

DESAIN PENGUKURAN KINERJA DAN SISTEM REMUNERASI UNIT-UNIT USAHA PADA BADAN LAYANAN UMUM Studi Kasus pada Universitas Brawijaya

Trian Andriana

Helmy Adam, SE., MSA., CPMA. Ak.

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

E-mail: trian.andriana@bpk.go.id

Abstract

The purpose of this study is to recommend a design for measuring performance and remuneration in the business units of public services agency at the University of Brawijaya (UB). The researcher acts as the key instrument in this qualitative study. The research object is treated so naturally that the data used are based on the facts found in the field where the research takes place. The data are collected through interview, observation, and document review. The results recommend that the performance target be set on the basis of the target proposed by the business units and subsequently approved by the performance contract. Furthermore, the performance of the profit-raising business units is measured by its earned revenue. The remuneration system design is initiated by analyzing job evaluation and job class through Factor Point System method. The valuation of each level and subfactor on the basis of the manual is administered to determine the job value and the job class for the sake of achieving internal fairness by taking the value and class into account. The implementation of remuneration system is also supposed to achieve external equity by considering similar system applied in industry and its prevalence, just like the service charge system in hotel industry. Remuneration should also be implemented by considering its effect toward financial performance of the business units that does not cause financial loss. Remuneration may be implemented by considering the percentage of the earned revenue and profit. Positional allowance and performance for 10% of monthly revenue and 10% of annual profit positively influence the financial performance of the business units as indicated by the absence of financial loss in the business units targets.

Keywords: *performance measurement, remuneration, business unit, public service agency, qualitative method, profit center, job evaluation, job class, Factor Point System, financial performance, internal equity, external equity, percentage of earned revenue method, percentage of profit method*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan rekomendasi desain pengukuran kinerja dan pemberian remunerasi pada unit usaha badan layanan umum Universitas Brawijaya (UB). Penelitian dilakukan dengan metode kualitatif dengan peneliti sebagai instrumen kunci. Objek penelitian merupakan objek alamiah sehingga data yang digunakan berdasarkan fakta-fakta yang ditemukan di lapangan saat penelitian. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan penelaahan dokumen. Hasil penelitian merekomendasikan penentuan target kinerja berdasarkan usulan unit-unit usaha yang kemudian ditetapkan dengan kontrak kinerja.

Sedangkan, pengukuran kinerja unit-unit usaha yang merupakan pusat laba dilakukan dengan mengacu kepada pendapatan yang dihasilkan. Desain sistem remunerasi diawali dengan analisa jabatan dan kelas jabatan dengan menggunakan metode *Factor Point System*. Pemberian nilai pada setiap level dan sub faktor berdasarkan manual dilakukan untuk menentukan nilai dan kelas jabatan yang selanjutnya digunakan untuk mencapai keadilan internal dengan turut mempertimbangkan kelas jabatan lainnya yang telah ditetapkan UB. Sistem remunerasi juga diupayakan untuk mencapai keadilan eksternal dengan memperhatikan tingkat remunerasi pada industri dan kelaziman pada suatu industri. Pemberian remunerasi juga harus memperhatikan implikasinya pada kinerja keuangan yaitu tidak menyebabkan kerugian finansial pada unit-unit usaha tersebut. Remunerasi dapat diberikan dengan dengan metode sistem persentase pendapatan dan laba. Tunjangan jabatan dan insentif kinerja sebesar total 10% atas pendapatan per bulannya dan bonus 10% per tahunnya masih memberikan implikasi positif terhadap kinerja keuangan yaitu rata-rata tidak menyebabkan kerugian finansial pada target-target unit-unit usaha.

Kata kunci: pengukuran kinerja, remunerasi, unit usaha, badan layanan umum, metode kualitatif, pusat laba, analisa jabatan, kelas jabatan, *Factor Point System*, kinerja keuangan, keadilan internal, keadilan eksternal, metode persentase pendapatan, metode persentase laba.

PENDAHULUAN

Badan Layanan Umum (BLU) telah dilaksanakan di Indonesia sejak tahun 2005. Peningkatan kinerja BLU saat ini dapat dikatakan baik tercermin dari pendapatan BLU yang tumbuh sekitar 11-20 persen per tahun. Selama satu dekade terakhir, di lingkungan pemerintah pusat telah terbentuk 182 BLU di 22 kementerian/lembaga. Lebih dari 90 persen jumlah BLU tersebut memberikan pelayanan kesehatan dan pendidikan. Konsep BLU masih relatif baru sehingga perbaikan dari berbagai sisi harus dilakukan seperti regulasi, dukungan kementerian/lembaga induk BLU, maupun *mindset* pengelola BLU.

Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU) adalah pola pengelolaan keuangan yang memberikan fleksibilitas berupa keleluasaan untuk menerapkan praktek-praktek bisnis yang sehat untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat sebagai pengecualian dari ketentuan pengelolaan keuangan negara pada umumnya. Fleksibilitas dalam PPK-BLU berdasarkan prinsip ekonomi dan produktivitas, dan penerapan praktek bisnis yang sehat. Dengan PPK-BLU, fleksibilitas diberikan dalam rangka pelaksanaan anggaran, termasuk pengelolaan pendapatan dan belanja, pengelolaan kas, dan pengadaan barang/jasa. BLU juga diberikan kesempatan untuk mempekerjakan tenaga profesional non PNS serta kesempatan pemberian imbalan jasa kepada pegawai sesuai dengan kontribusinya. Satuan kerja (satker) berstatus BLU penuh berlaku anggaran fleksibel yaitu belanja dapat bertambah atau berkurang dari yang dianggarkan sepanjang pendapatan terkait juga bertambah atau berkurang setidaknya proporsional.

Sesuai PP 23 Tahun 2005, Pendapatan BLU terdiri dari a) pendapatan dari APBN/APBD, b) pendapatan dari jasa layanan yang diberikan kepada masyarakat dan hibah tidak terikat yang diperoleh dari masyarakat atau badan lain, c) pendapatan dari hasil kerjasama dengan pihak lain dan/atau hasil usaha lainnya, d) pendapatan dari hibah terikat yang diperoleh dari masyarakat atau badan lain, dan e) penerimaan hasil penjualan aset tetap sebagai akibat dari pengalihan aset.

