIN jumlahnya tidak banyak, apabila dibandingkan dengan PNB yang dihimpun oleh Perguruan Tinggi Negeri Umum di lingkungan Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi.

Pada sisi yang lain keharusan implementasi remunerasi merupakan suatu kesempatan bagi PTKIN Satker BLU. Ialah kesempatan untuk mendefinisikan ulang pola pemberian kompensasinya, di luar gaji, tunjangan dan lain-lain yang bersumber dari Rupiah Murni (RM), yakni pos Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) yang bersifat murni alokasi dari pemerintah. Dengan remunerasi honor-honor, yang sebelumnya bersifat *cash and carry*, disatukan dan diterimakan secara bersamaan melalui mekanisme insentif kinerja. Kecuali honor-honor kegiatan, remunerasi juga menjangkau kegiatan-kegiatan lain yang sebelumnya tidak secara langsung mendapatkan honor. Dengan demikian, semua kegiatan yang dilakukan oleh pegawai ada nilai kompensasinya dalam remunerasi dan hal ini lebih mendekati kepada sistem kompensasi berkeadilan, setidaknya secara internal.

---

masyarakat atau badan, (c) hibah terikat yang diperoleh dari masyarakat atau badan lain yang harus diperlakukan sesuai dengan peruntukannya, (d) hasil kerjasama dengan pihak lain, dan (e) hasil usaha lainnya. Pendapatan yang lain adalah penerimaan anggaran yang bersumber dari anggaran negara atau sering disebut Rupiah Murni (RM). Muhammad Djafar Saidi, *Hukum Keuangan Negara*, edisi revisi, (Jakarta : PT RajaGrafindo Persada, 2011), hlm. 169-170.

Pemikiran tersebut mendapatkan momentumnya pada 2014 – 2015 saat diberikannya tunjangan kinerja (TUKIN) kepada Pegawai Sipil Negeri (PNS) di lingkungan Kementerian Agama. Dua tahun pertama implementasi TUKIN tidak menjangkau semua PNS, di mana PNS dosen dan guru tidak termasuk yang mendapatkan TUKIN. Pada kebanyakan PTKIN, termasuk yang berstatus BLU, terdapat banyak pegawai yang tidak berstatus PNS, dari pegawai tetap non-PNS hingga pegawai BLU yang berstatus kontrak. Semuanya tidak mendapatkan TUKIN. Atas dasar itu, banyak PTKIN segera menyambut kebijakan remunerasi dengan mempersiapkan segala sesuatunya. Bahkan ketika Peraturan Presiden Nomor 154 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Agama terbit, proses persiapan implementasi remunerasi tetap jalan. Padahal Peraturan Presiden tersebut telah mengakomodir PNS dosen dan guru sebagai penerima TUKIN, meskipun hingga saat ini belum cair.<sup>65</sup>

Faktor TUKIN ini pada sisi yang lain juga menjadi kendala, sebab ia menjadi pembanding sistem remunerasi terutama terkait besaran dan mekanisme perolehannya. Dengan kata lain,

---

<sup>65</sup> Di UIN Walisongo, TUKIN dosen sebagaimana dimaksud oleh Perpres Nomor 154 Tahun 2015 telah dicairkan sebagian pada akhir tahun 2017. TUKIN itu berlaku sejak Nopember 2015 hingga diberlakukannya remunerasi pada 1 Januari 2017. Dengan demikian ada 14 bulan TUKIN ditambah satu bulan TUKIN ketiga belas tahun 2016 yang menjadi hak para dosen.

remunerasi yang hendak diberikan oleh PTKIN besarnya tidak boleh kurang dari Tukin. Padahal sebagaimana telah dikemukakan di atas, sebagai sumber remunerasi jumlah PNBK pada PTKIN masih kecil. Hal ini menjadikan PTKIN, sebagaimana dikemukakan oleh Taufiq,<sup>66</sup> gamang pada masa-masa awal menerapkan remunerasi.

Selain sebagai instrumen pemberian kompensasi berkeadilan, remunerasi juga berpotensi untuk meningkatkan kinerja individu pegawai dan pada gilirannya juga pada peningkatan kinerja lembaga. Sebab, adanya kompensasi atas setiap kegiatan akan memberikan motivasi pada pegawai untuk bekerja lebih baik, secara kualitatif maupun kuantitatif. Tentu saja hal tersebut akan terwujud manakala sistem remunerasi yang diterapkan berkeadilan. Dari data yang diperoleh dari lapangan, di UIN Walisongo, misalnya, pegawai (dosen dan tenaga kependidikan) yang memahami remunerasi sebagai instrumen peningkatan kinerja lebih kecil dari pegawai yang memahami remunerasi sebagai tambahan penghasilan.<sup>67</sup> Dengan demikian di UIN Walisongo remunerasi lebih dipahami sebagai tambahan penghasilan, daripada instrumen peningkatan kinerja. Kedua

---

<sup>66</sup> Imam Taufiq, Wakil Rektor Bidang Administrasi Umum, Perencanaan dan Keuangan (AUPK) UIN Walisongo Semarang dan Ketua Tim Remunerasi Tahun 2017, wawancara pada tanggal 24 Oktober 2018.

<sup>67</sup> Wawancara dengan beberapa pegawai UIN Walisongo secara terpisah.

pemahaman remunerasi tersebut meskipun secara sepintas berbeda, namun pada akhirnya bermuara pada satu hal yang sama, yaitu peningkatan kinerja, sebagaimana argumen yang telah dikemukakan di atas.

## B. Dasar Hukum Kebijakan Remunerasi

Pelaksanaan remunerasi di PTKIN didasarkan pada Peraturan Perundang-undangan dan regulasi yang dibuat secara berjenjang oleh lembaga pemerintah sesuai kewenangan yang dimiliki. Dasar hukum ini dibedakan menjadi empat kelompok, yaitu (1) regulasi yang khusus tentang remunerasi dan berlaku pada semua Satker BLU di Kementerian/Lembaga mana pun, (2) regulasi yang tidak secara khusus mengatur remunerasi tetapi terkait dengan remunerasi, baik bersifat lintas Kementerian/Lembaga maupun internal Kementerian Agama, (3) regulasi yang khusus tentang remunerasi dan berlaku secara mutlak di seluruh PTKN, dan (4) regulasi yang khusus tentang remunerasi di internal PTKIN.

Kelompok pertama, yaitu regulasi yang khusus tentang remunerasi dan berlaku pada semua Satker BLU di Kementerian/Lembaga mana pun, antara lain:

1. Undang-Undang RI Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara;
2. Undang-Undang RI Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara;
3. Undang-Undang RI Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggungjawab Keuangan;
4. Peraturan Pemerintah RI Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah RI Nomor 74 Tahun 2012 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum;
5. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 176/PMK.05/2017 tentang Pedoman Remunerasi Badan Layanan Umum.<sup>68</sup>

Kelompok kedua, yaitu regulasi yang tidak secara khusus mengatur remunerasi tetapi terkait dengan remunerasi, baik

---

<sup>68</sup> Regulasi yang ditetapkan tanggal 27 Nopember 2017 ini mencabut dan menggantikan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 10/PMK.02/2006 tentang Pedoman Penetapan Remunerasi bagi Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas, dan Pegawai Badan Layanan Umum, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 73/PMK.05/2007 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 10/PMK.02/2006 tentang Pedoman Penetapan Remunerasi bagi Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas, dan Pegawai Badan Layanan Umum.

bersifat lintas Kementerian/Lembaga maupun bersifat internal Kementerian Agama, antara lain adalah:

1. Undang-Undang RI Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara;
2. Peraturan Pemerintah RI Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil;
3. Peraturan Menteri Agama Nomor 51 Tahun 2014 tentang Nilai dan Kelas Jabatan Struktural dan Jabatan Fungsional pada Kementerian Agama.
4. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.
5. Peraturan Menteri Agama RI Nomor 28 Tahun 2013 tentang Disiplin Kehadiran Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Agama.
6. Peraturan Menteri Agama Nomor 5 Tahun 2017 tentang Jam Kerja Dosen pada Perguruan Tinggi Keagamaan.
7. Surat Keputusan Menteri Keuangan tentang penetapan suatu lembaga/instansi pemerintah sebagai instansi pemerintah yang menerapkan pola pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum.

Kelompok ketiga, yaitu regulasi yang khusus tentang remunerasi dan berlaku secara mutlak di seluruh PTKN adalah Peraturan Menteri Agama Nomor 6 Tahun 2016 tentang Pengusulan dan Pemberian Remunerasi bagi Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas, Sekretaris Dewan Pengawas, dan Pegawai pada Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri yang Menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.<sup>69</sup>

Kelompok yang keempat, yaitu regulasi yang khusus tentang remunerasi di internal PTKIN dibedakan menjadi dua: regulasi yang dikeluarkan oleh Menteri Keuangan dan regulasi yang dikeluarkan oleh pimpinan masing-masing PTKIN. Yang pertama adalah Surat Keputusan Menteri Keuangan tentang Penetapan Remunerasi bagi Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas, dan Pegawai Badan Layanan Umum PTKIN yang bersangkutan.<sup>70</sup> Sedangkan yang kedua adalah Peraturan Rektor/Surat Keputusan

---

<sup>69</sup> Regulasi ini merupakan adaptasi dari regulasi serupa yang dikeluarkan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, yaitu Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 77 Tahun 2014 tentang Pengusulan dan Pemberian Remunerasi bagi Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas, dan Pegawai pada Perguruan Tinggi Negeri yang Menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.

<sup>70</sup> Keputusan Menteri Keuangan ini menjadi momentum berlakunya remunerasi pada suatu instansi Satker BLU. Keputusan ini dikeluarkan sebagai respon dari usulan remunerasi yang diajukan oleh sebuah PTKIN. Di UIN Sunan Kalijaga, misalnya, SK Menteri Keuangan dimaksud adalah Keputusan Menteri Keuangan Nomor 1178/KMK.05/2015, sedangkan di UIN Walisongo adalah Keputusan Menteri Keuangan Nomor 50/KMK.05/2017.

Rektor terkait remunerasi yang berlaku di lingkungan PTKIN yang bersangkutan. Di sini setiap PTKIN berbeda dalam hal banyak dan sedikitnya regulasi yang dibuat maupun dalam hal obyek yang diatur.

Selain regulasi-regulasi tersebut, setiap PTKIN merefer juga pada beberapa regulasi lain yang terkait dengan eksistensi kelembagaannya. Di sini terjadi perbedaan antara PTKIN yang satu dengan PTKIN yang lain. Banyaknya regulasi yang menjadi acuan remunerasi tersebut secara umum menyebabkan timbulnya kesulitan pada pegawai PTKIN untuk memahaminya secara komprehensif.

### C. Tujuan Remunerasi

Dari berbagai regulasi utama tentang remunerasi, tidak satu pun yang menyebutkan secara eksplisit tujuan pemberian remunerasi. Yang pasti dengan remunerasi, pejabat dan pegawai PTKIN mendapatkan tambahan kompensasi kerja. Namun demikian, remunerasi itu bukan tujuan. Sesungguhnya, dengan demikian, remunerasi adalah instrumen atau sarana, sedangkan tujuannya adalah peningkatan kinerja, baik individual maupun lembaga/organisasi PTKIN.

Selain itu remunerasi juga mempunyai tujuan menciptakan keadilan dalam pemberian kompensasi kerja, menciptakan pemerataan penerima kompensasi kerja, dan meningkatkan kesejahteraan pegawai.<sup>71</sup> Yang pertama merupakan tujuan akhir, sedangkan tiga tujuan yang terakhir merupakan tujuan antara. Aspek keadilan mengasumsikan bahwa remunerasi memberikan kompensasi kepada seseorang sesuai haknya berdasarkan kinerjanya. Ini tentu berbeda dengan pola penggajian PNS selama ini yang lebih menitikberatkan pada masa kerja, golongan/pangkat dan jabatan. Aspek pemerataan mengasumsikan bahwa remunerasi menjangkau kepada semua pegawai PTKIN, baik PNS maupun non PNS. Ini berbeda dengan Tukin, misalnya, dimana hanya PNS saja yang mendapatkan. Sedangkan aspek kesejahteraan mengasumsikan bahwa dengan bertambahnya kompensasi, pegawai PTKIN akan bertambah sejahtera, setidaknya dibanding dengan masa sebelum ada remunerasi.

Tujuan demikian sejalan dengan tujuan BLU itu sendiri yang menjadikan peningkatan pelayanan kepada masyarakat sebagai ratio legisnya. Tujuan ini belum sepenuhnya terlihat karena kebijakan remunerasi masih baru antara dua hingga tahun berjalan. UIN Sunan Kalijaga mulai menerapkan remunerasi pada Januari

---

<sup>71</sup> Wawancara dengan Handarlin, Kepala Biro AUPK UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, pada tanggal 18 Oktober 2018.

2016, sedangkan UIN Walisongo menerapkan remunerasi setahun kemudian, yakni pada Januari 2017. Bagi tenaga kependidikan maupun dosen peningkatan kinerja baru terlihat dari aspek tertibnya administrasi kinerja, dalam arti semua kinerja telah terdokumentasi yang memungkinkan untuk dicek, dievaluasi dan dilakukan tindak lanjut pembinaan. Selebihnya bagi dosen remunerasi masih sekedar transformasi pola kompensasi dari semula *cash and carry* serta tidak terbatas menjadi terakumulasi, sebagian diterima secara rutin perbulan dan sebagian lainnya diterima secara periodik pada akhir semester serta terbatas. Artinya, kompensasi ala remunerasi bagi setiap dosen telah dibatasi (misalnya 100% kinerja, 125% kinerja, 150% kinerja, dan seterusnya).

Belum jelasnya peningkatan kinerja pasca penerapan remunerasi, misalnya, dijelaskan oleh Imam Taufiq.<sup>72</sup> Menurutnya, remunerasi belum mampu mendongkrak kinerja. Bahkan menurutnya beberapa pihak, yaitu dosen dengan tugas tambahan (DT) telah menerima remunerasi yang tinggi, namun sesungguhnya kinerjanya biasa-biasa saja. Apa yang dikemukakan oleh Taufiq tersebut tidak tepat bila dikaitkan dengan aspek peningkatan kinerja. Sebaliknya hal itu hanya relevan dengan

---

<sup>72</sup> Wawancara tanggal 24 Oktober 2018.

aspek telah sesuai atau tidaknya grading dan penentuan nilai jabatan yang diberikan kepada pihak dimaksud.

Seperti halnya aspek peningkatan kinerja, aspek peningkatan kesejahteraan juga tidak nampak atau setidaknya bersifat relatif. Kesejahteraan dalam konteks remunerasi berkaitan dengan jumlah yang diterima sebagai kompensasi. Jika remunerasi merupakan satu-satunya pilihan, maka pemberian remunerasi identik dengan peningkatan kesejahteraan, dan begitu pula sebaliknya. Namun yang terjadi tidak demikian. Remunerasi adalah salah satu bentuk dan pilihan dalam pemberian kompensasi. Di luar remunerasi ada tunjangan kinerja yang hanya diberikan kepada PNS pada Satker yang belum menerapkan remunerasi. Persoalannya, jumlah remunerasi yang diterima oleh PNS pada PTKIN BLU rata-rata lebih kecil dibanding jumlah tunjangan. Karena itu bagi PNS, remunerasi tidak meningkatkan kesejahteraan. Berbeda halnya pegawai non PNS. Bagi pegawai non PNS remunerasi merupakan tambahan kesejahteraan, karena itu satu-satunya yang bisa diterima.

Berbeda dengan aspek peningkatan kinerja sebagai tujuan remunerasi, aspek pemerataan dan aspek keadilan relatif telah tercapai dengan penerapan remunerasi. Sebab, tidak saja pekerjaan

pegawai non PNS yang mendapatkan kompensasi, setiap pekerjaan tenaga kependidikan pun ada kompensasinya.

Dengan demikian, dari apa yang telah dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa dari beberapa aspek tujuan penerapan remunerasi pencapaiannya tidak sama antara satu aspek dengan aspek yang lain. Secara berurutan tingkat pencapaiannya dari yang tertinggi ke yang terendah adalah sebagai berikut.

1. menciptakan pemerataan penerima kompensasi kerja;
2. menciptakan keadilan dalam pemberian kompensasi kerja;
3. meningkatkan kesejahteraan;
4. meningkatkan kinerja.

#### D. Sumber Biaya Remunerasi

Sebagaimana telah dikemukakan dalam Bab II remunerasi mempunyai dua makna, yaitu keseluruhan kompensasi yang diterima oleh pejabat pengelola, dewan pengawas, dan pegawai BLU, dalam konteks ini adalah PTKIN BLU. Cakupan remunerasi adalah seluruh kompensasi yang telah diterima sejak sebelum berlaku kebijakan remunerasi (kompensasi lama) ditambah kompensasi baru yang diterima bersamaan dan merupakan konsekwensi dari diberlakukannya remunerasi. Makna yang kedua

dari remunerasi adalah kompensasi baru yang diterima bersamaan dan merupakan konsekwensi dari diberlakukannya remunerasi.

Remunerasi dalam maknanya yang luas maupun dalam maknanya yang sempit tidak diatur secara jelas sumber pembiayaannya. Di sini terjadi keragaman ketentuan antara regulasi yang satu dengan yang lain. Bahkan terjadi perbedaan antar regulasi yang dibuat oleh lembaga/pejabat yang sama, sebagai regulasi utama, Peraturan Menteri Keuangan Nomor 10/PMK.05/2006 tentang Pedoman Penetapan Remunerasi bagi Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas dan Pegawai Badan Layanan Umum (selanjutnya disebut PMK Pedoman Penetapan Remunerasi atau disingkat PMK PPR) menentukan sumber remunerasi berdasarkan jenis remunerasinya. Komponen tunjangan tetap, insentif, bonus atas prestasi, pesangon dan/atau pensiun bersumber dan menyesuaikan kemampuan pendapatan BLU, artinya PNBPN.<sup>73</sup> Sedangkan komponen gaji tidak disebutkan sumbernya secara eksplisit. PMK ini hanya menjelaskan pengertian gaji sebagai imbalan finansial bersih yang diterima setiap bulan oleh pejabat pengelola BLU dan pegawai BLU. Ini berarti bahwa gaji mencakup pula tunjangan yang bersifat rutin

---

<sup>73</sup> Pasal 7 PMK PPR.

per bulan dan bersumber dari RM untuk PNS dan PNBP untuk non PNS.

Berbeda dengan PMK PPR, Surat Keputusan Menteri Keuangan Nomor 1178/KMK.05/2015 tentang Penetapan Remunerasi bagi Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas, dan Pegawai Badan Layanan Umum UIN Sunan Kalijaga pada Kementerian Agama (selanjutnya disebut KMK PR UIN Sunan Kalijaga) maupun Surat Keputusan Menteri Keuangan Nomor 50/KMK.05/2017 tentang Penetapan Remunerasi bagi Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas, dan Pegawai Badan Layanan Umum UIN Walisongo Semarang pada Kementerian Agama (selanjutnya disebut KMK PR UIN Walisongo) menjelaskan sumber remunerasi berdasarkan kelompoknya. Tapi di sini terjadi inkonsistensi. Diktum ketiga kedua KMK ini mengklasifikasi remunerasi atas gaji, honorarium dan insentif. Sebelumnya diktum kedua mengatur bahwa sumber remunerasi adalah Rupiah Murni (RM) dan/atau Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP). Ini berarti bahwa ketiga komponen remunerasi itu bisa dibiayai dari RM dan PNBP, RM saja, atau PNBP saja.

Selanjutnya menurut diktum keenam dan ketujuh, gaji pejabat pengelola/pegawai yang berstatus PNS bersumber dari RM dan PNBP. Gaji ini meliputi gaji dan tunjangan berdasarkan

ketentuan peraturan perundang-undangan, antara lain tunjangan jabatan, tunjangan profesi, tunjangan beras, dan tunjangan keluarga. Sedangkan gaji pejabat pengelola/pegawai yang berstatus non PNS bersumber dari RM dan/atau PNBP, artinya RM dan PNBP, RM saja, atau PNBP saja.

Berbeda dengan gaji, menurut diktum keduabelas, honorarium pengawas dan insentif kinerja pejabat pengelola/pegawai bersumber dari PNBP. Di sini terjadi inkonsistensi. Menurut diktum keenambelas, tunjangan profesi dosen yang notabene dibayar melalui RM dapat diperhitungkan sebagai insentif ini, sehingga menjadi pengurang besaran insentif yang diberikan dari sumber PNBP.

Dengan demikian, dari paparan tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa menurut PMK PPR maupun KMK PR, sumber pembiayaan remunerasi bersifat tidak pasti apakah dari RM saja, PNBP saja atau RM dan PNBP akibat pengertian remunerasi yang tidak pasti.

Ketidak pastian tentang sumber remunerasi juga nampak dari ketentuan yang berbeda dalam Pasal 5 Peraturan Menteri Agama Nomor 6 Tahun 2016 tentang Pengusulan dan Pemberian Remunerasi bagi Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas, Sekretaris Dewan Pengawas, dan Pegawai pada Perguruan Tinggi

Keagamaan Negeri yang Menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (selanjutnya disebut PMA PPR). Menurut Pasal 5 ini, remunerasi pada PTKN BLU bersumber dari PNBPN. Ketentuan tentang sumber ini terkait dengan ketentuan tentang pengertian remunerasi yang dielaborasi, yaitu imbalan kerja yang diterima oleh pejabat pengelola, dewan pengawas, sekretaris dewan pengawas, dan pegawai PTKN BLU yang meliputi gaji, tunjangan tetap/insentif kinerja/honorarium/bonus/pesangon dan/atau penghargaan. Jelasnya pengertian remunerasi dalam PMA PPR ini adalah pengertian sempit.

Dalam implementasinya, PTKIN mengartikan remunerasi dalam maknanya yang sempit dengan komponen terdiri atas gaji<sup>74</sup> (remunerasi), honorarium, dan insentif kinerja. Seolah tidak mau resiko dan tidak merasa bingung, PTKIN membiayai remunerasi dari PNBPN. Perbedaan terjadi antar PTKIN dalam hal batas maksimal pembiayaan remunerasi dari PNBPN. UIN Sunan Kalijaga membelanjakan hingga lebih dari 60% dari PNBPN,

---

<sup>74</sup> Gaji di sini bersifat artifisial. Artinya pengertian gaji remunerasi yang diberikan oleh PTKIN BLU bukanlah gaji dalam pengertian yang dikehendaki oleh PMK PPR maupun KMK PR. Gaji yang dimaksudkan oleh PMK PPR dan KMK PR adalah semua gaji, termasuk yang sudah diterima sejak sebelumnya yang bersumber dari RM bagi PNS, antara lain gaji pokok, tunjangan keluarga, tunjangan beras, tunjangan jabatan/tugas tambahan, dan lain-lain. Sedangkan gaji remunerasi yang diberikan oleh PTKIN BLU ini sesungguhnya bagian dari insentif kinerja, bukan gaji. Tentang hal ini akan diulas dalam Bab IV.

sedangkan UIN Walisongo membelanjakan sekitar 32% PNBP. UIN Sunan Kalijaga dalam regulasi remunerasi yang dibuatnya membatasi hanya sampai 60% saja,<sup>75</sup> tapi implementasinya lebih dari itu.<sup>76</sup> Sebaliknya UIN Walisongo dalam regulasi yang dibuat membatasi belanja remunerasi sampai pada 60% PNBP,<sup>77</sup> namun dalam implementasinya kurang dari itu, yaitu 32%.<sup>78</sup>

Perbedaan tentang besaran PNBP untuk belanja remunerasi tersebut dipengaruhi oleh unsur subyektifitas masing-masing PTKIN. Regulasi yang dikeluarkan Kementerian Keuangan maupun Kementerian Agama tidak menyebut angka prosentase tertentu, tetapi hanya memberikan rambu-rambu berupa kemampuan pendapatan BLU.<sup>79</sup> Kecuali itu, besaran belanja remunerasi juga dipengaruhi oleh jumlah besaran PNBP secara keseluruhan dan besaran jumlah pejabat pengelola/pegawai BLU. Sedang penyebutan angka 60 sebagai prosentase besaran maksimal PNBP untuk belanja remunerasi yang ada pada regulasi remunerasi di internal masing-masing PTKIN BLU diperoleh dari

---

<sup>75</sup> Bab I A angka 3 Lampiran Keputusan Rektor UIN Sunan Kalijaga Nomor 1.11 Tahun 2018 tentang Pedoman Implementasi Remunerasi Badan Layanan Umum UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

<sup>76</sup> Wawancara dengan Handarlin, tanggal 18 Oktober 2018.

