

C.4. Sumber Daya Manusia

C.4.1. Latar Belakang

Pengembangan sumberdaya manusia merupakan jantung dari manajemen pendidikan tinggi. Alasannya, *pertama*, inti bisnis perguruan tinggi adalah untuk menghasilkan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni (IPTEKS) bermutu tinggi yang berkontribusi bagi akselerasi pembangunan dan peningkatan daya saing bangsa. Mutu pendidikan tinggi menjadi barometer kemajuan suatu bangsa di era masyarakat dan ekonomi berbasis pengetahuan. *Kedua*, perguruan tinggi merupakan lembaga pembelajaran tertinggi (*tertiary education*) untuk menghasilkan lulusan sebagai sumberdaya manusia agar memiliki stok pengetahuan dan ketrampilan (*skill*) yang memberdayakan mereka berkinerja menghasilkan nilai ekonomi dan sosial¹. *Ketiga*, sumberdaya manusia dosen, baik sebagai pengajar maupun peneliti, menjadi indikator penentu kuat lemahnya derajat kompetitif setiap perguruan tinggi berhadapan dengan para kompetitor untuk menjamin kelangsungan hidup serta masa depannya. Dalam Statistik Pendidikan Tinggi², jumlah perguruan tinggi di Indonesia telah mencapai 4.593, sehingga tingkat kompetisi menjadi super ketat. *Keempat*, mutu sumberdaya manusia dosen maupun tenaga kependidikan menjadi citra dan daya pikat dalam pemasaran pendidikan tinggi untuk menarik minat calon mahasiswa.

Berdasarkan pemikiran di atas maka dosen dan tenaga kependidikan yang bekerja di Undana harus memiliki beberapa kriteria yang memenuhi standar yang telah ditetapkan oleh Undana. Hal ini dimaksudkan agar capaian pembelajaran lulusan sesuai dengan profil lulusan yang diharapkan pasar kerja. Dengan demikian maka pengelolaan sumberdaya manusia harus dilakukan secara cermat dengan memperhatikan aspek kualifikasi, kompetensi, beban kerja, proporsi. Secara prinsip manajemen pengelolaan dosen dan tenaga kependidikan harus dimulai dari perencanaan, perekrutan, penempatan, retensi dan pengembangan, serta pemberhentian.

Penetapan standar SDM di Undana bertujuan untuk: 1) Menghasilkan sumberdaya manusia yang berkualitas, 2) Memberdayakan program studi untuk mencapai tingkat akreditasi A serta penyiapan standardisasi mutu internasional, 3) Meningkatkan kapasitas kelembagaan penelitian dan PkM berbasis PIP untuk mampu berkompetisi secara nasional dan internasional, dan 4) Mengembangkan kapasitas organisasi yang kondusif untuk mendorong percepatan perubahan.

Pencapaian kompetensi lulusan sangat bergantung pada kualifikasi dan kompetensi dosen yang memfasilitasi proses pembelajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Agar capaian pembelajaran lulusan sesuai dengan kebutuhan pengguna maka kualifikasi dan kompetensi dosen setidaknya disesuaikan dengan level program pendidikan yang terdapat di Undana, yaitu: Diploma 3, sarjana, profesi, magister, dan doktor. Peran dosen dalam menghasilkan lulusan yang berkompetensi sangat strategis dalam mengarahkan, membimbing, dan memberikan saran dalam ke tiga bidang tridharma.

Sistem perekrutan dan penempatan dosen di Undana sesuai dengan standar yang telah ditetapkan di atas sangat penting disebabkan dosen merupakan sumber daya manusia kunci yang bertanggung jawab melakukan kegiatan tridharma baik untuk dirinya sendiri maupun dalam mengarahkan dan membimbing mahasiswa.

Perkembangan teknologi saat ini menyebabkan alternatif penggunaan IT dalam berbagai bidang pendukung kegiatan tridharma sangat diperlukan. Oleh karena itu tenaga dosen dan kependidikan yang direkrut baru ataupun yang ada saat ini harus ditingkatkan kompetensinya agar dapat memenuhi kebutuhan tenaga IT dalam manajemen baik di tingkat Prodi, Fakultas maupun Universitas.

Adanya sistem BLU memberikan keleluasaan bagi Universitas merekrut tenaga dosen dan kependidikan non PNS secara mandiri untuk memenuhi kebutuhan layanan bisnis. Agar prosesnya dapat berjalan dengan baik maka dibutuhkan suatu patokan, ukuran, kriteria tertentu yang harus dipenuhi oleh dosen dan tenaga kependidikan. Untuk itulah diperlukan penetapan standar dosen dan tenaga kependidikan.

Dalam meningkatkan Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi, pemerintah Indonesia melalui Kemendikbud telah melakukan berbagai upaya, diantaranya dengan melakukan pembenahan sistem seleksi/ perekrutan, penempatan, pengembangan, retensi, dan pemberhentian dosen dan tenaga kependidikan untuk menjamin mutu penyelenggaraan program akademik.

Guna peningkatan kualitas tenaga dosen dan tenaga kependidikan serta untuk memenuhi harapan stakeholder diperlukan komitmen dari para pimpinan manajemen di Undana. Dalam pemenuhan Standar Undana, Undana berupaya menyiapkan Standar Dosen dan tenaga kependidikan untuk memastikan PBM, penelitian, dan pengabdian dapat berjalan sesuai dengan misi yang telah ditetapkan.

Penetapan standar SDM melalui mekanisme berikut ini:

1. Menjadikan visi dan misi Undana sebagai titik tolak dan tujuan akhir, mulai dari merancang hingga menetapkan standar dosen dan tenaga kependidikan.
2. Mengumpulkan dan mempelajari semua perundang-undangan dan pedoman tertulis lainnya tentang sistem rekrutmen, penempatan, pengembangan, retensi, pemberhentian dosen dan tenaga kependidikan yang berlaku baik ASN maupun Non ASN.
3. Melakukan evaluasi diri melalui analisis SWOT
4. Melakukan survei kepuasan internal dan eksternal tentang sistem pengelolaan dosen dan tenaga kependidikan di Undana.
5. Rumuskan draf standar dosen dan tenaga kependidikan, peneliti dan pelaksana PkM menggunakan rumus ABCD

6. Lakukan sosialisasi draft standar dosen dan tenaga kependidikan, peneliti dan pelaksana PkM dengan melibatkan pemangku kepentingan internal dan eksternal.
7. Rumuskan kembali standar dosen dan tenaga kependidikan, peneliti dan pelaksana PkM berdasarkan hasil sosialisasi.
8. Edit dan verifikasi pernyataan standar dosen dan tenaga kependidikan untuk memastikan tidak ada kesalahan gramatikal atau penulisan.
9. Syahkan dan berlakukan standar dosen dan tenaga kependidikan, peneliti dan pelaksana PkM melalui penetapan dalam bentuk keputusan oleh Rektor.

C.4.2. Kebijakan

C.4.2.1 Kebijakan penetapan standar kualifikasi, kompetensi, beban kerja, proporsi, serta pengelolaan SDM (dosen dan tenaga kependidikan)

Adapun Kebijakan penetapan standar kualifikasi, kompetensi, beban kerja, proporsi, serta pengelolaan SDM sebagai berikut:

1. Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 39 pasal 1 dan Pada pasal 39 ayat 2;
2. Undang-Undang RI No. 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi;
3. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara;
4. Undang-Undang No. 14/2005 tentang Guru dan Dosen;
5. Peraturan Pemerintah Nomor 37 Tahun 2009 tentang Dosen;
6. Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil;
7. Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 Tentang Manajemen Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja;
8. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI No. 4 tahun 2014 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi;
9. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI No. 44 tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi;
10. Permendikbud No. 3 Tahun 2020 Tentang Standar Nasional Perguruan Tinggi;
11. Peraturan Mendiknas RI Nomor 42 Tahun 2007 tentang Sertifikasi Dosen;
12. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 48 Tahun 2009 Tentang Pedoman Pemberian Tugas Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Departemen Pendidikan Nasional;
13. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2013 Tentang Jabatan Fungsional Dosen dan Angka Kreditnya jucto Nomor 46 Tahun 2013 Tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Pendayaangunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2013 Tentang Jabatan Fungsional Dosen dan Angka Kreditnya;
14. Peraturan Bersama Menteri Pendidikan dan Kebudayaan dan Kepala

- Badan Kepegawaian Negara Nomor 4/VIII/PB/2014 dan Nomor 24 Tahun 2014 Tentang Ketentuan Pelaksanaan Jabatan Fungsional Dosen dan Angka Kreditnya,
15. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 92 Tahun 2014 Tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Penilaian Angka Kredit Jabatan Fungsional Dosen dan Angka Kreditnya dan Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 26 Tahun 2015 jucto Nomor 2 Tahun 2016 Tentang Registrasi Pendidik pada Perguruan Tinggi;
 16. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi RI Nomor 2 Tahun 2019 Tentang Pengadaan Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja Untuk Guru, Dosen, Tenaga Kesehatan, Dan Penyuluh Pertanian.; Dokumen Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi;
 17. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2009 Tentang Statuta Universitas Nusa Cendana;
 18. Permendikbudristen Nomor 25 Tahun 2021 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Nusa Cendana;
 19. Peraturan Rektor Undana Nomor 03/PP/2019 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan di Undana;
 20. Peraturan Rektor Undana Nomor 10 Tahun 2020 Tentang Rencana Strategis Dan Rencana Strategis Bisnis Undana Tahun 2020-2024;
 21. Panduan Merdeka Belajar–Kampus Merdeka (MB-KM) Universitas Nusa Cendana Tahun 2020;
 22. Peraturan Rektor Undana Nomor 02 Tahun 2018 Tentang Asistensi Dalam Sistem Pembelajaran Di Lingkungan Undana;
 23. Peraturan Rektor Undana Nomor 344A/PP/213 Tentang Kode Etik Dan Peraturan Disiplin Dosen Undana;
 24. Peraturan Rektor Undana Nomor 93 Tahun 2016 Tentang Standar Pelayanan Minimum Universitas Nusa Cendana;
 25. Peraturan Rektor Undana Nomor 05 Tahun 2018 Tentang Dosen Tetap, Homepage, Pengampu Program Studi Dan Perhitungan Beban Kerja;
 26. Peraturan Rektor Undana Nomor 23 Tahun 2018 Tentang Uraian Tugas Kerja Unit Di Lingkungan Undana;
 27. Peraturan Rektor Undana Nomor 25 Tahun 2018 Tentang Rubrik Kinerja Tenaga Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Undana;
 28. Peraturan Rektor Undana Nomor 02 Tahun 2021 Tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Pegawai Badan Layanan Umum Non Aparatur Sipil Negara;
 29. Peraturan Rektor Nomor 7 Tahun 2021 Tentang Kalender Akademik Universitas Nusa Cendana Tahun Akademik 2021/2022;
 30. Memo Kebijakan Rektor Universitas Nusa Cendana Nomor 6178/UN15/PP/2013 Tentang Penjabaran Program Pengembangan dan Pelaksanaan Tridharma Pada Unit-Unit Di Lingkungan Universitas Nusa

Cendana.

C.4.2.2 Pengelolaan SDM mencakup:

1. Perencanaan

Proses perencanaan SDM, dilakukan dengan memperhatikan klasifikasi ketenagakerjaan di lingkungan Undana, yang secara umum dibedakan atas tenaga pendidik (dosen) dan tenaga kependidikan (administratif, laboran, teknisi). Pelaksanaan perencanaan SDM di Undana sebagai perguruan Tinggi Negeri mengacu pada dokumen formal baik yang berlaku secara nasional maupun yang dibuat oleh Undana sendiri.

Aspek perencanaan dalam sistem pengelolaan kepegawaian dikembangkan dalam frame visi Undana sebagai perguruan tinggi berorientasi global. Pencapaian visi ini membutuhkan topangan sumberdaya manusia yang memadai secara kuantitas dan kualitas, memenuhi standar kualifikasi dan rasio perbandingan tertentu. Kualifikasi dan jumlah SDM yang dibutuhkan disesuaikan dengan hasil analisis beban kerja berdasarkan jenis dan sifat pekerjaan, kapasitas individu, dan prinsip pelaksanaan pekerjaan. Dalam perencanaan kebutuhan tenaga pendidik (dosen), misalnya, dilakukan mulai dari satuan akademik terendah, yaitu jurusan/program studi. Setiap program studi mengajukan kebutuhan tenaga dosen ke tingkat fakultas untuk dibahas sebelum diusulkan ke tingkat universitas.

Indikator yang dijadikan acuan untuk merencanakan kebutuhan SDM, antara lain jumlah mahasiswa yang diterima setiap tahun, jumlah lulusan, rencana penambahan program studi baru pada semua jenjang pendidikan, jabatan fungsional, jumlah dan usia SDM yang ada. Beberapa Standard Operating Procedure (SOP) perencanaan SDM baik tenaga dosen maupun kependidikan yang berlaku di Undana, adalah:

1. Analisis Kebutuhan Dosen Nomor 01/UNC/SOP-BAUK/2011
2. Analisis Kebutuhan Tenaga Kependidikan Nomor 02/UNC/SOP-BAUK/2011
3. Rencana Pengadaan Tenaga Kependidikan Baru Nomor 03/UNC/SOP-BAUK/2011
4. Rencana Pengadaan Tenaga Dosen Baru Nomor 04/UNC/SOP-BAUK/2011
5. Proses perencanaan tenaga dosen dan tenaga kependidikan di Undana diawali dengan tahapan :
6. Prodi bersama Fakultas melakukan analisis kebutuhan berdasarkan:
7. a) Perkembangan jumlah mahasiswa
8. b) Perkembangan unit organisasi
9. c) Jumlah dosen dan tenaga kependidikan yang menjelang pensiun
10. Fakultas membuat daftar kebutuhan dosen dan tenaga kependidikan dan

diusulkan ke Universitas.

11. Universitas mengusulkan ke Kemenristekdikti untuk ditindaklanjuti.

Sistem rekrutmen dosen dan tenaga kependidikan secara terpusat di Universitas dilakukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pelaksanaan rekrutmen tidak dilakukan setiap tahun karena disesuaikan dengan kebijakan formasi dari Kemenristekdikti. Saat ini dengan Undana telah ditetapkan sebagai BLU sehingga memiliki kewenangan sendiri untuk melakukan rekrutmen baik tenaga dosen maupun kependidikan yang disebut sebagai tenaga kontrak. Adapun tenaga kontrak yang direkrut memiliki waktu kerja penuh di Undana.

2. Seleksi/Perekrutan dan Pemberhentian Pegawai

Seleksi/perekrutan SDM baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan didasarkan pada dokumen-dokumen berikut ini: 1) Prosedur Rekrutmen Pegawai Nomor 05/UNC/SOP- BAUK/2011 2) Pengangkatan CPNS Nomor 06/UNC/SOP- BAUK /2011, dan Pengangkatan CPNS menjadi PNS Nomor 07/UNC/SOP- BAUK /2011.

Rekrutmen pegawai negeri sipil dosen dan tenaga kependidikan dibuka secara luas bagi masyarakat umum dengan menyertakan syarat administratif dan kualifikasi yang perlu dipenuhi pelamar. Proses rekrutmen dilakukan terbuka secara *online* melalui website universitas (<http://www.undana.ac.id>). Proses seleksi dilakukan secara bertahap, diawali dengan *desk evaluation* (seleksi administratif) untuk memverifikasi kelengkapan dokumen yang disyaratkan, seperti: ijazah (kualifikasi akademik), transkrip nilai, dan bukti pendukung lainnya; tahap selanjutnya adalah seleksi tertulis yang menyangkut pengetahuan umum dan kompetensi, termasuk test psikologi dalam tahapan berikutnya, serta dilanjutkan dengan wawancara dan tes kesehatan sebelum pengumuman kelulusan (Gambar 4.1). Tahapan seleksi yang relatif panjang ini dimaksudkan untuk mendapatkan SDM yang *qualified*.



