

Analisis Penggunaan Anggaran Remunerasi Sebagai Insentif Kinerja Tenaga Kependidikan

Erlizar M. Hatmi^{1*}, Teguh Wahyudi², Oki Muslahuddin³, Riana Suprpto⁴

¹Universitas Negeri Surabaya, lieza@unesa.ac.id

²Universitas Negeri Surabaya, teguhwahyudi@unesa.ac.id

³Universitas Negeri Surabaya, okimuslahuddin@unesa.ac.id

⁴Universitas Negeri Surabaya, rian@unesa.ac.id

Abstrak

Isu remunerasi di Perguruan Tinggi Negeri sebagai pemberian penghargaan atas capaian kinerja pegawai diharapkan menjadi pendorong kinerja unggul. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan penggunaan anggaran insentif remunerasi di Universitas Negeri Surabaya yang telah menerapkan sistem penghargaan remunerasi selama 7 tahun. Penyajian data remunerasi dan pengumpulan data melalui survey dan wawancara mendalam terhadap pengambil kebijakan remunerasi serta penerima insentif remunerasi. Hasil studi menunjukkan bahwa penggunaan anggaran insentif remunerasi bagi tenaga kependidikan dipergunakan lebih banyak untuk pembayaran aktivitas rutin tugas dan fungsi tenaga kependidikan sedangkan untuk non tugas dan fungsi masih sangat rendah. Meskipun tidak bertujuan membuktikan keterkaitan antara remunerasi dan kinerja, namun penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan pegawai dalam mencapai kinerja masih sebatas kuantitas belum menyatakan kualitas hasil dari kinerja.

Kata Kunci: Anggaran; kinerja; insentif remunerasi

Abstract

The issue of remuneration in State Universities as an award for employee performance achievements is expected to be a driver of superior performance. This study aims to describe the use of remuneration incentive budgets at the State University of Surabaya which has implemented a remuneration award system for 7 years. Presentation of remuneration data and data collection through surveys and in-depth interviews with remuneration policy makers and recipients of remuneration incentives. The results of the study indicate that the use of remuneration incentive budgets for education personnel is used more for the payment of routine activities for the duties and functions of education personnel, while for non-duties and functions it is still very low. Although it does not aim to prove the relationship between remuneration and performance, this study shows that the success of employees in achieving performance is still limited to quantity and does not state the quality of performance results.

Keywords: Budget; performance; remuneration incentive

*✉ Corresponding author: lieza@unesa.ac.id

PENDAHULUAN

Remunerasi telah menjadi instrumen bagi organisasi atau lembaga pendidikan tinggi untuk mendorong kinerja pegawai maupun organisasi (Ojeleye, 2017). Remunerasi Pegawai mengacu pada imbalan atau kompensasi yang diberikan kepada pegawai atas prestasi kerjanya. Remunerasi memberikan daya tarik dasar kepada seorang pegawai untuk melakukan pekerjaan secara efisien dan efektif. Remunerasi di Universitas Negeri Surabaya telah ditetapkan sejak tahun 2015. Selaras dengan tujuan Badan Layanan Umum (BLU) yaitu meningkatkan layanan kepada masyarakat, fleksibilitas pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip ekonomi dan produktivitas, dan penerapan praktek bisnis yang sehat. Oleh karena itu, remunerasi menjadi instrumen penting untuk mencapai tujuan tersebut. Sumber daya manusia menjadi instrument penting bagi Lembaga pendidikan tinggi baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Pengukuran kinerja tenaga pendidik dengan tri dharma

merupakan hal yang lebih mudah dikaitkan dengan kinerja karyawan maupun kinerja organisasi. Namun, kinerja tenaga pendidik sebagai pelaksana layanan secara keseluruhan menjadi lebih sulit diukur karena tidak selalu dapat dihubungkan langsung dengan output apalagi outcome organisasi pendidikan tinggi. aktivitas tenaga kependidikan lebih didominasi aktivitas pendukung tenaga pendidik dan peserta didik, sehingga tidak terkait langsung dengan kinerja utama pendidikan tinggi, misalnya peningkatan jumlah lulusan yang mendapatkan pekerjaan, jumlah kerjasama perguruan tinggi atau tingkat prestasi mahasiswa bidang akademik di tingkat nasional.