<sup>77</sup> Pasal 2 huruf c Keputusan Rektor UIN Walisongo Nomor 02 Tahun 2018 tentang Pedoman Implementasi Remunerasi Badan Layanan Umum UIN Walisongo Semarang.

<sup>78</sup> Wawancara dengan Imam Taufiq tanggal 24 Oktober 2018.

<sup>79</sup> Misalnya, Pasal 7 PMK PPR dan pasal 2 ayat (2) PMA PPR.

proses review proposal remunerasi oleh Kementerian Keuangan dan faktor saling lihat antar PTKIN. Sebab salah satu aspek dalam analisis remunerasi adalah kesetaraan, artinya besaran remunerasi pada Perguruan Tinggi lain yang memberikan pelayanan sejenis.<sup>80</sup>

#### E. Struktur Pelaksana Remunerasi

Remunerasi di PTKIN BLU merupakan kebijakan baru dan boleh dibilang asing, oleh karena mindset dan budaya yang berkembang di lingkungan PTKIN berbeda dengan mindset dan budaya yang memunculkan ide remunerasi itu sendiri. Oleh karena itu ada pola bahwa penerapan remunerasi di PTKIN didominasi atau melibatkan personal dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam yang notabene alumni dari Perguruan Tinggi umum, atau setidaknya yang familiar dengan pendekatan bisnis.

Struktur organisasi remunerasi merupakan unit tersendiri yang tidak ada dalam statuta PTKIN dan berada langsung di bawah Pimpinan PTKIN. Unit ini bersifat ad hoc yang terdiri dari beberapa orang yang merepresentasikan seluruh atau sebagian besar unit kerja yang ada di PTKIN berdasarkan kompetensi dan kapasitas diri terkait remunerasi. Sebagai unit yang bersifat ad hoc, maka sesungguhnya unit remunerasi tidak mempunyai

---

<sup>80</sup> Pasal 4 ayat (3) huruf d.

dukungan infrastruktur, sarana prasarana, alat kerja yang bersifat khusus. Para anggota unit remunerasi bekerja memanfaatkan sarana dan prasarana dan alat kerja yang melekat dengan jabatan organiknya. Pada akhirnya pun ketika sampai pada tahap pembayaran, maka operasional remunerasi dilaksanakan oleh unit terkait, dalam hal ini adalah Biro Administrasi Umum, Perencanaan dan Keuangan (AUPK) c.q. Bagian Perencanaan dan Keuangan dengan alur dan mekanisme yang melibatkan pejabat keuangan BLU. Unit remunerasi ini disebut dengan Tim Remunerasi yang notabene kumpulan dan kesatuan dari beberapa orang yang khusus menangani remunerasi.

Di UIN Sunan Kalijaga tim remunerasi disebut dengan Tim Implementasi Remunerasi dan Penilaian Kinerja yang dibentuk dengan Keputusan Rektor UIN Sunan Kalijaga Nomor 93.4 Tahun 2016 tentang Pengangkatan Tim Implementasi Remunerasi dan Penilaian Kinerja UIN Sunan Kalijaga. Tim ini mempunyai tugas sebagai berikut.

1. Menyusun anggaran kebutuhan remunerasi;
2. Merumuskan dan menyusun mekanisme penilaian kinerja SDM;
3. Membangun sistem remunerasi terintegrasi;

4. Melakukan evaluasi secara berkala dan menentukan langkah tindak lanjut;
5. Melaporkan hasil kerja kepada Rektor UIN Sunan Kalijaga.

Selanjutnya pada 2017 Rektor melalui Keputusan Rektor UIN Sunan Kalijaga Nomor 22.1 Tahun 2017 membentuk Tim Evaluasi Implementasi Remunerasi yang beranggotakan semua pimpinan unit kerja. Tim ini mempunyai tugas sebagai berikut.

1. Menelaah dan melakukan evaluasi kelas jabatan/grading remunerasi;
2. Merumuskan dan menyusun instrumen penialain dan pembayaran remunerasi bagi dosen dan pegawai yang mencapai remunerasi di atas 100%;
3. Membangun sistem remunerasi terintegrasi;
4. Menyempurnakan pedoman/aturan terkait implementasi remunerasi;
5. Melaporkan hasil kerja kepada Rektor.

Dalam perkembangan selanjutnya tim yang berkaitan dengan remunerasi dikelompokkan menjadi dua, yaitu Tim Implementasi Remunerasi yang bekerja dibidang teknis operasional, dan Tim Penyusun Standar Remunerasi yang merupakan *think thank* tentang remunerasi. Untuk itu Rektor mengeluarkan dua buah keputusan, yaitu Keputusan Rektor UIN

Sunan Kalijaga Nomor 1.1 Tahun 2018 tentang Pengangkatan Tim Implementasi Remunerasi dan Keputusan Rektor UIN Sunan Kalijaga Nomor 1.1a Tahun 2018 tentang Pengangkatan Tim Penyusun Standar Remunerasi.

Sebagai tim teknis Tim Implementasi Remunerasi mempunyai tugas sebagai berikut.

1. Memproses entri kehadiran pegawai dalam sistem aplikasi laporan kinerja pegawai;
2. Memproses entri perubahan jabatan dalam sistem aplikasi laporan kinerja pegawai;
3. Memproses entri penilaian SKP dan hukuman disiplin pegawai dalam sistem aplikasi laporan kinerja pegawai;
4. Memfasiliatsi pembangunan dan pengembangan sistem aplikasi laporan kinerja pegawai;
5. Melakukan validasi penilaian kinerja remunerasi bagi tenaga kependidikan;
6. Menindaklanjuti permasalahan terkait implementasi remunerasi dengan berkoordinasi dengan Tim Penyusun Standar Remunerasi.
7. Melaporkan hasil kerja kepada Rektor.

Sementara itu Tim Penyusun Standar Remunerasi mempunyai tugas sebagai berikut.

1. Menelaah dan melakukan penyusunan standar implementasi remunerasi;
2. Merumuskan dan menyusun regulasi pedoman implementasi dan pembayaran remunerasi bagi dosen dan pegawai yang mencapai remunerasi di atas 100%;
3. Mengawal penyempurnaan pembangunan sistem remunerasi terintegrasi;
4. Menindaklanjuti permasalahan terkait implementasi remunerasi;
5. Melaporkan hasil kerja kepada Rektor.

Berbeda dengan UIN Sunan Kalijaga, di UIN Walisongo tim remunerasi disebut dengan Tim Remunerasi saja. Tim ini beranggotakan dua puluh satu orang dari beberapa unit kerja yang diketuai oleh Wakil Rektor Bidang Administrasi Umum, Perencanaan dan Keuangan (WR II). Selain ketua, jabatan dalam tim ini terdiri dari pengarah, yaitu Rektor, sekretaris, anggota, konsultan, dan verifikator. Tim ini dibentuk dengan SK Rektor Nomor B-613/Un.10.0/R/KP.07.6/2/2017 dengan tugas yang sangat global yaitu merencanakan, melaksanakan dan melaporkan pelaksanaan remunerasi.

Setelah satu tahun berjalan Tim Remunerasi di UIN Walisongo direstrukturisasi dengan pergantian ketua dari WR II

kepada Kepala Biro AUPK, elaborasi penanggung jawab yang dijabat oleh WR II, dan perubahan nomenklatur sub tim, yaitu tim akademik dan evaluasi, bidang ketenagaan, bidang keuangan, dan bidang IT. Pengarah, penanggung jawab dan ketua bersifat melekat dengan jabatan organiknya. Sekretaris dan anggota tim akademik dan evaluasi bersifat perseorangan dengan kapasitas dan kompetensi tertentu. Sedangkan sub tim yang lain juga bersifat melekat dengan tugas pokok dan fungsi kelembagaan, yaitu staf kepegawaian untuk bidang ketenagaan, staf keuangan untuk bidang keuangan, dan staf PTIPD untuk bidang IT. Namun demikian, seperti tim sebelumnya, Tim remunerasi ini juga mempunyai tugas yang bersifat global sama persis dengan tugas dan tanggung jawab tim remunerasi terdahulu. Tim ini juga tidak mengakomodir dan merepresentasikan semua unit kerja yang ada di lingkungan UIN Walisongo.

#### F. Implementasi Remunerasi

Seperti telah dikemukakan dalam paragraf terdahulu, keluarnya Keputusan Menteri Keuangan tentang Penetapan Remunerasi (KMK PR) merupakan momentum dimulainya penerapan remunerasi pada sebuah PTKIN. KMK PR itu sendiri tidak lain adalah jawaban dari proposal pengajuan remunerasi

yang diajukan oleh PTKIN dan sekaligus ijin/persetujuan bagi PTKIN dimaksud untuk memulai menerapkan remunerasi.

Sebagai implementasi remunerasi, PTKIN melaksanakan atau menangani beberapa tahap/kegiatan, yaitu : (1) penyiapan perangkat regulasi dan operasional, (2) sosialisasi remunerasi kepada pegawai BLU, (3) pelaporan kinerja, (4) penilaian kinerja, (5) penghitungan dan verifikasi remunerasi, dan (6) pembayaran remunerasi.

#### 1. Penyiapan Perangkat Regulasi dan Operasional

Keluarnya KMK PR ditindaklanjuti oleh PTKIN pertama dengan menyiapkan perangkat regulasi dan operasional berupa pedoman implementasi remunerasi yang berfungsi menjadi rujukan sekaligus payung hukum pelaksanaan remunerasi. Semua perangkat kerja operasional remunerasi dituangkan dalam Keputusan Rektor sebagaimana diamanatkan oleh Menteri Keuangan. Tahap ini boleh dikatakan sebagai penyiapan basis legalitas remunerasi.

Untuk menindaklanjuti KMK PR PTKIN tidak dalam posisi nol, dalam arti belum punya persiapan sama sekali. Materi proposal dan masukan-masukan yang diterima selama proses review merupakan modal bagi PTKIN untuk melaksanakan upaya

tindak lanjut dimaksud.<sup>81</sup> Artinya, dalam menentukan grading, yaitu penentuan seseorang dalam grade atau kelas tertentu berdasarkan analisis pekerjaan yang dilakukan, misalnya, PTKIN tidak perlu memulai dari nol, melainkan cukup merujuk pada dokumen *grading* dalam proposal. Demikian pula untuk hal-hal yang lain semuanya telah ada dalam proposal, oleh karena proposal harus mencakup semua yang dibutuhkan untuk operasional remunerasi. Beberapa hal yang harus ada dalam proposal remunerasi, sebagai berikut.<sup>82</sup>

1. Komponen remunerasi seperti gaji, honorarium, tunjangan tetap, insentif, bonus atas prestasi, pesangon, dan/pensiun;
2. Metodologi dan pentahapan penyusunan sistem remunerasi, antara lain parameter dan proses analisa jabatan, evaluasi jabatan, serta pembentukan struktur dan skala grading;
3. *Corporate grade*/struktur *grading* jabatan, yang menyajikan uraian jabatan baik struktural maupun fungsional;

---

<sup>81</sup> Wawancara dengan Priyono, Kepala Biro Administrasi Umum, Perencanaan dan Keuangan sekaligus Ketua Tim Remunerasi UIN Walisongo, tanggal 24 Oktober 2018, dan wawancara dengan Yuyu Putri Senjani, anggota Tim Penyusun Standar Remunerasi UIN Sunan Kalijaga dan dosen FEBI universitas yang sama yang banyak terlibat dalam implementasi remunerasi sejak persiapan hingga kini, tanggal 27 September 2018.

<sup>82</sup> Peraturan Menteri Keuangan Nomor 176/PMK.05/2017 tentang Pedoman Remunerasi Badan Layanan Umum, terutama Bab II B Lampiran. Hal yang sama terdapat dalam Pasal 4 ayat (3) PMA PPR.

4. Perhitungan besaran remunerasi dengan memperhatikan antara lain tingkat tanggung jawab dan tuntutan profesionalisme, kinerja, serta kemampuan keuangan BLU;
5. Perhitungan kebutuhan remunerasi untuk memastikan seluruh kebutuhan remunerasi dalam satu tahun.

Hal baru yang harus dipersiapkan oleh PTKIN, selain hal-hal tersebut yang telah ada dalam proposal, adalah mekanisme kerja remunerasi. Dalam konteks ini ada perbedaan antar PTKIN. UIN Sunan Kalijaga mengeluarkan paket regulasi yang terdiri dari:

1. Keputusan Rektor UIN Sunan Kalijaga Nomor 241.1 Tahun 2015 tentang Penetapan Grading, Kelas Jabatan dan Tarif Remunerasi bagi Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas dan Pegawai Badan Layanan Umum UIN Sunan Kalijaga;
2. Keputusan Rektor UIN Sunan Kalijaga Nomor 26 Tahun 2016 tentang Penetapan Pedoman Implementasi Remunerasi Badan Layanan Umum UIN Sunan Kalijaga;
3. Keputusan-keputusan lain yang bersifat teknis operasional dan berfungsi untuk mendukung implementasi remunerasi;
4. Keputusan-keputusan lain yang berfungsi sebagai payung hukum atau legalitas bagi kegiatan tahap akhir yaitu pembayaran remunerasi.

Seperti halnya di UIN Sunan Kalijaga, tindak lanjut KMK PR di UIN Walisongo juga dilaksanakan dengan menerbitkan regulasi-regulasi tersebut. Hanya saja pengelompokan regulasi-regulasi remunerasi di UIN Walisongo hanya terdiri dari dua, yaitu Keputusan Rektor Nomor 19 Tahun 2017 tentang Pedoman Implementasi Remunerasi Badan Layanan Umum UIN Walisongo,<sup>83</sup> dan Keputusan-keputusan Rektor yang berfungsi sebagai payung hukum atau legalitas bagi pembayaran remunerasi. SK Rektor yang pertama di dalamnya memuat pula grading, kelas jabatan, dan tarif remunerasi. Sedangkan kelompok regulasi kedua antara lain SK Rektor tentang Kebijakan Pembayaran Remunerasi Dosen, SK Rektor tentang Ketentuan dan Tata Cara Pembayaran Remunerasi bagi Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas, dan Pegawai UIN Walisongo, dan SK Rektor tentang Penerima Remunerasi Unsur Insentif Kinerja.

Ada hal menarik di sini bahwa Keputusan Rektor tentang Pedoman Implementasi Remunerasi yang notabene payung hukum yang bersifat umum sering disimpangi atau diabaikan implementasinya dengan diterbitkannya Keputusan Rektor tentang Kebijakan Pembayaran Remunerasi Dosen, Keputusan Rektor

---

<sup>83</sup> Regulasi ini telah direvisi sebelum sekali pun dijadikan acuan dalam implemementasi remunerasi karena banyak kelemahan di dalamnya. Sebagai gantinya adalah Keputusan Rektor Nomor 98 Tahun 2017 tentang hal yang sama.

tentang Ketentuan dan Tata Cara Pembayaran Remunerasi bagi Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas, dan Pegawai UIN Walisongo yang sesungguhnya hanya bersifat operasional guna menjadi dokumen persyaratan pencairan di Kantor Kas Negara. Hal ini memunculkan problem yuridis manakala ketiga regulasi itu berada dalam derajat yang sama dan dibuat pada tanggal yang sama pula. Lebih lanjut tentang hal ini akan dibahas pada bab yang akan datang.

## 2. Sosialisasi Remunerasi pada Pegawai

Segera setelah perangkat operasional selesai dibuat, maka salah satu tahapan yang penting adalah kegiatan sosialisasi. Tahap ini bersifat sangat krusial, karena Tim Remunerasi harus berhadapan dengan pegawai PTKIN yang secara psikologis merasa terancam dengan remunerasi.<sup>84</sup> UIN Walisongo melaksanakan kegiatan sosialisasi ini secara terpusat namun terpisah. Artinya, semua pegawai BLU diundang untuk mendapatkan penjelasan tentang remunerasi secara berkelompok. Dengan demikian, Tim Remunerasi menyelenggarakan sosialisasi

---

<sup>84</sup> Keadaan terancam ini maksudnya adalah bahwa tendik terancam kehilangan tukin dan mendapatkan remunerasi yang nominalnya lebih rendah sebagai gantinya. Keadaan terancam juga dialami oleh dosen DS karena honorarium kerja-kerja akademiknya akan hilang dan digantikan dengan skema remunerasi yang nominal dan mekanismenya masih gelap, alias tidak jelas.

setidaknya sebanyak empat kali yang masing-masing diperuntukkan bagi tenaga kependidikan non struktural (staf), tenaga kependidikan struktural (pejabat eselon IV hingga eselon II), dosen biasa (DS), dan dosen dengan tugas tambahan (DT).

Pola sosialisasi fungsional demikian mungkin dianggap tepat oleh tim remunerasi oleh karena setiap yang hadir pada suatu pertemuan mempunyai posisi dan kepentingan yang sama. Dengan demikian, sosialisasi akan berlangsung efektif dan efisien. Ternyata yang terjadi adalah sebaliknya, dimana pola itu justru memunculkan ketidaknyamanan di kalangan kelompok pegawai. Ketidaknyamanan itu tidak lain adalah perasaan tersinggung dan terdiskriminasi yang pada gilirannya menyulut kecemburuan sosial. Pola sosialisasi itu diartikan sebagai indikasi ketidakadilan remunerasi.

Pada sisi yang lain kurang maksimalnya kegiatan sosialisasi dipengaruhi oleh tiadanya rasa ingin tahu pada para pegawai BLU. Sosialisasi yang semestinya menjadi ajang dan forum pembawa berita baik akan adanya potensi tambahan income justru direspon secara sinis. Kebanyakan pegawai tidak mau tahu bagaimana mekanisme penentuan grade atau kelas jabatan dan nilai jabatannya, bagaimana cara menghitung poin remunerasinya, bagaimana mekanisme mendapatkan poin remunerasi secara

maksimal, bagaimana penentuan poin indeks remunerasi, dan bagaimana pula mekanisme perhitungan besaran remunerasi yang diterimanya. Mereka hanya mau tahu berapa besaran remunerasi dalam bentuk angka rupiah.

Respon tiadanya rasa ingin tahu itu berulang ketika menjelang eksekusi penghitungan dan pembayaran remunerasi dilaksanakan sosialisasi remunerasi lagi.<sup>85</sup> Sosialisasi ulang itu sendiri ditempuh karena di kalangan kebanyakan para pegawai berkembang rasa tidak puas dan kecewa dengan remunerasi yang sedang dalam tahap proses pelaporan kinerja. Ini sesungguhnya aneh. Bagaimana mereka bisa merasa tidak puas dan kecewa jika tidak mengetahui banyak hal tentang remunerasi serta hasil akhirnya pun belum diketahui? Dengan demikian boleh dibilang bahwa sosialisasi remunerasi di UIN Walisongo telah gagal mencapai tujuannya.<sup>86</sup>

Pada sisi lain kurang maksimalnya kegiatan sosialisasi sesungguhnya dipicu oleh Tim Remunerasi itu sendiri. Pada setiap kegiatan sosialisasi yang diadakan, Tim Remunerasi hampir tidak memberikan kesempatan pada pegawai untuk bertanya, meminta penjelasan atau menyampaikan usulan. Waktu yang disediakan hampir semua dipakai oleh tim, sedangkan untuk tanya jawab

---

<sup>85</sup> Wawancara dengan Imam Taufiq tanggal 24 Oktober 2018.

<sup>86</sup> Wawancara dengan beberapa pegawai UIN Walisongo.

minim sekali. Sebelum sesi tanya jawab dibuka tim selalu menyatakan waktu hampir habis, sehingga audien tertekan secara psikologis untuk mengemukakan unek-uneknya. Akhirnya, pada setiap kegiatan sosialisasi rata-rata dua atau tiga orang saja yang mendapatkan kesempatan untuk itu. Padahal sesungguhnya banyak hal yang perlu dikritisi dari apa yang disampaikan oleh tim.

Sementara itu sosialisasi remunerasi di UIN Sunan Kalijaga berbeda pola dan hasilnya. Menurut Senjani,<sup>87</sup> pola yang ditempuh adalah bertahap. Pertama sosialisasi dilaksanakan di tingkat universitas yang diikuti oleh seluruh pimpinan unit kerja. Selanjutnya sosialisasi dilakukan oleh tim remunerasi di unit-unit kerja yang ada. Terakhir adalah sosialisasi berkelanjutan oleh pimpinan unit kerja kepada pegawai yang ada di lingkungannya.

Kegiatan sosialisasi remunerasi di UIN Sunan Kalijaga relatif lebih berhasil terlihat dari tiga aspek, yaitu partisipasi dalam kegiatan sosialisasi atau minimal mengetahui adanya kegiatan dimaksud (97%), pemahaman tentang mekanisme penghitungan remunerasi (68%), pemahaman tentang dasar hukum remunerasi

---

<sup>87</sup> Wawancara dengan Yuyu Putri Senjani tanggal 27 September 2018.

(77%), dan pemahaman tentang regulasi internal yang mengatur operasional remunerasi (77%).<sup>88</sup>

### 3. Pelaporan Kinerja

Tahap selanjutnya setelah sosialisasi adalah pelaporan kinerja. Tahap ini sesungguhnya berada di bawah domain para pegawai, sedangkan PTKIN hanya memfasilitasinya saja. Pola pelaporan kinerja di UIN Walisongo berbeda dengan pola pelaporan kinerja di UIN Sunan Kalijaga. Jika UIN Walisongo sejak awal sudah menyiapkan perangkat IT untuk mendukung sistem pelaporan kinerja remunerasi, maka tidak demikian dengan UIN Sunan Kalijaga. Oleh karena itu pola pelaporan kinerja remunerasi di UIN Walisongo bersifat online, sedangkan pola pelaporan kinerja di UIN Sunan Kalijaga dilakukan secara manual.

Dalam konteks pelaporan kinerja ini tenaga kependidikan dituntut secara aktif untuk membuat catatan kinerja harian dan menginputkannya ke dalam laman remunerasi (<https://siremun.walisongo.ac.id>). Selanjutnya setiap akhir bulan atasan yang bersangkutan melakukan verifikasi atas kinerja tersebut. Dengan demikian kinerja bulan tersebut sudah dapat dinilai untuk dilakukan penghitungan poin remunasinya.

---

<sup>88</sup> Wawancara dengan beberapa pegawai UIN Sunan Kalijaga.

Sementara itu dosen di UIN Walisongo tidak perlu melakukan apa pun terkait pelaporan kinerja remunerasinya. Semua laporan kinerjanya sudah tersedia oleh sistem. Maksudnya adalah telah ada pihak terkait yang menginputkannya. Kinerja memberi kuliah, misalnya, telah secara otomatis muncul dalam sistem karena telah terintegrasi dengan Sistem Administrasi Akademik. Demikian pula kinerja menguji telah diinput oleh petugas yang menangani ujian bersamaan dengan proses administrasi pendaftaran dan pelaporan ujian. Demikian seterusnya. Seorang dosen hanya perlu mengalihkan beberapa kinerjanya, terutama bidang pendidikan dan pengajaran untuk pemenuhan laporan kinerja dosen (LKD) agar tunjangan profesinya bisa dibayarkan. Selebihnya adalah kinerja remunerasinya.

