

Artikel JMPP

by Rheny Rheny

Submission date: 07-Jul-2021 02:55PM (UTC+0700)

Submission ID: 1616685184

File name: ak_Kebijakan_Remunerasi_Terhadap_Motivasi_dan_Kinerja_Dosen.docx (64.89K)

Word count: 5089

Character count: 33522

Dampak Kebijakan Remunerasi Terhadap Peningkatan Motivasi dan Kinerja Dosen di Universitas Padjadjaran

31 **Rheny*, Rd. Funny Mustikasari Elita, Susie Perbawasari**
Program Studi Magister Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Padjadjaran
*korespondensi: rheny@unpad.ac.id

ABSTRAK

Kebijakan remunerasi di lingkungan perguruan tinggi merupakan wujud tanggungjawab pimpinan manajemen perguruan tinggi dalam memberikan penghargaan berupa tambahan penghasilan dengan tujuan untuk meningkatkan capaian kinerja dosen. Dosen yang memiliki kinerja tinggi tentunya meraih kompensasi atas kinerja yang lebih baik dibandingkan dosen dengan kinerja rendah. Kebijakan remunerasi harus dirancang dan diatur sedemikian rupa sehingga mampu mencapai tujuan dan sasaran dari dibuatnya kebijakan tersebut, diantaranya adalah meningkatkan motivasi dosen untuk selalu berusaha meningkatkan kinerjanya. Universitas Padjadjaran mulai merumuskan sistem pembayaran baru berbasis kinerja sejak Unpad menjadi PK-BLU pada 2008. Namun reformasi sistem pembayaran gaji dosen mulai berlaku efektif pada tahun anggaran 2015. Tulisan ini berupaya meneliti bagaimana dampak kebijakan remunerasi terhadap motivasi dan kinerja dosen Unpad. Penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis sejauhmana dampak positif kebijakan remunerasi dalam upaya meningkatkan motivasi dan kinerja dosen Unpad. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Pengumpulan data penelitian dilakukan melalui teknik wawancara mendalam dan studi kepustakaan. Informan dari penelitian merupakan manajemen Unpad selaku penyusun kebijakan remunerasi dan dosen Unpad selaku penerima manfaat atau pihak yang terdampak dari kebijakan remunerasi. Selanjutnya penelitian ini menggunakan teknik analisis data tiga langkah, yang terdiri dari proses reduksi data penelitian, display data serta pengambilan kesimpulan. Adapun simpulan yang dihasilkan dari penelitian ini adalah bahwa kebijakan remunerasi memiliki dampak signifikan terhadap upaya peningkatan motivasi dan kinerja dosen Unpad, dengan terpenuhinya baik faktor intrinsik maupun ekstrinsik yang memiliki peran pokok dalam upaya meningkatkan motivasi para dosen untuk selalu berusaha meningkatkan kinerjanya.

Kata Kunci : Kebijakan, Remunerasi, Motivasi, Dosen, Kinerja.

The Impact of Remuneration Policy on Increasing Lecturer's Motivation and Performance at Padjadjaran University

ABSTRACT

The remuneration policy in the higher education institution is a manifestation of the responsibility of the management leadership in providing awards in the form of additional income with the aim of improving the performance of lecturers. Lecturers who have high performance certainly receive compensation for better performance than lecturers with low performance. The remuneration policy must be designed and regulated to achieve the goals and objectives of the policy, including increasing the motivation of lecturers to always try to improve their performance. Padjadjaran University began to formulate a new performance-based payment system since Unpad became PK-BLU in 2008. However, the reform of the lecturer salary payment system became effective in the 2015 fiscal year. This paper attempts to examine the impact of remuneration policies on the motivation and performance of Unpad lecturers. This study aims to analyze the positive impact of remuneration policies in an effort to increase the motivation and performance of Unpad lecturers. This research uses descriptive qualitative method. Research data collection is done through in-depth interview techniques and literature study. Informants in this research are Unpad management leaders and staffs as remuneration policy makers and Unpad lecturers as beneficiaries affected by the remuneration policy. Furthermore, this study uses a three-step data analysis technique, which consists of the process of reducing research data, displaying data and drawing conclusions. The conclusion from this research is that the remuneration policy has a significant impact on efforts to increase the motivation and performance of Unpad lecturers, with the fulfillment of both intrinsic and extrinsic factors which have a main role in efforts to increase the motivation of lecturers to always try to improve their performance.

Keywords: Policy, Remuneration, Motivation, Lecturer, Performance.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Kebijakan remunerasi di lingkungan perguruan tinggi merupakan wujud tanggungjawab pimpinan manajemen perguruan tinggi dalam memberikan penghargaan berupa tambahan penghasilan dengan tujuan untuk meningkatkan capaian kinerja dosen. Kebijakan remunerasi dirancang dan diatur sedemikian rupa sehingga mampu mencapai tujuan dan sasaran dari dibuatnya kebijakan tersebut.

Berdasarkan Permendikbud Nomor 77 Tahun 2014, remunerasi adalah total kompensasi yang diterima oleh Tenaga Pendidik (Dosen) dan Tenaga Kependidikan (Staf) berdasarkan tugas dan tanggung jawab secara profesional. Kebijakan remunerasi di perguruan tinggi harus memenuhi prinsip-prinsip proporsional, setara, patut berdasarkan capaian kinerja yang terukur. Adapun besaran remunerasi ditentukan berdasarkan pada tiga komponen, yaitu komponen posisi yang besarnya bersifat tetap dan diterima setiap bulan, komponen prestasi atau kinerja, yang diterima secara berkala berupa komisi atau bonus, maupun komponen perorangan yang diterima sekali saja, yaitu berupa pesangon atau dana pensiun.

Ditinjau dari konsep reformasi birokrasi, remunerasi merupakan penyesuaian sistem kompensasi yang berdasarkan hasil penilaian kinerja. Kebijakan remunerasi muncul sebagai solusi atas permasalahan korupsi yang menimpa sejumlah PNS dan pejabat di lingkungan birokrasi sehingga menjadi komitmen pemerintah untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih dan baik. Remunerasi menjadi salah satu alat ukur kinerja sebagai konsekuensi dari semakin baiknya kinerja pegawai.