Dalam situasi hubungan tidak langsung seperti digambarkan di atas, penelitian ini mencoba meneliti remunerasi dalam kaitan dengan kinerja tenaga kependidikan di Universitas Negeri Surabaya. Unesa telah tujuh tahun menerapkan remunerasi, rumusan remunerasi untuk tenaga kependidikan Unesa masih menghadapi kendala pengukuran dan duplikasi kerja. Konsep bahwa target kinerja pimpinan telah didistribusikan merata ke seluruh organ di Lembaga pendidikan tinggi telah menafikan kemungkinan kinerja lebih (*outperform*). Di lain pihak, persepsi karyawan terhadap remunerasi telah meletakkan harapan yang melebihi apa yang dapat dilakukan oleh sistem remunerasi. Harapan remunerasi akan meningkatkan pendapatan adalah naif jika tanpa pemahaman bagaimana sistem remunerasi bekerja dan apa kriteria remunerasi yang dapat mendorong kinerja.

Metode penentuan remunerasi dapat memilih di antara dua pendekatan, yaitu: (1) Time Rate Method dan (2) Piece Rate Method. Dalam sistem Time Rate Method, remunerasi secara langsung terkait dengan waktu yang dihabiskan atau dikhususkan oleh seorang karyawan di tempat kerja. Karyawan dibayar dengan jumlah tetap yang telah ditentukan sebelumnya setiap jam, harian, mingguan atau bulanan terlepas dari output mereka. Ini adalah metode remunerasi yang sangat sederhana. Metode ini mengarah pada pemborosan sumber daya minimum dan kemungkinan kecelakaan yang lebih kecil. Metode Time Rate mengarah pada output kualitas dan metode ini sangat bermanfaat bagi karyawan baru karena mereka dapat mempelajari pekerjaan mereka tanpa pengurangan gaji mereka. Cara ini mendorong persatuan karyawan karena karyawan dari kelompok/kader tertentu mendapatkan gaji yang sama. Namun, ada beberapa kelemahan metode Time Rate, diantaranya, sistem ini mengarah pada pengawasan yang ketat, biaya karyawan yang tidak terbatas, efisiensi karyawan yang lebih rendah karena tidak ada perbedaan yang dibuat antara karyawan yang efisien dan tidak efisien, dan moral karyawan yang lebih rendah. Sistem ini lebih cocok bagi pekerjaan bersifat tidak berulang dan penekanan lebih pada output kualitas daripada output kuantitas.

Metode berikutnya adalah Piece Rate yaitu metode kompensasi di mana remunerasi dibayarkan berdasarkan unit atau potongan yang diproduksi oleh seorang karyawan. Dalam sistem ini penekanan lebih pada output kuantitas daripada output kualitas. Di bawah sistem ini penentuan biaya karyawan per unit tidak sulit karena gaji berbeda dengan output. Ada lebih sedikit pengawasan yang diperlukan di bawah metode ini dan karenanya biaya produksi per unit rendah. Sistem ini meningkatkan moral karyawan karena gaji terkait langsung dengan upaya kerja mereka. Ada efisiensi kerja yang lebih besar dalam metode ini. Ada beberapa kelemahan dari metode ini, seperti, tidak mudah dihitung, menyebabkan penurunan kualitas kerja, pemborosan sumber daya, kesatuan karyawan yang lebih rendah, biaya produksi yang lebih tinggi dan ketidakamanan di antara karyawan. Adapun bentuk remunerasi dapat berupa: Tunjangan karyawan jangka pendek seperti upah, gaji dan kontribusi jaminan sosial, cuti tahunan berbayar dan cuti sakit berbayar, bagi hasil dan bonus (jika dibayarkan dalam waktu dua belas bulan dari akhir periode) dan tunjangan non-moneter (seperti perawatan medis, perumahan, mobil, dan barang atau jasa gratis atau bersubsidi) untuk karyawan saat ini; Manfaat pasca-kerja seperti pensiun, tunjangan pensiun lainnya, asuransi jiwa pasca-kerja dan perawatan medis pasca-kerja; Tunjangan karyawan jangka panjang lainnya termasuk cuti panjang atau cuti sabbatical, yobel atau tunjangan layanan panjang lainnya, tunjangan cacat jangka panjang dan, jika mereka tidak dibayarkan sepenuhnya dalam waktu dua belas bulan setelah akhir periode, bonus bagi hasil dan kompensasi yang ditangguhkan; Manfaat penghentian dan Pembayaran berbasis saham.