Sistem online yang serba memudahkan dalam pelaporan kinerja remunerasi itu sayangnya kurang satu hal, yaitu tiadanya informasi tentang jumlah akhir kinerja remunerasi berupa poin remunerasi beserta mekanisme komplain. Sebab mekanisme pelaporan yang serba telah tersedia itu mengandung kelemahan berupa tidak masuknya suatu kinerja tertentu karena faktor *human error* di pihak terkait. Meskipun sistem telah ada, suatu kinerja membimbing praktikum, misalnya, tidak akan muncul di sistem

jika petugas yang seharusnya melakukan input kinerja tidak/lupa melakukannya. Oleh karena itu sistem pelaporan ini setidaknya perlu disempurnakan dengan menu ceck jumlah kinerja remunerasi dalam bentuk poin remunerasi serta penambahan menu komplain untuk memastikan bahwa seluruh kinerja remunerasi telah diinput, sehingga tidak ada pegawai yang dirugikan.

Pelaporan kinerja remunerasi di UIN Sunan Kalijaga karena bersifat manual, maka memungkinkan setiap pegawai untuk secara langsung mengetahui jumlah akhir kinerja remunerasinya dalam bentuk poin remunerasi. Sebab, setiap pegawai membuat/mengisi sendiri secara manual kinerjanya dan atasannya lah yang akan melakukan assesmen/penilaian dengan mendasarkan pada ketersediaan data/dokumen pendukung. Dengan demikian, sebelum pembayaran dilakukan pun para pegawai seharusnya sudah tahu berapa besaran remunerasi yang akan diterimanya.

#### 4. Penilaian Kinerja;

Pada tahapan ini UIN Walisongo berbeda dengan UIN Sunan Kalijaga terutama dalam hal komponen penilaian. Secara umum baik penilaian kinerja di UIN Walisongo maupun penilaian kinerja di UIN Sunan Kalijaga terdiri dari dua sub penilaian, yaitu penilaian subyektif dan penilaian obyektif. Penilaian subyektif

adalah penilaian yang dilakukan oleh pihak lain yang memerlukan analisa dan sekaligus keterlibatan diri sebagai subyek. Sedangkan penilaian obyektif adalah penilaian dengan sekedar melaksanakan aktifitas menghitung secara matematis. Penilaian subyektif dilakukan terhadap komponen penilaian tertentu, sedangkan penilaian obyektif dilakukan terhadap komponen penilaian tertentu dan selanjutnya juga pada semua komponen secara keseluruhan. Dengan kata lain penilaian dilakukan untuk mendapatkan nilai komponen tertentu saja, sedangkan penilaian obyektif dilakukan untuk mendapatkan nilai komponen tertentu dan juga untuk mendapatkan nilai akhir dari semua komponen.

Penilaian subyektif di UIN Sunan Kalijaga diterapkan pada penilaian komponen-komponen sebagai berikut.<sup>89</sup>

- a. Indeks kinerja utama, indeks kinerja manajerial, dan indeks kinerja dosen (bagi tenaga pendidik dengan status tugas tambahan/DT);
- b. Nilai ketercapaian uraian tugas khusus dan nilai indeks kinerja dosen (bagi tenaga pendidik dengan status tugas khusus/DK);

---

<sup>89</sup> Keputusan Rektor UIN Sunan Kalijaga Nomor 1.11 Tahun 2018 tentang Perubahan Keputusan Rektor Nomor 196.6 Tahun 2017 tentang Pedoman Implementasi Remunerasi Badan Layanan umum UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, terutama Bab III B tentang skema remunerasi komponen insentif kinerja.

*Problem Hukum dan Manajemen*

- c. Nilai indeks kinerja dosen (bagi tenaga pendidik dengan status dosen biasa/DS);
- d. Nilai ketercapaian uraian tugas, nilai berperilaku, dan nilai tugas tambahan di luar tupoksi (bagi tenaga kependidikan JFU, JFT dan pejabat struktural eselon IV);
- e. Nilai indeks kinerja utama, nilai indeks kinerja manajerial, dan nilai tugas tambahan di luar tupoksi (bagi tenaga kependidikan pejabat struktural eselon III dan II).

Sementara itu di UIN Walisongo penilaian subyektif dilaksanakan terhadap komponen-komponen sebagai berikut.<sup>90</sup>

- a. Nilai mengajar dosen oleh mahasiswa (bagi dosen biasa/DS);
- b. Nilai capaian indeks kinerja utama, nilai kepemimpinan, penilaian mengajar dosen oleh mahasiswa (bagi dosen dengan tugas tambahan/DT);
- c. Nilai kinerja sesuai tugas pokok dan fungsi, nilai kinerja tambahan, dan nilai perilaku (bagi tenaga kependidikan staf dan Kepala Sub Bagian);

---

<sup>90</sup> Pasal 18 – 21 Keputusan Rektor UIN Walisongo Nomor 02 Tahun 2018 tentang Pedoman Implementasi Remunerasi Badan Layanan Umum UIN Walisongo Semarang.

- d. Nilai capaian indeks kinerja utama, nilai kinerja tambahan, dan nilai perilaku (bagi tenaga kependidikan Kepala Bagian dan Kepala Biro).

## 5. Penghitungan Remunerasi dan Verifikasinya

Tahap ini dimaksudkan untuk memastikan perolehan poin remunerasi sekaligus juga perolehan besaran remunerasi dalam bentuk rupiah sebelum diajukan kepada Kantor Perbendaharaan dan Pengelolaan Kas Negara (KPPKN) guna pencairan. Pada sisi yang lain tahap ini dimaksudkan untuk melengkapi dokumen pencairan remunerasi. Adanya verifikasi dimaksudkan untuk menghindari terjadinya kesalahan hitung yang bisa merugikan baik pegawai yang bersangkutan atau negara sebagai pemberi kerja. Di tahap ini hampir tidak perbedaan antara mekanisme di UIN Walisongo dan UIN Sunan Kalijaga. Sebab, tahap ini merupakan kerja teknis semata yang dimana pun akan diberlakukan mekanisme yang sama.

Tahap penghitungan ini semata berada di ranah domain PTKIN. Pegawai tidak punya akses dan memang tidak perlu terlibat karena akan mengganggu proses.

## 6. Pembayaran Remunerasi

Tahap ini merupakan puncak dari sistem remunerasi dari perspektif proses dan kronologi waktunya. Lebih-lebih jika remunerasi dilihat semata dari aspek kompensasi, maka tahap ini adalah akhir dari segala aktifitas dalam sistem remunerasi.

Sesungguhnya pembayaran remunerasi ini tidak hanya sekali, melainkan berkali-kali. Pembayaran P1 dilakukan setiap bulan. Sedangkan pembayaran P2 dilaksanakan dalam rentang waktu berbeda antar kelompok pegawai (DT, DS, TK) antara yang bulanan, triwulanan atau semesteran. Pembayaran P2 merupakan momen yang paling krusial, karena pada saat itulah kebenaran penilaian kinerja dan kebenaran penghitungan poin remunerasi diuji. Dalam momentum itu bermacam respon diberikan oleh pegawai PTKIN antara yang puas, biasa saja dan kecewa.

Tingkat kesesuaian besaran remunerasi yang diterima pegawai di UIN Walisongo lebih kecil daripada yang diterima pegawai UIN Sunan Kalijaga. Tingkat kesesuaian besaran remunerasi di UIN Walisongo hanya mencapai 43%, sedangkan yang merasa tidak sesuai dan tidak tahu masing-masing mencapai 42% dan 15% . Dengan kata lain, mayoritas pegawai UIN Walisongo merasa tidak puas terhadap besaran remunerasi yang

diterima karena tidak sesuai dengan kinerjanya.<sup>91</sup> Sementara itu tingkat kesesuaian besaran remunerasi di UIN Sunan Kalijaga mencapai 64%. Dengan kata lain, mayoritas pegawai UIN Sunan Kalijaga merasa puas terhadap besaran remunerasi yang diterima karena sesuai dengan kinerjanya.<sup>92</sup>

Terkait sesuai atau tidaknya besaran remunerasi pada suatu PTKIN banyak faktor yang berpengaruh, antara lain besaran PNBPN yang dihimpun, jumlah pegawai yang dimiliki, dan sistem remunerasi yang diterapkan. Oleh karena itu membandingkan kesesuaian besaran remunerasi yang diterima pegawai di UIN Walisongo dan yang diterima pegawai UIN Sunan Kalijaga adalah tidak fair. Sebab, PNBPN UIN Walisongo pada saat dimulai diterapkan remunerasi kurang lebih 24 milyar rupiah,<sup>93</sup> sedangkan PNBPN UIN Sunan Kalijaga mencapai kurang lebih 75 milyar rupiah.<sup>94</sup> Mungkin yang perlu disorot adalah kebijakan pengalokasiannya. Mengapa UIN Walisongo dengan besaran PNBPN yang kecil justru pengalokasian untuk pembiayaan remunerasi hanya 32%? Sedangkan UIN Sunan Kalijaga yang PNBPNnya tiga kali lipat justru mengalokasikan lebih dari 60%?

---

<sup>91</sup> Wawancara dengan beberapa pegawai UIN Walisongo.

<sup>92</sup> Wawancara dengan beberapa pegawai UIN Sunan Kalijaga.

<sup>93</sup> Wawancara dengan Imam Taufiq tanggal 24 Oktober 2018.

<sup>94</sup> Wawancara dengan Handarlin tanggal 18 Oktober 2018.

Pada awal pembayaran remunerasi di UIN Walisongo, terutama komponen P2 banyak pegawai yang kecewa. Kekecewaan juga masih selalu ada pada setiap pembayaran P2 berikutnya, namun tingkatannya tidak lagi seperti yang pertama. Yang paling sering terjadi adalah faktor salah hitung sebagai akibat belum masuknya seluruh kinerja remunerasi. Terhadap hal ini UIN Walisongo melayani perbaikan. Tapi persoalannya adalah tidak semua pegawai yang merasa tidak sesuai besaran remunerasi dengan kinerjanya mau menyampaikan komplain. Dengan demikian andai ketidaksesuaian itu terjadi karena faktor salah hitung, maka terhadapnya tidak dilakukan perbaikan. Mestinya dengan banyaknya komplain besaran remunerasi, PTKIN memperbaiki mekanisme kinerjanya dalam tahap/proses pelaporan kinerja dan penghitungan remunerasi.

Sesungguhnya ada atau bahkan banyaknya kekecewaan yang diluapkan pada saat pembayaran (maksudnya masuknya uang remunerasi dalam rekening) tidak semua dikarenakan besaran remunerasinya. Tidak sedikit kekecewaan pegawai itu terjadi karena prosesnya yang tidak transparan, terutama pada tahap pelaporan, penilaian, dan penghitungan kinerja remunerasi. Hampir semua pegawai tidak memahami berapa poin remunerasi yang dicapai dalam periode tertentu dan bagaimana mekanisme

perhitungannya hingga dia memperoleh besaran remunerasi dalam jumlah tertentu.

## G. Problem Implementasi Remunerasi

Dari uraian panjang tentang implementasi remunerasi pada paragraf-paragraf di atas dapat disimpulkan adanya beberapa problem remunerasi sebagai berikut.

### 1. Problem makna dan cakupan remunerasi.

Remunerasi di UIN Walsongo didefinisikan sebagai imbalan kerja yang diberikan berdasarkan tanggung jawab dan tuntutan profesionalisme berupa gaji, honorarium, tunjangan tetap, insentif, bonus atas prestasi, pesangon dan dana pensiun yang diakumulasikan dalam bentuk gaji dan insentif atas prestasi/kinerja.<sup>95</sup>

Remunerasi di UIN Sunan Kalijaga didefinisikan sebagai imbalan kerja yang diberikan kepada dewan pengawas, pejabat pengelola dan pegawai BLU.<sup>96</sup> Remunerasi tersebut meliputi

---

<sup>95</sup> Pasal 2 huruf a Keputusan Rektor Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang Nomor 02 Tahun 2018 tentang Pedoman Implementasi Remunerasi Badan Layanan Umum Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang.

<sup>96</sup> Pasal 1 angka 4 Keputusan Rektor Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Nomor 1.11 Tahun 2018 tentang Perubahan Keputusan Rektor Nomor 196.6 Tahun 2017 tentang Pedoman Implementasi Remunerasi Badan Layanan Umum Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.

komponen-komponen gaji, honorarium, tunjangan, insentif, bonus atas prestasi, pesangon dan/atau pensiun.<sup>97</sup> Komponen-komponen itu pembayarannya didasarkan atas posisi dan hasil capaian kerja yang dihitung dengan indeks rupiah sesuai dengan kemampuan BLU.<sup>98</sup>

Definisi remunerasi, baik di UIN Sunan Kalijaga maupun di UIN Walisongo tersebut sesungguhnya hanya terkait imbalan yang bersifat tambahan. Oleh karena itu definisi itu, sebagaimana tercermin dalam sistem dan mekanisme operasional remunerasi yang diterapkan, tidak memperhitungkan gaji yang telah diterima, terutama oleh pejabat pengelola dan pegawai BLU yang berasal dari PNS yang bersumber dari anggaran negara (RM). Padahal menurut PMK PPR, remunerasi mencakup semua imbalan, termasuk gaji dan tunjangan yang bersumber dari RM.

Problem makna ini pada gilirannya akan berdampak pada timbulnya problem yuridis dan keuangan Negara. Sebab, remunerasi pada masing-masing PTKIN ditetapkan dengan

---

<sup>97</sup> Lampiran Keputusan Rektor Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Nomor 1.11 Tahun 2018 tentang Perubahan Keputusan Rektor Nomor 196.6 Tahun 2017 tentang Pedoman Implementasi Remunerasi Badan Layanan Umum Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, terutama Bab I A tentang Ketentuan Umum.

<sup>98</sup> Pasal 4 Keputusan Rektor Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Nomor 1.11 Tahun 2018 tentang Perubahan Keputusan Rektor Nomor 196.6 Tahun 2017 tentang Pedoman Implementasi Remunerasi Badan Layanan Umum Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Keputusan Menteri Keuangan yang notabene keputusan pelaksanaan dari PMK PPR. Keputusan Menteri Keuangan *a quo* telah menentukan besaran maksimal dari masing-masing komponen remunerasi dan akumulatifnya.

## 2. Problem grading, kelas jabatan dan nilai jabatan.

Grading atau penentuan kelas jabatan maupun penentuan nilai jabatan merupakan kewenangan pimpinan PTKIN berdasarkan pendelegasian kewenangan yang diberikan oleh Menteri Keuangan. Di sini pula pimpinan PTKIN diberi kewenangan untuk menentukan metode yang dipakai. Oleh karena itu, UIN Sunan Kalijaga menetapkan grading dan nilai jabatan dengan mengacu kepada Peraturan Menteri Agama Nomor 51 Tahun 2014 tentang Nilai dan Kelas Jabatan Struktural dan Jabatan Fungsional pada Kementerian Agama. Sedangkan UIN Walisongo menetapkan *grading* dan nilai jabatan dengan mengacu kepada Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.

Dengan demikian, sepintas secara yuridis *grading* dan nilai jabatan tidak ada masalah. Namun yang tidak boleh diabaikan adalah bahwa ada prinsip kepatutan dalam hal ini.<sup>99</sup> Proses analisis

---

<sup>99</sup> Pasal 3 ayat (1) huruf c PMK PPR.

dan evaluasi jabatan yang menghasilkan nilai jabatan dipertanyakan keabsahannya manakala nilai jabatan yang dihasilkan tidak menggambarkan secara obyektif jabatan yang dinilai. Di sini arah dan orientasi penilaian sangat menentukan besar kecilnya nilai jabatan yang dihasilkan.

### 3. Problem pelaporan kinerja remunerasi

Pelaporan kinerja merupakan momentum input kinerja pada sistem remunerasi, baik secara online maupun secara manual. Pelaporan secara online bersifat tepat waktu, sedangkan secara manual memungkinkan untuk dirapel di akhir periode penilaian. Pelaporan kinerja secara online di UIN Walisongo masih menyisakan masalah, terutama untuk dosen. Memang pola pelaporan itu satu sisi menguntungkan dosen karena tidak perlu melakukan apa pun. Semua kinerja telah diinput oleh unit yang secara langsung bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilaksanakan oleh dosen. Namun kelemahannya adalah manakala unit terkait lupa atau tidak melakukan input kinerja, sementara dosen tidak mempunyai akses untuk melakukan input. Hal ini terjadi pada banyak dosen, sehingga perolehan remunerasi yang bersangkutan tidak maksimal.

4. Problem penilaian kinerja, penghitungan poin dan besaran remunerasi.

Seperti telah dikemukakan di atas, penilaian kinerja, penghitungan poin kinerja remunerasi, dan penentuan besaran remunerasi merupakan tahapan-tahapan remunerasi yang saling berkaitan satu sama lain dan merupakan domain PTKIN selaku pemberi remunerasi, bukan pegawai penerima remunerasi. Yang diharapkan oleh penerima remunerasi adalah berjalannya semua tahap itu secara fair dan obyektif. Persoalannya adalah manakala perolehan akhir besaran remunerasi tidak sesuai harapan, maka muncul keraguan terhadap fairness dan obyektivitas tahapan-tahapan tersebut.

5. Problem kebijakan remunerasi

Maksudnya adalah kebijakan yang dikeluarkan oleh PTKIN terkait remunerasi yang bersifat inkonsisten dan/atau mengandung problem yuridis. Ini terutama ditemukan pada UIN Walisongo terkait dengan pembayaran remunerasi dosen biasa yang hanya 60% sampai dengan 70% dari yang menjadi haknya. Untuk memberikan legalitas terhadap kebijakan tersebut, maka dituangkan dalam Keputusan Rektor, misalnya Keputusan Rektor Nomor 03 Tahun 2018 2018 tentang Kebijakan Pembayaran

Remunerasi Dosen Kinerja Semester Gasal 2017/2018.<sup>100</sup> Kebijakan seperti ini menimbulkan persoalan tidak saja terkait keadilan, tetapi juga kepastian. Kebijakan itu membuat perhitungan kinerja dan poin remunerasi yang coba dihitung oleh penerima remunerasi tidak bisa ketemu jumlah/besaran remunerasi yang secara riil diterima meski telah sesuai rumus yang dielaborasi dalam pedoman implementasi remunerasi. Menjadi pertanyaan pula, mengapa hanya diberlakukan pada dosen biasa saja?

#### 6. Problem transparansi sistem remunerasi

Maksudnya adalah tiadanya transparansi pada tahap-tahap implementasi remunerasi sebagaimana dimaksud di atas maupun terkait pemahaman pedoman implementasi remunerasi. Problem ini ditemukan baik di UIN Sunan Kalijaga maupun pada UIN Walisongo dengan derajat yang agak berbeda. Ada pembatasan dan pelarangan membuka informasi terkait remunerasi dalam kadar-kadar tertentu. Di sini ada kesan bahwa pembatasan dan pelarangan itu bersifat massif dan terstruktur.

---

<sup>100</sup> Agaknya regulasi seperti ini tidak hanya ini, melainkan dikeluarkan secara periodik menjelang pembayaran insentif kinerja, yakni pada akhir semester berjalan. Regulasi ini jelas dimaksudkan untuk menganulir ketentuan yang ada dalam Pedoman Implementasi Remunerasi dengan pertimbangan yang bersifat subyektif.

Semua problem remunerasi itu sesungguhnya bisa disederhanakan menjadi dua saja, yaitu problem yuridis dan problem manajemen yang akan diulas lebih lanjut dalam Bab IV dan Bab V. Selain problem-problem tersebut, sesungguhnya muncul problem baru pada PTKIN, yaitu membengkaknya biaya kuliah. Hal ini logis mengingat implementasi remunerasi tidak saja menuntut prasyarat adanya dana PNBPN yang cukup untuk membiayai, melainkan juga secara naluriah menuntut adanya dana dalam jumlah yang lebih memadai.<sup>101</sup>

Naik atau bahkan membengkaknya biaya kuliah di PTKIN ini merupakan fenomena baru. Selama ini secara bertahun-tahun biaya kuliah di PTKIN sangat murah dan itu sesuai dengan kondisi ekonomi mahasiswa PTKIN yang kebanyakan dari wilayah-wilayah pedesaan dan berasal dari keluarga menengah ke bawah. Memang dengan pola UKT ada quota khusus untuk mahasiswa dari keluarga miskin, namun jumlahnya tidak banyak, hanya sekian persen dari keseluruhan mahasiswa. Begitu pula ada fasilitas beasiswa bidikmisi yang juga dikhususkan mahasiswa

---

<sup>101</sup> Masih perlu diteliti lebih lanjut apakah kenaikan biaya kuliah yang signifikan akhir-akhir ini ada kaitannya dengan implementasi remunerasi? Indikasi awal ada kaitan antara keduanya, ialah biaya kuliah pada PTKIN non BLU relatif lebih rendah daripada biaya kuliah pada PTKIN BLU. Yang terakhir ini pun sesungguhnya masih perlu diteliti apakah relatif tingginya kenaikan biaya kuliah di PTKIN BLU karena untuk membiayai remunerasi atau karena faktor lain?

berprestasi dari keluarga miskin/tidak mampu. Namun sekali lagi jumlahnya juga tidak banyak, dibandingkan jumlah pendaftarinya.

Ini semua memang bak buah simalakama bagi PTKIN, terutama yang berstatus BLU dan sudah harus mengimplementasikan remunerasi. Tidak banyak pilihan yang bisa ditempuh dalam hal ini. Opsinya adalah memaksimalkan pendapatan dari usaha/bisnis dan kerjasama yang menguntungkan dengan pihak lain, tidak semata dari pendapatan SPP/uang kuliah mahasiswa. Menurut Pasal 14 Peraturan Pemerintah RI Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah RI Nomor 74 Tahun 2012 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum, sumber pendapatan BLU meliputi:

1. Penerimaan anggaran yang bersumber dari APBN/APBD;
2. Pendapatan yang diperoleh dari jasa layanan yang diberikn kepada masyarakat dan hibah tidak terikat yang diperoleh dari masyarakat atau badan lain;
3. Hibah terikat yang diperoleh dari masyarakat atau badan lain;
4. Hasil kerjasama BLU dengan pihak lain dan/atau hasil usaha lainnya.

Dari semua itu yang menjadi persoalan adalah mampukah PTKIN melakukan? Atau seberapa banyak dari beberapa alternatif itu dapat dilakukan oleh PTKIN?

#### H. Evaluasi dan Perbaikan Remunerasi

Evaluasi merupakan keniscayaan dilakukan oleh siapa pun, individu maupun organisasi. Terkait implementasi remunerasi, baik UIN Sunan Kalijaga maupun UIN Walisongo melaksanakan evaluasi. Yang membedakan adalah di UIN Sunan Kalijaga evaluasi itu ditegaskan/dilembagakan dengan dibentuknya tim evaluasi, di samping implementasi tentunya. Dan memang tim itu telah bekerja yang dibuktikan dengan perubahan-perubahan penyempurnaan pedoman implementasi remunerasi maupun penetapan *grading*, kelas jabatan dan tarif remunerasi. Telah banyak sekali regulasi yang dikeluarkan sebagai respon dari problem-problem yang ditemukan, di samping inisiatif yang berasal dari internal tim evaluasi sendiri dalam kerangka penyempurnaan menuju sistem remunerasi yang adil dan berkesejahteraan.

Seperti di UIN Sunan Kalijaga, evaluasi di UIN Walisongo juga dilembagakan. Hanya saja lembaga itu sebatas sub tim akademik dan evaluasi yang merupakan bagian dari tim

remunerasi. Perbedaan yang lain adalah perubahan dan perbaikan yang dilakukan pasca restrukturisasi tim remunerasi tidak begitu nampak. Atau sesungguhnya perubahan dan perbaikan itu ada atau bahkan banyak, namun tidak teridentifikasi karena kurang/tiadanya transparansi sebagaimana akan diulas dalam sub bahasan yang akan datang pada Bab V.

Di UIN Walisongo perubahan lebih banyak karena dua faktor. Pertama, ditemukannya kesalahan oleh Direktorat Pembinaan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (Direktorat PPK BLU) Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kemneterian Keuangan. Sebagai contoh, dikeluarkannya Keputusan Rektor UIN Walisongo Nomor 98 Tahun 2017 tentang Pedoman Implementasi Remunerasi Badan Layanan Umum UIN Walisongo yang mencabut dan menggantikan Keputusan Rektor UIN Walisongo Nomor 19 Tahun 2017 tentang hal yang sama. Dalam klausul konsideran memperhatikan disebutkan bahwa dikeluarkannya Keputusan Rektor Nomor 98 Tahun 2017 merupakan tindak lanjut dan sekaligus untuk mengakomodir masukan-masukan yang disampaikan oleh Direktorat PPK BLU pasca mereview pedoman implementasi remunerasi yang terdapat dalam Keputusan Rektor Nomor 19 Tahun 2017.

