

No Reg. 191170000016953

LAPORAN PENELITIAN



PERSEPSI KEADILAN REMUNERASI DALAM PERSPEKTIF STAKEHOLDERS PADA PERGURUAN TINGGI KEAGAMAAN ISLAM NEGERI

Ketua Peneliti

Dr. Azharsyah, SE.Ak, M.S.O.M

NIDN: 2012117801

ID Peneliti: 201211780102003

Anggota:

Syahminan, M.Ag

Kategori Penelitian	Penelitian Pengembangan Perguruan Tinggi
Bidang Ilmu Kajian	Ekonomi dan Bisnis Islam
Sumber Dana	DIPA UIN Ar-Raniry Tahun 2019

PUSAT PENELITIAN DAN PENERBITAN
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY BANDA ACEH
OKTOBER 2019

**LEMBARAN IDENTITAS DAN PENGESAHAN LAPORAN PENELITIAN
PUSAT PENELITIAN DAN PENERBITAN LP2M UIN AR-RANIRY**

1. a. Judul Penelitian : Persepsi Keadilan Remunerasi Dalam Perspektif Stakeholders Di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri
- b. Kategori Penelitian : Penelitian Pengembangan PTKI
- c. Bidang Ilmu yang diteliti : Ekonomi dan Bisnis Islam

2. Peneliti/Ketua Peneliti
 - a. Nama Lengkap : Dr. Azharsyah, SE. Ak, M.S.O.M
 - b. Jenis Kelamin : Laki-laki
 - c. NIP^(Kosongkan bagi Non PNS) : 197811122005011003
 - d. NIDN : 2012117801
 - e. NIPN (ID Peneliti) : 201211780102003
 - f. Pangkat/Gol. : Penata Tk. I/ (III/d)
 - g. Jabatan Fungsional : Lektor
 - h. Fakultas/Prodi : Ekonomi dan Bisnis Islam / Perbankan Syariah

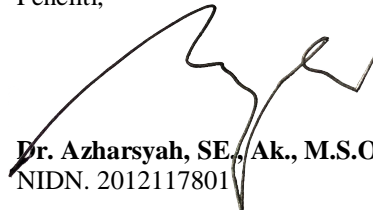
 - i. Anggota Peneliti 1
 - Nama Lengkap : Syahminan, M.Ag
 - Jenis Kelamin : Laki-laki
 - Fakultas/Prodi : Tarbiyah dan Keguruan

3. Lokasi Penelitian :
4. Jangka Waktu Penelitian : 7 (Tujuh) Bulan
5. Tahun Pelaksanaan Penelitian : 2019
6. Jumlah Biaya Penelitian : Rp. 50.000.000
7. Sumber Dana : DIPA UIN Ar-Raniry Banda Aceh Tahun 2019
8. *Output* dan *outcome* Penelitian : a. Laporan Penelitian; b. Publikasi Ilmiah; c. HKI

Mengetahui,
Kepala Pusat Penelitian dan Penerbitan
LP2M UIN Ar-Raniry Banda Aceh,

Dr. Muhammad Maulana, M.Ag.
NIP. 197204261997031002

Banda Aceh, 17 Oktober 2019
Peneliti,


Dr. Azharsyah, SE., Ak., M.S.O.M
NIDN. 2012117801

Menyetujui:
Rektor UIN Ar-Raniry Banda Aceh,

Prof. Dr. H. Warul Walidin AK, MA.
NIP. 195811121985031007

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini secara umum adalah untuk memahami persepsi keadilan remunerasi dalam perspektif stakeholders di beberapa PTKIN terpilih. Secara khusus, kajian ini bertujuan untuk menganalisis tingkat keadilan distributif dan prosedural remunerasi di PTKIN dimaksud. Responden penelitian ini adalah penerima manfaat dan pengambil kebijakan remunerasi dari 13 PTKIN BLU yang sudah menerapkan dan membayar remunerasi pada saat penelitian ini dilakukan. Data lainnya didapat dari wawancara dengan sembilan narasumber dari sisi pengambil kebijakan dari berbagai PTKIN BLU terpilih. Data penelitian dianalisis menggunakan metode deskriptif persentase dengan langkah-langkah tertentu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum responden penelitian mempersepsikan bahwa penerapan remunerasi di PTKIN tempat mereka bekerja sudah masuk dalam kategori adil, tetapi dengan berbagai catatan perbaikan. Secara parsial, responden mempersepsikan keadilan prosedural masuk ke kategori "cenderung adil", sedangkan untuk keadilan distributif masuk ke dalam kategori "adil". Hal ini menunjukkan bahwa dari sisi prosedur, PTKIN BLU masih harus bekerja lebih keras untuk memenuhi rasa keadilan, sedangkan dari sisi distribusi sudah lebih memberikan rasa keadilan sebagaimana dipersepsikan oleh sebagian besar responden.

Kata kunci: Keadilan Organisasi, Keadilan Prosedural, Keadilan Distributif, Remunerasi, PTKIN.

KATA PENGANTAR



Puji syukur kita panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga kami dapat menyelesaikan penelitian ini. Shalawat dan salam kepada junjungan alam Nabi Besar Muhammad SAW yang telah membawa umat manusia dari alam kebodohan ke alam yang berilmu ilmu pengetahuan.

Dengan izin Allah SWT., atas rahmat dan karunia-Nyalah serta bantuan dari semua pihak, peneliti dapat menyelesaikan penelitian ini dengan berjudul: "Persepsi Keadilan Remunerasi Dalam Perspektif Stakeholders Di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri".

Peneliti mengucapkan banyak terimakasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam penyelesaian penelitian ini, khususnya Pusat Penelitian dan Penerbitan LP2M UIN Ar-Raniry yang telah memfasilitasi dana, dan rekan-rekan sejawat yang telah banyak memberikan masukan, serta pihak-pihak lain yang telah memungkinkan penelitian ini terlaksana.

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih banyak kekurangan dan kesalahan, oleh karena itu saran-saran dan masukan-masukan yang berharga sangat diharapkan.

Banda Aceh, 23 Oktober 2019

Peneliti

DAFTAR ISI

LEMBARAN PENGESAHAN	
ABSTRAK	
KATA PENGANTAR	
DAFTAR ISI	
BAB SATU : PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	7
D. Signifikansi Penelitian.....	7
E. Sistematika Penulisan.....	8
BAB DUA : LANDASAN TEORITIS	10
A. Persepsi	10
1. Pengertian Persepsi	10
2. Faktor Pembentuk Persepsi.....	11
B. Remunerasi	13
1. Pengertian Remunerasi.....	13
2. Sistem Remunerasi Perguruan Tinggi	15
3. Teori-teori tentang Remunerasi.....	18
C. Konsepsi Keadilan	21
D. Keadilan Distrubutif	24
1. Pengertian.....	24
2. Indikator Keadilan Distributif.....	27
E. Keadilan Prosedural	28
1. Pengertian.....	28
2. Indikator Keadilan Prosedural.....	33
F. Kajian Terdahulu	35
BAB TIGA : METODE PENELITIAN	41
A. Rancangan Penelitian	41
B. Pendekatan Penelitian.....	42
C. Sumber Data	42
D. Responden Penelitian	42
E. Jenis dan Teknik Pengumpulan Data	44
F. Instrumen Penelitian	45
G. Operasional Variabel.....	45
H. Teknik Analisis Data	47

BAB EMPAT : HASIL PENELITIAN	51
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	51
1. Sejarah Awal PTKI	51
2. Perkembangan PTKI	53
3. Tujuan Pendirian PTKI	55
4. Bentuk Organisasi dan Tata Kelola PTKI	57
B. Demografi Responden.....	61
C. Tingkat Keadilan Prosedural Remunerasi di PTKIN	64
D. Tingkat Keadilan Distributif Remunerasi di PTKIN	86
E. Persepsi Keadilan Remunerasi PTKIN dalam Perspektif Stakeholders.....	105
BAB LIMA : PENUTUP	112
A. Kesimpulan	112
B. Saran	113
C. Rekomendasi	114
DAFTAR PUSTAKA.....	115
DAFTAR LAMPIRAN.....	
BIODATA KETUA PENELITI.....	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Remunerasi secara umum merujuk kepada cara pemberian imbalan kepada para pegawai di suatu tempat kerja (Kessler, 2009). Imbalan tersebut dapat berupa apa saja, meliputi imbalan intrinsik dan ekstrinsik. Imbalan intrinsik adalah suatu hasil yang menjadi bagian dari pekerjaan itu sendiri (self-generating outcome) seperti tanggung jawab, tantangan, dan umpan balik (Hasibuan, 2009). Imbalan ini berpotensi untuk memberikan pengaruh yang kuat terhadap perilaku-perilaku individu di dalam organisasi dan memiliki sejumlah kebaikan sebagai imbalan dan memotivasi kinerja yang efektif. Sementara itu imbalan ekstrinsik lebih banyak direfleksikan dalam bentuk imbalan keuangan maupun imbalan non keuangan yang merupakan rangkaian dari paket yang ditawarkan oleh pemberi kerja kepada para pekerja (Kessler, 2009) seperti upah, gaji, tunjangan, promosi, asuransi kesehatan, dan lain-lain.

Dalam struktur pemerintahan di Indonesia, pemberian remunerasi bagi pegawai merupakan hal yang masih relatif baru. Remunerasi dalam struktur kepegawaian di satuan kerja pemerintah lebih ditekankan pada aspek keuangan sehingga remunerasi di pemerintahan dapat diartikan sebagai imbalan kerja berupa uang saja. Dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 176/PMK.05/2017, remunerasi secara spesifik disebut sebagai imbalan kerja yang diberikan dalam beberapa komponen, yaitu gaji, honorarium, tunjangan tetap, insentif, bonus atas prestasi, pesangon, dan/atau pension yang kesemuanya berupa uang, baik yang bersifat tetap maupun

bersifat tambahan pendapatan. Untuk berhak mendapatkan remunerasi, suatu Satuan Kerja (Satker) pemerintahan di Indonesia diharuskan paling tidak sudah berbentuk Badan Layanan Umum (BLU). Menurut Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 23 tahun 2005, BLU merupakan 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

Di Indonesia, pemberian remunerasi kepada aparatur sipil negara, terutama yang bekerja di bawah satker-satker BLU, diatur dengan beberapa peraturan perundang-undangan, seperti Peraturan Pemerintah Nomor 23 tahun 2005 tentang pengelolaan Badan Layanan Umum kemudian diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 74 tahun 2012 yang menjadi dasar bagi Menteri Keuangan dalam menetapkan remunerasi bagi pejabat pengelola, dewan pengawas, dan pegawai BLU. Secara spesifik pengaturan mengenai pedoman remunerasi BLU diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 10/PMK.02/2006 yang kemudian diubah dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 73/PMK.05/2007. Peraturan tersebut kemudian disempurnakan dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 176/PMK.05/2017 tentang pedoman remunerasi badan layanan umum.

Walaupun remunerasi diberikan berdasarkan tingkat tanggung jawab dan tuntutan profesionalisme dengan prinsip proporsionalitas, kesetaraan, kepatutan, dan kinerja, dalam praktiknya implementasi remunerasi pada beberapa satker BLU memunculkan beberapa persoalan, terutama dari persepsi keadilan dalam penetapan grading dan nominal rupiahnya.

Persoalan-persoalan tersebut lebih kentara terlihat di perguruan tinggi, baik keagamaan maupun non keagamaan, disebabkan adanya beberapa pengelompokan pegawai dan para pegawainya (dosen) relatif lebih kritis dibandingkan dengan instansi lain. Dalam implementasi remunerasi BLU di perguruan tinggi, penerima tunjangan remunerasi dibedakan ke dalam dua kelompok besar yaitu, pegawai BLU dan dewan pengawas BLU. Pegawai BLU dibedakan ke dalam beberapa kelompok, yaitu (1) kelompok dosen dengan tugas tambahan (DT) yang terdiri dari rektor sampai sekretaris program studi, (2) Kelompok dosen biasa (DS) yang mencakup dosen yang sudah bersertifikat, belum bersertifikat pendidik, calon dosen, dan dosen tetap bukan PNS, (3) Kelompok jabatan struktural mulai dari kepala biro sampai kepala sub bagian, (4) Kelompok jabatan fungsional umum (JFU), dan jabatan fungsional tertentu (JFT).

Pembagian tersebut mempunyai konsekuensi pada besaran grade dan nominal tunjangan remunerasi yang diterima oleh para pegawai tersebut. Hal ini kemudian menimbulkan beberapa ketidakpuasan akibat perbedaan persepsi terhadap terminologi keadilan, terutama di kalangan dosen biasa (DS) yang merasa tidak dihargai secara adil sesuai dengan kapasitas dan kapabilitas mereka. Sebagai ilustrasi dapat digambarkan perbandingan grade dan nominal rupiah untuk remunerasi di salah satu perguruan tinggi keagamaan Islam negeri (PTKIN), yaitu UIN Ar-Raniry Banda Aceh. Dalam lampiran Keputusan Rektor UIN Ar-Raniry Nomor 06 Tahun 2018, dan lampiran Keputusan Rektor UIN Ar-Raniry Nomor 07 Tahun 2018 tergambar perbandingan grade dan nominal rupiah yang diterima oleh masing-masing pejabat di jabatan terkait, misalnya jabatan DS setingkat Profesor ditempatkan di Grade 8 dengan

tarif remunerasi Rp. 3,210,400, sementara untuk Grade 8 di pihak pengelola ditempati oleh jabatan Kepala Sub Bagian Tata Usaha Lembaga dengan tarif remunerasi Rp. 4,013,000.

Dari ilustrasi sederhana tersebut dapat terlihat bentuk ketidakadilan yang dimaksud. Akan tetapi, ketika ditelusuri lebih lanjut, persepsi keadilan yang dimaksudkan disini bisa berbeda tergantung dari cara pandang. Dalam pandangan penerima manfaat, sisi yang terlihat adalah output akhir yang diterima tanpa mengetahui secara detail bagaimana output tersebut dihasilkan. Dalam pandangan pembuat kebijakan, sisi yang terlihat adalah keseluruhan dari proses dengan mempertimbangkan berbagai aspek mulai dari kemampuan BLU universitas terkait, pemisahan remunerasi dengan sertifikasi dosen, beban kerja, dan nilai jabatan. Karena ada banyak hal yang perlu dipertimbangkan ketika menyusun kebijakan tentang remunerasi, wajar ketika pada tahap awal diluncurkan masih banyak ketidakpuasan yang muncul.

Bentuk ketidakpuasan terhadap besaran output remunerasi yang diterima tidak hanya terjadi satu dua perguruan tinggi, tetapi oleh sebagian besar perguruan tinggi, baik umum maupun keagamaan. Dalam observasi awal peneliti dan hasil wawancara tidak terstruktur dengan beberapa penerima manfaat di UIN Ar-Raniry ditemukan bahwa rata-rata DS mengeluhkan tentang besaran remunerasi yang mereka terima. Bahkan ketika dibandingkan para JFU, dalam persepsi DS nominal tersebut mencederai rasa keadilan. Sedangkan dosen DT mengeluhkan keadilan workload pekerjaan dengan membandingkan pada jabatan sejenis di unit kerja yang berbeda. Persoalan yang relatif sama juga terjadi di beberapa perguruan tinggi lain, seperti UIN Yogyakarta (Senjani, 2017), Universitas

Brawijaya (Prasetya, 2018), Universitas Telkom (Prasetyo, Yunarso, & Nugroho, 2014), Universitas Negeri Surabaya (Suci, 2015), dan lain-lain. Menurut Prasetyo et al. (2014), dalam konteks umum, sistem remunerasi di perguruan tinggi saat ini dianggap oleh banyak kalangan kurang adil. Kebanyakan perguruan tinggi masih mengandalkan golongan, pangkat dan masa kerja sebagai faktor pengukur. Imbal jasa seperti itu mengakibatkan tidak banyak perbedaan antara dosen yang berkinerja baik dengan yang biasa-biasa saja (Prasetyo et al., 2014). Hal ini akan berdampak kepada penurunan kinerja dosen yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja institusi serta pencapaian tujuan yang diinginkan.

Dalam suatu organisasi, rasa ketidakpuasan semacam ini tidak dapat dibiarkan secara terus menerus karena akan berdampak terhadap kinerja organisasi, seperti ketidakpuasan, tingkat kemangkiran yang tinggi, sering terjadinya kecelakaan dalam penyelesaian tugas, seringnya para pegawai berbuat kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan masing-masing, pemogokan atau bahkan perpindahan pegawai ke organisasi lain (Adams, 1963). Dalam beberapa penelitian disebutkan bahwa pegawai akan menyesuaikan kontribusi kerja pada suatu organisasi dengan persepsi keadilan yang mereka terima (Latham & Pinder, 2005).

Meningkatnya persepsi keadilan remunerasi mendorong para pegawai untuk meningkatkan kontribusi kerja sehingga mencapai efisiensi ekonomis yang diharapkan (Abeler, Altmann, Goerg, & Wibrat, 2011; Jawahar & Stone, 2011). Oleh karena itu, keadilan organisasi adalah aspek fundamental dalam sistem kompensasi. Menurut Cropanzano, Prehar, dan Chen (2002), para pegawai mengevaluasi keadilan organisasi berdasarkan

tiga bentuk, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Untuk mengukur kewajaran struktur dan daya saing saing kompensasi dalam suatu organisasi dapat dinilai dari segi keadilan distribusi dan keadilan prosedural (Cohen-Charash & Spector, 2001; Hasibuan, 2009; Misra, Rana, & Dixit, 2012; Mondy, Noe, Mills, & Sharplin, 1984; Sancoko, 2011). Keadilan distributif mengukur persepsi pegawai secara individu dengan membandingkan terhadap hasil yang diterimanya dari organisasi (Alsalem & Alhaiani, 2007). Sedangkan, keadilan prosedural mengukur persepsi pegawai terhadap keadilan aturan dan prosedur yang ada dalam suatu organisasi (Nabatchi, Blomgren Bingham, & Good, 2007).

Secara teori bahwa semakin adil suatu organisasi dipersepsikan oleh pegawainya, semakin produktif pula para pegawainya dalam bekerja. Sebaliknya, ketika ketidakadilan makin dirasakan oleh para pegawai, semakin tidak produktif pula para pegawai dalam bekerja. Inilah yang menjadi landasan utama kenapa penelitian ini harus dilakukan. Secara umum penelitian ini bertujuan menganalisis persepsi keadilan dalam implementasi remunerasi di beberapa perguruan tinggi keagamaan Islam (PTKIN) di Indonesia, terutama yang sudah berbentuk Badan Layanan Umum (BLU). Secara khusus penelitian ini ditujukan untuk mencari jawaban terhadap persepsi keadilan remunerasi dalam bentuk keadilan distributif dan keadilan prosedural, dari sisi penerima manfaat maupun dari sisi pembuat kebijakan.

B. Rumusan Masalah

Dari latar belakang di atas, dapat dirumuskan beberapa pertanyaan penelitian sebagai rumusan masalah, yaitu:

1. Bagaimanakah persepsi keadilan remunerasi di PTKIN dalam perspektif *stakeholders*?
2. Bagaimanakah tingkat keadilan prosedural remunerasi dalam perspektif *stakeholders* di PTKIN?
3. Bagaimanakah tingkat keadilan distributif remunerasi dalam perspektif *stakeholders* di PTKIN?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk memahami persepsi keadilan remunerasi dalam perspektif *stakeholders* di beberapa PTKIN terpilih.
2. Untuk menganalisis tingkat keadilan distributif remunerasi dalam perspektif *stakeholders* di beberapa PTKIN terpilih.
3. Untuk menganalisis tingkat kepuasan *stakeholders* dalam perspektif keadilan remunerasi di PTKIN terpilih.

D. Signifikansi Penelitian

Signifikansi penelitian ini berkontribusi baik ke level teori maupun praktik. Seperti yang telah tergambarkan pada latar belakang, penelitian yang mengkaji tentang keadilan remunerasi di perguruan tinggi sudah pernah dilakukan oleh beberapa peneliti. Akan tetapi, kajian yang terfokus pada persepsi keadilan remunerasi di PTKIN masih sedikit dijumpai. Mayoritas kajian tentang remunerasi dilakukan pada perguruan tinggi umum seperti kajian Prasetya (2018) di Universitas Brawijaya, Prasetyo et al. (2014) di Universitas Telkom, dan Suci (2015) di Universitas Negeri Surabaya. Oleh karena itu,

penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah penelitian tentang remunerasi di PTKIN.

Dari sisi praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran tentang pelaksanaan sistem remunerasi di PTKIN Indonesia, terutama PTKIN yang sudah berbentuk Badan Layanan Umum (BLU). Hasil penilaian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan, terutama dari perspektif *stakeholders*, bagi PTKIN yang sedang dan akan melaksanakan sistem remunerasi sehingga dapat melaksanakan sistem remunerasi yang lebih berprinsip pada keadilan, baik dari sisi pengambil kebijakan maupun penerima manfaat.

E. Sistematika Penulisan

Laporan penelitian ini ditulis secara sistematis dengan mengikuti pola bab. Pada Bab I, laporan ini menjelaskan secara spesifik tentang alasan penelitian ini penting untuk dilakukan. Selanjutnya dirumuskan dalam bentuk permasalahan yang kemudian diarahkan untuk menjawab beberapa pertanyaan penelitian. Dasar dari pertanyaan tersebut kemudian dijadikan sebagai tujuan penelitian. Dalam bab ini juga dijelaskan signifikansi penelitian ini dilakukan, baik dari teoritis maupun praktis. Di akhir bab, urutan penelitian juga digambarkan untuk memudahkan pembaca memahami alur penulisan laporan.

Pada Bab II, laporan ini membahas kajian-kajian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini. Pada bagian berikutnya, bab ini juga menjelaskan tentang konsep dan teori yang relevan dengan bahasan yang dikaji, yaitu persepsi, keadilan, remunerasi, dan kepuasan kerja. Selanjutnya, Bab III memaparkan metode yang digunakan dalam penelitian ini. Secara detil dijelaskan tentang pendekatan dan jenis penelitian,

sumber data penelitian, responden penelitian, dan analisis yang digunakan untuk mengolah data.

Bab IV merupakan bab yang membahas tentang temuan penelitian. Di bab ini dipaparkan data demografi responden, kecenderungan jawaban yang didapat di lapangan, dan juga dilakukan analisis terhadap jawaban responden dengan menggunakan metode-metode sebagaimana yang dijelaskan di Bab III. Hasil pembahasan dan analisis akan mendeskripsikan jawaban-jawaban yang dicari dalam penelitian ini. Di bab terakhir yaitu Bab V, laporan ini memaparkan kesimpulan dari hasil penelitian sebagaimana yang dideskripsikan dalam Bab IV dengan bahasa yang lebih ringkas. Di bab ini, juga dipaparkan saran dan rekomendasi kajian terhadap pelaksanaan remunerasi di PTKIN Indonesia.

Di bagian akhir, laporan ini juga memuat daftar bibliografi yang digunakan sebagai landasan penguat dari penelitian ini. Daftar ini diurutkan berdasarkan abjad dan menggunakan sistem sitasi APA edisi 6. Selanjutnya, laporan ini juga memuat lampiran-lampiran yang berkenaan kajian, seperti angket, *raw data* (hasil perhitungan yang belum diolah), dan hal-hal lain yang relevan tetapi tidak dapat dimasukkan dalam pembahasan.

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Persepsi

1. Pengertian Persepsi

Dalam studi keperilakuan, para ahli mendefinisikan persepsi dalam berbagai aspek. Kotler (2003), misalnya, mendefinisikan persepsi sebagai proses yang dilalui orang dalam memilih, mengorganisasikan dan menginterpretasikan informasi guna membentuk gambaran yang berarti mengenai dunia. Sedangkan menurut Gibson, Ivancevich, and Donnelly (2009), persepsi adalah proses dari seseorang dalam memahami lingkungannya yang melibatkan pengorganisasian dan penafsiran sebagai rangsangan dalam suatu pengalaman psikologis. Sementara itu, Mulyana (2001), mendefinisikan persepsi sebagai proses internal yang memungkinkan kita memilih, mengorganisasikan, dan menafsirkan rangsangan dari lingkungan kita, dan proses tersebut mempengaruhi kita.

Menurut Robbins and Coulter (2014) persepsi juga dapat diartikan sebagai suatu proses dimana individu-individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera mereka agar memberi makna kepada lingkungan mereka. Lebih lanjut, Definisi lainnya adalah bahwa: "persepsi sebagai makna yang kita pertalikan berdasarkan pengalaman yang lalu, stimulus (rangsangan rangsangan) yang kita terima melalui panca indera" (Stanton, 1991:128). Berdasarkan beberapa pengertian diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa persepsi adalah menentukan arah dan bentuk perilaku seseorang terhadap sesuatu hal (Prasetya, 2018). Dari beberapa defnisi tersebut terlihat bahwa persepsi itu bersifat sangat subyektif, tergantung

kepada keyakinan atau kepercayaan, sikap dan pandangannya terhadap suatu objek.

Dari pengertian di atas terlihat bahwa pencapaian prinsip keadilan dalam implementasi remunerasi bukanlah perkara yang mudah mengingat adanya unsur subjektif dalam setiap orang (Hanif, 2017). Unsur subjektif inilah yang sering disebut sebagai persepsi. Adil dalam pandangan pembuat kebijakan tentunya berbeda dengan adil menurut penerima remunerasi. Walaupun kesenjangan ini tidak dapat dihilangkan begitu saja, tetapi ada beberapa prinsip sebagaimana yang dijelaskan di atas seperti proporsional, kesetaraan, kepatutan, dan sebagainya yang dapat dijadikan dasar untuk memenuhi konsep keadilan yang diinginkan. Oleh karena, persepsi dalam penelitian ini akan difokuskan pada dua bentuk keadilan organisasi (*organizational justice*), yaitu keadilan keadilan distributif dan keadilan procedural.

2. Faktor Pembentuk Persepsi

Persepsi seseorang terhadap objek tertentu dibentuk oleh berbagai faktor. Menurut Baltus (1983), faktor-faktor pembentuk persepsi bisa terdiri dari:

- 1) Kemampuan dan keterbatasan fisik dari alat indera
Hal ini dapat mempengaruhi persepsi, baik secara temporer maupun permanen.
- 2) Kondisi lingkungan
Lingkungan dimana seseorang hidup juga bisa memberi dampak yang besar akan persepsinya terhadap suatu objek.
- 3) Pengalaman masa lalu

Bagaimana cara individu untuk menginterpretasikan atau bereaksi terhadap suatu stimulus tergantung dari pengalaman masa lalunya.

4) Kebutuhan dan keinginan

Ketika seorang individu membutuhkan atau menginginkan sesuatu maka ia akan terus berfokus pada hal yang dibutuhkan dan diinginkannya tersebut.

5) Kepercayaan, prasangka dan nilai.

Individu akan lebih memperhatikan dan menerima orang lain yang memiliki kepercayaan dan nilai yang sama dengannya. Sedangkan prasangka dapat menimbulkan bias dalam mempersepsi sesuatu.

Sedangkan menurut Chaplin (1999) faktor-faktor yang memicu terbentuknya persepsi secara umum terdiri dari faktor perangsang, cara belajar, keadaan jiwa atau suasana hati, dan faktor-faktor motivasional. Dengan demikian arti suatu objek atau satu kejadian objektif ditentukan baik oleh kondisi perangsang maupun faktor-faktor organisme. Oleh sebab itu, persepsi mengenai dunia oleh individu-individu yang berbeda juga akan berbeda karena setiap individu menanggapinya berkenaan dengan aspek-aspek situasi tadi yang mengandung arti khusus sekali bagi dirinya.

B. Remunerasi

Diskusi tentang remunerasi dimulai dengan penjelasan tentang pengertian remunerasi termasuk tujuan dan jenis-jenisnya. Diskusi kemudian dilanjutkan dengan pembahasan tentang remunerasi di perguruan tinggi di Indonesia termasuk PTKIN karena merupakan satu kesatuan dalam sistem penganggaran Indonesia. Pada bagian terakhir tentang

remunerasi dijelaskan berbagai teori yang berkaitan, baik langsung maupun tidak langsung, dengan remunerasi.