Rohayati, Kurhayati, dan Ekawati (2019) menyatakan bahwa remunerasi menjadi salah satu instrumen untuk membangkitkan motivasi pegawai agar dapat meningkatkan kinerja dengan sebaik-baiknya. Dengan memperoleh kompensasi yang sesuai, pegawai tidak lagi dianggap memikirkan sumber pemasukan lain untuk memperoleh manfaat finansial lainnya, yang dikhawatirkan dapat melanggar ketentuan yang berlaku atau mengandung unsur Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme. Dengan kata lain, setiap karyawan diharapkan terhindar dari potensi terjadinya Korupsi, Kolusi dan Nepotisme.

Jawad dan Iqbal (2018) melalui penelitiannya menyebutkan bahwa tunjangan kinerja dosen berupa remunerasi atau lebih dikenal dengan istilah “remun”, merupakan upaya memberikan kompensasi yang sepadan atas pengabdian dosen kepada perguruan tinggi. Kebijakan remunerasi terdiri dari berbagai komponen, diantaranya berupa gaji bulanan, tunjangan, insentif, bonus, honor atau pesangon. Sistem remunerasi berbasis kinerja yang

dirasakan lebih adil karena memberikan kompensasi tidak hanya atas dasar kepangkatan, golongan jabatan dan masa bakti dosen.

Universitas Padjadjaran yang lebih dikenal dengan sebutan Unpad sejak tahun 2014 telah memperoleh mandat menjadi Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTN-BH). Secara akreditasi, Badan Akreditasi Nasional (BAN) Perguruan Tinggi telah mengeluarkan Akreditasi A kepada Unpad sejak 16 Januari 2014, dan Unpad terus mempertahankan Akreditasi A hingga saat ini, Akreditasi A dari BAN PT terakhir yang diterima Unpad tertanggal 19 Desember 2018. Salah satu prestasi Unpad lainnya yaitu tercatat sebagai PTN-BH yang memiliki jumlah pendaftar terbanyak sejak 2012 hingga 2019.

Secara organisasi Unpad mulai merumuskan sistem pembayaran baru berbasis kinerja selama kurang lebih 7 (tujuh) tahun sejak Unpad menjadi PK-BLU pada 2008. Pada tahun 2014 Menteri Keuangan menerbitkan Peraturan tentang Standar Biaya Masukan atau SBM. PMK ini menerapkan prinsip pay for performance, sehingga secara tidak langsung mereformasi sistem pembayaran gaji dosen yang telah berjalan selama ini dan mulai berlaku efektif pada tahun anggaran 2015. (Irawati, Runiawati, dan Kudus, 2017)

Sejak tahun 2015 manajemen Unpad mulai melakukan reformasi gaji yang dikenal sebagai remunerasi. Pada periode 2015-2016 merupakan masa transisi dari implementasi kebijakan remunerasi di Unpad dimana manajemen Unpad masih menggunakan sistem honor namun mulai memperkenalkan sistem penghitungan poin dalam sistem remunerasi. Dampaknya, di satu sisi honor yang diterima oleh dosen setiap semester meningkat drastis, namun di sisi lain juga membuat pengeluaran keuangan Unpad menjadi membengkak, karena pada masa transisi belum ada aturan rektor mengenai sistem penghitungan jumlah poin yang dapat dimasukkan ke dalam rencana kinerja dosen.

Berdasarkan Peraturan Rektor (PerRek) Unpad No. 8/2018 Bab V Poin 5.3 tentang Satuan Poin Pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi, dan PerRek Nomor 24/ 2018 Pasal 1 Poin 5.3.2. tentang Satuan Poin Pelaksanaan Penelitian, telah diatur secara terperinci Skema Tunjangan Kinerja Dosen. Kebijakan remunerasi dimulai dengan adanya proses diseminasi informasi kebijakan remunerasi yang dimulai dengan penerbitan Peraturan Rektor tentang Remunerasi atau Insentif Kinerja Dosen Unpad. Direktur Sumber Daya Manusia (SDM) Unpad kemudian menyosialisasikan kebijakan tersebut ke seluruh fakultas melalui Dekan. Selanjutnya Dekan menyosialisasikan kebijakan remunerasi kepada seluruh civitas akademika di masing-masing fakultas. Adapun teknis pelaksanaan sosialisasi kebijakan remunerasi pada tingkat fakultas, dilaksanakan oleh Wakil dekan dan Manajer Fakultas dengan persetujuan Dekan. Proses sosialisasi atau diseminasi informasi mengenai kebijakan remunerasi biasanya

dilakukan beberapa bulan sebelum kebijakan tersebut diberlakukan, namun karena jumlah dosen di Unpad cukup banyak, sehingga kebijakan remunerasi baru dipahami Dosen pada saat mengisi form Beban Kerja Dosen (BKD) yang merupakan kewajiban bagi dosen untuk mengisinya di setiap awal semester terkait rencana pelaksanaan Tugas dan Fungsi Dosen.

PerRek Unpad Nomor 6/2020 menyatakan bahwa capaian kinerja dosen Unpad meliputi 3 (tiga) aspek Tridharma, yang terdiri dari tiga aktivitas, yaitu Pendidikan dan Pengajaran, Penelitian, Pengabdian kepada Masyarakat (PkM) serta Tugas Tambahan. Tiga aspek Tridharma dan Tugas Tambahan merupakan sistem satuan poin yang menjadi dasar dari penentuan besaran nilai remunerasi yang diterima oleh dosen Unpad berdasarkan Peraturan Rektor Nomor 6 Tahun 2020 Poin 5.3.1 hingga 5.3.4.

Motivasi memiliki akar kata "*motif*" yang memiliki makna dorongan atau niat pada seseorang. Teori motivasi yang dikembangkan Herzberg (2012) menjelaskan adanya faktor motivasi yang berkaitan kepuasan maupun ketidakpuasan kerja. Motivasi yang timbul dalam diri dosen membantu meningkatkan prestasi mereka. Menurut teori tersebut, motivasi terdiri daripada dua faktor, yaitu faktor intrinsik serta faktor ekstrinsik. Adapun yang dimaksud dengan faktor intrinsik adalah segala hal yang berkaitan dengan kepuasan atau ketidakpuasan kerja, unsur-unsurnya adalah prestasi kerja, jenis pekerjaan, cita-cita dan peluang untuk mengembangkan diri.