Universitas Brawijaya (UB) berusaha menjadi perguruan tinggi yang berstandar internasional sehingga memerlukan pendanaan yang besar baik untuk belanja modal maupun belanja operasional. Berbagai target kinerja hanya dapat tercapai apabila dana tersedia untuk membiayai program yang direncanakan. Sementara itu, UB telah bertekad untuk semakin memperkecil ketergantungan terhadap dana negara melalui APBN dan dana mahasiswa. Sehingga, sumber pendapatan dari unit usaha diharapkan menjadi salah satu solusinya.

Saat ini, UB sedang menggodok berbagai macam program dan kegiatan melalui Badan Pengelola Usaha (BPU). Meskipun demikian, UB belum mampu memobilisasi dana secara optimal dari *profit center-profit center* yang ada meskipun sebenarnya potensi yang ada cukup besar. Salah satu kunci keberhasilan UB dalam mendorong tumbuhnya unit-unit usaha adalah penentuan target kinerja dan desain pengukuran kinerja termasuk didalamnya mengenai pemberian remunerasi atas manajer-manajer unit tersebut.

Saat ini, UB belum memiliki sistem remunerasi pada unit-unit usaha. Penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat terhadap obyek penelitian sehingga peneliti mengajukan judul penelitian “Desain Pengukuran Kinerja dan Sistem Remunerasi Unit-Unit Usaha pada Badan Layanan Umum (Studi Kasus pada Universitas Brawijaya)”.

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk memberikan masukan dan rekomendasi mengenai: a) Desain penentuan target dan pengukuran kinerja unit-unit usaha pada Badan Layanan Umum di Universitas Brawijaya, dan b) Desain perhitungan dan pemberian remunerasi unit-unit usaha pada Badan Layanan Umum di Universitas Brawijaya.

TELAAH LITERATUR

***New Public Management* (NPM)**

BLU mengarah kepada paradigma mewiraswastakan pemerintah (*enterprising the government*) dengan beberapa ciri: berorientasi kepada *output*, anggaran berbasis kinerja, instansi yang memberikan pelayanan kepada masyarakat, dan pengelolaan keuangan yang fleksibel dengan menonjolkan produktivitas, efisiensi, dan efektivitas. Praktik-praktik tersebut

yang berubah dari paradigma lama dalam birokrasi yang dianut luas oleh pemerintahan modern di berbagai negara yang dikenal dengan *New Public Management* (NPM).

Mahmudi (2013) menjelaskan bahwa salah satu gerakan reformasi sektor publik adalah munculnya konsep *New Public Management* (NPM). Istilah *New Public Management* pada awalnya dikenalkan oleh Christopher Hood tahun 1991, ia kemudian menyingkat istilah tersebut menjadi NPM (Hughes, 1998). Pendekatan manajemen modern di sektor publik pada awalnya muncul di Eropa tahun 1980-an dan 1990-an sebagai reaksi terhadap tidak memadainya model administrasi publik tradisional. Penekanan NPM pada waktu itu adalah pelaksanaan desentralisasi, devolusi, dan modernisasi pemberian pelayanan publik (Mwita, 2000). Sebutan lain untuk manajerial modern tersebut misalnya: '*managerialism*', '*market-based administration*', '*post-bureaucratic paradigm*', dan '*entrepreneurial government*'

Motivasi penerapan NPM berbeda-beda. Privatisasi yang dilakukan di Inggris terutama untuk tujuan efisiensi, *cost-cutting*, dan memperbaiki kualitas layanan. Akan tetapi pada negara berkembang (seperti Indonesia), privatisasi dilakukan untuk menaikkan pendapatan dalam rangka menutup defisit fiskal. Konsep NPM mampu menggeser pendekatan administrasi publik tradisional. Kebutuhan terhadap manajerialisme dalam organisasi sektor publik adalah adanya tuntutan masyarakat yang semakin besar agar sektor publik dapat menghasilkan produk (barang/jasa) yang memiliki kualitas lebih baik atau minimal sama dengan yang dihasilkan sektor swasta. Allison (1982) dalam Mahmudi (2013) mengidentifikasi salah satu fungsi manajemen yang secara umum berlaku di sektor publik maupun swasta adalah fungsi manajemen komponen internal yang di antaranya meliputi pengendalian kinerja.

NPM memiliki doktrin sebagai berikut: berfokus pada manajemen, bukan kebijakan; debirokratisasi; berfokus pada kinerja dan penilaian kinerja; akuntabilitas berbasis hasil (*result-based accountability*); pemecahan birokrasi publik ke dalam unit-unit kerja; penerapan mekanisme pasar melalui pengontrakan atau *outsourcing* untuk membantu perkembangan persaingan di sektor publik; pemangkasan biaya (*cost cutting*) dan efisiensi; kompensasi berbasis kinerja (*performance-based pay*); dan kebebasan manajer untuk mengelola organisasi. Doktrin tersebut mendekati karakteristik NPM menurut Hood (1991) yang mengandung tujuh komponen utama, diantaranya adanya standar kinerja dan ukuran kinerja serta pengadopsian gaya manajemen sektor bisnis ke dalam sektor publik termasuk di dalamnya *reward*.

Penetapan target dan Pengukuran Kinerja

Penentuan target dan pengukuran kinerja serta remunerasi merupakan hal yang penting dalam sistem pengendalian manajemen organisasi. Mulyadi dan Setyawan (2001) menjelaskan

sistem perencanaan dan pengendalian manajemen (SPPM) terdiri dari struktur dan proses. Struktur SPPM terdiri dari struktur organisasi, jejaring informasi, dan sistem penghargaan. Sedangkan proses SPPM terdiri dari sistem perumusan strategi, perencanaan strategik, penyusunan program, penyusunan anggaran, pengimplementasian, dan pemantauan. Mahmudi (2013) membagi pemantauan menjadi pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, dan umpan balik.