1. Pengertian Remunerasi

Secara bahasa, istilah remunerasi sering digunakan secara silih berganti dengan kompensasi atau imbalan. Secara umum remunerasi adalah imbalan atau kompensasi yang diberikan suatu organisasi terhadap para pegawainya akibat dari prestasi yang telah diberikannya dalam membantu pencapaian tujuan organisasi (Gustika, 2013; Sancoko, 2011). Menurut Kessler (2009), remunerasi adalah cara pemberian imbalan kepada para pegawai di suatu tempat kerja. Sementara itu Werther and Davis (1996) mengistilahkan remunerasi sebagai kompensasi yaitu apa yang diterima para pekerja sebagai balasan/ pertukaran dari kontribusi yang diberikannya kepada organisasi). Pengertian yang relatif sama juga disampaikan oleh Handoko (1992), yaitu segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

Sedangkan DeLuca (1993) mendefinisikan remunerasi/ kompensasi sebagai sejumlah pembayaran, baik langsung maupun tidak langsung yang diterima oleh seorang karyawan sebagai pertukaran atas kerja yang diberikan. Mondy and Noe (2006) menjelaskan bahwa kompensasi merujuk kepada semua jenis imbalan yang diterima oleh setiap individu atas kerja-kerja yang mereka lakukan. Senada dengan di atas, menurut Milkovich, Newman, and Milkovich (2002) kompensasi merujuk kepada segala jenis bentuk imbalan keuangan, layanan nyata, dan keuntungan yang diperoleh para pegawai sebagai akibat hubungan timbal balik dalam pekerjaan.

Menurut Simamora (2006) kompensasi merupakan semua yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada suatu organisasi. Menurut Widyastuti dan Waridin (2006:122) kompensasi mencakup semua pengeluaran perusahaan untuk pekerja baik secara langsung maupun tidak. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah semua pengeluaran suatu organisasi yang diberikan kepada karyawan sebagai ganti atas kontribusi karyawan kepada organisasi tersebut.

Sasaran utama dari program pemberian imbalan adalah: (1) Menarik orang yang berkualifikasi untuk bergabung dalam organisasi; (2) Mempertahankan karyawan agar tetap bekerja; (3) Memotivasi karyawan mencapai tingkat prestasi kerja yang lebih tinggi (Nurjahjani, 2007). Imbalan dalam remunerasi secara umum dapat dibagi dua, imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik. Imbalan intrinsik adalah suatu hasil yang menjadi bagian dari pekerjaan itu sendiri (*self-generating outcome*). Biasanya imbalan ini merupakan nilai positif atau rasa puas karyawan terhadap dirinya sendiri karena telah menyelesaikan suatu tugas yang baginya cukup menantang. Teknik-teknik pemerikayaan pekerjaan, seperti pemberian peran dalam pengambilan keputusan, tanggung jawab yang lebih besar, kebebasan dan keleluasaan kerja yang lebih besar dengan tujuan untuk meningkatkan harga diri karyawan, secara intrinsik merupakan imbalan bagi karyawan (Muljani, 2004).

Sedangkan imbalan ekstrinsik merupakan imbalan yang tidak langsung berhubungan dengan hakikat atau sifat kerja (Simamora, 2004). Imbalan ekstrinsik mencakup kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung dan imbalan bukan uang. Termasuk dalam kompensasi langsung antara lain adalah gaji

pokok, upah lembur, pembayaran insentif, tunjangan, bonus; sedangkan termasuk kompensasi tidak langsung antara lain jaminan sosial, asuransi, pensiun, pesangon, cuti kerja, pelatihan dan liburan.

Imbalan bukan uang adalah kepuasan yang diterima karyawan dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik dimana karyawan bekerja (Nugraha & Ratnawati, 2010). Termasuk imbalan bukan uang misalnya rasa aman, atau lingkungan kerja yang nyaman, pengembangan diri, fleksibilitas karier, peluang kenaikan penghasilan, simbol status, pujian dan pengakuan (Robbins & Coulter, 2014). Dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 176/PMK.05/2017, remunerasi secara spesifik disebut sebagai imbalan kerja yang diberikan dalam beberapa komponen, yaitu gaji, honorarium, tunjangan tetap, insentif, bonus atas prestasi, pesangon, dan/atau pensiun yang kesemuanya berupa uang, baik yang bersifat tetap maupun bersifat tambahan pendapatan (PMK).

2. Sistem Remunerasi di Perguruan Tinggi

Sistem remunerasi dalam lingkungan pemerintahan di Indonesia, terutama instansi pemerintah yang sudah berstatus Badan Layanan Umum (BLU) diatur dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012. Berdasarkan PP tersebut, Menteri Keuangan kemudian menetapkan remunerasi bagi pejabat pengelola, dewan pengawas, dan pegawai BLU menerbitkan Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 10/PMK.02/2006 tentang Pedoman Penetapan Remunerasi bagi Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas

dan Pegawai Badan Layanan Umum. PMK tersebut kemudian diubah dengan PMK Nomor 73/PMK.05/2007 yang kemudian disempurnakan kembali dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 176/PMK.05/2017 tentang pedoman remunerasi badan layanan umum. Khusus untuk perguruan tinggi, aturan-aturan tersebut dijadikan konsideran dalam menerbitkan aturan yang lebih spesifik.

Dalam lingkungan Kementerian Agama, aturan tentang remunerasi bagi perguruan tinggi ditetapkan dengan Keputusan Menteri Keuangan (KMK) untuk masing-masing perguruan tinggi terkait yang diusulkan melalui Kementerian Agama. KMK tersebut kemudian menjadi legitimasi bagi perguruan tinggi terkait untuk implementasi remunerasi. Aturan teknis pelaksanaan remunerasi dengan keputusan masing-masing rektor perguruan tinggi dimaksud. Dalam berbagai aturan yang ada, instrumen penetapan target kinerja individu terdiri atas sasaran indikator kinerja utama (IKU) dan indikator kinerja kegiatan (IKK) yang keduanya merupakan *Key Performance Indicator (KPI)*.

Menurut PMK Nomor 176/PMK.05/2017, remunerasi harus diberikan berdasarkan tingkat tanggungjawab dan tuntutan profesionalisme dengan mendasari pada prinsip (1) proporsionalitas, (2) kesetaraan, (3) kepatutan, dan (4) kinerja. Komponen remunerasi terdiri dari gaji, honorarium, tunjangan tetap, insentif, bonus atas prestasi, pesangon, dan dan/atau pensiun. Pembayaran atas remunerasi mencakup beberapa komponen, yaitu:

1. Pembayaran atas Jabatan (*Pay for Position*) berupa gaji tambahan yang bersumber dari dana PNBPN. Jumlah gaji tambahan yang diterima setiap individu adalah tetap setiap

- bulannya dan dapat diberikan gaji tambahan ketigabelas. Untuk tenaga pendidik, gaji tambahan dapat diberikan jika telah memenuhi BKD 12 SKS.
2. Pembayaran atas Kinerja (*Pay for Performance*) berupa insentif kinerja yang diberikan berdasarkan capaian kinerja yang diperoleh setiap pegawai. Insentif kinerja dapat diberikan kepada individu yang melaporkan capaian kinerja pada waktu yang telah ditentukan.
 3. Pembayaran sebagai bentuk perhatian untuk Kesejahteraan (*Pay for People*) berbentuk program kesejahteraan yang bersifat individual seperti perlindungan kesehatan dan jaminan hari tua untuk pegawai yang memiliki keahlian khusus.

Tarif remunerasi ditentukan dengan beberapa tingkatan yang diklasifikasikan menurut hasil evaluasi jabatan yang disebut sebagai *grading*. Dalam PMA Nomor 29 Tahun 2016, *grading* disebut sebagai kelas jabatan, yaitu klasifikasi jabatan dalam satuan organisasi yang didasarkan hasil evaluasi jabatan yang selanjutnya digunakan sebagai dasar pemberian besaran tunjangan kinerja. Faktor Penentu Nilai Jabatan Berdasarkan Permenpan Nomor 34 tahun 2011 dengan Menggunakan Sistem Evaluasi Faktor (*Factor Evaluation System, FES*). Evaluasi jabatan merupakan proses untuk menilai suatu jabatan secara sistematis dengan menggunakan kriteria-kriteria yang disebut faktor jabatan terhadap informasi faktor jabatan untuk menentukan kelas jabatan.

Skema remunerasi terdiri dari dua komponen, yaitu komponen gaji tambahan dan komponen insentif kinerja. Dalam komponen gaji tambahan, besaran yang dibolehkan adalah 30%

dari hasil perkalian antara tarif remunerasi pegawai yang didapatkan berdasarkan perhitungan *job value* atas posisi dengan indeks rupiah sesuai kemampuan BLU masing-masing PTKIN. Sedangkan besaran insentif kinerja adalah 70% dari hasil perkalian antara tarif remunerasi pegawai yang didapatkan berdasarkan perhitungan hasil perkalian antara *job value* atas posisi dengan indeks rupiah sesuai kemampuan BLU PTKIN. Penilaian kinerja didasarkan pada beberapa komponen, yaitu nilai kehadiran, nilai capaian IKU/IKK, nilai berperilaku, dan nilai laporan kinerja dosen, dan nilai indeks kinerja dosen.

4. Teori-teori tentang Remunerasi

Teori-teori yang mendiskusikan masalah remunerasi atau kompensasi atau imbalan umumnya berkaitan dengan motivasi. Motivasi kerja biasanya dipicu oleh berbagai faktor yang kesemuanya bermuara pada mencapai kepuasan individu. Teori-teori tersebut antara lain:

a. *Maslow's Need Hierarchy Theory (Maslow, 1943)*

Teori ini menyebutkan bahwa manusia pada dasarnya mempunyai lima tingkat kebutuhan, yaitu : (1) kebutuhan fisiologikal (*physiological needs*), seperti : rasa lapar, haus, istirahat dan sex; (2) kebutuhan rasa aman (*safety needs*), tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual; (3) kebutuhan akan kasih sayang (*love needs*); (4) kebutuhan akan harga diri (*esteem needs*), yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status; dan (5) aktualisasi diri (*self actualization*), dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

Dalam kaitannya dengan remunerasi, teori ini dapat menjelaskan paling tidak tiga tingkat pemenuhan kebutuhan para pegawai, kebutuhan fisiologikal (kebutuhan akan sandang dan pangan), kebutuhan akan harga diri yang tercermin dari status sosial, dan kebutuhan akan aktualisasi diri dalam hal kesempatan berkarir secara adil dalam koridor yang benar. Komponen-komponen yang ada dalam sistem remunerasi dapat dijadikan alat dalam memenuhi ketiga kebutuhan di atas.

b. *Herzberg's Two Factor Theory (Herzberg, 1966)*

Teori ini dikenal dengan "Teori Dua Faktor" dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor hygiene atau "pemeliharaan". Faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, seperti pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karier dan pengakuan orang lain. Sedangkan yang dimaksud dengan faktor hygiene atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik, seperti status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang individu dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku.

c. *Vroom's Expectancy Theory (Vroom, 1964)*

Menurut teori ini, motivasi merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh seseorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada

hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, dan jalan tampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya. Sebaliknya, jika harapan memperoleh hal yang diinginkannya itu tipis, motivasinya untuk berupaya akan menjadi rendah. Teori ini memberikan penekanan tentang pentingnya bagian kepegawaian membantu para pegawai dalam menentukan hal-hal yang diinginkannya serta menunjukkan cara-cara yang paling tepat untuk mewujudkan keinginannya itu. Penekanan ini dianggap penting karena pengalaman menunjukkan bahwa para pegawai tidak selalu mengetahui secara pasti apa yang diinginkannya, apalagi cara untuk memperolehnya.

d. *Equity Theory (Adams, 1963)*

Teori ini menyebutkan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dengan imbalan yang diterima. Jika para pegawai mempersepsikan adanya ketidakadilan terhadap imbalan yang diterimanya, ada dua kemungkinan yang dapat terjadi, (1) seorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar, atau (2) mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Dalam menumbuhkan persepsi tertentu, seorang pegawai biasanya menggunakan empat hal sebagai pembanding, yaitu (1) harapannya tentang jumlah imbalan yang dianggapnya layak diterima berdasarkan kualifikasi pribadi, seperti pendidikan, keterampilan, sifat pekerjaan dan pengalamannya; (2) imbalan yang diterima oleh orang lain dalam organisasi yang kualifikasi dan sifat

pekerjaannya relatif sama dengan yang bersangkutan sendiri; (3) imbalan yang diterima oleh pegawai lain di organisasi lain di kawasan yang sama serta melakukan kegiatan sejenis; (4) peraturan perundang-undangan yang berlaku mengenai jumlah dan jenis imbalan yang merupakan hak para pegawai. Pemeliharaan hubungan dengan pegawai dalam kaitan ini berarti bahwa para pejabat dan petugas di bagian kepegawaian harus selalu waspada jangan sampai persepsi ketidakadilan timbul, apalagi meluas di kalangan para pegawai. Apabila sampai terjadi maka akan timbul berbagai dampak negatif bagi organisasi, seperti ketidakpuasan, tingkat kemangkiran yang tinggi, sering terjadinya kecelakaan dalam penyelesaian tugas, seringkali para pegawai berbuat kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan masing-masing, pemogokan atau bahkan perpindahan pegawai ke organisasi lain.

C. Konsep Keadilan

Keadilan merupakan suatu hal yang abstrak. Untuk memahaminya, perlu dirumuskan yang paling mendekati dan dapat memberi gambaran tentang arti keadilan. Definisi mengenai keadilan sangat beragam, dapat ditunjukkan dari berbagai pendapat yang dikemukakan oleh para pakar di bidang hukum yang memberikan definisi berbeda-beda mengenai keadilan. Adil adalah konsep kesamaan total yang termasuk ke dalam elemen keseimbangan. Keadilan didefinisikan sebagai suatu keadaan yang sama berat atau tidak berat sebelah atau tidak memihak (KBBI, 2018). Keadilan tidak berarti bahwa segala sesuatu harus sama karena pasti ada perbedaan alamiah yang ada pada setiap individu, misalnya perbedaan antara laki-laki

dan perempuan (al-Sheha, 2012). Keadilan akan diraih ketika seseorang mendapatkan apa menjadi haknya tanpa menzalimi hak-hak orang lain (Dillon, 2014). Dalam pandangan Rawls (1958), prinsip paling mendasar dari keadilan adalah bahwa setiap orang memiliki hak yang sama dari posisi-posisi mereka yang wajar. Oleh karena itu, supaya keadilan dapat tercapai maka struktur konstitusi politik, ekonomi, dan peraturan mengenai hak milik haruslah sama bagi semua orang. Inilah yang dia sebut sebagai *locus* keadilan tadi.

Bagi karyawan, kompensasi dalam bentuk riil seperti kompensasi dasar maupun kompensasi variabel adalah penting, sebab dengan kompensasi ini mereka dapat memenuhi kebutuhannya secara langsung, terutama kebutuhan fisiologisnya. Namun demikian, tentunya karyawan juga berharap agar kompensasi yang diterimanya sesuai dengan penilaiannya terhadap pengorbanan yang telah diberikan kepada kelompoknya maupun kepada perusahaan. Karyawan juga berharap agar kompensasi yang diterimanya sebanding dengan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan lainnya, yang menurut pendapatnya karyawan lain tersebut mempunyai kemampuan dan kinerja yang sama dengan dirinya. Apabila harapan karyawan mengenai kompensasi yang demikian dapat diwujudkan oleh perusahaan, maka karyawan akan merasa diperlakukan secara adil oleh perusahaan. Menurut Siagian (1995), rasa keadilan dapat membuat karyawan menjadi puas terhadap kompensasi yang diterimanya. Sebaliknya, pihak perusahaan juga berharap bahwa kepuasan yang dirasakan oleh karyawan akan mampu memotivasi karyawan tersebut untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Apabila hal ini dapat terwujud, sebenarnya bukan

hanya tujuan perusahaan yang tercapai, namun kebutuhan karyawan juga akan terpenuhi.

Dalam tatakelola organisasi, pembahasan tentang konsepsi keadilan dikaji dalam kajian tentang *organizational justice* (keadilan organisasi). Dalam kajian ini, keadilan organisasi disebutkan sebagai cara karyawan menilai perlakuan yang mereka terima terkait dengan pekerjaan dalam suatu organisasi tempat mereka bekerja yang juga berefek pada variabel lain dalam pekerjaan (Moorman, 1991). Menurut Greenberg dan Lind (2000), keadilan organisasi berkenaan dengan persepsi karyawan terhadap keadilan dalam organisasi. Siagian (dalam Febriani dan Nurtjahjanti, 2006) menyebutkan bahwa keadilan menyangkut persepsi seseorang tentang perlakuan yang diterima dari orang lain. Biasanya seseorang akan mengatakan bahwa dirinya diperlakukan dengan adil apabila perlakuan itu menguntungkannya. Sebaliknya, apabila perlakuan yang diterima dirasakan merugikan maka individu tersebut akan cenderung mengatakan bahwa ia diperlakukan tidak adil.

Keadilan organisasi adalah suatu bidang penelitian ilmiah organisasi yang memusatkan perhatian pada persepsi dan pertimbangan oleh karyawan berkenaan dengan keadilan dari prosedur dan keputusan organisasi mereka. Menurut teori equity Adam (Wiriawan, 2008) karyawan menganggap partisipasi mereka ditempat kerja sebagai proses barter, dimana mereka memberikan kontribusi seperti keahlian dan kerja keras mereka, dan sebagai gantinya mereka mengharapkan hasil kerja baik berupa gaji ataupun pengakuan. Di sini, penekanannya adalah pada persepsi mengenai keadilan antara apa yang didapat karyawan relatif terhadap apa yang mereka kontribusikan. Cara lain untuk melihat keadilan dalam suatu

organisasi adalah melalui konsep keadilan prosedural dan keadilan distribusi. Keadilan prosedural, penekanannya adalah apakah prosedur yang digunakan untuk membagikan hasil kerja pada para karyawan cukup adil atau tidak, sedangkan keadilan distributif, penekanannya adalah apakah hasil akhir sebagai ganjaran yang diterima individu adil berdasarkan aturan standar tertentu.

D. Keadilan Distributif

1. Pengertian

Menurut Colquitt (2001), keadilan distributif mengacu pada keseimbangan distribusi hasil organisasi berupa gaji, tunjangan dan bonus. Pada saat individu dalam organisasi mempersepsikan bahwa rasio masukan imbalan yang mereka terima seimbang, mereka akan merasakan kewajaran yang mengindikasikan adanya keadilan distributif. Keadilan distributif dikonseptualisasikan sebagai keadilan yang terkait dengan hasil keputusan dan distribusi sumber daya. Hasil atau sumber daya dapat berupa sesuatu yang berwujud seperti pembayaran atau dapat juga merupakan sesuatu yang tidak berwujud seperti pujian.

Keadilan distributif mencerminkan sesuatu yang dirasakan karyawan mengenai pendistribusian dan pengalokasian sumber daya dan penghargaan dalam sebuah organisasi, seperti perasaan keadilan perlakuan dan keadilan jumlah gaji. Muchinsky menyebutkan bahwa keadilan distributif berkenaan dengan hasil akhir sebagai ganjaran yang diterima individu secara adil berdasarkan aturan standar tertentu (Febriani & Nurtjahjanti, 2006). Menurut Handi dan Suhariandi (Febriani dan Nurtjahjanti, 2006) keadilan distributif adalah keadilan yang

diterima seseorang sebagai hasil akhir dari proses alokasi, misalnya yaitu standar gaji, ganjaran atau keuntungan. Keadilan distributif memfokuskan pada persepsi seseorang terhadap adil tidaknya hasil atau outcome yang mereka terima, Senada dengan pernyataan tersebut Deutsch (Faturochman, 2002) menyatakan bahwa secara konseptual keadilan distributif berkaitan dengan distribusi keadaan dan barang yang akan berpengaruh terhadap kesejahteraan individu, meliputi aspek-aspek fisik, psikologis, ekonomi, dan sosial. Tujuan distribusi dalam hal ini adalah kesejahteraan, sehingga yang didistribusikan biasanya berhubungan dengan sumber daya, ganjaran, atau keuntungan.

Keadilan distributif, menurut Adams dan Leventhal (1976), didefinisikan sebagai kejujuran dalam keputusan mengenai hasil atau outcome. Sedangkan keadilan distributif menurut Price dan Mueller (dalam Moorman, 1991) merupakan tingkat kepercayaan karyawan terkait dengan apakah reward yang diterima oleh karyawan sudah sepadan dengan tingkat pendidikannya, pengaruhnya, performanya, dan lain sebagainya. Menurut Cowherd dan Levine (dalam Pareke, Bachri dan Astuti, 2003) pada saat individu mempersepsikan bahwa rasio masukan-masukan yang mereka berikan terhadap imbalan yang mereka terima adalah seimbang, maka mereka akan merasakan adanya kewajaran atau equity. Disisi lain, ketidakseimbangan antara masukan dan imbalan akan menimbulkan persepsi akan adanya ketidakwajaran atau inequity. Berdasarkan uraian tersebut keadilan distributif adalah tingkat kepercayaan karyawan terkait dengan apakah reward atau outcome yang diterima oleh karyawan sudah sepadan dengan tanggung jawab, tekanan dan ketegangan, pendidikan

dan pelatihan, usaha-usaha, pengaruhnya, performanya, pengalaman, serta pekerjaan yang dihadapi.

Keadilan distributif cenderung memiliki hubungan positif dengan *outcome* yang berkaitan dengan evaluasi personal, seperti kepuasan terhadap *outcome* (Tjahjono, 2011). Artinya keadilan distributif yang baik dapat meningkatkan kepuasan anggota organisasi, khususnya pada hasil yang diperoleh. Seseorang yang memiliki kapitalisasi yang rendah cenderung fokus pada kebutuhan jangka pendeknya, seperti keuangan. Jika hasil yang diperoleh lebih rendah dari yang diharapkan, maka tingkat kepuasannya akan rendah, yang berarti bahwa keadilan distributif dalam organisasi belum baik karena pembagian /distribusi pendapatan yang diperoleh tidak sesuai dengan apa yang telah dikerjakan. Keadilan distributif mengarah pada keadilan dari tingkat bawah, yang mencakup masalah penggajian, pelatihan, promosi maupun pemecatan (Budiarto dan Wardani, 2005). Permasalahan tersebut termasuk sensitif dan penting bagi anggota organisasi karena menyangkut kesejahteraannya, baik aspek fisik, psikologis, ekonomi dan sosial. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan dengan baik terkait dengan hal-hal yang bersangkutan dengan kesejahteraan anggota organisasi tersebut, agar anggotanya merasa diperhatikan, dan diperlukan oleh organisasi.

Biswas et.al (2013) menjelaskan bahwa "*while employees contribute their time and effort for the organization, employers compensate them through appropriate rewards and recognition*". Maksudnya adalah di saat para pegawai memberikan kontribusi melalui waktu dan usaha kepada organisasi, pemberi kerja memberikan kompensasi melalui penghargaan dan pengakuan yang sesuai. Lebih lanjut Biswas et.al (2013) menjelaskan bahwa

“employees’ opinion about equity or inequity is based on their social comparison with a referent individual or group”. Pandangan pegawai terhadap keadilan dan ketidakadilan berdasarkan hasil perbandingan dari apa yang diterimanya dengan yang diterima oleh pegawai lain, dengan posisi atau tugas dan tanggung jawabnya sejajar dalam struktur organisasi. Jika beban kerja lebih berat maka pendapatan yang diperoleh juga harus lebih tinggi, namun jika beban kerjanya lebih ringan maka pendapatan yang diperoleh juga rendah, kecuali jika terdapat pekerjaan tambahan yang membutuhkan tenaga dan waktu lebih dari jam dan beban kerja, maka perlu diberikan insentif atau tunjangan sebagai bentuk penghargaan atas kesediaannya untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

2. Indikator Keadilan Distributif

Keadilan distributif adalah keadilan jumlah imbalan yang dirasakan diantara individu-individu (Robbins dan Judge, 2008). Imbalan yang dimaksud bukan hanya aspek finansial tetapi juga aspek non-finansial seperti kesempatan promosi (Colquitt, 2001). Item-item pengukuran disusun untuk menilai imbalan yang diberikan, meliputi: P1 (*Pay for Position*), P2 (*Pay for Performance*), P3 (*Pay for People*), lembur, Kompensasi Khusus Jabatan (KKJ), premi, dan kesempatan promosi. Menurut Foster (2010), sub skala keadilan distributif mengukur kewajaran antara rasio masukan (seperti pendidikan, pengetahuan, usaha) dengan keluaran (pembayaran, penghargaan, kepuasan). Skala tersebut didesain oleh Colquitt (2001) untuk bisa dipakai dan disesuaikan dalam setiap studi mengikuti keinginan para periset dan kondisi alamiah penelitian.

Indikator-indikator untuk mengukur keadilan distributif menggunakan item pengukuran yang dikembangkan oleh Colquitt (2001), yaitu:

1. Persamaan

Menunjukkan penilaian mengenai kesetaraan antara usaha yang diberikan dalam pekerjaan dengan imbalan yang di terima.

2. Kelayakan

Menunjukkan penilaian mengenai kelayakan imbalan yang diberikan perusahaan berdasarkan penyelesaian pekerjaan.

3. Kontribusi

Menunjukkan penilaian mengenai kesesuaian antara imbalan dengan kontribusi yang diberikan pada perusahaan.

4. Kinerja

Menunjukkan penilaian mengenai kesesuaian antara kinerja yang dihasilkan dengan imbalan yang diterima.

E. Keadilan Prosedural.

1. Pengertian

Keadilan prosedural diawali oleh Thibaut dan Walker (Colquitt 2004), dalam penulisan tentang prosedur penyelesaian konflik. Mereka memberi alasan bahwa keadilan prosedural memberi perdebatan dalam mengontrol bukti yang ada selama proses dan memberikan pengaruh pada pengambilan keputusan yang aktual. Thibaut dan Walker menyamakan keadilan prosedural dengan kontrol. Mereka mengusulkan dua kriteria untuk keadilan prosedural: proses kontrol atau kemampuan untuk mengutarakan pandangan dan argumen selama prosedur,

dan kontrol keputusan atau kemampuan mempengaruhi hasil. Keadilan prosedural menurut Laventhal, Thibaut dan Walker (Colquitt, 2004) didefinisikan sebagai kejujuran dalam proses pengambilan keputusan.

Keadilan prosedural menurut Muchinsky (dalam Febriani dan Nurtjahjanti, 2006) adalah adil atau tidaknya cara yang digunakan untuk mencapai hasil atau sasaran tertentu, hal tersebut berkenaan dengan persepsi adil atau tidaknya peraturan dan prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan-keputusan. Keadilan prosedural menurut Arnold, Cooper dan Robertson (Febriani dan Nurtjahjanti, 2006) tercermin dari adanya kesediaan perusahaan untuk memberikan penghargaan yang layak kepada karyawan dan adanya penerapan sistem yang adil dalam mendistribusikan penghargaan terhadap karyawan, adanya informasi tentang sistem penggajian yang benar, adanya aturan untuk menegur karyawan dan kesempatan untuk memperbaiki kesalahan.

Keadilan prosedural adalah keadilan yang dirasakan dari proses dan prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan kepuasan. Pertimbangan yang dibuat oleh karyawan mengenai keadilan yang dipersepsikan mengenai proses yang digunakan oleh organisasi untuk tiba pada keputusan seperti siapa yang menerima promosi, berupa kenaikan gaji yang akan diberikan dan bagaimana pembayaran bonus akan dialokasikan. Berdasarkan uraian tersebut keadilan prosedural adalah adil atau tidaknya peraturan dan prosedur dalam hal membuat keputusan dan kebijakan yang digunakan untuk mencapai hasil atau sasaran tertentu. Berdasarkan proses kontrol, kontrol keputusan, konsistensi, minim bias, berdasarkan informasi yang akurat, dapat diperbaiki, representatif dan etis.

