

C.4. Sumber Daya Manusia

(1) Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan unsur yang strategis dan penting dalam manajemen pendidikan tinggi. Oleh karena itu 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 sejak 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.

Rasionalisasi penetapan standar sumber daya manusia adalah untuk pencapaian kompetensi lulusan yang telah ditetapkan dan dapat beradaptasi dengan perkembangan Informasi dan Teknologi (IT) yang terus berubah. Dalam kerangka tersebut sistem penjaminan mutu di Undana membutuhkan standar tertentu dalam sistem seleksi/perekrutan, penempatan, pengembangan, retensi, dan pemberhentian dosen dan tenaga kependidikan untuk menjamin mutu penyelenggaraan program akademik. Dengan demikian kualitas tenaga dosen dan tenaga kependidikan terus ditingkatkan untuk memenuhi harapan stakeholder. Aspek penting lainnya dalam mendukung penerapan standar adalah komitmen dari para pimpinan manajemen baik di tingkat Fakultas maupun di tingkat Universitas.

Mekanisme dalam penetapan standar SDM melalui tahapan berikut:

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.

(2) Kebijakan

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

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

1. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia [Nomor 2 Tahun 2009 tentang Statuta Universitas Nusa Cendana](#)
2. Permendikbudristek Nomor 25 Tahun 2021 Tentang [Organisasi dan Tata Kerja Universitas Nusa Cendana](#)
3. Peraturan Rektor Undana Nomor 03/PP/2019 tentang [Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan di Undana](#);
4. Peraturan Rektor Nomor 5 Tahun 2022 tentang [Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan di Undana](#).
5. Peraturan Rektor Undana Nomor 10 tahun 2020 tentang [Rencana Strategis dan Rencana Strategis Bisnis Undana Tahun 2020-2024](#);
6. [Panduan Merdeka Belajar–Kampus Merdeka \(MB-KM\) Universitas Nusa Cendana](#) Tahun 2020;
7. Peraturan Rektor Undana Nomor 02 Tahun 2018 tentang [Asistensi dalam Sistem Pembelajaran Di Lingkungan Undana](#);
8. Peraturan Rektor Undana Nomor 344A/PP/213 tentang [Kode Etik dan Peraturan Disiplin Dosen Undana](#);
9. Peraturan Rektor Undana Nomor 93 Tahun 2016 tentang [Standar Pelayanan Minimum Universitas Nusa Cendana](#);
10. Peraturan Rektor Undana Nomor 05 Tahun 2018 tentang [Dosen Tetap, Homepage, Pengampu Program Studi dan Perhitungan Beban Kerja](#);
11. Peraturan Rektor Undana Nomor 23 Tahun 2018 tentang [Uraian Tugas Kerja Unit Di Lingkungan Undana](#);

12. Peraturan Rektor Undana Nomor 25 Tahun 2018 tentang [Rubrik Kinerja Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan Undana](#);
13. Peraturan Rektor Undana Nomor 02 Tahun 2021 Tentang [Pengangkatan dan Pemberhentian Pegawai Badan Layanan Umum Non Aparatur Sipil Negara](#);
14. Peraturan Rektor Nomor 7 Tahun 2021 tentang [Kalender Akademik Universitas Nusa Cendana Tahun Akademik 2021/2022](#);

b) 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 dukungan 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 4644/UN15.10/KP/2024
2. [Analisis Kebutuhan Tenaga Kependidikan](#) Nomor 4644/UN15.10/KP/2024
3. [Rencana Pengadaan Tenaga Kependidikan Baru](#) Nomor 4644/UN15.10/KP/2024
4. [Rencana Pengadaan Tenaga Dosen Baru](#) Nomor 4644/UN15.10/KP/2024

Proses perencanaan tenaga dosen dan tenaga kependidikan di Undana diawali dengan tahapan : Prodi bersama Fakultas melakukan analisis kebutuhan berdasarkan: a) Perkembangan jumlah mahasiswa, b) Perkembangan unit organisasi, dan c) Jumlah dosen dan tenaga kependidikan yang menjelang pension. Selanjutnya Fakultas membuat daftar kebutuhan dosen dan tenaga kependidikan dan diusulkan ke Universitas. 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

Undana sebagai Universitas Negeri dalam merencanakan, mengadakan, dan pengangkatan CPNS mengacu pada Surat Edaran Sekretaris Jenderal Kementerian Pendidikan Nasional [Nomor: 71269/A4/KP/2010](#) tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan, Pengadaan CPNS Formasi Tahun 2010 dari Pelamar Umum Di Lingkungan Kementerian Pendidikan Nasional. Rekrutmen pegawai negeri sipil dosen dan tenaga kependidikan dibuka secara luas dan transparan bagi masyarakat umum dengan menyertakan syarat administratif dan kualifikasi yang perlu dipenuhi pelamar.