Gambar 4.1. Garis Besar Tahapan Perekrutan CPNS di Undana

Secara detail, rekrutmen dan seleksi pegawai yang dilakukan dengan mengedepankan prinsip-prinsip keterbukaan, transparansi, keadilan dan objektivitas adalah sebagai berikut:

1. Pengadaan CPNS dilaksanakan untuk mengisi formasi yang lowong, berdasarkan analisis kebutuhan dan beban kerja pada masing-masing unit organisasi di lingkungan Undana.
2. Pengumuman penerimaan CPNS di lingkungan Kemenristek-dikti, dilakukan secara public melalui media yang tersedia (*website* Undana, papan pengumuman dan/atau media lainnya).
3. Setiap WNI yang memenuhi syarat dapat mengikuti seleksi, tanpa diskriminasi jenis kelamin, suku, agama, ras, golongan, atau daerah.
4. Pengadaan CPNS dilaksanakan oleh dan menjadi tanggung jawab masing-masing Pejabat dan Pembina Ketenaga kependidikan atau pejabat yang ditunjuk.
5. Setiap pelamar tidak dipungut biaya apapun.
6. Penetapan peserta yang lulus dan diterima, diumumkan secara terbuka oleh ketua panitia kementerian dan ketua panitia unit kerja atau pejabat lain yang ditunjuk.
7. Pelamar yang dinyatakan lulus dan diterima, ditempatkan pada unit kerja sesuai formasi yang telah ditetapkan untuk yang bersangkutan.

Seleksi CPNS dengan persyaratan sebagai berikut (dibuatkan dalam bentuk matriks):

1. Panitia di unit kerja mengumumkan informasi yang ada melalui (<http://www.undana.ac.id>)
2. Calon peserta CPNS mendaftar secara *online* melalui *website*: (<http://www.cpns.kemdikbud.go.id>).
3. Calon peserta kemudian mengirimkan berkas ke Kemendikbud
4. Bagi calon yang dinyatakan lulus berkas dipersilahkan mencetak kartu ujian
5. Mengikuti seleksi nasional berupa Tes Kemampuan Dasar (TKD) yaitu tes karakteristik pribadi (100 Butir), tes intelegensia (50 butir), dan tes wawasan kebangsaan (50 butir), dengan membawa kartu ujian, kartu tanda penduduk (KTP) dan pas foto ukuran 3x4 sebanyak 4 lembar.
6. Bagi peserta tes CPNS yg lulus TKD berdasarkan pengumuman Kemendikbud, maka akan mengikuti tes tahap ke 2 yaitu:
7. Psikotes yang diselenggarakan Undana
8. Tes Kemampuan bidang sesuai formasi yang dilamar, misalnya bidang kesehatan masyarakat maka tes adalah bidang kesehatan masyarakat, dengan jumlah soal 25 nomor, model *pilihan ganda*
9. Tes TOEFL yang diselenggarakan oleh Pusat Bahasa Undana
10. Tes Wawancara

Sistem penerimaan dosen di Undana ditetapkan melalui Surat Keputusan Rektor Undana tentang kriteria dan persyaratan rekrutmen tenaga pendidik Undana dengan berpedoman pada Surat Edaran Sekretaris Jenderal Kementerian Pendidikan Nasional Nomor: 71269/A4/KP/2010. Adapun kriteria tersebut adalah:

1. Berijazah Magister (S-2) dan/atau Doktor (S-3) sesuai dengan bidang yang dibutuhkan jurusan/Program Studi
2. Berusia maksimal 35 tahun untuk Magister (S-2)
3. Berusia maksimal 40 tahun untuk Doktor (S-3)
4. Pada saat melamar tidak berstatus sebagai CPNS/ PNS dan/ atau tidak sedang terkait kerja sebagai tenaga kependidikan tetap pada institusi lain.

Di samping rekrutmen dan seleksi CPNS, dilakukan pula seleksi dan rekrutmen non-PNS sebagai bagian dari upaya universitas untuk memenuhi kekurangan staf, baik dosen maupun tenaga kependidikan. Penyelenggaraannya tetap mengacu pada prinsip-prinsip di atas. Namun status ikatan kepegawaian mereka bersifat kontrak dengan kurun waktu satu tahun, yang dapat diperpanjang sesuai kebutuhan universitas. Dasar pelaksanaan seleksi dan rekrutmen untuk kategori non-PNS adalah kebijakan dan keputusan Rektor yang dibuat setelah ada permintaan dari unit-unit dibawahnya dan disesuaikan dengan kemampuan pembiayaan universitas. Tenaga kebersihan dan satuan pengamanan juga diseleksi dan direkrut dalam kategori ini.

3. Orientasi dan Penempatan Pegawai

Proses penugasan/penempatan dilakukan secara terencana oleh Universitas sesuai dengan kebutuhan unit pengusul. Program studi menerima tenaga dosen dan tenaga kependidikan melalui Fakultas yang direkrut oleh Universitas. Paling lambat dalam waktu 1 (satu) bulan sejak diterimanya keputusan pengangkatan CPNS, yang bersangkutan wajib melapor diri pada Fakultas. Surat Pernyataan Melaksanakan Tugas (SPMT) yang ditandatangani oleh yang berwenang diterbitkan paling lambat 2 (dua) bulan setelah yang bersangkutan secara resmi melaksanakan tugas. SPMT ditetapkan tidak berlaku surut dari tanggal penetapan surat keputusan pengangkatan menjadi CPNS, sesuai dokumen yang dirujuk tersebut di atas.

Sesuai peraturan pegawai negeri sipil, semua tenaga kependidikan baru dalam status calon tenaga kependidikan negeri sipil (CPNS) diwajibkan mengikuti pelatihan Pra Jabatan yang merupakan kegiatan orientasi kerja. Untuk tenaga kependidikan administrasi, orientasi tidak hanya dalam bentuk Pelatihan Pra Jabatan, melainkan juga dalam bentuk pengenalan pekerjaan melalui pelatihan *on the job training* (belajar sambil bekerja) dimana mereka dilatih menangani pekerjaan-pekerjaan pada bagian dimana mereka ditempatkan, dengan bimbingan dari tenaga kependidikan senior. Penempatan tenaga kependidikan pada suatu tugas atau jabatan tertentu juga mempertimbangkan Daftar Urutan Kepangkatan (DUK).

Proses penugasan/penempatan pegawai negeri sipil dilakukan secara terencana oleh Undana sesuai dengan kebutuhan unit pengusul. Paling lambat dalam waktu 1 (satu) bulan sejak diterimanya keputusan pengangkatan CPNS, yang bersangkutan wajib melaporkan diri pada unit yang ditunjuk. Surat Pernyataan Melaksanakan Tugas (SPMT) yang ditandatangani oleh yang berwenang diterbitkan paling lambat 2 (dua) bulan setelah yang bersangkutan secara resmi melaksanakan tugas. SPMT ditetapkan tidak berlaku surut dari tanggal penetapan surat keputusan pengangkatan menjadi CPNS, sebagaimana diatur dalam Surat Edaran Sekretaris Jenderal Kementerian Pendidikan Nasional No. 71269/A4/KP/2010 tanggal 1 Oktober 2010 dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 37 Tahun 2009 tentang Dosen. Terdapat pula beberapa SOP yang menjadi acuan pelaksanaan penempatan SDM di Undana, yaitu:

1. Mutasi Tenaga Kependidikan Nomor 08/UNC/SOP- BAUK /2011
2. Penempatan Tenaga Dosen Nomor 09/UNC/SOP- BAUK /2011
3. Penempatan Tenaga Kependidikan Nomor 10/UNC/SOP- BAUK /2011

4. Pengembangan Karir

Dasar hukum dilakukannya pengembangan SDM di Undana, meliputi beberapa dokumen berikut ini:

1. Keputusan Rektor Undana Nomor 532/KP/2021 Tentang Pengangkatan Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (BAPERJAKAT) Undana
2. Keputusan Rektor Undana Nomor 537/KP/2021 Tentang Pengangkatan Tim Pembinaan Aparatur (BINAP) Undana
3. Keputusan Rektor Undana Nomor 449/KP/2020 Tentang Pengangkatan Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (BAPERJAKAT) Undana
4. Keputusan Rektor Undana Nomor 451/KP/2020 Tentang Pengangkatan Tim Pembinaan Aparatur (BINAP) Undana

Undana secara konsisten berupaya mengembangkan dan meningkatkan kualifikasi dan kompetensi SDM sebagai investasi yang bersifat strategik. Upaya ini sekaligus bertujuan meningkatkan profesionalisme SDM universitas dalam menjalankan tugas dan tanggung-jawab yang diemban. Dosen sebagai stakeholders utama, sejak awal sudah harus memenuhi kualifikasi pendidikan minimal strata-2. Untuk berfungsi secara optimal, seorang dosen harus menjalankan Tridharma (pendidikan, penelitian dan pengabdian) serta juga harus memiliki kemampuan manajerial dan kepemimpinan, karena semua pos utama di tingkat universitas, fakultas, jurusan/prodi, dan lembaga harus di isi oleh tenaga dosen yang telah memenuhi kualifikasi pendidikan dan jabatan akademik tertentu.

Pengembangan karir dosen untuk memenuhi jabatan yang akan diisi, dilakukan melalui berbagai cara seperti studi lanjut (S-2, S-3 dan spesialis), non degree training, workshop, seminar dalam dan luar negeri. Data terakhir menunjukkan dosen tetap (PNS) Undana saat ini berjumlah 948 dengan kualifikasi pendidikan S3/Sp-2 sebanyak 21 %, S2/Sp-1 78 % dan profesi 1%, disamping 70 orang dosen kontrak yang seluruhnya berkualifikasi magister. Angka ini cenderung

akan terus meningkat, mengingat banyaknya dosen yang sedang dalam proses penyelesaian pendidikan S-3 di dalam dan di luar negeri. Demikian juga dari sisi jabatan fungsional dosen, saat ini bagian terbesar yaitu 2% berjabatan Guru Besar, Lektor Kepala 23% dan Lektor 41%, Asisten Ahli hanya 17%, dan Tenaga Pengajar 17%. Diperlukan kebijakan yang bersifat terobosan guna mendorong mereka yang secara akademik dan administratif, khususnya di level lektor kepala, untuk meraih jabatan Guru Besar.

Disamping itu, untuk memberikan kompetensi khusus dalam tugas fungsional dosen maka diwajibkan juga mengikuti program Peningkatan Ketrampilan Teknik Instruksional (PEKERTI) yang ditujukan untuk melengkapi dosen dengan kemampuan sebagai pendidik dan pembelajar profesional, memiliki pengetahuan pedagogik, berkepribadian dan berkecerdasan sosial. Program Applied Approach (AA) merupakan program lanjutan bagi mereka yang telah menyelesaikan PEKERTI, sebagai sarana untuk meningkatkan kemampuan rekonstruksi mata kuliah yang diampu. Sejak tahun 2014 hingga kini baru sekali dilaksanakan pada tahun 2016. Hal ini disebabkan pada tahun sebelumnya masih sedikit jumlah peserta yang mendaftar.

Tenaga kependidikan sebagai bagian integral dari SDM universitas juga turut mendapat perhatian serius dalam pengembangan/peningkatan pengetahuan dan kompetensi serta ketrampilan. Data terakhir menunjukkan peningkatan yang signifikan, yakni jumlah tenaga kependidikan dengan jenjang S-2 sebanyak 31 orang, S-1 sebanyak 102 orang, diploma sebanyak 14 orang dan lainnya sebanyak 73 orang. Disamping itu melalui sejumlah proyek bantuan luar negeri dan World Bank serta pendanaan khusus dari universitas ataupun berbagai kementerian, sejumlah scheme pendidikan lanjut dan training diberikan kepada para tenaga kependidikan. Misalnya, SIM4–PROJECT membiayai pendidikan S-2 bidang Manajemen SDM dan Information technology, training bidang IT, SDM dan Manajemen keuangan yang meliputi teknik jaringan, pembuatan database, web design, dan lain-lain.

Dalam konteks pengembangan SDM institusi, Undana melalui kebijakan afirmatif Rektor yang disetujui senat, juga turut ambil bagian dalam pembiayaan studi lanjut dosen dan tenaga kependidikan. Tenaga pendidik yang melanjutkan studi dalam negeri dan di luar Undana didukung melalui penyediaan dana tunjangan penelitian yang besarnya bervariasi sesuai strata pendidikannya; sementara bagi mereka yang belajar di Undana, diberikan kompensasi dalam bentuk pemotongan biaya studi (SPP) sampai 50%. Bahkan dalam tiga tahun terakhir sejak 2013, kebijakan universitas melakukan MOU di bidang pengembangan SDM dosen dengan sejumlah universitas penyelenggara pendidikan S-3 di Jawa (Universitas Brawijaya, Universitas Negeri Malang, Universitas Air Langga) dan Universitas Hasanudin, Universitas Negeri Makasar, dimana 133 orang tenaga dosen telah melanjutkan studi Strata 3 melalui kebijakan dimaksud. SOP yang digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan pengembangan SDM, adalah:

1. Prosedur Merit Promosi Dan Karir Jabatan Fungsional Dosen Nomor 11/UNC/SOP- BAUK /2011
2. Merit Promosi Dan Karir Jabatan Struktural Dosen Nomor 12/UNC/SOP-BAUK /2011
3. Merit Promosi dan Karir Jabatan Fungsional Pegawai Nomor 13/UNC/SOP- BAUK /2011
4. Merit Promosi dan Karir Jabatan Struktural Pegawai Nomor 14/UNC/SOP- BAUK /2011

5. Retensi

Saat ini jumlah dosen tetap PNS Undana sebanyak 1.018 orang dan dosen tidak tetap sebanyak 87 orang. Dari 1.018 dosen tersebut 28 orang yang saat ini tengah mengikuti pendidikan S3 dan spesialis. Saat ini dosen diberikan kesempatan seluas-luasnya untuk mengikuti berbagai kegiatan ilmiah, seperti: seminar baik di tingkat nasional maupun internasional, baik secara online ataupun offline. Kesempatan ini digunakan sebaik-baiknya oleh dosen untuk meningkatkan kinerja dan wawasan dalam proses pembelajaran sekaligus mengasah keterampilan melakukan kegiatan penelitian dan pengabdian agar bisa berdaya saing pada level nasional maupun internasional.

Upaya retensi yang dilakukan Undana terhadap semua SDM yang dimiliki baik tenaga dosen maupun tenaga kependidikan, adalah: pemberian penghargaan, tunjangan kinerja bagi tenaga kependidikan, tunjangan sertifikasi dan tunjangan fungsional bagi tenaga dosen, remunerasi bagi tenaga dosen, promosi jabatan, Taspen, dan BPJS. Baik dosen maupun tenaga kependidikan juga mendapatkan kesempatan untuk studi lanjut. Khusus dosen diberikan kesempatan untuk bekerja dengan lembaga lainnya di luar PT, serta kesempatan melakukan penelitian dan PKM. Adanya penghargaan terhadap kinerja SDM di Undana ini memberikan motivasi bagi setiap SDM untuk meningkatkan kinerja secara optimal dari waktu ke waktu.

Ada beberapa sistem evaluasi kinerja yang dikembangkan di Undana dan dilakukan secara berkala setiap semester, adalah melalui Perjanjian Kinerja (PK) secara berjenjang, sister Undana dan remunerasi Undana. Perjanjian kinerja dimaksud dimulai dari level kementerian keuangan dengan rektor diikuti level rektor dengan pimpinan unit baik dekan, direktur maupun kepala Lembaga. Dekan/Direktur akan mengadakan PK dengan Korprodi, dan Korprodi dengan para dosen. Demikian pula kepala Lembaga melakukan PK dengan kepala pusat atau unsur lain dibawahnya. Mekanisme evaluasi dari sister dan remunerasi menghendaki tenaga dosen harus berkinerja dalam 4 unsur, yaitu tridharma (Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian kepada Masyarakat) dan penunjang. Unsur tridharma memiliki nilai minimal yang harus dipenuhi sedangkan unsur penunjang memiliki nilai maksimal yang harus dipenuhi. Jika nilai minimal dari unsur tridharma ini tidak terpenuhi maka dosen tidak mendapatkan tunjangan dimaksud.

