

# EVALUASI PENERAPAN INSENTIF BERBASIS KINERJA (Studi pada PTNBH - Universitas Gadjah Mada)

Oleh:  
Zulkifli

Dosen Pembimbing:  
Dr. Agus Setiawan, M.Soc.Sc.

## INTISARI

Perubahan status Universitas Gadjah Mada (UGM) menjadi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) memberikan keleluasaan pada beragam aspek pengelolaan. Keleluasaan tersebut timbul melalui pemberian otonomi dari Pemerintah kepada PTN-BH dalam menyusun dan menjalankan kebijakan pengelolaan organisasi secara mandiri baik pada bidang akademik maupun non-akademik berlandaskan visi, misi, tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Perubahan tersebut bagi UGM tidak hanya memberikan keunggulan namun di satu sisi juga memunculkan tantangan dan kompleksitas yang beragam, karena akan berdampak secara langsung terhadap kemampuan finansial yang saat ini mengandalkan sumber pendapatan secara mandiri. Salah satu kebijakan strategis yang dilakukan oleh UGM sejak Tahun 2018 yaitu adanya pemberlakuan Insentif Berbasis Kinerja (IBK) kepada para pegawai yaitu bagi dosen dan tenaga kependidikan. Langkah ini sejatinya merupakan salah satu bentuk penyelenggaraan mekanisme *reward and punishment* dengan tujuan untuk dapat mendorong peningkatan kinerja tri dharma pegawai dan upaya mendukung pencapaian misi UGM. Penyelenggaraan kebijakan tersebut tentu akan memberikan dampak finansial yang cukup signifikan bagi UGM.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui analisis dokumen dan *in-depth interview* pada manajemen (Direktorat) yang membidangi pengelolaan sumber daya manusia (SDM), pengelolaan keuangan, pengelolaan sistem informasi, dan pengawasan internal (auditor) di UGM. Data hasil wawancara kemudian direduksi, ditemukan, dan dianalisis dalam rangka menjawab pertanyaan penelitian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan IBK di UGM bagi tenaga kependidikan pada dasarnya telah dirancang dengan konsep pemberian insentif sebagaimana yang tertuang dalam ketentuan Universitas. Salah satu tujuan Universitas untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai secara merata melalui pemberian IBK tersebut memang dapat dicapai, namun dalam penerapannya pemberian IBK melalui mekanisme penilaian yang digunakan saat ini untuk dapat menciptakan *goal congruence* antara pegawai dan organisasi masih memerlukan perbaikan dan penyempurnaan, khususnya pada sistem penilaian pegawai agar dapat dikaitkan secara langsung dengan penilaian dan capaian kinerja individu maupun organisasi.

Kata Kunci: PTN-BH, sumber daya manusia, insentif, kinerja

## ABSTRACT

Transformation in the status of Gadjah Mada University (UGM) to a Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) provide flexibility in various aspects of management. This freedom arises through the granting of autonomy from the Government to PTN-BH in formulating and implementing policies for managing the organization independently both in the academic and non-academic fields based on the vision, mission, and goals that have been previously set. This change for UGM not only provides advantages but on the one hand also creates various challenges and complexities, because it will have a direct impact on financial capabilities which currently rely on independent sources of income. One of the strategic policies carried out by UGM since 2018 is the implementation of Performance-Based Incentives or Insentif Berbasis Kinerja (IBK) for employees, namely for lecturers and education staff. This step is actually a form of implementing a reward and punishment mechanism with the aim of being able to encourage increased performance of the tri dharma of employees and efforts to support the achievement of UGM mission. The implementation of this policy will certainly have a significant financial impact for UGM.

This research was conducted using a qualitative approach with a case study method. Data was collected through document analysis and in-depth interviews with the management (Directorate) in charge of human resource management (HR), financial management, information system management, and internal audit office (auditors) at UGM. The data from the interviews were then reduced, themed, and analyzed in order to answer the research questions.

The results of the study show that the implementation of IBK at UGM for education staff has basically been designed with the concept of providing incentives as stated in the University regulations. One of the University's goals to improve the welfare of employees evenly through the provision of IBK can indeed be achieved, but in its application the provision of IBK through the assessment mechanism used today to be able to create goal congruence between employees and the organization still requires improvement and refinement, especially in the employee appraisal system. so that it can be linked directly to the assessment and achievement of individual and organizational performance.

Keywords: human resources, incentives, performance

## 1. PENDAHULUAN

Orientasi organisasi terhadap pengelolaan sumber daya manusia telah menjadi salah satu tugas kunci dari manajemen strategis, dan sumber daya manusia memegang peranan penting terhadap semua keputusan strategis (Gabčanová 2011). Sumber daya manusia di dalam suatu organisasi akan memberikan kontribusi yang signifikan melalui pengelolaan yang tepat, sehingga menuntut peran manajemen di dalam organisasi untuk merancang dan menyusun skema kebijakan tata kelola sumber daya manusia yang dapat berfungsi secara efektif dan efisien.

Perkembangan teknologi yang semakin pesat menggeser paradigma pengelolaan organisasi yang semakin mengedepankan keunggulan sumber daya manusia di dalamnya. Dalam bukunya, Mulyadi (2011) menjelaskan bahwa di era teknologi informasi seperti yang terjadi saat ini, kekayaan sebuah organisasi dapat dihasilkan terutama melalui *human assets* dan tidak lagi mengandalkan hanya kepemilikan *financial assets*. Teknologi informasi hanya akan produktif oleh peran *knowledge workers*. Suatu organisasi yang memanfaatkan teknologi informasi secara ekstensif dalam proses bisnisnya memerlukan sumber daya manusia sebagai *knowledge workers* untuk meningkatkan produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi.

Setiap organisasi memiliki tujuan yang menjadi arah penyelenggaraan kegiatan di dalamnya. Tujuan tersebut hanya dapat terwujud melalui pengembangan potensi yang terdapat di dalam organisasi secara optimal, meliputi sumber daya manusia. Hal penting yang tidak bisa dihindari bahwa setiap individu dalam organisasi memiliki tujuan yang berbeda satu dengan lainnya, sehingga manajemen perlu mengarahkan terciptanya keselarasan tujuan (*goal congruence*) antara kepentingan masing-masing individu dan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.