Langkah dalam rekrutmen dosen PNS dimulai dengan analisis kebutuhan dan pemetaan formasi jabatan dosen dari tingkat prodi. ([contoh analisis formasi jabatan di tingkat Prodi](#)). Para pelamar dapat mengakses untuk mengetahui formasi dosen melalui web: <https://casn.kemdikbud.go.id/>. Pelamar yang memiliki formasi akan melakukan pendaftaran melalui website: <https://casn.kemdikbud.go.id/> sesuai formasi yang ada. Selanjutnya akan dilakukan seleksi administrasi, dilanjutkan dengan Seleksi Kompetensi Dasar (SKD) melalui Computer Assisted Test (CAT) dengan bobot 40%. Peserta yang lulus SKD akan lanjut tahap berikutnya yaitu Seleksi Kompetensi Bidang (SKB) melalui Computer Based Test (CBT) dengan bobot 60%. Semua tahapan di atas belum melibatkan Undana atau dilakukan secara nasional yaitu dari kemendikbudristek. Peserta yang lulus akan melanjutkan ke tahap wawancara yang melibatkan pihak Undana. Selanjutnya diikuti dengan tahapan microteaching. Selanjutnya adalah tahapan

pengumuman Kelulusan melalui Website: <https://casn.kemdikbud.go.id/>. Tahap terakhir sebelum penempatan adalah pengisian Daftar Riwayat Hidup melalui Website: <https://casn.kemdikbud.go.id/>.

Tabel 4.1. Tahapan, Materi Test dan *Passing Grade* dalam Test CPNS

Tahapan	Materi Ujian	<i>Passing Grade</i>
SKD (CAT)	Tes Intelegensi Umum (TIU)	80
	Tes wawasan Kebangsaan (TWK)	65
	Tes Karakteristik Pribadi (TKP)	166
SKB (CBT)	Etika dan Tridharma PT	30
	Literasi Bahasa Inggris	30
	Penalaran dan pemecahan masalah	30
	Dimensi psikologi	66
Wawancara		12
Microteaching		12,5

Proses rekrutmen tenaga lainnya dalam hal ini kesehatan untuk rumah sakit Undana pun dilakukan terbuka secara *online* melalui website universitas (<https://undana.ac.id/lowongan-kerja/>). 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*.

Seleksi/perekrutan SDM baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan didasarkan pada dokumen-dokumen berikut ini:
 (1) [Prosedur Rekrutmen Pegawai Nomor: 4665/UN15.10/KP/2024](#)
 (2) [Pengangkatan CPNS dan Pengangkatan CPNS menjadi PNS Nomor: 4663/UN15.10/PK/2024](#).



Gambar 4.1. Garis Besar Tahapan Perekrutan CPNS di Undana

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 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. [MutasiTenagaKependidikanNomor:4643/UN15.10/KP/2024](#)
2. [PenempatanTenagaDosenNomor:4643/UN15.10/KP/2024](#)
3. [PenempatanTenagaKependidikanNomor:4643/UN15.10/KP2024](#).

Sesuai peraturan pegawai negeri sipil, semua tenaga kependidikan baru dalam status calon tenaga kependidikan negeri sipil (CPNS) diwajibkan mengikuti pelatihan dasar (Latsar) yang merupakan kegiatan orientasi kerja. Untuk tenaga kependidikan administrasi, orientasi tidak hanya dalam bentuk latsar, 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).

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 892/DK/2022](#) tentang Pengangkatan Tim Pembinaan Aparatur (BINAP) Universitas Nusa Cendana.
4. [Keputusan Rektor Undana Nomor 861/KP/2023](#) tentang Pengangkatan Tim dan Sekretariat Pembinaan Aparatur (BINAP) Universitas Nusa Cendana

Undana secara konsisten berupaya mengembangkan dan meningkatkan kualifikasi dan kompetensi SDM sebagai investasi yang bersifat strategis. Upaya ini sekaligus bertujuan meningkatkan profesionalisme SDM universitas dalam menjalankan tugas dan tanggung-jawab yang diemban. Agar 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.