6. Tunjangan, Penghargaan dan Sanksi

1. Tunjangan

Beberapa tunjangan diberikan kepada semua dosen dan tenaga kependidikan yang berkinerja. Tunjangan kepada dosen, berupa: gaji, tunjangan fungsional, tunjangan sertifikasi, uang lauk pauk, dan tunjangan remunerasi. Sistem penggajian disesuaikan dengan kepangkatan dan jabatan fungsional yang dimiliki dosen. Uang lauk pauk tergantung dari kehadiran dalam kegiatan tridharma. Sertifikasi hanya diterima bagi tenaga dosen yang telah lulus dan memiliki sertifikasi. Besaran tunjangan sertifikasi tergantung dari kinerja, yang dicapai serta jabatan akademik dosen. Demikian pula besaran remunerasi sangat tergantung pada tugas tambahan yang diemban dan kinerja yang dicapai.

Tunjangan fungsional bagi dosen diklasifikasi berdasarkan jabatan tenaga pengajar yang terdiri dari asisten ahli, lektor, lektor kepala dan guru besar. Khusus bagi guru besar diberikan juga tunjangan guru besar. Bentuk penghargaan yang diberikan kepada seluruh dosen juga tercermin melalui pemberian "Tunjangan Profesi" kepada mereka yang memenuhi standar kinerja, yakni (1) memenuhi beban kerja dosen sebesar 12–16 SKS, dan (2) memiliki sertifikat pendidik. Pemberian tunjangan profesi tersebut dievaluasi setiap tahun. Bagi dosen yang tidak memenuhi standar beban kerja maka akan dikenakan sanksi berupa peniadaan hak untuk memperoleh tunjangan profesi (tunjangan tidak dibayarkan). Pemberian tunjangan profesi ini, diharapkan dapat memotivasi dosen untuk berprestasi lebih baik.



Gambar 4.2. Sistem Informasi Beban Kerja Dosen Undana

Secara umum komponen kompensasi yang diterima para pegawai Undana (Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan), meliputi: gaji pokok, tunjangan

istri/suami, tunjangan anak, tunjangan perbaikan penghasilan, tunjangan jabatan fungsional (bagi yang berjabatan fungsional), tunjangan jabatan struktural, tunjangan lain-lain, dan tunjangan khusus. Sejak tahun 2014 dikeluarkan kebijakan pemerintah pusat sebagai bentuk penghargaan terhadap kinerja pegawai (tenaga kependidikan) untuk memberikan tunjangan kinerja berdasarkan kelas jabatan (Tabel 4.4). Undana memiliki 302 tenaga kependidikan yang tersebar dalam kelas jabatan 3 hingga 14.

Sistem informasi yang dimiliki Undana untuk mendapatkan tunjangan ini adalah *sister* yang dapat diakses melalui <https://sister.undana.ac.id:8888> (Gambar 4.3). Melalui sistem ini akan diketahui juga Beban Kerja Dosen (BKD) sesuai dengan undang-undang yang berlaku. BKD ini terdiri dari 4 komponen, yaitu: Pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan penunjang. Dalam sistem tersebut terdapat kewajiban khusus untuk setiap jabatan akademik terakhir yang dicapai dosen. Semakin tinggi jabatan akademik seorang dosen maka tuntutan kinerja kewajiban khususnya semakin tinggi pula.

Dosen yang BKDnya tidak memenuhi syarat yang ditentukan dalam UU tersebut tidak dibayarkan sertifikasinya. Demikian juga dengan capaian kewajiban khusus, jika tidak terpenuhi maka dosen tersebut tidak dibayarkan sertifikasinya. Pemberlakuan sanksi seperti ini sebagai bentuk motivasi dan pembelajaran dosen untuk memenuhi tuntutan kinerja dalam waktu mendatang.



Gambar 4.3. Sistem Informasi Remunerasi Undana

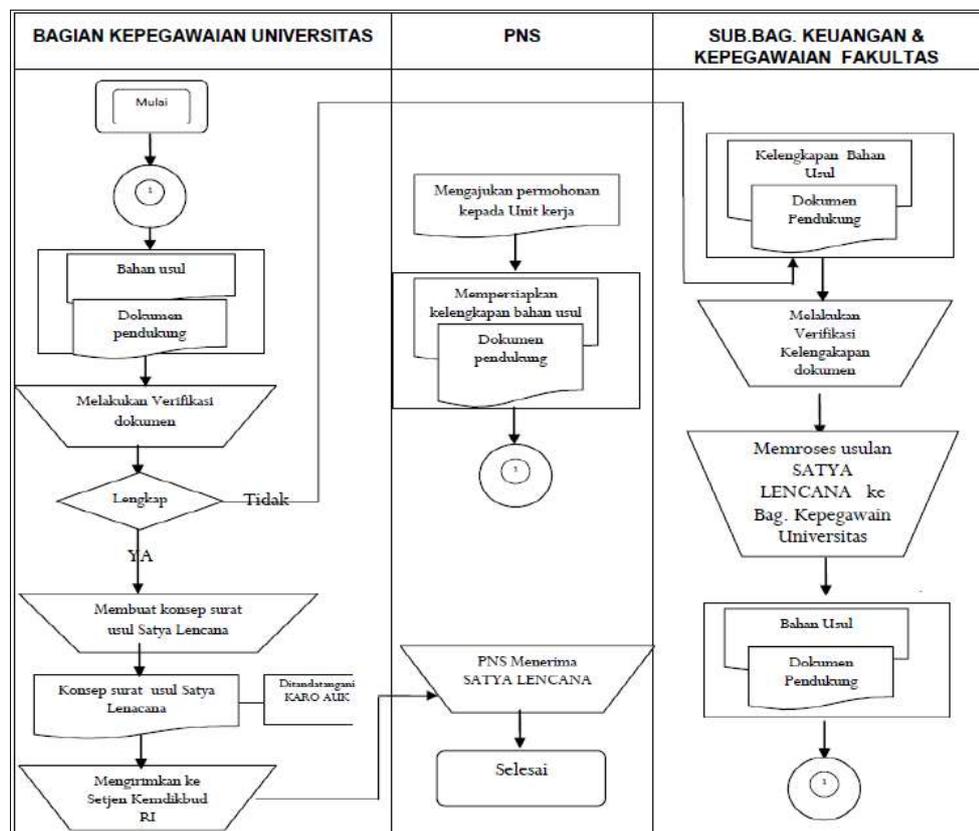
Sistem remunerasi yang diterapkan di Undana saat ini mengacu pada keputusan pemerintah pusat. Setelah ditetapkannya Undana sebagai PPK-BLU maka telah diusulkan rancangan remunerasi yang mencakup kedua komponen SDM, yaitu: tenaga dosen dan kependidikan. Sistem informasi terkait remunerasi

dapat diakses melalui <https://www.siremun.undana.ac.id> (Gambar 4.3). Besaran remunerasi ditetapkan berdasarkan kinerja individu dalam menjalankan tupoksi sesuai jabatan yang diemban. Secara kategorial, remunerasi dikelompokkan ke dalam jenjang (level) yang dimulai dengan level 3 sebagai level terendah sampai dengan level 17 yang tertinggi.

2. Penghargaan

Dalam hal penghargaan dan sanksi, Undana memiliki tradisi untuk memberi penghargaan dan/atau sanksi kepada dosen/tenaga kependidikan (Gambar 4.2). Penghargaan diberikan ketika dosen/tenaga kependidikan yang berhasil meraih prestasi, misalnya terpilih sebagai "dosen/pegawai teladan" atau inovasi teknologi, kejuaraan olah raga, dan sebagainya. Ada pula kebijakan tidak tertulis dari universitas yang memberikan apresiasi dan prioritas fasilitas kepada dosen dan tenaga kependidikan yang dianggap berprestasi. Mereka yang termasuk dalam kelompok ini mendapat prioritas dari universitas untuk mengikuti berbagai kegiatan dalam bentuk seminar, lokakarya atau training yang ditawarkan ke universitas atau yang digagas sendiri oleh universitas.

Kepada dosen berprestasi di bidang penelitian dan pengabdian kepada masyarakat diberikan penghargaan dalam rupa piagam dan dana. Peraturan pemerintah tentang pemberian tanda jasa telah dilaksanakan dengan baik, misalnya setiap tahun banyak dosen dan tenaga kependidikan yang menerima "Satya Lencana Karya Setia" (Tabel 4.2)



Gambar 4.4. SOP Penerimaan Penghargaan Satya Lencana PNS di Undana

Penghargaan Satya Lencana diberikan kepada para dosen atau tenaga kependidikan yang sudah mencapai masa kerja 10 tahun, 20 tahun, dan 30 tahun. Para dosen dan tenaga kependidikan tersebut akan diminta oleh bagian keuangan dan kepegawaian Fakultas untuk mengisi formulir usulan penghargaan, melengkapinya dengan daftar riwayat hidup, Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) 2 tahun terakhir, serta SK CPNS dan PNS. Semua dokumen tersebut selanjutnya diusulkan oleh fakultas ke bagian kepegawaian di tingkat Universitas dengan alur sesuai Gambar 4.4 (SOP Pengusulan Penerimaan Penghargaan Satya Lencana nomor 17/UNC/SOP-BAUK/2011). Berdasarkan Keputusan Presiden RI Nomor 33/TK/Tahun 2021 tentang Penganugerahan Tanda Kehormatan Satya Lencana Karya Satya; Keputusan Presiden RI Nomor 83/TK/Tahun 2020 tentang Penganugerahan Tanda Kehormatan Satya Lencana Karya Satya, 6 dosen dan 9 tenaga kependidikan menerima penghargaan Satya Lencana Karya Satya XXX Tahun, 11 dosen menerima penghargaan Satya Lencana Karya Satya X Tahun, dan 2 tenaga kependidikan menerima penghargaan Satya Lencana Karya Satya XX Tahun (Gambar 4.5).



Gambar 4.5. Pemberian Penghargaan Satya Lencana oleh Rektor Undana

3. Sanksi

Pemberian sanksi kepada pegawai Undana didasarkan pada tata aturan kepegawaian yang berlaku secara nasional dan Undana sendiri, yaitu:

1. Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil;
2. Peraturan Rektor Nomor 344A/PP/2013 tentang Kode Etik dan Peraturan Disiplin Dosen Undana.

Kedua dokumen ini menjadi rujukan dalam pertimbangan pemberian sanksi bagi mereka yang dianggap melanggar disiplin organisasi (universitas). Terdapat tiga tingkat dan jenis sanksi hukuman disiplin yang diacu dari Kode etik Disiplin Dosen Undana, yaitu :

- a. Sanksi hukuman disiplin ringan, terdiri dari :
 - Teguran lisan;
 - Teguran tertulis; dan
 - Pernyataan tidak puas secara tertulis.
- b. Sanksi hukuman disiplin sedang, terdiri dari :
 - Penundaan kenaikan gaji berkala untuk paling lama 1 (satu) tahun;
 - Penurunan gaji sebesar satu kali kenaikan gaji berkala untuk paling lama 1 (satu) tahun; dan
 - Penundaan kenaikan pangkat untuk paling lama 1 (satu) tahun.
- c. Sanksi hukuman disiplin berat, terdiri dari :
 - Penurunan pangkat pada pangkat yang setingkat lebih rendah untuk paling lama 1 (satu) tahun;
 - Pembebasan dari jabatan;
 - Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri;
 - Pemberhentian tidak dengan hormat sebagai Dosen Universitas.

Sanksi yang diberikan, dimaksudkan sebagai bagian dari upaya pembinaan terhadap SDM institusi yang (1) tidak perform sesuai tupoksi yang digariskan, (2) melakukan perbuatan-perbuatan yang dianggap melanggar kode etik kepegawaian, dan (3) melakukan perbuatan-perbuatan yang berpotensi merusak citra institusi/lembaga. Upaya pembinaan dilakukan sampai pada batas toleransi tertentu sebagaimana diamanatkan dalam ketentuan-ketentuan kepegawaian di atas. Penerapan sanksi oleh institusi, setelah mempertimbangkan semua data dan informasi yang tersedia, dapat mulai dari yang paling ringan sampai yang terberat, yaitu pemecatan atau pemberhentian dengan tidak hormat. Hingga kini sudah sebanyak 4 orang dosen yang dikenakan sanksi berat berupa pemecatan dan pemberhentian dengan tidak hormat, di mana 3 orang dosen berasal dari Fakultas Peternakan dan 1 orang dosen berasal dari Fakultas Pertanian. Penerapan remunerasi, penghargaan, dan sanksi bagi dosen dan tenaga kependidikan Undana, dilaksanakan sesuai SOP-SOP kepegawaian yang berlaku.

7. Pemberhentian Pegawai

Kebijakan pemberhentian dosen dan tenaga kependidikan secara umum mengacu pada ketentuan perundang-undangan di bidang ketenaga kependidikan, yaitu: Pemberhentian seseorang dari status kepegawaiannya, dapat pula dilakukan sebagai respon terhadap permintaan yang bersangkutan atau karena alasan kesehatan yang tidak memungkinkan seseorang menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara maksimal. Pada kasus tertentu dimana PNS melakukan pelanggaran disiplin dengan sanksi hukuman berat maka dikenakan

pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri dan pemberhentian

1. Pemberhentian Tenaga Kependidikan Nomor 15/UNC/SOP- BAUK /2011
2. Pensiunan PNS Nomor 16/UNC/SOP- BAUK /2011

tidak dengan hormat sebagai Dosen Universitas. Beberapa SOP terkait pelaksanaan kebijakan pemberhentian disajikan berikut:

C.4.3. Standar Perguruan Tinggi dan Strategi Pencapaian Standar

Standar Dosen dan Tenaga Kependidikan Universitas Nusa Cendana yang telah ditetapkan, adalah:

1. Rektor/Direktur/Dekan Undana Kupang dengan kewenangannya masing-masing berkewajiban memastikan Undana memiliki kriteria minimal tentang kualifikasi dan kompetensi dari Dosen dan Tenaga Kependidikan yang sesuai dan layak untuk setiap program studi dalam rangka pemenuhan capaian pembelajaran lulusan yang ditetapkan masing-masing program studi.
2. Rektor bersama Wakil Rektor bidang Keuangan dan Kepegawaian Undana Kupang berkewajiban memastikan setiap Dosen memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi pendidik, sehat jasmani dan rohani serta memiliki kemampuan untuk menyelenggarakan pendidikan dalam rangka pemenuhan capaian pembelajaran lulusan.
3. Rektor bersama Wakil Rektor bidang Keuangan dan Kepegawaian Undana Kupang berkewajiban memastikan setiap dosen program Diploma tiga di Undana harus berkualifikasi akademik paling rendah lulusan magister atau magister terapan yang relevan dengan Program Studi dari Perguruan Tinggi Terakreditasi minimal baik sekali.
4. Rektor bersama Wakil Rektor bidang Keuangan dan Kepegawaian Undana Kupang berkewajiban memastikan setiap Dosen program diploma tiga memiliki sertifikat profesi yang relevan dengan Program Studi dan berkualifikasi paling rendah setara dengan jenjang 8 (delapan) KKNi.
5. Rektor Undana Kupang berkewajiban memastikan setiap Dosen program sarjana harus berkualifikasi akademik paling rendah lulusan magister atau magister terapan yang relevan dengan Program Studi dari Perguruan Tinggi Terakreditasi minimal baik sekali.
6. Rektor bersama Wakil Rektor bidang Keuangan dan Kepegawaian Undana Kupang berkewajiban memastikan setiap Dosen program sarjana harus memiliki sertifikat pendidik (dosen), dan/atau sertifikat profesi yang relevan dengan Program Studi dan berkualifikasi paling rendah setara dengan jenjang 8 (delapan) KKNi.
7. Rektor bersama Wakil Rektor bidang Keuangan dan Kepegawaian Undana Kupang berkewajiban memastikan setiap Dosen program profesi harus berkualifikasi akademik paling rendah lulusan magister atau magister terapan yang relevan dengan Program Studi dari Perguruan Tinggi Terakreditasi minimal baik sekali dan berpengalaman kerja paling sedikit 2 (dua) tahun.