Bagi seorang pegawai, kompensasi yang diterima dari perusahaan terdiri dari tiga komponen yaitu berupa gaji, tunjangan (terutama tunjangan pensiun, perawatan kesehatan, juga berbagai jenis tunjangan lainnya), dan insentif. Ketiga komponen tersebut saling terkait satu sama lain, namun pemberian insentif terkait secara khusus dengan fungsi pengendalian manajemen (Anthony and Govindarajan 2007). Penelitian oleh Garbers and Konradt (2014) menggambarkan pentingnya sebuah rancangan sistem penilaian dalam memberikan pengaruh pada kinerja baik individu maupun tim di setiap organisasi. Penelitian lain yang dilakukan oleh Back, Grau, and Mejia-Aguilar (2013) menunjukkan bahwa dalam praktiknya di beberapa pekerjaan yang bersifat kontraktual, terdapat efek mengejutkan dimana insentif yang diselenggarakan sama sekali tidak efektif.

Sejumlah penelitian terhadap program pemberian insentif serta keterkaitan pada peningkatan kinerja pegawai lebih banyak dilakukan pada organisasi atau perusahaan yang berorientasi pada laba. Kondisi yang ditemui dapat berbeda pada organisasi dengan latar belakang *non-profit* seperti misalnya dalam penelitian yang dilakukan oleh Cainarca, Delfino, and Ponta (2019), penelitian tersebut memberikan gambaran bahwa adanya kompleksitas pada penerapan pola pembayaran insentif pada organisasi sektor publik melalui transisi dari budaya dengan pola penghargaan finansial birokrasi menuju *result-based outcome*.

Sebagai salah satu organisasi sektor publik pada penyediaan layanan di bidang pendidikan, Perguruan Tinggi Negeri (PTN) mendasarkan kebijakan penyelenggaraan pengelolaan sumber daya manusia pada regulasi yang telah diterbitkan oleh Pemerintah, mulai dari mekanisme perikatan, status kepegawaian, hingga besaran remunerasi termasuk adanya kebijakan pembayaran insentif. Prosedur pembayaran insentif serta pengukuran efektivitas pelaksanaannya di

PTN dengan perusahaan yang berorientasi laba juga tentu berbeda, hal tersebut karena indikator kinerja di PTN yang memfokuskan pada peningkatan kualitas layanan dibandingkan tingkat capaian pada aspek finansial.

Di Indonesia, Perguruan Tinggi memiliki jenis dan bentuk yang beragam, hal ini berimplikasi pada pola pengelolaan yang berbeda pula dan salah satunya ialah strategi pengelolaan manajemen sumber daya manusia yang dijalankan. Dasar hukum yang menjadi landasan dalam pengklasifikasian jenis dan bentuk pengelolaan Perguruan Tinggi terdapat di Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi. Pada peraturan tersebut juga tertuang secara eksplisit mengenai adanya pemberian otonomi pengelolaan lembaga kepada Perguruan Tinggi yang berbentuk Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNBH) dan salah satu Perguruan Tinggi yang termasuk di dalamnya ialah Universitas Gadjah Mada (UGM).

Keistimewaan yang didapatkan oleh UGM sebagai PTNBH ialah fleksibilitas dalam penentuan kebijakan pengelolaan sumber daya yang dimiliki, namun tidak dapat ditolak bahwa perubahan status tersebut juga memberikan tantangan dan kompleksitas yang beragam bagi UGM. Perlu menjadi perhatian bahwa setiap keputusan yang dilakukan oleh Perguruan Tinggi dengan status PTNBH, dalam menentukan kebijakan pembiayaan pada setiap kegiatan operasional harus dievaluasi secara mendalam, karena akan berdampak secara langsung terhadap kemampuan finansial PTNBH yang saat ini mengandalkan sumber pendapatan secara mandiri.

Salah satu kebijakan strategis yang dilakukan oleh UGM sejak Tahun 2018 yaitu adanya pemberlakuan Insentif Berbasis Kinerja (IBK) kepada para pegawai. Langkah ini sejatinya merupakan salah satu bentuk penyelenggaraan mekanisme *reward and punishment* dengan tujuan untuk dapat mendorong

peningkatan kinerja tri dharma pegawai dan upaya mendukung pencapaian misi UGM. Kondisi yang melatarbelakangi kebijakan tersebut ialah terbitnya Peraturan Presiden RI Nomor 138 tahun 2015 tentang Tunjangan Kinerja di Lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi. Dalam peraturan tersebut, sebagaimana tertuang pada Pasal (3), bahwa pegawai pada Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum tidak mendapatkan Tunjangan Kinerja. Penyelenggaraan kebijakan tersebut tentu akan memberikan dampak finansial yang cukup signifikan bagi UGM, karena berdasarkan data dari Direktorat Sumber Daya Manusia UGM, jumlah pegawai di Tahun 2020 yang berhak memperoleh pembayaran IBK setidaknya mencapai 3215 orang dosen dan 4522 tenaga kependidikan ([sdm.ugm.ac.id/statistik](http://sdm.ugm.ac.id/statistik)).

Data di atas juga memberikan fakta tambahan bahwa jumlah tenaga kependidikan yang ada di UGM lebih besar dibandingkan dengan jumlah dosen. Hal tersebut menunjukkan bahwa UGM sangat mengandalkan peranan tenaga kependidikan dalam pelaksanaan kegiatan operasional maupun untuk mencapai tujuan Universitas secara keseluruhan. Pelaksanaan kebijakan pemberian IBK bagi pegawai di UGM akan memberikan semangat bagi pegawai, mendorong peningkatan motivasi kerja dan mungkin memberikan dampak terhadap capaian kinerja, namun di sisi lain pemberian insentif tersebut memiliki dampak pada peningkatan beban anggaran dan belanja pegawai Universitas secara keseluruhan.

## **2. LANDASAN TEORI**

### **2.1 Teori Keagenan**

Dalam suatu organisasi terdapat berbagai pihak yang saling berinteraksi satu sama lainnya, hal ini akan mempengaruhi kinerja dan tujuan organisasi yang ingin dicapai. Teori keagenan/Teori Agensi (*agency theory*) yang dikemukakan oleh Jensen dan Meckling pada tahun 1976 memberikan penjelasan mengenai hubungan dalam

suatu organisasi antara pemilik kepentingan yaitu prinsipal dan agen untuk dapat saling menguntungkan yang kemudian diatur dalam suatu perjanjian kerja sama (kontrak) kesepakatan. Prinsipal yaitu pemilik atau pemegang saham memberikan kepercayaan dan tanggungjawab pengambilan keputusan organisasi kepada agen atau manajemen untuk mengoptimalkan seluruh sumber daya yang dimiliki dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sebagai pelaksana atas kepentingan prinsipal, manajemen sebagai agen dituntut untuk dapat memberikan jasa mewakili nama prinsipal, dan dengan jasanya tersebut agen mendapatkan kompensasi berdasarkan kesepakatan. Dalam sistem pengendalian manajemen, terdapat 2 (dua) macam hubungan keagenan yang berkembang. Pertama, prinsipal atau pemilik menugaskan *top management* (manajemen tingkat atas) untuk mengelola organisasi secara keseluruhan. Kedua, manajemen tingkat atas bertindak sebagai prinsipal yang menugaskan manajer di tingkat bagian/divisi sebagai agen untuk mengelola unit-unit.