Struktur organisasi yang dimaksud yaitu pusat pertanggungjawaban berupa unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer pusat pertanggungjawaban. Suatu organisasi sektor publik bisa memiliki pusat pendukung (*support center*) yaitu pusat pelayanan yang *output*-nya mendukung kerja dari pusat pertanggungjawaban lain, misalnya mendukung pusat misi yang membantu secara langsung tujuan organisasi. Pusat pendukung bisa berupa pusat laba yang menjual pelayanannya. Pengendalian dapat dilakukan melalui jalur informasi formal maupun informal. SPM dalam pendekatan NPM lebih cenderung bersifat fleksibel antara formal dan informal. Desain SPM yang baik mampu menciptakan sinergi optimal antara pengendalian formal dan informal.

Balanced Scorecard (BSC) merupakan salah satu teknik pengukuran kinerja. Pada awalnya BSC dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton sebagai alat pengukuran kinerja yang digunakan untuk perusahaan-perusahaan bisnis komersial. Kinerja organisasi dengan rerangka BSC diukur melalui empat kartu skor yang berimbang: antara rencana dengan hasil yang sesungguhnya dicapai, antara ukuran finansial dengan nonfinansial, antara ukuran internal dengan ukuran eksternal, dan antara kinerja jangka pendek dengan jangka panjang. BSC dinilai cocok untuk sektor publik karena tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif finansial tetapi juga aspek kualitatif dan nonfinansial. Perbedaan penggunaan BSC pada sektor publik dan entitas bisnis terletak pada tumpuan (*leverage*): bisnis tumpuannya pada perspektif keuangan karena tujuannya pencarian keuntungan, sedangkan sektor publik tumpuannya perspektif pelanggan karena tujuannya pelayanan publik.

Manajemen Kompensasi dan Perhitungan Remunerasi

Kompensasi berarti hal yang diterima oleh pegawai, baik berupa uang atau bukan, sebagai balas jasa yang diberikan bagi upaya pegawai (kontribusi pegawai) yang diberikannya untuk organisasi (Gaol, 2014) atau total dari semua hadiah yang diberikan organisasi kepada semua pegawai sebagai imbalan atas jasa mereka (Sinambela, 2016) atau keseluruhan imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai balasan atas jasa atau kontribusi mereka terhadap organisasi (Mondy dan Noe, 2005).

Secara umum, tujuan utama sistem manajemen kompensasi adalah: a) menarik orang-orang yang kompeten, berkualitas, dan berakar bergabung dengan organisasi, b) mempertahankan orang-orang yang memiliki keunggulan, kompetensi, berkualitas, dan berakar agar tidak keluar dari organisasi, c) menjaga agar orang-orang dalam organisasi tetap mau bekerja, dan d) memotivasi karyawan/pegawai agar mencapai prestasi yang terbaik.

Menurut Simamora (2004), kompensasi terdiri dari:

1. Kompensasi finansial

a. langsung:

- 1) bayaran pokok (*base pay*) yaitu gaji dan upah;
- 2) bayaran prestasi (*merit system*);
- 3) bayaran insentif yaitu bonus, komisi, pembagian laba, pembagian keuntungan, dan pembagian saham.

b. tidak langsung

- 1) program perlindungan: asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun, dan asuransi tenaga kerja
- 2) bayaran di luar jam kerja: liburan, hari besar, cuti tahunan, dan cuti hamil;
- 3) fasilitas: kendaraan, ruang kantor, dan tempat parkir.

2. Kompensasi non finansial

- a. pekerjaan: tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggungjawab, pengakuan, dan rasa pencapaian;
- b. lingkungan kerja: kebijakan yang sehat, supervisor yang kompeten, kerabat kerja yang menyenangkan, dan lingkungan kerja yang nyaman.

Remunerasi adalah imbalan. Hal ini sesuai dengan definisi yang disebutkan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI). Selain itu, KBBI mendefinisikan remunerasi sebagai pembelian hadiah (penghargaan atas jasa dan sebagainya). Sementara itu, *Oxford dictionary* mendefinisikan *remuneration* sebagai “*money paid for work or a service*” atau dapat diartikan sejumlah uang yang dibayarkan atas suatu pekerjaan atau pelayanan yang diberikan.

Marwansyah (2016) menyatakan bahwa remunerasi total adalah nilai semua uang tunai (seluruh penghasilan) dan maslahat tambahan (*benefit*) yang diterima oleh karyawan. Armstrong (2007) menyebutkan total remunerasi merupakan penghargaan transaksional (*transactional reward*) yang berwujud dan muncul dari transaksi antara pemberi kerja dan pegawai yang terkait pembayaran uang terdiri dari semua imbalan finansial berupa total pendapatan dan total manfaat (*benefit*) yang diterima. Imbalan finansial yang dimaksud sejumlah uang yang diterima berupa: a) pembayaran dasar upah atau gaji yang bersifat tetap

(*base pay*), b) tambahan imbalan finansial yang dapat diberikan terkait dengan kinerja, kompetensi, kontribusi, keahlian, atau pengalaman (*contingent pay*), dan c) tambahan pembayaran dasar karena keadaan khusus (misalnya terkait lokasi penempatan kerja) atau fitur tertentu dari pekerjaan (*allowances*).

Pembayaran dari pemberi kerja ke pekerja juga dapat berupa bonus, insentif jangka panjang, saham, dan pembagian keuntungan/laba. Manfaat yang diterima pegawai dapat berupa pensiun, uang sakit, asuransi, jaminan kesehatan, uang cuti, tunjangan liburan, dan/atau tunjangan lainnya. Armstrong & Taylor (2014) menambahkan remunerasi bagi eksekutif dapat berupa skema bonus, bonus jangka panjang, berbagai skema saham, dan jasa kontrak jangka panjang. Remunerasi yang berbeda dapat diterapkan bagi pegawai ahli dan bagian staf penjualan.