8. Rektor bersama Wakil Rektor bidang Keuangan dan Kepegawaian Undana Kupang berkewajiban memastikan setiap Dosen program profesi dosen harus bersertifikat profesi yang relevan dengan Program Studi dan memiliki pengalaman kerja paling sedikit 2 (dua) tahun serta berkualifikasi paling rendah setara dengan jenjang 8 (delapan) KKNl.
9. Rektor bersama Wakil Rektor bidang Keuangan dan Kepegawaian Undana Kupang berkewajiban memastikan setiap Dosen program magister harus berkualifikasi akademik lulusan doktor atau doktor terapan yang relevan dengan Program Studi serta sekurang-kurangnya memiliki jabatan lektor/lektor kepala.
10. Rektor bersama Wakil Rektor bidang Keuangan dan Kepegawaian Undana Kupang berkewajiban memastikan setiap dosen bersertifikat profesi di program magister harus relevan dengan Program Studi dan berkualifikasi setara dengan jenjang 9 (sembilan) KKNl dengan pengalaman profesi paling sedikit 5 tahun.
11. Rektor bersama Wakil Rektor bidang Keuangan dan Kepegawaian Undana Kupang berkewajiban memastikan setiap Dosen program doktor harus berkualifikasi akademik lulusan doktor atau doktor terapan yang relevan dengan Program Studi, dan dapat menggunakan Dosen bersertifikat profesi yang relevan dengan Program Studi dan berkualifikasi setara dengan jenjang 9 (sembilan) KKNl serta sekurang-kurangnya memiliki jabatan lektor/lektor kepala.
12. Rektor bersama Wakil Rektor bidang Keuangan dan Kepegawaian Undana Kupang berkewajiban memastikan setiap dosen program Doktor yang menjalankan tugas sebagai promotor, dalam waktu 5 (lima) tahun terakhir telah menghasilkan paling sedikit:1 (satu) karya ilmiah pada jurnal nasional terakreditasi atau jurnal internasional yang bereputasi; atau 1 (satu) bentuk lain yang diakui oleh kelompok pakar yang ditetapkan Senat Perguruan Tinggi.
13. Undana Kupang wajib memiliki penghitungan beban kerja dosen yang didasarkan atas kegiatan pokok dosen yaitu Pendidikan, Penelitian; dan Pengabdian kepada Masyarakat maksimal 16 SKS per semester, kegiatan dalam bentuk pelaksanaan tugas tambahan maksimal 6 SKS per semester; dan kegiatan penunjang 2 SKS per semester.
14. Setiap UPPS dan setiap Prodi berkewajiban memastikan Beban kerja Dosen sebagai pembimbing utama dalam penelitian terstruktur dalam rangka penyusunan: skripsi/tugas akhir setidaknya memiliki jabatan akademik lektor, tesis minimal memiliki jabatan akademik lektor kepala, dan disertasi memiliki jabatan akademik guru besar.
15. UPPS dan Prodi berkewajiban memastikan setiap dosen memiliki jumlah pembimbingan sebagai pembimbing utama untuk semua jenjang Pendidikan akademik paling banyak 10 (sepuluh) mahasiswa.
16. UPPS dan Prodi berkewajiban memastikan nisbah Dosen dan mahasiswa untuk eksakta 1,25, dan non eksakta 1,30.

17. Rektor Undana Kupang berkewajiban memastikan jumlah Dosen tetap pada Perguruan Tinggi paling sedikit 70% (tujuh puluh persen) dari jumlah seluruh dosen yang relevan dengan Program Studi.
18. Rektor Undana Kupang berkewajiban memastikan jumlah dosen yang ditugaskan untuk menjalankan proses pembelajaran pada setiap Program Studi paling sedikit 12 (dua belas) orang yang relevan serta tetap memperhatikan nisbah dosen dan mahasiswa.
19. Rektor Undana Kupang berkewajiban memastikan Dosen tetap untuk program doktor paling sedikit memiliki 2 (dua) orang professor yang relevan bidang ilmunya.
20. Rektor Undana berkewajiban memastikan Tenaga Kependidikan memiliki kualifikasi akademik paling rendah lulusan program diploma 3 (tiga) yang dinyatakan dengan ijazah sesuai dengan kualifikasi tugas pokok dan fungsinya serta telah memiliki pengalaman minimal 3 tahun di bidangnya dan menguasai minimal 1 aplikasi (perpustakaan).
21. Undana berkewajiban memastikan Tenaga administrasi memiliki kualifikasi akademik paling rendah diploma 1 (satu) yang dinyatakan dengan ijazah sesuai dengan kualifikasi tugas pokok dan fungsinya.
22. Rektor Undana berkewajiban memastikan Tenaga Kependidikan (pustakawan) wajib memiliki sertifikat kompetensi pustakawan sesuai dengan bidang tugas dan keahlian perpustakaan.

Strategi Pencapaian Standar Dosen dan Tenaga Kependidikan, adalah:

- a. Mendorong dan memberikan kesempatan kepada tenaga dosen untuk melanjutkan pendidikan hingga jenjang doktor melalui program beasiswa internal maupun eksternal.
- b. Mendorong dan memfasilitasi tenaga dosen untuk mengurus kenaikan jabatan ke lektor kepala dan guru besar.
- c. Membuat blue print pembinaan karier dosen dalam jangka panjang.
- d. Menyelenggarakan pelatihan secara periodik bagi dosen untuk peningkatan kompetensi yang dibutuhkan.
- e. Konsistensi pelaksanaan Prajabatan dan on the job training.
- f. Mendorong dan memfasilitasi tenaga kependidikan untuk mengikuti pelatihan untuk memperdalam Informasi dan Teknologi (IT).
- g. Mendorong dan memberikan kemudahan bagi tenaga kependidikan untuk mengikuti tugas belajar.
- h. Memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk mengikuti pelatihan dan studi banding pada Perguruan Tinggi lainnya sesuai dengan bidang tugasnya.
- i. Memberikan penghargaan bagi tenaga kependidikan yang memiliki prestasi.

Standar Peneliti Undana

1. Rektor Undana dan Ketua LP2M berkewajiban memastikan Undana memiliki

kriteria minimal kemampuan peneliti untuk melaksanakan penelitian yang ditentukan berdasarkan kualifikasi akademik dan hasil penelitian.

2. Rektor Undana dan Ketua LP2M berkewajiban memastikan peneliti di Undana memiliki kemampuan tingkat penguasaan metodologi penelitian yang sesuai dengan bidang keilmuan, objek penelitian, serta tingkat kerumitan dan tingkat kedalaman penelitian yang yang ditentukan berdasarkan kualifikasi akademik dan hasil penelitian.
3. Rektor Undana dan Ketua LP2M Undana berkewajiban menentukan kewenangan melaksanakan penelitian dengan mengacu pada pedoman yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal Penguatan Riset dan Pengembangan.
4. Rektor/Direktur PPS/Dekan dengan kewenangannya masing-masing berkewajiban memastikan rata-rata penelitian/dosen/tahun dengan biaya luar negeri harus lebih besar atau minimal sama dengan 0,1 dalam 3 tahun terakhir
5. Rektor/Direktur PPS/Dekan dengan kewenangannya masing-masing harus memastikan setiap dosen masuk dalam kelompok riset dan laboratorium riset serta terlibat aktif dalam jejaring tingkat nasional maupun internasional, menghasilkan produk riset yang bermanfaat untuk menyelesaikan permasalahan di masyarakat dan berdaya saing internasional minimal 1 pada tahun 2025.
6. Rektor/Direktur PPS/Dekan dengan kewenangannya masing-masing memastikan rasio jumlah penelitian yang relevan dengan bidang program studi dengan sumber pembiayaan luar negeri dengan jumlah dosen tetap setiap program studi (RI), $RI \geq 0,05$ untuk Program Sarjana, $RI \geq 0,07$ untuk Program Magister, dan $RI \geq 0,1$ untuk Program Doktor setiap tahun.
7. Rektor/Direktur PPS/Dekan dengan kewenangannya masing-masing harus memastikan rasio antara jumlah publikasi dengan tema yang relevan dengan bidang program studi dengan jumlah dosen tetap program studi (RI), dimana untuk Program Sarjana $RI \geq 0,1$ sedangkan untuk Program Magister dan Doktor $RI \geq 0,2$ pada setiap tahun.
8. Rektor/Direktur PPS/Dekan dengan kewenangannya masing-masing harus memastikan rasio jumlah artikel karya ilmiah dosen tetap yang disitasi (RS) dengan jumlah dosen tetap program studi adalah lebih dari atau sama dengan 0,5 pada setiap tahun.
9. Rektor/Direktur PPS/Dekan dengan kewenangannya masing-masing harus memastikan rasio Luaran Penelitian (RLP) baik yang mendapat pengakuan HKI, dalam bentuk Teknologi Tepat Guna, Produk maupun yang diterbitkan dalam bentuk 165system165165-ISBN, Book Chapter dengan jumlah DTPTS lebih dari 1 untuk Program Sarjana, dan lebih dari 2 untuk Program Magister dan Doktor setiap tahun.
10. Rektor, Ketua LPPM dan Dekan berkewajiban memastikan rasio jumlah penelitian yang melibatkan mahasiswa dengan jumlah judul penelitian dosen lebih dari atau minimal sama dengan 25 persen.
11. Rektor, Ketua LPPM dan Dekan berkewajiban memastikan hasil penelitian Dosen yang mendapatkan rekognisi Internasional dan atau bermanfaat untuk

masyarakat/IDUKA.

Strategi pencapaian standar peneliti

1. Mendorong dan memberikan kesempatan kepada tenaga dosen untuk melanjutkan 166system166166166n hingga jenjang 166system melalui program beasiswa internal maupun eksternal.
2. Mendorong dan memberikan kesempatan kepada tenaga dosen untuk mengikuti pelatihan metodologi penelitian dan berbagai macam alat analisis yang dilakukan pihak eksternal
3. Mengadakan pelatihan tentang metodologi penelitian dan berbagai macam alat analisis di internal Undana.
4. Mengaktifkan kegiatan diskusi kelompok dosen bidang ilmu pada setiap prodi.
5. Mendorong dosen untuk berpartisipasi dalam berbagai forum ilmiah baik internal maupun eksternal
6. Mendorong setiap dosen dalam melakukan penelitian mengikuti kaidah-kaidah (kode etik) yang berlaku
7. Mendokumentasikan semua kegiatan penelitian dosen.

Standar Pelaksana Pengabdian kepada Masyarakat Undana

1. Rektor Undana dan Ketua LP2M berkewajiban memastikan Undana memiliki kriteria minimal kemampuan pelaksana PkM untuk melaksanakan Pengabdian kepada Masyarakat.
2. Rektor Undana berkewajiban memastikan pelaksana PkM Undana wajib memiliki penguasaan metode penerapan keilmuan yang sesuai dengan bidang keahlian, jenis kegiatan, serta tingkat kerumitan dan kedalaman sasaran kegiatan yang ditentukan berdasarkan kualifikasi akademik dan hasil Pengabdian kepada Masyarakat.
3. Rektor Undana dan Ketua LP2M berkewajiban menentukan setiap pelaksana PkM memiliki kewenangan melaksanakan PkM yang mengacu pada pedoman mengenai kewenangan melaksanakan Pengabdian kepada Masyarakat yang diatur dalam pedoman rinci yang dikeluarkan oleh Direktur Jenderal Penguatan Riset dan Pengembangan.
4. Rektor Undana dan Ketua LP2M berkewajiban memastikan rasio jumlah PkM dengan sumber pembiayaan dari luar negeri dengan jumlah dosen Prodi setiap tahun setiap Prodi lebih besar atau minimal sama dengan 0,05 dalam 3 tahun terakhir
5. Rektor Undana dan Ketua LP2M berkewajiban memastikan rasio luaran PkM dengan jumlah dosen tetap setiap program studi lebih besar atau minimal sama dengan 1 (satu)
6. Rektor, Ketua LP2M dan Dekan berkewajiban memastikan rata-rata jumlah luaran PkM setiap dosen masuk dalam kelompok pelaksana PkM aktif menghasilkan minimal 1 produk PkM pertahun yang bermanfaat untuk menyelesaikan permasalahan di masyarakat dan berdaya saing nasional
7. Rektor, Ketua LP2M dan Dekan berkewajiban memastikan rasio jumlah PkM

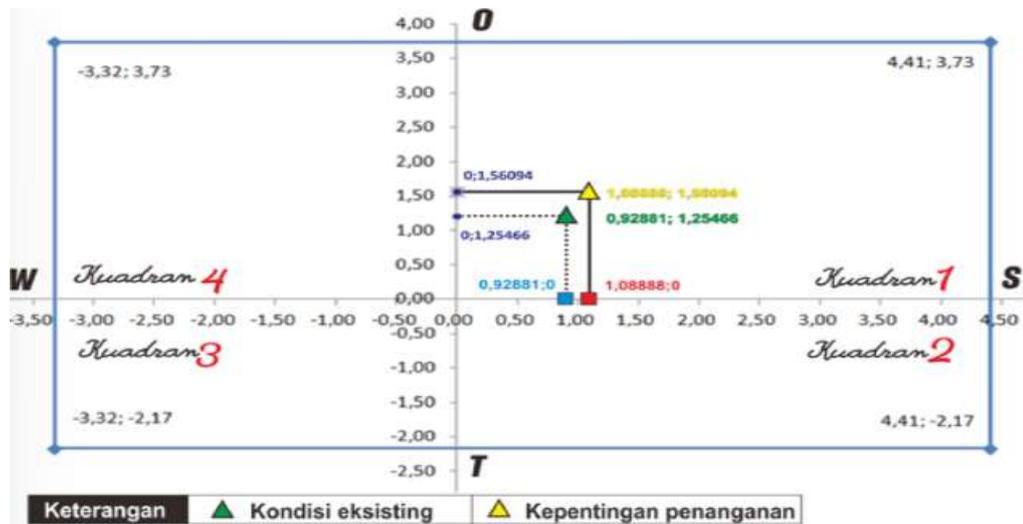
yang melibatkan mahasiswa dengan jumlah judul PkM dosen lebih dari atau minimal sama dengan 25 persen.

8. Rektor, Ketua LPPM, dan Dekan berkewajiban memastikan hasil PkM Dosen yang mendapatkan rekognisi Internasional dan atau bermanfaat untuk masyarakat/IDUKA

Strategi Pencapaian Standar Pelaksana Pengabdian kepada Masyarakat Undana

1. Mendorong dan memberikan kesempatan kepada tenaga dosen sebagai pelaksana PkM untuk melanjutkan pendidikan hingga jenjang doktor melalui program beasiswa internal maupun eksternal.
2. Mendorong dan memberikan kesempatan kepada tenaga dosen sebagai pelaksana PkM untuk meningkatkan penguasaan metodologi penerapan keilmuanyang dilakukan pihak internal maupun eksternal sehingga kapasitas dosen sebagai pelaksana meningkat.
3. Mengadakan pelatihan tentang metodologi penerapan keilmuan di internal Undana.
4. Mengaktifkan kegiatan diskusi kelompok dosen bidang ilmu pada setiap program studi.
5. Mendorong dosen untuk berpartisipasi dalam berbagai forum ilmiah baik internal maupun eksternal.
6. Mendorong setiap dosen sebagai pelaksana PkM mengikuti kaidah-kaidah (kode etik) yang berlaku.
7. Mengadakan workshop bagi semua dosen dalam merencanakan dan melaksanakan PkM untuk menyelesaikan permasalahan di masyarakat dan berdaya saing nasional.
8. Mendorong semua dosen untuk melibatkan mahasiswa sejak perencanaan sampai pelaporan dalam kegiatan PkM

Berdasarkan hasil penilaian persepsi dari sejumlah narasumber dan analisis lingkungan strategis pengembangan ASN Undana ditemukan bahwa posisi pengembangan SDM ASN di Undana berada pada kuadran I (Gambar 4.6). Dengan demikian strategi yang dikembangkan adalah strategi memanfaatkan kekuatan untuk merebut peluang pengembangan dalam hal kuantitas dan kualitas SDM yang dimiliki secara berkelanjutan. Pengembangan SDM ASM memiliki keunggulan komparatif (*comparative advantage*) sehingga memberikan kemungkinan bagi BLU Undana untuk bisa mengembangkan SDM secara lebih cepat. Terdapat 4 (empat) aspek untuk membatasi ruang lingkup bahasan internal maupun eksternal, yaitu: perencanaan kebutuhan, pengadaan/seleksi, penilaian kinerja, dan pengembangan kompetensi.



