

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Universitas Andalas merupakan sebuah Perguruan Tinggi Berbadan Hukum (PTNBH) yang dipimpin oleh Rektor yang bertugas menyelenggarakan dan mengelola. Unand telah menerapkan pola keuangan BLU (Badan layanan Umum) menurut keputusan Menteri Keuangan Nomor 501/KMK.05/200. Pegawai Unand antara lain adalah pegawai yang memiliki status sebagai ASN (Aparatur Sipil Negara, yang memiliki status sebagai pegawai tetap yang diangkat oleh Rektor unand dan pegawai lainnya yang melakukan tugas sesuai dengan grade atau jabatan tertentu di Unand. Dalam hal ini penerimaan remunerasi dinerikan berdasarkan tingkat tanggung jawab dan tuntutan profesionalisme yang diperoleh oleh Pejabat Pengelola Unand, Dewan Pengawas Unand, dan Pegawai BLU.

Tanggal 11 April 2018, Remunerasi awalnya mulai diterapkan di Universitas Andalas berdasarkan pada Keputusan Menteri Keungan Nomor 308/KMK.05/2018 tentang Penetapan Remunerasi untuk Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas, dan Pegawai BLU Universitas Andalas pada Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi. Serta berdasarkan pada keputusan Rektor Nomor: 1043/KPT/PTN-BH/UNAND/2022 yang mengatur mengenai ditetapkannya remunerasi untuk Pejabat Pengelola, Dosen, dan Tenaga Kependidikan di Universitas Andalas. Remunerasi adalah imbalan kerja yang dibayarkan kepada Aparatur Sipil Negara dan pegawai tetap Universitas Andalas. Tujuan dari remunerasi adalah untuk meningkatkan layanan terhadap masyarakat. Teori agensi menghubungkan antara pemegang saham atau yang disebut dengan prinsipal dan manajemen yang disebut dengan agen yang memiliki keinginan yang berbeda-beda. Teori keagenan memberikan gambaran mengenai permasalahan insentif yang diakibatkan oleh adanya perbedaan antara keinginan dan pengawasan. Dengan memberikan remunerasi kepada agen, maka hal tersebut dapat memberikan pengontrolan kepada agen tersebut secara efektif. Selain itu

remunerasi dapat dimanfaatkan untuk meredakan konflik kepentingan yang terjadi antara agen dan prinsipal. Selain itu, remunerasi dapat memotivasi agen tersebut agar bekerja secara maksimal sehingga dapat meningkatkan nilai perusahaan sesuai dengan keinginan dari pihak yang memiliki perusahaan dan tidak merugikan perusahaan dengan melakukan suatu kecurangan. Penelitian terdahulu menjelaskan bahwa persepsi mengenai remunerasi memiliki pengaruh positif terhadap disiplin kerja, yang mana disiplin kerja dapat memberikan andil sebanyak 22,7% terhadap dosen Unand pada tahun 2020 (Reno, 2020).

Dalam Peraturan Rektor Unand Nomor 15 tahun 2023, yang merupakan Pedoman yang paling baru mengenai pelaksanaan remunerasi di Universitas Andalas, yang menyatakan bahwa insentif atas pekerjaan yang dilakukan merupakan bagian dari bentuk apresiasi Universitas Andalas terhadap kinerja pegawai Universitas Andalas. Insentif atas kelebihan beban kerja pegawai Universitas Andalas dibayarkan dalam bentuk remunerasi yang mesti dikelola berdasarkan asas proporsionalitas, kepatutan, kesetaraan, dan kinerja operasional. Remunerasi didapatkan dari APBN (Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara) serta didapatkan dari selain APBN berupa pendapatan dan belanja Unand yang dibayarkan berdasarkan sebuah pedoman. Pedoman pelaksanaan ini merupakan acuan dalam penetapan imbalan kerja berdasarkan jabatan dan kinerja sebagai pejabat pengelola, Dosen biasa, tendik serta pegawai lain di lingkungan Unand. Kecuali unit kerja Rumah Sakit Unand yang sudah ditetapkan dalam Peraturan Rektor.