Persamaan dari kedua jenis hubungan keagenan tersebut ialah interaksi yang dilakukan antara kedua belah pihak berpotensi menimbulkan konflik karena adanya kepentingan yang berbeda. dan salah satu cara untuk mengurangi kesenjangan terhadap kepentingan tersebut ialah melalui penerapan sistem kompensasi atau insentif yang memadai.

## **2.2 Teori Keadilan**

Teori keadilan (*equity theory*) menjelaskan mengenai pengaruh insentif terhadap kinerja personil dalam suatu organisasi. Teori ini dikemukakan oleh John S. Adams pada tahun 1963, yang menyatakan bahwa setiap orang dalam setiap organisasi akan membandingkan apa yang dilakukannya dengan apa yang diperolehnya, dan dengan apa yang diperoleh orang lain. Kepuasan anggota dalam organisasi tergantung pada keadilan antara imbalan yang diperoleh dari

pekerjaan yang dilakukan, sehingga akan dianggap adil apabila rasio antara input dan penghargaan sama. Teori keadilan merupakan hal yang penting untuk memotivasi pegawai dalam suatu organisasi, karena pada dasarnya setiap pegawai menginginkan keadilan baik terhadap dirinya sendiri maupun orang lain di dalam organisasinya, dan ini termasuk bagaimana manajemen organisasi memperlakukan setiap pegawai khususnya dalam perlakuan pemberian kompensasi atas pekerjaan yang telah dilakukan untuk diterapkan secara adil.

## **2.3 Teori Efektivitas**

Menurut Gibson (2012) efektivitas bagi setiap orang memiliki beberapa makna yang berbeda, hal tersebut mencerminkan adanya perbedaan perspektif dan pendekatan bagi setiap orang yaitu pada tujuan, teori sistem, atau pemegang kepentingan. Ketiga bentuk evaluasi berdasarkan pendekatan tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Pendekatan Tujuan
2. Pendekatan Teori Sistem
3. Pendekatan Pemangku Kepentingan (*stakeholder*)

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.4 Organisasi**

Setiap manusia dalam menjalankan aktivitas dalam rangka memenuhi kebutuhannya tidak dapat bekerja sendiri. Masing-masing individu membutuhkan pihak lain untuk dapat terus bertahan hidup, melalui interaksi dengan individu lainnya ataupun secara langsung bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan, hal tersebut yang melatarbelakangi terbentuknya suatu organisasi. Barnard (1938) mendefinisikan organisasi sebagai kerja sama di antara manusia yang secara sadar, disengaja, dan memiliki tujuan yang mengandalkan kemauan dari partisipan dalam organisasi dan mengamankannya melalui berbagai bujukan (*reward* berupa materi, peluang untuk perbedaan, kebanggaan, kekuatan pribadi, dan lainnya). Sedangkan Robbins (1991) mendefinisikan organisasi sebagai suatu

*entity* (kesatuan) dalam kehidupan sosial yang terkoordinasi dan dilakukan secara sadar serta dibatasi oleh hal yang relatif dapat diidentifikasi. Robbins (1991) juga menjelaskan bahwa organisasi bekerja secara terus menerus dan berkesinambungan, serta merupakan proses tentang penentuan, pengelompokan, pengaturan terhadap berbagai aktivitas yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan bersama.

Manajemen sumber daya manusia sebagai bagian dari manajemen organisasi secara keseluruhan memiliki tanggung jawab untuk dapat membuat kebijakan dalam rangka pengelolaan sumber daya yang dimiliki dalam suatu organisasi. Menurut Dessler (2013) manajemen sumber daya manusia ialah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberi kompensasi yang sesuai kepada karyawan, dengan memperhatikan hubungan kerja, kesehatan, keselamatan, dan masalah keadilan. Dalam buku *Human Resources Management*, Dessler (2013) juga menjelaskan adanya pergeseran trends (tren) terhadap manajemen sumber daya manusia dalam organisasi yang dipengaruhi oleh banyak pemicu

### **2.5 Pola Pengelolaan PTNBH**

Ketentuan mengenai pengelolaan Perguruan Tinggi di Indonesia tercantum dalam Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi, dan secara spesifik dijelaskan mulai dari Pasal 58 sampai dengan Pasal 68. Salah satu pola pengelolaan yang tercantum pada peraturan tersebut yaitu adanya Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum atau yang disingkat dengan PTNBH Melalui aturan tersebut dijelaskan bahwa PTNBH memiliki kemandirian dalam pengelolaannya, yaitu:

- a. kekayaan awal berupa kekayaan negara yang dipisahkan kecuali tanah;
- b. tata kelola dan pengambilan keputusan secara mandiri;
- c. unit yang melaksanakan fungsi akuntabilitas dan transparansi;

- d. hak untuk mengelola dana secara mandiri, transparan, dan akuntabel;
- e. wewenang mengangkat dan memberhentikan sendiri tenaga pendidik dan tenaga kependidikan;
- f. wewenang untuk dapat mendirikan badan usaha dan mengembangkan dana abadi (*endowment*); dan
- g. wewenang untuk dapat membuka, menyelenggarakan, dan menutup program studi.

Dalam ketentuan tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa satu hal yang menjadi keistimewaan bagi PTNBH ialah sumber pendanaan yang dikelola dapat melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dan pendanaan lainnya selain APBN. Sumber pendapatan dari APBN disampaikan kepada Perguruan Tinggi dalam bentuk Bantuan Pendanaan (disingkat BP-PTNBH) dan/atau bentuk lain sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

### **2.6 Insentif Kinerja**

Manajemen di setiap organisasi merumuskan sistem penghargaan yang sesuai dengan karakteristik organisasi yang dimiliki. Sistem penghargaan yang sangat sering diselenggarakan ialah sistem penghargaan berbasis kinerja (*performance*).