Kedua, respon dari beberapa komplain yang diajukan oleh penerima remunerasi. Tentu saja perubahan karena komplain ini tidak begitu saja dilakukan, melainkan setelah terlebih dahulu berkonsultasi dengan Direktorat PPK BLU. Hal itu berkenaan terutama dengan aspek-aspek non teknis. Sedangkan komplain terkait aspek-aspek teknis dan terjadi karena terdapat kesalahan, maka perbaikan dilakukan begitu saja sesuai mekanisme yang ditentukan.

Hingga sejauh ini tidak ada --atau belum teridentifikasi?-- perubahan yang dilakukan oleh tim remunerasi sebagai tindak lanjut dari masukan-masukan yang disampaikan oleh penerima remunerasi. Sebagai contoh, masukan yang disampaikan oleh sekelompok dosen Fakultas Syari'ah dan Hukum tidak pernah ditindak lanjuti. Pemberian masukan tentang implementasi remunerasi memang dilatari oleh ketidakpuasan terhadap sistem remunerasi. Disampaikannya masukan oleh kelompok dosen biasa (DS) tentu saja masuk akal, karena merekalah yang lebih banyak merasa kecewa. Sedangkan kelompok dosen dengan tugas tambahan hampir tidak ada yang ikutan memberikan masukan. Selain karena mereka lebih banyak diuntungkan dengan sistem remunerasi, pun pula mereka terikat secara etis karena jabatan tugas tambahan yang didudukinya.

Meskipun remunerasi dikelola/ditangani oleh sebuah tim tertentu yang langsung berada di bawah Rektor PTKIN, akan tetapi penerapan remunerasi ini telah membelah penerima remunerasi menjadi dua, yaitu insider dan outsider. Insider adalah tim remunerasi dan pejabat pengelola BLU, termasuk diantaranya dosen dengan tugas tambahan (DT). Mereka secara umum adalah kelompok penerima remunerasi yang paling diuntungkan. Mereka ini tidak pernah komplain, entah karena telah puas dengan besaran remunerasi yang diterima atau terkendala secara psikologis karena jabatan yang didudukinya. Mereka tidak pernah pula menyampaikan masukan/kritik untuk perbaikan sistem remunerasi.

Sementara itu outsider adalah dosen biasa (DS) dan tenaga kependidikan. Mereka ini adalah kelompok yang kurang diuntungkan dengan berlakunya remunerasi. Dari kelompok mereka inilah banyak terjadi komplain besaran remunerasi.

Namun demikian, dalam konteks perbaikan tidak banyak yang menyampaikan masukan/kritik yang membangun. Kelompok outsider pun tidak banyak yang melakukan. Sub kelompok tenaga kependidikan terkendala oleh status dan tipikal/karakter keppgawaiannya yang tidak memungkinkan untuk bersikap beda dari atasan atau menunjukkan ketidaksetujuan kepada kebijakan

organisasi. Sedangkan dari sub kelompok dosen DS, tidak semuanya punya kepedulian untuk perbaikan sistem remunerasi ke depan. Sebagian karena tidak paham remunerasi, sebagian yang lain terbebani oleh status sosial jabatannya sebagai dosen dan menganggap tabu hal itu. Akhirnya, sedikit sekali masukan dan kritik yang disampaikan kepada PTKIN terkait perbaikan sistem remunerasi.

**BAB IV**  
**ASPEK HUKUM KEBIJAKAN REMUNERASI**  
**PADA PTKIN SATKER BLU**

Arti penting dan relevansi tinjauan aspek hukum kebijakan remunerasi adalah bahwa remunerasi dibiayai dari keuangan negara<sup>102</sup> baik berasal dari alokasi anggaran negara maupun dari pendapatan badan layanan umum. Sebagai bagian dari keuangan negara, maka aspek yuridis sangat penting untuk memastikan bahwa pengelolaan remunerasi memenuhi asas akuntabilitas yang menentukan bahwa setiap kegiatan dan hasil akhir dari pengelolaan

---

<sup>102</sup> Menurut penjelasan umum Undang-Undang Nomor 30 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2001 tentang Perubahan Undang-Undang Nomor 30 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi, keuangan Negara adalah seluruh kekayaan Negara, dalam bentuk apa pun, yang dipisahkan atau yang tidak dipisahkan, termasuk di dalamnya segala bagian kekayaan Negara dan segala hak dan kewajiban yang timbul karena berada dalam penguasaan, pengurusan, pertanggungjawaban pejabat lembaga negara, baik di tingkat pusat maupun di daerah, atau berada dalam penguasaan, pengurusan, dan pertanggungjawaban badan usaha milik Negara/badan usaha milik daerah, yayasan, badan hukum, dan perusahaan yang menyertakan modal pihak ketiga berdasarkan perjanjian dengan Negara. Sedangkan menurut Pasal 1 angka 1 Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, keuangan negara adalah semua hak dan kewajiban yang Negara yang dapat dinilai dengan uang serta segala sesuatu baik berupa uang maupun berupa barang yang dapat dijadikan milik Negara berhubung dengan pelaksanaan hak dan kewajiban tersebut.

keuangan negara harus dapat dipertanggungjawabkan kepada rakyat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.<sup>103</sup> Setiap tindakan negara, yang notabene mewujud dalam tindakan aparatur/administrasi negara, harus memenuhi aspek legalitas agar tindakan itu mempunyai akibat hukum, dalam arti membawa konsekwensi yang dibenarkan dan diakui oleh hukum.

Tinjauan aspek hukum terhadap kebijakan remunerasi setidaknya mencakup pertanyaan terkait tiga hal, yaitu mengacu kepada peraturan perundang-undangan, ketaatan pada peraturan perundang-undangan, dan dituangkan dalam bentuk peraturan.

#### A. Mengacu kepada Peraturan Perundang-undangan

Sebagaimana telah dikemukakan dalam Bab III, Keputusan Menteri Keuangan Nomor 1178/KMK.05/2015 tentang Penetapan Remunerasi bagi Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas, dan Pegawai Badan Layanan Umum Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta pada Kementerian Agama dan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 50/KMK.05/2017 tentang Penetapan Remunerasi bagi Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas, dan

---

<sup>103</sup> Selain asas akuntabilitas, Undang-Undang Keuangan Negara mengelaborasi beberapa asas yang lain, yaitu asas profesionalitas, asas proporsionalitas, asas keterbukaan, dan asas pemeriksaan keuangan oleh badan pemeriksa yang bebas dan mandiri.

Pegawai Badan Layanan Umum Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang pada Kementerian Agama masing-masing merupakan dasar pelaksanaan remunerasi di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dan UIN Walisongo Semarang. Dimaksudkan dasar di sini adalah ijin dari pemerintah kepada kedua PTKIN BLU tersebut untuk memberikan remunerasi kepada pejabat pengelola, dewan pengawas, dan pegawainya masing-masing. Atau dalam ungkapan yang lain, kedua KMK tersebut merupakan sumber hukum dari implementasi remunerasi pada dua PTKIN BLU dimaksud. Dengan demikian, remunerasi yang diberikan oleh kedua PTKIN BLU itu kepada pejabat pengelola, dewan pengawas, dan pegawai mereka bersifat legal dan sah menurut hukum. Tentu saja keabsahan tersebut berlaku sepanjang kondisi dan ketentuan yang dielaborasi oleh dua KMK di atas dan peraturan perundang-undangan di atasnya dipenuhi.

Penerbitan dua KMK tersebut oleh Menteri Keuangan itu sendiri merupakan pelaksanaan dan perintah dari Peraturan Menteri Keuangan Nomor 10/PMK.02/2006 tentang Pedoman Penetapan Remunerasi bagi Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas, dan Pegawai Badan Layanan Umum, sebagaimana telah diubah

dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 73/PMK.05/2007,<sup>104</sup> dan Peraturan Pemerintah RI Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah RI Nomor 74 Tahun 2012 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum. PP Nomor 23 Tahun 2005 *a quo* merupakan pelaksanaan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, terutama Pasal 69 ayat (7). Pada saat yang sama PP PK BLU juga dikeluarkan dengan mengacu kepada Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara.

Dengan alur demikian maka operasional remunerasi harus merujuk kepada peraturan perundang-undangan itu dan peraturan perundang-undangan lain yang terkait. Dengan demikian, validitas internal diantara beberapa peraturan itu akan terpelihara secara hirarkhies. Dengan kata lain, suatu rangkaian sistem peraturan dikatakan valid manakala ada konsistensi diantara mereka dari yang tertinggi kepada yang terendah, dimana suatu peraturan yang lebih tinggi menjadi sumber dan sekaligus ukuran penentu

---

<sup>104</sup> Kini regulasi ini telah dicabut dan digantikan dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 176/PMK.05/2017 tentang Pedoman Penetapan Remunerasi bagi Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas dan Pegawai Badan Layanan Umum.

keabsahan dari peraturan yang di bawahnya. Demikian seterusnya hingga sampai kepada Undang-Undang. Manakala suatu peraturan dipertanyakan konsistensi/konstitusionalitasnya, maka Undang-Undang itulah yang akan menjadi batu uji pada proses judicial review di Mahkamah Agung.

Apakah operasional remunerasi pada UIN Sunan Kalijaga dan UIN Walisongo konsisten dengan peraturan perundang-undangan yang menjadi acuannya? Hal itu akan dibahas pada sub bab B berikut ini.

## **B. Ketaatan pada Peraturan Perundang-undangan**

Keputusan Menteri Keuangan Nomor 1178/KMK.05/2015 dan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 50/KMK.05/2017 masing-masing memberikan delegasi kewenangan kepada Rektor PTKIN BLU yang bersangkutan untuk melaksanakan hal-hal sebagai berikut.

1. Menetapkan lebih lanjut besaran gaji yang diberikan kepada masing-masing pejabat pengelola/pegawai dalam grade yang sama dengan memperhatikan golongan, nilai jabatan, tanggung jawab dan/atau masa kerja. Gaji pejabat pengelola/pegawai yang berstatus PNS bersumber dari RM dan PNBP. Gaji yang bersumber dari RM meliputi gaji dan tunjangan sebagai PNS

sesuai peraturan perundang-undangan. Dana yang bersumber dari PNBPN digunakan untuk membayar gaji tersebut manakala terdapat kekurangan. Artinya, apabila secara akumulasi gaji yang bersumber dari RM masih lebih kecil dari gaji remunerasi yang ditetapkan Rektor, maka selisih kekurangan itu dibayar dari PNBPN.

2. Menetapkan gaji yang diberikan kepada pejabat pengelola/pegawai yang berstatus Non PNS yang besarnya paling tinggi disetarakan dengan pejabat pengelola/pegawai yang berstatus PNS dengan memperhatikan skala *grade*, golongan, nilai jabatan, tanggung jawab dan/atau masa kerja. Gaji tersebut bersumber dari RM dan/atau PNBPN.
3. Menetapkan lebih lanjut besaran insentif kinerja bagi pejabat pengelola/pegawai dengan mengacu kepada *range* besaran insentif kinerja sebagaimana tercantum dalam lampiran keputusan Menteri. Capaian kinerja tenaga pendidik yang telah dihargai dari tunjangan profesi yang bersumber dari RM sesuai peraturan perundang-undangan tidak diberikan.<sup>105</sup>

---

<sup>105</sup> Demikian bunyi diktum keenambelas Menteri Keuangan Nomor 1178/KMK.05/2015. Sedangkan diktum sama Keputusan Menteri Keuangan Nomor 50/KMK.05/2017 menyatakan bahwa insentif kinerja bagi pejabat pengelola/pegawai yang diangkat dalam jabatan pendidik dapat diperhitungkan dengan pemberian tunjangan profesi yang bersumber dari RM sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Muatannya sama, hanya statusnya beda.

4. Memberikan opsi untuk memberikan remunerasi ketigabelas dengan Keputusan Rektor yang besarnya paling tinggi sama dengan remunerasi yang telah dibayarkan pada bulan sebelum pembayaran remunerasi bulan ketigabelas dengan mempertimbangkan kemampuan keuangan Badan Layanan Umum yang bersangkutan.

Dari empat kewenangan tersebut, yang perlu diperhatikan adalah penetapan gaji, baik yang diberikan kepada pejabat pengelola/pegawai yang berstatus PNS maupun yang berstatus Non PNS, dan penetapan insentif kinerja. Jika memperhatikan ketentuan dalam dua KMK tersebut, antara gaji remunerasi dan insentif kinerja remunerasi mestinya ditetapkan secara tersendiri namun saling berkaitan dalam hal jumlah akhirnya dan besarnya mengacu kepada lampiran kedua KMK itu. Dengan demikian Rektor mesti menetapkan gaji dan insentif kinerja masing-masing pejabat pengelola/pegawai dengan mengacu kepada lampiran KMK. Besaran gaji dan insentif kinerja itu memperhatikan golongan, nilai jabatan, tanggung jawab dan/atau masa kerja.

Daftar remunerasi untuk pejabat pengelola, dewan pengawas, dan pegawai pada UIN Sunan Kalijaga dan UIN

---

Jika pada UIN Sunan Kalijaga memperhitungkan tunjangan profesi bersifat pasti dan tegas, maka pada UIN Walisongo bersifat opsional atau alternatif.

Walisongo sesuai lampiran Keputusan Menteri Keuangan Nomor 1178/KMK.05/2015 dan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 50/KMK.05/2017 adalah sebagai berikut.

Tabel 1

Daftar Remunerasi Bagi Dewan Pengawas

BLU UIN Sunan Kalijaga (KMK Nomor : 1178/KMK.05/2015)

No	Jabatan	Honorarium	Insentif		Total Remunerasi Maksimal
			Minimal	Maksimal	
1	Ketua Dewan Pengawas	2,235,000,-	0,- s.d. 5,214,000,-		7,449,000,-
2	Anggota Dewan Pengawas	2,011,000,-	0,- s.d. 4,693,000,-		6,704,000,-
3	Sekretaris Dewan Pengawas	838,000,-	0,- s.d. 1,955,000,-		2,793,000,-

Tabel 2

Daftar Remunerasi Bagi Dewan Pengawas

BLU UIN Walisongo (KMK Nomor : 50/KMK.05/2017)

No.	Jabatan	Honorarium	Insentif		Total Remunerasi Maksimal
			Minimal	Maksimal	

1	Ketua Dewan Pengawas	2,459,000,-	0,- s.d. 5,737,000,-	8,196,000,-
2	Anggota Dewan Pengawas	2,213,000,-	0,- s.d. 5,164,000,-	7,377,000,-
3	Sekretaris Dewan Pengawas	922,000,-	0,- s.d. 2,152,000,-	3,074,000,-

Tabel 3

Daftar Remunerasi Bagi Pejabat Pengelola dan Pegawai  
BLU UIN Sunan Kalijaga (KMK Nomor : 1178/KMK.05/2015)

No.	Jabatan	Gaji	Insentif		Total Remunerasi Maksimal
			Minimal	Maksimal	
1	Rektor	18,993,000 ,-	3,259,000,- s.d. 19,552,000,-		38,545,000,-
2	<i>Grade 16</i>	17,893,000 ,-	2,617,000,- s.d. 15,703,000,-		33,596,000,-
3	<i>Grade 15</i>	17,372,000	2,313,000,- s.d.		31,251,000,-

*Problem Hukum dan Manajemen*

		,-	13,879,000,-	
4	<i>Grade 14</i>	16,156,000	1,604,000,- s.d. 9,623,000,-	25,779,000,-
5	<i>Grade 13</i>	15,140,000	1,011,000,- s.d. 6,069,000,-	21,209,000,-
6	<i>Grade 12</i>	14,969,000	912,000,- s.d. 5,471,000,-	20,440,000,-
7	<i>Grade 11</i>	14,873,000	856,000,- s.d. 5,135,000,-	20,008,000,-
8	<i>Grade 10</i>	14,725,000	769,000,- s.d. 4,616,000,-	19,341,000,-
9	<i>Grade 9</i>	14,503,000	640,000,- s.d. 3,838,000,-	18,341,000,-
10	<i>Grade 8</i>	14,430,000	597,000,- s.d. 4,776,000,-	19,206,000,-
11	<i>Grade 7</i>	8,425,000,-	513,000,- s.d. 4,102,000,-	12,527,000,-
12	<i>Grade 6</i>	8,398,000,-	497,000,- s.d. 3,975,000,-	12,373,000,-
13	<i>Grade 5</i>	7,759,000,-	410,000,- s.d. 3,283,000,-	11,042,000,-
14	<i>Grade 4</i>	7,751,000,-	406,000,- s.d.	10,186,000,-

*Problem Hukum dan Manajemen*

			2,435,000,-	
15	<i>Grade 3</i>	6,727,000,-	364,000,- s.d. 2,184,000,-	8,911,000,-
16	<i>Grade 2</i>	5,733,000,-	344,000,- s.d. 2,061,000,-	7,794,000,-
17	<i>Grade 1</i>	3,795,000,-	300,000,- s.d. 1,802,000,-	5,597,000,-

Tabel 4

Daftar Remunerasi Bagi Pejabat Pengelola dan Pegawai  
BLU UIN Walisongo (KMK Nomor : 50/KMK.05/2017)

No.	Jabatan	Gaji	Insentif		Total Remunerasi Maksimal
			Minimal	Maksimal	
1	Rektor	20,154,000 ,-	3,586,000,- 21,515,000,-	s.d.	41,669,000,-
2	<i>Grade 16</i>	17,668,000 ,-	2,880,000,- 17,279,000,-	s.d.	34,947,000,-
3	<i>Grade 15</i>	16,524,000 ,-	2,545,000,- 15,273,000,-	s.d.	31,797,000,-
4	<i>Grade 14</i>	14,141,000	1,978,000,-	s.d.	26,007,000,-

*Problem Hukum dan Manajemen*

		,-	11,866,000,-	
5	<i>Grade 13</i>	11,302,000	1,452,000,- s.d. 8,712,000,-	20,014,000,-
6	<i>Grade 12</i>	10,854,000	1,197,000,- s.d. 7,180,000,-	18,044,000,-
7	<i>Grade 11</i>	10,427,000	942,000,- s.d. 7,534,000,-	17,961,000,-
8	<i>Grade 10</i>	9,832,000,-	847,000,- s.d. 5,080,000,-	14,912,000,-
9	<i>Grade 9</i>	9,587,000,-	704,000,- s.d. 5,632,000,-	13,622,000,-
10	<i>Grade 8</i>	8,367,000,-	657,000,- s.d. 5,255,000,-	11,427,000,-
11	<i>Grade 7</i>	6,913,000,-	564,000,- s.d. 4,514,000,-	10,150,000,-
12	<i>Grade 6</i>	6,870,000,-	547,000,- s.d. 3,280,000,-	10,150,000,-
13	<i>Grade 5</i>	6,518,000,-	452,000,- s.d. 2,710,000,-	9,228,000,-
14	<i>Grade 4</i>	5,176,000,-	447,000,- s.d. 2,680,000,-	7,856,000,-
15	<i>Grade 3</i>	5,097,000,-	401,000,- s.d.	7,500,000,-

			2,403,000,-	
16	<i>Grade 2</i>	4,977,000,-	330,000,- s.d. 1,983,000,-	6,960,000,-
17	<i>Grade 1</i>	4,078,000,-	309,000,- s.d. 1,854,000,-	5,932,000,-

Bahasa dalam dua KMK *a quo* telah begitu jelas dan tidak perlu ditafsirkan lain. Namun demikian, dalam praktiknya berbeda. Komponen remunerasi yang diberikan kepada pejabat pengelola dan pegawai memang terdiri dari gaji dan insentif kinerja, tetapi keduanya satu kesatuan. Artinya gaji dan insentif itu sesungguhnya sama/tunggal, yaitu insentif kinerja yang ditetapkan dengan mengabaikan gaji yang telah diterima yang bersumber dari RM. Untuk menutupi penyimpangan itu maka insentif itu dibagi dua, yaitu gaji (P1) yang proporsinya 30% dan insentif kinerja (P2) yang proporsinya 70%. Seakan-akan apa yang dikehendaki oleh KMK telah dipenuhi, padahal tidak.

Pola tersebut mengandung potensi menyimpang atau bahkan telah menyimpang dari KMK. Sebab totalitas dari insentif kinerja itu akan melebihi batas yang ditentukan oleh KMK, dan itu akan berpotensi menimbulkan kerugian Negara. Belum lagi jika tunjangan profesi dosen ikut diperhitungkan, maka sesungguhnya besaran insentif kinerja yang tersisa makin sedikit. Berbeda halnya

*Problem Hukum dan Manajemen*

jika gaji remunerasi dipisahkan dari insentif kinerja. Hanya problemnya, jika gaji remunerasi benar-benar dipisahkan dari insentif kinerja, pemberiannya bersifat otomatis, tidak lagi dikaitkan dengan kinerja.

Tidak diformulasikannya kembali gaji dalam skema remunerasi agaknya selain karena rumit penghitungannya, juga karena hal itu tidak menguntungkan pada pejabat pengelola dan pegawai yang menempati grade atas yang notabene para pejabat dan/atau dosen dengan tugas tambahan (DT) yang besaran gajinya dari anggaran Negara (RM) telah tinggi (gaji pokok, tunjangan jabatan, tunjangan keluarga, tunjangan beras, tunjangan tugas tambahan). Jika diformulasikan ulang sesuai ketentuan KMK, maka bisa jadi mereka tidak akan menerima tambahan gaji dari PNBP dalam jumlah yang maksimal. Sebab, besaran gaji tambahan dari PNBP merupakan hasil dari fungsi pengurangan dari gaji remunerasi dikurangi jumlah gaji yang diterima dari RM sebagaimana rumus berikut.

Skema Gaji Tambahan PNBP

$$\boxed{\text{Gaji Tambahan PNBP}} = \boxed{\text{Gaji Remunerasi}} - \boxed{\text{Gaji RM}}$$

Keterangan :

- Gaji Remunerasi : Gaji yang harus diformulasikan sesuai ketentuan KMK dengan mempertimbangkan golongan, nilai jabatan, tanggung jawab dan/atau masa kerja.
- Gaji RM : Gaji yang telah diterima secara rutin tiap awal bulan yang meliputi gaji pokok, tunjangan keluarga, tunjangan beras, tunjangan jabatan, tunjangan jabatan/tugas tambahan, dll.
- Gaji Tambahan PNBP : Gaji yang harus dibayar oleh BLU dari PNBP.

Penyimpangan itu menimbulkan ketidakadilan, terutama bagi penerima remunerasi yang berada di grade menengah ke bawah. Pada saat yang sama penyimpangan itu menegaskan pelaksanaan sistem remunerasi yang tidak konsisten dan cacat secara hukum.

Penyimpangan tersebut disadari, tapi itulah praktik yang telah ada dan berlangsung dalam sejarah remunerasi Badan Layanan Umum. UIN Walisongo, misalnya, juga tidak bisa menghindarkan diri dari konvensi tersebut. Apalagi jika diingat bahwa implementasi model tersebut nyatanya tidak menimbulkan

akibat negatif dan selalu lolos dalam pemeriksaan oleh badan pemeriksa.<sup>106</sup>

Pada sisi lain, penyimpangan itu terjadi atas sepengetahuan dan seijin Kementerian Keuangan melalui Direktorat PPK BLU. Dengan demikian, Kementerian Keuangan telah bersikap ambigu, dimana ia telah mengeluarkan ketentuan sebagai pedoman implementasi remunerasi, namun pada saat yang sama ia membiarkan dan memfasilitasi PTKIN BLU untuk tidak mematuhi ketentuan dimaksud.