Komponen remunerasi dapat mencakup:

1. Upah, dapat didefinisikan sebagai harga untuk jasa-jasa yang telah diberikan oleh seseorang kepada orang lain (Flippo, 1984) serta merupakan tujuan objektif kerja ekonomi (Ven dalam Gaol, 2014). Sementara itu, Dewan Penelitian Pengupahan Nasional mendefinisikan upah adalah suatu penerimaan sebagai suatu imbalan dari pemberi kerja kepada penerima kerja untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah dan akan dilakukan, berfungsi sebagai jaminan kelangsungan kehidupan yang layak bagi kemanusiaan dan produksi yang dinyatakan dan dinilai dalam bentuk uang yang ditetapkan menurut suatu persetujuan, UU, peraturan, dan dibayarkan atas suatu dasar perjanjian kerja antara pemberi kerja dan penerima kerja. Upah merupakan pembayaran yang tidak terikat pada waktu, bisa harian, mingguan, bulanan dan dibayar jika telah berprestasi.
2. Gaji, dapat didefinisikan menjadi: imbalan kepada pegawai yang diberikan tugas-tugas administrasi dan pimpinan yang jumlahnya biasanya tetap secara bulanan (Soemarso, 2009), pembayaran atas penyerahan jasa yang dilakukan oleh pegawai yang mempunyai jabatan manajer (Mulyadi, 2004), dan pembayaran atau sebuah hak yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai (Mardi, 2011). Sedangkan, Suparyadi (2015) mendefinisikan gaji adalah sejumlah uang yang diberikan kepada karyawan secara tetap sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada organisasi atau perusahaan yaitu dengan melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
3. Tambahan Gaji, pemberi kerja dapat memberikan tambahan gaji atas tarif dasar/pokok yang diterima pekerjanya
4. Tunjangan, Suparyadi (2015) mendefinisikan tunjangan merupakan kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu sebagai imbalan atas pengorbannya sebagai tuntutan

pekerjaan yang melebihi karyawan lain, baik pikiran, tenaga, dan psikologis dan dapat berupa tunjangan jabatan, fungsional, istri, dan tunjangan anak.

5. Honorarium, Sinambela (2016) mengklasifikasikan honorarium sebagai suatu bentuk kompensasi ekstrinsik yaitu kompensasi yang diberikan kepada pegawai baik berupa finansial atau secara tidak langsung misalnya dalam bentuk honorarium liburan.
6. Bonus, Gaol (2014) mendefinisikan bonus sebagai uang yang dibayarkan sebagai balas jasa atau hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan, diberikan secara selektif dan khusus, dan tanpa ikatan di masa yang akan datang.
7. Insentif, Werther dan Davis (1996) berpendapat sistem insentif menghubungkan unjuk kerja yang merupakan hasil konkrit dengan kompensasi, bukan hanya lama kerja atau pegawai-pegawai bulanan. Sikula (1976) menyebutkan insentif mendorong atau mempunyai kecenderungan untuk merangsang kegiatan, imbalan untuk memperbaiki produksi. Sedangkan, Heidjrahman dalam Gaol (2014) mengemukakan insentif dimaksudkan untuk memberikan gaji/upah berbeda karena prestasi kerja yang berbeda. Sistem insentif memberikan penguat dasar yang teratur dan tetap atas kinerja yang baik.
8. Komisi, Sinambela (2016) mendefinisikan komisi sebagai sejenis bonus yang dibayarkan kepada pihak yang menghasilkan pekerjaan yang baik, umumnya dibayarkan sebagai bagian dari penjualan dan diterima pada pekerjaan bagian penjualan.
9. Pembagian Keuntungan, Sinambela (2016) menyebutkan salah satu model dalam pembagian keuntungan dengan pembayaran berupa sebagian laba bersih yang disetorkan ke dalam sebuah dana dan kemudian dimasukkan ke dalam pendapatan setiap pegawai.
10. Jaminan Sosial, Gaol (2014) menyebutkan jaminan sosial lazimnya berbentuk insentif material, diberikan secara kolektif yang tidak ada unsur kompetitif atau persaingan, setiap pegawai dapat memperolehnya sama rata dan otomatis. Bentuknya antara lain:

Prinsip dasar remunerasi berbasis kinerja adalah adil dan proporsional. Sehingga remunerasi antara pegawai satu dengan yang lainnya akan berbeda berdasarkan bobot dan prestasi kerja masing-masing pegawai. Hal ini diharapkan dapat memberikan dampak positif berupa peningkatan kinerja pegawai dan organisasi secara keseluruhan.

Tahap-Tahap Penetapan Remunerasi

Tahap-tahap utama dalam menetapkan manajemen kompensasi, menurut Werther dan Davis (1996) adalah: a) mengidentifikasi dan mempelajari jabatan-jabatan melalui analisis jabatan (uraian jabatan, uraian kedudukan, dan standar jabatan); b) melakukan *internal equity* melalui penilaian jabatan (*job evaluation* meliputi *job ranking*, *job grading*, *factor comparison*, dan

point system); c) menciptakan gaji *external equity* dengan melakukan survei (*wage and salary surveys* meliputi Departemen Tenaga Kerja, organisasi para majikan, perkumpulan profesional/ahli, dan belajar sendiri/mencari informasi dari buku-buku), dan d) menetapkan kompensasi aktual dengan mempertemukan *internal equity* dan *external equity* melalui *pricing jobs*.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini berfokus pada desain penentuan target dan pengukuran kinerja serta perhitungan remunerasi pada Badan Layanan Umum di Universitas Brawijaya dengan menggunakan metode kualitatif. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, analisis bersifat induktif, dan hasil penelitian lebih menekankan makna daripada generalisasi (Sugiyono, 2005).

Peneliti melakukan penelitian pada unit-unit usaha Badan Usaha Non Akademik Universitas Brawijaya (BUNA UB) dengan memanfaatkan bukti dalam mengumpulkan data. BUNA UB merupakan organisasi di bawah BPU yang membawahi lima unit usaha yaitu: UB *Sport Center*, UB Media, UB *Guest House*, UB Kantin, dan Griya Brawijaya. Peneliti menganalisis penerapan suatu kriteria yang telah terstandarisasi untuk mengevaluasi kinerja obyek penelitian. Peneliti menyusun desain penentuan target dan pengukuran kinerja serta menyusun perhitungan remunerasi dan simulasi remunerasi untuk kemudian menyampaikan suatu rekomendasi atas hasil penelitian pada obyek penelitian.