Agar bisa melakukan tugas di bidang pendidikan maka dosen harus memiliki kompetensi khusus dalam tugas fungsional dosen maka diwajibkan juga mengikuti program Peningkatan Ketrampilan Teknik Instruksional (PEKERTI). Program ini 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.

Pengembangan karir dosen untuk memenuhi jabatan yang akan diisi, dilakukan melalui berbagai cara seperti studi lanjut (S-3 dan spesialis), nondegree training, workshop, seminar dalam dan luar negeri. Data tahun 2021 menunjukkan jumlah dosen S3 sebesar 202 orang dan pada tahun 2023 telah meningkat 59,9% menjadi sebanyak 323 orang. 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, pada tahun 2021 hanya sebanyak 18 orang atau 3,14% berjabatan Guru Besar, meningkat

menjadi 34 orang pada tahun 2024 ini. Beberapa kebijakan internal rektor Undana yang dilakukan adalah pengalokasian dana penelitian untuk percepatan guru besar. Selain itu adanya alokasi dana untuk publikasi hasil penelitian pada jurnal internasional bereputasi.

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. Dalam kerangka pengembangan karir tenaga kependidikan melakukan peningkatan kualifikasi atas inisiatif sendiri dan peningkatan kompetensi dengan alokasi pendanaan dari Universitas. Hal ini sesuai dengan [Permendikbud No 34 tahun 2023](#) tentang pengembangan kompetensi ASN.

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 skema BMU beasiswa mandiri Undana](#). Tenaga pendidik dan kependidikan yang melanjutkan studi dalam negeri dan di luar Undana didukung melalui penyediaan [tunjangan biaya hidup, SPP, dan penelitian](#). Bukti pembayaran bantuan biaya Pendidikan dari dosen Undana: [atas nama salmon Runesi](#); dan [atas nama Christine C. Foenay](#)) yang besarnya bervariasi sesuai strata pendidikannya; sementara bagi mereka yang belajar di Undana, diberikan kompensasi dalam bentuk pemotongan biaya studi (SPP) sampai 50%. SOP yang digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan pengembangan SDM, adalah:

1. [Prosedur Merit Promosi Dan Karir Jabatan Fungsional Dosen Nomor: 4666/UN15.10/KP/2024](#)
2. [Merit Promosi Dan Karir Jabatan Struktural Dosen Nomor: 4643/UN15.10/KP/2024](#)
3. [Merit Promosi Dan Karir Jabatan Fungsional Pegawai Nomor: 4643/UN15.10/KP/2024](#)
4. [Merit Promosi Dan Karir Jabatan Struktural Pegawai Nomor: 4643/UN15.10/KP/2024](#)

5) Retensi

Saat ini jumlah dosen tetap PNS Undana sebanyak 1018 orang dan dosen tidak tetap sebanyak 87 orang. Dari 1018 dosen tersebut 18 orang yang saat ini tengah mengikuti pendidikan S3 dan spesialis. Hal ini dibuktikan oleh contoh [SK tugas belajar ke 18 dosen](#) tersebut. Seluruh dosen diberikan kesempatan seluas-luasnya untuk mengikuti berbagai kegiatan ilmiah, seperti: seminar

baik di tingkat nasional maupun internasional, baik secara online ataupun offline. Dosen Undana juga diberikan kesempatan dan alokasi dana untuk mengikuti pendidikan program profesi dan sertifikasi yang dibuat dalam bentuk ([perjanjian kinerja pada setiap unit fakultas](#)).

Baik dosen maupun tenaga kependidikan juga mendapatkan kesempatan untuk studi lanjut dan mendapatkan bantuan biaya dari Undana. Berikut beberapa bukti Surat Keputusan Rektor ([959/KU/2023](#), [1643/KU/2023](#), dan [1670/KU/2023](#)) tentang penerima bantuan biaya studi lanjut untuk dosen dan tenaga kependidikan. Khusus dosen diberikan kesempatan untuk melaksanakan tugas pendidikan, penelitian dan PkM dengan lembaga lainnya di luar PT. Adanya penghargaan terhadap kinerja SDM di Undana ini memberikan motivasi bagi setiap SDM untuk meningkatkan kinerja secara optimal dari waktu ke waktu

Retensi SDM yaitu upaya Undana untuk mempertahankan keseimbangan antara kualitas dan jumlah layanan dari total kebutuhan SDM yang dimiliki. Misalnya setiap Prodi minimal memiliki 6 dosen *home base* yang harus sesuai standar kualifikasi dan kompetensi inti Prodi. Apabila terjadi retensi di luar batas toleransi 5-10% untuk jumlah SDM maka direkrut tenaga non ASN untuk menutupi. Sedangkan dari sisi kualitas dipertimbangkan rekrutmen tambahan berdasarkan spesialisasi dan kompetensi SDM yang dibutuhkan.