Menurut Colquitt (2001), dalam keadilan prosedural individu tidak hanya mengevaluasi distribusi hasil, namun juga mengevaluasi prosedur untuk melakukan alokasi tersebut. Keadilan prosedural merupakan Keadilan organisasi yang terkait dengan prosedur pengambilan keputusan oleh organisasi yang ditujukan pada anggota organisasi (Alotaibi, 2001). Keputusan yang diambil untuk menentukan kebijakan atau keputusan apa yang tepat diterapkan oleh organisasi harus melalui prosedur yang telah ditetapkan organisasi, di mana dalam prosedur tersebut juga melibatkan pegawai lain, sehingga bagi pegawai yang memiliki suatu pendapat yang memungkinkan untuk diterapkan organisasi dapat turut dipertimbangkan. Keterlibatan pegawai dalam menentukan keputusan yang tepat bagi organisasi ini membuat pegawai merasa dihargai. Keadilan ini merujuk pada mekanisme yang mendukung pemberdayaan pegawai dan memberi dukungan kepada pegawai (Hidayah dan Haryani, 2013). Prosedur yang diterapkan organisasi seharusnya dapat mendukung pegawainya untuk dapat berpartisipasi dalam memajukan organisasi dan dalam mencapai tujuan organisasi.

Kalay (2016) mendefinisikan keadilan prosedural sebagai *“the justice perception of employees related to the methods and processes used during the distribution of organizational outcomes among employees”*. Keadilan prosedural merujuk pada persepsi keadilan yang diberikan oleh pegawai terkait dengan metode dan proses yang digunakan selama distribusi hasil organisasi antar pegawai. Keadilan prosedural ini dapat berkaitan dengan persepsi pegawai terhadap prosedur yang digunakan dalam distribusi hasil. Lebih lanjut, Kalay (2016) menjelaskan bahwa *“fair outcomes refer to the level of employees’ perceptions of the pre-*

defined procedures used fair in the distribution of results". Hasil yang adil ini mengacu pada tingkat persepsi pegawai tentang prosedur yang telah ditetapkan digunakan secara adil dalam distribusi hasil, sehingga jika prosedur yang diterapkan telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan maka persepsi yang diberikan pegawai juga akan baik.

Margaretha dan Santosa (2012) menjelaskan bahwa keadilan prosedural berfokus pada perhatian pegawai, yaitu pada bagaimana prosedur untuk membuat keputusan dapat dilaksanakan. Keadilan prosedural dapat dirasakan oleh pegawai ketika pegawai tersebut memiliki kesempatan untuk mengungkapkan pendapatnya dalam suatu forum, di mana pendapatnya tersebut dapat dipertimbangkan oleh pimpinan organisasi dalam menentukan keputusan yang terbaik untuk dijalankan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Budiarto dan Wardani (2005) menyatakan bahwa Keadilan prosedural bertolak dari proses psikologis yang dialami oleh pegawai, yaitu bagaimana pegawai tersebut mengevaluasi prosedur yang terkait dengan keadilan.

Keadilan prosedural menggambarkan kapasitas organisasi dalam memperlakukan pegawainya secara adil, sehingga persepsi keadilan prosedural ini lebih kuat dalam menjelaskan *outcome* organisasional yang dapat ditunjukkan dengan sikap seseorang terhadap organisasinya. Jika prosedur yang diterapkan dalam organisasi ini dapat diterima dan mendukung serta memperlakukan anggotanya dengan baik, maka dapat dimungkinkan anggota organisasi tersebut dapat memberikan hasil atau kinerja yang lebih baik untuk organisasinya (Tjahjono, 2011).

Ngodo (2008) menjelaskan bahwa keadilan prosedural “*is concerned with the ways in which employees determine if they have been treated fairly in their jobs as well as the ways in which those determinations can affect other work-related influences*”. Keadilan prosedural ini berkaitan dengan cara di mana pegawai dapat menentukan apakah pegawai tersebut telah diperlakukan secara adil atau belum dalam melaksanakan pekerjaannya, serta cara yang ditetapkan dapat memengaruhi pekerjaan lain yang berhubungan/berkaitan.

Ada dua model yang menjelaskan keadilan prosedural yaitu *Self Interest Model* (Thibaut and Walker, 1975) dan *Group Value Model* (Lind and Tyler, 1988)

a. Model Kepentingan Pribadi (*Self Interest Model*)

Pada model ini dijelaskan bahwa seseorang berupaya untuk memaksimalkan keuntungan pribadinya ketika berinteraksi dengan pihak lain dan mengevaluasi prosedur dengan mempertimbangkan kemampuannya menghasilkan *outcomes* yang diinginkannya. Model ini juga sering disebut sebagai model keadilan prosedural yang berorientasi hasil (*outcome based model of procedural justice*). Dikarenakan model kepentingan pribadi ini menekankan pada keadilan yang orientasi akhirnya adalah hasil, kepedulian terhadap keadilan prosedural merupakan sarana untuk mendapatkan bagian yang adil nantinya.

Dalam pandangan Thibaut and Walker (1975) prosedur dikatakan adil jika dapat mengakomodasikan kepentingan individu. Akan tetapi, ini merupakan hal sulit untuk dilakukan karena setiap individu menginginkan kepentingannya yang berbeda-beda atau bahkan saling bertentangan dapat diakomodir dalam prosedur-prosedur

tersebut. Kondisi demikian mengakibatkan terjadinya konflik atau perselisihan (*dispute*). Jahjono (2007) menjelaskan ada dua tipe control dalam model kepentingan pribadi ini (*self interest model*), yaitu kontrol keputusan dan kontrol proses. Kontrol keputusan berkaitan dengan sejauh mana seseorang dapat menentukan *outcomes*. Sedangkan kontrol proses atau disebut juga *voice* berkaitan dengan sejauh mana seseorang dapat menentukan *outcomes* secara tidak langsung dengan memberikan informasi yang relevan kepada pengambil kebijakan.

b. Model Nilai-Nilai Kelompok (*Group Value Model*)

Model ini dikembangkan Lind and Tyler (1988) yang merupakan hasil gagasan dari kritikan terhadap model kepentingan pribadi (*self interest model*) di atas. Model ini memandang bahwa individu tidak bisa lepas dari kelompoknya dan salamaiah terdapat dorongan agar individu tersebut menjadi bagian dari kelompok. Hal ini akan menghasilkan konsekuensi bagi individu tersebut dimana mereka lebih mengutamakan kebersamaan kelompok daripada kepentingan pribadi (Tjahjono, 2007).

2. Indikator Keadilan Prosedural

Colquitt (2001) menyatakan bahwa terdapat enam aturan atau indikator dalam keadilan prosedural. Apabila setiap aturan tersebut dapat dipenuhi, maka prosedur dapat dikatakan adil. Berikut aturan-aturan yang dimaksud yaitu:

1) *Consistency Rule*.

Prosedur yang adil harus konsisten baik dari seseorang kepada orang yang lain maupun dari waktu ke waktu. Setiap

orang memiliki hak dan diperlakukan sama dalam satu prosedur yang sama.

2) *The Bias Suppression Rule.*

Ada dua sumber bias yang sering muncul, yaitu kepentingan individu dan doktrin yang memihak. Oleh karenanya, dalam upaya minimalisasi bias ini, baik kepentingan individu maupun pemihakan harus dihindarkan.

3) *The Accuracy Rule*

Informasi yang dibutuhkan untuk menentukan agar penilaian Keadilan akurat harus mendasarkan pada fakta.

4) *The Correctability Rule.*

Upaya untuk memperbaiki kesalahan merupakan salah satu tujuan penting perlu ditegakkannya keadilan. Oleh karena itu, prosedur yang adil juga mengandung aturan yang bertujuan untuk memperbaiki kesalahan yang ada ataupun kesalahan yang mungkin muncul.

5) *The Representativeness Rule.*

Prosedur dikatakan adil bila sejak awal ada upaya untuk melibatkan semua pihak yang bersangkutan. Dalam perkembangan selanjutnya, aspek representatif ini menjadi bagian penting dari model penilaian Keadilan Prosedural, yaitu model kepentingan pribadi yang diajukan Thibaut and Walker (1975) dan model nilai-nilai kelompok yang dikemukakan Lind and Tyler (1988).

6) *The Ethicality Rule*

Prosedur yang adil harus didasarkan pada standar etika dan moral. Dengan demikian, meskipun berbagai hal di atas

terpenuhi, bila substansinya tidak memenuhi standar etika dan moral, tidak bisa dikatakan adil.

F. Kajian Terdahulu

Penelitian yang mengkaji hubungan keadilan prosedural dan keadilan terhadap kompensasi atau remunerasi sudah banyak ditemukan dalam literatur. Akan tetapi, kajian yang secara spesifik dilakukan perguruan tinggi masih jarang dijumpai, terutama di perguruan tinggi Islam. Kalaupun ada, kajian serupa hanya membatasi pada satu atau dua perguruan tinggi, tidak menyeluruh seperti yang sedang peneliti lakukan.

Senjani (2017), misalnya, mengkaji implementasi remunerasi di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Penelitian tersebut menggunakan 57 dosen dan pegawai di lingkungan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai sampel. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa sistem remunerasi BLU UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sudah cukup baik yang dibuktikan dengan skor rata-rata persepsi responden atas instrumen yang ditanyakan sebesar 3,30. Variabel yang dominan disetujui oleh responden adalah tentang sistem penilaian kinerja dengan skor rata-rata sebesar 3,63. Variabel lainnya adalah sistem penetapan grading (3,07), penetapan tarif (3,05), pelaporan kinerja (3,45), dan penghargaan (3,29).

Penelitian terkait juga didapat di beberapa universitas umum seperti yang dilakukan oleh Prasetya (2018) di Universitas Brawijaya. Penelitian tersebut bertujuan menilai pelaksanaan sistem remunerasi yang diterapkan pada salah satu perguruan tinggi tersebut, tepatnya menguji pengaruh sistem remunerasi terhadap kepuasan kerja dan motivasi. Hasil penelitian

menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan dari sistem remunerasi terhadap kepuasan kerja dosen di lingkungan Universitas Brawijaya. Begitu pula hasil yang sama terlihat terdapat pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja. Tetapi hasil berbeda terlihat pada pengaruh yang tidak signifikan dari sistem remunerasi terhadap motivasi kerja dosen.

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Prasetya (2018) di Universitas Telkom. Penelitian tersebut bertujuan untuk menetapkan arah dan kebijakan model sistem remunerasi sumber daya manusia (SDM) di lingkungan universitas tersebut. Program pengembangan SDM tentunya akan berhasil apabila ditunjang dengan sistem remunerasi yang tepat. Penelitian dilakukan dalam jangka satu tahun untuk mendapatkan model sistem remunerasi SDM yang menyelaraskan Faculty Development Plan (FDP) dan Staff Development Plan (SDP). Dalam penelitian ini berhasil dibangun sistem remunerasi berbasis kinerja dalam bentuk desktop yang berbasis kinerja yang meliputi kepangkatan, penilaian kerja, prestasi kerja dan sebagainya.

Selain itu, Hakim, Habibi, and Sudirman (2016) mengkaji tentang implementasi kebijakan remunerasi dalam meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil (PNS) di Universitas Negeri Malang. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis implementasi kebijakan remunerasi dalam meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil (PNS) dengan mengambil sampel di Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Malang. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis faktor yang mempengaruhi pelaksanaan kebijakan remunerasi dalam meningkatkan kinerja PNS di objek

penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan remunerasi di Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Malang dapat meningkatkan kinerja PNS karena pemberian remunerasi didasarkan pada beban kerja dan tanggung jawab pegawai. Terdapat faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi kebijakan remunerasi sehingga mempengaruhi proses pelaksanaan kebijakan tersebut.

Selanjutnya Maharani, Riana, and Sudibya (2016) meneliti tentang efek keadilan remunerasi, kompetensi atasan dan kohesivitas kelompok terhadap *withholding effort* di Institut Hindu Dharma Negeri (IHDN) Denpasar menemukan bahwa keadilan remunerasi, kompetensi atasan langsung, dan kohesivitas kelompok berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *withholding effort*. Artinya bahwa semakin adil remunerasi diterapkan, semakin berkompeten atasan langsung terhadap pekerjaannya, semakin kuat kohesivitas kelompok yang dirasakan pegawai, semakin mampu menekan kecenderungan pegawai melakukan *withholding effort* saat bekerja. Hasil tersebut didasari pada persepsi 80 responden yang bekerja pada IHDN yang dijangar melalui kuesioner.

Sementara itu Astridina, Maarif, and Wijayanto (2017) membandingkan sistem remunerasi pada tiga perguruan tinggi negeri badan hukum (PTNBH) yang berada di DKI Jakarta, Jawa Barat, dan Jawa Timur. Komponen analisisnya adalah kesesuaian rancangan sistem remunerasi dengan tahapan dan prinsip penyusunan remunerasi, dan mengevaluasi sistem sosialisasi serta sistem informasi yang digunakan dalam penerapan remunerasi. Data penelitian ini diperoleh dari wawancara mendalam serta data sekunder yang berasal dari studi pustaka, penelitian terdahulu, peraturan pemerintah yang

berlaku dan surat keputusan yang relevan dengan penerapan remunerasi pada PTNBH. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode analisis patok duga. Dalam penyusunan sistem remunerasi, PTNBH yang lebih dulu ditetapkan belum mengikuti tahapan penyusunan remunerasi dengan baik, sedangkan PTNBH yang sebelumnya berasal dari PTN BLU cenderung lebih taat azas dan penyusunan remunerasinya sudah disusun dengan detil berdasarkan prinsip-prinsip remunerasi dan peraturan pemerintah.

Pratama and Prasetya (2017) meneliti tentang pengaruh sistem remunerasi terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja di Universitas Brawijaya dengan pendekatan kuantitatif. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan path analysis. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan dari sistem remunerasi terhadap kepuasan kerja dosen di lingkungan Universitas Brawijaya. Begitu pula hasil yang sama terlihat terdapat pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja. Tetapi hasil berbeda terlihat pada pengaruh yang tidak signifikan dari sistem remunerasi terhadap motivasi kerja dosen. Untuk meningkatkan peran sistem remunerasi terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja, penelitian ini merekomendasikan untuk dilakukan langkah strategis dalam memperbaiki persepsi negatif tenaga pendidik terhadap sistem remunerasi dengan evaluasi berkala yang diimbangi dengan sosialisasi. Unsur lain penunjang lain juga harus terus disempurnakan penyediaan fasilitas seperti laboratorium, ruang kerja serta meningkatkan keharmonisan lingkungan kerja dan budaya kerja.

Nugraha (2010) mengkaji penerapan remunerasi di BRI Cabang Semarang. Tujuan dari penelitian tersebut adalah untuk menganalisa pengaruh antara ketidakamanan kerja dan kepuasan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada karyawan kontrak PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Semarang Patimura dan Unit Kerjanya. Adapun metode yang digunakan dalam pengambilan sampel ini adalah dengan menggunakan *simple random sampling* dengan metode analisis data adalah analisa regresi linier berganda, dengan menggunakan bantuan program SPSS. Hasil pengujian terhadap hipotesis, menunjukkan bahwa variabel ketidakamanan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil nilai koefisien determinasi yang kecil menunjukkan bahwa kemampuan variabel independen (ketidakamanan kerja dan kepuasan kompensasi) dalam menjelaskan variabel dependen (kinerja karyawan) sangat terbatas.

Terakhir Mas`udia, Arinie, and Mustafa (2018) melakukan penelitian yang agak sedikit berbeda terkait remunerasi. Peneliti mengkaji tentang clustering data remunerasi dosen untuk penilaian kinerja menggunakan fuzzy c-means. Penelitian ini bertujuan untuk membantu pengolahan data remunerasi untuk memilih data cluster yang tepat dan reliabel dalam penilaian kinerja. Metode yang digunakan adalah Fuzzy c-means, berbeda dengan k-means dimana satu data hanya masuk pada satu cluster saja, pada Fuzzy c-means data akan masuk pada setiap cluster dengan derajat keanggotaan yang berbeda-beda berkisar diantara 0-1. Berdasarkan hasil pengujian, terdapat 3 cluster yang terbentuk dengan jumlah dosen yang masuk cluster 0 sebanyak 4 dosen, Cluster 1 sebanyak 10 dosen, dan cluster 2

sebanyak 14 dosen. Berdasarkan analisa data hasil pengujian, cluster 0 memiliki nilai yang lebih baik dari cluster lainnya karena memiliki titik pusat cluster tertinggi sehingga nilai kinerja dosen yang masuk dalam cluster 0 juga tinggi mendekati nilai titik pusat cluster.

Dari penelitian terdahulu di atas terlihat ada beberapa komponen topik remunerasi yang sudah dikaji mulai dari substansi implementasi sampai kepada metode penilaiannya. Topik kajian yang paling banyak dijumpai dalam penelitian terdahulu adalah sistem remunerasi itu sendiri yang menyangkut tentang tatacara pembobotan, pengelompokan, dan penentuan nominal tarif remunerasi. Hal ini bisa dilihat dari penelitian yang dilakukan oleh Hakim et al. (2016), Astridina et al. (2017), dan Senjani (2017). Di tahapan selanjutnya, topik kajian penelitian terdahulu berkisar pada efek penerapan pada beberapa perguruan tinggi, seperti penelitian Maharani et al. (2016), Pratama and Prasetya (2017), Senjani (2017), dan Prasetya (2018). Topik satu lagi berkaitan dengan aspek pemilihan data untuk mempercepat proses penilaian kinerja yaitu penelitian Mas'udia et al. (2018). Dari semua topik tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa penggalan informasi mengenai implementasi remunerasi di perguruan tinggi terutama di PTKIN masih sangat diperlukan agar implementasi remunerasi yang baru berjalan beberapa tahun ini bisa dilakukan secara lebih baik. Untuk itu, penelitian ini akan difokuskan untuk menggali perspektif *stakeholders*—yaitu penerima manfaat dan pembuat kebijakan—tentang implementasi remunerasi di di PTKIN tempat kerja mereka.

BAB III METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan selama 5 (lima) bulan, terhitung mulai bulan Juni sampai dengan Oktober 2019. Bulan pertama adalah waktu untuk persiapan proposal dan pembuatan instrumen-instrumen penelitian, termasuk juga penjajakan ke lapangan. Bulan kedua adalah tahapan untuk melakukan survey pendahuluan, pilot test, validasi data kualitatif dan kuantitatif. Bulan ketiga adalah tahapan penyebaran kuesioner kepada para responden tahap pengumpulan data lapangan dan mulai dilakukan wawancara dengan beberapa pihak terkait.

Bulan keempat merupakan tahapan pengumpulan dan review aspek teoritis serta melakukan wawancara dengan beberapa PTKIN lain untuk memperoleh data perbandingan. Bulan kelima merupakan tahapan analisis data dan pengecekan ulang semua data yang masuk sekaligus klarifikasi jika diperlukan. Dalam bulan ini, juga diselesaikan seluruh proses penelitian termasuk persiapan laporan akhir dan segala proses administrasinya. Ringkasan tahapan penelitian dapat dilihat pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1. Rancangan Penelitian

Bulan	Tahapan Penelitian
1	Persiapan awal, pembangunan instrumen penelitian
2	Survey pendahuluan, pilot test, validasi data kualitatif and kuantitatif
3	Penyebaran kuesioner dan wawancara
4	Pengumpulan dan <i>review</i> aspek teoritis dan

	wawancara
5	Analisis data, pengecekan ulang, dan klarifikasi, format dan persiapan laporan, penyelesaian administrasi

B. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Berdasarkan pendekatan filosofis yang berkaitan dengan data, penelitian ini merupakan perpaduan antara penelitian kuantitatif dan kualitatif. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk mengumpulkan data dalam bentuk kuesioner ke responden penelitian. Sementara pendekatan kualitatif digunakan untuk mendapatkan informasi penyeimbang sekaligus konfirmasi tentang persepsi keadilan dalam implementasi remunerasi dari perspektif para pembuat kebijakan di sejumlah PTKIN terpilih.

C. Sumber Data

Sumber data untuk penelitian ini berasal dari sumber primer dan sumber sekunder. Sumber primer didapat dari penyebaran kuesioner yang berisi beberapa pernyataan tentang persepsi keadilan remunerasi baik dari sisi keadilan prosedural maupun keadilan distributif. Selain itu, data tambahan juga diperoleh dari wawancara dengan pejabat pembuat kebijakan di beberapa PTKIN terpilih, terutama para individu yang terlibat dalam penyusunan sistem remunerasi di PTKIN tempat yang bersangkutan bertugas.

D. Responden Penelitian

Populasi untuk penelitian ini terdiri dari para penerima manfaat dan pembuat kebijakan remunerasi dari seluruh

Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) di Indonesia yang berstatus Badan Layanan Umum (BLU) yang sudah menerapkan remunerasi. Penerima manfaat terdiri dari para dosen dengan tugas tambahan (DT), dosen biasa (DS), pejabat struktural, JFU, JFT, dan unsur lainnya yang juga menjadi penerima manfaat, sedangkan pembuat kebijakan adalah anggota tim remunerasi yang terdiri dari individu-individu yang diangkat dengan keputusan rektor. Jumlah seluruh PTKIN di Indonesia adalah 58 termasuk Universitas Internasional Islam Indonesia (UIII). Dari jumlah tersebut, 17 PTKIN sudah berstatus BLU, dan yang sudah menerapkan remunerasi baru 11 PTKIN (Kemenkeu, 2019). Inilah PTKIN yang menjadi populasi dalam penelitian ini.

Dari populasi tersebut, responden penelitian ini dipilih dengan menggunakan metode purposive sampling, dengan persyaratan sebagai berikut:

1. Bersedia secara sukarela untuk menjadi responden;
2. Pernah atau sedang menerima manfaat remunerasi; atau
3. Pernah atau sedang terlibat sebagai tim perumus sistem remunerasi.
4. Berasal dari salah satu PTKIN BLU yang telah membayar remunerasi per tahun 2019

Teknik sampling ini dianggap cocok untuk menentukan sampel penelitian karena objek yang sangat spesifik dengan isu yang relatif sensitif. Teknik ini juga dipilih dengan alasan bahwa peneliti tidak memiliki jangkauan untuk 'memaksa' responden mengisi survey yang dibagikan mengingat luasnya area penelitian dan sensitivitas permasalahan penelitian yang diangkat. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan sembilan narasumber perumus kebijakan dari Satuan Pengawasan

Internal (SPI) PTKIN BLU di Indonesia untuk melakukan interview sebagai bahan perbandingan.

E. Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

Berdasarkan bentuk data, penelitian ini menggunakan dua bentuk data, yaitu data primer dan data sekunder, sedangkan dari segi jenis data, penelitian ini menggunakan dua jenis data, yaitu data kualitatif dan kuantitatif. Kuesioner merupakan instrumen utama yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengumpulkan data. Di samping itu, wawancara mendalam semi terstruktur (*in-depth semi structured interview*) juga akan melengkapi proses pengumpulan data dalam penelitian ini.

Teknik yang digunakan untuk menyebarkan kuesioner adalah *online delivery* di mana instrumen dibuat dengan aplikasi *Google Form* dan disebarikan secara berantai ke seluruh target responden melalui jaringan media sosial selama 20 hari. Jumlah alokasi hari tersebut dianggap memadai mengingat besarnya *content traffic* yang biasanya singgah ke media-media sosial. Sedangkan teknik yang digunakan dalam wawancara adalah *semi-structured interview* di mana pertanyaan-pertanyaan dipersiapkan secara garis besar saja untuk kemudian dikembangkan sesuai dengan jawaban narasumber. Yang menjadi bahan dasar wawancara adalah jawaban-jawaban yang terkumpul dari kuesioner sekaligus digunakan untuk mengklarifikasi beberapa hal yang kurang jelas. Sebagian besar narasumber diwawancarai secara khusus di sela-sela kegiatan forum SPI PTKIN di Sabang pada tanggal 4-7 Agustus 2019. Sebagian lagi diwawancarai secara tertulis melalui korespondensi personal.

F. Instrumen Penelitian

Berdasarkan teknik pengumpulan data, kuesioner atau angket merupakan instrumen utama yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengumpulkan data. Bentuk kuesioner dalam penelitian ini disediakan dalam bentuk tertutup, sehingga responden tinggal jawaban yang dianggap paling cocok. Di setiap butir jawaban disediakan 6 pilihan jawaban dengan bobot skor menggunakan model skala likert, yaitu 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (kurang setuju), 4 (agak setuju), 5 (setuju), dan 6 (sangat setuju). Di bagian akhir kuesioner, responden diberikan satu pertanyaan terbuka untuk mengakomodir informasi yang tidak dapat dijangkau oleh pertanyaan tertutup. Sedangkan instrumen untuk wawancara adalah daftar pertanyaan, *recorder* dan *print-out* rekaman hasil sementara dari kuesioner.

G. Operasionalisasi Variabel

Untuk memberikan gambaran tentang alur penyusunan instrumen, perlu dijelaskan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini sehingga bisa dioperasionalkan dalam analisis data. Penjelasan tersebut dapat ditabulasikan dalam Tabel 3.2.

Tabel 3.2. Operasionalisasi Variabel

Variabel	Indikator	Pernyataan Item
Keadilan Distributif	<ul style="list-style-type: none">• <i>Persamaan</i>• <i>Kelayakan</i>• <i>Kontribusi</i>• <i>Kinerja</i> <p>Sumber: Thibaut & Walker (1968); Colquitt (2001)</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Remunerasi yang saya terima mencerminkan usaha yang saya lakukan dalam pekerjaan2. Remunerasi yang saya terima sesuai dengan pekerjaan yang saya selesaikan3. Remunerasi yang saya terima mencerminkan kontribusi saya

		<p>kepada universitas</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Remunerasi yang saya terima sesuai dengan kinerja yang saya hasilkan 5. Remunerasi yang saya terima sesuai dengan kemampuan yang saya miliki 6. Remunerasi yang saya terima sesuai dengan jabatan saya 7. Remunerasi yang saya terima sesuai dengan harapan saya
Keadilan Prosedural	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Consistency</i> • <i>Bias Suppression</i> • <i>Accuracy</i> • <i>Correctability</i> • <i>Representative</i> • <i>Ethicality</i> <p>Sumber: Colquitt (2001); Cropanzano, Bowen, & Gilliland (2007)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prosedur remunerasi di tempat saya bekerja telah mengekspresikan pandangan dan perasaan saya 2. Saya dapat mempertanyakan hasil yang muncul dari prosedur-prosedur remunerasi tersebut 3. Prosedur remunerasi telah diterapkan secara konsisten 4. Prosedur remunerasi dibuat berdasarkan data dan informasi yang akurat 5. Tidak ada orang atau kelompok yang diistimewakan dalam penerapan prosedur remunerasi 6. Prosedur remunerasi ditempat saya bekerja memungkinkan saya memberikan masukan dan koreksi 7. Prosedur remunerasi menjunjung tinggi standar moral dan etika 8. Saya telah mendapatkan penjelasan tentang prosedur remunerasi

Pada akhir kuesioner, para responden juga ditanyakan pendapatnya tentang pelaksanaan sistem remunerasi di tempat masing-masing dengan pertanyaan “Secara umum, bagaimana anda menilai penerapan sistem remunerasi di tempat anda”.

H. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah suatu usaha untuk mengelompokkan, membuat suatu urutan, memanipulasi serta meningkatkan data sehingga mudah untuk dibaca. Data-data yang terkumpul melalui cara-cara di atas kemudian akan diproses dengan beberapa tahapan. Untuk data kuesioner, data yang masuk akan diperiksa akan diperiksa satu persatu keabsahannya. Jika ada dua bagian pernyataan atau lebih yang tidak terjawab maka tidak akan dipakai ke tahap berikutnya. Data yang terpakai selanjutnya dilakukan analisis dengan metode statistik deskriptif. Metode ini memaparkan secara numerik data yang dimiliki dan memberikan deskripsi mengenai karakteristik variabel penelitian. Setiap item pernyataan mengenai persepsi responden terhadap konsep keadilan dalam implementasi remunerasi di PTKIN tempat mereka bernaung akan dideskripsikan dengan analisis deskriptif. Hasil akhir dari penelitian diharapkan akan dapat menggambarkan tingkat persepsi keadilan remunerasi di PTKIN tempat mereka bertugas. Jawaban-jawaban yang didapat ini kemudian akan dicrosscheck dengan pembuat kebijakan sehingga diperoleh gambaran utuh tentang konsep keadilan dari item-item yang ‘dipermasalahan’.

Analisis data untuk penelitian ini dilakukan secara deskriptif, yaitu dengan membuat gambaran yang sistematis,

faktual dan akurat mengenai fakta, sifat serta hubungan antara fenomena yang ingin diketahui (Nazir, 1998). Secara lebih khusus, data-data kuantitatif yang terkumpul dari angket dianalisis menggunakan metode deskriptif persentase dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Menghitung nilai responden dari masing-masing aspek atau sub variabel dengan enam pilihan jawaban sebagaimana yang telah dijelaskan pada bagian “Instrumen Penelitian” di atas:

Jumlah skor untuk n orang yang menjawab SS = $n \times 6$

Jumlah skor untuk n orang yang menjawab S = $n \times 5$

Jumlah skor untuk n orang yang menjawab CS = $n \times 4$

Jumlah skor untuk n orang yang menjawab CTS = $n \times 3$

Jumlah skor untuk n orang yang menjawab TS = $n \times 2$

Jumlah skor untuk n orang yang menjawab STS = $n \times 1$

- b. Merekap nilai

Hasil perkalian jumlah skor di atas akan didapat jumlah skor total.

- c. Menghitung nilai rata-rata

- d. Menghitung persentase dengan rumus: $DP = \frac{n}{N} \times 100\%$

Dimana:

DP = Deskripsi persentase

n = Skor total untuk setiap pilihan jawaban

N = Skor total semua jawaban

Untuk menafsirkan jenis deskriptif persentase yang diperoleh masing-masing indikator dalam variabel, penafsiran diambil berdasarkan kelompok jawaban terbanyak.

- e. Menentukan tingkat kriteria dengan mencari angka persentase tertinggi dan terendah, yaitu

1) Persentase tertinggi : $\frac{6}{6} \times 100 = 100$, dan

2) Persentase terendah : $\frac{1}{6} \times 100 = 16,66$

Dari angka persentase tersebut selanjutnya dibagi kelompok persentase dengan kategori dan nilai masing-masing kelompok yang digambarkan pada Tabel 3.3.

Tabel 3.3. Kategori Penilaian

Persentase	Kategori	Nilai Bobot
83,35 - 100,00	Sangat Adil (SA)	6
66,68 - 83,34	Adil (A)	5
50,01 - 66,67	Cenderung Adil (CA)	4
33,34 - 50,00	Cenderung Tidak Adil (CTA)	3
16,67 - 33,33	Tidak Adil (TA)	2
0 - 16,66	Sangat Tidak Adil (STA)	1

f. Langkah berikutnya adalah menentukan skor tertinggi dan skor terendah dari seluruh item:

- Skor tertinggi : $6 \times 262 = 1.572$

- Skor terendah : $1 \times 262 = 262$

g. Pada tahap berikutnya, jawaban responden kemudian dianalisis berdasarkan kuantitas untuk masing-masing item pernyataan:

h. Hasil tersebut kemudian dijadikan sebagai dasar untuk menentukan skor untuk masing-masing item, dengan rumus:

$$\text{Skor Item} = \frac{\text{Skor total item}}{\text{Skor tertinggi}} \times 100\%$$

i. Selanjutnya, ketika semua item pernyataan dalam angket telah dihitung, akan ditentukan kriteria item dan sub unsur sebagaimana pengelompokan pada Tabel 3.3. Angka-angka

tersebut kemudian akan dianalisis dan dideskripsikan sesuai dengan pengelompokan yang dijelaskan sebelumnya.

Data-data kuantitatif tersebut kemudian digunakan sebagai dasar untuk melakukan wawancara sekaligus konfirmasi dengan para narasumber sehingga diperoleh gambaran yang komprehensif tentang keadilan remunerasi di PTKIN BLU seluruh Indonesia. Hasil yang diperoleh dari wawancara tersebut, selanjutnya dianalisis dan dideskripsikan sehingga bermakna dan bisa dipahami.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

Di Indonesia, Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI) secara nomenklatur berada di bawah naungan Kementerian Agama (Kemenag). Jumlah seluruh PTKI yang berada di bawah Kemenag adalah 784 institusi yang terdiri dari tiga kategori, yaitu universitas, institut, dan sekolah tinggi. Jika dilihat dari status, PTKI terdiri dari Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) dan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta (PTKIS). Dari 784 institusi PTKI, 58 diantaranya adalah PTKIN, yang terdiri dari 17 Universitas Islam Negeri (UIN), 34 Institut Agama Islam Negeri (IAIN), dan 7 Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN). Selebihnya merupakan perguruan tinggi swasta, baik yang berbentuk universitas, institut, maupun sekolah tinggi (Diktis, 2019).

1. Sejarah awal PTKI

Jumlah tersebut merupakan buah dari perjalanan panjang PTKI dalam upaya mensejajarkan diri dengan perguruan-perguruan tinggi umum yang telah lebih dulu ada di Indonesia. Jika dilihat dari sejarahnya, pendirian PTKI merupakan upaya tokoh-tokoh Islam pada masa awal-awal kemerdekaan untuk melakukan pemberdayaan pendidikan bagi umat Islam. Upaya untuk mendirikan pendidikan tinggi Islam sebenarnya sudah dirintis dari zaman pra-kemerdekaan. Hal ini tergambarkan dari dokumen Pedoman Masyarakat No. 15 Tahun IV tahun 1938 bahwa Dr. Satiman Wirjosandjoyo pernah melontarkan gagasan tentang pentingnya sebuah lembaga pendidikan tinggi Islam

sebagai upaya untuk harga diri dan martabat masyarakat Muslim saat itu (Mudzhar, 2000).

Menurut Yunus (1979), PTKI dalam sejarahnya didirikan oleh Persatuan Guru-guru Agama Islam (PGAI) di Padang dengan nama Sekolah Islam Tinggi (SIT) pada tanggal 9 Desember 1940. Tujuan pendirian awal dari SIT ini adalah untuk mendidik dan mencetak ulama-ulama yang handal dan berwawasan luas. SIT tersebut memiliki dua fakultas, yakni Fakultas Syari'ah (agama) dan Fakultas Pendidikan dan Bahasa Arab. Perguruan Tinggi Islam (PTI) ini bertahan sampai tahun 1942, yaitu sampai Jepang memasuki Kota Padang dan menutup SIT tersebut (Hasbullah, 1996).

Sementara itu dalam Kongres ke II Majelis Islam 'Ala Indonesia (MIAI) yang dilaksanakan dari tanggal 2-7 Mei 1939, salah satu agendanya juga membahas tentang perguruan tinggi Islam. Realisasi hasil kongres tersebut didirikanlah di Solo Perguruan Tinggi Islam yang dimulai dari tingkat menengah dengan nama *Islamic Middelbare School* (IMS) (Daulay, 2007). Menurut Daulay (2007), hasrat untuk mendirikan perguruan tinggi Islam adalah sesuatu yang wajar mengingat jumlah umat Islam sangat banyak. Selain itu juga didorong oleh dua faktor, yaitu faktor internal dan eksternal. Dorongan faktor internal karena telah berdirinya perguruan-perguruan tinggi umum, seperti Sekolah Tinggi Teknik di Bandung tahun 1920, Sekolah Tinggi Hukum di Jakarta tahun 1920, dan Sekolah Tinggi Kedokteran juga di Jakarta tahun 1927. Sedangkan faktor eksternal adalah pengaruh dan masuknya ide-ide pembaruan pemikiran Islam ke Indonesia. Di beberapa negara telah berdiri universitas Islam seperti Al Azhar di Mesir, Aligarh di India dan lain sebagainya (Daulay, 2007).

Menjelang Indonesia merdeka pada bulan April 1945 Majelis Syurah Muslimin Indonesia (Masyumi) membentuk panitia perencana STI yang diketuai oleh Muh. Hatta dan sekretarisnya M. Natsir. STI ini dibuka secara resmi pada tanggal 8 Juli 1945 bertepatan dengan 27 Rajab 1364 H. Disebabkan karena situasi dan kondisi Negara Republik Indonesia pada waktu itu, maka STI tersebut dipindahkan ke Yogyakarta dan tanggal 10 April 1946 perkuliahan STI dibuka di Yogyakarta. Pada bulan November 1947 STI dikembangkan menjadi universitas dengan nama Universitas Islam Indonesia mengasuh empat fakultas yaitu agama, hukum, pendidikan, dan ekonomi yang dibuka secara resmi pada tanggal 10 Maret 1948. Perkembangan berikutnya adalah Fakultas Agama Universitas Islam Indonesia dinegerikan menjadi Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri (PTAIN) (Zuhairini dkk., 1997).

2. Perkembangan PTKI

Pada perkembangan selanjutnya, Departemen Agama (kini Kementerian Agama) mengarahkan PTAIN untuk mendidik calon-calon guru, dosen, dan hakim dalam rangka memenuhi tenaga guru di Sekolah Guru dan Hakim Agama Islam (SGHA) dan tenaga dosen agama Islam di perguruan tinggi umum. PTAIN didirikan di Yogyakarta pada bulan September 1951 berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 34 Tahun 1950, yang ditanda tangani oleh Presiden RI. Pada bulan Juni 1957 di Jakarta dibuka Akademi Dinas Ilmu Agama (ADIA) oleh Departemen Agama berdasarkan Penetapan Menteri Agama No. 1 Tahun 1957. Tujuannya untuk mendidik dan mempersiapkan pegawai negeri, untuk menjadi guru agama pada sekolah lanjutan atas

atau menjadi petugas di bidang pendidikan di lingkungan Departemen Agama (Zuhairini dkk., 1997).

Pada tanggal 9 Mei 1960, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) didirikan dengan menggabungkan Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri (PTAIN) Yogyakarta dan Akademi Dinas Ilmu Agama (ADIA) Jakarta. IAIN ketika itu memiliki empat fakultas, yakni fakultas ushuluddin, fakultas syari'ah, fakultas adab dan fakultas tarbiyah yang terbagi di dua daerah, di Yogyakarta dua fakultas (fakultas ushuluddin dan syari'ah), dan di Jakarta dua fakultas (fakultas adab dan tarbiyah). Sesuai dengan Peraturan Pemerintah (PP) No. 11 Tahun 1960, IAIN tersebut berkedudukan di Yogyakarta.

Sementara itu kebutuhan masyarakat Indonesia yang mayoritas beragama Islam membutuhkan banyak PTAI lain. Hal ini kemudian mendorong daerah lain membuka fakultas-fakultas cabang untuk menyerap dan menampung besarnya minat umat Islam untuk masuk ke IAIN. Berdasarkan pertimbangan historis dan intelektual-akademik, maka Jakarta mendapatkan mandat dan berkesempatan untuk mendirikan IAIN. Dengan demikian, IAIN Jakarta resmi ditetapkan pada tanggal 5 Desember 1963 merupakan IAIN kedua setelah IAIN Yogyakarta. Kedua IAIN inilah yang pada akhirnya menjadi koordinator fakultas-fakultas yang berdiri di daerah-daerah yang dekat keberadaannya (Suwito & Fauzan, 2008).

Berbagai kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah (Departemen Agama) untuk mendukung perluasan pendirian dan jangkauan PTI di Indonesia. Hal tersebut kemudian memberikan dampak yang lebih luas terhadap perkembangan dan kemajuan bagi pendidikan tinggi Islam di Indonesia. Kebijakan perluasan fisik juga didukung oleh perluasan

dukungan Sumber Daya Manusia (SDM) dengan kebijakan pengiriman dosen untuk belajar ke luar negeri. Hal ini kemudian memberikan perubahan-perubahan yang mendasar terhadap pola pikir dan proses pembelajaran di perguruan tinggi Islam, termasuk dengan pembenahan secara hukum akan memperkuat eksistensi lembaga pendidikan Islam, serta dengan memperbaiki input yang masuk ke perguruan tinggi Islam (Suwito & Fauzan, 2008).

Pada periode berikutnya, IAIN terus berkembang dan menyebar ke berbagai daerah Indonesia, sehingga sampai tahun 1973 jumlah IAIN sudah menjadi 14 buah, yaitu: IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta didirikan tahun 1960, IAIN Syarif Hidayatullah Jakarta tahun 1963, IAIN Ar-Raniry Banda Aceh tahun 1964, IAIN Raden Fatah Palembang tahun 1964, IAIN Antasri Banjarmasin tahun 1964, IAIN Sunan Ampel Surabaya tahun 1965, IAIN Alauddin Ujung Pandang tahun 1965, IAIN Imam Bonjol Padang tahun 1966, IAIN Sultan Thaha Syaifuddin Jambi tahun 1967, IAIN Sunan Gunung Jati Bandung tahun 1968, IAIN Raden Intan Lampung tahun 1968, IAIN Walisongo Semarang tahun 1970, IAIN Sultan Syarif Kasim Pekanbaru tahun 1970 dan IAIN Sumatera Utara tahun 1973. Per 2019, sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, jumlah PTKI (negeri dan swasta) telah berkembang pesat menjadi 784.

3. Tujuan Pendirian PTKI

Menurut Azra (1998), tujuan institusional pendirian IAIN adalah:

- (1) Membentuk sarjana muslim yang berakhlak mulia, berilmu, cakap serta mempunyai kesadaran bertanggungjawab atas kesejahteraan umat dan masa

depan bangsa dan negara Republik Indonesia yang berdasarkan Pancasila, dan

- (2) Mencetak sarjana-sarjana muslim/pejabat-pejabat agama islam yang ahli untuk kepentingan Departemen Agama maupun instansi lain yang memerlukan keahliannya di dalam agama Islam serta untuk memenuhi keperluan umum.

Dengan kata lain, tujuan institusional IAIN adalah untuk memberi pengajaran tinggi dan menjadi pusat untuk mengembangkan dan memperdalam ilmu pengetahuan tentang agama Islam. Selain itu, IAIN bertujuan untuk memperbaiki dan memajukan pendidikan tenaga ahli agama Islam guna keperluan pemerintah dan masyarakat. Dengan tujuan seperti itu, berarti IAIN berusaha mempertinggi taraf kehidupan bangsa Indonesia dalam lapangan kerohanian (spiritual) maupun dalam taraf intelektualismenya (Azra, 1998).

Lebih lanjut, menurut Azra (1999), bahwa aspirasi umat Islam bagi pembentukan perguruan tinggi Islam secara umum didorong oleh setidaknya tiga tujuan:

- (1) untuk melaksanakan pengkajian dan pengembangan ilmu-ilmu Islam pada tingkat yang lebih tinggi secara lebih sistematis dan terarah;
- (2) untuk melakukan pengembangan dan peningkatan dakwa Islam, sehingga Islam dipahami dan dilaksanakan secara lebih baik oleh mahasiswa dan kaum muslimin umumnya; dan
- (3) untuk melakukan reproduksi dan kaderisasi ulama dan fungsionaris keagamaan lainnya, baik pada birokrasi Negara, seperti Departemen Agama, maupun lembaga-lembaga sosial, dakwah dan pendidikan Islam swasta.

Konsekuensi dari aspirasi tersebut, perguruan tinggi Islam, memikul peran ganda; akademis dan sekaligus dakwah. Peran ganda ini dalam praktiknya tidak selalu selaras, kalau tidak dapat dikatakan bahkan jarang mengalami semacam konflik. Sebagaimana perguruan tinggi lainnya, IAIN diharapkan untuk menjadi lembaga akademis, dengan melakukan pengajaran, pendidikan dan pengkajian-pengkajian dalam berbagai bidang kelimuan, khususnya agama, sesuai *expected role* dengan prinsip-prinsip akademis, ilmiah dan obyektif. Di sisi lain, perguruan tinggi Islam juga difungsikan sebagai lembaga dakwah yang mengakibatkan PTKI dituntut melakukan kajian-kajian agama tidak hanya untuk kepentingan dakwah Islam (Azra, 1999).

4. Bentuk Organisasi dan Tata Kelola PTKI

Sebagai satuan kerja instansi pemerintah di bawah Kementerian Agama, pelaksanaan penyelenggaraan pendidikan tinggi PTKI berada dibawah pengaturan Kementerian Agama yang diturunkan suatu Peraturan Menteri Agama tentang Organisasi dan Tata Kerja masing-masing PTKI. Berdasarkan PMA tersebut disusun struktur organisasi yang menggambarkan tingkat manajemen serta keluasan lingkup tugas dan tanggung jawab masing-masing jabatan dalam struktur yang secara umum dijabarkan sebagai berikut:

1. Organ Pengelola

a) Rektor dan Wakil Rektor

Wakil Rektor terdiri dari:

1. Wakil Rektor Bidang Akademik dan Kelembagaan.
2. Wakil Rektor Bidang Administrasi Umum, Perencanaan, dan Keuangan.

3. Wakil Rektor Bidang Kemahasiswaan dan Kerja Sama.

b) Fakultas

Organisasi Fakultas terdiri dari:

1. Dekan dan Wakil Dekan

Wakil Dekan Terdiri dari:

- (a) Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kelembagaan.
- (b) Wakil Dekan Bidang Administrasi Umum, Perencanaan, dan Keuangan.
- (c) Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan dan Kerjasama.

2. Program studi dan Dosen

3. Program studi terdiri atas:

- (a) Ketua Program Studi;
- (b) Sekretaris Program Studi; dan
- (c) Dosen.

4. Kepala Laboratorium

5. Bagian Tata Usaha.

Bagian Tata Usaha membawahi Subbagian:

- (a) Administrasi Umum dan Kepegawaian;
- (b) Akademik, Kemahasiswaan, dan Alumni; dan
- (c) Perencanaan, Akuntansi, dan Keuangan; dan

c) Pascasarjana

Struktur Pascasarjana terdiri atas:

- 1) Direktur
- 2) Wakil Direktur
- 3) Ketua Program Studi

- 4) Sekretaris Program Studi
- 5) Sub bagian Tata Usaha

d) Biro

1. Biro Administrasi Umum, Perencanaan, dan Keuangan (AUPK)
 - (a) Bagian Umum
 - (b) Bagian Perencanaan
 - (c) Bagian Keuangan dan Akuntansi
 - (d) Bagian Organisasi dan Kepegawaian
 - (e) Kelompok Jabatan Fungsional
2. Biro Administrasi Akademik, Kemahasiswaan, dan Kerjasama (AAKK)
 - (a) Bagian Akademik
 - (b) Bagian Kemahasiswaan dan Alumni
 - (c) Bagian Kerjasama, Kelembagaan dan Hubungan Masyarakat
 - (d) Kelompok Jabatan Fungsional

e) Lembaga

1. Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LP2M)
 - a) Ketua
 - b) Sekretaris
 - c) Pusat;
 - Pusat Penelitian dan Penerbitan;
 - Pusat Pengabdian kepada Masyarakat;
 - Pusat Studi Gender dan Anak; dan
 - d) Sub Bagian Tata Usaha
2. Lembaga Penjamin Mutu (LPM)

- a) Ketua
- b) Sekretaris
- c) Pusat;
 - Pusat Pengembangan Standar Mutu;
 - Pusat Audit dan Pengendalian Mutu; dan
 - Pusat Pendampingan dan Pengembangan Mutu Mahasiswa.
- d) Sub Bagian Tata Usaha

f) Unit Pelaksana Teknis (UPT)

- 1. Perpustakaan
- 2. Pusat Teknologi Informasi dan Pangkalan Data
- 3. Pusat Pengembangan Bahasa
- 4. Pusat Layanan Internasional
- 5. Ma'had al-Jami'ah dan Asrama
- 6. Percetakan
- 7. Pusat Pengembangan Bisnis

2. Organ Pertimbangan

Organ Pertimbangan terdiri dari:

- 1) Dewan Penyantun
- 2) Senat Universitas

3. Organ Pengawas

Organ Pengawas terdiri dari:

- 1) Dewan Pengawas
- 2) Satuan Pengawasan Internal

Susunan organisasi, tugas, dan fungsi organ pengelola, organ pertimbangan dan organ pengawas universitas sebagaimana

dimaksud, menggunakan ketentuan sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Agama untuk masing-masing PTKI.

B. DEMOGRAFI RESPONDEN

Sebagaimana telah dijelaskan pada bagian metode penelitian, kajian menargetkan responden dari PTKIN yang mempunyai pola layanan Badan Layanan Umum (BLU) dan telah menerapkan sistem remunerasi (membayar remunerasi) pada saat penelitian ini dilaksanakan (Per Agustus 2019). Berdasarkan kriteria tersebut, hanya 13 dari 17 PTKIN yang masuk dalam kategori, yaitu:

1. UIN Ar-Raniry Banda Aceh
2. UIN Sumatera Utara Medan
3. UIN Sultan Syarif Kasim Riau
4. UIN Raden Fatah Palembang
5. UIN Raden Intan Lampung
6. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta
7. UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten
8. UIN Sunan Gunung Djati Bandung
9. UIN Walisongo Semarang
10. UIN Sunan Kalijaga Jogjakarta
11. UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
12. UIN Sunan Ampel Surabaya
13. UIN Alauddin Makassar

Karena populasi yang sangat besar, sistem penentuan sampling menggunakan metode purposif sebagaimana yang telah dijelaskan pada Bab III. Dari kriteria tersebut, peneliti menerima 262 respon, yang terdiri dari 37,4% responden perempuan dan 62,6% laki-laki. Hal ini selaras dengan gambaran

jumlah pegawai PTKIN secara general yang masih didominasi oleh laki-laki. Jika dilihat dari sisi umur, responden didominasi oleh rentang umur 41-50 tahun (42%) dan rentang umur 31-40 (35,1%). Dari sisi jabatan, responden didominasi oleh Dosen dengan Tugas Tambahan (40,8%), diikuti oleh dosen biasa (32,1%), dan JFU (9,2%). Jika dilihat dari status para responden dalam sistem remunerasi, 96,6% diantaranya merupakan penerima manfaat. Artinya, mereka ini adalah golongan yang tidak terlibat dalam pengambilan keputusan tentang kebijakan remunerasi di tempat mereka bertugas.

Jika ditinjau dari sisi penghasilan bulanan, kelompok penghasilan 3 - 5 juta dan 5,1 - 7 juta mendominasi masing-masing dengan 39,7% dan 27,9%. Dari aspek pendidikan, responden dengan pendidikan tertinggi S-2 mendominasi dengan 52,7% yang diikuti oleh responden yang dengan pendidikan S-3, yaitu 32,4%. Data ini mengindikasikan bahwa responden untuk penelitian didominasi oleh dosen yang memang dipersyaratkan harus mempunyai pendidikan minimal S-2. Hal ini juga selaras dengan sisi jawaban responden dari sisi jabatan sebagaimana yang telah dijelaskan di atas yang didominasi oleh dosen, baik yang punya tugas tambahan maupun dosen biasa.

Jika dilihat dari lamanya bekerja, responden untuk kajian ini bervariasi, yaitu kelompok yang sudah bekerja antara 10,1 - 15 tahun (26,7%), kelompok 5,1 - 10 tahun (22,1%), kelompok 1 - 5 tahun (16,8%), kelompok 20,1 - 25 tahun (14,5%), kelompok 15,1 - 20 tahun (13,7%), dan selebihnya adalah kelompok responden yang sudah bekerja di atas 25 tahun. Data ini mengindikasikan bahwa responden penelitian sudah relatif memahami kondisi tempat kerja mereka dan relatif mempunyai pengalaman untuk

membandingkan antara sebelum masa penerapan remunerasi maupun sesudahnya, sehingga mempunyai pandangan yang menyeluruh terhadap konsepsi keadilan dalam konteks remunerasi. Data ini kemudian diperkuat oleh status perkawinan yang didominasi oleh kelompok yang sudah menikah, yaitu 92,4%. Hal ini mendukung jawaban sebelumnya, baik dari sisi umur maupun lamanya bekerja. Ringkasan data demografi responden dapat dilihat pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1 Informasi Demografi Responden

Informasi Demografi	Frekuensi (n = 262)	Persentase (100%)
Jenis Kelamin:		
▪ Laki-laki	164	62,6
▪ Perempuan	98	37,4
Kelompok Umur:		
▪ 20-30 tahun	26	9,9
▪ 31-40 tahun	92	35,1
▪ 41-50 tahun	110	42,1
▪ 51-60 tahun	30	11,5
▪ Di atas 60 tahun	4	1,5
Kelompok Jabatan:		
▪ Dosen DT	107	40,8
▪ Dosen Biasa	84	32,1
▪ Pejabat Struktural	18	6,9
▪ JFU	24	9,2
▪ JFT	8	3,1
▪ Lainnya	21	8,0
Peran dalam Sistem Remunerasi:		
▪ Penerima Manfaat	253	96,6
▪ Pengambil Kebijakan	9	3,4
Penghasilan Bulanan		
▪ Di bawah 3 juta	32	12,2
▪ 3 - 5 juta	104	39,7
▪ 5,1 - 7 juta	73	27,9
▪ 7,1 - 9 juta	25	9,5

Informasi Demografi	Frekuensi (n = 262)	Persentase (100%)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 9,1 - 12 juta ▪ Di atas 12 juta 	21 7	8,0 2,7
Level Pendidikan: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diploma ▪ S-1 ▪ S-2 ▪ S-3 ▪ Lainnya 	2 36 138 85 1	0,8 13,7 52,7 32,4 0,4
Lama Bekerja: <ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 - 5 tahun ▪ 5,1 - 10 tahun ▪ 10,1 - 15 tahun ▪ 15,1 - 20 tahun ▪ 20,1 - 25 tahun ▪ Lebih dari 25 tahun 	44 58 70 36 38 16	16,8 22,1 26,7 13,7 14,5 6,1
Status Perkawinan: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Menikah ▪ Belum Menikah ▪ Janda/Duda 	242 17 3	92,4 6,5 1,1

Source: Survey Response

C. TINGKAT KEADILAN PROSEDURAL REMUNERASI DI PTKIN

Penyelenggaraan sistem remunerasi pada perguruan tinggi pada dasarnya merupakan manifestasi dari perubahan status suatu perguruan tinggi dari satuan kerja (satker) biasa menjadi satker Badan Layanan Umum (BLU). Konsekuensi dari ini, suatu perguruan tinggi dituntut untuk lebih kreatif mencari sumber-sumber pendanaan yang dapat membiayai kegiatan-kegiatan BLU di luar dari alokasi yang disediakan pemerintah, seperti gaji, sertifikasi dosen, dan lain-lain. Dari sumber-sumber mandiri tersebut, perguruan tinggi BLU diperbolehkan untuk membayarkan remunerasi bagi seluruh civitas akademika yang

besarannya disesuaikan dengan kemampuan masing-masing BLU.

Untuk mengimplementasikan sistem remunerasi, perguruan tinggi BLU dituntut untuk membuat aturan pelaksanaan yang menjadi dasar acuan dalam prosedur pembayaran remunerasi. Aturan pelaksanaan yang utama ditetapkan dengan suatu Keputusan Menteri Keuangan (KMK), yang kemudian diturunkan kepada tiap satker untuk dibuat aturan lanjutan sebagai petunjuk teknis (juknis). Aturan yang ada dalam KMK merupakan batas atas yang tidak boleh dilampaui oleh suatu satker dalam pembuatan aturan internal. Dalam praktiknya, besaran nominal remunerasi di masing-masing satker sangat bervariasi tergantung dengan kemampuan keuangan masing-masing satker yang diatur dalam aturan internal semacam Keputusan Rektor (KR). Dari hal inilah kemudian muncul persepsi keadilan terhadap prosedur dari masing-masing individu di setiap satker, apalagi ketika dilakukan perbandingan dengan satker lain yang sejenis.