Gambar 4.6. Analisis Posisi Pengembangan SDM ASN di Undana

Rencana pengembangan SDM di Undana sebelumnya dan ke depan mengikuti road map pengembangan ASN di Undana tahun 2021-2025 (Gambar 4.7). Diharapkan pada tahun 2022 telah terbangunnya 168 sistem perencanaan SDM berbasis data yang disebut dengan *pengembangan SDM Undana satu data*. Sedangkan pada tahun 2023 ditetapkan sebagai tahapan untuk percepatan pemenuhan kebutuhan dan pengembangan SDM Undana. Pada tahun 2024 diharapkan terjadinya pengembangan kompetensi berbasis keunggulan saing Undana. Sedangkan pada 2025 diharapkan dapat terjadi percepatan peningkatan kinerja berbasis keunggulan saing Undana.



Gambar 4.7. Road Map Pengembangan ASN Undana, Tahun 2021-2025

Pencapaian rencana pengembangan di atas harus didukung kerangka regulasi, kerangka pendanaan, kerangka kelembagaan melalui strategi berbagai pencapaiannya. Oleh karena itu telah ditetapkan strategi pengembangan ASN di Undana tahun 2021 dan 2025. Adalah:

1. Mendorong dan memberikan kesempatan kepada tenaga dosen sebagai pelaksana PkM untuk melanjutkan pendidikan hingga jenjang doktor melalui program beasiswa internal maupun eksternal.
2. Mendorong dan memberikan kesempatan kepada tenaga dosen sebagai pelaksana PkM untuk meningkatkan penguasaan metodologi penerapan keilmuanyang dilakukan pihak internal maupun eksternal sehingga kapasitas dosen sebagai pelaksana meningkat.
3. Mengadakan pelatihan tentang metodologi penerapan keilmuan di internal Undana.
4. Mengaktifkan kegiatan diskusi kelompok dosen bidang ilmu pada setiap program studi.
5. Mendorong dosen untuk berpartisipasi dalam berbagai forum ilmiah baik internal maupun eksternal.
6. Mendorong setiap dosen sebagai pelaksana PkM mengikuti kaidah-kaidah (kode etik) yang berlaku.
7. Mengadakan workshop bagi semua dosen dalam merencanakan dan melaksanakan PkM untuk menyelesaikan permasalahan di masyarakat dan berdaya saing nasional.
8. Mendorong semua dosen untuk melibatkan mahasiswa sejak perencanaan sampai pelaporan dalam kegiatan PkM.

Tabel 4.1. Strategi Pengembangan ASN Undana Tahun 2021-2025

No	Strategi	2022	2023	2024	2025
P1 - Perencanaan dan Penetapan kebutuhan ASN					
1	Pengembangan sistem data dan perencanaan kebutuhan SDM yang kompetitif, inklusif dan transparan	√			
2	Reformasi birokrasi kepegawaian dalam mendukung perencanaan pengembangan SDM	√			
3	<i>Affirmative policy</i> untuk perencanaan pengangkatan Dosen dan Tenaga kependidikan BLU [P3K] berbasis <i>talent pool</i>	√			
P2 - Rekrutment (Pengadaan dan Seleksi)					
4	Penerapan sistem rekrutmen Dosen dan Tenaga Kependidikan BLU [P3K] berbasis CAT dan <i>talent pool</i>		√		
P3 - Pengembangan Kompetensi					
5	Pengembangan kompetensi SDM berbasis merit sistem			√	
P4 – Penilaian Kinerja dan Disiplin					
6	Perencanaan pengembangan karier berbasis sistem manajemen talenta				√

Mekanisme kontrol untuk pencapaian standar dosen dan tenaga kependidikan antara lain dilakukan:

1. Satuan Pengawas Internal (SPI) Undana divisi SDM. Divisi ini melakukan pengawasan kinerja non akademik dosen, prestasi, dan tupoksi.
2. LP3M, dengan memiliki 5 pusat: 1) Manajemen Mutu (MM), audit mutu, dan akreditasi; 2) kurikulum dan pembelajaran; 3) Pelatihan dan Kode Etik; 4) Mata Kuliah Umum, dan 5) MBKM. Lembaga dan 5 pusat ini melakukan pengawasan terkait kinerja dosen dalam bidang akademik. Pusat MM, audit mutu dan akreditasi dibantu oleh GPM di tingkat Fakultas dan GKM di tingkat Prodi

mengawal pelaksanaan standar dosen. Tindak lanjut jika terjadi belum tercapainya standar akan diakomodir di tingkat LP3M. LP3M dalam hal ini pusat kurikulum dan pembelajaran bersama pusat pelatihan dan kode etik menyelenggarakan kegiatan untuk peningkatan kapasitas dosen. Kegiatan untuk peningkatan kompetensi yang dilakukan, seperti: PEKERTI, AA, penyusunan RPS, kurikulum MBKM.

3. Mekanisme kontrol lainnya dilakukan melalui kegiatan rapat koordinasi baik di tingkat Fakultas maupun di tingkat Undana. Selain itu di tingkat Prodi dan Fakultas/Program Pascasarjana mengadakan rapat baik pada di awal, pertengahan, dan akhir semester yang dihadiri pimpinan manajemen, Gugus Penjamin Mutu (GPM) dan Gugus Kendali Mutu (GKM).
4. Adanya Sistem Remunerasi (Siremun), laporan Beban Kerja Dosen (BKD) dan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), menjadi suatu instrument untuk menilai kinerja dosen dan tenaga kependidikan.

Mekanisme kontrol untuk pencapaian standar peneliti dan pelaksana PkM dilakukan menggunakan instrument dan tim yang disediakan LP2M. Tersedianya reviewer internal dan eksternal untuk melakukan pengawasan kegiatan penelitian dan PkM yang dilakukan dosen sebagai peneliti dan pelaksana PkM. Semua dosen peneliti diwajibkan untuk mengajukan proposal yang akan direview oleh reviewer internal atau eksternal untuk proposal dengan sumber pembiayaan internal Undana dan mandiri. Proposal dengan sumber pembiayaan dalam negeri luar Undana dilakukan reviewer eksternal melalui LP2M dan diumumkan dosen yang lolos penelitian dan PkM. Akhir dari kegiatan penelitian dan PkM dosen sebagai peneliti dan pelaksana PkM wajib membuat laporan akhir penelitian atau PkM dan memenuhi luaran yang telah direncanakan. Tahapan penelitian dan PkM berpedoman pada Roadmap Undana dan Panduan Pelaksanaan Penelitian dan PPM edisi XII Tahun 2018, Edisi XIII Tahun 2020, yang dikeluarkan oleh Direktorat Riset dan Pengabdian Pada Masyarakat, Direktorat Jenderal Penguatan Riset, Teknologi Pendidikan Tinggi.

C.4.4. Indikator Kinerja Utama

C.4.4.1 Profil Dosen

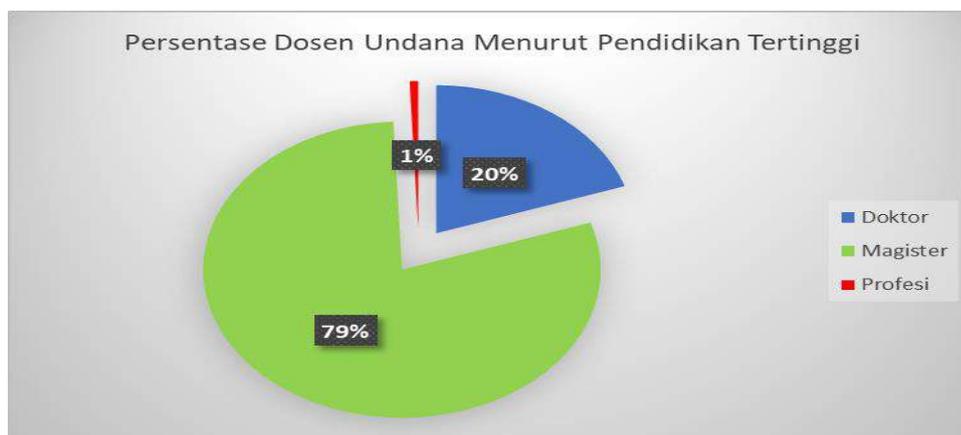
4) Kecukupan Dosen Perguruan Tinggi

Data yang ada menunjukkan bahwa jumlah Program studi di Undana sebanyak 61 Prodi, meliputi 8 Prodi Magister dan 2 Prodi Doktor yang terdapat pada Program Pascasarjana, dan 48 Prodi Sarjana, 1 Prodi vokasi, 3 Prodi Profesi yang tersebar di 9 Fakultas. Adanya OTK Undana yang baru berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 25 Tahun 2021 terjadi perubahan distribusi di atas namun jumlah Prodi nya masih tetap sama. Jumlah dosen tetap yang dimiliki Undana saat ini sebanyak 1018 orang.

Berdasarkan data tersebut selanjutnya dilakukan analisis diperoleh bahwa

rasio dosen tetap Undana dengan jumlah Prodi yang ada sebesar RDPS=16,69. Nilai RDPS ini menunjukkan rata-rata dosen yang terdistribusi di setiap Prodi sebanyak ± 16 orang. Nilai RDPS di atas tergolong sangat baik dan perlu dipertahankan jumlah dan kualitasnya. Kondisi ini dapat terjadi karena Undana memiliki sistem keuangan BLU sehingga memungkinkan merekrut tenaga dosen tetap non PNS dan sebagai PTN juga mendapatkan kuota untuk merekrut tenaga dosen PNS.

Ketika dilihat dari kualifikasi akademiknya, terlihat bahwa dari jumlah total dosen tetap sebanyak 1018 orang hanya 21 % yang berkualifikasi Doktor, 78% berkualifikasi magister dan 1% profesi (Gambar 4.8). Rendahnya kualifikasi doktor ini disebabkan beberapa hal, yaitu: 1) dosen yang menunggu usia pensiun sehingga tidak dapat melanjutkan studi, dan 2) dosen baru yang harus mempersiapkan diri dan keuangan dengan baik sehingga dapat menyelesaikan studi pada program doktor.



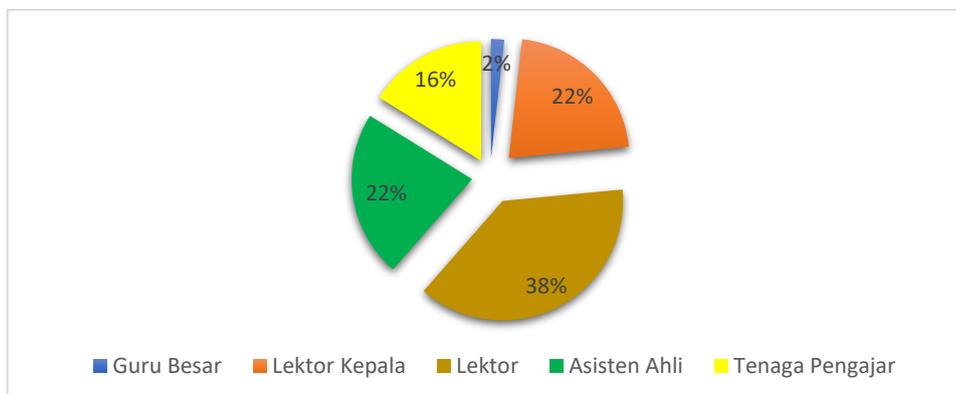
Gambar 4.8. Persentase Dosen Tetap Undana menurut Pendidikan Tertinggi

Rendahnya jumlah dosen tetap yang berkualifikasi Doktor ini harus menjadi basis pengembangan Undana ke depan. Hal ini disebabkan karena dosen merupakan pelaku utama dan sering disebut sebagai ujung tombak dalam proses bisnis di PT. Sebagai tindak lanjut pimpinan sangat mendorong peningkatan jumlah dosen dengan kualifikasi Pendidikan doktor. Kebijakan pimpinan bagi dosen Undana yang melanjutkan studi di Undana hanya membayar separuh dari SPP yang seharusnya.

5) **Jabatan Akademik Dosen**

Dilihat dari jabatan akademik dosen tetap terdapat hanya 2% guru besar, 22% lektor kepala, 38% lektor, 22% asisten ahli dan sebanyak 16% adalah tenaga pengajar. Nampak bahwa dosen yang memiliki jabatan di atas lektor kepala hanya sebesar 24 % (Gambar 4.9), selebihnya sebesar 56 % memiliki jabatan akademik di bawah lektor kepala. Kondisi ini menunjukkan bahwa persentase terbesar jabatan akademik dosen masih rendah. Pengembangan

SDM dalam jabatan akademik ini perlu mendapat perhatian dari pihak pimpinan manajemen sehingga tidak terjadi penumpukan pada jabatan tertentu.

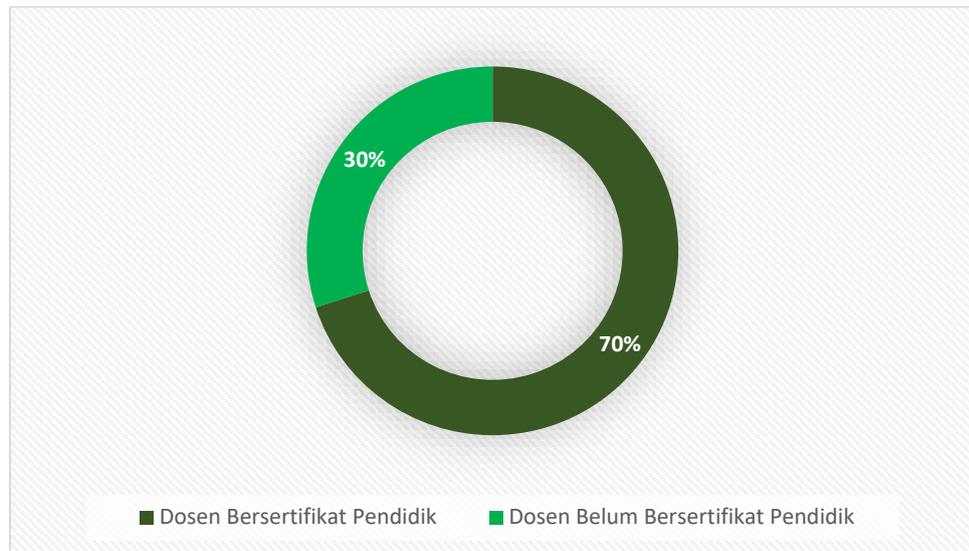


Gambar 4.9. Penyebaran Dosen Berdasarkan Jabatan Akademik

Kondisi ini sudah disadari oleh pimpinan Undana sehingga saat ini dilakukan program percepatan guru besar dan kenaikan pangkat pada jenjang di bawahnya. Langkah konkrit yang dilakukan adalah dengan menyiapkan SDM dalam hal ini tenaga kependidikan di setiap unit (Fakultas) untuk mengatur kepangkatan dan jabatan dosen. Dalam upaya percepatan guru besar pihak Undana pun melakukan Langkah konkrit yaitu membuat kontrak kinerja secara berjenjang dari dosen dengan Korprodi, Korprodi dengan dekan, dan dekan dengan rektor untuk menghasilkan guru besar. Langkah konkrit lainnya adalah mengalokasikan dana untuk publikasi pada jurnal internasional bereputasi. Langkah ini telah membuahkan hasil sehingga dalam tahun 2022 ini telah ada penambahan 4 profesor di Undana.