Perguruan tinggi BLU, sesuai dengan pasal 36 PP No. 23 tahun 2005, BLU dapat memberikan remunerasi kepada pejabat pengelola, dewan pengawas, dan pegawai BLU berdasarkan tingkat tanggung jawab dan tuntutan profesionalisme yang diperlukan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja BLU. Kebijakan ini sejalan dengan prinsip Penganggaran Berbasis Kinerja (*Performance Based Budgeting*) penganggaran berbasis kinerja adalah anggaran yang disusun dengan memperhatikan keterkaitan antara pendanaan (*input*) dan hasil yang diharapkan (*outcomes*), sehingga

dapat memberikan informasi tentang efektivitas dan efisiensi kegiatan (Haryanto, Sahmuiddin, Arifuddin: 2007). Dengan demikian penerapan system penganggaran seperti ini akan meningkatkan efektivitas pengendalian (Syawie dkk, 2016; Kurniasari dkk, 2017). Organisasi akan dapat menetapkan target yang ingin dicapai melalui setiap rupiah yang dianggarkan dan pada saat yang sama menetapkan cara bagi setiap anggota organisasi untuk mencapai target tersebut. Oleh karena itu, pendekatan anggaran berbasis kinerja ini banyak digunakan untuk mengendalikan perilaku seseorang agar tetap sejalan dengan visi organisasi.

Sistem remunerasi sangat sesuai jika diterapkan bersama dengan anggaran berbasis kinerja. Penerapan sistem remunerasi telah mengantarkan UNESA meraih beberapa prestasi terkait kinerja BLU, seperti lomba SAKIP, dll.

Berdasarkan Peraturan Dirjen Perbendaharaan, Perubahan Atas Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor Per-32/PB/2014, Penilaian kinerja BLU meliputi: a) Penilaian aspek keuangan dilakukan berdasarkan data laporan keuangan dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan mengenai pengelolaan keuangan BLU, yang telah disampaikan kepada Menteri Keuangan c.q. Direktur Jenderal Perbendaharaan, b) Penilaian aspek pelayanan dilakukan berdasarkan data/hasil perhitungan layanan BLU pada tahun yang akan dinilai dan disampaikan oleh menteri/pimpinan lembaga/pemimpin BLU kepada Menteri Keuangan c.q. Direktur Jenderal Perbendaharaan. Sedangkan hasil penilaian kinerja Badan Layanan Umum ditentukan berdasarkan Total Skor (TS) yang diperoleh oleh BLU dan dikelompokkan dalam kriteria BAIK, SEDANG, dan BURUK.

Studi Winurini (2014) menunjukkan bahwa penerapan remunerasi penting bagi pengendalian perilaku kontraproduktif. Ia membagi perilaku kontraproduktif menjadi (a) kualitas pelayanan yang buruk, (b) perilaku kerja yang buruk; dan (c) integritas yang buruk. Di perguruan tinggi ketiga hal di atas dapat terjadi dalam beberapa bentuk perilaku seperti pelayanan yang lama, asal-asalan, gratifikasi, bahkan menjurus kriminal dengan adanya pungutan tanpa dasar aturan yang jelas. Oleh karena itu, Winurini (2014) memberikan saran dalam penerapan remunerasi (1) kontribusi berdasar kompleksitas tugas yang tercermin dari bobot jabatan, (2) kontribusi didasarkan atas capaian SKP, dan (3) kontribusi berdasarkan atas disiplin kehadiran kerja.

Berdasar uraian di atas, studi ini mencoba melihat bagaimana penerapan remunerasi bagi pegawai, dalam hal ini tenaga kependidikan di UNESA, dapat meningkatkan kinerja dalam situasi terjadi gap antara tenaga pendidik yang menerima berbagai tunjangan dan peluang mendapatkan berbagai tambahan penghasilan melalui inovasi penelitian maupun pengajaran sedangkan tenaga kependidikan memiliki tugas rutin yang tinggi dengan sifat pekerjaan yang tidak selalu dapat diukur secara langsung terhadap output kinerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan proses hingga pencapaian akhir dari proses. Analisis sederhana tentang proses didapatkan dari hasil pengolahan data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara terhadap pengambil kebijakan di tingkat universitas mulai dari pimpinan universitas, kepala biro sampai tim remunerasi, serta penerima kebijakan yaitu tenaga kependidikan di Unesa. Teknik wawancara semi terstruktur dipilih untuk memudahkan peneliti dalam merangsang keinginan informan untuk berbicara secara terbuka, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen yang ada di UNESA.

Pendekatan penelitian yang dipergunakan adalah deskriptif, yaitu metode yang bertujuan untuk mendeskripsikan fenomena yang menjadi objek penelitian. Jadi menghasilkan suatu paparan, tidak mengkaitkan antara satu fenomena dengan fenomena yang lain.