### C. Dituangkan dalam Produk Peraturan

Kebijakan yang diambil oleh PTKIN dalam rangka menerapkan remunerasi tidak saja ditentukan segi materilnya seperti telah dikemukakan di atas, melainkan juga segi formilnya. Artinya, kewenangan/mandat yang diberikan oleh Menteri Keuangan selaku Bendahara Negara kepada Rektor selaku pejabat pengelola BLU itu harus dituangkan dalam bentuk keputusan hukum. Karena berisi norma dan petunjuk tingkah laku/tindakan, maka keputusan itu tidak lain adalah keputusan yang bersifat regelling/peraturan, bukan yang bersifat penetapan/besicking. Oleh karenanya, keputusan itu

---

<sup>106</sup> Wawancara dengan Imam Taufiq tanggal 24 Oktober 2018.

bisa menjadi obyek judicial review manakala dianggap inkonstitusional.

Sebagai sebuah peraturan, keputusan-keputusan Rektor yang menjadi pedoman implementasi remunerasi harus memenuhi kriteria atau karakter peraturan yang baik antara lain patuh pada hukum (sinkron secara vertikal maupun horizontal), melibatkan partisipasi warga, dipublikasikan agar diketahui dan dipahami terutama oleh adresatnya (pejabat pengelola, pegawai dan masyarakat), dan responsif terhadap perkembangan dan dinamika yang berkembang.

Dalam konteks ini di UIN Walisongo, misalnya ditemukan Keputusan Rektor yang tidak sinkron dengan Keputusan Rektor yang lain. Pasal 7 Keputusan Rektor UIN Walisongo Nomor 03 Tahun 2018 tentang Kebijakan Pembayaran Remunerasi Dosen Kinerja Semester Gasal 2017/2018 menyatakan sebagai berikut.

- (1) Penerimaan gaji tambahan dan insentif kinerja remunerasi bagi dosen biasa ditentukan berdasarkan jabatan fungsional dan status sertifikasi dosen.
- (2) Dosen fungsional yang sudah tersertifikasi menerima 60% dari remunerasi.
- (3) Dosen fungsional yang belum tersertifikasi menerima 70% dari remunerasi.

(4) Dosen non fungsional menerima 70% dari remunerasi.

Klausul dalam pasal tersebut memunculkan kerancuan baik dari aspek yuridis maupun aspek manajemen. Secara yuridis, klausul itu menafikan bangunan sistem remunerasi yang diformulasikan dalam Keputusan Rektor Nomor 98 Tahun 2017 tentang Pedoman Implementasi Remunerasi Badan Layanan Umum UIN Walisongo Semarang.<sup>107</sup> Untuk apa dibuat kelas jabatan, ditentukan nilai jabatan, ditentukan harga jabatan, ditentukan satuan kredit remunerasi (SKR), dan poin indek remunerasi (PIR), jika akhirnya itu diabaikan. Kalaupun kebijakan itu terpaksa diambil, mengapa hanya diberlakukan kepada dosen biasa saja, tidak pada yang lain? Misalnya, pejabat pengelola, dosen DT, atau tenaga kependidikan. Dosen biasa itu gradenya rendah, oleh karena itu tidak semestinya masih harus dikurangi haknya.

Kalau ketidakcukupan anggaran menjadi alasan pengurangan hak pembayaran remunerasi, mestinya tidak dilakukan dengan cara itu. Lebih fair dan adil, misalnya, jika

---

<sup>107</sup> Pada tanggal yang sama dengan ditetapkannya Keputusan Rektor Nomor 03 Tahun 2018, ditetapkan pula Keputusan Rektor Nomor 02 Tahun 2018 tentang Pedoman Implementasi Remunerasi Badan Layanan Umum UIN Walisongo Semarang yang mencabut dan menyatakan tidak berlaku Keputusan Rektor Nomor 98 Tahun 2017 tentang Pedoman Implementasi Remunerasi Badan Layanan Umum UIN Walisongo Semarang.

problem itu diatasi melalui penurunan PIR. Dengan demikian, setiap pegawai akan mengalami penurunan hak pembayaran remunerasi secara proporsional. Persoalannya adalah kenapa mesti terjadi ketidakcukupan dana? Apakah sistem perencanaan anggaran tidak berjalan dengan baik? Bukankah, sebagaimana dikemukakan oleh Taufiq,<sup>108</sup> dana PNBPN yang dipergunakan untuk remunerasi masih dibawah batas ambang yang ditentukan?

Kecuali itu, suatu peraturan yang merugikan tidak bisa diberlakukan mundur. Keputusan Rektor Nomor 03 Tahun 2018 itu ditetapkan tanggal 2 Januari 2018, tapi diberlakukan sejak 1 Juli 2017. Ini merugikan pihak-pihak tersebut. Ibarat orang bekerja atas perintah kontrak yang telah disepakati bersama pemberi kerja, ketika pekerjaan telah diselesaikan ternyata kontrak diubah secara sepihak oleh pemberi kerja dan orang itu dibayar menurut kontrak yang dibuat sepihak tersebut. Tentu ini tidak adil dan merupakan wanprestasi dari pihak pemberi kerja.

Dalam ilmu hukum dikenal apa yang disebut dengan asas non retroaktif ialah asas tidak berlaku surut. Asas ini merupakan pasangan dan pelengkap dari asas legalitas. Jika asas legalitas menghendaki bahwa seseorang hanya bisa

---

<sup>108</sup> Wawancara dengan Imam Taufiq tanggal 24 Oktober 2018.

dipidana karena melakukan suatu perbuatan berdasarkan peraturan yang telah ada sebelum perbuatan itu.<sup>109</sup> Asas non retroaktif menghendaki bahwa suatu peraturan pidana tidak bisa diberlakukan kepada seseorang yang melakukan perbuatan seperti dimaksud dalam peraturan *a quo* sebelum peraturan *a quo* ada. Dengan kata lain, asas retroaktif menghendaki suatu peraturan pidana tidak diberlakukan mundur/surut. Muaranya sama, yaitu melindungi kepentingan individu. Alangkah berbahayanya apabila asas legalitas dan asas non retroaktif ini tidak ada. Tatanan dalam masyarakat akan rusak karenanya. Keadilan dan ketertiban/kepastian yang menjadi tujuan hukum akan semakin jauh untuk diraih.

Dengan tujuan perlindungan individu yang lebih banyak, atau perlindungan hak asasi manusia (HAM) dimungkinkan adanya penyimpangan terhadap asas non retroaktif. Ini terjadi dalam kasus-kasus HAM berat, sebagaimana telah diintrodusir dalam Undang-Undang Nomor 26 Tahun 2000 tentang Pengadilan Hak Asasi Manusia. Di situ bahkan bukan sekedar penyimpangan dari asas non retroaktif, melainkan diperkenalkan asas retroaktif. Dalam hukum pidana

---

<sup>109</sup> Asas ini terefleksikan/dinyatakan dalam Pasal 1 angka 1 KUHP yang berbunyi “suatu perbuatan tidak dapat dipidana, kecuali berdasarkan kekuatan ketentuan-ketentuan perundang-undangan pidana yang telah ada”. Atau dalam Bahasa Latin dikenal ungkapan/adagium “Nullum delictum nulla poena sine praevia lege poenali”.

internasional juga berlaku hal yang sama. Deklarasi Hak Asasi Manusia Perserikatan Bangsa-Bangsa, Kovenan Hak-hak Sipil dan Politik (ICCPR), Konvensi Eropa Mengenai Hak Asasi dan Kebebasan-kebebasan Mendasar (ECHR), Konvensi Amerika tentang Hak Asasi Manusia, Piagam Afrika tentang Hak Asasi Manusia dan Hak Penduduk, dan Statuta Roma 1998 selain memberi perlindungan terhadap kekuatan berlaku surut, sekaligus juga memuat ketentuan bahwa jika terjadi perubahan peraturan, pelaku harus dijatuhi hukuman yang tidak lebih berat daripada saat pelaku melakukan perbuatan kriminalnya.<sup>110</sup>

Penyimpangan asas non retroaktif terjadi akibat munculnya kejahatan-kejahatan kemanusiaan di beberapa Negara. Kejahatan-kejahatan kemanusiaan itu meninggalkan duka yang mendalam sehingga harus diambil tindakan-tindakan tertentu yang berbeda dengan aturan-aturan sebelumnya. Maka putusan-putusan Mahkamah Militer Nuremberg dan Tokyo, Mahkamah Militer di bekas Negara Yugoslavia dan Rwanda telah menggunakan asas retroaktif dalam putusannya.

Argumen yang dibangun adalah bahwa kejahatan yang dilakukan merupakan perbuatan di luar batas-batas kemanusiaan yang sangat bertentangan dengan hati sanubari

---

<sup>110</sup> Ria Wulandari, "Tinjauan Asas Non Retroaktif (Legalitas) dalam Statuta Roma 1998", makalah tidak diterbitkan, hlm. 3.

setiap umat manusia di mana pun dan kapan pun juga. Siapa pun yang mengaku dirinya sebagai umat manusia beradab akan memandang perbuatan atau kejahatan yang dilakukan oleh para terdakwa yang dituduhkan kepadanya sebagai suatu kejahatan.

Semua itu terlepas dari telah atau belum ditetapkannya perbuatan-perbuatan tersebut sebagai kejahatan dalam bentuk tertulis. Penetapannya dalam bentuk hukum tertulis hanyalah masalah teknis pentransformasianya saja dari bentuknya yang semula sebagai hukum tidak tertulis menjadi hukum tertulis. Meskipun tidak atau belum ditetapkan sebagai hukum tertulis, tidak berarti bahwa perbuatan tersebut bukan sebagai kejahatan dan pelakunya tidak dapat diadili dan atau dihukum.<sup>111</sup>

Berbeda dengan hukum pidana yang secara umum menolak asas retroaktif, hukum administrasi negara memperbolehkan pemberlakuan asas retroaktif dengan syarat menguntungkan adressat hukumnya. Dengan kata lain, pemberlakuan asas retroaktif dalam hukum administrasi negara ditentukan kandungan/substansi hukumnya. Apabila menguntungkan adressat hukumnya, maka boleh diberlakukan. Sebaliknya apabila merugikan adressat hukumnya, maka tidak boleh diberlakukan. Tujuannya jelas, yaitu melindungi publik

---

<sup>111</sup> Ria Wulandari, "Tinjauan Asas Non Retroaktif (Legalitas) dalam Statuta Roma 1998", makalah tidak diterbitkan, hlm. 4, 9, dan 10.

atau individu-individu dari kesewenang-wenangan administrasi negara.

Peraturan Pemerintah tentang Gaji Pokok Pegawai Negeri Sipil hampir selalu berlaku mundur. Demikian pula keputusan-keputusan tentang kenaikan pangkat dan atau jabatan seringkali berlaku mundur. Yang demikian secara substantif tidak ada persoalan secara yuridis. Maksudnya, dalam konteks kenaikan gaji, segala persyaratan untuk memperoleh kenaikan gaji itu telah terpenuhi sejak waktu yang menjadi basis terhitung mulai tanggal (TMT) dari peraturan *a quo*. Pun pula berdasarkan peraturan yang lebih tinggi, yakni Undang-Undang tentang APBN, kenaikan gaji itu sudah tercover di dalamnya sejak TMT dimaksud. Demikian pula dalam konteks kenaikan pangkat/jabatan atau menduduki jabatan tertentu, syarat obyektif maupun subyektif dari kenaikan itu telah terpenuhi sejak TMT dimaksud.

Keputusan Rektor UIN Walisongo Nomor 03 Tahun 2018 merupakan regulasi di bidang administrasi negara. Regulasi itu mengandung substansi yang merugikan bagi dosen biasa (DS) karena mengurangi hak remunerasi mereka. Dengan diberlakukan mundur, maka regulasi itu telah cacat secara hukum.

Sesuai dengan asas *freies ermessen*, administrasi negara memang mempunyai kebebasan untuk melakukan apa saja dalam menyelenggarakan tugas dan fungsinya yang dipandang baik. Singkatnya asas ini memberikan keleluasaan bertindak terhadap administrasi negara untuk berbuat atau untuk tidak berbuat. Namun harus diingat bahwa asas *freies ermessen* bukan satu-satunya asas dalam penyelenggaraan administrasi negara. Asas *freies ermessen* selalu berbarengan dengan atau dibatasi oleh asas *de tournement de pouvoir*. Asas yang terakhir ini melarang administrasi negara menyalahgunakan kewenangan yang dimiliki yang berakibat timbulnya kerugian bagi pihak lain. Dengan demikian kedua asas itu sebagai satu kesatuan menghendaki bahwa administrasi negara bertindak secara bebas dan bertanggung jawab.

Dalam penyelenggaraan administrasi negara terdapat banyak asas, yang secara kategoris dapat dikelompokkan menjadi dua.<sup>112</sup> *Pertama*, asas-asas mengenai prosedur dan/atau proses pengambilan keputusan, yang apabila dilanggar maka secara otomatis keputusan itu batal demi hukum tanpa memeriksa lagi kasusnya. Asas-asas yang termasuk kategori ini antara lain:

---

<sup>112</sup> Yulies Tiena Masriani, *Pengantar Hukum Indonesia*, cetakan keempat, (Jakarta : Sinar Grafika, 2008), hlm. 55-56

1. Asas bahwa orang-orang yang ikut menentukan atau dapat mempengaruhi terjadinya keputusan tidak boleh mempunyai kepentingan pribadi dalam keputusan tersebut, baik secara langsung maupun tidak langsung.
2. Asas bahwa keputusan yang merugikan atau mempengaruhi hak-hak seorang warga masyarakat atau warga negara tidak boleh diambil sebelum memberi kesempatan kepada warga tersebut untuk membela kepentingannya.
3. Asas bahwa konsiderans (pertimbangan) keputusan harus cocok dengan atau dapat membenarkan diktum (penetapan) dari keputusan tersebut dan bahwa konsiderans mempergunakan fakta-fakta yang benar.

Kedua, asas-asas mengenai fakta yang dipakai sebagai dasar untuk membuat keputusan. Termasuk dalam kategori ini antara lain:

1. Asas larangan kesewenang-wenangan, yaitu perbuatan atau keputusan administrasi Negara yang tidak mempertimbangkan semua faktor yang relevan secara lengkap dan wajar, sehingga tampak atau terasa adanya kepentingan.

2. Asas larangan *de tournement de pouvoir*, yaitu larangan menyalahgunakan kewenangan dan jabatan dalam segala bentuk keputusan.
3. Asas kepastian hukum, yaitu sikap atau keputusan pejabat administrasi tidak boleh menimbulkan keguncangan hukum.
4. Asas larangan melakukan diskriminasi hukum, yaitu memperlakukan kasus-kasus yang sama dengan cara dan kesudahan yang sama pula, tanpa pandang bulu serta tidak pilih kasih.
5. Asas batal karena kecerobohan pejabat yang bersangkutan. Jika seorang pejabat administrasi negara telah mengambil keputusan secara ceroboh dan kurang teliti dalam mempertimbangkan faktor-faktor yang menguntungkan sebagian dan merugikan sebagian yang lain, maka keputusan itu menjadi batal demi hukum dan harus segera diterbitkan keputusan yang baru.

Dari aspek yuridis pula ada kecenderungan baik di UIN Walisongo maupun di UIN Sunan Kalijaga untuk tidak mempublikasikan regulasi-regulasi remunerasi. Akibatnya pegawai tidak bisa memahaminya. Walaupun ada yang dipublikasikan, maka itu hanya sebagian saja. Hal ini tidak baik dan patut disayangkan, karena akan menyebabkan pemahaman

terhadap regulasi-regulasi remunerasi secara sepotong-sepotong. Sungguh sulit dinalar bahwa di era keterbukaan informasi seperti sekarang masih saja ada instansi pemerintah yang enggan mempublikasikan informasi yang dimiliki. Terlebih informasi itu berupa regulasi yang tentunya sangat dibutuhkan oleh warganya sebagai pedoman kerja.

Suatu peraturan yang baik dibuat dengan mengacu kepada asas-asas pembentukan peraturan yang baik, yang menurut Van der Vlies sebagaimana dikutip Yuliandri,<sup>113</sup> mempunyai kriteria asas-asas yang bersifat formal dan asas-asas yang bersifat material sebagai berikut.

*Pertama*, asas-asas yang bersifat formal antara lain:

1. Asas tujuan yang jelas

Asas ini dari tiga tingkat, yaitu : *Pertama*, kerangka kebijakan umum bagi peraturan yang akan dibuat; *Kedua*, tujuan tertentu dari peraturan yang akan dibuat; dan *Ketiga*, tujuan dari pelbagai bagian dalam peraturan.

2. Asas organ/lembaga yang tepat

Asas ini menghendaki agar suatu organ dapat memberi penjelasan, bahwa pembuatan suatu peraturan tertentu

---

<sup>113</sup> Yuliandri, *Asas-asas Pembentukan Peraturan Perundang-undangan yang Baik, Gagasan Pembentukan Undang-Undang Berkelanjutan*, (Jakarta : Rajawali Pers, 2010), hlm., 137-151.

memang berada dalam kewenangannya. Hal ini sekaligus pula memberi alasan bagi organ pembuat peraturan untuk tidak melimpahkan kewenangannya tersebut kepada organ lain.

3. Asas perlunya pengaturan

Asas ini muncul karena selalu terdapat alternatif atau alternatif-alternatif lain untuk menyelesaikan suatu masalah pemerintahan. Prinsip deregulasi yang tengah dikembangkan dan prinsip penyederhanaan serta kehematan dalam pembentukan peraturan menunjukkan kemungkinan adanya alternatif lain dalam bidang pengaturan.

4. Asas dapat dilaksanakan

Asas ini dimaksudkan untuk menegakkan peraturan yang bersangkutan. Tidak ada gunanya suatu peraturan yang tidak dapat ditegakkan/dilaksanakan. Pentingnya asas ini adalah aspek pembiayaan sebagai konsekwensi dari peraturan itu ketika akan dilaksanakan.

5. Asas konsensus.

Maksud konsensus di sini adalah kesepakatan warga masyarakat untuk melaksanakan kewajiban dan menanggung akibat yang ditimbulkan oleh peraturan yang

bersangkutan. Hal ini mengingat pembentukan peraturan haruslah dianggap sebagai langkah awal untuk mencapai tujuan-tujuan yang disepakati bersama oleh pemerintah dan rakyat.

*Kedua*, asas-asas yang bersifat material, antara lain:

1. Asas terminologi dan sistematika yang jelas

Pentingnya asas ini adalah bahwa agar suatu peraturan dapat dimengerti oleh rakyat, baik mengenai katanya maupun mengenai struktur atau susunannya. Peraturan yang jelas dapat dicapai dengan pelbagai cara, diantaranya ialah melalui:

- a. Orang dapat menginginkan kejelasan maksimal dari setiap peraturan;
- b. Orang dapat pula langsung menghubungkan kejelasan yang diinginkan itu dengan materi dan keahlian pihak-pihak yang menjadi sasaran peraturan yang bersangkutan.

2. Asas dapat dikenali

Alasan pentingnya asas ini adalah apabila suatu peraturan tidak dikenali oleh setiap orang, lebih-lebih oleh yang berkepentingan, maka ia akan kehilangan tujuannya sebagai

peraturan. Terlebih lagi apabila peraturan tersebut membebani masyarakat dengan pelbagai kewajiban. Asas yang menyatakan bahwa setiap orang dianggap mengetahui peraturan perlu diimbangi dengan asas dapat dikenali. Peraturan tertulis merupakan kaidah hukum yang mudah dikenali, mudah diketemukan kembali, dan mudah ditelusuri. Bentuk, jenis, dan tempat jelas, seperti juga pembuatnya.

### 3. Asas perlakuan yang sama dalam hukum

Asas kesamaan hukum menjadi dasar dari semua peraturan perundang-undangan. Sesuatu yang dianggap penting oleh keseluruhan pihak yang terkait, harus sedapat mungkin diatur bersama-sama dengan para pihak yang bersangkutan, dan diatur sejauh materinya memungkinkan untuk itu, dengan cara yang sama bagi para pihak tersebut. Peraturan tidak boleh ditujukan kepada suatu kelompok tertentu yang dipilih semaunya, di dalam suatu peraturan tidak boleh ada pembedaan semaunya, efek suatu peraturan tidak boleh menimbulkan ketidaksamaan (diskriminasi), dan dalam hubungan antara suatu peraturan dan peraturan lainnya tidak boleh timbul ketidaksamaan (kontradiksi).

4. Asas kepastian hukum

Asas ini menghendaki agar harapan (ekspektasi) yang wajar hendaknya dihormati. Karena itu suatu peraturan harus memuat rumusan norma yang tepat. Peraturan tidak diubah tanpa adanya aturan peralihan yang memadai, dan bahwa peraturan tidak boleh diberlakukan surut tanpa alasan yang mendesak. Asas ini mula-mula diberi nama “asas harapan yang ada dasarnya harus dipenuhi”, yang merupakan pengkhususan dari asas umum tentang kepastian hukum.

5. Asas pelaksanaan hukum sesuai dengan keadaan individual.

Asas ini bermaksud memberikan penyelesaian yang khusus bagi hal-hal, atau keadaan-keadaan tertentu sehingga dengan demikian suatu peraturan dapat memberikan jalan keluar selain bagi masalah-masalah umum, juga bagi masalah-masalah yang bersifat khusus.

Meskipun asas ini memberikan keadaan yang baik dalam menghadapi masalah dan peristiwa individual, namun demikian asas ini dapat menghilangkan asas kepastian di satu pihak dan asas persamaan di pihak lain, apabila tidak dilakukan dengan penuh kesinambungan. Oleh karenanya, sebaiknya asas ini diletakkan pada pihak-pihak yang melaksanakan peraturan yang bersangkutan itu sendiri.

Agaknya, dari deskripsi implementasi remunerasi pada bab III dan uraian tentang asas-asas pembentukan peraturan yang baik ini dapat dipahami bahwa secara umum keputusan-keputusan Rektor yang dimaksudkan sebagai tindaklanjut dari amanat KMK, sebagaimana telah dikemukakan dalam paragraf-paragraf terdahulu, tidak memenuhi kriteria-kriteria sebagai peraturan yang baik.

**BAB V**  
**ASPEK MANAJEMEN KEBIJAKAN REMUNERASI**  
**PADA PTKIN SATKER BLU**

Sebagai salah satu instansi pemerintah PTKIN menerapkan pola manajemen pemerintahan<sup>114</sup> dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya, termasuk kebijakan remunerasi yang tengah dilaksanakan. Bab ini akan memotret aspek manajemen kebijakan remunerasi dengan berpijak dan bersaranakan konsep *good governance* sebagai pisau analisis. *Good governance* menjadi tekad bangsa Indonesia untuk membangun kembali seluruh tatanan sosialnya pasca terjadinya krisis moneter, krisis ekonomi, krisis politik, dan krisis multidimensi pada akhir dekade 1990-an. Hal itu setidaknya ditandai dengan lahirnya TAP MPR Nomor XI/MPR/1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme yang kemudian

---

<sup>114</sup> Manajemen pemerintahan antara lain didefinisikan sebagai suatu kegiatan atau usaha untuk mencapai tujuan Negara dengan menggunakan berbagai sumber yang dikuasai Negara. Upaya ini terkait erat dengan fungsi kepomongprajaan. Cirinya adalah lebih mengutamakan aspek kualitas pelayanan prima daripada, misalnya, profit. Ini yang membedakannya dengan manajemen organisasi privat. Zaidan Nawawi, *Manajemen Pemerintahan*, (Jakarta : PT RajaGrafindo Persada, 2013), hlm. 19-23.

ditransformasikan dalam Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme.

Kasman Abdullah, sebagaimana dikutip Muhammad Ilham Arisaputra,<sup>115</sup> mengemukakan bahwa *good governance* sebagai suatu terminologi yang populer sejak awal tahun sembilan puluhan, seolah-olah formula yang baru diketemukan untuk terapi mekanisme pemerintahan suatu negara agar berjalan secara demokratis. *Good governance* dengan begitu saja disamaartikan dan telah menggeser terminologi lama, yaitu *good government*, yang dipandang tidak mujarab lagi. Dalam penyelenggaraan pemerintahan, *good governance* sesungguhnya bukanlah suatu formula yang baru, melainkan suatu asas atau prinsip yang telah berusia ratusan tahun dan yang seharusnya menjadi sendi-sendi pemerintahan dalam negara demokrasi modern, yaitu bagaimana penyelenggaraan pemerintahan tersebut mengedepankan prinsip partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas, serta membuka ruang bagi keterlibatan warga masyarakat.