Teknik pengumpulan data dilakukan secara *triangulasi* (gabungan) di antaranya data berupa dokumen, hasil wawancara, dan observasi. Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari individu melalui wawancara dan dari suatu pengamatan (observasi) atas suatu proses. Wawancara dilakukan dengan Ketua Tim Penyusunan Sistem Remunerasi UB untuk mendapatkan berbagai keterangan di antaranya mengenai proses penyusunan pembuatan manual pengusulan remunerasi oleh unit-unit usaha dan proses penyusunan sistem remunerasi awal untuk dibahas bersama unit-unit usaha UB. Pengamatan dilakukan pada proses penyusunan sistem remunerasi tersebut pada saat konsultasi pengusulan remunerasi dari unit-unit usaha UB.

Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini diantaranya dokumen-dokumen internal Universitas Brawijaya termasuk Rencana Strategis (*renstra*) 2015-2019 Universitas Brawijaya. Dokumen utama lainnya yang digunakan adalah dokumen proposal usulan

remunerasi yang disampaikan unit-unit usaha UB. Renstra UB 2015-2019 dan KMK penetapan remunerasi UB digunakan dalam penelaahan penetapan target dan pengukuran kinerja unit-unit usaha UB. Sedangkan, proposal usulan remunerasi dan beberapa pertor terkait digunakan dalam analisis jabatan dan tahapan lainnya dalam menyusun desain sistem remunerasi.

PEMBAHASAN

Penentuan Target dan Pengukuran Kinerja

Salah satu target UB terkait unit usaha tercantum dalam Rencana Strategis UB Tahun 2015-2019 dalam upaya peningkatan kualitas kelembagaan dan kerjasama meliputi di antaranya peningkatan kemandirian anggaran dari kerjasama dan unit usaha dengan indikator kinerja berupa persen anggaran dari kerjasama (akademik dan non akademik).

Sesuai dengan KMK 195/KMK.05/2016 yang membahas penetapan remunerasi di UB, *Key Performance Indicator* (KPI) yang telah ditetapkan dalam kontrak kinerja yang ditandatangani Pejabat Pengelola/Pegawai dengan masing-masing atasan langsung yang bersangkutan menjadi salah satu dasar dalam pemberian remunerasi berupa insentif kinerja yang bersumber dari PNBPNP.

Salah satu tahapan yang telah dilakukan tim penyusunan remunerasi unit-unit usaha UB adalah menerima usulan remunerasi termasuk di dalamnya adalah target-target keuangan unit-unit usaha UB. Peneliti mengikuti proses tersebut sampai usulan target tersebut digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam penyusunan sistem remunerasi yang akan dibuat untuk unit-unit usaha UB. Peneliti merekomendasikan usulan target tersebut dibahas dengan tim dari Rektorat. Target yang telah dibahas dan disepakati kemudian ditetapkan dan dituangkan dalam suatu kontrak kinerja yang ditandatangani oleh Rektorat dan unit-unit usaha UB sesuai jenjang tanggung jawabnya.

Indikator Kinerja Utama/*Key Performance Indicator* (IKU/KPI) seringkali digunakan dalam manajemen kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC). Metode BSC membagi pencapaian tujuan yang diharapkan suatu organisasi menjadi tujuan organisasi di bawahnya yang dapat mendukung pencapaian tujuan secara keseluruhan.

Target dari program UB tersebut harus dicapai oleh unit organisasi di bawah UB yang dapat mendukung pencapaian targetnya yaitu di antaranya oleh unit-unit usaha UB. Salah satu poin dalam anggaran adalah anggaran pendapatan yang merupakan sumber pendanaan yang diharapkan dapat meningkatkan kemandirian anggaran seperti yang dicita-citakan UB.

Salah satu tujuan utama dibentuknya BPU adalah mengoptimalkan perolehan sumber pendanaan. Oleh karena itu, peneliti merekomendasikan pengukuran kinerja terutama berdasarkan pendapatan unit-unit usaha UB. Kemandirian anggaran sesuai dengan indikator kinerja tersebut dapat berupa persentase perbandingan Biaya Operasional dan Pendapatan Operasional (BOPO). Selain itu, laba, persentase kemandirian anggaran, dan persentase kenaikan pendapatan direkomendasikan menjadi aspek yang dipertimbangkan dalam pengukuran kinerja unit-unit usaha UB.

Perhitungan Remunerasi Unit Usaha UB

Berdasarkan wawancara dengan Ketua Tim Penyusunan Remunerasi UB, tahapan desain sistem remunerasi dimulai dengan sosialisasi awal penyusunan remunerasi antara tim penyusun dan pihak unit-unit usaha. Beberapa tahap awal dalam penyusunan remunerasi memerlukan interaksi antara tim penyusun dan unit-unit usaha seperti yang diamati peneliti ketika unit usaha Poliklinik UB melakukan konsultasi mengenai perumusan usulan remunerasi dengan tim penyusun. Interaksi antara unit usaha dengan tim penyusun, baik konsultasi maupun pembahasan, terus berlangsung sampai usulan remunerasi telah disampaikan unit-unit usaha UB.

Selanjutnya, metode *Point system/factor point rating* digunakan untuk mendapatkan nilai dan kelas jabatan. Metode ini digunakan karena dianggap lebih cermat dan terperinci dalam mengevaluasi jabatan dalam kaitannya dengan penetapan remunerasi. Proses yang dilakukan sebagai berikut.