Menurut Mathis and Jackson (2005) kinerja merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan, yang terdiri atas: kuantitas, kualitas, ketepatan, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama. Serupa dengan hal tersebut Bernardin and Russel (2010) menyampaikan bahwa kinerja ialah prestasi yang dihasilkan dalam menjalankan tugas atau pekerjaan oleh seseorang sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditentukan dalam satu periode tertentu, dan akan mempengaruhi imbalan atas capaian kinerja yang didapat. Pengukuran kinerja sendiri sangat tergantung pada tipe atau jenis pekerjaan di masing-masing organisasi. Pada organisasi atau perusahaan *private sector*, kinerja umumnya diukur berdasarkan jumlah produksi dan capaian finansial.

Namun lain halnya dengan perusahaan di sektor publik yang cenderung mengutamakan kepatuhan pada prosedur dan kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat. Menurut Mangkunegara (2013) insentif adalah pemberian sejumlah uang di luar dari gaji, yang dilakukan oleh pimpinan organisasi sebagai pengakuan atas capaian prestasi dan kontribusi kerja karyawan kepada organisasi. Lebih lanjut Mulyadi (2011) menjelaskan bahwa penilaian kinerja bermanfaat bagi organisasi dalam hal, sebagai berikut:

1. Dapat memotivasi personel secara maksimum, sehingga kegiatan operasi dalam organisasi berjalan secara efektif dan efisien.
2. Membantu manajemen dalam memutuskan pengambilan keputusan yang berkenaan dengan penghargaan personel dalam organisasi (promosi, pemindahan, maupun pemberhentian).
3. Menyediakan informasi untuk mengidentifikasi kebutuhan peningkatan kemampuan melalui pelatihan dan pengembangan personel serta menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan personel.
4. Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan.

### **3. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Metode ini dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami dan mengeksplorasi makna dari suatu lembaga dengan mendasarkan pada suatu masalah sosial dari organisasi tersebut (Creswell, 2016).

#### **3.1 Sumber dan Teknik Pengumpulan Data**

Sumber data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini ialah data primer dan data sekunder. Penelitian ini mengambil objek pada Universitas Gadjah Mada yang merupakan salah satu Perguruan Tinggi Negeri bersatatus Badan Hukum di Indonesia. data primer dihasilkan melalui wawancara terhadap

beberapa pejabat struktural/fungsi yang menjadi pemegang keputusan kebijakan ataupun yang memiliki tugas pokok dan fungsi untuk mengawal implementasi IBK di UGM. Peneliti menggunakan metode wawancara semi-terstruktur. Wawancara dilakukan secara mendalam, namun pelaksanaannya lebih bebas dibandingkan dengan wawancara terstruktur, karena dalam metode ini pertanyaan wawancara dapat berkembang mengikuti jawaban dari narasumber. Penelitian ini melakukan wawancara kepada 4 (empat) orang narasumber yang bersedia memberikan pandangan mengenai penerapan IBK bagi tenaga kependidikan di UGM.

Menurut Kothari (2004) ketika peneliti memanfaatkan data sekunder, peneliti harus melihat ke berbagai sumber dari mana peneliti dapat memperoleh, dan data sekunder dapat berupa data yang dipublikasikan atau data yang tidak dipublikasikan. Pada penelitian ini data sekunder yang digunakan peneliti berupa Laporan Keuangan (*audited*) yang dipublikasikan pada laman (*website*) resmi UGM dalam kurun waktu implementasi IBK yaitu periode Tahun Anggaran 2018, 2019, dan 2020. Selain itu peneliti juga mendapatkan dokumen berupa peraturan di Universitas yang terkait erat dengan kebijakan pengelolaan SDM dan penerapan IBK bagi tenaga kependidikan di UGM.

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik analisis data dari Miles dan Huberman, yang terdiri dari 4 (empat) tahapan, yakni pengumpulan data, penyajian data, reduksi data dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan memilih jawaban-jawaban dari hasil wawancara yang sesuai dengan topik pada penelitian. Setelah melakukan penyederhanaan data, data disajikan dalam bentuk tabel, dengan memberikan tema dan sub tema serta uraian berupa teks yang bersifat naratif.

Tahapan selanjutnya ialah penarikan kesimpulan. Penarikan kesimpulan

memerlukan pengujian validitas dan reliabilitas. Penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik dalam pengujian validitas. Peneliti melakukan triangulasi sumber dengan membandingkan jawaban dari beberapa sumber. Triangulasi teknik dilakukan guna menarik kesimpulan dengan melakukan perbandingan data dari dokumentasi dengan hasil yang didapatkan dari proses wawancara. Contoh yang dilakukan oleh peneliti ialah dalam melakukan triangulasi teknik ialah dengan membandingkan jawaban narasumber dari hasil wawancara dengan peraturan maupun petunjuk teknis terkait implementasi IBK di Universitas.

Pengujian reliabilitas yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu dengan merekam informasi yang disampaikan oleh narasumber saat wawancara. Peneliti kemudian menyusun transkrip hasil rekaman wawancara tersebut, kemudian melakukan *member checking* dengan mengkonfirmasi kembali kepada narasumber pertanyaan dan jawaban berdasarkan wawancara yang telah dilakukan. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa tidak ada kekeliruan informasi yang didapat dalam penelitian. Transkrip yang telah sesuai akan ditandatangani oleh setiap narasumber sebagai bukti persetujuan.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

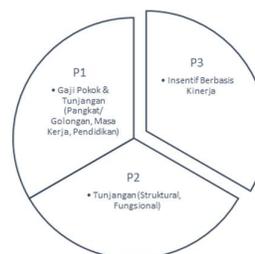
##### 4.1 Kebijakan Insentif Bagi Tenaga Kependidikan Sebelum Penerapan IBK

Sebagai salah satu Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum, Universitas Gadjah Mada memiliki kewenangan dalam menetapkan kebijakan pengelolaan Keuangan dan Sumber Daya Manusia yang dimiliki termasuk dalam hal pemberian insentif. Oleh karena itu Universitas menetapkan Peraturan Rektor UGM Nomor 18 Tahun 2016 Tentang Pengelolaan Sumber Daya Manusia di UGM, dimana dalam ketentuan tersebut dinyatakan secara jelas bahwa semua jenis tenaga kependidikan baik tetap, pegawai

tidak tetap, dan pegawai paruh waktu berhak untuk mendapatkan insentif.