---

<sup>115</sup> Muhammad Ilham Arisaputra, "Penerapan Prinsip-prinsip Good Governance dalam Penyelenggaraan Reforma Agraria di Indonesia", *Yuridika*: Volume 28 No 2, Mei - Agustus 2013, hlm., 191-192; dan Abdullah Kasman, "Penyelenggaraan Pemerintahan Dalam Konsep Good Governance", *Jurnal Meritokrasi*, Fakultas Hukum Universitas Hasanuddin, Makassar, Vol. 1 No. 1, 2002, hlm. 65.

*Good governance* yang dapat diartikan sebagai pengelolaan pemerintahan yang baik dan bertanggung jawab<sup>116</sup>, seperti dinyatakan oleh United Nation Development Program (UNDP), mempunyai 9 prinsip atau karakter, yaitu partisipasi, *rule of law*, transparansi, responsif, berorientasi pada konsensus, persamaan, efektivitas dan efisiensi, akuntabilitas, dan visi strategis.<sup>117</sup> Pengertian dari prinsip-prinsip tersebut, sebagaimana dikutip oleh Widodo dan Hadjon,<sup>118</sup> adalah sebagai berikut.

1. *Participation*. Setiap warga negara mempunyai suara dalam pembuatan keputusan, baik secara langsung maupun melalui intermediasi institusi legitimasi yang mewakili kepentingannya. Partisipasi seperti ini dibangun atas dasar kebebasan berasosiasi dan berbicara serta berpartisipasi secara konstruktif.

---

<sup>116</sup> Sofian Efendi, "Membangun good Governance" diakses dari <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:5n3bPO7zI7kJ:www.sofian.staff.ugm.ac.id/artikel/membangun-good-governance.pdf+&cd=6&hl=id&ct=clnk&gl=id>, tanggal 5 Nopember 2018.

<sup>117</sup> Zaidan Nawawi, *Manajemen Pemerintahan*, (Jakarta : Rajawali Pers, 2013), hlm. 200-201; dan B. Hestu Cipto Handoyo, *Prinsip-prinsip Legal Drafting dan Desain Naskah Akademik* (Yogyakarta : Cahaya Atma Pustaka, 2014), hlm. 171.

<sup>118</sup> Joko Widodo, *Good Governance; Telaah Dari Dimensi Akuntabilitas, Kontrol Birokrasi Pada Era Desentralisasi dan Otonomi Daerah*, (Surabaya: Insan Cendekia, 2001), hlm. 25; dan Philipus M. Hadjon, et.al., *Hukum Administrasi dan Good Governance*, Cetakan Kedua, (Jakarta: Penerbit Universitas Trisakti, 2012), hlm. 38-40.

2. *Rule of law*. Ketaatan pada hukum dan pelaksanaannya secara adil tanpa pandang bulu, terutama hukum untuk hak asasi manusia.
3. *Transparency*. Transparansi dibangun atas dasar kebebasan arus informasi. Proses-proses, lembaga-lembaga dan informasi secara langsung dapat diterima oleh mereka yang membutuhkan. Informasi harus dapat dipahami dan dapat dimonitor.
4. *Responsiveness*. Lembaga-lembaga dan proses-proses harus mencoba untuk melayani setiap “stakeholders”.
5. *Consensus orientation*. *Good Governance* menjadi perantara kepentingan yang berbeda untuk memperoleh pilihan-pilihan terbaik bagi kepentingan yang lebih luas baik dalam hal kebijakan-kebijakan maupun prosedur-prosedur.
6. *Equity*. Semua warga negara, baik laki-laki maupun perempuan, mempunyai kesempatan untuk meningkatkan atau menjaga kesejahteraan mereka.
7. *Effectiveness and efficiency*. Proses-proses dan lembaga-lembaga sebaik mungkin menghasilkan sesuai dengan apa yang digariskan dengan menggunakan sumber-sumber yang tersedia.
8. *Accountability*. Para pembuat keputusan dalam pemerintahan, sektor swasta dan masyarakat (civil society)

bertanggung jawab kepada publik dan lembaga-lembaga “stakeholders”. Akuntabilitas ini tergantung pada organisasi dan sifat keputusan yang dibuat, apakah keputusan tersebut untuk kepentingan internal atau eksternal organisasi.

9. *Strategic vision*. Para pemimpin dan publik harus mempunyai perspektif *good governance* dan pengembangan manusia yang luas dan jauh ke depan sejalan dengan apa yang diperlukan untuk pembangunan semacam ini.

Dari Sembilan karakteristik *good governance* yang dikemukakan oleh UNDP tersebut, Sedarmayanti<sup>119</sup> menyimpulkan bahwa terdapat empat unsur atau prinsip utama yang dapat memberi gambaran administrasi publik yang berciri pemerintahan yang baik yaitu sebagai berikut:

1. Akuntabilitas: Adanya kewajiban bagi aparatur pemerintah untuk bertindak selaku penanggung jawab dan penanggung gugat atas segala tindakan dan kebijakan yang ditetapkannya.
2. Transparansi: Pemerintahan yang baik akan bersifat transparan terhadap rakyatnya, baik di tingkat pusat maupun daerah.

---

<sup>119</sup> Sedarmayanti, *Good Governance (Kepemerintahan Yang Baik)*, Cetakan Kedua, (Bandung: Mandar Maju, 2004), hlm. 7.

3. Keterbukaan: Menghendaki terbukanya kesempatan bagi rakyat untuk mengajukan tanggapan dan kritik terhadap pemerintah yang dinilainya tidak transparan.
4. Aturan hukum: Kepemerintahan yang baik mempunyai karakteristik berupa jaminan kepastian hukum dan rasa keadilan masyarakat terhadap setiap kebijakan publik yang ditempuh

Sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Sedarmayanti tersebut, di sini akan dipakai empat prinsip saja. Keempat prinsip itu bersifat universal dan relevan dengan obyek kajian ini. Keempat prinsip ini seringkali saling berkaitan satu sama lain secara berurutan. Apabila satu prinsip saja tidak dipenuhi, maka prinsip yang lain pun berpotensi untuk tidak terpenuhi. Berikut ini urutan prinsip-prinsip itu.

#### A. Prinsip *Rule of Law*

Dengan prinsip ini instansi pemerintah harus mendasarkan semua tindakannya dalam menjalankan tugas dan fungsi organisasi pada hukum yang berlaku, terutama peraturan perundang-undangan secara konsisten.<sup>120</sup> Dengan demikian,

---

<sup>120</sup> Dengan ungkapan ini hendak dikemukakan bahwa hukum mencakup semua peraturan secara luas, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis. Peraturan tertulis, sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan (UU PPP), meliputi

apa yang dilakukan oleh instansi pemerintah itu melalui pejabat dan aparturnya dianggap legal dan sah serta mempunyai implikasi secara hukum. Terlebih jika tindakan dimaksud mengandung konsekwensi finansial, predikat/kualifikasi legal dan sah itu menjadi penting sekali.

Pola berhukum sebagaimana dimaksud bisa tekstual dan bisa pula kontekstual. Yang pertama lebih menekankan pada keterpakuan dan keterikatan dengan bunyi teks hukum, sedangkan yang kedua lebih mempertimbangkan konteks daripada terpaku pada bunyi teks. Ada kecenderungan di lingkungan instansi pemerintah bahwa sepanjang berkaitan dengan anggaran dan keuangan negara maka berlaku pendekatan tekstual. Sebaliknya, jika berkaitan dengan hal-hal di luar anggaran dan keuangan negara berlaku pendekatan kontekstual. Remunerasi ini berkaitan dengan keuangan negara, maka perlu kehati-hatian dalam pengelolaannya secara menyeluruh. Kadang-kadang oknum pimpinan instansi pemerintah sangat berhati-hati dan ketat dalam penggunaan keuangan negara untuk orang lain, meskipun itu sesungguhnya

---

peraturan perundang-undangan dan peraturan bukan peraturan perundang-undangan. Yang membedakan antara kedua peraturan itu adalah lembaga pembentuknya. Keputusan/Peraturan Rektor, misalnya, merupakan hukum tertulis, tetapi bukan peraturan perundang-undangan seperti dikehendaki UU PPP. Sedangkan hukum tidak tertulis adalah hukum adat, kebiasaan, dan lain-lain.

bermanfaat bagi lembaga yang dipimpinnya. Sebaliknya, ia sangat longgar dan bahkan tidak jarang menyimpang dalam penggunaan keuangan negara untuk diri sendiri dan kelompoknya.

Tindakan instansi pemerintah, termasuk yang dikemas dalam bentuk peraturan yang berimplikasi pada keuangan negara secara tidak benar akan membawa resiko, yaitu apa yang disebut dengan resiko hukum. Istilah ini familiar dalam kajian dan disiplin ilmu ekonomi, bisnis, keuangan dan perbankan. Resiko ini betapa pun kecilnya perlu dikelola secara benar agar bisa terhindar darinya.

Seperti telah dikemukakan pada paragraf-paragraf terdahulu, implementasi remunerasi di PTKIN BLU cenderung mengabaikan prinsip *rule of law* ini. Hal tersebut terkait substansi materialnya maupun formulasi regulasinya. Dari aspek substansi materialnya telah terjadi penyimpangan dalam formulasi remunerasi dengan tidak dielaborasinya gaji remunerasi seperti diamanatkan baik oleh PMK PPR maupun KMK PR. Dari aspek formulasinya di UIN Walisongo telah dikeluarkan Keputusan Rektor UIN Walisongo Nomor 03 Tahun 2018 tentang Kebijakan Pembayaran Remunerasi Dosen Kinerja Semester Gasal 2017/2018 yang notabene menimbulkan cacat yuridis karena substansinya inkonsisten

dengan Keputusan Rektor Nomor 98 Tahun 2017 tentang Pedoman Implementasi Remunerasi Badan Layanan Umum UIN Walisongo Semarang. Keputusan Kebijakan Pembayaran Remunerasi itu telah merubuhkan bangunan sistem remunerasi yang diformulasikan dalam Keputusan Pedoman Implementasi Remunerasi. Kecuali itu, pemberlakuan Keputusan Kebijakan Pembayaran Remunerasi secara mundur (retroaktif) juga merupakan cacat yuridis.

## B. Prinsip Akuntabilitas

Prinsip ini menghendaki segala tindakan instansi pemerintah dapat dipertanggung jawabkan, baik kepada atasannya maupun kepada bawahannya juga kepada publik. Dengan demikian tindakan atau kebijakan yang diambil dapat diterima secara umum.

Tindakan yang demikian memerlukan prasyarat dalam pelaksanaannya, yaitu mempunyai basis legalitas, obyektif, tidak mengutamakan kepentingan diri atau kelompok, dan disertai kejujuran. Manakala prasyarat itu tidak terpenuhi maka aspek akuntabilitasnya dipertanyakan. Semakin lengkap keterpenuhan syarat-syarat tersebut, maka semakin tinggi tingkat akuntabilitasnya, dan begitu pula sebaliknya.

Indikasi paling mudah dan sederhana terpenuhinya aspek akuntabilitas suatu tindakan atau kebijakan instansi pemerintah adalah tiadanya komplain, terutama dari sasaran tindakan atau kebijakan tersebut. Semakin banyak komplain yang diajukan, berarti akuntabilitasnya rendah, dan begitu pula sebaliknya. Komplain diajukan karena kebijakan itu merugikan atau setidaknya tidak menguntungkan.

Kebijakan remunerasi di UIN Sunan Kalijaga dan di UIN Walisongo mendapatkan penilaian yang berbeda dari sasaran penerima remunerasi masing-masing. Sebagaimana telah dikemukakan pada Bab III sebagian besar (64%) penerima remunerasi di UIN Sunan Kalijaga merasa puas karena remunerasi yang diterima sesuai dengan kinerjanya. Mungkin juga pada awalnya banyak yang tidak puas, tapi karena terus dilakukan perbaikan maka selanjutnya ada perubahan.

Sementara itu di UIN Walisongo, sebagaimana telah dikemukakan, hanya sebagian kecil (43%) sasaran penerima remunerasi yang menyatakan bahwa remunerasi yang diterima telah sesuai dengan kinerja. Sisanya (57%) menyatakan tidak sesuai dan tidak tahu. Lebih besarnya sasaran penerima remunerasi yang menyatakan tidak sesuai itu didukung oleh banyaknya komplain besaran remunerasi, baik secara langsung

pada tim remunerasi atau pun pada sesama sasaran penerima remunerasi.

Dengan demikian, implementasi remunerasi di UIN Walsiongo secara umum mengalami problem akuntabilitas. Sesungguhnya, seperti telah dikemukakan terdahulu, kekecewaan dan ketidakpuasan penerima remunerasi tidak terbatas karena faktor besaran remunerasi yang diterima, tetapi boleh jadi karena faktor lain. Faktor lain itu misalnya sistem, mekanisme dan tahapan-tahapan implementasi remunerasi sebagaimana akan diuraikan dalam sub bahasan berikut.

Tidak terpenuhinya prinsip akuntabilitas ini pada gilirannya akan mendorong tidak terpenuhinya prinsip transparansi, sebagaimana tidak terpenuhinya prinsip *rule of law* telah mendorong tidak terpenuhinya prinsip akuntabilitas.

*Government Accounting Standard Board* membedakan akuntabilitas pemerintah dalam lima kategori secara fungsional sebagai berikut.<sup>121</sup>

1. Akuntabilitas kebijakan, yaitu kebijakan yang dipilih atau diabaikan.

---

<sup>121</sup> Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Edisi Revisi, (Jakarta : PT RajaGrafindo Persada, 2014), hlm. 104.

2. Akuntabilitas program, yaitu penetapan dan pencapaian tujuan, pengukuran dengan melihat *outcomes* dan efektivitas.
3. Akuntabilitas kinerja operasi yang efisien, yaitu pengukuran dengan melihat kepada aspek ekonomi dan efisiensi.
4. Akuntabilitas proses, prosedur dan cara yang tepat, yaitu pengukuran dengan melihat perencanaan, alokasi sumber daya, dan manajemen.
5. Akuntabilitas legal, yaitu penggunaan dana sesuai anggaran dan ketaatan pada peraturan.

Urutan dari kelima kategori akuntabilitas tersebut, menggambarkan derajat tingkat kesulitan pengukurannya dan penilaian yang bersifat objektif atau subjektif dalam melakukannya. Akuntabilitas kebijakan merupakan akuntabilitas yang paling sulit pengukurannya karena bersifat subjektif dan sulit diukur (tidak ada standar kinerjanya; agak semu), sedangkan akuntabilitas legal paling mudah pengukurannya dan bersifat objektif, dapat terukur serta mudah menentukan standar kinerjanya.

Akuntabilitas kinerja instansi pemerintah diatur dengan Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas

Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP), yang mempunyai sasaran sebagai berikut.<sup>122</sup>

1. Menjadikan instansi pemerintah yang akuntabel, sehingga dapat beroperasi secara efisien, efektif dan responsif terhadap aspirasi masyarakat dan lingkungannya.
2. Terwujudnya transparansi instansi pemerintah dan terwujudnya partisipasi masyarakat dalam pelaksanaan pembangunan nasional.
3. Terpeliharanya kepercayaan masyarakat kepada pemerintah atas pertanggung jawabannya.

Kegiatan-kegiatan sistem akuntabilitas instansi pemerintah (SAKIP) dalam prosesnya mencakup langkah-langkah sebagai berikut.<sup>123</sup>

1. Mempersiapkan dan menyusun perencanaan strategik.
2. Merumuskan visi, misi, faktor-faktor kunci keberhasilan, tujuan, sasaran, dan strategi instansi pemerintah.
3. Merumuskan indikator kinerja instansi pemerintah dengan berpedoman pada kegiatan yang dominan

---

<sup>122</sup> Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Edisi Revisi, (Jakarta : PT RajaGrafindo Persada, 2014), hlm. 101.

<sup>123</sup> Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Edisi Revisi, (Jakarta : PT RajaGrafindo Persada, 2014), hlm. 102.

### *Problem Hukum dan Manajemen*

menjadi isu nasional dan vital bagi pencapaian visi dan misi instansi pemerintah.

4. Memantau dan mengamati pelaksanaan tugas pokok dan fungsi secara menyeluruh dengan seksama.
5. Mengukur pencapaian kinerja instansi pemerintah dengan :
  - (a) membandingkan kinerja aktual dengan rencana yang ditargetkan.
  - (b) membandingkan kinerja aktual dengan tahun-tahun sebelumnya.
  - (c) membandingkan kinerja aktual dengan kinerja di negara-negara lain atau dengan standar internasional.
6. Melakukan evaluasi kinerja instansi pemerintah dengan :
  - (a) menganalisis hasil pengukuran kinerja.
  - (b) menginterpretasikan data yang diperoleh.
  - (c) membuat pembobotan keberhasilan pencapaian program.
  - (d) membandingkan pencapaian program dengan visi dan misi pemerintah.

### C. Prinsip Transparansi

Prinsip ini menghendaki instansi pemerintah untuk mudah berbagi informasi apa pun, kecuali hal-hal yang telah

dikecualikan sesuai ketentuan dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik. Informasi yang dikecualikan itu antara lain:

1. Informasi publik yang apabila dibuka dan diberikan kepada pemohon informasi publik dapat menghambat proses penegakan hukum.
2. Informasi publik yang apabila dibuka dan diberikan kepada pemohon informasi publik dapat mengganggu kepentingan perlindungan hak atas kekayaan intelektual dan perlindungan dari persaingan usaha tidak sehat.
3. Informasi publik yang apabila dibuka dan diberikan kepada pemohon informasi publik dapat mengungkapkan kekayaan alam Indonesia.
4. Informasi publik yang apabila dibuka dan diberikan kepada pemohon informasi publik dapat merugikan ketahanan ekonomi nasional.
5. Informasi publik yang apabila dibuka dan diberikan kepada pemohon informasi publik dapat merugikan kepentingan hubungan luar negeri.
6. Informasi publik yang apabila dibuka dapat mengungkapkan isi akta otentik yang bersifat pribadi dan kemauan terakhir ataupun wasiat seseorang.

7. Informasi publik yang apabila dibuka dan diberikan kepada pemohon informasi publik dapat mengungkap rahasia pribadi.
8. Memorandum atau surat-surat antar badan publik atau intra badan publik, yang menurut sifatnya dirahasiakan kecuali atas putusan Komisi Informasi atau pengadilan.
9. Informasi yang tidak boleh diungkapkan berdasarkan Undang-Undang.

Suatu instansi pemerintah sudah semestinya untuk berbagi dan membuka informasi, meski tidak ada ketentuan perundang-undangan yang mewajibkan, misalnya. Sebab, kemauan berbagi informasi itu mengindikasikan bahwa tindakannya legal dan sesuai dengan hukum serta memenuhi aspek akuntabilitas. Jika suatu instansi pemerintah enggan berbagi informasi, boleh jadi ada yang tidak benar dalam tindakannya.

Orang mau berbagi informasi terhadap orang lain berarti tidak ada yang ditutup-tutupi dari dirinya. Secara umum itu menandakan orang tersebut tidak punya masalah. Orang mau berbagi informasi diri kepada orang lain juga karena ia tidak punya prasangka buruk. Demikian pula orang mau berbagi informasi diri karena tuntutan tanggung jawabnya.

Meskipun telah ada ketentuan tentang keharusan berbagi/membuka informasi sebagaimana dielaborasi oleh Undang-Undang Keterbukaan Informasi Publik, nyatanya informasi tentang remunerasi ini sangat mahal dan sulit diperoleh.<sup>124</sup> Ada kesan pembatasan dan pelarangan membuka informasi dan dokumen remunerasi yang bersifat massif dan terstruktur. Massif artinya hampir mutlak, dimana hampir semua atau sebagian besar informasi dan dokumen remunerasi tidak boleh diminta atau dipinjam, atau bahkan sekedar dilihat dan dibaca.<sup>125</sup> Terstruktur artinya bahwa pembatasan, penolakan dan pelarangan membuka informasi dan dokumen informasi itu atas dasar perintah dari pimpinan. Hal ini terbukti dari sikap dan respon yang sama dari seluruh atau sebagian besar pemegang informasi atau dokumen remunerasi atau jawaban yang secara eksplisit menyatakan adanya perintah tersebut.

Pembatasan dan pelarangan membuka informasi remunerasi ini, baik di UIN Sunan Kalijaga maupun di UIN Walisongo, mengindikasikan adanya misteri dalam pengelolaan

---

<sup>124</sup> Bahkan permintaan informasi remunerasi untuk kepentingan penelitian ini pun terbilang sulit.

<sup>125</sup> Sebuah proposal remunerasi yang notabene sudah lewat pun tidak boleh dipinjam untuk keperluan penelitian ini. Sebuah permintaan penjelasan tentang bagaimana seorang penerima remunerasi bisa mendapatkan insentif kinerja dalam besaran tertentu pun tidak bisa dijawab, karena ada larangan dari pimpinan.

remunerasi. Pembayaran gaji, tunjangan-tunjangan, dan honorarium selama ini tidak ada yang dirahasiakan. Semua dibuka dan dapat diakses kapan dan dimana saja. Padahal itu berkaitan dengan uang negara yang jauh lebih besar. Kenyataannya tidak ada-apa. Tetapi terkait remunerasi, yang setiap PTKIN BLU mempunyai otonomi berdasarkan pendelegasian kewenangan dari Menteri Keuangan untuk mengelolanya, justru penuh tertutupan.

Di UIN Walisongo, seperti telah dikemukakan pada Bab III, tiadanya transparansi itu tidak semata pada pembatasan dan pelarangan tersebut di atas, melainkan juga justru pada proses dan tahapan implementasi remunerasi, terutama tahap pelaporan kinerja dosen dan tahap penghitungan poin remunerasi. Ada sistem online untuk akses dan menyampaikan pelaporan, tapi hingga selesai penilaian kinerja dan bahkan masuk dan selesainya tahap pembayaran, tidak pernah ada semacam yudisium yang menyatakan besaran capaian poin remunerasi. Hal itu diamini oleh Priyono<sup>126</sup> dan, menurutnya, akan diperbaiki di waktu yang akan datang. Sedangkan tentang dibiarkannya penerima remunerasi dalam ketidaktahuan akan mekanisme penghitungan remunerasi, menurut Taufiq,<sup>127</sup>

---

<sup>126</sup> Wawancara dengan Priyono tanggal 24 Oktober 2018.

<sup>127</sup> Wawancara dengan Imam Taufiq tanggal 24 Oktober 2018.

didasarkan pada hasil kegiatan sosialisasi, dimana banyak peserta sosialisasi yang menyatakan enggan untuk tahu hal itu. Mereka maunya hanya tahu berapa jumlah akhir besaran remunerasi yang diterima dan tentunya sesuai dengan harapannya. Respon itu membuat tim remunerasi mengalami semacam rasa pesimistis untuk bersikap transparan dalam pengelolaan remunerasi.

#### D. Prinsip Partisipasi/Keterbukaan

Prinsip ini menghendaki adanya kebersamaan antara pimpinan dan yang dipimpin, antara pemerintah dan rakyat, dan juga antara Rektor beserta jajarannya dan pegawai di PTKIN BLU. Partisipasi itu diperlukan karena secara asumsi tidak ada manusia yang sempurna, tiada orang yang tidak pernah salah, dan tiada orang yang tahu segalanya. Kesediaan untuk menerima masukan dan partisipasi dari warga merupakan sikap terbuka yang menandakan bahwa si empunya menyadari akan ketidak sempurnaan diri, kesalahan yang pernah dialami, dan keterbatasan pengetahuannya. Itu semua sikap yang baik dan terpuji. Ia menyadari bahwa ada orang lain yang lebih tahu dari dirinya.