Sebagaimana yang telah dijelaskan di Bab II, keadilan prosedural merupakan keadilan yang dirasakan dari proses dan prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan kepuasan. Pertimbangan yang dibuat oleh pegawai mengenai keadilan yang dipersepsikan mengenai proses yang digunakan oleh perguruan tinggi untuk tiba pada keputusan seperti siapa yang menerima promosi, berupa kenaikan gaji yang akan diberikan dan bagaimana pembayaran bonus akan dialokasikan. Berdasarkan uraian tersebut keadilan prosedural adalah adil atau tidaknya peraturan dan prosedur dalam hal membuat keputusan dan kebijakan yang digunakan untuk mencapai hasil atau sasaran tertentu. Berdasarkan proses kontrol, kontrol

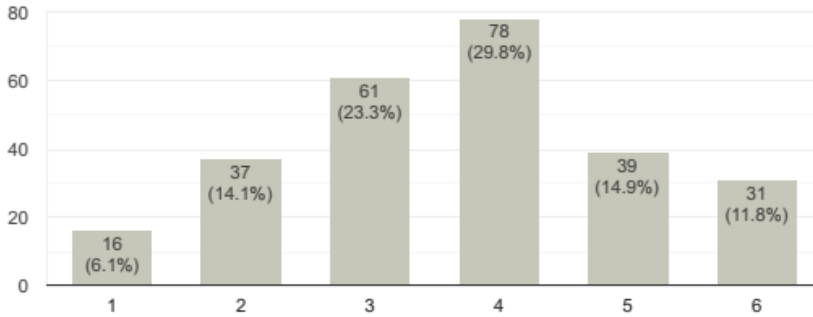
keputusan, konsistensi, minim bias, berdasarkan informasi yang akurat, dapat diperbaiki, representatif dan etis.

Analisis terhadap tingkat keadilan remunerasi prosedural dilakukan dengan uraian terhadap pernyataan keadilan prosedural yang diadopsi dari teori *organizational justice* yang terdapat dalam beberapa literatur sebagaimana dijelaskan dalam Bab II. Secara umum, jawaban dari 262 responden memberikan gambaran yang variatif, tetapi mempunyai kecenderungan positif. Untuk menyimpulkan secara terperinci perlu dilakukan analisis lanjut dengan menggunakan analisis persentase untuk mendapatkan rincian utuh dari persepsi stakeholder sebagaimana telah dijelaskan di Bab III. Berikut dirincikan jawaban responden terhadap pernyataan item dari keadilan prosedural:

a. Prosedur remunerasi di tempat saya bekerja telah mengekspresikan pandangan dan perasaan saya

Aspek pertama yang ditanyakan adalah persepsi mengenai penerimaan perguruan tinggi tempat mereka bekerja tentang pandangan dan perasaan terhadap prosedur remunerasi. Peneliti menerima jawaban bervariasi dari 262 responden yang tersebar dari berbagai PTKIN BLU yang ada di Indonesia. Grafik 4.1 menunjukkan jawaban dari 262 responden berada pada sisi tengah yang didominasi dari pernyataan 'Cenderung Setuju' sebanyak 78 orang (29,8%) dan pernyataan 'Cenderung Tidak Setuju' sebanyak 61 orang (23,3%) terhadap pernyataan di atas. Selebihnya jawaban responden hampir seimbang antara sisi 'Sangat Setuju' dengan sisi 'Sangat Tidak Setuju'. Dari sebaran jawaban tersebut terlihat bahwa responden kurang menyakini bahwa prosedur remunerasi yang diterapkan di perguruan

tinggi tempat mereka bekerja telah mengekspresikan pandangan dan perasaan mereka dalam hal penerapan remunerasi.



Grafik 4.1. Sebaran Jawaban Responden Item Ca

Ketika dianalisis lebih lanjut dengan menggunakan analisis persentase, nilai item ini adalah 61,45 dari 100. Skor tersebut diperoleh dari hasil perhitungan jumlah jawaban responden dengan persepsi SS = 31 orang, S = 39 orang, CS = 78 orang, CTS = 61 orang, TS = 37 orang, dan STS = 16 orang, dengan rincian tata cara perhitungan sebagai berikut:

1. Penentuan skor maksimal dan minimal:

$$\text{Skor tertinggi: } 6 \times 262 = 1.572$$

$$\text{Skor terendah: } 1 \times 262 = 262$$

2. Perhitungan skor masing-masing kategori jawaban:

$$\text{Skor SS} : 6 \times 31 = 186$$

$$\text{Skor S} : 5 \times 39 = 195$$

$$\text{Skor CS} : 4 \times 78 = 312$$

$$\text{Skor CTS} : 3 \times 61 = 183$$

$$\text{Skor KM} : 2 \times 37 = 74$$

$$\text{Skor TM} : 1 \times 16 = 16$$

$$\text{Jumlah} = 966$$

3. Perhitungan skor item: $\frac{966}{1572} \times 100 = 61,45$

4. Penentuan kriteria

Setelah didapatkan skor item, kemudian dilakukan penentuan kriteria yang didasari pada pengelompokan yang telah dibuat sebelumnya pada Bab III, yaitu:

Tabel 4.2. Kategorisasi Penilaian

Persentase	Kategori	Nilai Bobot
83,35 - 100,00	Sangat Adil (SA)	6
66,68 - 83,34	Adil (A)	5
50,01 - 66,67	Cenderung Adil (CA)	4
33,34 - 50,00	Cenderung Tidak Adil (CTA)	3
16,67 - 33,33	Tidak Adil (TA)	2
0 - 16,66	Sangat Tidak Adil (STA)	1

Berdasarkan pengelompokan di atas, jumlah skor 61,45 berada pada kategori "Cenderung Adil" (*range score 50,01-66,67*). Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa persepsi responden terhadap pernyataan "Prosedur remunerasi di tempat saya bekerja telah mengekspresikan pandangan dan perasaan saya" belum diyakini telah terpenuhi dengan baik walaupun upaya-upaya ke arah sudah mulai terlihat. Jumlah skor yang pas-pasan menunjukkan bahwa responden merasa bahwa pandangan dan perasaan mereka belum begitu terakomodir dalam penerapan prosedur remunerasi di perguruan tinggi tempat mereka bekerja.

Wawancara dengan *stakeholders* pengambil kebijakan menunjukkan bahwa setiap kebijakan yang memang tidak memungkinkan untuk melibatkan semua pegawai dan juga menampung semua keinginan pegawai karena jumlahnya yang sangat banyak dengan pandangan yang sangat beragam. Ada hal-hal yang harus dikompromikan sehingga selalu berada di

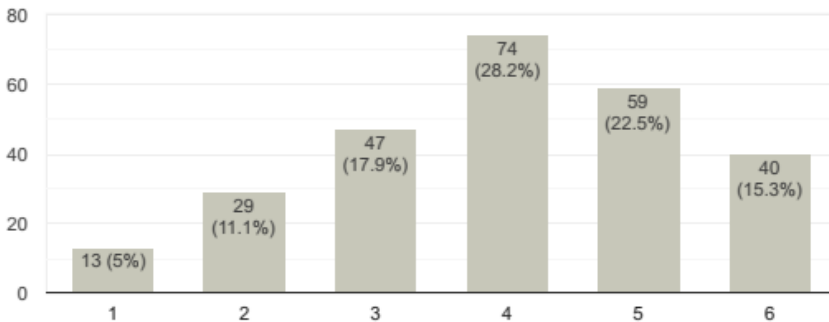
pertengahan. Yang selama ini dilakukan adalah melibatkan perwakilan kelompok tertentu dalam pembahasan prosedur remunerasi, seperti perwakilan pimpinan, dosen, LPM, SPI, dan pejabat struktural. Dengan komposisi tersebut diharapkan para perwakilan dari tiap kelompok dari menyuarakan aspirasi dan pandangannya yang secara keseluruhan mewakili pandangan dari kelompoknya. Selain itu, prosedur tersebut juga dibahas dengan masing-masing jabatan sebelum ditetapkan dengan suatu aturan pimpinan.

Dalam praktiknya, hal tersebut tidak selalu berjalan sebagaimana yang diharapkan. Adakalanya perwakilan yang dikirimkan untuk membahas prosedur tersebut tidak sepenuhnya memahami seluk beluk pekerjaannya sehingga kedalaman pembahasan tidak bisa didapat. Sering juga terjadi pembahasan yang dilakukan dalam waktu yang mepet sehingga para pihak yang terlibat tidak begitu leluasa mengeksplorasi setiap kendala yang ada. Beberapa masalah juga menjadi penghambat ketika pekerjaan pembahasan yang dilakukan bersamaan dengan pekerjaan-pekerjaan lain sehingga fokus para pihak tidak dapat sepenuhnya tercurahkan ke hal yang sedang dibahas. Hal-hal inilah yang kadang menyebabkan prosedur yang diterapkan tidak selalu dapat mengekspresikan pandangan dan perasaan individu.

Perhitungan skor dan penentuan kategori untuk item-item lain dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan langkah yang sama sebagaimana yang dijelaskan di atas. Oleh karena itu, pembahasan jawaban untuk item-item lain dalam penelitian ini hanya difokuskan pada perolehan dengan skor yang telah dihitung sebelumnya.

b. Saya dapat mempertanyakan hasil yang muncul dari prosedur-prosedur remunerasi tersebut

Sebaran jawaban dari 262 responden menunjukkan dominasi jawaban yang mempunyai kecenderungan positif dimana sebagian besar responden menyatakan 'Cenderung Setuju' bahwa mereka dapat mempertanyakan hasil yang muncul dari prosedur-prosedur remunerasi tersebut. Kecenderungan tersebut terlihat dari sebaran jawaban dimana responden yang menjawab 'Sangat Setuju' sebanyak 57 orang (21,8%), 'Setuju' sebanyak 70 orang (26,7%), 'Cenderung Setuju' sebanyak 54 orang (20,6%). Selebihnya merupakan jawaban dari 'Cenderung Tidak Setuju' sebanyak 16,4%, 'Tidak Setuju' sebanyak 12,6%, dan jawaban 'Sangat Tidak Setuju' sebanyak 1,9% sebagaimana dapat dilihat pada Grafik 4.2.



Grafik 4.2. Sebaran Jawaban Item Cb

Hasil perhitungan lanjutan dengan menggunakan analisis persentase menunjukkan skor nilai untuk item ini adalah 66,35 yang didapat dari perhitungan skor masing-masing kategori jawaban:

$$\begin{aligned} \text{Skor SS} & : 6 \times 40 = 240 \\ \text{Skor S} & : 5 \times 59 = 295 \\ \text{Skor CS} & : 4 \times 74 = 296 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
\text{Skor CTS} & : 3 \times 47 = 141 \\
\text{Skor KM} & : 2 \times 29 = 58 \\
\text{Skor TM} & : 1 \times 13 = 13 \\
\text{Jumlah} & = 1043 \\
\text{Perhitungan skor item: } & \frac{1043}{1572} \times 100 = 66,35
\end{aligned}$$

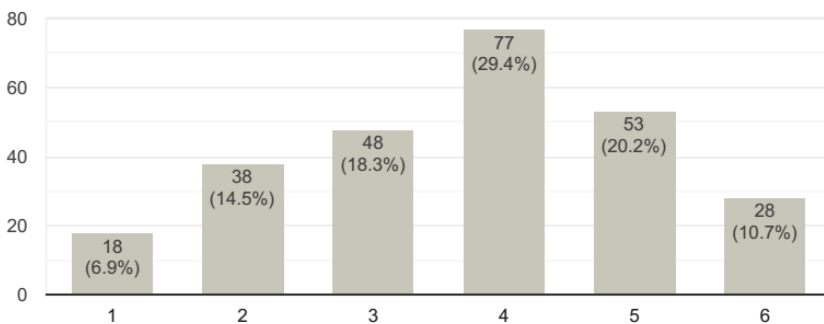
Jika dimasukkan dalam kategorisasi sebagaimana Tabel 4.2 di atas, skor tersebut berada pada kategori “Cenderung Adil”. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden kurang yakin bahwa mereka dapat mempertanyakan hasil yang muncul dari prosedur-prosedur remunerasi tersebut. Secara umum praktik yang terlihat di beberapa perguruan tinggi adalah sebagian besar stakeholder tidak mengetahui secara pasti tentang alur, prosedur, dan pihak-pihak yang terlibat dalam pembuatan aturan remunerasi. Hal ini kemudian menyulitkan mereka untuk mempertanyakan terhadap hasil-hasil yang muncul.

Hal ini juga diperkuat dengan hasil wawancara dengan beberapa pengambil kebijakan dari beberapa PTKIN BLU yang menjadi target responden. Menurut informan dari pengambil kebijakan, penerima manfaat mempunyai kecenderungan yang pasif jika mereka merasa capaian nilai mereka baik-baik saja. Biasanya mereka hanya akan mempertanyakan hasil yang muncul jika skor capaian remunasinya tidak maksimal dan yang biasanya menjadi sasaran adalah pihak pemeriksa yang berhadapan secara *face to face* dengan penerima manfaat, sehingga intensi ‘mempertanyakan’ itu sendiri terlihat bukan didasari oleh keinginan untuk ‘mengetahui’ tetapi lebih kepada keinginan untuk ‘mencari cara’ agar nilai yang muncul bisa berubah walaupun tidak diikuti oleh kinerja yang baik.

Walaupun demikian, hasil ini dapat menjadi masukan yang sangat berharga bagi pimpinan tentang gambaran perasaan para penerima manfaat remunerasi di PTKIN BLU. Hasil ini juga mengindikasikan bahwa perlunya dilakukan sosialisasi secara lebih gencar lagi dengan memanfaatkan berbagai media dengan cara-cara lebih mudah dipahami agar pemahaman tentang sistem remunerasi terpahami dengan baik oleh seluruh *stakeholders*.

c. Prosedur remunerasi telah diterapkan secara konsisten

Sama seperti item sebelumnya, hasil jawaban dari 262 responden lebih menunjukkan kecenderungan positif, walaupun sebaran jawaban dapat dikatakan merata. Hal ini dapat terlihat dari sebaran jawaban responden dimana sebanyak 29,4% menjawab 'Cenderung Setuju', 20,2% menyatakan 'Setuju', dan 10,7% menjawab 'Setuju' terhadap pernyataan tersebut. Sedangkan pernyataan yang mengindikasikan kekecewaan adalah 18,8% menjawab 'Cenderung Tidak Setuju', 14,5% menjawab 'Tidak Setuju' dan 6,9% menjawab Sangat Tidak Setuju' sebagaimana terlihat pada Grafik 4.3.



Grafik 4.3. Sebaran Jawaban Item Cc

Untuk memperoleh gambaran yang lebih akurat, akumulasi jawaban responden akan dianalisis dengan analisis persentase sehingga skor capaian dapat dikategorisasi dalam kelompok tertentu. Hasil perhitungan lanjutan dengan menggunakan analisis persentase menunjukkan skor nilai untuk item ini adalah 62,28 yang didapat dari perhitungan skor masing-masing kategori jawaban:

$$\text{Skor SS} : 6 \times 28 = 168$$

$$\text{Skor S} : 5 \times 53 = 265$$

$$\text{Skor CS} : 4 \times 77 = 308$$

$$\text{Skor CTS} : 3 \times 48 = 144$$

$$\text{Skor KM} : 2 \times 38 = 76$$

$$\text{Skor TM} : 1 \times 18 = 18$$

$$\text{Jumlah} = 979$$

$$\text{Perhitungan skor item: } \frac{979}{1572} \times 100 = 62,28$$

Jika dimasukkan dalam kategorisasi sebagaimana Tabel 4.2 di atas, skor tersebut berada pada kategori “Cenderung Adil”. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden kurang yakin bahwa prosedur remunerasi telah diterapkan secara konsisten. Artinya sebagian besar responden menilai penerapan prosedur remunerasi di perguruan tinggi tempat mereka masih terdapat bias baik antara satu orang ke yang lain maupun perbedaan prosedur dari waktu ke waktu.

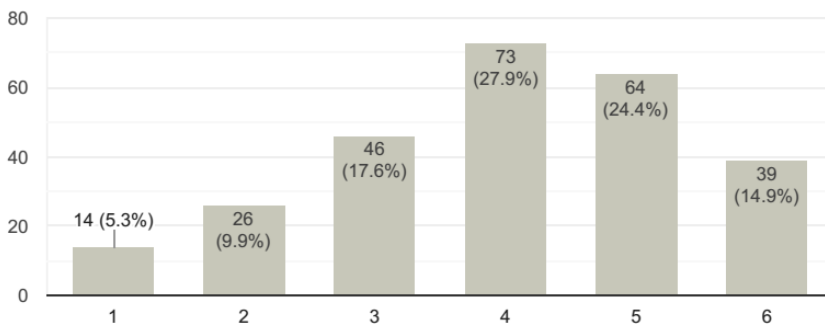
Akan tetapi, dalam pandangan pembuat kebijakan hal ini memang merupakan sebuah keniscayaan. Artinya, prosedur remunerasi yang berjalan memang terus dilakukan evaluasi yang kemudian disempurnakan ketika penerapan di tahun berikutnya. Selain itu, informasi yang didapat oleh penerima manfaat biasa tidak terkonfirmasi ke pihak pemeriksa, tetapi

hanya berdasarkan informasi dari rekan kerja dengan jabatan dan level grade yang sama.

Jika dilihat secara detil, fakta lapangan penerapan prosedural remunerasi bisa juga tidak konsisten dalam hal teknis ketika koordinasi di antara para pemeriksa tidak berjalan dengan baik. Hal ini kemudian mengakibatkan interpretasi mereka terhadap suatu dokumen atau penilaian terhadap suatu dokumen menjadi berbeda. Ketika dibandingkan oleh penerima manfaat dengan dokumen sejenis, hal ini kemudian menimbulkan persepsi yang berbeda.

d. Prosedur remunerasi dibuat berdasarkan data dan informasi yang akurat

Sebagaimana yang terlihat dari Grafik 4.4, sebaran jawaban 262 responden untuk item ini relatif mirip dengan pernyataan sebelumnya, yaitu mempunyai kecenderungan positif, tetapi didominasi oleh jawaban yang kurang yakin atau 'Cenderung Setuju' yaitu 27.9%, baru kemudian diikuti oleh jawaban yang relatif meyakinkan, yaitu 'Setuju' sebesar 24,4%, dan 'Sangat Setuju' sebanyak 14,9%.



Grafik 4.4. Sebaran Jawaban Item Cd

Sisanya dibagi kepada jawaban yang mempunyai kecenderungan negatif. Dari grafik terlihat kecenderungan ke

kanan yang mengindikasikan dominasi jawaban yang *favorable* atau mendukung pernyataan item.

Untuk memperoleh gambaran yang lebih akurat, akumulasi jawaban responden perlu dilakukan perhitungan kuantifikasi dengan analisis persentase sehingga skor capaian dapat dikategorisasi dalam kelompok tertentu. Hasil perhitungan tersebut menunjukkan skor nilai untuk item ini adalah 66,79 yang didapat dari perhitungan skor masing-masing kategori jawaban:

$$\text{Skor SS} : 6 \times 39 = 234$$

$$\text{Skor S} : 5 \times 64 = 320$$

$$\text{Skor CS} : 4 \times 73 = 292$$

$$\text{Skor CTS} : 3 \times 46 = 138$$

$$\text{Skor KM} : 2 \times 26 = 52$$

$$\text{Skor TM} : 1 \times 14 = 14$$

$$\text{Jumlah} = 1050$$

$$\text{Perhitungan skor item: } \frac{1050}{1572} \times 100 = 66,79$$

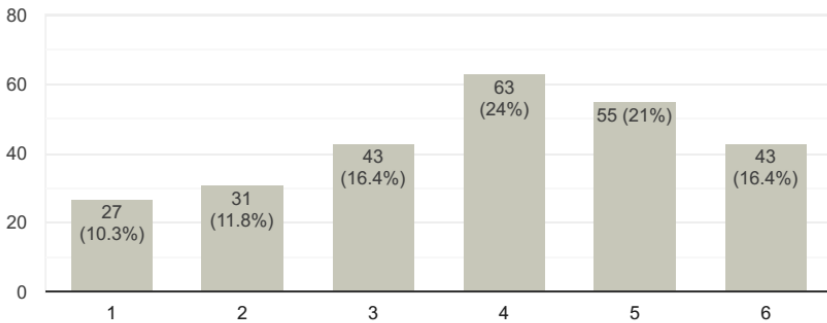
Nilai tersebut jika dimasukkan dalam kategorisasi sebagaimana Tabel 4.2 di atas termasuk dalam kategori “Adil” (*range score 66,68-83,34*) walaupun berada pada batas bawah. Dibandingkan dengan item-item sebelumnya, skor capaian untuk pernyataan ini lebih tinggi yang mengindikasikan keyakinan akan keakuratan data dan informasi dalam pembuatan prosedur remunerasi. Secara keseluruhan, skor tersebut memberikan gambaran bahwa dalam pembuatan prosedur remunerasi di PTKIN BLU diyakini sudah dilakukan berdasarkan fakta-fakta yang ada walaupun dalam prosesnya masih memerlukan perbaikan secara terus-menerus.

Gambaran jawaban sebagian besar responden terkonfirmasi ketika dilakukan wawancara dengan para pembuat kebijakan dari beberapa PTKIN BLU. Hal ini didasari pada kenyataan bahwa pembuatan aturan atau prosedur remunerasi, seperti penentuan job grading untuk suatu jabatan tertentu dilakukan pada hasil wawancara dengan perwakilan dari jabatan tersebut yang dipilih secara acak. Dalam prosesnya, evaluasi juga terus dilakukan dengan mendasari pada fakta-fakta baru akibat dinamika yang terjadi PTKIN tersebut. Evaluasi ini melibatkan data-data kuantitatif dari hasil penilaian kinerja periode sebelumnya, dan juga data-data kualitatif dari hasil observasi dan juga wawancara secara tidak terstruktur dengan para pejabat yang bersangkutan. Data-data baru tersebut kemudian menjadi sumber informasi penting yang dapat memberikan gambaran utuh tentang pekerjaan di suatu jabatan tertentu. Hal inilah yang kemudian dirasakan oleh para penerima manfaat yang direpresentasikan dari skor penilaian yang diberikan untuk pernyataan item ini.

e. Tidak ada orang atau kelompok yang diistimewakan dalam penerapan prosedur remunerasi

Sama seperti item sebelumnya, sebaran jawaban 262 responden untuk item ini juga masih cenderung positif dan tetap didominasi oleh jawaban yang kurang yakin atau 'Cenderung Setuju' yaitu 24%, yang diikuti oleh jawaban yang relatif meyakinkan, yaitu 'Setuju' sebesar 21%, dan 'Sangat Setuju' sebanyak 16,4%. Sisanya dibagi kepada jawaban yang mempunyai kecenderungan negatif. Hal ini mengindikasikan bahwa penerapan prosedur remunerasi di PTKIN cenderung diyakini oleh para responden berjalan secara fair dan tidak

orang yang diistimewakan walaupun terkesan kurang yakin. Artinya, walaupun secara umum sudah memberikan jawaban positif, tetapi responden masih meyakini bahwa sebagian kecil orang atau kelompok masih diistimewakan dalam penerapan prosedur remunerasi di PTKIN. Secara lebih jelas, kecenderungan tersebut dapat tergambarkan dalam Grafik 4.5.



Grafik 4.5. Sebaran Jawaban Item Ce

Untuk memperoleh gambaran yang akurat mengenai sebaran jawaban responden untuk item ini, dilakukan perhitungan dengan metode persentase dengan capaian skor nilai adalah 63,80. Hasil didapat dari perhitungan skor masing-masing kategori jawaban:

$$\text{Skor SS} : 6 \times 43 = 258$$

$$\text{Skor S} : 5 \times 55 = 275$$

$$\text{Skor CS} : 4 \times 63 = 252$$

$$\text{Skor CTS} : 3 \times 43 = 129$$

$$\text{Skor KM} : 2 \times 31 = 62$$

$$\text{Skor TM} : 1 \times 27 = 27$$

$$\text{Jumlah} = 1003$$

$$\text{Perhitungan skor item: } \frac{1003}{1572} \times 100 = 63,80$$

Nilai tersebut jika dimasukkan dalam kategorisasi sebagaimana Tabel 4.2 di atas termasuk dalam kategori “Cenderung Adil” (*range score 50,01-66,67*). Hasil ini mengindikasikan bahwa responden mempunyai pandangan yang beragam tentang pernyataan ini sehingga mereka tidak sepenuhnya meyakini bahwa “tidak ada orang atau kelompok yang diistimewakan dalam penerapan prosedur remunerasi”.

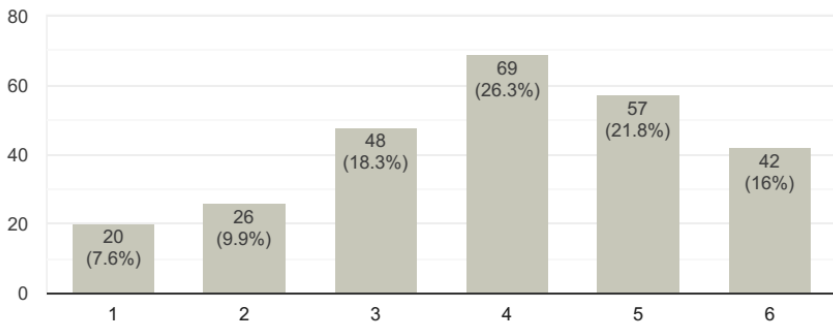
Akan tetapi, dalam pandangan pembuat kebijakan hal ini disebabkan oleh tidak utuhnya informasi yang diterima oleh penerima manfaat. Dalam banyak kasus, penerima manfaat biasanya akan melakukan perbandingan antara hasil yang mereka terima dengan orang lain yang punya jenjang jabatan dan pekerjaan yang setara. Pola perbandingan seperti ini tidak sepenuhnya salah, tetapi tidak menyeluruh. Penerima manfaat hanya membandingkan output (biasanya nominal rupiah) yang mereka dapat dengan output orang lain tanpa melihat faktor-faktor lain yang diakumulasikan untuk mencapai output tersebut. Sebagai contoh dapat diilustrasikan perhitungan komponen remunerasi di salah satu PTKIN BLU, yaitu UIN Ar-Raniry.

Katakanlah untuk seorang Ketua Program Studi (Grade 11) total nominal rupiah yang akan diterima jika semua komponen mencapai 100% menurut gradingsnya adalah 5,8 juta rupiah. Komponen tersebut dikelompokkan dalam dua pembagian, yaitu 30 persen untuk P1 (absensi finger print) dan 70 persen P2 (skor kinerja, nilai perilaku, dan BKD). Dalam kenyataannya, walaupun skor kinerja dari IKU yang dicapai sama dengan Ketua Prodi lain, tetapi total nominal rupiah bisa berbeda jika komponen-komponen lain tidak tercapai secara maksimal seperti absensi yang tidak penuh, nilai perilaku tidak maksimal,

dan komponen kewajiban BKD tidak tercapai. Hal inilah yang kemudian memicu perbedaan nominal diantara satu jabatan sejenis yang kemudian dinilai oleh para penerima manfaat sebagai bias terhadap orang atau kelompok tertentu.

f. Prosedur remunerasi di tempat saya bekerja memungkinkan saya memberikan masukan dan koreksi

Senada dengan item sebelumnya, sebaran jawaban 262 responden untuk item ini juga mempunyai kecenderungan positif, tetapi didominasi oleh jawaban yang kurang yakin atau 'Cenderung Setuju' yaitu 26.3%, baru kemudian diikuti oleh jawaban yang relatif meyakinkan, yaitu 'Setuju' sebesar 21,8%, dan 'Sangat Setuju' sebanyak 16%. Sisanya dibagi kepada jawaban yang mempunyai kecenderungan negatif. Hal ini tercermin dari gambaran yang muncul dari Grafik 4.6.