##### a. Hambatan Dalam Pemberian Insentif

Pemberian kompensasi kepada pegawai baik Dosen maupun Tenaga Kependidikan di Universitas di atur secara eksplisit dalam peraturan kepegawaian tersebut dengan mengacu pada 3 (tiga) aspek yang dinamakan 3P. Sebagaimana tersaji pada gambar di bawah ini:



Gambar 4.1: Ilustrasi Komponen Kompensasi Pegawai

Sebelum IBK diterapkan, setiap pegawai memperoleh insentif ketepatan waktu /kedisiplinan jam masuk kerja yaitu hadir sebelum pukul 07.15 dan pulang setelah pukul 16.00.

Pemberian insentif masih terbatas pada komponen tersebut, sedangkan aspek kinerja dasar, perilaku kerja, capaian kinerja, maupun prestasi lain sebagaimana yang tertuang dalam peraturan pengelolaan kepegawaian di Universitas dalam pemberian insentif saat itu belum menjadi fokus penilaian. penerapan konsep 3P ini belum dapat dijalankan secara memadai di Universitas disebabkan karena terdapat prasyarat harus dipenuhi terlebih dahulu agar konsep pemberian kompensasi tersebut dapat secara optimal dijalankan seperti penataan status kepegawaian, kelas jabatan, jenjang karier, dan rancangan pola penilaian kinerja di Universitas.

Garbers and Konradt (2014) menyatakan bahwa untuk membuat sistem kompensasi yang sesuai, komposisi tim serta karakteristik penghargaan, dan aturan distribusi perlu dipertimbangkan terlebih dahulu dengan hati-hati, termasuk faktor-faktor yang terdapat dalam suatu

organisasi. Kondisi ini terjadi sebagaimana Universitas dengan jumlah serta variasi pegawai yang cukup besar namun belum dilakukan penataan karier pegawai dan kelas jabatan khususnya tenaga kependidikan di Universitas sebagaimana mestinya, oleh karena itu hal ini menjadi hambatan bagi Direktorat SDM dalam merancang pola pemberian insentif pegawai yang ideal di Universitas.

#### **b. Pemberian Honorarium Kegiatan Tidak Menerapkan Prinsip Keadilan**

Dalam *equity theory* atau teori keadilan yang dikemukakan oleh Adams (1963) menyatakan bahwa keadilan dapat dinilai dari perbandingan antara *input* dan *output*. Selain komponen penerimaan yang diberikan kepada pegawai berdasarkan Peraturan Rektor Nomor 18 Tahun 2016 Tentang Pengelolaan SDM UGM, di Universitas juga dikenal dengan adanya istilah penerimaan honorarium, namun definisi honorarium tidak tertuang dalam peraturan tersebut.

Berdasarkan informasi narasumber diketahui bahwa sebelum tahun 2018 terdapat beragam jenis honorarium yang ada di Universitas. Honorarium ini merupakan *reward* yang diberikan kepada pegawai atas peran yang bersangkutan secara individu maupun tim dalam pelaksanaan suatu kegiatan, dengan pembayaran honorarium tersebut mengacu pada Standar Biaya Umum (SBU). Keempat narasumber menyampaikan kondisi seragam terhadap penerapan insentif sebelum adanya IBK, yaitu besarnya kesenjangan penghasilan bagi pegawai tenaga kependidikan karena tidak meratanya pembagian jumlah kegiatan di berbagai unit kerja yang menjadi dasar pemberian honorarium, dan hal inilah yang memunculkan ketidakadilan pada penerapan insentif di Universitas serta menggambarkan bahwa konsep pemberian insentif sebelum diterapkan IBK belum dirancang secara memadai oleh Direktorat SDM.

### **4.2 Implementasi IBK Bagi Tenaga Kependidikan di UGM**

#### **a. Latar Belakang dan Tujuan Penerapan IBK**

Seperti halnya di berbagai organisasi pemberian insentif ditujukan dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi sekaligus diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan. Salah satu langkah konkret yang dilakukan oleh UGM yaitu melalui kebijakan pemberian IBK. Faktor utama yang menjadi latar belakang penerapan IBK itu sendiri disebutkan oleh narasumber yaitu:

1. Kebijakan tunjangan kinerja (tukin) bagi PNS.
2. Implementasi Peraturan Rektor Nomor 18 Tahun 2016 Tentang Pengelolaan SDM UGM.

#### **b. Ketentuan dan Skema Pemberian IBK**

Bagi tenaga kependidikan, pemberian IBK mempertimbangkan 2 (dua) faktor, yaitu:

1. Kedisiplinan, dan
2. Capaian kinerja.

Untuk mendapatkan IBK, setiap Tenaga Kependidikan di atas wajib melakukan penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) melalui sistem informasi kepegawaian Universitas. Skema penilaian dan pemberian IBK kepada Tenaga Kependidikan dirancang berbeda dengan Dosen. Proses penilaian dan pemberian IBK kepada Dosen dilakukan setiap 1 (satu) semester atau selama 6 (enam) bulan dalam satu kali periode penilaian dengan mengacu pada Laporan Kinerja Dosen (LKD), sedangkan bagi Tenaga Kependidikan pembayarannya ditetapkan setiap 1 (satu) bulan melalui mekanisme penilaian rekan kerja dan atasan langsung.



Gambar: Proses Tahapan Pemberian IBK Tenaga Kependidikan

### c. Komponen dan Formula Penilaian IBK

Periode penilaian bagi tenaga kependidikan, baik oleh rekan sejawat dan atasan langsung dilakukan dengan mengakses [simaster.ugm.ac.id](http://simaster.ugm.ac.id). Setelah melakukan penilaian, akan dihitung besaran insentif yang diterima oleh pegawai dengan formulasi sebagai berikut:

$$\text{Nilai Nominal Insentif} = \{ \text{Poin Kedisiplinan} + (\text{Poin Capaian Kinerja} \times \text{Koefisien Kelas Jabatan} \times \text{Koefisien Beban Kerja} \times \text{Indeks Unit Kerja}) \} \times \text{Kurs Poin}$$

### 4.3 Keunggulan Penerapan IBK di Universitas

#### a. Peningkatan Kesejahteraan Pegawai Secara Merata

Berbicara tentang keadilan, Rawls (1971) menyatakan bahwa terdapat 3 (tiga) kategori dari suatu keadilan, yaitu: keadilan distributif, keadilan retributif, dan keadilan kompensatori. IBK juga mendorong tenaga kependidikan untuk bekerja lebih baik lagi dalam berkontribusi atas setiap pekerjaan yang dilakukan. Tenaga Kependidikan yang menerima IBK mendapatkan tambahan penerimaan di samping gaji pokok yang diberikan setiap bulannya, seluruh narasumber memiliki pendapat yang seragam bahwa pemberian IBK saat ini memiliki keunggulan karena dapat meningkatkan kesejahteraan tenaga kependidikan secara merata.

