

**SISTEM REMUNERASI DOSEN BADAN LAYANAN UMUM
PERGURUAN TINGGI**

Novi Trisnawati

Helmy Adam

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Brawijaya

Abstract

This research aimed to evaluate lecturer remuneration system in University's Public Service Agency. This research used qualitative descriptive method with researcher as the key instrument. The data of the research were obtained through the collection of documents. The result of the research show that the remuneration system of Public Service Agency must meet the principle of fair, equitable, reasonable, proportionality, equality and appropriateness in accordance with PP Nomor 23 Tahun 2005 and PMK Nomor 10 Tahun 2006. However, the remuneration system lecturer at the University has met the principle of transparent and single salary in accordance with the law. Researchers recommend models of remuneration in accordance with the laws and regulations and it is suitable for use in organization Public Service Agency of University.

Keywords: remuneration, lecturer, Public Service Agency, university

PENDAHULUAN

Kondisi birokrasi saat ini bisa dikatakan masih jauh dari kata sempurna, bahkan masih banyak kekurangan yang ada pada sistem birokrasi di negara ini. Karena buruknya kondisi birokrasi negara ini maka pemerintah melakukan reformasi birokrasi untuk memperbaikinya. Reformasi birokrasi merupakan upaya

untuk melakukan pembaharuan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan. Salah satu bentuk reformasi birokrasi yang dilakukan pemerintah adalah dengan pemberian remunerasi bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Remunerasi merupakan pemberian gaji/ honorarium/ tunjangan/ insentif yang diukur berdasarkan tingkat tanggung jawab dan tuntutan profesionalisme. Penetapan remunerasi harus mempertimbangkan prinsip proporsionalitas, kesetaraan, Kepatutan dan kinerja operasional. Prinsip dasar remunerasi berbasis kinerja adalah adil dan proporsional. Sehingga gaji antara pegawai satu dengan yang lainnya akan berbeda berdasarkan bobot kerja masing – masing pegawai. Hal ini diharapkan dapat memberikan dampak positif berupa peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Kementrian pendidikan dan kebudayaan (Kemendikbud) merupakan salah satu lembaga pemerintahan yang berhak menerima remunerasi. Dengan demikian perguruan tinggi yang berada dibawah Kementrian pendidikan dan kebudayaan (Kemendikbud) juga berhak menerima remunerasi beberapa perguruan tinggi selain sebagai instansi dibawah Kemendikbud juga sebagai Badan Layanan Umum (BLU) dengan status Badan Layanan Umum secara Penuh (BLU secara Penuh).

Jika kita melihat pada kenyataan dilapangan, pemberian remunerasi pada perguruan tinggi belum sesuai dengan prinsip – prinsip yang seharusnya. Pemberian remunerasi pegawainya belum dilakukan dengan cara *single salary*. Selain itu pembagian remunerasi masih belum dapat dikatakan transparan karena masih ditemukannya gaji/honor/tunjangan yang tidak resmi. Hal inilah yang

mendorong penulis untuk mengevaluasi sistem remunerasi dosen pada perguruan tinggi.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui sistem remunerasi dosen yang diimplementasikan oleh perguruan tinggi, memaparkan hasil evaluasi sistem remunerasi dosen yang ada terkait kesesuaiannya dengan peraturan perundang-undangan, dan memberikan rekomendasi model sistem remunerasi dosen Badan Layanan Umum perguruan tinggi.

TINJAUAN PUSTAKA

Remunerasi secara umum adalah sesuatu yang diterima pegawai sebagai imbalan dari kontribusi yang telah diberikannya kepada organisasi tempat bekerja. Remunerasi mempunyai makna lebih luas daripada gaji, karena mencakup semua bentuk imbalan, baik yang berbentuk uang maupun barang, diberikan secara langsung maupun tidak langsung, dan yang bersifat rutin maupun tidak rutin.