Grafik 4.6. Sebaran Jawaban Item Cf

Akan tetapi, untuk memperoleh gambaran yang akurat mengenai sebaran jawaban responden perlu dilakukan analisis lanjutan dengan metode persentase, yaitu:

$$\text{Skor SS} : 6 \times 42 = 252$$

$$\text{Skor S} : 5 \times 57 = 285$$

$$\text{Skor CS} : 4 \times 69 = 276$$

$$\text{Skor CTS} : 3 \times 48 = 144$$

$$\text{Skor KM} : 2 \times 26 = 52$$

$$\text{Skor TM} : 1 \times 20 = 20$$

$$\text{Jumlah} = 1029$$

$$\text{Perhitungan skor item: } \frac{1029}{1572} \times 100 = 65,46$$

Hasil perhitungan skor item tersebut jika dimasukkan dalam kategorisasi sebagaimana Tabel 4.2 di atas termasuk dalam kategori “Cenderung Adil” (*range score 50,01-66,67*). Hasil ini mengindikasikan bahwa responden belum bisa meyakini bahwa prosedur remunerasi di tempat mereka bekerja memungkinkan untuk diberikan masukan dan koreksi. Secara teori, upaya untuk memperbaiki kesalahan merupakan salah satu tujuan penting perlu ditegakkannya keadilan. Oleh karena itu, prosedur yang adil juga mengandung aturan yang bertujuan untuk memperbaiki kesalahan yang ada ataupun kesalahan yang mungkin muncul. Ketika saluran untuk upaya tersebut tidak ada atau tidak diketahui, persepsi keadilan remunerasi para *stakeholders* juga akan selaras dengan itu.

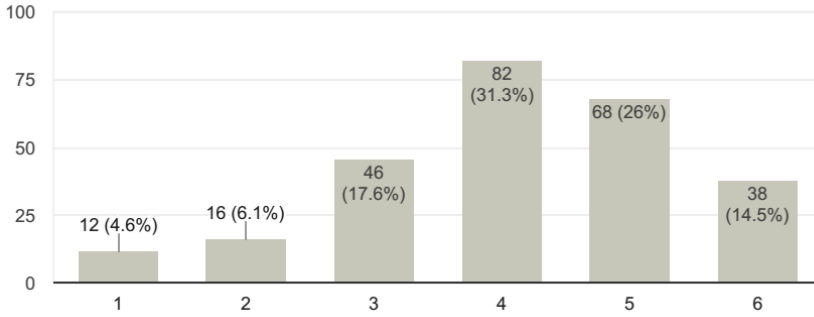
Hasil wawancara dengan *stakeholders* dari pembuat kebijakan menunjukkan bahwa prosedur remunerasi yang diterapkan di beberapa PTKIN sangat memungkinkan untuk diberikan masukan dan dilakukan koreksi. Akan tetapi, para penerima manfaat mungkin tidak sepenuhnya paham kepada siapa koreksi dan masukan itu disampaikan. Selama ini, masukan dan koreksi langsung disampaikan kepada pihak verifikator tanpa memahami tupoksi dari verifikator itu sendiri yang hanya bertugas melakukan verifikasi tanpa masuk ke pembuatan prosedur. Ketika saluran komunikasi tersebut tidak dipahami dengan baik maka masukan dan koreksi menjadi tidak sampai pada tempat yang seharusnya.

Kontradiksi jawaban antara yang didapat antara pembuat kebijakan dengan penerima manfaat menunjukkan ada hambatan komunikasi yang tidak terjembatani antara keduanya. Hasil observasi peneliti selama 2 tahun terakhir mendapati bahwa pergantian pejabat di tengah juga menjadi salah satu sebab tidak lancarnya komunikasi antara pembuat kebijakan dengan penerima manfaat. Sebagai informasi, mayoritas responden penerima manfaat dalam penelitian ini adalah dosen dengan tugas tambahan sebagaimana telah dijelaskan dalam Tabel 4.1 mengenai informasi demografi responden. Ketika dilakukan penelusuran lebih lanjut, hampir rata-rata PTKIN BLU melakukan pergantian pejabat dalam 2 tahun terakhir, seperti UIN Jakarta, UIN Riau, UIN Banda Aceh, UIN Surabaya, UIN Makassar, UIN Semarang, UIN Bandung, dan lain-lain.

g. Prosedur remunerasi menjunjung tinggi standar moral dan etika

Mengenai standar moral dan etika, mayoritas responden meyakini bahwa prosedur remunerasi yang diterapkan di PTKIN sudah menjunjung tinggi standar moral dan etika. Hal ini ditunjukkan dengan sebaran jawaban dari 262 responden untuk item, yaitu 31,3% untuk jawaban yang 'Cenderung Setuju' yaitu 24%, jawaban 'Setuju' sebesar 26%, dan jawaban 'Sangat Setuju' sebanyak 14,5%. Sisanya dibagi kepada jawaban yang mempunyai kecenderungan negatif. Hal ini mengindikasikan bahwa penerapan prosedur remunerasi di PTKIN diyakini oleh para responden sudah menjunjung standar moral dan etika yang tinggi, walaupun masih ada kesan kurang meyakinkan. Artinya, walaupun secara umum sudah memberikan jawaban positif, tetapi responden masih meyakini bahwa sebagian kecil prosedur

masih terdapat celah yang berkaitan dengan moral dan etika. Secara lebih jelas, kecenderungan tersebut dapat tergambarkan dalam Grafik 4.7.



Grafik 4.7. Sebaran Jawaban Item Cg

Hasil perhitungan lanjutan dengan metode persentase menunjukkan bahwa capaian skor untuk pernyataan ini adalah 68,58. Hasil ini diperoleh dari perhitungan berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Skor SS} & : 6 \times 38 = 228 \\
 \text{Skor S} & : 5 \times 68 = 340 \\
 \text{Skor CS} & : 4 \times 82 = 328 \\
 \text{Skor CTS} & : 3 \times 46 = 138 \\
 \text{Skor KM} & : 2 \times 16 = 32 \\
 \text{Skor TM} & : 1 \times 12 = 12 \\
 \text{Jumlah} & = 1078
 \end{aligned}$$

$$\text{Perhitungan skor item: } \frac{1078}{1572} \times 100 = 68,58$$

Hasil perhitungan skor item tersebut jika dimasukkan dalam kategorisasi sebagaimana Tabel 4.2 di atas termasuk dalam kategori "Adil" (*range score* 66,68-83,34). Hasil ini mengindikasikan bahwa responden meyakini bahwa prosedur remunerasi sudah menjunjung standar moral dan etika walaupun terlihat masih tersisa ruang keraguan. Secara teori,

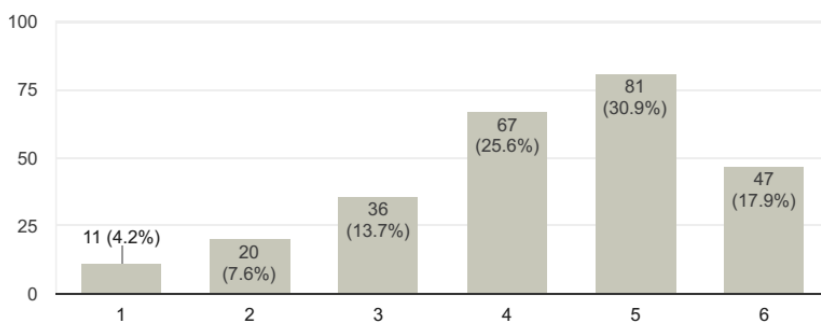
suatu prosedur baru bisa dikatakan adil jika didasarkan pada standar etika dan moral. Dengan demikian, meskipun berbagai hal di atas terpenuhi, bila substansinya tidak memenuhi standar etika dan moral, tidak bisa dikatakan adil.

Hasil ini merupakan cerminan dari dampak yang dirasakan oleh sebagian besar responden, bukan berdasarkan dari apa yang diketahui. Kesimpulan ini didapat dari wawancara dengan pengambil kebijakan yang memahami seluk beluk pemeriksaan capaian kinerja dari para penerima manfaat. Secara umum, para penerima manfaat tidak mengetahui secara sistematis bagaimana standar etika diterapkan dalam proses pembayaran remunerasi. Selain karena memang sifat alamiah manusia, proses perhitungan remunerasi relatif rumit. Dalam praktiknya, walaupun sudah beberapa kali diberikan penjelasan, para penerima manfaat masih belum mempunyai pemahaman yang menyeluruh terhadap proses perhitungan tersebut.

Hasil wawancara secara tidak terstruktur dengan beberapa penerima manfaat di beberapa PTKIN BLU menunjukkan bahwa walaupun penerima manfaat belum meyakini sepenuhnya bahwa prosedur remunerasi telah menjunjung tinggi nilai etika dan moral, tetapi mereka rata-rata meyakini bahwa individu-individu yang ditugaskan menangani proses tersebut dapat dipercaya. Observasi peneliti terhadap para pembuat kebijakan dari beberapa PTKIN BLU juga mendukung keyakinan tersebut. Secara umum, mereka adalah pilar terakhir yang membentengi institusi mereka bekerja dari serangan hal-hal yang tidak beretika.

h. Saya telah mendapatkan penjelasan tentang prosedur remunerasi

Sebaran jawaban dari 262 responden ketika ditanyakan tentang penjelasan mengenai prosedur remunerasi menunjukkan kecenderungan positif dimana sebagian besar responden menyatakan sangat setuju dan setuju. Kecenderungan tersebut terlihat dari sebaran jawaban yang menjawab 'Sangat Setuju' sebanyak 47 orang (17,9%), 'Setuju' sebanyak 81 orang (30,9%), 'Cenderung Setuju' sebanyak 67 orang (25,6%). Sebagian kecil lagi merupakan jawaban dari 'Cenderung Tidak Setuju' sebanyak 13,7%, 'Tidak Setuju' sebanyak 7,6%, dan jawaban 'Sangat Tidak Setuju' sebanyak 4,2% sebagaimana dapat dilihat pada Grafik 4.8.



Grafik 4.8. Sebaran Jawaban Item Ch

Untuk memperoleh gambaran yang lebih akurat, akumulasi jawaban responden perlu dilakukan perhitungan kuantifikasi dengan analisis persentase sehingga skor capaian dapat dikategorisasi dalam kelompok tertentu. Hasil perhitungan tersebut menunjukkan skor nilai untuk item ini adalah 70,87 yang didapat dari perhitungan skor masing-masing kategori jawaban:

Skor SS	:	6x47	=	282
Skor S	:	5x81	=	405
Skor CS	:	4x67	=	268
Skor CTS	:	3x36	=	108
Skor KM	:	2x20	=	40
Skor TM	:	1x11	=	11
Jumlah			=	1114
Perhitungan skor item:		$\frac{1114}{1572}$	$\times 100$	$= 70,87$

Nilai tersebut jika dimasukkan dalam kategorisasi sebagaimana Tabel 4.2 di atas termasuk dalam kategori “Adil” (*range score 66,68-83,34*). Dibandingkan dengan item-item sebelumnya, skor capaian untuk pernyataan ini merupakan yang paling tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa keyakinan yang tinggi dari para responden bahwa mereka telah mendapatkan penjelasan tentang prosedur remunerasi dari para pihak yang relevan.

Sebagai contoh, di UIN Ar-Raniry Banda Aceh, penjelasan mengenai prosedur remunerasi dilakukan sebelum perhitungan dan penilaian capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) dilakukan. Hal ini kemudian dilanjutkan dengan penjelasan tambahan ketika dilakukan sosialisasi panduan/manual IKU bagi para penerima manfaat. Untuk melakukan itu, tim verifikasi secara aktif mengunjungi unit-unit kerja terkait. Selama penjelasan berlangsung, audien dapat bertanya mengenai hal-hal yang berkaitan dengan penjelasan pemateri sebelumnya. Hal inilah yang kemudian dapat dirasakan oleh responden bahwa mereka sudah mendapatkan penjelasan mengenai prosedur remunerasi yang nanti mempengaruhi persepsi mereka terhadap item ini.

D. TINGKAT KEADILAN DISTRIBUTIF REMUNERASI DI PTKIN

Secara teori sebagaimana yang telah dijelaskan pada Bab II, keadilan distributif mengacu pada keseimbangan distribusi hasil organisasi berupa gaji, tunjangan dan bonus. Pada saat individu dalam organisasi mempersepsikan bahwa rasio masukan imbalan yang mereka terima seimbang, mereka akan merasakan kewajaran yang mengindikasikan adanya keadilan distributif. Imbalan yang dimaksud bukan hanya aspek finansial tetapi juga kesempatan promosi (Colquitt, 2001).

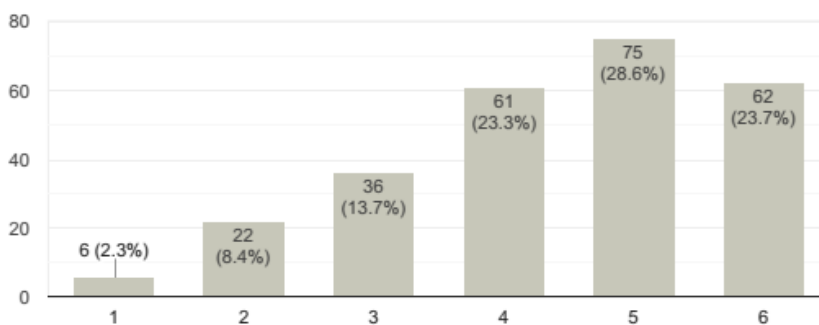
Item-item pengukuran disusun untuk menilai imbalan yang diberikan, meliputi: *P1 (Pay for Person)*, *P2 (Pay for Position)*, *P3 (Pay for Performance)*, lembur, Kompensasi Khusus Jabatan (KKJ), premi, dan kesempatan promosi. Indikator-indikator untuk mengukur Keadilan Distributif menggunakan item pengukuran yang dikembangkan oleh Colquitt (2001), yaitu: 1) persamaan, menunjukkan penilaian mengenai kesetaraan antara usaha yang diberikan dalam pekerjaan dengan imbalan yang diterima; 2) kelayakan, menunjukkan penilaian mengenai kelayakan imbalan yang diberikan perusahaan berdasarkan penyelesaian pekerjaan; 3) kontribusi, menunjukkan penilaian mengenai kesesuaian antara imbalan dengan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan; 4) kinerja, menunjukkan penilaian mengenai kesesuaian antara kinerja yang dihasilkan dengan imbalan yang diterima.

Penilaian persepsi keadilan remunerasi distributif dalam pandangan *stakeholders* PTKIN BLU di Indonesia dilakukan dengan melakukan survey dengan indikator sebagaimana yang telah dijelaskan di atas yang dirumuskan dalam bentuk pernyataan item. Secara umum, jawaban dari 262 responden

menunjukkan kecenderungan positif, tetapi masih perlu dilakukan analisis lanjut dengan menggunakan metode persentase untuk mendapat gambaran yang lebih riil. Penjelasan berikut mendeskripsikan jawaban responden terhadap pernyataan item secara detil:

- a. Remunerasi yang saya terima mencerminkan usaha yang saya lakukan dalam pekerjaan

Dari 262 respon yang didapat, sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa nominal remunerasi mereka merupakan cerminan dari yang usaha yang dilakukan. Hal terlihat dari sebaran jawaban yang menjawab 'Sangat Setuju' sebanyak 62 orang (23,7%), 'Setuju' sebanyak 75 orang (28,6%), 'Cenderung Setuju' sebanyak 61 orang (23,3%). Sisanya merupakan jawaban dari 'Cenderung Tidak Setuju' sebanyak 36 orang (13,7%), 'Tidak Setuju' sebanyak 22 orang (8,4%), dan jawaban 'Sangat Tidak Setuju' sebanyak 6 orang (2,3%) sebagaimana dapat dilihat pada Grafik 4.9.



Grafik 4.9. Sebaran Jawaban Item Da

Untuk memperoleh gambaran yang lebih akurat, akumulasi jawaban responden akan dianalisis dengan metode persentase sehingga skor capaian dapat dikategorisasi dalam kelompok

tertentu. Hasil perhitungan lanjutan dengan menggunakan analisis persentase menunjukkan skor nilai untuk item ini adalah 73,09 yang didapat dari perhitungan skor masing-masing kategori jawaban:

$$\text{Skor SS} : 6 \times 62 = 372$$

$$\text{Skor S} : 5 \times 75 = 375$$

$$\text{Skor CS} : 4 \times 61 = 244$$

$$\text{Skor CTS} : 3 \times 36 = 108$$

$$\text{Skor KM} : 2 \times 22 = 44$$

$$\text{Skor TM} : 1 \times 6 = 6$$

$$\text{Jumlah} = 1149$$

$$\text{Perhitungan skor item: } \frac{1149}{1572} \times 100 = 73,09$$

Jika dimasukkan dalam kategorisasi sebagaimana Tabel 4.2 di atas, skor tersebut berada pada kategori "Adil". Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden meyakini bahwa remunerasi yang mereka terima sudah mencerminkan usaha yang mereka lakukan dalam bekerja. Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat persepsi positif dari sebagian besar responden mengenai kesetaraan antara usaha yang diberikan dalam pekerjaan dengan imbalan yang diterima. Artinya, responden merasa bahwa nominal remunerasi yang mereka terima selama ini sudah sesuai dengan usaha atau upaya yang mereka keluarkan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Hal ini sejalan dengan informasi dari hasil wawancara dengan para pembuat kebijakan yang menyebutkan bahwa nominal remunerasi para penerima manfaat selama sudah sangat layak, bahkan melampaui dari nilai pekerjaan mereka. Akan tetapi, ketidakpuasan yang muncul biasanya bukan karena jumlahnya yang tidak memadai, tetapi karena perbandingan

dengan orang lain dari jabatan yang sama, atau dengan jabatan yang sama di institusi yang berbeda. Perbandingan tersebut kemudian disimpulkan secara sepihak tanpa mempertimbangkan faktor-faktor lain dari masing-masing individu yang juga berkontribusi terhadap penambahan atau pengurangan nominal rupiah yang mereka terima.

Hasil observasi peneliti di salah satu PTKIN BLU menunjukkan bahwa jika dibandingkan dengan masa-masa sebelum penerapan remunerasi, nominal rupiah yang diterima oleh penerima manfaat sudah sangat sesuai dan bahkan melebihi usaha yang dilakukan. Hanya saja, ketika diperbandingkan antar individu dan jabatan, masih terdapat ketimpangan sehingga terjadi perbedaan persepsi. Ada individu tertentu dengan jabatan tertentu yang tidak bekerja secara maksimal, tetapi bisa mengejar capaian kinerja karena ditopang oleh individu lain dalam unit kerjanya yang kalau tidak dilakukan akan mengganggu kinerja unit kerja secara keseluruhan.

Selain itu, distribusi kuantitas pekerjaan yang tidak seimbang diantara satu jenis jabatan yang sama pada unit yang berbeda juga menjadi penyebab perbedaan persepsi. Misalnya, untuk pekerjaan A di unit kerja X dituntut harus menyelesaikan 10 volume kegiatan. Sedangkan untuk pekerjaan yang sama di unit kerja Y hanya dituntut 6 volume kegiatan yang harus diselesaikan. Sedangkan perhitungan capaian kinerja dilakukan dengan persentase. Artinya, jika unit kerja X dapat menyelesaikan 6 volume kegiatan dari 10 yang ditargetkan maka hitungan capaian kinerja hanya 60% untuk item pekerjaan tersebut. Sedangkan jika unit kerja Y dapat menyelesaikan 6

volume kegiatan, perhitungan capaian kinerja akan langsung 100% karena hanya 6 volume kegiatan yang ditargetkan.

Jadi secara umum, dapat disimpulkan bahwa perbedaan persepsi keadilan pada pernyataan item ini bukan terletak pada nominal rupiah berbanding dengan usaha yang mereka lakukan tetapi lebih kepada perbandingan kepada individu dengan pekerjaan yang sejenis dengan volume pekerjaan yang berbeda. Dari penjelasan di atas terlihat bahwa sangat wajar untuk item ini para responden mempersepsikan bahwa mereka telah diperlakukan secara adil menurut kadar usaha mereka.

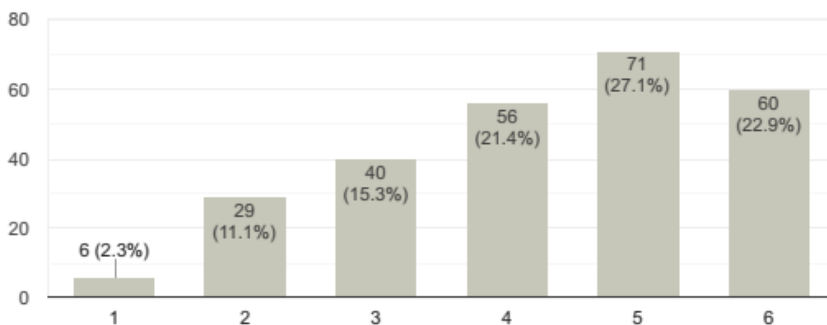
b. Remunerasi yang saya terima sesuai dengan pekerjaan yang saya selesaikan

Sebaran jawaban dari 262 responden untuk pernyataan item ini menunjukkan kecenderungan positif dimana sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa nominal remunerasi mereka sesuai dengan jumlah dan jenis pekerjaan yang diselesaikan. Hal terlihat dari sebaran jawaban yang menjawab 'Sangat Setuju' sebanyak 60 orang (22,9%), 'Setuju' sebanyak 71 orang (27,1%), 'Cenderung Setuju' sebanyak 56 orang (21,4%). Sisanya merupakan jawaban dari 'Cenderung Tidak Setuju' sebanyak 15,3%, 'Tidak Setuju' sebanyak 11,1%, dan jawaban 'Sangat Tidak Setuju' sebanyak 2,3%. Gambaran umum dari sebaran jawaban responden dapat dilihat pada Grafik 4.10.

Hasil perhitungan lanjutan dengan menggunakan analisis persentase menunjukkan skor nilai untuk item ini adalah 71,44 yang didapat dari perhitungan skor masing-masing kategori jawaban:

$$\begin{aligned} \text{Skor SS} & : 6 \times 61 = 360 \\ \text{Skor S} & : 5 \times 77 = 355 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
\text{Skor CS} & : 4 \times 55 = 224 \\
\text{Skor CTS} & : 3 \times 41 = 120 \\
\text{Skor KM} & : 2 \times 25 = 58 \\
\text{Skor TM} & : 1 \times 6 = 6 \\
\text{Jumlah} & = 1123 \\
\text{Perhitungan skor item: } & \frac{1123}{1572} \times 100 = 71,44
\end{aligned}$$



Grafik 4.10. Sebaran Jawaban Item Db

Hasil perhitungan skor item tersebut jika dimasukkan dalam kategorisasi sebagaimana Tabel 4.2 berada pada kategori “Adil”. Hasil ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden sudah cenderung meyakini bahwa remunerasi yang mereka terima sudah sesuai dengan jumlah pekerjaan yang mereka selesaikan. Artinya, sebagian responden menganggap bahwa mereka telah diperlakukan secara adil dalam kaitan antara jumlah remunerasi yang mereka terima berbanding dengan jumlah pekerjaan yang mereka selesaikan.

Menurut informasi dari para pengambil kebijakan yang didapat dari wawancara selama penelitian ini berlangsung, dibandingkan dengan periode sebelum remunerasi diterapkan, ukuran selesainya suatu pekerjaan sudah dihitung dengan menggunakan parameter tertentu. Sebelum melaksanakan

tugasnya, para pejabat penerima manfaat remunerasi ini diharuskan untuk membuat perjanjian kinerja dengan atasannya mengenai jenis-jenis pekerjaan yang akan diselesaikan dalam satu tahun ajaran atau tahun anggaran (untuk pejabat struktural). Untuk pejabat dari dosen dengan tugas tambahan, periode perhitungan dibagi dalam dua semester pelaporan sesuai dengan periode perkuliahan. Sedangkan untuk pejabat struktural, periode pelaporan dibagi dalam empat triwulan.

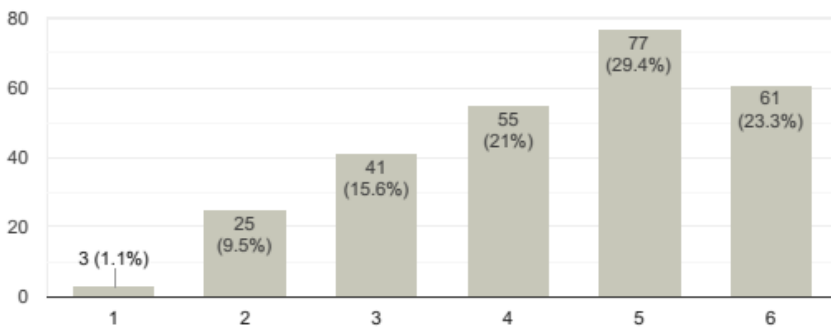
Pada masing-masing perjanjian kinerja setiap pejabat sudah tertera jenis dan jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan untuk periode pelaporan sehingga mereka dapat berpedoman ke dokumen tersebut. Untuk jenis pekerjaan yang telah diselesaikan, para pejabat tersebut diminta untuk menyampaikan bukti pendukung sesuai dengan panduan pengisian. Misalnya, jika dalam perjanjian kinerja disebutkan jenis pekerjaan yang harus diselesaikan adalah menyelenggarakan seminar bagi mahasiswa maka yang harus dilaporkan adalah laporan penyelenggaraan seminar sesuai dengan standar pelaporan untuk petanggungjawaban suatu kegiatan. Sedangkan untuk jumlah pekerjaan disesuaikan dengan jumlah yang diperjanjikan sebelumnya. Jadi, jika jumlah kegiatan seminar yang diminta adalah empat seminar, maka yang laporan yang harus disampaikan juga sejumlah tersebut.

Hal inilah yang dinilai oleh para responden sebagai sesuatu yang adil ketika diukur dengan remunerasi yang mereka terima. Perspektif ketidakadilan yang terjadi dalam item ini disebabkan oleh adanya pembebanan pekerjaan yang dirasakan para pejabat yang berkaitan tidak berhubungan langsung dengan pekerjaan mereka sehingga outputnya tidak dikontrol. Misalnya, seorang Ketua Prodi yang tidak pernah diberikan anggaran khusus

dibebankan item kinerja “realisasi anggaran”. Hal ini dapat menimbulkan persepsi ketidakadilan jika Ketua Prodi tersebut tidak sepenuhnya menyadari bahwa untuk bisa terealisasinya anggaran yang ada, kegiatan-kegiatan yang menjadi tanggungjawab dari masing-masing pejabat termasuk yang berada di bawah tanggungjawab Ketua Prodi tersebut harus terlaksana.

c. Remunerasi yang saya terima mencerminkan kontribusi saya kepada universitas

Dari 262 respon yang didapat, sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa nominal remunerasi mereka merupakan cerminan dari kontribusi yang dilakukan kepada universitas. Hal terlihat dari sebaran jawaban yang menjawab ‘Sangat Setuju’ sebanyak 61 orang (23,3%), ‘Setuju’ sebanyak 77 orang (29,4%), ‘Cenderung Setuju’ sebanyak 55 orang (21%), ‘Cenderung Tidak Setuju’ sebanyak 41 orang (15,6%). Sementara sisanya merupakan cerminan jawaban ‘Tidak Setuju’ sebanyak 9,5%, dan jawaban ‘Sangat Tidak Setuju’ sebanyak 1,1%. Secara umum terlihat kecenderungan positif dari jawaban responden sebagaimana dapat dilihat pada Grafik 4.11.