McCloy, Campbell dan Cudeck (1994) menyatakan bahwa kinerja pegawai bergantung pada tiga faktor utama yaitu keterampilan, pengetahuan dan motivasi. Seorang pegawai dalam suatu organisasi harus memiliki ketiga faktor tersebut karena dalam organisasi membutuhkan kompetensi pegawai, yang memiliki keterampilan maupun pengetahuan sehingga dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja. Dari ketiga faktor tersebut motivasi merupakan faktor penggerak yang menjadikan aspek keterampilan dan pengetahuan memberikan hasil yang maksimal. Dalam upaya meningkatkan motivasi karyawan tidak lepas dari adanya kompensasi yang tinggi atau peran yang dianggap sesuai.

Permasalahan mengenai dampak kebijakan remunerasi terhadap peningkatan motivasi dan kinerja dosen di Unpad cukup menarik untuk dianalisis lebih lanjut. Penelitian ini bertujuan untuk melakukan analisis dampak kebijakan remunerasi terhadap peningkatan motivasi dan kinerja dosen di Unpad. Dari studi ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran mengenai kebijakan remunerasi yang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja dosen yang lebih baik.

Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sejauhmana Dampak Kebijakan Remunerasi Terhadap Peningkatan Motivasi dan Kinerja Dosen di Universitas Padjadjaran?

49

Tujuan Penelitian

Sementara tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauhmana Dampak Kebijakan Remunerasi Terhadap Peningkatan Motivasi dan Kinerja Dosen di Universitas Padjadjaran.

Tinjauan Pustaka

Konsep Motivasi

Motivasi adalah dorongan dasar atau dalaman dan intensif dari dalam atau di luar individu. Motivasi adalah proses memunculkan, mengelola dan mengendalikan. Pendapat lain yang dikemukakan oleh Dimiyati (2009) yang menyatakan bahwa motivasi dilihat sebagai dorongan mental yang menggerakkan dan mengarahkan tingkah laku manusia, termasuk tingkah laku belajar. Berdasarkan pemahaman motivasi di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan bahwa seseorang harus melakukan sesuatu, dan juga sebagai panduan dalam tingkah lakunya, salah satunya adalah dorongan untuk melakukan sesuatu atau untuk meningkatkan prestasi dan mencapai cita-citanya.

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Herzberg (2012) lebih sesuai untuk menerangkan faktor pendorong yang berkaitan dengan ketidakpuasan dan kepuasan kerja guru di tempat kerja. Motivasi mendorong para dosen untuk meningkatkan prestasi mereka. Herzberg (2012) juga menjelaskan bahwa motivasi terdiri daripada dua faktor, yaitu faktor intrinsik dan ekstrinsik. Faktor intrinsik adalah faktor yang berkaitan dengan kepuasan pribadi yang terdiri daripada pencapaian, jenis pekerjaan, rekognisi dan peluang untuk berkembang.

Konsep Kebijakan Remunerasi

Dalam aspek manajemen sumber daya manusia, pemberian penghargaan atau kompensasi atas kinerja yang baik merupakan pemenuhan hak yang harus diterima oleh karyawan perusahaan atau pegawai suatu lembaga. Pemberian kompensasi dapat menimbulkan masalah jika dirasa kurang memuaskan oleh penerima, karena adanya ketidakseimbangan jumlah kompensasi dengan beban kerja. Untuk itu, lembaga atau

perusahaan perlu merancang bentuk kompensasi yang mampu memberikan kepuasan bagi karyawan atau pegawainya.

Kebijakan pemberian kompensasi kepada pegawai di lingkungan organisasi publik tentu berbeda dengan memberi kompensasi kepada karyawan di lingkungan perusahaan, karena orientasi organisasi publik tidak terletak pada perolehan keuntungan, tetapi pemenuhan pelayanan publik yang menuntut kesukarelaan dalam kerjanya terkait dengan peran mereka sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS). Oleh karena itu kompensasi dalam lingkungan organisasi publik mempertimbangkan aspek keadilan untuk mencapai efektivitas. Dalam organisasi publik, kegagalan dalam mengimplementasikan kebijakan kompensasi yang layak, wajar dan adil dapat mempengaruhi produktivitas kerja pegawai.

Dalam konteks reformasi birokrasi, remunerasi adalah penyesuaian kembali sistem kompensasi yang dikaitkan dengan penilaian kinerja. Remunerasi muncul sebagai solusi atas permasalahan korupsi yang menimpa sejumlah PNS dan pejabat di lingkungan birokrasi sehingga menjadi komitmen pemerintah untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih dan baik. Remunerasi menjadi salah satu alat ukur kinerja sebagai konsekuensi dari semakin baiknya kinerja pegawai. Remunerasi menjadi salah satu instrumen untuk membangkitkan motivasi pegawai agar menghasilkan kinerja dan kualitas layanan yang sebaik-baiknya. Dengan memperoleh kompensasi yang sesuai, pegawai tidak lagi dianggap memikirkan “saluran” lain untuk memperoleh manfaat finansial lainnya, yang dikhawatirkan dilakukan melalui sarana “saluran” yang melanggar ketentuan yang berlaku atau mengandung unsur Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme. Dengan kata lain, setiap karyawan diharapkan terhindar dari terhadap potensi terjadinya Korupsi, Kolusi dan Nepotisme.

Konsep Kinerja

Dalam organisasi, kinerja merupakan hal yang paling kerap diukur. Ini juga berkaitan dengan cara seseorang melakukan segala yang berkaitan dengan pekerjaan, kedudukan, atau peranan dalam organisasi. Kinerja adalah bagaimana pekerja melakukan semua aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan, kedudukan, atau peranan dalam organisasi.

Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh individu atau sekumpulan orang dalam organisasi sesuai dengan tugas dan wewenang yang diberikan oleh pimpinan organisasi. Proses pencapaian bertujuan untuk mencapai matlamat organisasi secara sah, tanpa melanggar undang-undang dan sesuai dengan moral dan etika.