Mekanisme pemberian insentif melalui IBK juga dipandang memperbaiki pola kompensasi sebelumnya yang memberikan tambahan penghasilan pegawai tertentu saja atas keterlibatannya dalam beragam kegiatan di unit kerja masing-masing melalui pemberian honorarium, sehingga timbul kesenjangan pendapatan pada tenaga kependidikan di Universitas.

#### b. Sistem Penilaian IBK yang Komprehensif

Penyelenggaraan IBK didukung dengan mekanisme penilaian yang telah dipersiapkan secara matang oleh Direktorat SDM selaku unit pengampu kebijakan pada bidang pengelolaan

pegawai. Komponen dan tahapan penilaian bagi tenaga kependidikan sebagaimana yang tertuang dalam Peraturan Rektor mengenai IBK didukung dengan pemanfaatan sistem informasi sehingga selain memudahkan proses penilaian juga menghasilkan skor penilaian pegawai yang objektif.

Kelancaran implementasi IBK sangat erat kaitannya dengan penggunaan sistem informasi yaitu SIMASTER. Dukungan sistem informasi yang dikembangkan secara mandiri oleh Universitas tersebut memungkinkan beragam aspek rancangan Direktorat SDM untuk dapat dimasukkan dalam unsur penilaian secara akurat dan objektif. Sistem informasi kepegawaian Universitas juga mengelola data kepegawaian yang merupakan unsur-unsur penilaian dalam IBK di antaranya status pegawai, kelas jabatan, pangkat/golongan, dan presensi harian.

#### 4.4 Kelemahan Dari Mekanisme IBK Bagi Tenaga Kependidikan

##### a. Sistem Penilaian IBK Belum Terkait Langsung Dengan Aspek Kinerja.

Selain manfaat yang diterima oleh pegawai dalam bentuk peningkatan penghasilan, sistem penilaian IBK bagi tenaga kependidikan dipandang oleh beberapa narasumber tidak terkait langsung dengan aspek kinerja.

Permasalahan yang timbul mengenai pembayaran IBK yang belum terkait secara langsung dengan kinerja pegawai menjadi hal yang *fundamental* karena sistem IBK sejatinya dirancang agar setiap pegawai dinilai berdasarkan capaian kinerja (*pay for performance*) sesuai dengan kebijakan pemberian kompensasi pegawai di Universitas. Lebih jauh, menurut Burrell (2022) seharusnya sistem penilaian kinerja karyawan dirancang untuk dapat membandingkan kualitas kerja seorang karyawan dengan hasil yang dicapai oleh organisasi. Kondisi ini terjadi karena masih terpisahnya sistem kinerja yaitu SKP dengan sistem IBK tenaga kependidikan. Sistem SKP lebih dahulu dikembangkan oleh Direktorat SDM berisi

target kinerja yang akan dicapai dalam 1 (satu) tahun, sedangkan sistem IBK yang dijalankan saat ini dirancang untuk menilai capaian kinerja pegawai setiap bulan.

Konsep *pay for performance* tidak akan dapat terwujud melalui sistem yang belum terintegrasi antara mekanisme penilaian pegawai dengan sistem capaian kinerja pegawai dan sistem capaian kinerja di Universitas. Sistem IBK sejatinya merupakan *performance merit-based system* yang memiliki pengertian sebagai suatu pendekatan pemberian kompensasi berdasarkan ukuran kinerja karyawan. Sistem tersebut merupakan alat yang dapat digunakan oleh organisasi atau perusahaan untuk memastikan bahwa karyawan mereka yang memiliki kinerja mendapatkan kompensasi yang memadai atas kontribusi mereka.

#### **b. Belum Tercapainya Tujuan Efisiensi Belanja Kepegawaian di Universitas**

Penerapan IBK di tahun 2018 mendorong Universitas untuk menerapkan pemberian insentif sebagai satu-satunya tambahan penghasilan bagi pegawai dari yang sebelumnya dengan pola beragam honorarium kegiatan. Konsep ini dipandang oleh Direktorat SDM dapat menghasilkan efisiensi dari sisi pengeluaran belanja kepegawaian. Untuk mengetahui dampak penerapan IBK terhadap keuangan Universitas, peneliti melakukan perbandingan terhadap komponen belanja kepegawaian di UGM sejak sebelum penerapan IBK hingga periode 2020 dengan menggunakan data yang terdapat dalam Laporan Keuangan UGM.

Melalui data tersebut diketahui bahwa pemberian IBK memberikan dampak yang cukup signifikan bagi belanja kepegawaian di UGM. Sebelum penerapan IBK di UGM pada Tahun 2018 biaya yang dikeluarkan oleh UGM untuk pegawai di Kantor Pusat meningkat sebanyak 1,17% pada periode awal penyelenggaraan IBK yaitu di tahun 2018. Nilai ini kembali naik di tahun berikutnya, yaitu di tahun 2019 yakni sebesar 6,39%, dan 1,37% di tahun 2020.

Meningkatnya belanja kepegawaian di Kantor Pusat disebabkan karena selain pemberian IBK pegawai masih memungkinkan untuk menerima honorarium tambahan.

Penyelenggaraan IBK untuk dapat menghasilkan efisiensi dari sisi belanja kepegawaian akan sulit untuk tercapai manakala tidak adanya pembatasan bagi setiap unit kerja dalam pemberian honorarium, karena selama ini kewenangan pelekatan penugasan kegiatan bagi setiap pegawai masih diberikan kepada Pimpinan di masing-masing unit kerja.

#### **4.5 Saran Terhadap Penyelenggaraan Kebijakan IBK Bagi Tenaga Kependidikan**

##### **a. *Improvement* Dalam Sistem Penilaian**

Kebijakan IBK yang telah diimplementasikan sejak tahun 2018 masih memerlukan perbaikan khususnya pada sistem penilaian kinerja pegawai. Sistem penilaian yang digunakan sampai dengan saat ini belum terkait secara langsung dengan target kinerja yang telah disusun oleh setiap pegawai saat awal tahun dalam sistem SKP, mekanisme penilaian kinerja pegawai yang dilakukan setiap bulan tidak dapat menarik data target kinerja di sistem SKP yang direncanakan untuk 1 (satu) tahun karena tidak adanya *cascading* yang merinci masing-masing target kinerja pegawai.