6) Sertifikasi Dosen (Pendidik Profesional /Profesi/ Industri/ Kompetensi)

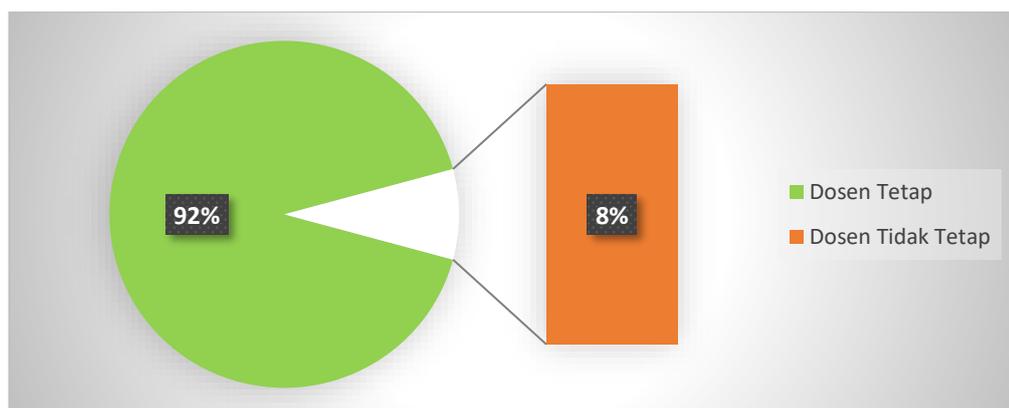
Dilihat dari profesionalitas, dari 1018 dosen tetap terdapat 70% (713 orang) dosen tetap yang sudah tersertifikasi dan sebanyak 30% (305 orang) dosen tetap yang belum tersertifikasi (Gambar 4.10). Banyaknya dosen yang telah tersertifikasi ini menunjukkan dosen Undana telah memiliki kompetensi yang layak sebagai seorang pendidik profesional. Dosen tetap yang belum tersertifikasi ini terdiri dari 235 dosen tetap yang PNS dan 70 dosen PPPK. Banyaknya dosen yang belum tersertifikasi ini disebabkan sebagian dosen yang belum mengikuti ujian sertifikasi, sebagiannya lagi adalah dosen PPPK dan ada penambahan dosen PNS yang baru direkrut.



Gambar 4.10. Persentase Dosen Tetap Berdasarkan Perolehan Sertifikasi Pendidik

7) Dosen Tidak Tetap

Dosen tidak tetap yang dimiliki Undana relatif kecil yaitu hanya 8 % (87 orang). Selebihnya sebanyak 92% merupakan dosen tetap. Analisis rasio dosen tidak tetap terhadap total dosen baik tetap dan tidak tetap sebesar 8% (Gambar 4.11). Rasio ini dikategorikan sangat baik dan menunjukkan kemandirian dari Undana dalam menjalankan proses bisnis di Perguruan Tinggi. Adanya dosen tidak tetap ini oleh karena diperlukan dosen mata kuliah dasar umum seperti agama dan bahasa Indonesia.

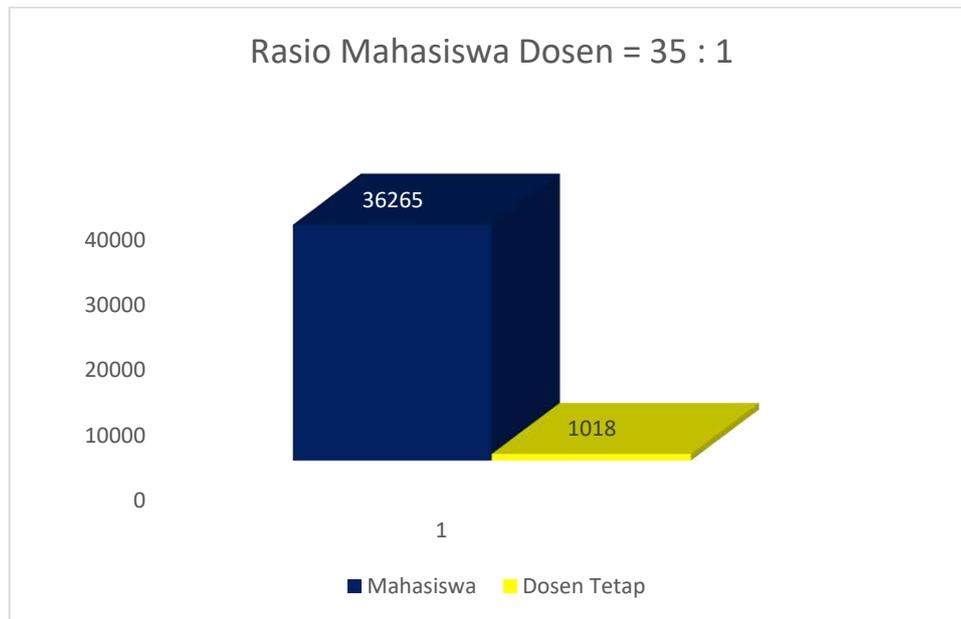


Gambar 4.11. Persentase Dosen Tidak Tetap terhadap Total Dosen (Tetap dan Tidak Tetap) di Undana.

8) Beban Kerja Dosen

Data yang ada memperlihatkan bahwa jumlah mahasiswa yang dimiliki Undana saat ini sebanyak 36.265 orang. Analisis rasio jumlah mahasiswa dengan jumlah dosen diperoleh rasio sebesar 35 : 1 (Gambar 4.12). Rasio ini mengindikasikan bahwa jumlah mahasiswa Undana sudah melebihi jumlah dosen

yang dimiliki Undana. Kondisi ini harus diantisipasi juga dengan rekrutmen dosen agar rasio turut mendekati ideal kurang dari atau sama dengan 30 dan di atas atau sama dengan 20.



Gambar 4.12. Perbandingan Jumlah Mahasiswa dan Dosen Tetap di Undana

Ketika dilihat rasio per Fakultas seperti terlihat pada Tabel 4.3 menunjukkan bahwa rasio jumlah mahasiswa dan dosen Prodi saintek pada beberapa UPPS masih sangat rendah, yaitu Fakultas Kedokteran dan Kedokteran Hewan. Sementara pada Fakultas Peternakan, Fakultas Sains dan Teknologi serta Fakultas Kelautan dan Perikanan mendekati atau berada pada rasio yang ideal (Tabel 4.1). Sedangkan Fakultas Kesehatan Masyarakat rasionya cukup tinggi. Penyumbang rasio tertinggi adalah pada Fakultas bidang sosial humaniora. Kondisi ini perlu menjadi perhatian karena beban kerja per dosen cukup besar yang akan mempengaruhi kinerjanya.

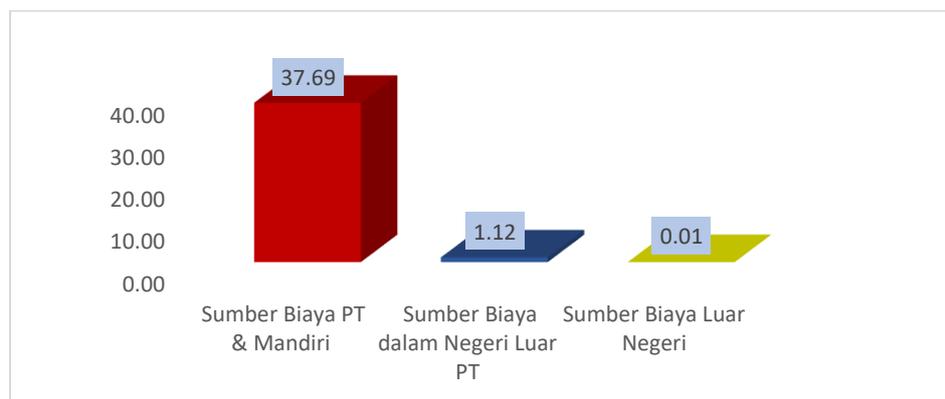
Tabel 4.2. Rasio Mahasiswa Dosen Setiap Prodi di Undana

No.	Unit Pengelola (Fakultas/Departemen/ Jurusan)	Jumlah Dosen	Jumlah Mahasiswa	Rasio Jumlah Mahasiswa dan Jumlah Dosen Tetap
Prodi Bidang Sosial Humaniora				
1	FKIP	204	9.527	47 : 1
2	HUKUM	59	2.723	46 : 1
3	FISIP	111	5.039	45 : 1
4	FEB	47	2.303	49 : 1
Prodi Bidang Saintek				
5	FAPERTA	83	2.548	31 : 1
6	FPKP	104	2.454	26 : 1

7	FKM	63	2.293	36 : 1
8	FST	173	5.023	29 : 1
9	FK	30	434	14 : 1
10	FKH	26	295	11 : 1

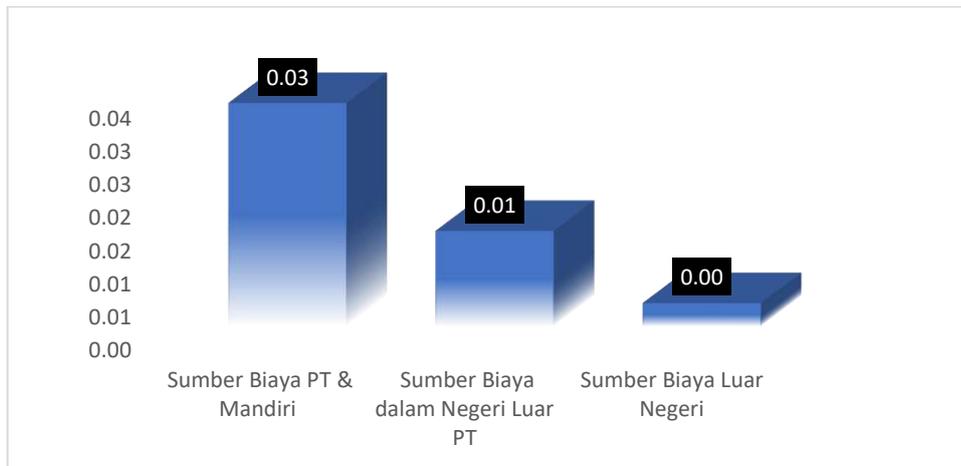
C.4.4.2 Kinerja dosen Produktivitas Penelitian dan PkM

Tabel 4.2 memperlihatkan bahwa dosen tetap Undana memiliki produktivitas yang masih rendah terutama penelitian dengan sumber pembiayaannya dari luar negeri. Rata-rata jumlah penelitian dengan sumber pembiayaan luar negeri hanya sebesar 0,01. Sementara jumlah penelitian dengan sumber pembiayaan dari dalam negeri di luar PT sebesar 1,12. Sumber biaya penelitian dari PT dan mandiri dapat dikatakan cukup besar yaitu 37,69. Berdasarkan fakta di atas maka ke depan perlu ditingkatkan jumlah penelitian dengan sumber pembiayaan dari luar negeri. Agar hal ini dapat direalisasi maka penting peningkatan kapasitas dari tenaga dosen yang dimiliki agar bisa bersaing untuk mendapatkan pembiayaan baik dari luar PT dalam negeri maupun luar negeri.



Gambar 4.13. Rata-Rata Jumlah Penelitian Per Dosen Menurut Sumber Biaya dalam 3 Tahun Terakhir

Secara umum produktivitas PkM yang dilakukan oleh dosen tetap Undana cukup baik. Data menunjukkan bahwa jumlah pengabdian kepada masyarakat yang dilakukan dosen tetap dengan sumber pembiayaan dari luar negeri tidak ada. Sementara rata-rata jumlah PkM dengan sumber pembiayaan dalam negeri di luar PT masih rendah 0,01 sedangkan mandiri (PT) baik yaitu sebesar 0,03 (Tabel 4.14).



Gambar 4.14. Rataan Jumlah PkM Dosen Undana dalam 3 tahun Terakhir

C.4.4.2 Rekognisi Dosen

Berdasarkan data yang dimiliki rekognisi dosen tetap Undana relative tinggi. Dari 1.018 jumlah dosen tetap terdapat 1.326 rekognisi yang dimiliki. Ini berarti rasio jumlah rekognisi dengan jumlah dosen tetap adalah hanya sebesar 1.30. Dilihat dari pemberi rekognisi sebanyak 16 % berasal dari Lembaga Internasional, dan sebanyak 84% dari nasional. Umumnya rekognisi yang diberikan adalah sebagai reviewer artikel jurnal dan pematari. Secara total rekognisi dari dosen tetap Undana termasuk sangat baik. Kondisi ini harus tetap dipertahankan ke depannya dengan selalu meningkatkan kompetensi dosen dalam berbagai bidang ilmu.

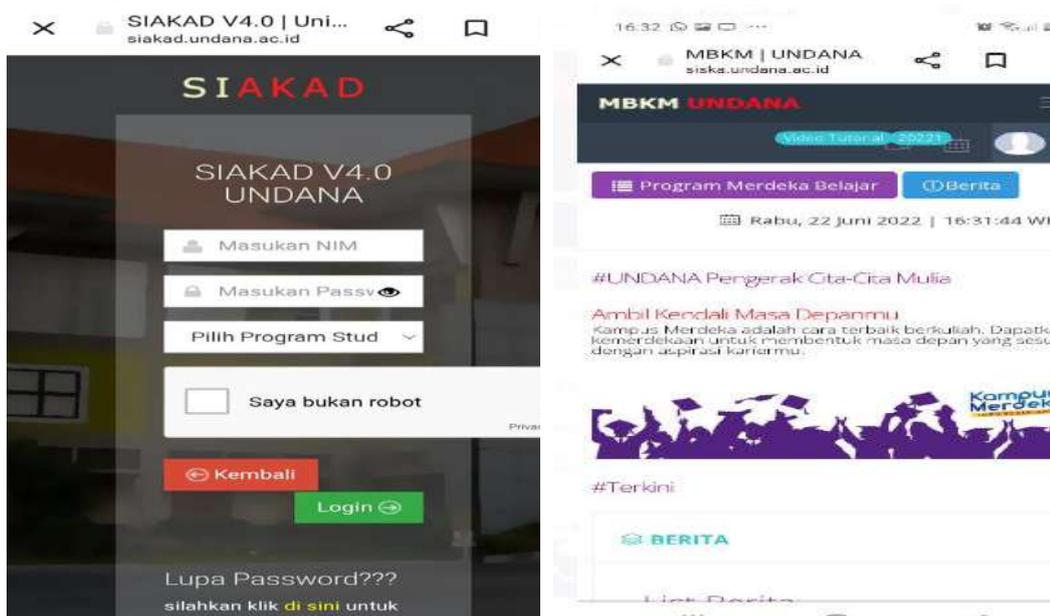


Gambar 4.15. Rekognisi Dosen Undana berdasarkan Tingkat Kelembagaan

C.4.4.3 Tenaga Kependidikan

Tenaga kependidikan di Undana terdiri dari tenaga kependidikan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Non PNS. Tabel 4.3. memperlihatkan bahwa jumlah dan persentase tenaga kependidikan Non PNS lebih besar dibandingkan tenaga PNS. Pengangkatan tenaga non PNS ini merupakan peluang keuangan dengan sistem

BLU yang saat ini diimplementasikan di Undana.