Tujuan diberikannya remunerasi kepada para pegawai pemerintah untuk meningkatkan kinerja pegawai agar lebih baik dan orientasinya pada pelayanan dan tidak mudah terjerat dalam tindak Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN). Selain itu dengan adanya remunerasi sebagai bentuk penghargaan atas prestasi kinerja karyawan maka karyawan akan merasa lebih nyaman untuk bekerja.

Remunerasi terdiri dari tiga komponen utama, yaitu (Mahendra, 2014):

1. *Pay for position*, remunerasi yang diberikan atas dasar penghargaan terhadap pekerjaannya. Besarnya bersifat tetap dan dibayarkan secara periodik (setiap bulan).

2. *Pay for performance*, remunerasi yang diberikan atas dasar pencapaian kerjanya didalam perusahaan. Besarnya bersifat tidak tetap sesuai dengan seberapa besar pencapaian kerjanya.
3. *Pay for people*, remunerasi atas dasar kondisi perorangan/individu, berupa premi asuransi, pesangon, pensiun, dan lain-lain.

Sedangkan empat prinsip yang harus diterapkan dalam pembagian remunerasi pegawai, yaitu(PMK No. 10 Tahun 2006):

1. Proporsionalitas, yaitu pertimbangan atas ukuran (size) dan jumlah aset yang dikelola, serta tingkat kesulitan dan resiko pelayanan yang diberikan
2. kesetaraan, yaitu memperhatikan besaran remunerasi satuan kerja yang memberikan pelayanan yang sejenis
3. Kepatutan, yaitu menyesuaikan dengan kemampuan PNBPU BLU
4. kinerja operasional, yang didasarkan pada kinerja yg dihasilkan.

Didalam struktur remunerasi sendiri memiliki tujuh komponen didalamnya, yaitu:

1. Gaji

Dalam struktur remunerasi tidak digunakan istilah gaji pokok tetapi gaji untuk menghindari dampak keuangan negara terhadap perubahan uang pensiun Pegawai Negeri yang telah pensiun sebelum peraturan tentang gaji ini berlaku dan terhadap penerapan Undang-undang nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (pasal 16 ayat (2) tentang tunjangan profesi diberikan setara dengan 1 kali gaji pokok guru).

2. Tunjangan biaya hidup (kemahalan)

Tunjangan ini diberikan untuk kebutuhan pangan, perumahan dan transport yang berbeda nilainya dari setiap daerah.

3. Tunjangan kinerja (insentif)

Tunjangan prestasi diberikan pada akhir tahun. Jumlahnya tergantung pada tingkat prestasi dan pencapaian target/output yang dicapai pegawai berdasarkan hasil penilaian kinerja tahunan. Jumlah maksimum adalah 3 kali gaji.

4. Tunjangan hari raya

Tunjangan diberikan setahun sekali dan besarnya adalah sama dengan gaji.

5. Tunjangan kompensasi

Tunjangan kompensasi ini dapat diberikan kepada:

- PNS yang ditugaskan di daerah terpencil, daerah yang bergolak;
- PNS yang bekerja di lingkungan yang tidak nyaman, berbahaya atau beresiko tinggi ;

Besarnya tunjangan ditetapkan dengan memperhatikan tingkat ketidaknyamanan atau resiko yang dihadapi pegawai.

6. Iuran bagi pemeliharaan kesehatan PNS dan keluarganya

7. Iuran dana pensiun dan tunjangan hari tua (THT)

Ada 2 jenis grading tunjangan kinerja/ remunerasi yang sudah dipakai oleh Kementerian/Lembaga di Indonesia, yakni metode Hays dan metode Factor Evaluation System (FES)(Arfie Syarien, 2013).Namun yang banyak digunakan adalah metode FES. *Factor Evaluation System* adalah sebuah metode umum yang digunakan dalam menentukan tingkatan dalam sebuah organisasi. Tingkatan ini

biasanya diberi symbol numeric. Tiap tingkatan menunjukkan tingkat kesulitan dan tanggung jawab dari sebuah posisi yang juga menunjukkan tingkat upah dan tingkat kualifikasi yang dibutuhkan dalam posisi tersebut. FES digunakan untuk menentukan kelas dari sebuah posisi yang belum diklasifikasikan dalam organisasi.