Dalam konteks kebijakan, kesediaan untuk mendengar dan menerima orang lain untuk berpartisipasi didasari oleh

kesadaran bahwa ada kepentingan dan hak dari orang itu yang belum terwadahi. Itu sangat mungkin dan banyak terjadi. Dengan demikian, kesediaan untuk menerima partisipasi orang lain itu dapat diartikan sebagai kesediaan dan kebesaran hati untuk maju dan sejahtera bersama orang-orang lain. Bukan hanya dirinya saja dan kelompoknya saja yang berhak untuk maju dan sejahtera.

Seperti telah dikemukakan dalam bab terdahulu, bahwa baik di UIN Sunan Kalijaga maupun UIN Walisongo, implementasi remunerasi dilaksanakan oleh sebuah tim yang dibentuk oleh Rektor. Tim tersebut mengalami penyempurnaan, baik secara struktur maupun personelnya. Di UIN Sunan Kalijaga personel yang terlibat lebih banyak dan berasal dari unit kerja yang lebih beragam, terutama unsur pimpinan unit. Sedangkan di UIN Walisongo tim remunerasi melibatkan jumlah personel yang lebih sedikit dan juga tidak menggambarkan keterwakilan unit kerja yang ada.

UIN Sunan Kalijaga telah berkali-kali melakukan perubahan dan penyempurnaan pedoman implementasi remunerasinya maupun penetapan *grading* dan kelas jabatan pejabat pengelola/pegawai. Dalam keputusan perubahan itu dinyatakan pertimbangan dan alasan perubahannya, yang menyebut adanya partisipasi dari pegawai (dosen maupun

tenaga kependidikan). Sementara itu UIN Walisongo juga telah beberapa kali melakukan perubahan pedoman implementasi remunerasi. Namun perubahan itu tidak begitu jelas karena tidak memakai pola addendum. Setiap kali ada perubahan keputusan tentang pedoman itu, maka wujudnya adalah satu keputusan penuh, tanpa informasi bagian-bagian perubahannya. Perubahan-perubahan itu, kecuali atas inisiatif dan kajian dari internal tim remunerasi juga berasal dari masukan-masukan pegawai UIN Walisongo. Untuk *grading*, seperti dinyatakan oleh Imam Taufiq,<sup>128</sup> tidak pernah ada perubahan, karena diyakini telah melalui kajian yang komprehensif.

Di sini ada ironi bahwa meskipun ada pengakuan akan penerimaan masukan dan partisipasi dari warga, nyatanya pihak-pihak yang berusaha menyampaikan koreksi dan suara kritis menerima respon yang tidak menyenangkan. Mereka merasa *dibully* yang menyebabkan tekanan secara psikologis. Artinya, setelah itu yang bersangkutan merasa pesimistis dan enggan mengulangi lagi.

Memang aneh di sini. Orang yang bicara hak terkait kompensasi dan itu tidak hanya untuk diri sendiri, dipersalahkan seakan itu haram atau minimal tidak baik. Bicara

---

<sup>128</sup> Wawancara dengan Imam Taufiq tanggal 24 Oktober 2018.

*Problem Hukum dan Manajemen*

tentang uang seakan tabu, padahal semua butuh dan mencari uang. Tapi itulah kenyataannya.

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Dari uraian yang telah dikemukakan pada bab-bab terdahulu, dapat disimpulkan sebagai berikut. *Pertama*, remunerasi merupakan kebijakan yang bersifat mandatory yang harus diimplementasikan oleh PTKIN berstatus BLU. Memang awal mulanya remunerasi hanya sebatas opsional, yang boleh dilaksanakan dan boleh tidak. Namun sifat opsional itu berubah menjadi kewajiban seiring dengan trend telah diberikannya tunjangan kinerja kepada pegawai di semua lembaga/kementerian setelah dinyatakan berhasil melaksanakan reformasi birokrasi.

Keharusan menerapkan remunerasi pada PTKIN BLU sesungguhnya bermakna pengalihan pemberian tunjangan kinerja yang bersumber dari anggaran Negara (RM) kepada PNBPN BLU. Pengalihan itu logis dan relevan. Untuk apa sebuah instansi pemerintah berstatus BLU, jika tidak mampu memberikan remunerasi kepada pejabat pengelola, dewan pengawas dan pegawainya? Dengan kata lain, status BLU yang disandang oleh sebuah instansi pemerintah kehilangan relevansinya, manakala tidak mampu memberikan remunerasi. Sebab, status BLU

### *Problem Hukum dan Manajemen*

memberikan fleksibilitas untuk mengelola keuangan berupa keleluasaan untuk menerapkan praktek-praktek bisnis yang sehat dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

Remunerasi sesungguhnya sarana untuk meningkatkan kinerja individu maupun organisasi, bukan tujuan akhir berupa peningkatan kompensasi. Namun demikian, masih banyak pihak yang berpikir bahwa remunerasi merupakan penambahan kompensasi. Adanya persepsi seperti itu tidak serta merta menafikan tercapainya peningkatan kinerja sebagai tujuan remunerasi. Sebab, tanpa kinerja yang baik seseorang pejabat pengelola/pegawai BLU tidak mungkin mendapatkan remunerasi secara maksimal.

Implementasi remunerasi pada PTKIN BLU menunjukkan pola yang berbeda antara PTKIN BLU yang satu dengan PTKIN BLU yang lain meskipun bertolak dari regulasi yang sama. Perbedaan itu dipengaruhi oleh asset dan sumber daya manusia yang dimiliki serta kultur dan tipe manajemen yang dikembangkan pada masing-masing PTKIN BLU. Di samping perbedaan-perbedaan itu, tentu saja, PTKIN BLU yang menerapkan remunerasi mempunyai ciri yang sama, yaitu ketertutupan.

Dalam perjalanannya yang masih muda, sekitar 2-3 tahun, remunerasi pada PTKIN BLU terkesan seperti *trial and error*. Meskipun penerapan remunerasi itu diawali dengan usulan dari

masing-masing PTKIN BLU, namun sesungguhnya PTKIN BLU belum siap untuk melaksanakannya. Karena itu, problem dan kelemahan terjadi di hampir semua tahapannya. Problem-problem yang muncul antara lain (1) makna dan cakupan remunerasi, (2) *grading*, kelas jabatan dan nilai jabatan, (3) pelaporan kinerja remunerasi, (4) penilaian kinerja remunerasi (5) penghitungan remunerasi, (6) besaran remunerasi, dan (7) kebijakan remunerasi. Derajat problem-problem itu berbeda di UIN Sunan Kalijaga dan di UIN Walisongo. Implementasi remunerasi di UIN Sunan Kalijaga relatif lebih baik dilihat dari aspek tingkat keakutan dari problem-problem tersebut yang lebih rendah.

Kedua, dari aspek hukum implementasi remunerasi baik di UIN Sunan Kalijaga maupun UIN Walisongo mengandung problem/cacat yuridis terkait skema remunerasi yang menyimpang dari ketentuan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 1178/KMK.05/2015 dan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 50/KMK.05/2017 yang masing-masing merupakan ijin dan sekaligus acuan implementasi remunerasi di UIN Sunan Kalijaga dan UIN Walisongo. Penyimpangan terjadi dalam hal komponen remunerasi tidak termasuk gaji, tetapi hanya insentif kinerja.

Hal tersebut terjadi karena PTKIN BLU memaknai remunerasi secara sempit yaitu sebatas kompensasi tambahan. Padahal baik Peraturan Menteri Keuangan tentang Pedoman

### *Problem Hukum dan Manajemen*

Penetapan Remunerasi (PMK PPR) maupun Keputusan Menteri Keuangan tentang Penetapan Remunerasi (KMK PR) pada masing-masing PTKIN BLU sebagai pelaksanaannya telah secara rigit merinci komponen remunerasi sedemikian rupa. Komponen remunerasi yang bersifat rutin bulanan terdiri dari dua, yaitu gaji dan insentif. Kedua komponen remunerasi ini telah ditentukan ambang batas maksimalnya untuk setiap grade/kelas jabatan. Rektor PTKIN BLU diberikan kewenangan untuk menentukan grade tiap-tiap pejabat pengelola dan pegawai BLU dan besaran komponen remunerasi masing-masing grade tersebut.

Gaji remunerasi sebagaimana dimaksud oleh PMK PPR maupun KMK PR harus diformulasikan (ulang) dengan mempertimbangkan golongan, nilai jabatan, tanggung jawab dan/atau masa kerja. Selanjutnya gaji tersebut diperhitungkan dengan gaji yang telah diterima secara rutin yang bersumber dari RM untuk pejabat pengelola dan pegawai BLU berstatus PNS yang meliputi gaji pokok, tunjangan jabatan, tunjangan keluarga, tunjangan beras, tunjangan jabatan/tugas tambahan, dan lain-lain). Selisih antara gaji remunerasi yang ditetapkan Rektor PTKIN BLU dengan gaji RM itu dibayar dengan dana PNBPN BLU dan diberikan setiap bulan.

Insentif sebagaimana dimaksud oleh PMK PPR maupun KMK PR adalah imbalan kerja berupa uang yang bersifat

tambahan pendapatan di luar gaji yang diberikan dengan memperhitungkan capaian kinerja.

Komponen remunerasi yang diberikan kepada pejabat pengelola dan pegawai memang terdiri dari gaji dan insentif kinerja, tetapi keduanya satu kesatuan. Artinya gaji dan insentif itu sesungguhnya sama/tunggal, yaitu insentif kinerja yang ditetapkan dengan mengabaikan gaji yang telah diterima yang bersumber dari RM. Untuk menutupi penyimpangan itu maka insentif itu dibagi dua, yaitu gaji (P1) yang proporsinya 30% dan insentif kinerja (P2) yang proporsinya 70%. Seakan-akan apa yang dikehendaki oleh PMK PPR dan KMK PR telah dipenuhi, padahal tidak.

Pola tersebut mengandung potensi menyimpang atau bahkan telah menyimpang dari KMK. Sebab totalitas dari insentif kinerja itu akan melebihi batas yang ditentukan oleh KMK, dan itu akan berpotensi menimbulkan kerugian Negara. Belum lagi jika tunjangan profesi dosen ikut diperhitungkan, maka sesungguhnya besaran insentif kinerja dosen penerima tunjangan sertifikasi yang tersisa (baca: yang boleh dibayar) makin sedikit.

Penyimpangan itu menimbulkan ketidakadilan, terutama bagi penerima remunerasi yang berada di grade menengah ke bawah. Pada saat yang sama penyimpangan itu menegaskan pelaksanaan sistem remunerasi yang tidak konsisten dan cacat secara hukum. Penyimpangan tersebut disadari, tapi itulah praktik

### *Problem Hukum dan Manajemen*

yang telah ada dan berlangsung dalam sejarah remunerasi Badan Layanan Umum. Anehnya, implementasi model tersebut nyatanya tidak menimbulkan akibat negatif dan selalu lolos dalam pemeriksaan oleh badan pemeriksa

Problem yuridis yang kedua adalah inkonsistensi kebijakan remunerasi yang dituangkan dalam bentuk Keputusan Rektor yang bersifat regelling/pengaturan. Problem yuridis ini terjadi pada UIN Walisongo saja. Di sini terdapat Keputusan Rektor yang mengurangi hak remunerasi dosen biasa (DS) yang diberlakukan mundur. Hal ini tidak saja merugikan penerima remunerasi, melainkan juga mengandung cacat secara hukum.

Pasal 7 Keputusan Rektor UIN Walisongo Nomor 03 Tahun 2018 tentang Kebijakan Pembayaran Remunerasi Dosen Kinerja Semester Gasal 2017/2018 menyatakan sebagai berikut.

- (1) Penerimaan gaji tambahan dan insentif kinerja remunerasi bagi dosen biasa ditentukan berdasarkan jabatan fungsional dan status sertifikasi dosen.
- (2) Dosen fungsional yang sudah tersertifikasi menerima 60% dari remunerasi.
- (3) Dosen fungsional yang belum tersertifikasi menerima 70% dari remunerasi.
- (4) Dosen non fungsional menerima 70% dari remunerasi.

Klausul dalam pasal tersebut memunculkan kerancuan baik dari aspek yuridis maupun aspek manajemen. Secara yuridis, klausul itu menafikan bangunan sistem remunerasi yang diformulasikan dalam Keputusan Rektor Nomor 98 Tahun 2017 tentang Pedoman Implementasi Remunerasi Badan Layanan Umum UIN Walisongo Semarang. Untuk apa dibuat kelas jabatan, ditentukan nilai jabatan, ditentukan harga jabatan, ditentukan satuan kredit remunerasi (SKR), dan poin indek remunerasi (PIR), jika akhirnya itu diabaikan. Kalaupun kebijakan itu terpaksa diambil, mengapa hanya diberlakukan kepada dosen biasa saja, tidak pada yang lain? Misalnya, pejabat pengelola, dosen DT, atau tenaga kependidikan. Dosen biasa itu gradenya rendah, oleh karena itu tidak semestinya masih harus dikurangi haknya.

Cacat hukum yang kedua adalah diberlakukannya Keputusan Rektor UIN Walisongo Nomor 03 Tahun 2018 tentang Kebijakan Pembayaran Remunerasi Dosen Kinerja Semester Gasal 2017/2018 secara mundur. Dalam disiplin/bidang hukum administrasi negara, peraturan dapat diberlakukan mundur apabila menguntungkan adressat hukumnya. Misalnya, peraturan/keputusan kenaikan gaji, keputusan kenaikan pangkat/jabatan, dan lain-lain. Peraturan yang merugikan tidak boleh diberlakukan mundur. Motivnya adalah memberikan perlindungan kepada individu-individu. Keputusan Rektor UIN

Walisongo Nomor 03 Tahun 2018 merupakan regulasi di bidang administrasi negara. Regulasi itu mengandung substansi yang merugikan bagi dosen biasa (DS) karena mengurangi hak remunerasi mereka. Dengan diberlakukan mundur, maka regulasi itu telah cacat secara hukum.

Dari beberapa hal tersebut dipandang dari perspektif asas-asas pembentukan peraturan perundang-undangan yang baik, dapat disimpulkan bahwa regulasi-regulasi tentang remunerasi di internal PTKIN BLU bukan merupakan peraturan yang baik. Asas-asas tujuan yang jelas, perlunya pengaturan, dapat dilaksanakan, konsensus, dapat dikenali, perlakuan yang sama, dan kepastian hukum, tidak nampak dalam regulasi-regulasi itu.

Ketiga, aspek manajemen implementasi remunerasi di PTKIN dari sudut pandang *good governance* juga mengandung beberapa problem. Dibatasi pada prinsip-prinsip universal dan terpenting *good governance* yaitu *rule of law*, akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi, hampir semuanya bermasalah dalam implementasi remunerasi, terutama di UIN Walisongo. Artinya tingkat keakutan problem-problem penerapan prinsip-prinsip *good governance* itu di UIN Walisongo lebih tinggi.

Tidak terpenuhinya prinsip *rule of law* terlihat dari aspek yuridis implementasi remunerasi yang mengandung cacat yuridis

oleh karena menyimpang dari ketentuan PMK PPR maupun KMK PR sebagaimana telah diuraikan di atas.

Tidak terpenuhinya prinsip akuntabilitas terindikasi dari banyaknya komplain dan rasa kecewa dari penerima remunerasi. Logikanya adalah tidak mungkin implementasi remunerasi akan banyak dikomplain apabila pelaksanaannya berjalan secara akuntabel. Juga tidak terpenuhinya prinsip *rule of law* seperti telah dikemukakan di atas mengurangi aspek akuntabilitas.

Tidak terpenuhinya prinsip transparansi diindikasikan dengan adanya pembatasan atau bahkan pelarangan membuka informasi remunerasi yang bersifat massif dan terstruktur. Juga diindikasikan dengan tiadanya keterbukaan dalam beberapa tahap krusial dari remunerasi, seperti pelaporan kinerja, penilaian kinerja, dan penghitungan poin remunerasi. Transparansi dalam konteks ini bukan sekedar nilai plus, melainkan bagian dari keharusan sesuai Undang-Undang Keterbukaan Informasi Publik. Keengganan berbagi informasi remunerasi sepanjang bukan termasuk informasi yang tidak boleh dibagikan sesuai UU tersebut akan berakibat timbulnya risiko hukum.

Sementara itu prinsip partisipasi dalam implementasi remunerasi relatif terpenuhi meskipun belum maksimal. PTKIN masih kurang membuka diri terhadap masukan dan kritikan dari pegawai. Pada sisi yang lain masih banyak penerima remunerasi

yang tidak peduli atau tidak mau tahu tentang remunerasi, selain besarnya yang memadai. Diantara mereka masih ada persepsi bahwa berbicara tentang remunerasi sama artinya bicara tentang uang dan oleh karena itu dianggap tabu.

## B. Temuan

Dari penelitian ini ditemukan hal-hal penting sebagai berikut. Pertama, Kementerian Keuangan telah bersikap ambigu dalam implementasi remunerasi di PTKIN. Satu sisi Menteri Keuangan telah membuat ketentuan terkait skema remunerasi dan batas maksimal tiap-tiap komponen remunerasi. Namun Kementerian Keuangan, dalam hal ini Direktorat PPK-BLU telah memfasilitasi atau setidaknya membiarkan penyimpangan yang terjadi dalam implementasi remunerasi di PTKIN.

Kedua, PTKIN terutama dalam hal ini UIN Walisongo tidak punya iktikad baik untuk membuat terang dan jelas semua hal tentang remunerasi, terutama terkait mekanisme penghitungan poin remunerasi dan konversinya dalam besaran remunerasi dalam bentuk rupiah kepada penerima remunerasi. Pangkalnya adalah tiadanya rasa keingintahuan sasaran penerima remunerasi terkait hal-hal tersebut, sebagaimana terungkap dalam kegiatan sosialisasi remunerasi.

Ketiga, implementasi remunerasi pada PTKIN seakan merupakan otonomi mutlak PTKIN, sementara Kementerian Agama sebagai wadah bagi eksistensi PTKIN hampir tidak dapat melakukan intervensi. Regulasi yang ada menempatkan PTKIN Satker BLU langsung berada di bawah Kementerian Keuangan dalam hal pengelolaan keuangan, termasuk remunerasi. Di sini pimpinan BLU cenderung memaksakan kewenangannya untuk hal-hal yang dipandanganya positif secara subyektif. Seakan-akan PTKIN ini telah berubah dari institusi publik menjadi institusi privat.

### C. Saran

Dari beberapa kesimpulan dan temuan studi sebagaimana dikemukakan di atas, maka selanjutnya disampaikan saran/rekomendasi sebagai berikut. *Pertama*, PTKIN perlu melakukan perbaikan secara massif terkait implementasi remunerasi dengan meninjau ulang skema remunerasinya dan memastikan tidak lagi menyimpang dari ketentuan PMK PPR maupun KMK PR. Pada saat yang sama PTKIN juga perlu memperbaiki kualitas regulasinya sesuai dengan asas-asas pembentukan peraturan perundang-undangan yang baik.

Kedua, UIN Walisongo perlu menghentikan kebijakan mengurangi hak remunerasi dosen biasa (DS) sebagaimana

dielaboarsi dalam Keputusan Rektor UIN Walisongo Nomor 03 Tahun 2018 tentang Kebijakan Pembayaran Remunerasi Dosen Kinerja Semester Gasal 2017/2018. Kalau ketidakcukupan anggaran menjadi alasan pengurangan hak pembayaran remunerasi, mestinya tidak dilakukan dengan cara itu. Lebih fair dan adil, misalnya, jika problem itu diatasi melalui penurunan PIR. Dengan demikian, setiap pegawai akan mengalami penurunan hak pembayaran remunerasi secara proporsional. Persoalannya adalah kenapa mesti terjadi ketidakcukupan dana? Apakah sistem perencanaan anggaran tidak berjalan dengan baik? Bukankah dana PNPB yang dipergunakan untuk remunerasi masih dibawah batas ambang yang ditentukan?

Ketiga, PTKIN perlu senantiasa memelihara iktikad baik dengan berusaha membuat terang dan jelas semua hal tentang remunerasi, terutama terkait mekanisme penghitungan poin remunerasi dan konversinya dalam besaran remunerasi dalam bentuk rupiah kepada penerima remunerasi. Cara yang bisa ditempuh antara lain sosialisasi terus menerus dan berkelanjutan.

Keempat, PTKIN BLU perlu memperbaiki diri dalam implementasi remunerasi dengan mengupayakan terpenuhinya prinsip-prinsip *rule of law*, akuntabilitas, transparansi, dan

partisipasi sebagai kerangka *good governance*. Keempat prinsip ini merupakan satu kesatuan yang tidak bisa dipisahkan. Karena itu pemenuhannya harus bersifat keseluruhan dan komprehensif, tanpa terkecuali.

Kelima, pimpinan PTKIN BLU perlu bersikap arif dalam melaksanakan kewenangan yang didelegasikan/dilimpahkan oleh Menteri Keuangan kepadanya. Kewenangan itu harus dilaksanakan secara obyektif dan adil tanpa menimbulkan kerugian/ketidanyamanan pihak-pihak tertentu, terutama penerima remunerasi.

Keenam, Kementerian Keuangan perlu menghentikan sikap ambigu dengan tidak lagi membiarkan atau memfasilitasi penyimpangan ketentuan skema remunerasi dan batasan maksimal komponen-komponennya. Jika memang ketentuan tentang itu baik dalam PMK PPR maupun KMK PR tidak lagi dianggap sesuai atau sulit dilaksanakan, maka ketentuan itu perlu ditinjau ulang dan diperbaiki sesuai dengan kondisi riil yang dialami oleh PTKIN tanpa harus mengabaikan maksud dan tujuan dari implemementasi remunerasi sesuai prinsip-prinsip yang ada, yaitu proporsionalitas, kesetaraan, kepatutan, kinerja dan keadilan.

Ketujuh, Kementerian Agama dan Kementerian Keuangan perlu duduk bersama untuk merumuskan ulang pola

*Problem Hukum dan Manajemen*

pengawasan yang tepat terkait implementasi remunerasi pada PTKIN BLU. Dalam pada itu Kementerian Agama perlu mempunyai wewenang kontrol terhadap PTKIN BLU bersama Kementerian Keuangan. Sebab, Rencana Kegiatan dan Anggaran PTKIN BLU juga bagian dari Rencana Kegiatan dan Anggaran Kementerian Agama.

*Wallahu a'lam bil shawab.*

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku dan Artikel

Agustino, Leo, *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*, Bandung: Alfabeta, 2008.

Al Hakim, Suparlan, dkk., “Implementasi Kebijakan Remunerasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Malang” *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, Volume 2, Nomor 3, Tahun 2016, hlm. 65-73; atau versi onlinenya dapat diakses melalui laman <http://ejournalfia.ub.ac.id/index.php/jiap/article/view/602>.

Alawiya, Nayla, dkk., “Kebijakan Remunerasi Pegawai Negeri Sipil (Analisis Materi Muatan Penentuan Nilai dan Kelas Jabatan dalam Pemberian Remunerasi)” *Jurnal Dinamika Hukum*, Volume 13 Nomor 2, Mei 2013, hlm. 210-216.

Arianto, Panji, dkk., “Implementasi Kebijakan Remunerasi Dosen di Universitas Lampung sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum”, *Jurnal Ilmiah Hukum Administrasi Negara Fakultas Hukum Universitas Lampung*, Volume 4 Nomor 1 Tahun 2017, atau versi onlinenya dapat diakses melalui laman <http://jurnal.fh.unila.ac.id/index.php/han/article/view/723>.

Arisaputra, Muhammad Ilham, “Penerapan Prinsip-prinsip Good Governance dalam Penyelenggaraan Reforma Agraria di Indonesia”, *Yuridika*: Volume 28 No 2, Mei - Agustus 2013.

Aristo, A.D., “Good University Governance” diakses dari <http://aristodiga.blogspot.com/2005/08/gooduniversity-governance.html> tanggal 5 Oktober 2018.