Grafik 4.11. Sebaran Jawaban Item Dc

Jawaban yang lebih akurat mengenai kesesuaian antara remunerasi yang diterima dengan pekerjaan yang diselesaikan dapat dilakukan perhitungan dengan analisis persentase sehingga skor capaian dapat dikategorisasi dalam kelompok tertentu. Hasil perhitungan lanjutan dengan menggunakan analisis persentase menunjukkan skor nilai untuk item ini adalah 72,96 yang didapat dari perhitungan skor masing-masing kategori jawaban:

$$\text{Skor SS} : 6 \times 61 = 366$$

$$\text{Skor S} : 5 \times 77 = 385$$

$$\text{Skor CS} : 4 \times 55 = 220$$

$$\text{Skor CTS} : 3 \times 41 = 123$$

$$\text{Skor KM} : 2 \times 25 = 50$$

$$\text{Skor TM} : 1 \times 3 = 3$$

$$\text{Jumlah} = 1147$$

$$\text{Perhitungan skor item: } \frac{1147}{1572} \times 100 = 72,96$$

Hasil perhitungan skor item tersebut jika dimasukkan dalam kategorisasi sebagaimana Tabel 4.2 berada pada kategori “Adil”. Hasil ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden sudah cenderung meyakini bahwa remunerasi yang mereka terima sudah mencerminkan kontribusi mereka kepada PTKIN tempat mereka bekerja. Artinya, sebagian besar responden beranggapan bahwa mereka telah diperlakukan secara adil sebagai cerminan dari kontribusi mereka terhadap universitas. Hal ini mengindikasikan besaran jumlah remunerasi akan berimplikasi pada kontribusi yang akan diberikan kepada universitas.

Akan tetapi, hasil wawancara dengan para pembuat kebijakan dari berbagai PTKIN BLU menunjukkan hal yang

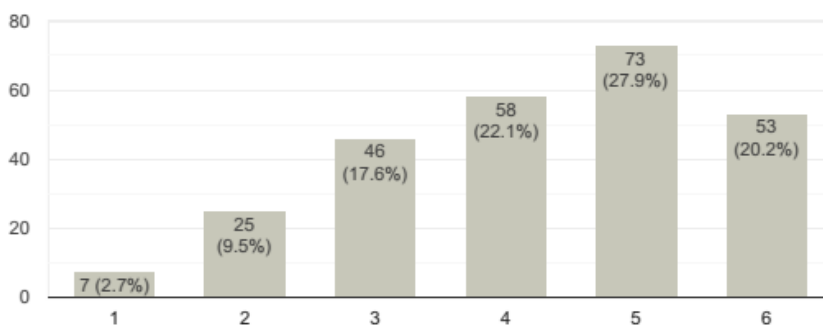
berbeda. Dalam pandangan para pembuat kebijakan, kontribusi yang diberikan kepada universitas relatif tidak jauh berbeda antara masa sebelum dengan masa sesudah penerapan remunerasi. Hal yang membedakan hanya saja dari sisi dokumentasi yang sudah lebih terjaga dan tersimpan dengan baik. Observasi peneliti di UIN Ar-Raniry juga mendukung pandangan tersebut. Jika dibandingkan dengan beberapa tahun sebelum remunerasi diterapkan, pola kerja civitas akademika di UIN Ar-Raniry sekarang masih sama seperti dulu walaupun dengan *tools* yang berbeda. Misalnya, jika dulu jam efektif masuk kantor sesuai aturan yang berlaku adalah jam 8, tetapi rata-rata pegawai masuk kantor pada jam 9 pagi; sekarang pun kondisinya tidak jauh berbeda. Hanya saja dulu dicatat dalam buku absen secara manual yang diisi secara rapelan, sekarang menggunakan mesin finger print yang ditekan secara harian. Walaupun diisi secara rapelan di satu waktu tertentu dan jam rata-rata masuk kantor adalah jam 9, tetap tercatat secara harian sesuai dengan ketentuan, yaitu jam 8. Sedangkan saat ini dicatat dengan mesin *finger print* yang hasilnya sesuai dengan realitas kehadiran di depan mesin tersebut, para civitas akademika akan mengejar absen dulu, baru kemudian pergi lagi dan kembali juga ke kantor pada jam 9.

Sisa persentase *unfavorable* dari jawaban ini dapat mempunyai arti yang berbeda jika dilihat dari tipikal pejabat; tipe pekerja maupun bukan tipe pekerja. Bagi tipe pekerja, apa yang berikan kepada universitas mungkin melebihi dari nominal remunerasi yang seharusnya mereka sehingga mereka akan memberikan jawaban yang mengekspresikan ketidakadilan terhadap item ini. Sebaliknya, bagi tipe bukan pekerja, justru jumlah remunerasi yang mereka terima yang melebihi dari apa

yang seharusnya mereka terima, sehingga mereka akan menjawab bahwa jumlah remunerasi yang mereka terima bukan merupakan cerminan dari kontribusi yang mereka berikan kepada universitas.

d. Remunerasi yang saya terima sesuai dengan kinerja yang saya hasilkan

Sebaran jawaban dari 262 responden menunjukkan kecenderungan positif dimana sebagian besar responden menyatakan sangat setuju dan setuju bahwa nominal remunerasi mereka sesuai dengan kinerja yang dilakukan. Kecenderungan tersebut terlihat dari sebaran jawaban yang menjawab 'Sangat Setuju' sebanyak 53 orang (20,2%), 'Setuju' sebanyak 73 orang (27,9%), 'Cenderung Setuju' sebanyak 58 orang (22,1%). Sebagian kecil lagi merupakan jawaban dari 'Cenderung Tidak Setuju' sebanyak 17,6%, 'Tidak Setuju' sebanyak 9,5%, dan jawaban 'Sangat Tidak Setuju' sebanyak 2,7% sebagaimana dapat dilihat pada Grafik 4.12.



Grafik 4.12. Sebaran Jawaban Item Dd

Untuk memperoleh hasil yang akurat mengenai sebaran jawaban responden, perlu dilakukan perhitungan secara

kuantifikasi dengan menggunakan analisis persentase. Hasil perhitungan lanjutan dengan menggunakan analisis persentase tersebut menunjukkan skor nilai untuk item ini adalah 70,61 yang didapat dari perhitungan skor masing-masing kategori jawaban:

$$\text{Skor SS} : 6 \times 53 = 318$$

$$\text{Skor S} : 5 \times 73 = 365$$

$$\text{Skor CS} : 4 \times 58 = 232$$

$$\text{Skor CTS} : 3 \times 46 = 138$$

$$\text{Skor KM} : 2 \times 25 = 50$$

$$\text{Skor TM} : 1 \times 7 = 7$$

$$\text{Jumlah} = 1110$$

$$\text{Perhitungan skor item: } \frac{1110}{1572} \times 100 = 70,61$$

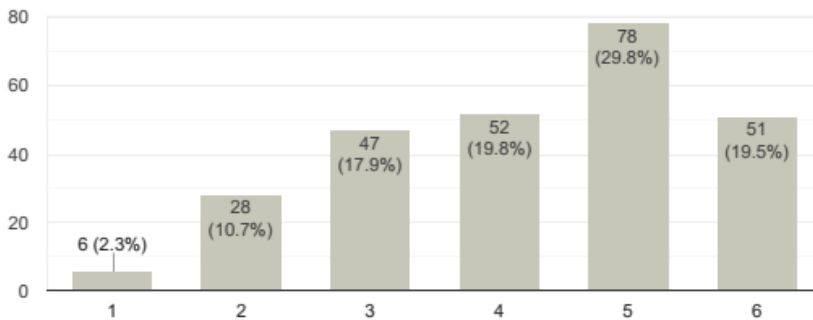
Hasil perhitungan skor item tersebut jika dimasukkan dalam kategorisasi sebagaimana Tabel 4.2 berada pada kategori “Adil”. Hasil ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden sudah cenderung meyakini bahwa remunerasi yang mereka terima sudah sesuai kinerja yang mereka hasilkan. Angka ini bisa diterjemahkan secara *favorable* maupun secara *unfavorable*. Secara *favorable* dapat diartikan bahwa jika mereka beranggapan bahwa hasil yang mereka terima adalah sedikit, maka secara tidak langsung mereka mengakui bahwa kinerja yang mereka hasilkan juga sedikit. Sebaliknya, jika kinerja mereka bagus, mereka mengakui bahwa jumlah yang mereka terima sudah sesuai. Secara *unfavorable* dapat diartikan bahwa berapapun angka remunerasi yang diterima dalam anggapan para responden tidak pernah sesuai, bisa terlalu banyak atau terlalu sedikit. Remunerasi lebih banyak jika dibandingkan dengan kinerja yang dihasilkan, atau nominal remunerasi dianggap

kurang jika dibandingkan jumlah kinerja yang dihasilkan. Kenyataan jawaban untuk item ini menunjukkan kecenderungan kepada pilihan yang *favorable*.

Sebaran jawaban ini terkonfirmasi ketika dilakukan wawancara dengan para pembuat kebijakan yang juga sekaligus penerima manfaat dari remunerasi. Kenyataan yang terjadi di beberapa PTKIN BLU menunjukkan bahwa ada peningkatan kinerja setelah penerapan remunerasi, terutama dari sisi keteraturan administrasi. Jika dulu setiap pekerjaan relatif tidak tercatat dan terdokumentasi dengan baik, sekarang segala sesuatu tercatat dan dapat memberikan bukti hasil kinerja. Ketika suatu PTKIN menyusun Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) pada suatu akhir periode, data-data kinerja dapat tersusun dengan baik dan sesuai dengan realita yang terjadi ketika dilakukan penilaian remunerasi.

e. Remunerasi yang saya terima sesuai dengan kemampuan yang saya miliki

Sama seperti item sebelumnya, hasil jawaban dari 262 responden menunjukkan kecenderungan positif dimana sebagian besar responden menyatakan sangat setuju dan setuju bahwa nominal remunerasi mereka terima sesuai dengan kemampuannya. Artinya para *stakeholders* secara umum mengakui bahwa nominal remunerasi yang mereka terima sudah sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki. Hal ini dapat terlihat dari sebaran jawaban responden dimana sebanyak 19,5% menyatakan 'Sangat Setuju' dan 26,7% menyatakan 'Setuju' terhadap pernyataan tersebut. Selebihnya memiliki kecenderungan sebaliknya sebagaimana dapat dilihat pada Grafik 4.13.



Grafik 4.13. Sebaran Jawaban Item De

Akan tetapi, untuk memperoleh gambaran yang akurat mengenai sebaran jawaban responden perlu dilakukan analisis lanjutan dengan metode persentase, yaitu:

$$\text{Skor SS} : 6 \times 51 = 306$$

$$\text{Skor S} : 5 \times 78 = 390$$

$$\text{Skor CS} : 4 \times 52 = 208$$

$$\text{Skor CTS} : 3 \times 47 = 141$$

$$\text{Skor KM} : 2 \times 28 = 56$$

$$\text{Skor TM} : 1 \times 6 = 6$$

$$\text{Jumlah} = 1107$$

$$\text{Perhitungan skor item: } \frac{1107}{1572} \times 100 = 70,42$$

Hasil perhitungan skor item tersebut jika dimasukkan dalam kategorisasi sebagaimana Tabel 4.2 di atas termasuk dalam kategori "Adil" (*range score* 66,68-83,34). Hasil ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden meyakini bahwa nominal remunerasi yang diterima sudah sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Sama seperti penjelasan pada poin sebelumnya, hal mengindikasikan bahwa jika persepsi responden terhadap nominal remunerasi adalah tinggi, maka

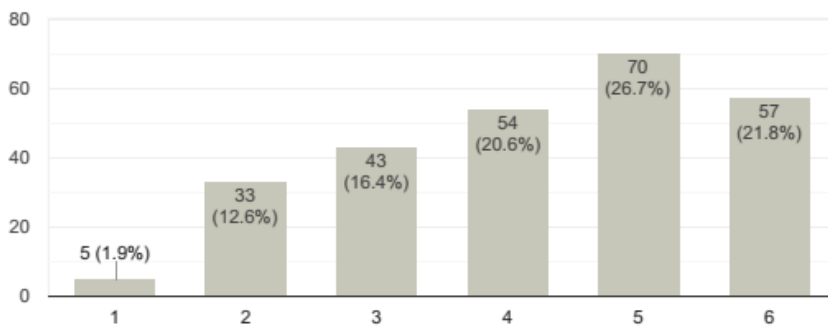
dengan sendirinya mereka mengakui bahwa kemampuan mereka juga adalah tinggi. Sebaliknya, jika mereka mengatakan bahwa nominal remunerasi adalah rendah, hal ini juga dapat berbanding lurus dengan hal tersebut.

Hasil wawancara dengan *stakeholders* dari pembuat kebijakan menunjukkan bahwa perbandingan nominal remunerasi dengan kemampuan para pegawai di PTKIN BLU sangat variatif. Ada pegawai yang punya kemampuan lebih tetapi belum dapat terakomodir dalam sistem sehingga nominal remunerasi yang mereka terima relatif sama dengan yang berkemampuan rendah. Sistem remunerasi yang ada sekarang belum memungkinkan adanya penilaian yang bersifat lebih menyeluruh dengan juga memasukkan penilaian kualitatif. Ada banyak faktor yang menghambat ke arah itu, diantaranya kemampuan atasan untuk menilai secara objektif berdasarkan data-data kualitatif masih belum begitu baik. Budaya timur yang mengedepankan prinsip 'tidak enak', misalnya, menjadi hal yang signifikan ketika dilakukan penilaian dengan pola kualitatif. Dalam penelitian kuantitatif, pola 'tidak enak' tersebut akan muncul ketika diberikan pilihan jawaban 'netral' pada suatu angket. Hal ini sesuai dengan kajian Trompenaars and Hampden-Turner (1997) tentang kecenderungan jawaban netral ketika diberikan pilihan jawaban ganjil kepada para responden dari wilayah Asia Tenggara termasuk Indonesia. Hal inilah menurut Cooper and Schindler (2008) menjadi salah satu penyebab kurang validnya hasil suatu penelitian ketika ada pilihan jawaban seperti itu.

f. Remunerasi yang saya terima sesuai dengan jabatan saya

Sebaran jawaban dari 262 responden menunjukkan kecenderungan positif dimana sebagian besar responden

menyatakan setuju bahwa nominal remunerasi mereka sesuai dengan jabatan yang mereka emban. Kecenderungan tersebut terlihat dari sebaran jawaban dimana responden yang menjawab 'Sangat Setuju' sebanyak 57 orang (21,8%), 'Setuju' sebanyak 70 orang (26,7%), 'Cenderung Setuju' sebanyak 54 orang (20,6%). Selebihnya merupakan jawaban dari 'Cenderung Tidak Setuju' sebanyak 16,4%, 'Tidak Setuju' sebanyak 12,6%, dan jawaban 'Sangat Tidak Setuju' sebanyak 1,9% sebagaimana dapat dilihat pada Grafik 4.14.



Grafik 4.14. Sebaran Jawaban Item Df

Untuk memperoleh gambaran yang lebih akurat, akumulasi jawaban responden perlu dilakukan perhitungan kuantifikasi dengan analisis persentase sehingga skor capaian dapat dikategorisasi dalam kelompok tertentu. Hasil perhitungan tersebut menunjukkan skor nilai untuk item ini adalah 70,48 yang didapat dari perhitungan skor masing-masing kategori jawaban:

$$\begin{aligned}
 \text{Skor SS} & : 6 \times 57 = 342 \\
 \text{Skor S} & : 5 \times 70 = 350 \\
 \text{Skor CS} & : 4 \times 54 = 216 \\
 \text{Skor CTS} & : 3 \times 43 = 129
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
\text{Skor KM} & : 2 \times 33 = 66 \\
\text{Skor TM} & : 1 \times 5 = 5 \\
\text{Jumlah} & = 1108 \\
\text{Perhitungan skor item:} & \frac{1108}{1572} \times 100 = 70,48
\end{aligned}$$

Nilai tersebut jika dimasukkan dalam kategorisasi sebagaimana Tabel 4.2 di atas termasuk dalam kategori “Adil” (*range score 66,68-83,34*). Jawaban ini mengindikasikan keyakinan responden akan kesesuaian nominal remunerasi yang diterima dengan jabatan yang sedang diemban. Secara keseluruhan, skor tersebut memberikan gambaran bahwa ‘harga’ jabatan yang dipegang oleh seorang responden sudah sesuai dengan rupiah yang dibayarkan dalam remunerasi.

Sejalan dengan perhitungan di atas, menurut responden dari sisi pembuat kebijakan, untuk menentukan besaran nominal rupiah untuk sebuah jabatan dilakukan dengan menggunakan 10 faktor kompetensi internal, yaitu kompetensi teknis, manajerial, komunikasi, analisis, pedoman, wewenang, harta, peran jabatan, dan probabilitas risiko. Selain faktor kompetensi internal tersebut, faktor-faktor kondisi kerja juga termasuk dalam perhitungan, yaitu lingkungan fisik, kontak fisik, koodinasi indra, kondisi mental, durasi mental, jadwal kerja, emergensi, referral, komplikasi medis, brand image, dan tingkat radiasi. Faktor-faktor ini kemudian diramu sehingga menghasilkan nilai tertentu. Gabungan dari seluruh nilai tersebut kemudian ditotal untuk kemudian baru diketahui harga sebuah jabatan. Dengan gambaran perhitungan tersebut, sudah seharusnya nominal remunerasi yang diterima oleh seorang pegawai sesuai dengan jabatan yang diembannya.

Kondisi *unfavorable* yang ada disebabkan oleh perbandingan yang dilakukan oleh masing-masing individu dengan individu lain dengan jabatan yang sama tanpa memahami secara menyeluruh perhitungan sehingga menghasilkan nominal rupiah sebagaimana yang mereka terima. Kondisi tersebut bisa juga terjadi jika terjadi *gap* yang sangat jauh dengan jabatan di atasnya. Apalagi ketika individu yang mengisi jabatan tersebut menurut penilaian mereka kurang mempunyai kapasitas untuk menjabat. Selain itu, ketika dibandingkan dengan institusi yang lain juga bisa menyebabkan perbedaan karena kondisi pemasukan masing-masing institusi berbeda. Faktor-faktor seperti ini memang tidak dihindari dalam suatu institusi.

g. Remunerasi yang saya terima sesuai dengan harapan saya

Berbeda dengan item-item sebelumnya, hasil jawaban dari 262 responden terhadap kesesuaian nominal remunerasi dengan harapan responden menunjukkan respon yang bervariasi. Jawaban tersebut didominasi oleh pernyataan 'Cenderung Setuju' sebanyak 65 orang (24,8%), diikuti secara berturut-turut oleh jawaban 'Tidak Setuju' sebanyak 47 orang (17,9%), 'Cenderung Tidak Setuju' sebanyak 45 orang (17,2%), 'Setuju' 44 orang (16,8%), 'Sangat Setuju' 35 orang (13,4%), dan 'Sangat Tidak Setuju' sebanyak 26 orang (9,9%). Grafik 4.15 menggambarkan sebaran jawaban responden untuk item ini.

Untuk memperoleh gambaran yang lebih akurat, akumulasi jawaban responden perlu dilakukan perhitungan kuantifikasi dengan analisis persentase sehingga skor capaian dapat dikategorisasi dalam kelompok tertentu. Hasil perhitungan tersebut menunjukkan skor nilai untuk item ini adalah 60,11

yang didapat dari perhitungan skor masing-masing kategori jawaban:

$$\text{Skor SS} : 6 \times 35 = 210$$

$$\text{Skor S} : 5 \times 44 = 220$$

$$\text{Skor CS} : 4 \times 65 = 260$$

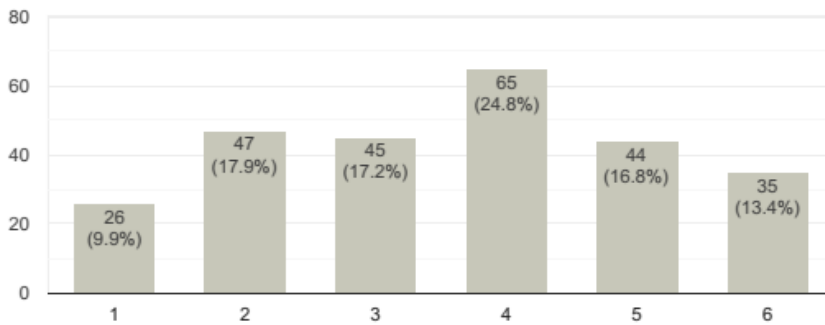
$$\text{Skor CTS} : 3 \times 45 = 135$$

$$\text{Skor KM} : 2 \times 47 = 94$$

$$\text{Skor TM} : 1 \times 26 = 26$$

$$\text{Jumlah} = 945$$

$$\text{Perhitungan skor item: } \frac{945}{1572} \times 100 = 60,11$$



Grafik 4.15. Sebaran Jawaban Item Dg

Nilai tersebut jika dimasukkan dalam kategorisasi sebagaimana Tabel 4.2 di atas termasuk dalam kategori “Cenderung Adil” (*range score 50,01-66,67*). Dibandingkan dengan item-item sebelumnya, skor capaian untuk pernyataan ini merupakan satu-satunya yang paling rendah dalam kriteria keadilan distributif. Hal ini mengindikasikan bahwa ekspektasi pribadi dari sebagian besar responden berbeda dengan kenyataan yang ada. Secara keseluruhan, skor tersebut memberikan gambaran bahwa nominal remunerasi di PTKIN

BLU belum memberikan kepuasan sesuai dengan harapan para pegawainya.

Hasil ini agak kontradiksi dengan beberapa jawaban dari pernyataan-pernyataan item sebelumnya yang semuanya masuk dalam kategori "Adil". Jika dianalisis lebih lanjut, ada beberapa penyebab sehingga kondisi terjadi. *Pertama*, ekspektasi nominal terhadap suatu jabatan terlalu tinggi sehingga ketika dihadapkan pada kenyataan yang ada menimbulkan kekecewaan dalam jawaban yang *unfavorable*. *Kedua*, minimnya pengetahuan tentang sistem remunerasi yang menyebabkan para pegawai memiliki ekspektasi remunerasi dari realitas masing-masing PTKIN. *Ketiga*, jabatan yang diperoleh bukan merupakan karena kompetensi individu tetapi lebih kepada kedekatan personal dengan pejabat di atasnya, sehingga pemahaman jabatan itu sendiri tidak terpahami sebagai sebuah amanah, tetapi dianggap sebagai berkah sehingga cenderung memasang ekspektasi yang tinggi.

E. PERSEPSI KEADILAN REMUNERASI DI PTKIN DALAM PERSPEKTIF STAKEHOLDERS

Sebagaimana dijelaskan dalam pembahasan metode penelitian, hasil persepsi dibagi dalam enam kategori, yaitu "sangat adil" dengan skor persepsi antara 83,35 s.d 100; "adil" dengan skor antara 66,68 s.d. 83,34; "cenderung adil" dengan skor antara 50,01 s.d. 66,67; "cenderung tidak adil" dengan skor antara 33,34 s.d. 50; "tidak adil" dengan skor antara 16,67 s.d. 33,33; "sangat tidak adil" dengan skor antara 0 s.d. 16,66. Secara umum nilai rekapitulasi keadilan prosedural dan keadilan distributif pada PTKIN BLU di Indonesia masing-masing adalah "cenderung adil" dengan skor rata-rata 65,70, dan "adil" dengan

skor 69,87. Gambaran detil dari skor persepsi keadilan prosedural dan persepsi keadilan distributif untuk masing-masing pernyataan item dirinci dalam Tabel 4.3 dan Tabel 4.4.

Tabel 4.3. Persepsi Keadilan Prosedural Remunerasi

No	Pernyataan	Hasil Penilaian	Jumlah Jawaban							Σn	Skor
			STS	TS	CTS	CS	S	SS			
1	Prosedur remunerasi di tempat saya bekerja telah mengekspresikan pandangan dan perasaan saya	Cenderung Adil	16	37	61	78	39	31	262	61,45	
2	Saya dapat mempertanyakan hasil yang muncul dari prosedur-prosedur remunerasi tersebut	Cenderung Adil	13	29	47	74	59	40	262	66,35	
3	Prosedur remunerasi telah diterapkan secara konsisten	Cenderung Adil	18	38	48	77	53	28	262	62,28	
4	Prosedur remunerasi dibuat berdasarkan data dan informasi yang akurat	Adil	14	26	46	73	64	39	262	66,79	
5	Tidak ada orang atau kelompok yang diistimewakan dalam penerapan prosedur remunerasi	Cenderung Adil	27	31	43	63	55	43	262	63,80	
6	Prosedur remunerasi di tempat saya bekerja memungkinkan saya memberikan masukan dan koreksi	Cenderung Adil	20	26	48	69	57	42	262	65,46	
7	Prosedur remunerasi menjunjung tinggi standar moral dan etika	Adil	12	16	46	82	68	38	262	68,58	
8	Saya telah mendapatkan penjelasan tentang prosedur remunerasi	Adil	11	20	36	67	81	47	262	70,87	
	SKOR PERSEPSI KEADILAN PROSEDURAL REMUNERASI	Cenderung Adil								65,70	

Dari delapan pernyataan dalam pengukuran persepsi keadilan prosedural remunerasi yang nilai, hanya tiga item masuk ke dalam kategori “Adil”, sedangkan lima lainnya masuk ke dalam kategori “Cenderung Adil”. Jika dilihat secara lebih dekat, dari tiga item yang masuk ke kategori “Adil”, dua diantaranya mendapati skor persepsi yang relatif rendah,

mendekati batas bawah untuk kategori tersebut sebagaimana yang dijelaskan dalam Tabel 4.2 di atas.

Gambaran nilai persepsi ini memberikan kesimpulan bahwa untuk keadilan prosedural, masih banyak hal yang harus diperbaiki seperti lebih memastikan keterlibatan para perwakilan di tiap-tiap jabatan dalam pembahasan prosedur remunerasi. Selain itu, saluran komunikasi masih harus diperbaiki sehingga para pegawai bisa dan mudah untuk mempertanyakan hasil yang muncul dari prosedur-prosedur remunerasi. Sebagai tambahan, konsistensi penerapan aturan juga menjadi salah satu hal yang patut digarisbawahi untuk dapat diperbaiki di masa-masa yang akan datang.

Selanjutnya, sebagian besar responden juga masih merasa ada orang atau kelompok yang diistimewakan dalam penerapan prosedur remunerasi di PTKIN tempat mereka bertugas. Terlepas dari berbagai argumen yang telah dikemukakan sebelumnya, hal ini harus menjadi perhatian serius para pimpinan PTKIN sehingga persepsi keadilan remunerasi prosedural tergambarkan secara lebih bagus dan riil. Hal lainnya yang juga harus menjadi perhatian pimpinan PTKIN adalah memperbaiki saluran komunikasi dalam hal pemberian masukan dan koreksi terhadap prosedur yang sedang berjalan sehingga dapat segera diperbaiki atau paling tidak diperbaiki di tahun berikutnya.

Untuk masalah keakuratan data dan informasi sebagai bahan dasar penyusunan prosedur juga harus diberikan perhatian. Walaupun hasil perhitungan skor item masuk dalam kategori "adil" tetapi berada angka yang mendekati batas bawah. Artinya, data dan informasi yang selama ini diperoleh dari sampel dan dokumen yang sama harus ditambah dengan

data dan dokumen dengan variasi yang lebih berbeda sehingga dapat mewakili kompleksitas prosedural remunerasi itu sendiri. Hal yang sama juga berlaku pada integrasi nilai-nilai etika dan moral dalam penerapan prosedur remunerasi. Dengan skor yang relatif rendah untuk kategori “adil”, nilai-nilai moral dan etika yang diterapkan harus lebih terlihat, misalnya dengan dinyatakan dalam dokumen tertentu bahwa prosedur remunerasi menjunjung tinggi standar moral dan etika.