Penggunaan Metode FES dalam Evaluasi Jabatan struktural dan fungsional memiliki informasi faktor evaluasi yang berbeda. Masing-masing faktor evaluasi jabatan di atas diberikan nilai (skor) yang sudah ditentukan dan dijabarkan lagi dalam range yang mempunyai nilai berbeda pula. Sedangkan untuk batasan nilai per kelas jabatan dibedakan menjadi beberapa tingkatan seperti tabel dibawah ini:

GRADE	JOB VALUE
17	4055-ke atas
16	3605-4050
15	3155-3600
14	2755-3150
13	2355-2750
12	2105-2350
11	1855-2100
10	1605-1850
9	1355-1600
8	1105-1350
7	855-1100
6	655-850
5	455-650
4	375-450
3	305-370
2	245-300
1	190-240

Sumber:Lampiran PermenPAN No 34 Tahun 2014

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif ditujukan untuk mengumpulkan informasi secara

aktual dan terperinci, mengidentifikasi masalah, membuat perbandingan atau evaluasi, dan menentukan apa yang dilakukan orang lain dalam menghadapi masalah yang sama dan belajar dari pengalaman mereka untuk menetapkan rencana dan keputusan pada waktu yang akan datang.

Dalam penelitian ini yang menjadi instrumen penelitiannya adalah penulis sendiri. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terbagi menjadi dua. Yang pertama adalah sumber data primer. Sumber data primer akan diperoleh melalui observasi dan wawancara. Wawancara peneliti lakukan dengan pendekatan semiterstruktur sebagai pelengkap penelitian. Sumber data yang kedua yang akan digunakan adalah data sekunder. Metode yang peneliti lakukan dalam melakukan analisis data adalah sebagai berikut:

- a. Mengumpulkan data sesuai kebutuhan
- b. Melakukan validasi konstruk multidumber bukti. Validasi konstruk berfungsi membentuk rangkaian bukti yang menyatu sehingga dapat dihasilkan data yang relevan
- c. Menyajikan data (data display) penelitian dalam bentuk tabel dan gambar untuk memudahkan dalam menarik kesimpulan terhadap hasil penelitian.
- d. Melakukan analisis terhadap sistem remunerasi dosen Perguruan Tinggi

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dosen atau tenaga edukatif didalam Perguruan Tinggi iada yang berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan juga Non-PNS. Baik dosen yang berstatus PNS maupun bukan PNS berhak memperoleh remunerasi sesuai dengan beban kerja, tanggungjawab, dan profesionalitasnya.

Dosen PNS memperoleh remunerasi berupa gaji pokok dan tunjangan-tunjangan (yaitu fungsional, profesi, kehormatan, keluarga, dan pangan). Gaji pokok pegawai edukatif PNS mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 22 Tahun 2013 tentang perubahan kelima belas atas Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 1977 tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil. Sedangkan untuk Dosen non PNS mengikuti peraturan yang ditetapkan Rektor Perguruan Tinggi mengenai dosen tetap non-PNS yaitu Peraturan Rektor Perguruan Tinggi Nomor 282 Tahun 2012.

Dasar yang digunakan untuk menghitung remunerasi dosen pada Perguruan Tinggi didapatkan dari:

Estimasi PNBPN Remunerasi	= Estimasi PNBPN x % Remunerasi
Insentif Kinerja	= Estimasi PNBPN Remunerasi – Gaji Non PNS

Didalam rekomendasi untuk sistem remunerasi dosen Perguruan Tinggi akan diberikan dalam dua cara perhitungan yang berbeda yang pemberiannya dalam bentuk insentif. Cara tersebut adalah:

1. Sistem Remunerasi Dosen Perguruan Tinggi berdasarkan konversi Sistem Kredit Semester (SKS) dengan Job Value

Dalam sistem ini digunakan beberapa asumsi, yaitu:

- a. Maksimal tambahan/kelebihan beban kerja setiap dosen adalah 16 SKS setiap semesternya atau 32 SKS/tahun.
- b. Yang digunakan sebagai angka basis (dasar) dalam rekomendasi ini adalah dari angka basis (dasar) dari usulan perhitungan remunerasi Perguruan Tinggi yang belum terlaksanakan. Angka tersebut berasal dari

jumlah maksimum job value rektor sebesar 4.730 yang setara dengan 6 SKS, sehingga didapatkan angka dasarnya yaitu:

$$\text{BASIS(SKS)} = \text{JV mak Rektor} : \text{SKS setara}$$

$$\text{BASIS (SKS)} = 4.730 : 6 = 788$$

Artinya setiap 1 SKS setara dengan Job Value senilai 788. Berikut ini adalah nilai job value dari jabatan dosen:

NO	NAMA JABATAN	KELAS JABATAN	NILAI JABATAN
FUNGSIONAL			
1	Profesor	15	3.590
2	Lektor Kepala	13	2.665
3	Lektor	11	2.035
4	Asisten Ahli	9	1.560
5	Dosen belum mendapat jabatan	7	990
STRUKTURAL			
6	Rektor	17	4.730
7	Pembantu Rektor	16	3.930
8	Dekan	15	3.155
9	Pembantu Dekan	14	2.780
10	Direktur Pascasarjana	13	2.565
11	Sekretaris Pascasarjana	11	1.960
12	Ketua Lembaga	13	2.550
13	Sekretaris Lembaga	10	1.785
14	Ketua Jurusan	13	2.365
15	Sekretaris Jurusan	11	1.890
16	Ketua Prodi	11	1.890

17	Sekretaris Prodi	9	1.595
18	Kepala Laboratorium	9	1.500

Setelah mengetahui nilai konversi antara SKS dengan *job value*, maka selanjutnya yang harus dilakukana dalah menghitung besarnya Rupiah dari setiap 1 SKS atau 1 *job value*. Cara menghitungnya adalah:

$$\begin{aligned} \text{Jumlah dosen} \times \text{Max BK tambahan/tahun} &= \text{Total BK(sks)/tahun} \\ \text{Total BK(sks)/tahun} \times \text{basis} &= \text{Total JV Dosen/tahun} \end{aligned}$$

Setelah mengetahui total seluruh Job Value dosen/tahun, kita juga harus menghitung total *job value* tenaga kependidikan/tahun. Perhitungan *job value* tenaga kependidikan terdapat pada lampiran 8. Selanjutnya adalah mengkonversi *Job value* ke Rupiah dengan cara:

$$\begin{aligned} \text{TOTAL JV} &= \text{JV dosen} + \text{JV tenaga kependidikan} \\ \text{NILAI/JV (Rp)} &= \text{PNBP Remunerasi} : \text{total JV} \\ \text{NILAI/SKS (Rp)} &= 1 \times \text{basis} \times \text{niali/jv} \end{aligned}$$

Berikut ini adalah simulasi dengan nilai Rp.3.824/job value atau Rp.

Rp3.014.557/sks:

Nama	Jabatan	SKS							Total	Remunerasi						Total/se mester	Total/ tahun	Tambahan Gaji/TAHUN	Tambahan Gaji/Bulan
		S1	S2	S3	Pd	PI	Pg	S1		S2	S3	Pd	PI	Pg					
A	LEKTOR KEPALA	6	3	3	0	3	3	18	3,8	2,3	3	0	3	3	14,625	29,25	Rp 88.175.786	Rp 7.347.982	
B	LEKTOR	9	0	0	0	3	3	15	4,5	0	0	0	3	3	10,5	21	Rp 63.305.693	Rp 5.275.474	
C	ASISTEN AHLI	9	0	0	0	3	3	15	3,4	0	0	0	3	3	9,375	18,75	Rp 56.522.940	Rp 4.710.245	