Gambar 4.16. Sistem informasi Pelayanan Akademik Mahasiswa Undana

Dilihat dari jumlahnya tenaga kependidikan yang ada berada pada tingkat kecukupan yang memadai. Hal ini dapat dilihat dari rasio mahasiswa dan tenaga kependidikan sebesar 49 : 1. Rasio dosen dan tenaga kependidikan 1:1. Kondisi ini menunjukkan bahwa satu orang tenaga kependidikan yang dimiliki Undana saat ini melayani 49 orang mahasiswa dan 1 orang dosen. Pelayanan ini dimudahkan juga oleh sistem informasi yang dimiliki oleh Undana, misalnya untuk kegiatan akademik mahasiswa dilakukan melalui Siakad Undana (<https://siakad.undana.ac.id>). Tuntutan peraturan Kemendikbud adanya MBKM maka Undana mengembangkan system informasi kampus merdeka siska Undana (<https://siska.undana.ac.id>) (Gambar 4.16). Selain itu, tenaga kependidikan juga dimudahkan dengan adanya fasilitas komputer (PC dan laptop) untuk setiap pegawai dan jaringan wifi minimal sebesar 200 mbps telah dimiliki setiap Gedung di Undana. Untuk keperluan jaringan internet ini selama 3 tahun terakhir Undana mengeluarkan biaya rata-rata sebesar Rp 2,1 Milyar setiap tahun.

	Uraian	Tenaga Kependidikan PNS	Tenaga Kependidikan Non PNS	Total
	Golongan			
	-II	34		
	-III	170		
	-IV	16		
	Tingkat Pendidikan			
	-SD	3		

	-SMP	1		
	-SLTA	69		
	-Diploma	14		
	-Sarjana	102		
	-Magister	31		
	-Doktor			
	Total	215	511	726
	Persentase	29.61	70.39	100

Tabel 4.3. Tenaga Kependidikan berdasarkan Golongan dan Tingkat Pendidikan Formal

Dari 726 tenaga kependidikan yang dimiliki Undana di atas sebanyak 1 orang diangkat secara fungsional sebagai pustakawan, serta tidak ada laboran dan Teknisi. Rendahnya tenaga fungsional pustakawan dan tidak adanya laboran dan teknisi dan programmer ini disebabkan sistem penjurangan karir yang tidak memperhatikan tenaga fungsional strategis di atas. Pengembangan SDM khususnya tenaga kependidikan ke depan perlu memperhatikan kondisi ini.

No	Rincian	Jumlah
1	JPT pratama	2
2	JF Ahli Madya	8
3	JF Ahli Muda	48
4	Non JFT	9
5	Arsiparis Pelaksana/Penyelia	4
6	Teknisi Laboratorium	6
7	Non JFT (Pengadministrasian Umum/Pengelola/Teknisi)	115
8	Non JFT (Kasubag)	6
9	Tendik Non ASN	274
	Total	472

Tabel 4.4. Karier Struktural Tenaga Kependidikan di Undana tahun 2021

Merujuk pada asumsi dan data student body Undana Tahun 2020 sebanyak 36.265 Dengan jumlah tenaga kependidikan 472 orang maka rasio 1:76. Rasio ini menunjukkan bahwa 1 tenaga kependidikan harus melayani sekitar 76 orang. Rasio sudah mengindikasikan jumlah mahasiswa yang terlampaui banyak dilayani. Walaupun demikian, adanya teknologi komputer dalam jaringan dan sistem informasi yang dikembangkan dalam pelayanan mahasiswa menyebabkan mahasiswa mendapatkan pelayanan yang cukup baik.

Tabel 4.4. Memperlihatkan tenaga administrasi yang cukup banyak perlu segera didorong ke jabatan fungsional tertentu dengan kualitas tugas pokok dan fungsi yang jelas sesuai kebutuhan. Undana perlu meningkatkan kinerja tendik dengan menyiapkan sistem karier untuk mengisi berbagai jabatan fungsional sesuai dengan arahan pemerintah. Pengembangan karier bagi PNS di arahkan pada jabatan fungsional dengan cara: pengangkatan pertama, perpindahan dari jabatan lain, penyesuaian/impassing, serta promosi. Kondisi yang dimungkinkan

diterapkan di Undana adalah penyesuaian/impasing dengan tugas pokok dan fungsinya. Tendik non PNS perlu didorong menjadi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) secara bertahap dan selektif, sehingga status PPPK dapat mengisi jabatan fungsional sebagaimana dijelaskan dalam Pasal 2 PP 38 tahun 2018.

C.4.5. Indikator Kinerja Tambahan

Tuntutan kinerja sumberdaya manusia baik bagi dosen maupun kependidikan sangat tinggi dalam era yang penuh dengan daya saing ini. Terkait dengan tuntutan tersebut Undana telah menerapkan beberapa indikator kinerja tambahan baik terhadap dosen maupun tenaga kependidikan. Indikator kinerja tambahan selanjutnya dirumuskan dalam standar Undana yang melampaui SN Dikti. Beberapa standar tersebut, adalah:

1. Setiap dosen program Diploma tiga di Undana harus berkualifikasi akademik paling rendah lulusan magister atau magister terapan yang relevan dengan Program Studi dari Perguruan Tinggi Terakreditasi minimal baik sekali.
2. Setiap Dosen program sarjana harus berkualifikasi akademik paling rendah lulusan magister atau magister terapan yang relevan dengan Program Studi dari Perguruan Tinggi Terakreditasi minimal baik sekali.
3. Setiap Dosen program profesi harus berkualifikasi akademik paling rendah lulusan magister atau magister terapan yang relevan dengan Program Studi dari Perguruan Tinggi Terakreditasi minimal baik sekali dan berpengalaman kerja paling sedikit 2 (dua) tahun.
4. Setiap Dosen program magister harus berkualifikasi akademik lulusan doktor atau doktor terapan yang relevan dengan Program Studi serta sekurang-kurangnya memiliki jabatan lektor/lektor kepala.
5. Penghitungan beban kerja dosen yang didasarkan atas kegiatan pokok dosen yaitu Pendidikan, Penelitian; dan Pengabdian kepada Masyarakat maksimal 16 SKS per semester, kegiatan dalam bentuk pelaksanaan tugas tambahan maksimal 6 SKS per semester; dan kegiatan penunjang 2 SKS per semester.
6. UPPS dan Prodi berkewajiban memastikan nisbah Dosen dan mahasiswa untuk eksakta 1 : 25, dan non eksakta 1 : 30.
7. Jumlah Dosen tetap pada Perguruan Tinggi paling sedikit 70% (tujuh puluh persen) dari jumlah seluruh dosen yang relevan dengan Program Studi.
8. Jumlah dosen yang ditugaskan untuk menjalankan proses pembelajaran pada setiap Program Studi paling sedikit 12 (dua belas) orang yang relevan serta tetap memperhatikan nisbah dosen dan mahasiswa.
9. Tenaga Kependidikan memiliki kualifikasi akademik paling rendah lulusan program diploma 3 (tiga) yang dinyatakan dengan ijazah sesuai dengan kualifikasi tugas pokok dan fungsinya serta telah memiliki pengalaman minimal 3 tahun di bidangnya dan menguasai minimal 1 aplikasi (perpustakaan).
10. Tenaga Kependidikan (pustakawan) wajib memiliki sertifikat kompetensi pustakawan sesuai dengan bidang tugas dan keahlian perpustakaan.

Demikian pula Dosen sebagai peneliti dan pelaksana PkM dituntut untuk memiliki kinerja tambahan lainnya, seperti:

1. Rata-rata penelitian/dosen/tahun dengan biaya luar negeri harus lebih besar atau minimal sama dengan 0,1 dalam 3 tahun terakhir
2. Setiap dosen masuk dalam kelompok riset dan laboratorium riset serta terlibat aktif dalam jejaring tingkat nasional maupun internasional, menghasilkan produk riset yang bermanfaat untuk menyelesaikan permasalahan di masyarakat dan berdaya saing internasional minimal 1 pada tahun 2025.
3. Rasio jumlah penelitian yang relevan dengan bidang program studi dengan sumber pembiayaan luar negeri dengan jumlah dosen tetap setiap program studi (RI), $RI \geq 0,05$ untuk Program Sarjana, $RI \geq 0,07$ untuk Program Magister, dan $RI \geq 0,1$ untuk Program Doktor setiap tahun.
4. Setiap dosen masuk dalam kelompok riset dan laboratorium riset serta terlibat aktif dalam jejaring tingkat nasional maupun internasional, menghasilkan produk riset yang bermanfaat untuk menyelesaikan permasalahan di masyarakat dan berdaya saing internasional minimal 1 pada tahun 2025.
5. Rektor/Direktur PPS/Dekan dengan kewenangannya masing-masing memastikan rasio jumlah penelitian yang relevan dengan bidang program studi dengan sumber pembiayaan luar negeri dengan jumlah dosen tetap setiap program studi (RI), $RI \geq 0,05$ untuk Program Sarjana, $RI \geq 0,07$ untuk Program Magister, dan $RI \geq 0,1$ untuk Program Doktor setiap tahun.
6. Rektor/Direktur PPS/Dekan dengan kewenangannya masing-masing harus memastikan rasio antara jumlah publikasi dengan tema yang relevan dengan bidang program studi dengan jumlah dosen tetap program studi (RI), dimana untuk Program Sarjana $RI \geq 0,1$ sedangkan untuk Program Magister dan Doktor $RI \geq 0,2$ pada setiap tahun.
7. Rektor/Direktur PPS/Dekan dengan kewenangannya masing-masing harus memastikan rasio jumlah artikel karya ilmiah dosen tetap yang disitasi (RS) dengan jumlah dosen tetap program studi adalah lebih dari atau sama dengan 0,5 pada setiap tahun.
8. Rektor/Direktur PPS/Dekan dengan kewenangannya masing-masing harus memastikan rasio Luaran Penelitian (RLP) baik yang mendapat pengakuan HKI, dalam bentuk Teknologi Tepat Guna, Produk maupun yang diterbitkan dalam bentuk Buku ber-ISBN, Book Chapter dengan jumlah DTPS lebih dari 1 untuk Program Sarjana, dan lebih dari 2 untuk Program Magister dan Doktor setiap tahun.
9. Rektor, Ketua LPPM dan Dekan berkewajiban memastikan rasio jumlah penelitian yang melibatkan mahasiswa dengan jumlah judul penelitian dosen lebih dari atau minimal sama dengan 25 persen.
10. Rektor, Ketua LPPM dan Dekan berkewajiban memastikan hasil penelitian Dosen yang mendapatkan rekognisi Internasional dan atau bermanfaat untuk masyarakat/IDUKA.

Hampir semua standar tambahan terkait SDM adalah peningkatan dalam hal kualitas. Kualitas SDM yang ditetapkan Undana pada umumnya belum

terpenuhi namun penetapan standar tambahan ini harus diupayakan untuk dicapai. Oleh karena itu pengelolaan SDM ke depan harus memperhatikan kriteria di atas agar suatu saat dapat tercapai. Pencapaian standar akan membawa Undana ke peringkat akreditasi yang unggul dan Internasional.

C.4.6. Evaluasi Capaian Kinerja

Evaluasi terhadap indikator kinerja utama dan tambahan yang dimiliki Undana dilakukan setiap tahun. Hal ini terkait dengan kewajiban dosen baik dalam pengisian kinerja remunerasi, Beban Kerja Dosen (BKD) maupun pengisian SKP bagi setiap SDM baik dosen maupun tenaga kependidikan. Berdasarkan instrument remunerasi, BKD dan SKP tersebut selanjutnya dapat diketahui bagaimana kinerja dari dosen dan tenaga kependidikan. Jika dosen tidak mendapatkan tunjangan remunerasi atau pun BKD maka dapat dipastikan bahwa kinerja tridharma yang dimiliki tidak terpenuhi atau tidak tercapai.

Berdasarkan data pada Tabel 4.5 terlihat bahwa beberapa indikator kinerja utama dosen dan tenaga kependidikan masih belum tercapai yaitu produktivitas penelitian dan pengabdian kepada masyarakat pada dosen dan pustakawan, laboran dan teknisi pada tenaga kependidikan. Sementara itu indikator kinerja lainnya di Undana sudah melampaui. Hal ini menjadi dasar bagi pimpinan pengelola baik UPPS maupun Undana dalam rangka perbaikan mutu ke depan. Kondisi ini juga memperlihatkan bahwa dalam kriteria SDM Undana memiliki kekuatan dalam beberapa hal, yaitu kecukupan dosen, kualifikasi akademik, jabatan akademik dan sertifikasi dosen.

Tabel 4.5. Capaian Kinerja SDM di Undana

No	Indikator Kinerja		Capaian Kinerja	Akar Masalah	Faktor Pendukung	Faktor Penghambat	Tindak Lanjut
1	Kecukupan Dosen Perguruan Tinggi (orang)	Rasio jumlah dosen tetap (1018) yang memenuhi persyaratan dosen terhadap jumlah program studi.	Melampaui (=16.68, RDPS >16)	-	Undana sebagai PT dengan manajemen keuangan BLU dapat membuat kebijakan untuk merekrut dosen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK)	-	Ditingkatkan melalui pendistribusian dosen di tiap prodi yang merata sehingga beban kerja per dosen tidak besar
2	Jabatan Akademik Dosen	Persentase jumlah dosen yang memiliki jabatan fungsional guru besar terhadap jumlah seluruh dosen tetap.	Sangat rendah (=2%, P _{GB} ≥15%)	Pengembangan SDM belum berjalan secara terencana	-	Kurangnya motivasi dosen untuk studi lanjut Doktor	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Melakukan perjanjian kinerja setiap dosen untuk studi lanjut program Doktor ➢ Memfasilitasi tenaga dosen untuk mengurus kenaikan jabatan fungsional ke lektor kepala dan guru besar. ➢ Menyelenggarakan pelatihan secara periodik bagi dosen untuk peningkatan kompetensi yang dibutuhkan.
3	Dosen Tersertifikasi	Persentase jumlah dosen yang memiliki sertifikat kompetensi pendidik	Tercapai (70% P _{DS} ≥ 80%)	Pengembangan SDM belum berjalan secara terencana	-	Dosen baru non PNS tidak bisa mengikuti ujian sbg sertifikasi pendidik profesional	Ditingkatkan, Undana memfasilitasi 235 tenaga dosen PNS untuk mengurus dan mengikuti seleksi untuk lolos sertifikasi dosen.
4	Jumlah dosen tidak tetap	Persentase jumlah dosen tidak tetap terhadap jumlah seluruh dosen (dosen tetap dan dosen tidak tetap).	Melampaui (P _{DTT} ≤10%)	-	Sebagai BLU PT membuat kebijakan untuk merekrut dosen PPPK	-	Dipertahankan

5	Rasio Mahasiswa terhadap Dosen	Rasio jumlah mahasiswa terhadap jumlah dosen tetap.	Belum Tercapai = 35,62 (20 ≤ RMDT ≤ 30)	Jumlah mahasiswa terlalu banyak dibandingkan dengan jumlah dosen	Tendik non ASN didorong menjadi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) secara bertahap dan selektif untuk mengisi jabatan fungsional	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Lama studi tinggi ➢ Pendistribusian tenaga dosen di prodi tidak merata 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Rekrutmen dosen ➢ Percepatan masa studi mahasiswa ➢ Pengetatan seleksi dan menurunkan jumlah mahasiswa baru
6	Produktivitas Penelitian Dosen (judul)	Rata-rata penelitian/dosen /tahun dalam 3 tahun terakhir.	Tercapai	Jumlah penelitian sumber pembiayaan luar negeri sedikit		Kurangnya kerjasama penelitian dengan sumber pembiayaan LN	Menjaring kerjasama dan melakukan penelitian dengan sumber pembiayaan LN
7	Produktivitas PKM Dosen (judul)	Rata-rata PkM/dosen/tahun dalam 3 tahun terakhir.	Belum Tercapai (rendah)	Jumlah PkM sumber pembiayaan luar negeri sedikit		Kurangnya Kerjasama PkM dengan sumber pembiayaan LN	Menjaring kerjasama dan melakukan PkM dengan sumber pembiayaan LN
8	Rekognisi Dosen	Rata-rata jumlah pengakuan atas prestasi/ kinerja dosen terhadap jumlah dosen tetap dalam 3 tahun terakhir	Sangat baik	-	Dosen memiliki kompetensi sebagai keynote speaker /invited speaker, staf ahli, editor, mitra bestari, dan menerima penghargaan atas prestasi dan kinerja di tingkat nasional/ internasional.	-	Ditingkatkan
9	Tenaga Kependidikan (Pustakawan, Laboran, Teknisi, Tenaga Administrasi, dan lainnya)	Pustakawan	Belum Tercapai	Perencanaan, pengelolaan, dan pengembangan SDM tendik belum berjalan secara terencana	Tendik non ASN didorong menjadi PPPK secara bertahap dan selektif untuk mengisi jabatan fungsional -	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Tidak ada pendaftar yang memiliki kompetensi pustakawan ➢ Alih fungsi tugas dan jabatan 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Rekrutmen tenaga Pustakawan ➢ Mengalokasikan dana untuk studi lanjut/pelatihan bagi tenaga kependidikan dengan tugas khusus pustakawan ➢ Melakukan promosi

C.4.7. Penjaminan Mutu SDM

Undana memiliki komitmen yang tinggi dalam penjaminan mutu SDM baik dosen maupun tenaga kependidikan sesuai dengan dengan standar yang telah ditetapkan. Hal ini ditunjukkan oleh upaya yang cukup kuat dalam penjaminan mutu pengelolaan SDM melalui mekanisme PPEPP.