Data primer dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner terhadap pegawai selingkung biro dengan total jumlah pegawai adalah 138 orang. Kuesioner merupakan pertanyaan tertutup yang dikembangkan sendiri oleh peneliti didahului dengan proses uji validitas isi menggunakan *expert judgement*. Kriteria *expert judgement* adalah (1) memiliki rekam jejak penelitian baik dilihat dari sitasi scopus dan GS, (2) berlatar belakang pendidikan S3, (3) pernah melakukan penelitian di bidang ilmu yang serumpun. Hasil penilaian *expert judgement* menyatakan bahwa masih terdapat 4 poin yang perlu diperbaiki namun telah dicapai kesepakatan dan dilakukan perbaikan sesuai saran yang diberikan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian ini mendeskripsikan bahwa penerimaan insentif kinerja bagi tenaga kependidikan selingkung biro di Universitas Negeri Surabaya pada periode 2021.1 sebesar 38% dari total anggaran remunerasi tenaga kependidikan. Remunerasi diberikan kepada pegawai dengan memberikan konversi kinerja dalam bentuk poin melalui rubrik yang telah disusun berdasarkan aktifitas kinerja pegawai. Rubrik Remunerasi adalah kalimat yang mencantumkan kriteria spesifik untuk menggambarkan suatu aktifitas kinerja. Sistem penilaian remunerasi berdasarkan jumlah rubrik yang diperoleh masing-masing pegawai dengan batasan maksimal pembayaran sesuai dengan peraturan.

Tingkat capaian kinerja keseluruhan secara rata-rata sedikit di atas kinerja normal, yaitu 102,34%. Kinerja normal 100% mengandung makna bahwa seluruh pekerjaan yang menjadi tugas dan fungsi telah terlaksana. Oleh karena itu, capaian 102,34% mempunyai makna bahwa kinerja yang dilakukan masih sebatas melaksanakan tugas dan fungsi.

Hal ini dikonfirmasi oleh tim remunerasi melalui interview yang menyatakan bahwa: “hasil verifikasi tim memang menunjukkan bahwa tenaga kependidikan bekerja sesuai tuis. Pengajuan surat tugas yang mendapatkan remunerasi lebih pada tugas yang seharusnya dilakukan sebagai bagian dari tuis atau merupakan tuis orang lain”

Pendapat ini menyiratkan bahwa tenaga kependidikan sejatinya melakukan tugas rutin sehingga hanya 2,34% saja kinerja di luar tupoksi. Selain konfirmasi melalui interview, data sekunder tersebut dikonfirmasi melalui survey kepada tenaga kependidikan dengan hasil sebagai seperti pada tabel 1 di bawah ini:

Tabel 1.
Tingkat Rutinitas Melaksanakan Tugas dalam Penerimaan Insentif Remunerasi

NO	PERNYATAAN	Tidak selalu	Jarang	Sering	Selalu
1	Tingkat kesesuaian tugas dan fungsi yang dikerjakan dalam aktivitas pekerjaan sehari-hari	15 (10,8%)	5 (3,6%)	36 (26%)	82 (59,4%)
2	Tingkat pekerjaan di luar tuis yang dikerjakan dalam aktivitas bekerja keseharian	15 (10,8%)	30 (21,7%)	73 (52,9%)	20 (14,5%)
3	Tingkat rutinitas bekerja (motivasi dalam bekerja)	20 (14,5%)	15 (10,8%)	70 (50,7%)	33 (23,9%)
4	Tingkat motivasi bekerja karena instruksi atasan	16 (11,6%)	20 (14,5%)	66 (47,8%)	36 (26%)
5	Tingkat keteraturan penerimaan insentif setiap semester	5 (3,6%)	-	20 (14,5%)	113 (81,9%)
6	Tingkat keterkaitan motivasi dan penerimaan remunerasi	24 (17,4%)	15 (10,8%)	26 (18,8%)	73 (52,9%)
7	Tingkat keterkaitan antara pekerjaan dan penerimaan insentif remunerasi	10 (7,2%)	-	58 (42%)	70 (50,7%)
	TINGKAT KEPUASAN	Tidak puas	Kurang puas	Cukup puas	Sangat puas
8	Tingkat kepuasan karena penerimaan insentif remunerasi	-	33 (23,9%)	67 (48,5%)	38 (27,5%)
9	Tingkat kepuasan atas kinerja	-	17 (12,3%)	100 (72,4%)	21 (15,2%)