Dan didapatkan rumus perhitungan remunerasi untuk dosen PNS adalah:

$$\text{Total Remunerasi} = \text{GP} + \text{TP} + \text{TKh} + \text{TSI} + \text{Tan} + \text{TB} + \text{TGF}$$

Sedangkan untuk gaji dosen Non-PNS didapatkan:

$$\text{Total Remunerasi} = \text{GP} + \text{TP} + \text{TKh} + \text{TSI} + \text{Tan} + \text{TGF}$$

Komponen remunerasi dosen PNS terdiri dari gaji pokok (GP), tunjangan profesi (TP), kehormatan (TKh), suami/istri (TSI), anak(TAn), pangan (TB), dan tambahan gaji fungsional (TGF).

2. Sistem Remunerasi Dosen Perguruan Tinggi berdasarkan Job Value

Dalam penghitungan Sistem Remunerasi Dosen Perguruan Tinggi berdasarkan Job Value maka yang harus dilakukan adalah menentukan besaran rupiah dari setiap Job Value. Sebelum itu, kita perlu menghitung nilai *job value* berdasarkan tugas struktural dan tugas fungsional dosen. Yang pertama untuk nilai *Job Value* atas tugas struktural dosen terdiri dari 6 faktor yaitu:

1. Ruang lingkup (5 level)
2. Pengaturan organisasi (3 level)
3. Wewenang penilaian (3 level)
4. Hubungan personal yang harus dilakuakn

Pada faktor ke-4 ini dibagi menjadi 2 bagian yaitu:

- a. Sifat hubungan (4 level)
- b. Tujuan hubungan (4 level)
5. Kesulitan dalam pengarahan pekerjaan (8 level)
6. Kondisi lain (6 level)

Selanjutnya untuk perhitungan *job value* fungsional dosen terdiri dari:

1. Pengetahuan dan Keahlian (9 level);
2. Pengawasan yang diterima (5 level);
3. Pedoman/Panduan Kerja (5 level);

4. Kompleksitas Pekerjaan (6 level);
5. Ruang Lingkup dan Dampak Tugas (6 level);
6. Hubungan Personal yang harus dilakukan (4 level);
7. Tujuan Hubungan (4 level);
8. Persyaratan /T untutan Fisik (3 level);
9. Lingkungan Kerja (3 level).

Hasil perhitungan job value untuk jabatan struktural dosen adalah:

NO.	NAMA JABATAN	F1 RUANG LINGKUP + DAMPAK L5		F2 PENGATURAN ORGANISASI L3		F3 WEWENANG PENYELIAAN + MANAJERIAL L3		F4 HUBUNGAN PERSONAL				F5 KESULITAN PENGAJARAN PEKERJAWAN L8		F6 KONDISI LAIN F6		JOB VALUE	JC
								SIFAT HUB.	TUJUAN HUB.								
																a	b
1	Rektor	5	900	3	350	3	900	4	100	4	125	8	1.030	6	1.325	4.730	17
2	Pembantu Rektor	3	550	3	350	3	900	2	50	2	75	8	1.030	3	975	3.930	16
3	Dekan	2	350	2	250	2	775	3	75	3	100	8	1.030	2	575	3.155	15
4	Pembantu Dekan	1	175	1	100	2	775	2	50	2	75	8	1.030	2	575	2.780	14
5	Direktur Pascasarjana	1	175	2	250	2	775	2	50	2	75	7	930	1	310	2.565	13
6	Sekretaris Pascasarjana	1	175	1	100	1	450	2	50	2	75	6	800	1	310	1.960	11
7	Ketua Lembaga	1	175	1	100	2	775	2	50	2	75	6	800	2	575	2.550	13
8	Sekretaris Lembaga	1	175	1	100	1	450	1	25	2	75	5	650	1	310	1.785	10
9	Ketua Jurusan	2	350	1	100	1	450	2	50	2	75	8	1.030	1	310	2.365	13
10	Sekretaris Jurusan	1	175	1	100	1	450	1	25	1	30	6	800	1	310	1.890	11
11	Ketua Prodi	1	175	1	100	1	450	1	25	1	30	6	800	1	310	1.890	11
12	Sekretaris Prodi	1	175	1	100	1	450	1	25	1	30	4	505	1	310	1.595	9
13	Kepala Laboratorium	1	175	1	100	1	450	2	50	2	75	3	340	1	310	1.500	9