Remunerasi di Unand terdiri dari pendapatan tetap yang berupa gaji pokok, tunjangan bagi pengelola, tunjangan tetap, gaji ke-13, THR, uang makan, honorarium, serta uang lembur. Kemudian terdiri dari pendapatan variabel yang ada dua jenis insentif yaitu P1 merupakan insentif yang dibayarkan tiap bulan berdasarkan *position* atau jabatan dan P2 merupakan insentif yang dibayarkan sekali enam bulan berdasarkan *performance* atau kinerja. Jumlah yang dibayarkan dari P1 setelah memenuhi persyaratan kinerja yaitu 30% berdasarkan nilai remunerasi per jabatan. Sedangkan untuk P2 merupakan pembayaran imbalan bagi pegawai yang didasarkan pada pelaksanaan kinerja sudah dikerjakan dalam

periode waktu yang sudah ditentukan. Perhitungan pembayaran untuk insentif ini dikerjakan satu kali per semester atau tiap 6 bulan pada bulan Januari sampai bulan Juni serta periode bulan Juli sampai bulan Desember, pada periode waktu yang telah ditentukan yang disesuaikan dengan jadwal yang telah ditetapkan. Penetapan nilai jabatan didasarkan pada hasil analisis jabatan yang ditetapkan pada setiap kelas jabatan yang berdasarkan pada sepuluh faktor, diantaranya adalah kompetensi manajerial, kompetensi teknis, komunikasi, lingkungan pada pekerjaan, pedoman keputusan, kondisi kerja, wewenang, tanggung jawab pada aset, peran dalam jabatan, serta risiko.

Remunerasi di Unand sudah berjalan selama 6 tahun sejak April 2018. Berdasarkan penelitian sebelumnya tentang penerapan sistem remunerasi di Unand, sampai tahun 2022 penerapan sistem remunerasi di Unand masih belum efektif. Berbeda dengan mekanisme pembayaran yang dimiliki oleh Perguruan Tinggi Negeri sebagai Satuan kerja dan Perguruan Tinggi sebagai Badan Layanan Umum yang memiliki hukum mengenai sistem pembayarannya, sedangkan dalam penetapan total besaran remunerasi dalam penyerahan wewenang dari pemerintah ke Perguruan Tinggi Berbadan Hukum belum didasari dengan hukum. Karena PTNBH dianggap lebih mandiri, sehingga diberi kebebasan untuk membuat aturan dan mekanisme remunerasi sendiri. Penerapan remunerasi di Unand berdasarkan aspek pemerataan belum bisa mencapai semua pegawai PTNBH Unand. Kenyataannya penerapan di lapangan belum semua pegawai Unand yang mendapatkan kesejahteraan dari remunerasi yang dibayarkan. Penerapan remunerasi di setiap perguruan tinggi biasanya menggunakan konsep dasar yang sama, dan memiliki perbedaan pada beberapa aspek seperti pada peraturan, sistem yang berbeda, dan lain-lain (Bestari, 2023).

Masih banyak kritikan terhadap penerapan remunerasi ini dari kalangan dosen di Universitas Andalas karena dinilai penerimaan remunerasi ini belum merata serta terkait juga dengan keterlambatan pembayaran. Dikutip dari artikel berita yang diterbitkan oleh Posmetro Padang pada tahun 2019, belasan pegawai dari berbagai fakultas Unand mengajukan tuntutan kepada Rektor karena adanya keterlambatan pembayaran. Selain itu dikutip dari artikel berita Langgam tahun

2019, juga ada masukan dari majelis dosen muda Unand untuk melakukan perbaikan tata kelola remunerasi dan menuntut adanya kejelasan dan transparansi terkait dengan penerapan remunerasi. Pegawai lebih dahulu mendapatkan Tunjangan Kinerja pada tahun 2012, sedangkan remunerasi yang diterima oleh dosen baru diterima pada tahun 2018. Dalam penghitungan remunerasi ini juga belum jelas terkait dengan evaluasi kinerja. Penghitungan remunerasi dosen lebih mudah karena cost drivernya jelas. Sedangkan untuk pegawai sulit menentukan berapa kinerjanya karena bukti kinerjanya tidak ada.