Asshiddiqie, Jimly dan Safa’at, M. Ali, *Teori Hans Kelsen tentang Hukum*, Jakarta : Konstitusi Press, 2006.

Brojonegoro, “Trilogy of Governance: Corporate Governance” diakses dari

[http://www.republika.co.id/suplemen/cetak\\_detail.asp?mid=3&id=155434&kat\\_id=105&kat\\_id1=149&kat\\_id2=313](http://www.republika.co.id/suplemen/cetak_detail.asp?mid=3&id=155434&kat_id=105&kat_id1=149&kat_id2=313) tanggal 5 Oktober 2018.

Efendi, Sofian, “Membangun good Governance” diakses dari

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:5n3bPO7zI7kJ:www.sofian.staff.ugm.ac.id/artikel/membangun-good-governance.pdf+&cd=6&hl=id&ct=clnk&gl=id>, tanggal 5 Nopember 2018.

Fahmi, Irham, *Perilaku Organisasi : Teori dan Aplikasi*, Bandung : CV. Alfabeta, 2013.

Hadjon, Philipus M., et.al., *Hukum Administrasi dan Good Governance*, Cetakan Kedua, Jakarta: Penerbit Universitas Trisakti, 2012.

Handoko, Tani, *Manajemen*, Edisi 2, Yogyakarta : BPFY-Yogyakarta, 2003

Handoyo, B. Hestu Cipto, *Prinsip-prinsip Legal Drafting dan Desain Naskah Akademik*, Yogyakarta : Cahaya Atma Pustaka, 2014.

Hasibuan, M.S.P., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara, 2008.

Hasibuan, Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2007.

Ilyas, Yaslis, *Penilaian dan Penilaian*, Jakarta : Universitas Indonesia, 2001.

Kasman, Abdullah, “Penyelenggaraan Pemerintahan Dalam Konsep Good Governance”, *Jurnal Meritokrasi*, Fakultas Hukum Universitas Hasanuddin, Makassar, Vol. 1 No. 1, 2002.

Mackay, Paul, *Which Remuneration And Rewards System Will Work Best For Us, Performance Based Or Skill Based*, USA: Management Development Centre, 1997.

Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2013.

Mangkunegara , A.A Anwar Prabu, *Evaluasi Kinerja SDM*, Bandung : PT. Refika Aditama, 2005.

Mangkunegara, *Suber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001.

Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2013.

Marwansyah. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*, Bandung: Alfabeta, 2010.

Masriani, Yulies Tiena, *Pengantar Hukum Indonesia*, cetakan keempat, Jakarta : Sinar Grafika, 2008.

Miles, Mathew B. dan Huberman, A. Michael, *Analisis Data Kualitatif: Buu Sumber tentang Metode-Metode Baru*, diterjemahkan oleh Tjetjep Rohendi Rohidi dari versi aslinya *Qualitative Data Analysis: A Methodes Sourcebook*, Jakarta: UI Press, 1992.

Moheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Edisi Revisi, Jakarta : PT RajaGrafindo Persada, 2014.

Nawawi, Zaidan, *Manajemen Pemerintahan*, Jakarta : Rajawali Pers, 2013.

Panggabean, M.S. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bogor: Ghalia Indonesia, 2015.

Prawirosentono, Suryadi, *Pengantar Teori Makro Ekonomi*, Yogyakarta : PT. Rafika Aditama, 2005.

*Problem Hukum dan Manajemen*

- Purwanto, “Fenomena Tunjangan Berbasis Kinerja Dalam Perspektif Kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil”, *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, Badan Kepegawaian Negara Vol. 5 No.1 Juni 2011.
- Rivai dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2005.
- Riyadi, “Reformasi Birokrasi Dalam Perspektif Perilaku Administrasi”, *Jurnal Ilmu Administrasi*, Vol. 1 Maret Bandung: STIA LAN, 2008.
- Robbin, Stephen P., *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, Jakarta: Erlangga, 2012.
- Saidi, Muhammad Djafar, *Hukum Keuangan Negara*, edisi revisi, Jakarta : PT RajaGrafindo Persada, 2011.
- Sedarmayanti, *Good Governance (Kepemerintahan Yang Baik)*, Cetakan Kedua, Bandung: Mandar Maju, 2004.
- Senjani, Yayu Putri, “Analisis Implementasi Remunerasi BLU (Studi Kasus pada UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta)”, *EkBis: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta*, Vol. 1, No. 1, Tahun 2017.
- Siagian, Sondang P., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT Bumi Aksara, 2008.
- Simamora, Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga Cetakan Pertama, Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN, 2004.
- Soekanto, Soerjono, *Pengantar Penelitian Hukum*, Jakarta: UI-Prress, 2008.

Sulistiyo, Agus, *Konsep Sistem Penggajian di Indonesia*, Jakarta: LAN, 2007.

Sulistyo, Agustinus, “Reformasi Birokrasi vs Remunerasi, makalah tidak diterbitkan.

Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1995.

Trisnawati, Novi dan Adam, Helmy, “Sistem Remunerasi Dosen Badan Layanan Umum Perguruan Tinggi” *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya*, Volume 3 Nomor 1 Tahun 2014 atau versi onlinenya dapat diakses melalui laman <http://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/view/1562>.

Uno, Hamzah B. dan Ninda Lamatenggo. *Teori Kinerja dan Pengukurannya*, Jakarta: Bumi Aksara, . 2015.

Wahab, Solichin Abdul. *Analisis Kebijakan “Dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara”*, Jakarta: Bumi Aksara, 2010.

Warassih, Esmi, *Pranata Hukum Sebuah Telaah Sosiologis*, editor K. Kopong Medan dan Mahmutarom HR, Semarang: Suryandaru Utama, 2005.

Widodo, Joko, *Good Governance; Telaah Dari Dimensi Akuntabilitas, Kontrol Birokrasi Pada Era Desentralisasi dan Otonomi Daerah*, Surabaya: Insan Cendekia, 2001.

Wignjosoebroto, Soetandyo, *Hukum Paradigma, Metode dan Dinamikanya*, editor Ihdhal Kasim, dkk. Jakarta : ELSAM dan HuMA, 2002.

Wiratraman, Herlambang P., “Penelitian Sosio-Legal dan Konsekwensi Metodologisnya” diakses dari <https://herlambangperdana.files.wordpress.com/2008/06/penelitian-sosio-legal-dalam-tun.pdf> tanggal 18 Oktober 2017.

Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Salemba Empat, 2009.

Wulandari, Ria, “Tinjauan Asas Non Retroaktif (Legalitas) dalam Statuta Roma 1998”, makalah tidak diterbitkan.

Yuliandri, *Asas-asas Pembentukan Peraturan Perundang-undangan yang Baik, Gagasan Pembentukan Undang-Undang Berkelanjutan*, Jakarta : Rajawali Pers, 2010.

### **Peraturan Perundang-undangan**

Undang-Undang Nomor 30 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2001 tentang Perubahan Undang-Undang Nomor 30 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi.

Undang-Undang Nomor 26 Tahun 2000 tentang Pengadilan Hak Asasi Manusia.

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara.

UU Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara.

Undang-Undang RI Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggungjawab Keuangan.

Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik.

Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan.

Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Pemerintah RI Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah RI Nomor 74 Tahun 2012 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum;

Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Desain Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2015.

Peraturan Presiden Nomor 108 Tahun 2014 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Agama.

Peraturan Presiden Nomor 154 Tahun 2015 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Agama.

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 10/PMK.02/2006 tentang Pedoman Penetapan Remunerasi bagi Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas dan Pegawai Badan Layanan Umum sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 73/PMK.05/2007.

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 176/PMK.05/2017 tentang Pedoman Remunerasi Badan Layanan Umum.

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 77 Tahun 2014 tentang Pengusulan dan Pemberian Remunerasi bagi Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas, dan Pegawai pada Perguruan Tinggi Negeri yang Menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.

Peraturan Menteri Agama Nomor 6 Tahun 2016 tentang Pengusulan dan Pemberian Remunerasi bagi Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas, Sekretaris Dewan Pengawas, dan Pegawai pada Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri yang Menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum

*Problem Hukum dan Manajemen*

Peraturan Menteri Agama Nomor 51 Tahun 2014 tentang Nilai dan Kelas Jabatan Struktural dan Jabatan Fungsional pada Kementerian Agama.

Keputusan Menteri Keuangan Nomor 1178/KMK.05/2015 tentang Penetapan Remunerasi bagi Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas, dan Pegawai Badan Layanan Umum Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta pada Kementerian Agama.

Keputusan Menteri Keuangan Nomor 50/KMK.05/2017 tentang Penetapan Remunerasi bagi Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas, dan Pegawai Badan Layanan Umum Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang pada Kementerian Agama

Keputusan Rektor UIN Walisongo Nomor 19 Tahun 2017 tentang Pedoman Implementasi Remunerasi Badan Layanan Umum UIN Walisongo Semarang.

Keputusan Rektor UIN Walisongo Nomor 98 Tahun 2017 tentang Pedoman Implementasi Remunerasi Badan Layanan Umum UIN Walisongo Semarang.

Keputusan Rektor UIN Walisongo Nomor 02 Tahun 2018 tentang Pedoman Implementasi Remunerasi Badan Layanan Umum UIN Walisongo Semarang.

Keputusan Rektor UIN Walisongo Nomor 03 Tahun 2018 tentang Kebijakan Pembayaran Remunerasi Dosen Kinerja Semester Gasal 2017/2018.

Keputusan Rektor UIN Sunan Kalijaga Nomor 241.1 Tahun 2015 tentang Penetapan Grading Kelas Jabatan dan Tarif Remunerasi bagi Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas dan Pegawai Badan Layanan Umum UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Tahun Anggaran 2016.

Keputusan Rektor UIN Sunan Kalijaga Nomor 93.4 Tahun 2016 tentang Pengangkatan Tim Implementasi Remunerasi dan Penilaian Kinerja UIN Sunan Kalijaga.

Peraturan Rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Nomor 2 Tahun 2016 tentang Pedoman Implementasi Remunerasi Badan Layanan Umum UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Tahun 2016.

Peraturan Rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Nomor 1 Tahun 2016 tentang Kelas Jabatan dan Tarif Remunerasi bagi Dewan Pengawas, Pejabat Pengelola dan Pegawai Badan Layanan Umum UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Tahun 2016.

Keputusan Rektor UIN Sunan Kalijaga Nomor 26 Tahun 2016 tentang Penetapan Pedoman Implementasi Remunerasi Badan Layanan Umum UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Tahun 2016.

Keputusan Rektor UIN Sunan Kalijaga Nomor 26.1 Tahun 2016 tentang Penetapan Jabatan Fungsional Umum bagi Tenaag Kependidikan di Lingkungan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Keputusan Rektor UIN Sunan Kalijaga Nomor 22.1 Tahun 2017 tentang Pengangkatan Tim Evaluasi Implementasi Remunerasi UIN Sunan Kalijaga.

Keputusan Rektor UIN Sunan Kalijaga Nomor 43 Tahun 2017 tentang Perubahan atas Keputusan Rektor UIN Sunan Kalijaga Nomor 22.1 Tahun 2017 tentang Pengangkatan Tim Evaluasi Implementasi Remunerasi UIN Sunan Kalijaga.

Keputusan Rektor UIN Sunan Kalijaga Nomor 196.1 Tahun 2017 tentang Perubahan Keputusan Rektor Nomor 170.1 Tahun 2017 tentang Penetapan Grading dan Kelas Jabatan Remunerasi bagi Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas, dan Pegawai Badan Layanan Umum UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Keputusan Rektor UIN Sunan Kalijaga Nomor 196.2 Tahun 2017 tentang Perubahan Keputusan Rektor Nomor 170.4 Tahun 2017

*Problem Hukum dan Manajemen*

tentang Penetapan Tarif Remunerasi bagi Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas, dan Pegawai Badan Layanan Umum UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Keputusan Rektor UIN Sunan Kalijaga Nomor 1.1 Tahun 2018 tentang Pengangkatan Tim Implementasi Remunerasi.

Keputusan Rektor UIN Sunan Kalijaga Nomor 1.1a Tahun 2018 tentang Pengangkatan Tim Penyusun Standar Remunerasi.

Keputusan Rektor UIN Sunan Kalijaga Nomor 1.9 Tahun 2018 tentang Perubahan Keputusan Rektor UIN Sunan Kalijaga Nomor 196.1 Tahun 2017 tentang Penetapan Grading dan Kelas Jabatan Remunerasi bagi Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas dan Pegawai Badan Layanan Umum UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Keputusan Rektor UIN Sunan Kalijaga Nomor 1.10 Tahun 2018 tentang Perubahan Keputusan Rektor Nomor 196.2 Tahun 2017 tentang Penetapan Tarif Remunerasi bagi Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas, dan Pegawai Badan Layanan Umum UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Keputusan Rektor UIN Sunan Kalijaga Nomor 1.11 Tahun 2018 tentang Perubahan Keputusan Rektor Nomor 196.6 Tahun 2017 tentang Pedoman Implementasi Remunerasi Badan Layanan Umum UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Keputusan Rektor UIN Sunan Kalijaga Nomor 1.600 Tahun 2018 tentang Perubahan Keputusan Rektor Nomor 170.5 Tahun 2017 tentang Penetapan Kategori Fakultas dan Program studi dalam Implementasi Remunerasi Badan Layanan Umum UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

**Berita Internet**

“230 Karyawan UINSA Tuntut Sistem Remunerasi yang Transparan dan Adil” dalam <http://surabaya.tribunnews.com/2016/06/20/230-karyawan-uinsa-tuntut-sistem-remuenrasi-yang-transparan-dan-adil>, diakses tanggal 4 Oktober 2017.

“FKTK Tuntut Transparansi dan Pencairan Dana Remunerasi” dalam <http://solidaritas-uinsa.org/fkkt-tuntut-transparansi-dan-pencarian-dana-remunerasi/> diakses tanggal 4 Oktober 2017.

“Teori Stufenbau” diakses dari [https://id.m.wikipedia.org/wiki/Teori\\_Stufenbau](https://id.m.wikipedia.org/wiki/Teori_Stufenbau) tanggal 18 Oktober 2017.

“Tuntut Remunerasi, Pegawai UINSA Bergolak” dalam <http://www.jawapos.com/radarsurabaya/archive/read/2016/06/20/1987/tuntut-remunerasi-pegawai-uinsa-bergolak> diakses tanggal 4 Oktober 2017.

**Wawancara:**

Wawancara dengan Kepala Biro AUPK UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, Handarlin pada tanggal 18 Oktober 2018.

Wawancara dengan Priyono, Kepala Biro Administrasi Umum, Perencanaan dan Keuangan sekaligus Ketua Tim Remunerasi UIN Walisongo, tanggal 24 Oktober 2018.

Wawancara dengan Imam Taufiq tanggal 24 Oktober 2018

Wawancara dengan Yuyu Putri Senjani, anggota Tim Penyusun Standar Remunerasi UIN Sunan Kalijaga dan dosen FEBI universitas yang sama yang banyak terlibat dalam implementasi remunerasi sejak persiapan hingga kini, tanggal 27 September 2018 dan 18 Oktober 2018.

Wawancara dengan beberapa pejabat pengelola dan pegawai UIN Sunan Kalijaga dan UIN Walisongo.

INDEKS

---

**A**

Agustino	45, 46, 189
Asas de tournement de pouvoir	143
Asas freies ermesssen	142
Asas keadilan	25, 26, 27

---

**B**

Badan Layanan Umum	ii, iii, 5, 19, 24, 28, 34, 60, 65, 66, 67, 68, 74, 75, 77, 78, 79, 87, 89, 99, 104, 105, 112, 113, 119, 120, 121, 124, 133, 136, 160, 179, 180, 189, 193, 195, 196, 197, 198, 199
Badan Pemeriksa Keuangan	1, 16
Badan Penyelenggara Jaminan Sosial	44
Benefit	32
Business process	1

---

**C**

Cacat yuridis	159, 176, 182
Cash and carry	61, 71
Ceteris paribus	16

---

**D**

Deklarasi Hak Asasi Manusia Perserikatan Bangsa-Bangsa	139
Demosi	52
Dewan pengawas	6, 19, 34, 35, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 44, 73, 77, 105, 120, 125, 174
Direktorat PPK BLU	113, 114, 134
Direktur Jenderal Perbendaharaan	38, 39

Dosen	7, 9, 18, 62, 63, 64, 71, 76, 82, 84, 87, 91, 95, 98, 99, 108, 109, 115, 116, 131, 132, 135, 136, 142, 169, 171, 179, 180, 181, 186, 200
-------	--

DP3	54
DS	9, 91, 98, 99, 101, 115, 116, 142, 180, 181, 186

---

**F**

fleksibilitas	5, 6, 19, 24, 60, 175
---------------	-----------------------

---

**G**

<i>Good governance</i>	iii, 2, 17, 23, 152, 153, 156, 182, 187
Government Accounting Standard Board	162
<i>Grade</i>	5, 9, 87, 88, 92, 122, 123, 132, 133, 177, 179
Grading	36, 72, 82, 87, 88, 90, 106, 107, 113, 171, 176
Grand Desain Reformasi Birokrasi	2, 17, 195

---

**H**

Hadjon	154, 190
Hak istimewa	6
HAM	139
Handoko	11, 190
Hasibuan	13, 26, 190
Human error	96

---

**I**

Imam Taufiq	63, 71, 79, 93, 102, 134,
-------------	---------------------------

<b>137, 169, 172, 200</b>	
Indeks harga daerah	<b>29</b>
Indeks kinerja utama	<b>99</b>
Insider	<b>115</b>
Irham Fahmi	<b>48, 49</b>

---

## **J**

Job design	<b>55</b>
Judicial review	<b>122, 135</b>

---

## **K**

Kamus Besar Bahasa Indonesia	<b>13, 47, 193</b>
Kantor Perbendaharaan dan Pengelolaan Kas Negara	<b>100</b>
Kasman Abdullah	<b>153</b>
Kejaksanaan	<b>3</b>
Kemenkeu	<b>4</b>
Kemenpan-RB	<b>4</b>
Kementerian Agama	<b>8, 18, 20, 24, 25, 59, 62, 65, 66, 67, 75, 79, 107, 119, 185, 188, 195, 196</b>
Kementerian Keuangan	<b>1, 3, 16, 79, 134, 184, 185, 187, 188</b>
Kepatutan	<b>11, 29, 107, 188</b>
Kepolisian	<b>3</b>
Kesetaraan	<b>28, 80, 188</b>
KMK PR75, 77, 78, 86, 87, 89, 159, 177, 178, 179, 183, 185, 187	
Konvensi Amerika tentang Hak Asasi Manusia	<b>139</b>
Konvensi Eropa Mengenai Hak Asasi dan Kebebasan-kebebasan Mendasar (ECHR)	<b>139</b>
Kovenan Hak-hak Sipil dan Politik (ICCPR)	<b>139</b>

---

## **L**

Lamatenggo	<b>51, 193</b>
------------	----------------

<i>Problem Hukum dan Manajemen</i>	
Laporan kinerja dosen	<b>96</b>

---

## **M**

Mahkamah Agung	<b>1, 3, 16, 122</b>
Mahkamah Militer Nuremberg dan Tokyo	<b>140</b>
Mangkunegara	<b>48, 191</b>
Mazmanian	<b>45</b>
Menteri Keuangan	<b>iii, 28, 34, 35, 38, 39, 66, 67, 68, 74, 75, 86, 87, 106, 119, 120, 121, 122, 124, 125, 134, 169, 176, 177, 184, 187, 195, 196</b>
Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi	<b>56</b>
Merit pay	<b>31</b>
Mismatch	<b>10</b>
Moeheriono	<b>14, 55, 162, 164, 191</b>
Muhammad Ilham Arisaputra	<b>153</b>

---

## **N**

Nilai jabatan	<b>9, 29, 36, 72, 106, 107, 122, 123, 125, 133, 136, 176, 178, 180</b>
Non PNS	<b>8, 41, 42, 70, 72, 75, 76</b>
Non profit oriented	<b>48</b>
Non retroaktif	<b>138, 139, 140</b>

---

## **O**

Outcomes	<b>162</b>
Outsider	<b>115, 116</b>

---

## **P**

P1 9, 101, 131, 178	
P2 9, 101, 103, 131, 178	
Panggabean	<b>13, 191</b>
Paul Mackay	<b>15</b>
Pegawai	<b>ii, v, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 12, 13, 14,</b>

## *Problem Hukum dan Manajemen*

16, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 48, 49, 50, 52, 53, 55, 57, 62, 63, 64, 69, 70, 72, 73, 75, 76, 77, 79, 82, 83, 84, 86, 91, 92, 93, 94, 95, 97, 100, 101, 102, 103, 105, 106, 108, 120, 122, 123, 124, 125, 131, 132, 135, 137, 145, 170, 171, 174, 175, 177, 178, 184, 186, 200, 201	
Pejabat pengelola	6, 19, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 73, 75, 76, 77, 79, 105, 106, 115, 120, 122, 123, 124, 125, 131, 132, 134, 135, 136, 171, 174, 175, 177, 178, 181, 201
Penilaian kinerja pegawai	2, 22
Peningkatan kinerja	12, 24, 25, 63, 69, 71, 72, 73, 175
Performance	15, 47
Peringkat jabatan	9
Piagam Afrika tentang Hak Asasi Manusia dan Hak Penduduk	139
PMA PPR	77, 79, 88
PMK PPR	34, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 74, 75, 77, 78, 79, 106, 107, 159, 177, 178, 179, 182, 185, 187
PNBP	6, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 61, 63, 75, 76, 77, 78, 79, 102, 110, 123, 132, 133, 137, 174, 178, 186
PNS	7, 20, 35, 36, 41, 42, 43, 44, 53, 62, 70, 72, 73, 75, 76, 78, 106, 122, 123, 124, 178, 192
Poin indeks remunerasi	92, 136, 181
Pola honorarium	10
Priyono	87, 169, 200
Problem yuridis	90, 106, 109, 110
Profit oriented	48
Promosi	15, 33, 52
Proporsionalitas	28, 119, 188
Proposal remunerasi	80, 87, 168
PTIPD	85

---

## **R**

Range	123
Reformasi birokrasi	ii, 1, 2, 3, 6, 16, 17, 18, 20, 24, 25, 29, 55, 56, 57, 174
Remunerasi finansial	30
Remunerasi non finansial	30
RM 36, 41, 42, 43, 44, 61, 75, 76, 77, 78, 106, 123, 124, 131, 132, 133, 174, 178	
<i>Rule of law</i>	154, 159, 162, 182, 183, 187

---

## **S**

SAKIP	164
Sasaran Kerja Pegawai	53
Satker BLU	iii, 5, 6, 7, 10, 19, 20, 23, 25, 59, 60, 61, 65, 68, 185
Satuan kredit remunerasi	136, 181
Senjani	87, 94, 192, 200
Standard operating procedure	2
Statuta Roma 1998	139, 140, 141, 194
Sulistiyo	14, 193
Sultan Syarif Kasim Riau	59
Suryadi Prawirosentono	49

---

## **T**

Tenaga kependidikan	8, 64, 71, 73, 83, 91, 95, 98, 99, 100, 116, 137, 171, 181
Terminasi	52
Think thank	82
Tim Implementasi Remunerasi	81, 82, 83, 197, 199
Tim Remunerasi	iv, 63, 81, 84, 85, 87, 91, 93, 200
TNI	3
Trial and error	176
Tugas tambahan (DT)	71, 91, 115, 132
Tukin	4, 5, 6, 7, 9, 20, 63, 70

---

**U**

UIN Alauddin Makassar	59
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta	59, 70, 78, 98, 120, 192, 197, 198, 199, 200
UIN Syarif Hidayatullah	59
UIN Walisongo Semarang	59, 63, 75, 79, 99, 120, 136, 160, 180, 196, 197
United Nation Development Program	154

---

**V**

Van der Vlies	145
Van Horn	46
Van Meter	46

---

**W**

Wahab	45, 46, 193
Widodo	154, 193
Wirawan	48, 50, 194

---

**Y**

Yaslis Ilyas	49
Yuliandri	145, 146, 194