Kinerja pegawai adalah kemampuan seseorang atau sekumpulan orang untuk mengambil tindakan dan memperbaikinya sesuai dengan tanggungjawabnya sesuai dengan hasil yang diharapkan.

McCloy, Campbell dan Cudeck (1994) menyatakan bahwa kinerja pegawai bergantung pada tiga faktor utama yaitu keterampilan, pengetahuan dan motivasi. Pembentukan motivasi karyawan dalam hal ini tidak lepas dari adanya kompensasi yang tinggi atau peran yang dianggap sesuai. Berdasarkan teori tersebut, seorang pegawai dalam suatu organisasi harus memiliki ketiga faktor tersebut karena dalam organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten, yang memiliki keterampilan dan pengetahuan sehingga dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja. Namun demikian, mereka juga perlu memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja untuk dapat meraih kinerja yang diharapkan dan dalam pembentukan motivasi tersebut kompensasi yang tinggi dianggap mampu mendukungnya.

Pengukuran kinerja merupakan suatu proses atau sistem tindakan dan prosedur di mana organisasi menilai seberapa baik kinerja anggotanya dibandingkan dengan kinerja sebelumnya dan anggota organisasi lainnya, serta dalam hal seberapa efektif pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Sistem pengukuran kinerja yang dirancang dengan baik harus secara jelas mengartikulasikan sasaran dan target kinerja, menentukan keluaran dan hasil kinerja, dan menentukan tingkat kualitas yang diharapkan dan jangka waktu di mana sasaran kinerja akan terpenuhi. Intinya, data yang dikumpulkan harus, menginformasikan kepada pemangku kepentingan bahwa kemajuan sedang terjadi terhadap pencapaian misi secara keseluruhan. Ukuran kinerja yang bersifat kuantitatif berdasarkan jumlah dan waktu capaian. Ukuran-ukuran itu harus menunjukkan capaian dan produktivitas kinerja anggota organisasi (Callahan, 2007).

Sistem pengukuran kinerja yang menggabungkan beberapa jenis ukuran, di lembaga/kementerian di Indonesia disebut sebagai Indikator Kinerja Utama (IKU) yang merupakan rangkaian ukuran, yang digunakan manajemen/pimpinan lembaga yang terdiri dari sistem pengukuran kinerja yang kompleks. (Rulandari, 2019).

Dalam sistem remunerasi, ukuran itu misalnya adalah capaian kinerja berdasarkan target yang sudah ditetapkan. Dari situ kemudian dapat dilihat berapa persen capaiannya. Apa dan bagaimana hasil yang dapat dicapai dari seorang pegawai dibandingkan dengan yang lain dapat dilihat pada indikator-indikator tertentu. Irawati, Runiawati, dan Kudus (2017)

Metode Penelitian

Penelitian mengenai dampak kebijakan remunerasi terhadap motivasi dan kinerja dosen Unpad ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Pengumpulan data penelitian

dilakukan melalui teknik wawancara mendalam dan studi kepustakaan. Informan dari penelitian merupakan manajemen Unpad selaku penyusun kebijakan remunerasi dan dosen Unpad selaku penerima manfaat atau pihak yang terdampak dari kebijakan remunerasi. Selanjutnya penelitian ini menggunakan teknik analisis data tiga langkah, yang terdiri dari proses reduksi data penelitian, display data serta pengambilan kesimpulan.

Hasil dan Pembahasan

Universitas Padjadjaran atau lebih populer dengan sebutan Unpad merupakan Perguruan Tinggi Negeri (PTN) yang didirikan di Bandung Jawa Barat pada tahun 1957. Pada saat ini Unpad telah berstatus sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 80 Tahun 2014 Tanggal 17 Oktober 2014 tentang Penetapan Unpad sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum.

Secara organisasi Unpad mulai merumuskan sistem pembayaran baru berbasis kinerja selama kurang lebih 7 (tujuh) tahun sejak Unpad menjadi PK-BLU pada 2008. Pada tahun 2014 Menteri Keuangan menerbitkan Peraturan Menteri Keuangan (PMK) No. 53/PMK.02/2014 tentang Standar Biaya Masukan atau SBM. PMK ini menerapkan prinsip pay for performance, sehingga secara tidak langsung mereformasi sistem pembayaran gaji dosen yang telah berjalan selama ini dan mulai berlaku efektif pada tahun anggaran 2015. (Irawati, Runiawati, dan Kudus, 2017)

Dari hasil wawancara dengan Ibu Mutia Resmi Sekretaris Direktorat Keuangan dan Tresuri Unpad pada tanggal 25 Januari 2021, sejak tahun 2015 manajemen Unpad mulai melakukan reformasi gaji yang dikenal sebagai remunerasi. Pada periode 2015-2016 merupakan masa transisi dari implementasi kebijakan remunerasi di Unpad dimana manajemen Unpad masih menggunakan sistem honor namun mulai memperkenalkan sistem penghitungan poin dalam sistem remunerasi. Dampaknya, di satu sisi honor yang diterima oleh dosen setiap semester meningkat drastis, namun di sisi lain juga membuat pengeluaran keuangan Unpad menjadi membengkak, karena pada masa transisi belum ada aturan rektor mengenai sistem penghitungan jumlah poin yang dapat dimasukkan ke dalam rencana kinerja dosen.

Pada tahun 2017 Rektor Unpad mengeluarkan Peraturan Rektor Unpad Nomor 17 Tahun 2017 tentang Pedoman Implementasi Tunjangan Kinerja Dosen Universitas Padjadjaran yang mengatur secara rinci mengenai Persyaratan dan Komponen Tunjangan Kinerja, Pembentukan Struktur Jabatan dan Kelas Jabatan, Penugasan dan Kontrak Kerja Individu (KKI), dan Skema Tunjangan Kinerja. Skema Tunjangan Kinerja mengatur Perhitungan Poin dan Satuan Poin yang dapat dimasukkan ke dalam Kontrak Kerja Individu.