Upaya retensi yang dilakukan Undana terhadap semua SDM yang dimiliki baik tenaga dosen maupun tenaga kependidikan, adalah: pemberian penghargaan dan tunjangan kinerja bagi tenaga kependidikan serta tunjangan sertifikasi dan tunjangan fungsional bagi tenaga dosen. Selain itu tunjangan remunerasi bagi dosen dan tenaga kependidikan. Tenaga non ASN baik dosen maupun tenaga kependidikan diberikan insentif sesuai standar minimal UMR BPJS tenaga kerja, BPJS Kesehatan, Tunjangan Perbaikan Penghasilan, dan uang lauk pauk. Apabila terjadi kekurangan tenaga dosen tetap dalam proses belajar mengajar maka direkrut lagi Dosen Luar Biasa (DLB) untuk mengajar mata kuliah sesuai spesialisasi dan kepakaran. Pembayaran DLB didasarkan pada jumlah pertemuan dan SKS per semester. Retensi lainnya adalah layanan fasilitas kesehatan Rumah Sakit Undana dan rujukan dari Klinik Pratma Undana.

Ada beberapa sistem evaluasi kinerja yang dikembangkan di Undana dan dilakukan secara berkala setiap semester, adalah melalui Perjanjian Kinerja secara berjenjang (PK). Berikut adalah contoh [PK dekan dengan Koordinator Prodi](#). Sistem evaluasi dan mekanisme kontrol lainnya adalah [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 sistem 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.

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. Undana memiliki 726 tenaga kependidikan yang tersebar dalam kelas jabatan 3 hingga 14.

Sistem informasi yang dimiliki Undana untuk mendapatkan tunjangan ini adalah sistem yang dapat diakses melalui [sistem Undana](#). 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.

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 [remunerasi Undana](#). 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. Penghargaan diberikan ketika dosen/tenaga kependidikan yang berhasil meraih prestasi, misalnya terpilih sebagai "dosen/pegawai teladan" atau inovasi teknologi, kejuaraan olahraga, 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".

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 4.2 ([SOP Pengusulan Penerimaan Penghargaan Satya Lencana Nomor: 4645/UN15.10/KP/2024](#)). 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 SatyaLencana Karya Satya, 6 dosen dan 9 tenaga kependidikan menerima penghargaan Satya Lencana Karya Satya XXX Tahun, 11 dosen menerima penghargaan SatyaLencana Karya Satya X Tahun, dan 2 tenaga kependidikan menerima penghargaan Satya Lencana Karya Satya XX Tahun (Gambar 4.3).



Gambar 4.3. 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. [Peraturan Pemerintah 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 meliputi: a) Sanksi hukuman disiplin ringan, (teguran lisan, teguran tertulis, dan pernyataan tidak puas secara tertulis); b) Sanksi hukuman disiplin sedang (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); dan c) Sanksi hukuman disiplin berat (penurunan pangkat pada pangkat yang setingkat lebih rendah untuk paling lama 1 (satu) tahun, pembebasan dari jabatan, pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri, dan pemberhentian tidak dengan hormat sebagai dosen).

Penerapan sanksi oleh Undana, setelah mempertimbangkan semua data dan informasi yang tersedia, dapat mulai dari yang paling ringan sampai yang terberat, yaitu pemecatan atau pemberhentian dengan tidak hormat. Beberapa data berikut ini menunjukkan implementasi atas sanksi yang diberlakukan.

Tabel 4.2. Implementasi Sanksi di Lingkungan Undana

Jenis sanksi	Jumlah Orang	Bukti Dokumen
Pemberhentian Tidak dengan hormat Tidak atas permintaan sendiri	1	SK Rektor Nomor 486/KP/2024
Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri	2	1) SK Rektor Nomor 201/DK/2024 2) SK Rektor Nomor 200/DK2024
Mutasi Tugas	11	Surat Tugas Mutasi Nomor 4863/UN15.5/KP/2024

Sanksi penurunan pangkat/jabatan akademik, penundaan pembayaran serdos dan remun, sanksi ringan (penundaan kenaikan gaji berkala), pemotongan remunerasi, surat teguran. Bentuk teguran ini merupakan upaya menjalankan *good university governance*.