Sedangkan untuk perhitungan job value untuk jabatan fungsional dosen adalah:

NO	NAMA JABATAN	Kelas Jabatan	Nilai Jabatan	FACTOR 1 Pengetahuan (Level 1-9)		FACTOR 2 Pengawasan (Level 1-5)		FACTOR 3 Pedoman (Level 1-5)		FACTOR 4 Kompleksitas (Level 1-6)		FACTOR 5 R.Lingkup & Pengaruh (Level 1-6)		FACTOR 6 Hub. Pribadi (Level 1-4)		FACTOR 7 Tujuan, Hubungan (Level 1-4)		FACTOR 8 Tuntutan Fisik (Level 1-3)		FACTOR 9 Lingk. Kerja (Level 1-3)	
				a	b																
1	Profesor	15	3.590	9	1.850	4	450	4	450	5	325	5	325	3	60	3	120	1	5	1	5
2	Lektor Kepala	13	2.665	8	1.550	3	275	3	275	4	225	3	150	3	60	3	120	1	5	1	5
3	Lektor	11	2.035	7	1.250	3	275	2	125	3	150	3	150	2	25	2	50	1	5	1	5
4	Asisten Ahli	9	1.560	7	1.250	1	25	1	25	3	150	1	25	2	25	2	50	1	5	1	5
5	Dosen belum mendapat jabatan	7	990	4	550	2	125	2	125	2	75	2	75	1	10	1	20	1	5	1	5

Komponen remunerasi dosen PNS terdiri dari gaji pokok (GP), tunjangan profesi (TP), kehormatan (TKh), suami/istri (TSI), anak (TAn), pangan (TB), tambahan gaji fungsional (TGF), dan tambahan gaji struktural (TGS). Sehingga formulanya menjadi:

1. Dosen PNS

$$\text{Total Remunerasi} = \text{GP} + \text{TP} + \text{TKh} + \text{TSI} + \text{Tan} + \text{TB} + \text{TGF} + \text{TGS}$$

2. Dosen Non - PNS

$$\text{Total Remunerasi} = \text{GP} + \text{TP} + \text{TKh} + \text{TSI} + \text{Tan} + \text{TGF} + \text{TGS}$$

Dari kedua sistem perhitungan diatas masing – masing memiliki kelebihan dan kekurangan. Menurut penulis cara yang lebih baik untuk digunakan adalah cara 1 yaitu Sistem Remunerasi Dosen berdasarkan konversi Sistem Kredit Semester (SKS) dengan Job Value karena lebih mencerminkan keadilan dibanding sistem yang kedua.

PENUTUP

Remunerasi dosen Perguruan

Tinggisaatini sudah sesuai dengan peraturan perundangan. Untuk dosen PNS mengacu pada SBMK PTN BLU dan untuk dosen Non-PNS mengacu pada Keputusan Rektor Perguruan Tinggi Nomor 130 Tahun 2010. Pelaksanaan remunerasi dosen Perguruan

Tinggisaatini jugatelah memenuhi kriteria adil, layak, wajar, proporsionalitas, kesetaraan dan kepatutan sesuai amanat PP 23 Tahun 2005 dan PMK 10 Tahun 2006.

Peneliti memberikan rekomendasi model sistem remunerasi dosen Perguruan Tinggi dalam 2 cara, yaitu dengan menggunakan job value murni dan menggunakan job value yang dikonversikan ke dalam Sistem Kredit Semester.

Untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat menemukan sistem remunerasi yang mencerminkan keadilan bagi semua pegawai dengan cara mempertimbangkan beban kerja dan tarif dari setiap beban kerja yang berbeda. Selain itu, peneliti selanjutnya juga dapat memperluas objek penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- _____. 2014. *Hasil Survey Biaya Hidup 2012*. www.bps.go.id di akses pada 14 Januari 2014
- Depkeu. *Keputusan Menteri Keuangan Nomor 361/ KMK No. 05/2008 tentang Penetapan Universitas Brawijaya Malang pada Departemen Pendidikan Nasional sebagai Instansi Pemerintah yang Menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum*. 2008. Jakarta
- Depkeu. *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 10 Tahun 2006 tentang Pedoman Penetapan Remunerasi bagi Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas dan Pegawai Badan Layanan Umum*. 2006. Jakarta
- Depkeu. *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 37/PMK.02/2012 tentang Standar Biaya Tahun Anggaran 2013*. 2012. Jakarta
- Dessler, Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Dikti. 2010. *Pedoman Beban Kerja Dosen dan Evaluasi Pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi*. Jakarta
- Dikti. 2010. *Lampiran Pedoman Beban Kerja Dosen*. Jakarta
- Menetri Keuangan. 2014. *Standar Biaya Masukan Lainnya Perguruan Tinggi Negeri Kementerian Pendidikan dan kebudayaan Tahun 2014*. Jakarta
- DJPB. *Peraturan Direktorat Jenderal Perbendaharaan Nomor Per 33/PB/2013 tentang Tunjangan Beras dalam bentuk Natura dan Uang*. 2013. Jakarta

- Gubernur Jatim. *Peraturan Gubernur Jawa Timur Nomor 69 Tahun 2010 tentang Pedoman Teknis Penetapan Remunerasi bagi Pejabat Pengelola, Pegawai dan Dewan Pengawas Badan Layanan Umum Daerah Rumah Sakit Daerah Provinsi Jawa Timur*. 2010. Surabaya
- Handoko, T Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi kedua. Yogyakarta: BPPE
- Hasibuan, Malayu SP. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, Jakarta: Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu SP. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: ANDI
- Mangkunegara, A.A.Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Moleong, Lexy. (2002). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. remaja Rosdakarya.
- Panggabean. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pemerintah RI. *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum*. 2005. Jakarta. Republik Indonesia.
- Pemerintah RI. *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2009 tentang Dosen*. 2009. Jakarta. Republik Indonesia.
- Pemerintah RI. *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2013 tentang Perubahan Kelima Belas atas Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 1977 tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil*. 2013. Jakarta. Republik Indonesia.
- Pemerintah RI. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara*. 2003. Jakarta. Republik Indonesia.
- Pemerintah RI. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara*. 2004. Jakarta. Republik Indonesia.
- Presiden RI. *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 51 Tahun 1992 tentang Perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 7 tahun 1977 tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah terakhir dengan Peraturan Pemerintah Nomor 15 Tahun 1985*. 1992. Jakarta. Republik Indonesia

- Presiden RI. *Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 65 Tahun 2007 tentang Tunjangan Dosen*. 2007. Jakarta. Republik Indonesia
- Presiden RI. *Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 88 Tahun 2013 tentang Tunjangan Kinerja di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan*. 2013. Jakarta. Republik Indonesia
- Presiden RI. *Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*. 2005. Jakarta: Republik Indonesia
- Rivai, Veithzal. Sagala, Ella Jauvani. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Edisi Kedua. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Santoso, Urip. 2013. *Remunerasi Pegawai Negeri Sipil*. www.wordpress.com diakses pada 25 November 2014
- Simamora, Henry. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesatu. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN
- Simamora, Henry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana
- Veithzal Rivai. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Cetakan Pertama. PT. Raja Grafindo. Jakarta.
- Zauhar, Soesilo. 2002. *Reformasi Administrasi Konsep, Dimensi dan Strategi*. Jakarta: PT Bumi Aksara.