Selanjutnya pada tahun 2018, Rektor Unpad mengeluarkan Peraturan Rektor Nomor 8 Tahun 2018 tentang Pedoman Implementasi Tunjangan Kinerja Dosen Universitas Padjadjaran dan Peraturan Rektor Nomor 24 Tahun 2018 tentang Perubahan Peraturan Rektor Nomor 8 Tahun 2018 yang mengatur besaran remunerasi bagi dosen yang memenuhi target capaian Kontrak Kerja Individu (KKI) yang telah ditetapkan.

Berdasarkan Peraturan Rektor Nomor 8 Tahun 2018 tentang Pedoman Implementasi Tunjangan Kinerja Dosen Universitas Padjadjaran Bab V Poin 5.3 tentang Satuan Poin Pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi, dan Peraturan Rektor Nomor 24 Tahun 2018 tentang Perubahan Peraturan Rektor Nomor 8 Tahun 2018, Pasal 1 Poin 5.3.2. tentang Satuan Poin Pelaksanaan Penelitian, telah diatur secara terperinci Skema Tunjangan Kinerja Dosen.

Dalam Peraturan Rektor Nomor 6 tahun 2020 remunerasi dimulai dengan pengisian form Beban Kerja Dosen (BKD) di awal semester terkait rencana pelaksanaan Tugas dan Fungsi standar yaitu setara dengan beban minimal 12 SKS dan maksimal 16 SKS tugas Tri Dharma Perguruan Tinggi. Kewajiban mengisi form BKD adalah untuk basis pembayaran tunjangan sertifikasi dosen yang bersumber dari anggaran pemerintah. Form BKD yang telah diisi oleh Dosen disetujui oleh Departemen untuk kemudian divalidasi oleh Dekan melalui Wakil Dekan dan Manajer. Setelah proses verifikasi di tingkat Fakultas selesai, selanjutnya BKD diproses oleh Bagian SDM Unpad untuk menentukan nilai besaran tunjangan kinerja yang direncanakan untuk kemudian dikoordinasikan dengan bagian Keuangan Unpad yang merencanakan anggaran pengeluaran untuk pembayaran insentif kinerja atau remunerasi dosen selama satu semester ke depan.

Kebijakan remunerasi di Unpad merupakan wujud tanggungjawab pimpinan manajemen Unpad dalam memberikan penghargaan berupa tambahan penghasilan dengan tujuan untuk meningkatkan capaian kinerja dosen. Dosen yang memiliki kinerja tinggi tentunya akan mendapatkan kompensasi yang lebih besar daripada dosen dengan kinerja rendah. Kebijakan remunerasi harus dirancang dan diatur sedemikian rupa sehingga mampu mencapai tujuan dan sasaran dari dibuatnya kebijakan tersebut.

Berdasarkan Permendikbud Nomor 77 Tahun 2014, remunerasi adalah kompensasi yang diterima Dosen (Dosen) dan Tenaga Kependidikan (Staf) berdasarkan tugas dan tanggungjawabnya secara proporsional, setara, dan patut berdasarkan capaian kinerja. Adapun besaran remunerasi ditentukan berdasarkan pada tiga komponen, yaitu komponen posisi yang besarnya bersifat tetap dan diterima setiap bulan, komponen prestasi atau kinerja, yang

diterima secara berkala berupa komisi atau bonus, maupun komponen perorangan yang diterima sekali saja, yaitu berupa pesangon atau dana pensiun.

Tujuan dari sistem remunerasi di Unpad adalah untuk mendapatkan sumber daya manusia dengan kualifikasi yang sesuai sehingga dapat bekerja secara profesional, mempertahankan pegawai yang baik dan berprestasi, memotivasi pegawai untuk bekerja secara produktif, memberikan penghargaan kepada pegawai berdasarkan kinerjanya dan mengontrol biaya pegawai. (Irawati, Runiawati, dan Kudus, 2017)

Saat ini sistem remunerasi telah menjadi kebijakan yang diimplementasikan dalam pengelolaan keuangan Unpad. Dengan adanya remunerasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Melalui sistem remunerasi, dosen diharapkan dapat memiliki motivasi kerja sehingga dapat memberikan pengaruh positif terhadap capaian kinerjanya, sehingga memiliki semangat kerja yang baik dan produktivitas kerja yang tinggi. (Irawati, Runiawati, dan Kudus, 2017).

Implementasi kebijakan remunerasi pada lingkungan perguruan tinggi tidaklah semudah implementasi kebijakan remunerasi di kementerian atau lembaga pemerintah lainnya. Beberapa perguruan tinggi di Indonesia mengalami hambatan saat mengimplementasikan kebijakan remunerasi. Beberapa permasalahan yang paling umum adalah syarat dan ketentuan mendapatkan remunerasi yang terlalu berat dan perhitungan nilai remunerasi yang dirasakan tidak adil. (Irawati, Runiawati, dan Kudus, 2017)

Menurut Bapak Edi Jaenudin Direktur Keuangan dan Tresuri Unpad pada wawancara tanggal 12 Februari 2021, kebijakan remunerasi di Universitas Padjadjaran merupakan salah satu tanggung jawab manajemen untuk memberikan penghargaan atas capaian kinerja yang diraih oleh dosen. Universitas Padjadjaran melaksanakan kebijakan remunerasi sebagai upaya meningkatkan motivasi kerja dan membentuk budaya kerja yang berorientasi pada pencapaian prestasi kerja melalui capaian kinerja yang tinggi, salah satunya yaitu produktivitas dosen dalam salah satu aspek Tridharma Perguruan Tinggi.