Tabel 4.4. Persepsi Keadilan Distributif Remunerasi

No	Pernyataan	Hasil Penilaian	Jumlah Jawaban							Skor
			STS	TS	CTS	CS	S	SS	Σn	
1	Remunerasi yang saya terima mencerminkan usaha yang saya lakukan dalam pekerjaan	Adil	6	22	36	61	75	62	262	73.09
2	Remunerasi yang saya terima sesuai dengan pekerjaan yang saya selesaikan	Adil	6	29	40	56	71	60	262	71.44
3	Remunerasi yang saya terima mencerminkan kontribusi saya kepada universitas	Adil	3	25	41	55	77	61	262	72.96
4	Remunerasi yang saya terima sesuai dengan kinerja yang saya hasilkan	Adil	7	25	46	58	73	53	262	70.61
5	Remunerasi yang saya terima sesuai dengan kemampuan yang saya miliki	Adil	6	28	47	52	78	51	262	70.42
6	Remunerasi yang saya terima sesuai dengan jabatan saya	Adil	5	33	43	54	70	57	262	70.48
7	Remunerasi yang saya terima sesuai dengan harapan saya	Cenderung Adil	26	47	45	65	44	35	262	60.11
	SKOR PERSEPSI KEADILAN DISTRIBUTIF REMUNERASI	Adil								69.87

Berbeda dengan hasil persepsi keadilan prosedural remunerasi, dari tujuh pernyataan item yang digunakan dalam pengukuran persepsi keadilan distributif remunerasi, hanya satu item masuk ke dalam kategori “Cenderung Adil”, sedangkan enam lainnya masuk ke dalam kategori “Adil”. Jika dilihat

secara lebih dekat, dari item yang masuk ke kategori “Cenderung Adil” mempunyai skor dalam batas atas. Sementara untuk enam item lainnya yang masuk ke dalam kategori “Adil” mempunyai menengah jika mengacu kepada kategori sebagaimana yang dijelaskan dalam Tabel 4.2.

Gambaran nilai persepsi ini memberikan kesimpulan bahwa untuk keadilan distributif, hasil yang didapat jauh lebih baik. Artinya, persepsi keadilan distributif responden untuk item-item yang diukur sudah memberikan rasa keadilan bagi responden. Diantara tujuh item yang diukur, hanya satu yang patut diberikan perhatian yaitu dari kesesuaian antara harapan dengan kenyataan. Untuk ini diperlukan diseminasi informasi secara terus-menerus dari para pihak agar civitas akademika di PTKIN memahami tugas pokok, dan fungsinya, serta mengetahui juga hak dan kewajibannya sehingga tidak memberikan ekspektasi remunerasi yang terlalu tinggi ketika ada dalam suatu jabatan tertentu.

Sedang skor nilai untuk enam item lain dalam pengukuran persepsi keadilan distributif relatif lebih stabil. Skor capaian tertinggi didapat oleh item tentang cerminan usaha dengan hasil yang diterima, yaitu 73,09 (*range score* 66,68-83,34). Hal ini merefleksikan bahwa sudah ada kesadaran dari responden tentang usaha yang berbanding dengan remunerasi yang berhak diterima. Jika merujuk kepada skor yang berada pada batas tengah, masih diperlukan upaya-upaya perbaikan dari pimpinan PTKIN untuk terus membangun kesadaran para *stakeholders* tentang usaha yang berbasis kepada nominal remunerasi.

Hal lain yang sudah terbangun dari para *stakeholders* PTKIN adalah kesadaran dari para responden adalah tentang cerminan kontribusi dengan remunerasi yang diterima oleh para pegawai.

Kesadaran ini akan dapat memberikan dampak positif bagi seluruh pegawai untuk berlomba-lomba meningkatkan kontribusi bagi universitas agar meningkatkan nominal remunerasi. Selain itu, kesesuaian antara jumlah pekerjaan dengan nominal remunerasi juga sudah dipahami dengan baik oleh para responden sehingga dapat menghindari mereka dalam bermalas-malasan.

Tiga hal yang juga sudah mulai terbangun kesadaran diantara *stakeholders* PTKIN, walaupun dengan skor yang relatif lebih rendah, adalah kesesuaian nilai remunerasi yang diterima dengan kinerja yang dihasilkan, kesesuaian nilai remunerasi yang diterima dengan kemampuan yang dimiliki, dan kesesuaian nilai remunerasi yang diterima dengan jabatan yang diemban. Kesadaran-kesadaran tersebut dapat memicu semangat para pegawai karena adanya korelasi positif dengan pekerjaan mereka sesuai peran dalam suatu PTKIN. Secara umum dapat disimpulkan bahwa penggabungan antara persepsi keadilan prosedural dengan persepsi keadilan distributif menghasilkan skor 67,79 yang masuk dalam kategori “Adil” (*range score 66,68-83,34*) sebagaimana tergambar dalam Tabel 4.5.

Tabel 4.5. Rekapitulasi Hasil Persepsi Keadilan Remunerasi PTKIN

No.	Unsur Keadilan	Persepsi	Skor
1	Keadilan Prosedural	Cenderung Adil	65,70
2	Keadilan Distributif	Adil	69,87
	Skor rata-rata	Adil	67,79

Jika merujuk pada Tabel 4.5, skor rata-rata untuk kedua unsur keadilan yang diukur masuk dalam kategori “Adil” walaupun berada pada batas bawah. Hal ini mengindikasikan bahwa secara keseluruhan responden PTKIN baik dari unsur penerima manfaat maupun pengambil kebijakan mempersepsikan bahwa sistem remunerasi sudah memberikan rasa keadilan. Akan tetapi, masih banyak catatan yang harus menjadi perhatian para pimpinan PTKIN untuk dilakukan pembenahan untuk perbaikan di masa-masa yang akan datang. Beberapa catatan yang dituliskan secara khusus oleh para responden adalah:

1. Perlu adanya keadilan dalam remunerasi yang di dasarkan pada beban dan resiko pekerjaan.
2. Perlu peningkatan transparansi dan akuntabilitas sehingga setiap orang mengetahui rasional besaran remunerasi yang diterimanya.
3. Perhitungan yang masih belum begitu tepat di beberapa PTKIN karena terdapat perbedaan honor di luar remunerasi untuk pegawai sementara untuk dosen tidak boleh.
4. Perlu dipikirkan skema penambahan remunerasi ketika kinerja bertambah.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari data-data penelitian yang terdapat di lapangan dan kemudian dianalisis metode sebagaimana yang dijelaskan di Bab III, dapat disimpulkan beberapa hal, yaitu:

1. Hasil tabulasi penilaian terhadap unsur-unsur keadilan prosedural dan keadilan distributif menunjukkan skor persepsi 67,79. Nilai tersebut jika dikonversi dalam kategorisasi sebagaimana Tabel 4.2 termasuk dalam kategori "Adil" (*range score 66,68-83,34*). Hasil ini menunjukkan bahwa secara umum responden sudah meyakini bahwa penerapan remunerasi di PTKIN BLU sudah dilakukan secara adil. Skor tersebut jika dilihat secara lebih cermat berada pada batas bawah, sehingga walaupun sebagian besar responden sudah meyakini diterapkan secara adil, tetapi dengan beberapa catatan perbaikan, diantaranya penyesuaian beban dan risiko, peningkatan transparansi dan akuntabilitas, ketepatan perhitungan antara dosen dengan pegawai, dan juga perlunya penghargaan bagi yang berkinerja lebih.
2. Secara parsial, penelitian ini menemukan bahwa persepsi keadilan prosedural terhadap penerapan sistem remunerasi di PTKIN BLU terpilih menunjukkan skor 65,70. Jika dikonversi dalam Tabel 4.2, skor tersebut masuk dalam kategori "Cenderung Adil" (*range score 50,01-66,67*). Gambaran nilai persepsi ini memberikan kesimpulan bahwa untuk keadilan prosedural, masih banyak hal yang harus diperbaiki seperti lebih memastikan keterlibatan para

perwakilan di tiap-tiap jabatan dalam pembahasan prosedur remunerasi, memperbaiki saluran komunikasi, konsistensi penerapan aturan, menghilangkan bias, memperhatikan keakuratan data dan informasi, dan pengintegrasian nilai-nilai etika dan moral secara konsisten.

3. Untuk keadilan distributif, hasil perhitungan persepsi menunjukkan skor 69,87 yang termasuk dalam kategori "Adil" (*range score 66,68-83,34*) jika dikonversi dalam tabel kategorisasi di penjelasan sebelumnya. Hasil ini memberikan gambaran bahwa distribusi remunerasi di PTKIN BLU terpilih sudah dapat memberikan rasa keadilan bagi para *stakeholders*. Artinya, jika merujuk kepada item-item pernyataan dalam variabel ini, sudah terbangun kesadaran diantara para responden bahwa nominal yang diterima merupakan refleksi dari usaha yang dilakukan, cerminan kontribusi yang diberikan, dan kesesuaian dengan jumlah pekerjaan yang diselesaikan, kinerja yang dihasilkan, kemampuan yang dimiliki, jabatan yang diemban.

B. Saran

Berdasarkan hasil penilaian terhadap item-item pernyataan persepsi keadilan prosedural dan keadilan distributif maka diharapkan pimpinan PTKIN BLU yang sudah menerapkan remunerasi untuk memperhatikan beberapa hal berikut:

- a. Melibatkan perwakilan pegawai ketika membahas prosedur remunerasi
- b. Memperbaiki saluran komunikasi agar memudahkan para pegawai memberikan masukan dan koreksi;
- c. Konsistensi penerapan aturan dari waktu ke waktu dan

- antara satu orang ke orang lain;
- d. Menghindari adanya bias dengan kecenderungan pengistimewaan antara satu kelompok dengan kelompok yang lain;
 - e. Memperhatikan keakuratan data dan informasi dalam pembuatan prosedur;
 - f. Memastikan terintegrasinya nilai-nilai etika dan moral dalam penerapan remunerasi;
 - g. Melakukan diseminasi secara terus menerus agar civitas akademika di PTKIN memahami tugas pokok, dan fungsinya, serta mengetahui juga hak dan kewajibannya.

C. Rekomendasi

Penelitian ini memberikan beberapa rekomendasi bagi peneliti berikutnya yang akan mengkaji masalah yang sama, yaitu:

1. Penelitian ini hanya dibatasi pada dua variabel keadilan organisasi, yaitu keadilan prosedural dan keadilan distributif. Penelitian berikutnya disarankan untuk menggunakan variabel tambahan dalam teori *organizational justice*, yaitu *interactional justice*, *interpersonal justice*, dan *informational justice*.
2. Hasil survei persepsi yang dilakukan penelitian ini hanya terbatas pada mengkaji tingkat persepsi keadilan prosedural dan keadilan distributif. Penelitian berikutnya agar dapat melakukan kajian tambahan untuk melihat pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap variabel lain, misalnya kepuasan kerja, kinerja organisasi, kepuasan masyarakat, atau variabel-variabel lain yang terkait.

DAFTAR PUSTAKA

- Abeler, Johannes, Altmann, Steffen, Goerg, Sebastian J, & Wibrals, Matthias. (2011). Equity and efficiency in multi-worker firms: Insights from experimental economics. *Analyse & Kritik*, 33(1), 325-348.
- Adams, J Stacy. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422.
- al-Sheha, Abdul-Rahman. (2012). Equality in Islam. <http://investigate-islam.com/?p=1592#more-1592>
- Alsalem, M, & Alhaiyani, A. (2007). Relationship between organizational justice and employees performance. *Aledari*, 108, 97-110.
- Astridina, Maarif, M. Syamsul, & Wijayanto, Hari. (2017). Komparasi Sistem Remunerasi Pada Tiga Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNBH). *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 3(3), 189-206.
- Azra, Azyumardi. (1998). *Esai-esai Intelektual Muslim dan Pendidikan Islam*. Jakarta: Logos.
- Azra, Azyumardi. (1999). *Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*. Jakarta: Logos.
- Baltus, Rita K. (1983). *Personal psychology for life and work*: Gregg Division, McGraw-Hill.
- Chaplin, JP. (1999). Kamus lengkap psikologi (Edisi Bahasa Indonesia): Alih Bahasa: Kartini Kartono. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Cohen-Charash, Yochi, & Spector, Paul E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, Jason A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386.
- Cooper, Donald R., & Schindler, Pamela S. (2008). *Business Research Methods* (10th ed.). New York: McGraw Hill.

- Cropanzano, Russell, Prehar, Cynthia A., & Chen, Peter Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organization Management*, 27(3), 324-351. doi:10.1177/1059601102027003002
- Daulay, Haidar Putra. (2007). *Pendidikan Islam dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia*. Jakarta: Kencana.
- DeLuca, Matthew J. (1993). *Handbook of compensation management*: Prentice Hall.
- Diktis. (2019). Sistem Informasi dan Layanan Kelembagaan. Retrieved from <http://diktis.kemenag.go.id/rankingptai/>
- Dillon, Robin S. (2014). Respect. In Edward N. Zalta (Ed.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*. Stanford: The Metaphysics Research Lab, Stanford University.
- Febriani, R., & Nurtjahjanti, H. (2006). Hubungan Keadilan Organisasi dalam Merit Pay dengan Semangat Kerja Karyawan PT Angkasa Pura I Kantor Cabang Ahmad Yani Semarang. *Suksma*, 3(1), 43-45.
- Foster, Rex D. (2010). Resistance, justice, and commitment to change. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 3-39. doi:10.1002/hrdq.20035
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., & Donnelly, James H. (2009). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Boston, MA: McGraw-Hill.
- Gustika, Roza. (2013). Pengaruh Pemberian Remunerasi terhadap Kinerja Anggota Polri Polres Pasaman (Studi Kasus Anggota Polri yang Berpangkat Bripda S/d Bripka). *E-Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 1(1).
- Hakim, Suparlan Al, Habibi, Muhammad Mujtaba, & Sudirman. (2016). Implementasi Kebijakan Remunerasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Malang. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP)*, 2(3), 65-73.

- Handoko, Martin. (1992). *Motivasi: Daya penggerak tingkah laku*. Kanisius.
- Hanif, Hanif. (2017). Sistem Kompensasi PNS Berbasis Kinerja. *IKONOMIKA*, 1(1).
- Hasbullah. (1996). *Kapita Selekta Pendidikan Islam*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Hasibuan, MSP. (2009). Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Pustaka Pelajar*. Yogyakarta.
- Herzberg, Frederick I. (1966). Work and the nature of man.
- Jawahar, IM, & Stone, Thomas H. (2011). Fairness perceptions and satisfaction with components of pay satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 26(4), 297-312.
- KBBI. (2018). Kamus Besar Bahasa Indonesia. Jakarta: Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia.
- Kessler, Ian. (2009). Remuneration System. In Stephen Bach (Ed.), *Managing Human Resources: Personnel Management in Transition* (pp. 480). Oxford, UK: John Wiley & Sons - Blackwell.
- Kotler, Phillip. (2003). *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Latham, Gary P, & Pinder, Craig C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annu. Rev. Psychol.*, 56, 485-516.
- Leventhal, Gerald S. (1976). The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations¹¹Preparation of this paper was supported by National Science Foundation Grant GS-3171. In Leonard Berkowitz & Elaine Walster (Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 9, pp. 91-131): Academic Press.
- Maharani, Ida Ayu Kartika, Riana, I Gede, & Sudibya, I Gede Adnyana. (2016). Efek Keadilan Remunerasi, Kompetensi Atasan dan Kohesivitas Kelompok terhadap Withholding Effort. *Jurnal Teknik Industri*, 18(2), 103-112.

- Mas`udia, Putri Elfa, Arinie, Farida, & Mustafa, Lis Diana. (2018). Clustering Data Remunerasi Dosen Untuk Penilaian Kinerja Menggunakan Fuzzy c-Means. *Jurnal RESTI (Rekayasa Sistem dan Teknologi Informasi)*, 2(1), 288-294.
- Maslow, Abraham Harold. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
- Milkovich, George T, Newman, Jerry M, & Milkovich, Carolyn. (2002). *Compensation* (Vol. 8): McGraw-Hill New York.
- Misra, Pooja, Rana, Neeti, & Dixit, Varsha. (2012). *Compensation: Impact of Rewards, Organisational Justice on Job Satisfaction and Turnover Intentions in Retail Store Operations–A Study of Delhi and NCR*. Paper presented at the Proceedings of the Inter-national Conference on Business Management dan Information Systems.
- Mondy, R Wayne, & Noe, Robert M. (2006). *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson Education.
- Mondy, R Wayne, Noe, Robert M, Mills, Harry N, & Sharplin, Arthur. (1984). *Personnel, the management of human resources*: Allyn & Bacon.
- Mudzhar, M. Atho'. (2000). Kedudukan IAIN sebagai Perguruan Tinggi. In Komaruddin Hidayat dkk (Ed.), *Problem dan Prospek IAIN* (pp. 62). Jakarta: Direktorat Pembinaan PT Agama Islam Dirjen Pembinaan Kelembagaan Agama Islam.
- Muljani, Ninuk. (2004). Kompensasi sebagai motivator untuk meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 4(2), 108-122.
- Nabatchi, Tina, Blomgren Bingham, Lisa, & Good, David H. (2007). Organizational justice and workplace mediation: A six-factor model. *International Journal of Conflict Management*, 18(2), 148-174.
- Nazir, Muhammad. (1998). *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

- Nugraha, Adhian. (2010). *Analisis Pengaruh Ketidakamanan Kerja dan Kepuasan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan kontrak PT Bank Rakyat Indonesia cabang Semarang Patimura dan unit kerjanya)*. (Undergraduate Skripsi), Universitas Diponegoro, Semarang.
- Nugraha, Adhian, & Ratnawati, Intan. (2010). *Analisis Pengaruh Ketidakamanan Kerja dan Kepuasan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Kontrak PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Semarang Patimura dan Unit Kerjanya)*. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Nurjahjani, Fullchis. (2007). Pengaruh Imbalan Ekstrinsik terhadap Prestasi Kerja (Studi Kasus pada Karyawan Bagian Pemasaran Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Cabang Malang). *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 3(1), 28-42.
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 176/PMK.05/2017 tentang Pedoman Remunerasi Badan Layanan Umum.
- Prasetya, Arik. (2018). Persepsi Dosen Akan Kepuasan Terhadap Sistem Remunerasi (Studi pada Dosen di Lingkungan Universitas Brawijaya). *PROFIT (Jurnal Administrasi Bisnis)*, 11(2), 48-62.
- Prasetyo, Hanung Nindito, Yunarso, Eka Widhi, & Nugroho, Heru. (2014). *Implementasi Sistem Remunerasi Berbasis Kinerja Di Perguruan Tinggi (Studi Kasus Fakultas Ilmu Terapan Universitas Telkom D/H Politeknik Telkom)*. Paper presented at the Seminar Nasional Manajemen Teknologi XX, Surabaya.
- Pratama, Wildan Avian, & Prasetya, Arik. (2017). Pengaruh Sistem Remunerasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Pada Perguruan Tinggi. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 46(1), 52-60.
- Rawls, John. (1958). Justice as fairness. *The philosophical review*, 67(2), 164-194.
- Robbins, Stephen P., & Coulter, Mary A. (2014). *Management* (12th ed.). New York: Pearson.
- Sancoko, Bambang. (2011). Pengaruh remunerasi terhadap kualitas pelayanan publik. *Bisnis & Birokrasi Journal*, 17(1).

- Senjani, Yayu Putri. (2017). Analisis Implementasi Remunerasi BLU (Studi Kasus pada UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta). *EkBis: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(1), 012-033.
- Simamora, Henry. (2004). Manajemen sumber daya manusia: Yogyakarta: stie ykpn.
- Simamora, Henry. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi 3 ed.). Yogyakarta: STIE YKPN.
- Suci, Ni Gusti Putri Citta. (2015). Pengaruh Pemberian Tunjangan Kinerja terhadap Optimalisasi Kinerja Karyawan Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Universitas Negeri Surabaya. *JURNAL AKUNTANSI UNESA*, 3(3), 1-24.
- Suwito, & Fauzan. (2008). *Sejarah Sosial Pendidikan Islam*. Jakarta: Kencana.
- Trompenaars, Fons, & Hampden-Turner, Charles. (1997). *Riding The Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business* (2nd ed.). London: Nicholas Brealey.
- Vroom, Victor H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Werther, William B, & Davis, Keith. (1996). *Human resources and personnel management*. Boston: McGraw-Hill.
- Yunus, Mahmud. (1979). *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Mutiara.
- Zuhairini dkk. (1997). *Sejarah Pendidikan Islam*. Jakarta: Bumi Aksara.



BIODATA PENELITI
PUSAT PENELITIAN DAN PENERBITAN LP2M
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY BANDA ACEH TAHUN 2019

A. Identitas Diri

1.	Nama Lengkap <i>(dengan gelar)</i>	Dr. Azharsyah, SE.Ak., M.S.O.M.
2.	Jenis Kelamin L/P	Laki-laki
3.	Jabatan Fungsional	Lektor Kepala
4.	NIP	19781122005011003
5.	NIDN	2012117801
6.	NIPN <i>(ID Peneliti)</i>	201211780102011
7.	Tempat dan Tanggal Lahir	Meurandeh Alue, 12 November 1978
8.	E-mail	azharsyah@ar-raniry.ac.id
9.	Nomor Telepon/HP	0811 688 9010
10.	Alamat Kantor	Kantor SPI UIN Ar-Raniry
11.	Nomor Telepon/Faks	
12.	Bidang Ilmu	Ekonomi dan Bisnis
13.	Program Studi	Perbankan Syariah
14.	Fakultas	Ekonomi dan Bisnis Islam

B. Riwayat Pendidikan

No.	Uraian	S1	S2	S3
1.	Nama Perguruan Tinggi	Universitas Syiah Kuala	University of Arkansas	University of Malaya
2.	Kota dan Negara PT	Banda Aceh, Indonesia	Fayetteville, United States of America	Kuala Lumpur, Malaysia
3.	Bidang Ilmu/Program Studi	Ekonomi/Akuntansi	Ekonomi/Operations Management	Ekonomi/Manajemen Syariah
4.	Tahun Lulus	2001	2008	2015

C. Pengalaman Penelitian dalam 3 Tahun Terakhir

No.	Tahun	Judul Penelitian	Sumber Dana
1.	2019	Persepsi Keadilan Remunerasi dalam Perspektif Stakeholders di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri	UIN Ar-Raniry
2.	2018	Efektivitas Sistem Pengendalian Intern Pemerintah pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (Studi Empiris pada UIN Ar-Raniry Banda Aceh)	UIN Ar-Raniry
3.	2018	Survey Indeks Pembangunan Syariah 2018	Bappeda Aceh
4.	2017	Penyusunan Indeks Pembangunan Syariah	Bappeda Aceh

		Aceh	
5.	2017	Integrasi Kearifan Lokal Dalam Inovasi Produk Perbankan Syariah (Kajian terhadap Sistem Mawah dalam Masyarakat Aceh)	UIN Ar-Raniry
6.	2016	An Implementation Analysis of Islamic Ethical Values in Islamic Banking Institution from Customer Perspective	Kemenag Jakarta
7.	2016	Perilaku Pengusaha Elektronik dalam Konsep Etika Bisnis Islam	UIN Ar-Raniry
8.	2016	Qardhul Hasan sebagai Alternatif Pembiayaan Usaha Peningkatan Pendapatan Keluarga Sejahtera	BKKBN
dst.			

D. Pengalaman Pengabdian Kepada Masyarakat dalam 3 Tahun Terakhir

No.	Tahun	Judul Pengabdian	Sumber Dana
1.	2018	Supervisor Kuliah Pengabdian Masyarakat, Pidie	UIN Ar-Raniry
2.	2016	Pengabdian Dosen kepada Masyarakat, Aceh Timur	UIN Ar-Raniry
3.			
dst.			

E. Publikasi Artikel Ilmiah dalam Jurnal dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Judul Artikel Ilmiah	Nama Jurnal	Volume/ Nomor/ Tahun/ Url
1.	Internal Control System of the State Islamic Universities in Indonesia: Studying the Effectiveness and Risk Management	Share: Jurnal Ekonomi dan Keuangan Islam, Vol. 8, No. 1, 2019	https://bit.ly/35Vvdf7
2.	Analisis Kompetensi Kurikulum Prodi Perbankan Syariah UIN Ar-Raniry Banda Aceh dan Kesesuaiannya dengan Kebutuhan Bank Syariah	Jihbiz: Global Journal of Islamic Banking and Finance, Vol. 1, No. 1, 2019	https://bit.ly/32HkrHq
3.	Islamic Work Ethics and Economic Development in Islamic Countries: Bridging Between Theory and Reality	Proceeding of International Conference of Moslem Society "Empowering Moslem Society in Digital Era", Vol. 1, No. 2, 2018, pp. 43-62	https://bit.ly/31BPhQh
4.	Analisis Solutif Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah di Bank Syariah: Kajian Pada Produk Murabahah di Bank Muamalat Indonesia Banda	IQTISHADIA (Jurnal Kajian Ekonomi dan Bisnis Islam) Vol 10, No 1 (2017),	https://goo.gl/Aj1ZH7

	Aceh.		
5.	Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kemiskinan di Kabupaten Pidie Jaya.	Prosiding Seminar Nasional Pascasarjana (SNP) Unsyiah 2017, April 13, 2017, Banda Aceh, Indonesia	https://goo.gl/ugLBMN
6.	The Ethical Practices of Islamic Banking: A Study from Customer Satisfaction Perspective.	MIQOT: Jurnal Ilmu-ilmu Keislaman Vol. 41, No. 1 (Januari-Juni) 2017.	https://goo.gl/tDT75C
7.	Penggunaan Model “Angkat Bloe” dalam Wakaf Produktif: Justifikasi dan Hambatan.	Proceeding of the 1st International Conference on Shariah Oriented Public Policy in Islamic Economic System, Banda Aceh, 30-31 March 2015	https://goo.gl/5rNwNU
8.	The Commitment to Islamic Work Ethics among Islamic Banking’s Employees in Aceh.	Shariah Journal, Vol. 24, No. 1, 2016, h.93-114.	https://goo.gl/jDDXia
9.	Korelasi Class Attendance dengan Nilai Perkuliahan: Suatu Studi di UIN Ar-Raniry.	Jurnal Pencerahan, Vol. 9, No. 2, September 2015.	https://goo.gl/d9XvYm
10.	Prospek Pemanfaatan Tanah Wakaf di Aceh: Suatu Analisis untuk Sektor Pendidikan.	Human Falah, Vol. 2, No. 2, Juli-Desember 2015.	https://goo.gl/dst4do
11.	Utilisasi Konsep “Angkat Bloe” dalam Wakaf Produktif sebagai Solusi Pembangunan Ekonomi Umat	Jurnal Ekonomi dan Pembangunan, Vol. 6, No. 1, Juli 2015	https://goo.gl/KawRk2
dst.			

F. Karya Buku dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Judul Buku	Tahun	Tebal Halaman	Penerbit
1.	Islamic Perspective on Management: Contemporary Issues	2014	463	Penerbit YaPIEM, Kuala Lumpur, Malaysia
2.				
dst.				

G. Perolehan HKI dalam 10 Tahun Terakhir

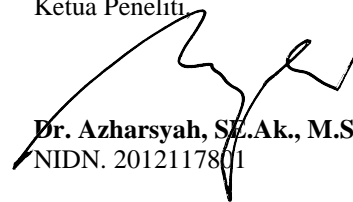
No.	Judul/Tema HKI	Tahun	Jenis	Nomor P/ID
1.	Efektivitas Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Lingkungan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam	2018	Laporan Penelitian	EC00201852337

2.				
dst.				

Semua data yang saya isikan dan tercantum dalam biodata ini adalah benar dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Apabila di kemudian hari ternyata dijumpai ketidaksesuaian dengan kenyataan, saya sanggup menerima sanksi.

Demikian biodata ini saya buat dengan sebenarnya untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam pengajuan Penugasan Penelitian pada Pusat Penelitian dan Penerbitan LP2M Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh.

Banda Aceh, 23 Oktober 2019
Ketua Peneliti



Dr. Azharsyah, S.L.Ak., M.S.O.M.
NIDN. 2012117801