Unand telah menerapkan konsep kinerja berbasis kompensasi pada Dosen unand. Sehingga Dosen mendapatkan motivasi untuk berkinerja lebih baik karena mendapatkan insentif berdasarkan kinerja ini, hal ini tentunya akan memiliki dampak yang baik bagi pelayanan di Unand. Selain itu, untuk pelaporan capaian kinerja Tenaga Kependidikan Unand yaitu dinilai berdasarkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Pengukuran poin melalui rubrik remunerasi belum mampu dalam mengukur kinerja yang relevan secara menyeluruh. Hal ini menyebabkan ketidakadilan dalam pemberian remunerasi. Karena inilah penulis ingin meneliti lebih lanjut mengenai Persepsi Pengelola dan Dosen terhadap Sistem Remunerasi di Universitas Andalas. Ruky (2016) menjelaskan bahwa remunerasi bukanlah sebuah tujuan, tetapi lebih tepat disebut sebagai salah satu alat yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi untuk memperoleh tujuan-tujuan organisasi dalam hal perekrutan, pemeliharaan dan pemanfaatan sumber daya manusia yang dibutuhkan organisasi tersebut. Oleh karena itu, Penulis mengharapkan melalui penelitian ini dapat memberikan gambaran lebih lanjut mengenai sistem remunerasi di Unand, sehingga dapat ditemukan solusi agar permasalahan terkait ketidakadilan dalam remunerasi dapat diatasi, dosen serta pegawai UNAND dapat memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat dan mendorong terciptanya *good university governance*.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas yang menjelaskan tentang latar belakang penelitian ini, bahwa masih ada masalah terkait dengan penerapan remunerasi di

Universitas Andalas, maka Penulis menentukan rumusan masalah diantaranya sebagai berikut:

- 1.2.1 Bagaimanakah sistem remunerasi Universitas Andalas di awal?
- 1.2.2 Bagaimanakah sistem remunerasi Universitas Andalas yang sekarang berjalan?
- 1.2.3 Apa saja kelemahan dalam sistem remunerasi di Universitas Andalas menurut pengelola dan pegawai?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang menjelaskan bahwa masih ada masalah terkait dengan penerapan remunerasi di Universitas Andalas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji persepsi Pengelola dan Dosen terhadap sistem remunerasi di Universitas Andalas. Sehingga didapatkan gambaran bagaimana penerapan remunerasi yang telah dijalankan dari tahun 2018 tersebut.

1.4 Kontribusi Penelitian

Penulis mengharapkan melalui penelitian ini dapat memberikan kontribusi praktik, yaitu dapat dilakukan perbaikan-perbaikan yang lebih baik terkait dengan penerapan remunerasi di Universitas Andalas, serta penelitian ini dapat dijadikan acuan bagi pihak pengelola remunerasi dalam merancang kebijakan remunerasi yang lebih efektif dan adil. Tentunya hal ini dapat memperbaiki kinerja pegawai, sehingga mendukung terciptanya tata kelola yang lebih baik (*good university governance*).

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Berdasarkan latar belakang, penulis menentukan beberapa ruang lingkup penelitian agar penelitian ini dapat fokus pada aspek-aspek tertentu yang lebih relevan. Maka penulis membatasi lokasi penelitian di wilayah Universitas Andalas lebih tepatnya terkait dengan UPT Remunerasi yang ada di Universitas Andalas. Subjek yang dijadikan narasumber terkait dengan penelitian yang penulis bahas adalah pengelola Remunerasi, Dosen, dan Tenaga kependidikan. Sedangkan

Objek Penelitiannya terkait dengan Remunerasi di Universitas Andalas. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan dokumentasi.