Berdasarkan data yang diperoleh dari bagian SDM Unpad, pada tahun 2018, jumlah seluruh dosen penerima remunerasi di Unpad mencapai 1.928 orang, terdiri dari 1.710 Dosen Pegawai Negeri Sipil (PNS), 193 Dosen Tetap Non PNS, dan 25 Dosen dengan Nomor Induk Dosen Khusus (NIDK) dari Kementerian Kesehatan Republik Indonesia (Kemenkes). Pada tahun 2019, jumlah Dosen meningkat menjadi 2.090 orang, terdiri dari 1.681 Dosen PNS, 211 Dosen Tetap Non PNS, dan 198 Dosen NIDK Kemenkes. Pada akhir tahun 2020, jumlah seluruh dosen di Unpad menurun menjadi 2.074 orang, terdiri dari 1.641 Dosen PNS, 224

Dosen Tetap Non PNS, dan 209 Dosen dengan NIDK Kemenkes. Untuk lebih jelasnya data mengenai perkembangan jumlah dosen di Unpad pada 2018-2020 dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1. Jumlah Dosen Penerima Remunerasi di Universitas Padjadjaran

Kategori	Tahun		
	2018	2019	2020
Dosen PNS	1.710	1.681	1.641
Non PNS	193	211	224
NIDK Kemenkes	25	198	209
Jumlah	1.928	2.090	2.074

Sumber: Bagian SDM Unpad

Jika disimak secara seksama, terjadi penurunan dari jumlah Dosen PNS yang menerima remunerasi, yaitu sebanyak 29 Dosen PNS atau 1,7% pada tahun 2019, dan 40 Dosen PNS atau 2,4% pada tahun 2020. Sebaliknya Dosen Non PNS penerima remunerasi mengalami kenaikan, yaitu sebanyak 18 Dosen Non PNS atau 9,3% pada 2019, dan 13 Dosen Non PNS atau 6,2% pada 2020. Demikian pula terdapat kenaikan yang sangat signifikan dari Dosen dengan NIDK Kemenkes yang menerima remunerasi, yaitu sebanyak 173 orang atau 692% pada 2019, dan 11 orang atau 5,5% pada 2020.

Menurut keterangan dari Ibu Dewi Rostiawati Sekretaris Direktorat SDM Unpad, penurunan jumlah Dosen PNS disebabkan karena memasuki usia pensiun, meninggal dunia, dipindahtugaskan, atau mengundurkan diri. Sementara perekrutan PNS baru melalui tes CPNS jumlahnya sangat terbatas. Sementara Unpad membutuhkan tambahan dosen sebagai pengganti Dosen PNS. Oleh karena itu jumlah Dosen Non PNS terus mengalami peningkatan setiap tahunnya. Sedangkan peningkatan jumlah NIDK Kemenkes secara sangat signifikan terjadi pada 2019, karena Unpad melaksanakan perekrutan tenaga Non PNS dengan NIDK Kemenkes sejak 2018-2020.

Capaian kinerja merupakan ukuran ketercapaian kinerja dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya. Capaian kinerja merupakan rangkaian ukuran yang dibuat oleh manajemen dalam mengukur pencapaian sumber daya manusia organisasi atau perbandingan hasil akhir kinerja dengan target kinerja yang telah ditetapkan.

Kebijakan remunerasi diharapkan dapat menstimulasi peningkatan kinerja dosen Universitas Padjadjaran. Namun berdasarkan data dari Bagian SDM, rata-rata rencana atau

target capaian kinerja dosen Unpad pada Semester I Tahun 2019, adalah sebesar 61,2 persen dengan rata-rata realisasi capaian 57,7 persen atau 94,2% dari target capaian. Sementara pada Semester II 2019 target capaian kinerja dosen adalah sebesar 59,4 persen dengan rata-rata realisasi capaian 58,2 persen atau 97,9% dari target capaian. Penurunan target rata-rata capaian dan realisasi kinerja terjadi pada Semester I Tahun 2020, dengan target capaian kinerja sebesar 61,6% dengan rata-rata realisasi capaian 51,6% atau 81,37% dari target capaian. Untuk lebih jelasnya data capaian remunerasi dosen di Unpad pada 2019-2020 dapat disimak dari tabel berikut ini:

Tabel 2. Target Rata-rata Capaian dan Realisasi Kinerja Dosen Unpad

Nilai	2019 Semester I			2019 Semester II			2020 Semester I		
	Target	Capaian	%	Target	Capaian	%	Target	Capaian	%
%	61,2	57,7	94,2	59,4	58,2	97,9	61,6	51,6	81,37
KKI	3.060 poin	2.883 poin		2.968 poin	2.910 poin		3.078 poin	2.579 poin	

Sumber: Bagian SDM Unpad

Berdasarkan peraturan Rektor Unpad Nomor 8 Tahun 2018 Poin 5.2.3.1. tentang Perhitungan Poin Sebagai Dosen, prosentase kinerja dapat dihitung dengan membandingkan poin kinerja seorang dosen dengan 5.000 poin dikalikan 100%. Jika dilihat pada tabel di atas realisasi capaian kinerja dosen masih di bawah 100% atau 5000 poin.

Meskipun capaian kinerja dosen belum menyentuh angka 100%, namun jumlah pembayaran remunerasi bagi seluruh dosen di Unpad menunjukkan peningkatan yang cukup besar. Pada 2019, jumlah pembayaran remunerasi meningkat sebanyak 20%. Selanjutnya pada 2020, jumlah pembayaran remunerasi dosen kembali meningkat sebanyak 7%. Untuk lebih jelasnya peningkatan jumlah pembayaran remunerasi dosen Unpad pada 2018-2020 dapat disimak pada tabel di bawah ini:

Tabel 3. Peningkatan Jumlah Remunerasi Dosen Unpad 2018-2020

Remunerasi	Tahun		
	2018	2019	2020
Peningkatan	149.317.762.391,-	20%	7%

Sumber: Bag. Keuangan UNPAD

Pada Butir 5.3.2.1. Peraturan Rektor Nomor 8 Tahun 2018 menjelaskan poin nilai kredit yang dapat diraih dari setiap artikel ilmiah pada Jurnal Ilmiah Internasional Bereputasi atau Terindeks Scopus mulai dari Quartile 1 (Q1) hingga Quartile 4 (Q4) dengan nilai Impact

Factor (IF) dari Lembaga ISI Thomson sebesar 0,1 hingga diatas 20. Kredit tertinggi diberikan kepada penulis utama artikel ilmiah terindeks Q1 dengan nilai IF diatas 20, yaitu 9.228 poin. Sedangkan sebagai penulis pendamping mendapat poin 6.152. Karya ilmiah dosen Unpad sudah ada yang dimuat di Jurnal Terindeks Scopus Q4 hingga Q1.