1. Menetapkan faktor-faktor kritis untuk kemudian dipecah lagi menjadi bagian-bagian yang lebih terperinci. Faktor Evaluasi Jabatan sebagaimana disebutkan dalam Pertor 43 Tahun 2016 mempertimbangkan: a) kualifikasi dan kompetensi jabatan yang terdiri dari kualifikasi pendidikan formal, kualifikasi pelatihan atau kursus, pengalaman, dan keterampilan, b) penggunaan kemampuan (usaha) yang terdiri dari komponen kemampuan teknis dan kemampuan manajerial, Usaha Fisik (*Hard Skill*) dan Usaha Mental (*Soft Skill*), c) tanggungjawab dan implikasi jabatan yang terdiri dari komponen tanggungjawab dan implikasi jabatan, dan d) kondisi kerja yang terdiri dari lingkungan kerja dan risiko kerja.
2. Menetapkan tingkatan dari faktor-faktor kritis tersebut dalam suatu jumlah level yang dapat membedakan tetapi tidak terlalu menyulitkan.
3. Mengalokasikan poin/bobot pada sub-sub faktor.
4. Mengalokasikan poin/bobot pada level.
5. Mengembangkan poin manual yang mengandung penjelasan-penjelasan tertulis dari setiap elemen jabatan.

Berdasarkan KMK penetapan remunerasi UB, Keputusan Menteri Keuangan Nomor 195/KMK.05/2016, usulan remunerasi telah disertai pertimbangan proporsionalitas, kepatutan, kesetaraan, dan kinerja operasional. Remunerasi yang diberikan terdiri dari gaji, honorarium, dan insentif kinerja dengan sumber dana yang diperoleh dari Rupiah Murni (RM) dan/atau Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP). Teknis pelaksanaan pemberian remunerasi ditetapkan, Pertor UB Nomor 43 Tahun 2016, mendefinisikan remunerasi adalah total kompensasi yang diterima oleh Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas, dan Pegawai BLU UB berdasarkan tanggungjawab dan tuntutan profesionalisme yang diperlukan. Pertor tersebut tidak mengatur Remunerasi bagi pegawai UB yang ditempatkan pada unit usaha UB dan akan diatur dalam peraturan Rektor tersendiri.

Prinsip pokok dalam analisis jabatan di antaranya adanya *internal equity* yaitu keadilan pembayaran imbalan dalam suatu organisasi yang sama. Pertor 43 Tahun 2016 telah mengatur remunerasi bagi seluruh pegawai UB dikecualikan bagi unit-unit usaha dengan kelas jabatan. Analisis dilakukan terhadap Pertor 43 Tahun 2016 untuk menentukan nilai jabatan dari berbagai kelas jabatan dengan mempertimbangkan jarak nilai jabatan (*range job value*). Nilai jabatan dan grade nantinya akan turut menentukan pembayaran remunerasi yang akan diterima oleh pegawai baik berupa tunjangan jabatan, insentif, maupun bonus.

Analisis jabatan UB *Guest House* dan UB *Sport Center* menghasilkan total tunjangan jabatan (TJ) maksimum dan insentif kinerja (IK) maksimum senilai Rp9.832.800,00 untuk *General Manager* (GM) terdiri dari sebesar 18% TJ dan 82% IK yang jika dihitung setiap 1 nilai jabatannya (*Job Value/JV*) senilai Rp8.160,00. Sedangkan, semua remunerasi jabatan di bawah GM terdiri dari sebesar 22% TJ dan 78% IK dengan perhitungan setiap 1 JV senilai Rp6.480,00. Pemberian remunerasi tersebut dapat diberikan dengan porsi persentase yang berbeda misalkan 30% TJ dan 70% IK untuk jabatan manajerial dan 20% TJ dan 80% IK untuk jabatan non manajerial.

Bagian selanjutnya dari penelitian ini membahas implikasi remunerasi terhadap kinerja keuangan unit-unit usaha dengan beberapa skenario jumlah remunerasi yang diberikan. Tujuan utama analisis atas implikasi remunerasi adalah mencegah pemberian remunerasi yang merugikan unit-unit usaha.

Jumlah remunerasi berdasarkan analisis jabatan awal berupa tunjangan jabatan dan insentif yang diberikan kepada setiap pegawai dalam setahun pada UB *Sport Center* senilai Rp1.464.408.000,00 dengan rincian tunjangan jabatan Rp320.025.600,00 dan insentif senilai Rp1.144.382.400,00 sedangkan pada UB *Guest House* senilai Rp2.448.072.000,00 dengan rincian tunjangan jabatan senilai Rp538.617.700,00 dan insentif senilai Rp1.909.454.400,00.

Nilai remunerasi berupa tunjangan jabatan dan insentif tersebut merupakan nilai tertinggi (batas atas) yang dapat diterima para pengelola BLU. Jika nilai tersebut diterapkan pada unit usaha yang kinerja keuangannya tidak optimal, maka kerugian akan terjadi pada akhir tahun tersebut. Misalnya, jumlah remunerasi tersebut tidak layak diterapkan pada UB *Sport Center* yang nilai target laba tertinggi sebelum remunerasi dari tahun 2017-2021 adalah senilai Rp356.567.371,00 yaitu pada tahun 2021. Berdasarkan perhitungan pada tabel 4.8, UB *Sport Center* akan merugi jika menerapkan jumlah remunerasi tersebut senilai Rp994.494.672,00 pada tahun 2021 padahal target pendapatan tahun itu merupakan target tertinggi.

Ukuran lain yang dapat digunakan dalam pemberian remunerasi adalah tingkat persentase. Tingkat persentase 10% dari pendapatan (30% tunjangan jabatan dan 70% insentif) dan 10% dari bonus masih dapat memberikan kinerja keuangan yang rata-rata positif pada tiap-tiap akhir tahunnya pada UB *Sport Center*. Jumlah remunerasi tersebut lebih layak diterapkan pada UB *Sport Center* karena masih menghasilkan kinerja keuangan yang positif pada akhir tahunnya (kecuali tahun 2017 yang memang targetnya negatif).

Analisis perhitungan jumlah remunerasi tunjangan jabatan dan insentif maksimum juga dilakukan pada UB *Guest House* dengan hasil yang sama yaitu menghasilkan kinerja keuangan pada akhir tahun yang negatif. Jumlah maksimum remunerasi tersebut juga tidak layak diterapkan karena hanya menghasilkan kinerja keuangan UB *Guest House* yang positif pada tahun 2021 senilai Rp254.377.276,00 pada saat target pendapatan maksimum senilai 6.958.504.729,00. Jika remunerasi tersebut diterapkan, maka kinerja keuangan UB *Guest House* selama tahun 2017-2020 akan negatif.