Sistem penilaian kinerja saat ini masih mengutamakan pada penilaian rekan sejawat dan atasan langsung, sehingga rentan adanya unsur subjektivitas saat pemberian skor bagi pegawai. Oleh karena itu Direktorat SDM perlu segera melakukan *improvement* pada sistem penilaian yang sudah dikembangkan, dengan mengembangkan sebuah fitur aplikasi sistem informasi yang dapat mengaitkan target kinerja pegawai dengan output/capaian yang dihasilkan secara realtime dan akurat. Konsep IBK saat ini yang lebih menekankan pada penilaian suatu “proses” perlu diperkuat dengan

penyempurnaan di sistem penilaian untuk mewujudkan konsep *pay per performance* secara objektif melalui pengintegrasian target kinerja baik individu dan unit kerja yang disandingkan dengan “*output*” capaian kinerja pada masing-masing pegawai.

#### **b. Perlunya Pedoman Teknis Penilaian IBK Yang Memadai**

Setiap kebijakan dan peraturan yang ditetapkan oleh suatu organisasi perlu didukung dengan pedoman/petunjuk teknis pelaksanaan, pedoman tersebut selanjutnya harus disosialisasikan kepada setiap pihak dalam organisasi tersebut.

Dalam sistem penilaian IBK, masing-masing unit kerja diberikan kewenangan untuk melakukan penilaian atas kinerja pelaksanaan tugas setiap pegawai yang ada di lingkungannya. Tugas-tugas yang dilaksanakan oleh pegawai tersebut dituangkan oleh pimpinan unit ke dalam poin Koefisien Beban Kerja (KBK), nilai beban kerja pegawai tersebut menggambarkan seberapa besar tugas dan tanggungjawab pekerjaan diberikan dengan tujuan untuk menjaga kelayakan distribusi insentif pada jenjang jabatan yang setara dan untuk menjaga motivasi pegawai untuk terlibat dalam beberapa tugas khususnya di luar tupoksi. Permasalahan yang muncul dalam penerapan IBK saat ini ialah masih terdapat kebingungan dari pimpinan unit kerja dalam menentukan jenis penugasan apa saja yang dapat diberikan tambahan poin KBK, dan seberapa besar nilai koefisien yang dapat diberikan kepada pegawai tersebut.

Tidak adanya panduan dalam menentukan mana kegiatan yang dikategorikan tupoksi maupun non-tupoksi sehingga berhak mendapatkan tambahan poin KBK, serta belum adanya petunjuk teknis pemberian poin koefisien untuk setiap kegiatan tambahan menimbulkan unsur subjektivitas di masing-masing unit kerja. Oleh karena itu, Direktorat SDM sebaiknya perlu menyusun pedoman dan petunjuk teknis yang berisi setidaknya

syarat kegiatan yang diperbolehkan untuk menambah poin KBK beserta besaran poin yang dapat diberikan.

## **5. SIMPULAN DAN REKOMENDASI**

### **5.1 Simpulan**

IBK merupakan bentuk apresiasi atas pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai, hal ini yang tidak didapatkan oleh seluruh pegawai melalui sistem pemberian insentif sebelumnya yang diselenggarakan oleh Universitas. Pemberian IBK memberikan manfaat bagi tenaga kependidikan, salah satunya ialah penghargaan secara finansial melalui peningkatan penghasilan yang diterima oleh pegawai setiap bulan.

Pegawai yang menerima IBK memang mendapatkan tambahan motivasi untuk mengerjakan tugas sesuai tugas pokok dan fungsinya sebaik mungkin, namun hal ini tidak berarti kinerja pegawai tersebut meningkat karena belum ada indikator bagi Universitas untuk mengukur sejauh mana peningkatan kinerja bagi setiap pegawai yang menerima IBK tersebut.

Sistem penilaian IBK yang saat ini diterapkan bagi tenaga kependidikan belum terkait langsung dengan kinerja. Komponen penilaian dalam sistem IBK belum dapat dikaitkan langsung dengan target kinerja pegawai yang terdapat dalam sistem SKP, sehingga skor penilaian pegawai hingga saat ini juga masih mengandalkan penilaian rekan sejawat maupun atasan langsung. Kondisi ini juga mengakibatkan Universitas belum dapat secara akurat mengukur sejauh mana kebijakan IBK ini berpengaruh pada peningkatan kinerja pegawai dan dampaknya pada kinerja Universitas secara langsung. Selain itu penerapan IBK ini tidak dapat menghasilkan efisiensi belanja kepegawaian di Universitas, sebagaimana yang tertuang dalam Peraturan Rektor Nomor 4 Tahun 2018, bahwa salah satu tujuan kebijakan IBK yaitu meningkatkan efisiensi. Kondisi ini disebabkan karena sistem pengendalian internal khususnya pada penegakan peraturan yang belum berjalan secara optimal sehingga unit kerja masih

memiliki keleluasaan untuk memberikan honorarium kegiatan bagi pegawai di samping pemberian IBK.

## 5.2 Saran

Sistem penilaian yang digunakan sampai saat ini masih memerlukan perbaikan dan penyempurnaan agar setiap tujuan yang diamanatkan oleh Pimpinan Universitas sepenuhnya dapat tercapai, di antaranya yaitu:

1. Mempertegas kembali ketentuan yang berlaku di Universitas yang meniadakan lagi pemberian honorarium di unit kerja sejak diterapkannya IBK.
2. Melakukan *improvement* pada sistem penilaian yang terkait dengan indikator penilaian kinerja setiap pegawai dengan mengaitkan target kinerja, capaian *output*, dan sistem penilaian kinerja.
3. Menyusun daftar pedoman teknis yang berisi setidaknya panduan kegiatan yang dapat dinilai sebagai tambahan Koefisien Beban Kerja pegawai.
4. Melakukan sosialisasi kembali terhadap ketentuan dan pedoman pengimplementasian IBK di seluruh unit kerja, termasuk menjelaskan filosofi sistem penilaian yang diterapkan

## 5.3 Keterbatasan Penelitian

Sebagaimana dengan penelitian lainnya, penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu:

1. Peneliti tidak dapat mengamati tahapan atau proses penilaian yang dilakukan oleh pegawai melalui SIMASTER karena penilaian tersebut dinilai bersifat rahasia. Peneliti mendapatkan informasi tahapan penilaian, proses penilaian, melalui keterangan narasumber.
2. Ruang lingkup penelitian hanya pada tingkat Kantor Pusat, sehingga dalam pengambilan datanya tidak melibatkan narasumber tenaga kependidikan yang berasal dari Fakultas. Fakultas memiliki tenaga kependidikan yang banyak dan

berkaitan langsung dengan aktivitas layanan pendidikan.