Berdasarkan data ⁴⁶ dari Direktorat Riset dan Pengabdian kepada Masyarakat (DRPM) Unpad, jumlah dosen yang menghasilkan ¹⁹ publikasi pada Jurnal Internasional Bereputasi atau Jurnal Terindeks Scopus Q4 hingga Q1 pada tahun 2019 adalah sebanyak 791 orang, dengan jumlah dosen yang karya ilmiahnya disitasi sebanyak 581 orang. Sedangkan pada tahun 2020 ¹ jumlah dosen yang menghasilkan publikasi pada Jurnal Internasional Bereputasi meningkat menjadi 899 orang dengan jumlah sitasi sebanyak 748 orang.

Berdasarkan wawancara dengan beberapa informan penelitian yang merupakan para dosen yang berasal dari berbagai fakultas berbeda diketahui bahwa kebijakan remunerasi atau insentif kinerja dosen di Universitas Padjadjaran memiliki dampak yang cukup signifikan terhadap peningkatan motivasi dan kinerja dosen Unpad. Beberapa faktor yang mendukung peningkatan motivasi dan kinerja dosen Unpad adalah adanya kepastian dalam jumlah kompensasi yang diterima, sistem penghitungan angka kredit yang rasional dan memungkinkan untuk dapat diraih, dan penghargaan atas dosen yang memiliki prestasi di atas target yang telah ditetapkan. Kebijakan remunerasi di Unpad telah mengalami beberapa kali perbaikan sejak mulai diberlakukan pada tahun 2015, dan kebijakan yang berlaku saat ini merupakan kebijakan yang terbaik sebagai hasil dari proses dinamis yang terjadi selama 6 (enam) tahun terakhir. Evaluasi terhadap kebijakan remunerasi di Unpad terutama diarahkan kepada kebijakan penghitungan poin penelitian yang sering berubah pada saat pelaporan, di mana kegiatan penelitian yang semula memiliki nilai kredit, namun tiba-tiba pada saat pelaporan tidak lagi dihitung sebagai poin.

Simpulan

Dari pembahasan hasil penelitian yang telah dilakukan dalam penelitian ini, dapat diambil beberapa simpulan sebagai berikut:

²⁴ *Pertama*, Kebijakan remunerasi atau insentif kinerja dosen di Universitas Padjadjaran memiliki dampak yang cukup signifikan terhadap peningkatan motivasi dan kinerja dosen Unpad.

Kedua, beberapa faktor yang mendukung peningkatan motivasi dan kinerja dosen Unpad adalah adanya kepastian dalam jumlah kompensasi yang diterima, sistem penghitungan angka kredit yang rasional dan memungkinkan untuk dapat diraih, dan penghargaan atas dosen yang memiliki prestasi di atas target yang telah ditetapkan.

Ketiga, kebijakan remunerasi di Unpad telah mengalami beberapa kali perbaikan sejak mulai diberlakukan pada tahun 2015, dan kebijakan yang berlaku saat ini merupakan kebijakan yang dipandang sebagai hasil dari proses dinamis yang terjadi selama 6 (enam) tahun terakhir.

Keempat, Evaluasi terhadap kebijakan remunerasi di Unpad terutama diarahkan kepada kebijakan penghitungan poin penelitian yang sering berubah pada saat pelaporan.

Saran

² Dari hasil penelitian ini, disarankan hal-hal sebagai berikut:

Pertama, perlu dilakukan penelitian lanjutan tentang Pengaruh Remunerasi terhadap Peningkatan Motivasi dan Kinerja Dosen.

² *Kedua*, perlu dirancang suatu model kebijakan remunerasi yang dapat diimplementasikan di setiap universitas di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- ³⁰ Apriani, F., Minarti, T., Yamin, M., dan Wahyuni, T. (2019). The Implementation of Remuneration Policy and Its Effect on Lecturer Performance in Mulawarman University, Indonesia. *Human Resource Management Research Journal* Vol.9 No.2: p.45-53. DOI: 10.5923/j.hrmr.20190902.03.
- ³⁹ Arikunto, S. (2002). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- ¹³ Bajari, A. (2017) *Metode Penelitian Komunikasi – Prosedur, Trend, dan Etika*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media.
- Creswell, J. (2016). *Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*. Yogyakarta. Pustaka Belajar
- ¹⁴ Irawati, I., Runiawati, N., Kudus, I., (2017). The Impact of Pay Reform on The Organizational Performance (A Case Study: Implementation of Remuneration at Universitas Padjadjaran). *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja*. Vol. 43 No. 2. Desember 2017, hal. 125-138.
- ⁴ Jawad, M., Iqbal, M. (2018). Pengaruh Remunerasi dan Beban Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Produktivitas Kerja (Survey pada Dosen di Lingkungan Universitas Brawijaya). *Jurnal Administrasi Bisnis* Vol. 62 No.1 hal. 108-117.
- ¹¹ Juairiah dan Malwa, R.U. (2016). Hubungan antara Pemberian Remunerasi dengan Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Islam Siti Khadijah Palembang. *Jurnal Psikologi Islam*. Vol 2. No. 2. Hal 161-171.
- ¹⁸ Khairsyah, O. (2020). Hubungan Remunerasi dengan Kinerja dan Kepuasan Kerja Staf Medis di RSUP M. Jamil Padang. *Tesis Pascasarjana Universitas Andalas*.
- Margono. (2004). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia
- ⁶ McCloy, R. A., Campbell, J. P., & Cudeck, R. (1994). A Confirmatory Test of a Model of Performance Determinants. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 493-505. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.493>.
- ⁴⁸ Mariana, R. (2019) *Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Tenaga Kependidikan* di Universitas Padjadjaran. Penelitian Tesis. Jatinangor, Sumedang: Pascasarjana Fakultas Ilmu Komunikasi.
- ¹⁷ Nahar, S., Zayed, M. I. (2019) An Analysis of the Impact of Remuneration on Employee Motivation. *International Journal of Family Business and Management* Vol.3 No.2, pages 1-5.

⁸ Nikpour, A. (2017). The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: The Mediating Role of Employee's Organizational Commitment. *International Journal of Organizational Leadership* Vol.6. Page 65-72.

Rohayati, Y., Kurhayadi, Ekawati. S. (2019). ¹⁴ Pengaruh Implementasi Kebijakan Remunerasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Karawang Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Aparatur* Vo. 7 No. 2. Hal. 77-90.