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 karena adanya perubahan kebijakan, sebagai respon terhadap permintaan yang

bersangkutan atau karena alasan kesehatan yang tidak memungkinkan seseorang menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara maksimal. Sebagai contoh pada tahun 2023 Undana telah menerapkan pemberhentian pegawai saat ini telah dilakukan dengan berbagai pertimbangan yaitu [1 dosen yang sudah memasuki purna bakti](#) dan [15 dosen tenaga pendidik non ASN yang telah lulus sebagai dosen PPPK \(P3K\)](#). Pada kasus tertentu dimana PNS melakukan pelanggaran disiplin dengan sanksi hukuman berat maka dikenakan pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri dan pemberhentian tidak dengan hormat sebagai Dosen Universitas. Beberapa SOP terkait pelaksanaan kebijakan pemberhentian disajikan berikut:

1. [Pemberhentian Tenaga Kependidikan Nomor: 4658/UN15.10/KP/2024](#)
2. [Pensiun PNS Nomor: 4658/UN15.10/KP/2024](#)

(3) Standar Perguruan Tinggi dan Strategi Pencapaian Standar

Undana telah memiliki standar dosen dan tenaga kependidikan, standar peneliti, dan standar pelaksana PKM. Penetapan standar dosen, tenaga kependidikan, peneliti dan pelaksana PkM mengikuti prosedur berikut: (1) Menjadikan visi dan misi Undana sebagai titik tolak dan tujuan akhir, mulai dari merancang hingga menetapkan standar dosen dan tenaga kependidikan, peneliti dan pelaksana PkM; (2) Mengumpulkan dan mempelajari semua perundang-undangan dan pedoman tertulis lainnya tentang pengelolaan SDM, penelitian, dan pelaksana PkM; (3) Melakukan evaluasi diri melalui analisis SWOT; (4) Melakukan survei kepuasan internal dan eksternal tentang sistem pengelolaan dosen dan tenaga kependidikan, peneliti dan pelaksana PkM di Undana; (5) Rumuskan draf standar dosen dan tenaga kependidikan, peneliti dan pelaksana PkM menggunakan rumus ABCD; (6) Lakukan uji public atau 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 uji public nomor 6; (8) Edit dan verifikasi pernyataan standar dosen dan tenaga kependidikan, peneliti dan pelaksana PkM 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.

Undana telah melakukan rencana pengembangan SDM sebagai Langkah konkrit awal merealisasikan strategi pencapaian standar SDM. Rencana pengembangan SDM di Undana sebelumnya dan ke depan mengikuti road map pengembangan ASN di Undana tahun 2021-2025 (Gambar 4.5). Diharapkan pada tahun 2022 telah terbangunnya 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 4.4. Road Map Pengembangan ASN Undana, Tahun 2021-2025

Berdasarkan kejelasan *road map* tersebut selanjutnya ditetapkan regulasi, kerangka pendanaan, kerangka kelembagaan melalui berbagai strategi pencapaiannya. Oleh karena itu telah ditetapkan strategi pengembangan SDM dalam hal ini dosen (pendidik, Peneliti dan pelaksana PkM) dan tenaga kependidikan di Undana tahun 2021 dan 2025, sebagai berikut:

1. Mendorong dan memberikan kesempatan kepada tenaga dosen (sebagai pendidik, peneliti, dan pelaksana PkM) untuk melanjutkan pendidikan hingga jenjang doktor dan tenaga kependidikan melalui program beasiswa internal maupun eksternal.
Alokasi dana terbukti dengan adanya [Peraturan Rektor Undana Nomor 19 Tahun 2022 tentang bantuan biaya studi lanjut Pendidikan pascasarjana bagi dosen dan tenaga kependidikan Universitas Nusa cendana](#). Bukti lainnya adalah [Keputusan Kepala Biro SDM Kemendikbudristek Nomor 67882/B/09/2023 tentang pemberian tugas belajar PNS kemendikbudristek atas nama dr. Dyah Gita Rambu Kareri, SpKFR, M.Si. Med.](#)
2. Mendorong dan memberikan kesempatan kepada tenaga dosen sebagai pendidik, peneliti dan pelaksana PkM untuk meningkatkan penguasaan metodologi penerapan keilmuan yang dilakukan pihak internal maupun eksternal sehingga kapasitas dosen sebagai pelaksana meningkat.
[Contoh di Prodi Doktor Peternakan diadakan pelatihan metode analisis data menggunakan ANFIS.](#)
3. Mengadakan pelatihan tentang metodologi penerapan keilmuan di internal Undana.