Undana memiliki organ mutu mulai dari tingkat universitas sampai ke tingkat program studi. Pada tingkat Universitas terdapat Lembaga Pengembangan Pembelajaran dan Penjaminan Mutu (LP3M). LP3M ini membawahi 5 pusat yakni, 1) Pusat Manajemen Mutu, AMI dan Akreditasi, 2) Pusat Pengembangan Pembelajaran, 3) Pusat Mata Kuliah Umum dan Penciri, 4) Pusat Pelatihan dan Kode Etik, dan 5) Pusat MBKM. Terkait pengembangan SDM terutama tenaga dosen pusat pelatihan dan kode etik berperan dalam memberikan pelatihan PEKERTI dan AA bagi semua dosen pemula di Undana maupun luar Undana. Sementara pusat manajemen mutu, AMI dan akreditasi memiliki tugas dan fungsi untuk merumuskan dokumen mutu yang nantinya akan ditetapkan oleh Rektor. Dokumen yang telah ditetapkan rector selanjutnya disosialisasikan untuk diimplementasikan semua pihak internal. Setiap tahun akan dilakukan audit mutu internal untuk mengetahui capaian terhadap pelaksanaan terhadap standar yang telah ditetapkan.

Sampai dengan saat ini Undana telah memiliki dokumen mutu berupa:kebijakan mutu, standar mutu, manual mutu dan format mutu yang ditetapkan Rektor melalui Surat Keputusan Rektor Nomor 834 Tahun 2017 Tentang Kebijakan Mutu, Standar Mutu, Manual Mutu, dan Formullir; SK Rektor Nomor 5 Tahun 22 Tentang Revisi SPMI dan Standar PT Undana.

Mekanisme penjaminan mutu internal yang dijalankan mengikuti mekanisme PPEPP (Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian dan Peningkatan) dalam setiap aspek. Undana telah menetapkan dan mensosialisasikan standar dosen dan tenaga kependidikan, standar peneliti, dan pelaksana PkM kepada dosen dan tenaga kependidikan setiap Prodi. Sosialisasi ini bertujuan agar semua pihak dapat memahami dan melaksanakan standar sesuai yang telah ditetapkan. Bagian kepegawaian Undana juga diharapkan dapat melaksanakan pengelolaan sumberdaya manusia sesuai standar yang ditetapkan.

Sistem perekrutan di dasarkan pada hasil analisis kebutuhan yang diusulkan dari tingkat Prodi. Analisis kebutuhan didasarkan pada rasio mahasiswa dan dosen yang menunjukkan beban kerja dosen, dan juga kompetensi yang masih kurang atau belum ada. Dosen dan tenaga kependidikan yang direkrut berdasarkan kriteria tertentu seperti kompetensi, kualifikasi, dan melalui beberapa tahapan uji baik tertulis maupun psikotest dan wawancara. Kompetensi dan kualifikasi biasanya didasarkan pada standar yang dimiliki Undana. Sistem perekrutan ini melalui beberapa jalur yaitu ASN dan tenaga kontrak Non ASN. Sistem perekrutan ASN memiliki system penjaminan mutu tertentu yang sudah terstandar secara nasional. Sementara perekrutan tenaga Non ASN dilakukan

dengan kriteria dan tahapan yang ditentukan oleh Undana sendiri.

Upaya pengembangan SDM juga dilakukan dalam upaya meningkatkan mutu SDM seperti diberikan kesempatan untuk melanjutkan studi, melakukan penelitian, dan PkM, mengikuti kegiatan lainnya untuk peningkatan kompetensi untuk dosen. Sedangkan tenaga kependidikan diberikan kesempatan untuk melakukan benchmarking pada bidang kerjanya untuk meningkatkan kompetensi sehingga mencapai kepuasan pelanggan baik dalam jangka pendek, menengah maupun jangka panjang.

C.4.8. Kepuasan Pengguna

Lembaga Pengembangan Pembelajaran dan Penjaminan Mutu (LP3M) Undana pada setiap tahun menjalankan survei kepuasan untuk melakukan evaluasi diri berdasarkan masukan dari semua stakeholder baik internal maupun eksternal. Beberapa dimensi utama yang diajukan kepada dosen dan tenaga kependidikan untuk mendapatkan penilaian yaitu sistem rekrutmen, seleksi dan penempatan; pengembangan diri dan karir; pemberian penghargaan, sanksi, dan retensi; serta pemberhentian dan pensiunan. Kegiatan ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran terhadap ketersediaan dan mutu SDM yang dimiliki untuk mendukung kegiatan Tri Dharma di Undana. Semua Dosen dan tenaga kependidikan ditargetkan untuk mengisi kuesioner yang telah disiapkan. Oleh karena itu penyebaran kuesioner yang ditempuh selain secara online juga dilakukan secara offline. Instrumen menggunakan bahasa yang mudah dipahami serta dapat diakses dengan mudah melalui portal Undana : www.undana.ac.id oleh berbagai pemangku kepentingan. Selain itu juga disebarakan melalui WA pada berbagai grup di setiap Fakultas atau Lembaga.

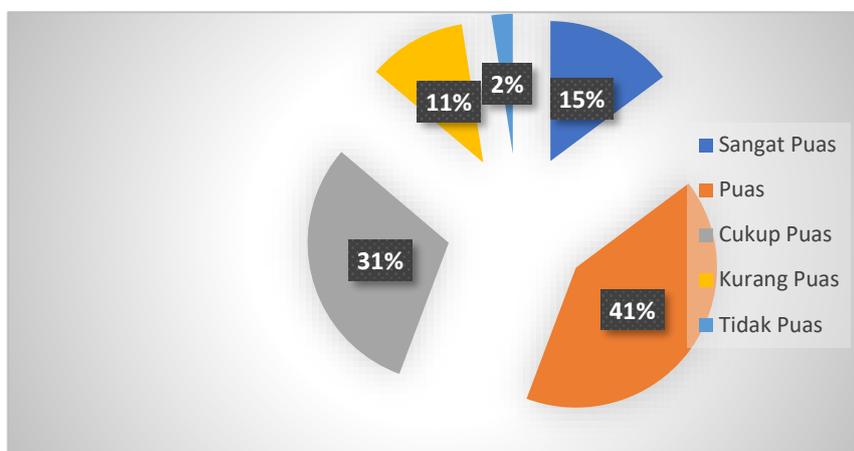
Sebelum digunakan terlebih dahulu dilakukan pengujian terhadap validitas dan reliabilitas instrumen dengan menggunakan rational judgement atau FGD. Hasil FGD akan mengindikasikan semua item pertanyaan atau pernyataan dalam instrumen valid untuk mengukur tingkat kepuasan. Pengukuran tingkat kepuasan menggunakan skala likert yang meliputi 5 level kepuasan, yaitu sangat puas, puas, cukup puas, kurang puas dan tidak puas (Gambar 4.17). Jika hasil uji validitas isi instrument telah menunjukkan bahwa semua item pernyataan mewakili materi kepuasan yang akan diukur maka instrumen tersebut telah representatif dalam mengukur tingkat kepuasan. Hasil uji validitas dengan menggunakan korelasi pearson diperoleh koefisien korelasi sebesar 0,43 yang menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan valid mengukur kepuasan SDM yang diukur. Demikianlah uji kesahihan isi instrumen, menunjukkan semua item pernyataan cukup mewakili materi kepuasan yang akan diukur.

Selain itu, dilakukan pengujian reliabilitas. Hasil uji keandalan instrumen, diperoleh cronbach alfa sebesar 0,78, yang mengindikasikan semua item pernyataan dalam instrumen reliabel untuk mengukur tingkat kepuasan. Oleh

karenanya, instrumen yang digunakan telah representatif dalam mengukur tingkat kepuasan.

Data yang diperoleh dari selanjutnya dianalisis secara deskriptif untuk mengetahui tingkat kepuasan dosen dan tenaga kependidikan yang terlibat dalam manajemen. Aspek dengan tingkat kepuasan yang masih rendah akan dievaluasi oleh pihak manajemen dalam rapat tinjauan manajemen baik tingkat Fakultas maupun Rektorat yang dilaksanakan setiap tahun.

Hasil survei yang tergambar (Gambar 4.17) menunjukkan bahwa rata-rata tingkat kepuasan dosen dan tenaga kependidikan untuk berbagai aspek layanan manajemen pengelolaan SDM yaitu 14,7% sangat puas, dan 41,0% puas, 30,6% cukup puas, 11,3% kurang puas dan 2,3% yang menyatakan tidak puas.



Gambar 4.17. Rekapitulasi Tingkat Kepuasan Dosen dan Tenaga Kependidikan di Undana

Hasil survei kepuasan di atas menunjukkan manajemen sumber daya manusia di lingkungan Undana relative memberikan kepuasan yang tinggi bagi semua pihak internal dalam hal ini dosen dan tenaga kependidikan. Terdapat sekitar 87% dosen maupun tenaga kependidikan yang menyatakan kepuasan di atas level cukup puas terhadap layanan manajemen yang dilakukan oleh Undana saat ini. Hanya sekitar 13% sisanya yang menyatakan kurang dan tidak puas terhadap layanan manajemen SDM Undana. Walaupun yang menyatakan kurang puas dan tidak puas relative kecil namun pihak manajemen Undana menindaklanjuti atas hasil ini. Pimpinan Undana selalu mengadakan rapat evaluasi dan koordinasi secara berkala setiap tahun terus dilakukan di tingkat Undana untuk mengakomodir setiap masalah yang dihadapi dalam pelayanan sehingga menimbulkan ketidakpuasan. Sebelum dilakukan rapat koordinasi di tingkat Undana, biasanya terlebih dahulu dilakukan rapat koordinasi di tingkat Fakultas/Pascasarjana untuk menampung berbagai permasalahan yang dihadapi.

C.4.9. Kesimpulan Hasil Evaluasi Ketercapaian Standar SDM serta Tindak Lanjut

Ada tiga indikator kinerja utama pada standar SDM, yaitu Profil Dosen yang meliputi Kecukupan Dosen, Jabatan Akademik, Sertifikasi Dosen, Dosen Tidak Tetap, Beban Kerja Dosen; Kinerja Dosen, yang meliputi Produktivitas Penelitian dan PkM, dan Rekognisi Dosen; dan standar Tenaga Kependidikan. Berdasarkan hasil evaluasi ada beberapa masalah yang menjadi penghambat pada kriteria SDM antara lain:

- a. Sertifikasi dosen: hasil evaluasi menunjukkan persentase jumlah dosen yang memiliki sertifikat profesi tercapai namun belum optimal karena 305 dosen tetap yang belum tersertifikasi baik PNS maupun non PNS (PPP) yang tidak bisa mengikuti ujian sertifikasi pendidik profesional.
- b. Jabatan akademik/fungsional dosen: dari hasil evaluasi menunjukkan (1) rendahnya persentase jumlah dosen berpendidikan doctoral; (2) rendahnya jumlah dosen yang memiliki jabatan fungsional guru besar; (3) dan dosen dengan jabatan akademik lektor kepala yang rendah, disebabkan pengembangan SDM dosen di Undana belum berjalan secara terencana, di samping itu juga ada kecenderungan kurangnya motivasi dan inisiatif dosen untuk studi lanjut Doktor.
- c. Beban kerja dosen: dari hasil evaluasi menunjukkan bahwa rasio jumlah mahasiswa dan dosen pada beberapa prodi masih sangat rendah, namun di beberapa prodi yang lain rasionya cukup tinggi, sehingga beban kerja per dosen cukup besar.
- d. produktivitas penelitian dan PkM dosen dengan sumber pembiayaan luar negeri: dari hasil evaluasi terhadap produktivitas penelitian dan PkM memperlihatkan bahwa dosen tetap Undana memiliki produktivitas yang masih rendah terutama penelitian dan PkM dengan sumber pembiayaannya dari luar negeri. Untuk rata-rata jumlah penelitian dengan sumber pembiayaan luar negeri hanya sebesar 0,01, sedangkan untuk PkM dengan sumber pembiayaan dari luar negeri tidak ada.
- e. Tenaga Kependidikan: dari hasil evaluasi untuk jumlah tenaga kependidikan (tenaga administrasi) yang ada berada pada tingkat kecukupan yang memadai. Hal ini dapat dilihat dari rasio mahasiswa dan tenaga kependidikan sebesar 76:1. Rasio dosen dan tenaga kependidikan 2 : 1. Kondisi ini menunjukkan bahwa satu orang tenaga kependidikan yang dimiliki Undana saat ini melayani 76 orang mahasiswa dan 2 orang dosen. Sedangkan jumlah tendik jumlah pustakawan hanya 1 tenaga dan tidak ada tenaga laboran maupun teknisi.

Beberapa langkah tindak lanjut telah dilakukan oleh Undana dalam pengembangan tenaga dosen maupun tendik yaitu dengan cara memberikan pelatihan dan bimbingan dalam proses kenaikan angka kredit jabatan akademik, sertifikasi dosen, penyusunan SKP dan sebagainya. Pimpinan Undana baik Rektor maupun Dekan terus mendorong para dosen untuk studi lanjut ke jenjang Doktor. Berkaitan dengan beban kerja dosen yang cukup besar, Undana mendorong

tendik non ASN menjadi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) secara bertahap dan selektif untuk mengisi jabatan fungsional, memfasilitasi tenaga dosen yang belum bersertifikat untuk mengikuti pelatihan atau diklat agar mendapatkan sertifikat sesuai dengan kompetensinya. Terkait dengan peningkatan kinerja dosen, Undana berupaya untuk meningkatkan kerjasama penelitian maupun PkM dengan sumber pembiayaan dalam negeri luar PT dan luar negeri, melakukan peningkatan kapasitas dari tenaga dosen yang dimiliki melalui pelatihan dan bimbingan penulisan proposal agar bisa bersaing untuk mendapatkan penelitian maupun PkM dengan sumber pembiayaan dalam negeri luar PT maupun sumber pembiayaan luar negeri, memperbanyak sosialisasi dan klinik proposal di LP2M. Selanjutnya untuk pelayanan yang optimal kepada mahasiswa dan dosen, maka Undana mengalokasikan dana dan mengikutsertakan tenaga kependidikan mengikuti pelatihan-pelatihan, diklat dan seminar, membuat rencana perekrutan bagi tenaga pustakawan, laboran dan teknisi serta mengalokasikan dana dan mengirim tendik ASN PPPK untuk mengikuti pelatihan/diklat dan seminar agar mendapatkan sertifikat sesuai dengan kompetensinya.