Rulandari, N. (2019). Efektivitas ²⁴ Pelayanan Pajak di Kantor Pelayanan Kantor Wilayah Direktorat Pajak Jakarta Pusat. Penelitian Disertasi. Bandung: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Padjadjaran.

²⁰ Satka, E. (2019). The Impact of Remuneration on Employee Performance in Trading Company. *Journal of Economy and Agribusiness*, October 2019, University of Tirana, Albania.

Sendjaja, S.D.(2002). Teori Komunikasi. Jakarta : Universitas Terbuka.

Regulasi dan Perundang-undangan

²⁹ Peraturan Menteri Keuangan No. 53/PMK.02/2014 Tentang Standar Biaya Masukan atau SBM.

⁹ Peraturan Pemerintah Nomor 23 tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.

Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.

³ Peraturan Rektor Unpad Nomor 17 Tahun 2017 tentang Pedoman Implementasi Tunjangan Kinerja Dosen Universitas Padjadjaran.

¹⁰ Peraturan Rektor Unpad Nomor 8 Tahun 2018 tentang Pedoman Implementasi Tunjangan Kinerja Dosen Universitas Padjadjaran.

Peraturan Rektor Unpad Nomor 24 Tahun 2018 tentang Perubahan Peraturan Rektor Nomor 8 Tahun 2018.

Peraturan Rektor Unpad Nomor 6 Tahun 2020 tentang Insentif Kinerja Dosen Universitas Padjadjaran. ¹

Peraturan Rektor Unpad Nomor 15 Tahun 2020 tentang Dosen dengan Registrasi Nomor Induk Dosen Khusus (NIDK) dan Nomor Urut Pendidik

Artikel JMPP

ORIGINALITY REPORT

18%

SIMILARITY INDEX

18%

INTERNET SOURCES

5%

PUBLICATIONS

8%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	www.unpad.ac.id Internet Source	1%
2	rumahcemara.or.id Internet Source	1%
3	es.scribd.com Internet Source	1%
4	jimfeb.ub.ac.id Internet Source	1%
5	idoc.pub Internet Source	1%
6	www.hdbresearch.com Internet Source	1%
7	Submitted to Universitas Negeri Padang Student Paper	1%
8	dspace.uii.ac.id Internet Source	1%
9	ejournal.uin-suka.ac.id Internet Source	1%

10	ftgeologi.unpad.ac.id Internet Source	<1 %
11	eprints.ums.ac.id Internet Source	<1 %
12	repository.iainpurwokerto.ac.id Internet Source	<1 %
13	Submitted to Universitas Nasional Student Paper	<1 %
14	ejournal.ipdn.ac.id Internet Source	<1 %
15	soalterbaru.com Internet Source	<1 %
16	ppid.ipb.ac.id Internet Source	<1 %
17	Submitted to Vilnius Gediminas Technical University Student Paper	<1 %
18	scholar.unand.ac.id Internet Source	<1 %
19	lppm.unsyiah.ac.id Internet Source	<1 %
20	Anderson Arcos-Leon, Margaret Diana Colqui-Estrella, Anny Paula Sugasti-Arivilca, Wagner Enoc Vicente-Ramos. "Remuneration,	<1 %

Personnel Expenses and Third Party Expenses in Times of Covid-19 in the Financial Sector", International Journal of Financial Research, 2021

Publication

21

Muhammad Lutfi Hakim, Sugianto Sugianto,
Asyharul Muala, Khamim Khamim, Habib
Ismail. "Implementasi, Kendala dan Efektifitas
Kursus Pranikah di KUA Kecamatan Pontianak
Tenggara", Al-Istinbath : Jurnal Hukum Islam,
2020

Publication

<1 %

22

adoc.pub
Internet Source

<1 %

23

jurnal.unpand.ac.id
Internet Source

<1 %

24

lib.ibs.ac.id
Internet Source

<1 %

25

Submitted to Padjadjaran University
Student Paper

<1 %

26

kompaspedia.kompas.id
Internet Source

<1 %

27

summer-absolutely.icu
Internet Source

<1 %

28

unhas.ac.id
Internet Source

<1 %

29

www.scribd.com

Internet Source

<1 %

30

Submitted to Australian Catholic University

Student Paper

<1 %

31

Sarah Derma Ekaputri, Cut Meutia Karolina,
Nisa Nurmauliddiana Abdullah. "LITERASI
INFORMASI KECANTIKAN DI KALANGAN
PENGGUNA FEMALE DAILY NETWORK", BACA:
JURNAL DOKUMENTASI DAN INFORMASI,
2020

Publication

<1 %

32

komunikasi.fisip.unila.ac.id

Internet Source

<1 %

33

konsultasiskripsi.com

Internet Source

<1 %

34

repository.kpi.kharkov.ua

Internet Source

<1 %

35

core.ac.uk

Internet Source

<1 %

36

etheses.uin-malang.ac.id

Internet Source

<1 %

37

fr.scribd.com

Internet Source

<1 %

38

hukum.studentjournal.ub.ac.id

Internet Source

<1 %

39	repository.usu.ac.id Internet Source	<1 %
40	www.cbmsbm.com Internet Source	<1 %
41	asndemak.blogspot.com Internet Source	<1 %
42	bsn.go.id Internet Source	<1 %
43	docobook.com Internet Source	<1 %
44	docplayer.info Internet Source	<1 %
45	dukcapiltbk.com Internet Source	<1 %
46	itats.ac.id Internet Source	<1 %
47	otakotakblog.blogspot.com Internet Source	<1 %
48	sinta3.ristekdikti.go.id Internet Source	<1 %
49	text-id.123dok.com Internet Source	<1 %
50	www.semanticscholar.org Internet Source	<1 %

51	www.webartigos.com Internet Source	<1 %
52	kkp.go.id Internet Source	<1 %
53	repository.uinsu.ac.id Internet Source	<1 %
54	rjoas.com Internet Source	<1 %
55	www.bankwoorisaudara.com Internet Source	<1 %
56	www.scilit.net Internet Source	<1 %
57	ekonomimanajemen.blogspot.com Internet Source	<1 %

Exclude quotes On

Exclude matches Off

Exclude bibliography Off