Terdapat ukuran lain yang dapat digunakan dalam pemberian insentif pada UB *Guest House* yang melakukan kegiatan usaha berupa usaha perhotelan yaitu berupa *service charge*. *Service charge* ini dapat berfungsi seperti penghargaan yang berupa insentif. Berdasarkan Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 7 Tahun 2016 tentang Uang Servis pada Usaha Hotel dan Usaha Restoran di Hotel, uang servis adalah dari tarif yang sudah ditetapkan sebelumnya dalam rangka jasa pelayanan pada usaha hotel dan usaha restoran di hotel dan merupakan pendapatan non upah. Pemberian insentif dengan uang servis merupakan salah satu usaha untuk mencapai keadilan eksternal (*external equity*) yaitu usaha untuk mendapatkan kesetaraan pembayaran dengan entitas lain pada industri sejenis. Kinerja keuangan UB *Guest House* cukup baik sehingga pemberian remunerasi dengan insentif menggunakan uang servis masih menghasilkan kinerja keuangan positif pada akhir tahun.

Sistem remunerasi tunjangan jabatan dengan total tingkat persentase 10% dari pendapatan juga masih menghasilkan kinerja keuangan UB *Guest House* yang positif. Berdasarkan

analisis, pemberian remunerasi bagi unit-unit usaha dengan menerapkan sistem persentase sebesar 10% dari pendapatan dengan tetap memperhatikan sisi-sisi *external equity* (insentif menggunakan uang servis) dan bonus ditetapkan 10% dari laba masih menghasilkan kinerja keuangan yang positif. Kinerja keuangan UB *Guest House* akan lebih positif jika menerapkan remunerasi sebelum bonus dengan porsi 30% TJ dan 70% IK (nilai TJ sebesar 30% dari 10% nilai pendapatan).

KESIMPULAN

Kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penetapan target kinerja unit-unit usaha UB direkomendasikan dilakukan berdasarkan usulan target dari unit-unit usaha UB yang telah disepakati dan ditetapkan dalam suatu kontrak kinerja.
2. Pengukuran kinerja unit-unit usaha UB direkomendasikan berdasarkan pendapatan unit-unit usaha UB dengan memperhatikan laba, persentase kenaikan pendapatan, persentase kemandirian anggaran, dan persentase Biaya Operasional dibandingkan dengan Pendapatan Operasional (BOPO).
3. Pemberian remunerasi harus memperhatikan kinerja keuangan unit-unit usaha. Sebagai unit yang berbentuk *profit center*, tujuan utama unit-unit usaha dibawah BPU adalah mengoptimalkan perolehan sumber pendanaan UB. Oleh karena itu, unit-unit usaha selayaknya mempertimbangkan implikasi pemberian remunerasi agar tidak menyebabkan kinerja keuangan menjadi negatif atau menyebabkan kerugian finansial kepada unit-unit usaha UB.
4. Pemberian remunerasi berupa tunjangan jabatan dan insentif direkomendasikan berupa persentase pendapatan sebesar total 10% dari pendapatan yang dihasilkan setiap bulannya dengan tetap memperhatikan batas atas yang ditentukan peraturan yang telah ditetapkan dan bentuk remunerasi lain pada industri sejenis. Sedangkan, remunerasi berupa bonus direkomendasikan diberikan dengan sistem persentase sebesar 10% dari laba setiap tahunnya. Hal ini juga tidak terlepas dari poin implikasi pemberian remunerasi yang tidak meningkatkan biaya pegawai secara signifikan sehingga menyebabkan kinerja keuangan menjadi negatif. Berdasarkan analisis perhitungan pemberian remunerasi, persentase remunerasi sebesar 10% masih menghasilkan kinerja keuangan yang rata-rata positif dan tidak menyebabkan kerugian finansial kepada unit-unit usaha UB.

DAFTAR PUSTAKA

- Agrimahera, V.A. (2013). *Evaluasi sistem remunerasi dosen badan layanan umum perguruan tinggi (Studi kasus universitas "x")*. (Skripsi). Diambil dari <http://jimfeb.ub.ac.id>.
- Armstrong, M. (2007). *A handbook of employee reward management and practice* (2nd Ed.). London, England: Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, N. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th Ed.). London, England: Kogan Page.
- Biro Komunikasi dan Layanan Informasi Kemenkeu dan Tim Komunikasi Pemerintah Kemkominfo. (2016). *Satu Dekade BLU Menuju Pelayanan Publik yang Lebih Baik*. Diambil dari <http://www.kemenkeu.go.id/SP/satu-dekade-blu-menuju-pelayanan-publik-yang-lebih-baik>.
- Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia. (2002). *Statuta Universitas Brawijaya*. Diambil dari <https://ub.ac.id/about/official-documents/>.
- Dessler, G. (2000). *Human resource management* (8th Ed.). New York, NY: Prentice-Hall.
- Flippo, E. B. (1984). *Personnel management* (6th Ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Gaol, J. L. (2014). *A to z human capital, manajemen sumber daya manusia: Konsep, teori, dan pengembangan dalam konteks organisasi publik dan bisnis*. Jakarta, Indonesia: Grasindo.
- Griffin, R. W. (2014). *Manajemen*. Jakarta, Indonesia: Erlangga.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2009). *Akuntansi manajemen* (Edisi 8). Jakarta, Indonesia: Salemba Empat.
- Heidjrachman, & Husnan, S. (2002). *Manajemen personalia*. Yogyakarta, Indonesia: BPFE.
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Season. *Royal Institute Public Administration Journal*. 69.
- Hughes, O. E. (1998). *Public management and administration: An introduction*. New York, NY: Palgrave Macmillan.

Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor 361/KMK.05/2008 tentang Penetapan Universitas Brawijaya Malang pada Departemen Pendidikan Nasional sebagai Instansi Pemerintah yang Menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum. (2008, Desember 17). Diambil dari <http://uhtl.ub.ac.id/produk-hukum>.

Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor 195/KMK.05/2016 tentang Penetapan Remunerasi bagi Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas, dan Pegawai Badan Layanan Umum Universitas Brawijaya pada Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi. (2016, Ma

ret 22). Diambil dari <http://uhtl.ub.ac.id/produk-hukum>.