Sumber: Data diolah peneliti (2021)

Tabel 1 di atas menunjukkan bahwa terdapat 59,4% pegawai yang memiliki tingkat kesesuaian tugas dan fungsi yang dikerjakan dalam aktivitas pekerjaan sehari-hari. Pertanyaan kedua mengonfirmasi hal tersebut, yaitu 52,9% menyatakan bahwa mereka sering melakukan pekerjaan di luar tugas dan fungsinya. Hal ini menjadi pernyataan sebagaimana diungkapkan di atas bahwa total

capaian kinerja sebesar 102,34% merupakan capaian secara kuantitas belum menyatakan kualitas hasil dari kinerja tersebut. Hal ini juga tertera bahwa hanya 15,2% menyatakan sangat puas atas kinerja. Angka ini juga termasuk didalamnya adalah tugas-tugas tambahan non tusi.

Besarnya aktivitas non tugas dan fungsi yang menjadi temuan di atas memiliki implikasi (1) penataan tusi belum optimal, artinya bahwa terdapat tenaga kependidikan yang tidak ditempatkan sesuai kompetensi untuk melaksanakan tugasnya, sehingga jika tidak dilakukan mutasi dapat menghambat kinerja organisasi (2) di lain pihak, terdapat tugas yang masih dilakukan di luar tusi namun justru mendukung kinerja organisasi. Hal ini memerlukan perhatian pimpinan universitas untuk melakukan mutasi pegawai dengan penyesuaian kompetensi agar tingkat kesesuaian makin tinggi. Seperti dikatakan oleh Calista dan Rakhmalina (2020) bahwa kesesuaian tugas dan fungsi dalam menjalankan pekerjaan penting dalam peningkatan kinerja.

Tujuan remunerasi untuk memotivasi pegawai nampaknya belum dapat dikatakan “memotivasi” karena 50,7% responden menyatakan bahwa mereka bekerja semata karena rutinitas. Rutinitas dalam bekerja menunjukkan bahwa responden tidak memiliki keinginan untuk memiliki kinerja lebih baik, namun bekerja adalah sebuah rutinitas yang dilalui tanpa perlu melakukan inovasi bekerja. Hal ini juga didukung dengan jawaban 47,8% responden yang menyatakan bahwa mereka bekerja karena adanya instruksi. Sedangkan dalam organisasi yang sehat dan produktif diperlukan inovasi dan ide-ide kreatif. Namun responden memberikan jawaban yang berbeda. Meskipun demikian, 81,9% ternyata merasa bahwa mereka telah menerima remunerasi secara rutin dan mereka juga setuju bahwa remunerasi berhubungan dengan kinerja. Dengan demikian jawaban responden ini menunjukkan bahwa meskipun responden menerima insentif namun insentif tersebut belum dapat menjadi pendorong produktivitas dan inovasi bekerja.

Untuk mengetahui lebih detil atas capaian kinerja tenaga kependidikan selingkung biro Unesa, maka dikelompokkan menjadi tiga kategori yaitu di bawah atau sampai dengan 100%, lebih dari 100% sampai dengan 150% dan lebih dari 100%. Secara rinci dapat dideskripsikan bahwa lebih dari sebagian atau sebesar 58% menerima remunerasi 100%. Sedangkan 40% sebagai penerima insentif remunerasi dengan kinerja di atas rata-rata. Dan 2% sebagai penerima insentif remunerasi dengan kinerja luar biasa.

SIMPULAN

Deskripsi Penggunaan Anggaran Insentif Remunerasi bagi tenaga kependidikan selingkung biro di Universitas Negeri Surabaya mencapai 38% dengan capaian kinerja sebesar 102,34%. Hal ini bermakna bahwa kinerja pegawai di lingkungan biro masih melaksanakan tugas sesuai dengan tugas dan fungsinya saja. Meskipun ada pegawai yang menyatakan sering melaksanakan tugas tambahan, namun prosentase masih di sekitar 100%. Hal ini menyatakan bahwa tugas tambahan di lingkungan biro tidak merata pendistribusiannya selain juga karena jumlah tugas tambahan tidak sama antara satu bidang dengan bidang yang lain. Berdasarkan temuan hasil riset tersebut maka dapat diberikan saran agar dalam penempatan karyawan harus lebih memperhatikan kompetensi yang dimiliki serta pendistribusian tugas dapat diberikan secara merata pada setiap bidang.

UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih kepada Universitas Negeri Surabaya, khususnya Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat yang telah memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan terutama jabatan fungsional penyeteraan yang lolos dalam pendanaan skim tenaga kependidikan Universitas Negeri Surabaya. Terima kasih juga kepada reviewer penelitian Dr. Nuniek Herdyastuti, M.Si. (FMIPA) dan Dr. Susanti, S.Pd., M.Si (FEB) yang telah memberikan masukan dan saran terhadap penelitian saya, serta Dr. Dian Anita Nuswantara, M.Ak (FEB) yang telah memberikan banyak masukan dan saran terhadap artikel ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggraini. dkk. (2018). *Effect Of Remuneration, Work Motivation and Oganizational Commitment To Job Performance*, 2nd Padang International Conference on Education, Economics. Business and Accounting (PICEEBA-2 2018).
- Aliyu, & Mohammed R. (2018). *Effect of Remuneration on Productivity of Academic Staff of Selected Tertiary Institutions in Bauchi State, Nigeria*. Business Ethics and Leadership, Volume 2, Issue 3.
- Calista, Avisia & Ika R. (2020). *Tugas Pokok Sebagai Fungsi Organisasi Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Musi Banyuasin, Integritas Jurnal Manajemen Profesional (IJMPro)* Volume 1 Nomor 2 Edisi Juli 2020.
- Darman Syafei, dkk. (2020). *Pengaruh Remunerasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Pegawai Pengadilan Agama Baturaja*, Jurnal Ekonomika, Vol 12. No. 5.
- Dewi K, dkk. (2017). *Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Efektifitas Pengendalian Anggaran di Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Bandung Barat*, Publisia (Jurnal Ilmu Administrasi Publik), Vol.2. No. 2.
- Febrina A.V. (2016). *Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah*, Jurnal Manajemen Maranatha, Vol. 15. No.2
- Fred L. Benu & Agus S.Benu. (2019). *Metodologi Penelitian Kuantitatif Ekonomi, Sosiologi, Komunikasi, Administrasi, Pertanian, dan Lainnya*, Prenada Media Grup
- Haryanto, Sahmuddin, Arifuddin. (2007). *Akuntansi Sektor Publik*, Universitas Diponegoro, Jaringan Kebijakan Kesehatan Indonesia, 2019, Kebijakan Kesehatan Indonesia <https://kebijakankesehatanindonesia.net/32-pelatihan/1712-memahami-badan-layanan-umum>, diakses 3 April 2021.
- JopGlass. (2020). Kuesioner Penelitian. <https://www.jopglass.com/kuesioner-penelitian>, diakses 8 Juli 2021.
- Marianus S. (2016). *Pengaruh Gaji dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan PT Serba Mulia Auto di Kabupaten Kutai Barat*. eJournal Administrasi Bisnis.
- Muhammad F. Syawie, dkk. (2016). *Pengaruh Penganggaran Berbasis Kinerja Terhadap Efektivitas Pengendalian Kinerja Pada Dinas Pendidikan Kota Bitung*, Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi, Vol. 16, No. 04.
- Novrian Dandi Pratama, dkk. (2018). *Determinan Efektifitas Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja dan Penyerapan Anggaran di Pemerintah Daerah*, Jurnal Reviu Akuntansi dan Keuangan, Vol. 8, No. 1.
- Ojeleye. (2017). *The Impact of Remuneration on Employees' Performance: A Study of Abdul Gusau Polytechnic, Talata-Mafara and State College of Education Maru, Zamfara State*, Arabian Journal of Business and Management Review, March 2017.
- Peraturan Dirjen Perbendaharaan, Perubahan Atas Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor Per-32/PB/2014 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Badan Layanan Umum Bidang Pendidikan.
- Peraturan Pemerintah No. 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.
- Sri Gusti Prima Harya Teja. (2017). *Pengaruh Remunerasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*, Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya, Vo. 19, No. 2.
- Sulis Winurini. (2014). *Mengatasi Perilaku Kontradiktif Aparatur Negara Melalui Sistem Remunerasi*, Aspirasi, Vol. 5, No., 1.
- Ojeleye & Yinka C. (2017). *The Impact of Remuneration on Employees' Performance : A Study of Abdul Gusau Polytechnic, Talata-Mafara and State College of Education Maru, Zamfara State, Nigerian Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review* 4 (1)
- Ismail & Iriani. (2020). *Remuneration And Performance*, SHS Web of Conferences 86, 01034 <https://doi.org/10.1051/shsconf/20208601034>