3. Selain tenaga kependidikan, IBK juga diberikan kepada tenaga pendidik (Dosen) di Universitas mekanisme penilaian dan tata cara pemberiannya relatif berbeda. Dalam penelitian ini tidak mengikutsertakan IBK bagi Dosen dalam ruang lingkup penelitian.
4. Penelitian ini tidak melakukan pengukuran sejauh mana tingkat kepuasan pegawai khususnya tenaga kependidikan terhadap penerapan IBK bagi tenaga kependidikan di Universitas, karena tujuan penelitian untuk mengevaluasi implementasi IBK dari sudut pandang tujuan yang telah ditetapkan oleh pembuat kebijakan.

## Daftar Pustaka

- Adams, John. 1963. "Towards an Understanding of Inequity." *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 422–36.
- Anthony, Robert N., and Vijay Govindarajan. 2007. *Management Control Systems*. 12th ed. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.
- Astridina, M. Syamsul Maarif, and Hari Wijayanto. 2017. "Komparasi Sistem Remunerasi Pada Tiga Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNBH)." *Management and Organization Journal* VIII (December): 3.
- Back, W. Edward, David Grau, and Guillermo Mejia-Aguilar. 2013. "Effectiveness Evaluation of Contract Incentives on Project Performance." *International Journal of Construction Education and Research* 9 (4): 288–306.  
<https://doi.org/10.1080/15578771.2012.729551>.

- Barnard, Chester. I. 1938. *The Functions of the Executive*. Harvard University Press.
- Bernardin, H. John, and Russel. 2010. *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.
- Burrell, Jessica. 2022. "Effect Of Supervisor Bias On Performance Motivation During Incentive-Based Performance Reviews," 194.
- Cainarca, Delfino, and Ponta. 2019. "The Effect of Monetary Incentives on Individual and Organizational Performance in an Italian Public Institution." *Administrative Sciences* 9 (3): 72. <https://doi.org/10.3390/admsci9030072>
- Cascio, Wayne. 1995. "Managing Human Resources." In *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. 4th. McGraw-Hill Series in Management.
- Creswell, John. W. 2013. *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. 3rd ed. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Dessler, Gary. 2013. *Human Resources Management*. 13th ed. Florida International University: Pearson Education, Inc.
- Etzioni, Amitai. 1985. *Organisasi - Organisasi Modern*. 2nd ed. Jakarta: Universitas Indonesia (UI) Press.
- Gabčanová. 2011. "The Employees – The Most Important Asset in The Organization." *Human Resources Management and Ergonomics* 5 (January): 1.
- Garbers, Yvonne, and Udo Konrad. 2014. "The Effect of Financial Incentives on Performance: A Quantitative Review of Individual and Team-Based Financial Incentives." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 87 (1): 102–37. <https://doi.org/10.1111/joop.12039>.
- Gibson, James. 2012. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. 14th ed. New York: McGraw-Hill Inc.
- Hardani. 2020. *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. 1st ed. Yogyakarta: Pustaka Ilmu.
- K. Yin., Robert. 2013. *Case Study Research Design and Methods*. 3rd ed. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Kothari, C. R. 2004. *Research Methodology - Methods and Techniques*. 2nd ed. New Delhi: New Age International.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mathis, Robert L., and John. H. Jackson. 2005. *Human Resource Management*. 11th ed. Cengage South-Western.
- Miles, Mathew B., Michael Huberman, and Johnny Saldana. 2014. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. 3rd ed. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Mulyadi. 2011. *Sistem Perencanaan Dan Pengendalian Manajemen : Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*. 3rd ed. Jakarta: Salemba Empat.
- "Peraturan Pemerintah Nomor 26 Tentang Bentuk Dan Mekanisme Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum." 2015.
- "Peraturan Pemerintah Nomor 67 Tentang Statuta Universitas Gadjah Mada." 2013.
- Rawls, John. 1971. *A Theory of Justice*. Cambridge: Harvard University Press.
- Robbins, Stephen P. 1991. *Organization Theory, Structure, Design and Application*. Englewood Cliffs: Prentice Hall. Inc.
- Siyoto, Sandu, and Ali Sodik. 2015. *Dasar Metodologi Penelitian*. 1st ed. Yogyakarta: Literasi Media Publishing.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. 1st ed. Bandung: Alfabeta.

- “Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tentang Pendidikan Tinggi.” 2012.
- Westover, Jonathan H. 2016. *Strategic Human Resource Management*.
- Adminugm. [www.ugm.ac.id](http://www.ugm.ac.id). Laporan Keuangan UGM. 16 Juni 2020. <https://ugm.ac.id/en/node/3621-laporan-keuangan>. Diakses pada 12 Maret 2021
- Adminsdm. [www.sdm.ugm.ac.id](http://www.sdm.ugm.ac.id). Statistik. 19 Januari 2021. <http://sdm.ugm.ac.id/statistik>. Diakses pada 5 Maret 2021.
- Fitri.[www.lldikti12.ristekdikti.go.id](http://www.lldikti12.ristekdikti.go.id). Seputar PTN-BH, PTN-BLU, PTN-Satker dan PTN-Baru. 18 November 2019. <https://lldikti12.ristekdikti.go.id/2016/05/16/seputar-ptn-bh-ptn-blu-ptn-satker-dan-ptn-baru.html>. Diakses pada 17 Maret 2021.
- Sevima. [www.sevima.com](http://www.sevima.com). Pengertian & Perbedaan PTN-BH, PTN-BLU, PTN-Satker. 24 Juni 2019. <https://sevima.com/pengertian-perbedaan-ptn-bh-ptn-blu-ptn-satker/>. Diakses pada 11 Maret 2021.
- Agustin, Alma. [www.kompasiana.com](http://www.kompasiana.com). Koreksi dan Pertimbangan dalam Penetapan dan Penerapan PTN-BH. 18 Mei 2017. <https://www.kompasiana.com/almaagustin/591d1513317a6165352d60df/koreksi-dan-pertimbangan-dalam-penetapan-dan-penerapan-ptnbh>. Diakses pada 11 Maret 2021.