Mahmudi. (2013). *Manajemen kinerja sektor publik*. Yogyakarta, Indonesia: UPP STIM YKPN.

Mangkunegoro, S. (2013). *Balanced scorecard implementation as a measurement of the UB Hotel performance assessment*. (Skripsi). Diambil dari <http://jimfeb.ub.ac.id>.

Mardi. (2011). *Sistem informasi akuntansi*. Bogor, Indonesia: Ghalia.

Marwansyah. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung, Indonesia: Alfabeta.

Mondy, R.W & Noe, R.M. (2005). *Human resource management* (9th Ed.). Massachusetts, MA: Pearson Education.

Mwita, J.I. (2000). Performance management model: system based approach to public service quality. *The Journal of Public Sector Manajement*, 13.

Trisnawati, Novi. (2014). *Sistem remunerasi dosen badan layanan umum perguruan tinggi*. (Skripsi). Diambil dari <http://jimfeb.ub.ac.id>.

Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. New York, NY: Addison-Wesley.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI Nomor 39 Tahun 2013 tentang Penetapan Kelas Jabatan di Lingkungan Instansi Pemerintah. (2013, Desember 31). Diambil dari <http://www.jdih.kemenkeu.go.id>.

Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi RI Nomor 49 Tahun 2015 tentang Kelas Jabatan di Lingkungan Kemenristekdikti. (2015, Desember 31). Diambil dari <http://uhtl.ub.ac.id/produk-hukum>.

Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi RI Nomor 4 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Brawijaya sebagaimana telah diubah dengan Permenristekdikti Nomor 34 Tahun 2016 tentang Perubahan atas Permenristekdikti Nomor 4 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Brawijaya. (2016, Januari 22) Diambil dari <http://uhtl.ub.ac.id/produk-hukum>.

Peraturan Pemerintah RI Nomor 23 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum. (2005, Juni 13). Diambil dari <http://www.jdih.kemenkeu.go.id>.

Peraturan Rektor Universitas Brawijaya Nomor 20 Tahun 2016 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja. (2016, April 14). Diambil dari <http://uhtl.ub.ac.id/produk-hukum>.

Peraturan Rektor Universitas Brawijaya Nomor 40 Tahun 2016 tentang Badan Pengelola Usaha. (2016, Agustus 1). Diambil dari <http://uhtl.ub.ac.id/produk-hukum>.

Peraturan Rektor Universitas Brawijaya Nomor 43 Tahun 2016 tentang Remunerasi Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas, dan Pegawai yang Dibiayai dari Penerimaan Negara Bukan Pajak. (2016, Agustus 1). Diambil dari <http://uhtl.ub.ac.id/produk-hukum>.

Peraturan Rektor Universitas Brawijaya Nomor 62 Tahun 2016 tentang Susunan Organisasi Badan Usaha dan Unit Usaha. (2016, Oktober 31). Diambil dari <http://uhtl.ub.ac.id/produk-hukum>.

Sancoko, B. (2010). Pengaruh remunerasi terhadap kualitas pelayanan. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi: Bisnis dan Birokrasi*, 17-1.43-51.

Sekaran, U. (2006). *Metodologi penelitian untuk bisnis: Buku 1* (Edisi 4). Jakarta, Indonesia: Salemba Empat.

Sekaran, U. (2006). *Metodologi penelitian untuk bisnis: Buku 2* (Edisi 4). Jakarta, Indonesia: Salemba Empat.

Sikula, A. F. (1976). *Personnel administration and human resources development*. New York, NY: John Wiley & Sons.

- Simamora. (2004). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi 3). Yogyakarta, Indonesia: STIE YKPN.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia: Membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja*. Jakarta, Indonesia: Bumi Aksara.
- Soemarso. S.R. (2009). *Akuntansi: Suatu pengantar* (Edisi Kelima). Jakarta, Indonesia: Salemba Empat.
- Stewart, J. & Ranson, S. (1988). Management in the Public Domain. *Public Money and Management*, 8, 1-2.
- Sugiyono. (2005). *Metode penelitian bisnis*. Bandung, Indonesia: Alfabeta.
- Suparyadi. (2015). *Manajemen sumber daya manusia: Menciptakan keunggulan bersaing berbasis kompetensi SDM*. Yogyakarta, Indonesia: Andi.
- Undang-Undang RI Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara*. (2014, Januari 15). Diambil dari <http://www.jdih.kemenkeu.go.id>.
- Universitas Brawijaya (2011). *Program Kerja Rektor Universitas Brawijaya Tahun 2011-2015*. Diambil dari <https://ub.ac.id/about/official-documents/>.
- Universitas Brawijaya (2013). *Rencana Strategis Bisnis (RSB) Universitas Brawijaya BLU 2014-2018*. Diambil dari <https://ub.ac.id/about/official-documents/>.
- Universitas Brawijaya (2013). *Standar Pelayanan Minimum BLU Universitas Brawijaya*. Diambil dari <https://ub.ac.id/about/official-documents/>.
- Universitas Brawijaya (2015). *Rencana Strategis 2015-2019 Universitas Brawijaya*. Diambil dari <https://ub.ac.id/about/official-documents/>.
- Universitas Brawijaya (2015). *Laporan Hasil Monitoring dan Evaluasi Kinerja Universitas Brawijaya Badan Layanan Umum Tahun Anggaran 2014. Tim Monitoring dan Evaluasi Direktorat Jenderal Pembinaan PK-BLU*. Diambil dari <https://ub.ac.id/about/official-documents/>.

Universitas Brawijaya (2016). *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Universitas Brawijaya Tahun 2015*. Diambil dari <https://ub.ac.id/about/official-documents/>.

Universitas Brawijaya (2016). *Laporan Kinerja Rektor Universitas Brawijaya 2015: Universitas Brawijaya Bermutu dan Bereputasi, Menuju Kemuliaan Masa Depan*. Diambil dari <https://ub.ac.id/about/official-documents/>.

Werther, W. B., & Davis, K. (1996). *Human resource and personnel management*. New York, NY: McGraw-Hill.