4. Mengaktifkan kegiatan diskusi kelompok dosen bidang ilmu pada setiap program studi. Salah satu contoh [SK Dekan Fakultas Peternakan Kelautan dan Perikanan Undana Nomor: 118/PP/2023 tentang pengangkatan satuan tugas pengembangan bidang keilmuan pada Prodi sarjana Peternakan Fakultas Peternakan Kelautan dan Perikanan](#).
5. Mendorong dosen untuk berpartisipasi dalam berbagai forum ilmiah baik internal maupun eksternal. Berikut adalah [bukti beberapa kegiatan dari yang diikuti dalam beberapa forum ilmiah](#).
6. Mendorong setiap dosen sebagai pendidik, peneliti dan pelaksana PKM mengikuti kaidah-kaidah (kode etik) yang berlaku. Hal ini telah diatur dalam [Peraturan rektor Undana No 5 tahun 2024 tentang Kode Etik dan Etika Akademik Universitas Nusa cendana](#).
7. Mengadakan workshop bagi semua dosen dalam merencanakan dan melaksanakan PKM untuk menyelesaikan permasalahan di masyarakat dan berdaya saing nasional. Hal ini direalisasikan dengan memberikan kesempatan setiap Prodi mengalokasikan dana untuk kegiatan workshop. [Contoh kegiatan workshop penulisan jurnal dari prodi Doktor Peternakan pada tahun 2022](#).
8. Mendorong semua dosen untuk melibatkan mahasiswa sejak perencanaan sampai pelaporan dalam kegiatan penelitian dan PKM. Hal ini dibuktikan dengan system informasi penelitian yang mewajibkan setiap judul penelitian dosen melibatkan mahasiswa.

Tabel 4.3. 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				√

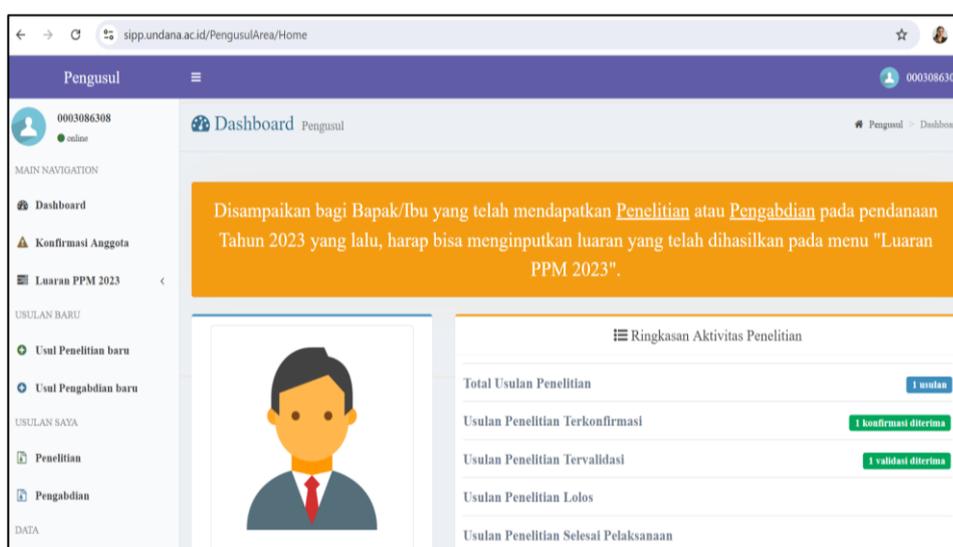
Mekanisme kontrol untuk pencapaian standar dosen dan tenaga kependidikan antara lain dilakukan:

1. Satuan Pengawas Intern (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 (contoh [Keputusan Rektor Undana Nomor 250/DK/2023 tentang pengangkatan tim reviewer proposal penelitian pada Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat Undana](#)) 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. Berikut ini contoh [dokumen hasil review penelitian dari reviewer internal](#).



Gambar 4.5. Permintaan Upload Luaran dalam sipp.undana.ac.id

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. Luaran akan diupload dalam system informasi penelitian dan pengabdian (Gambar 4.5). 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.

(4) Indikator Kinerja Utama

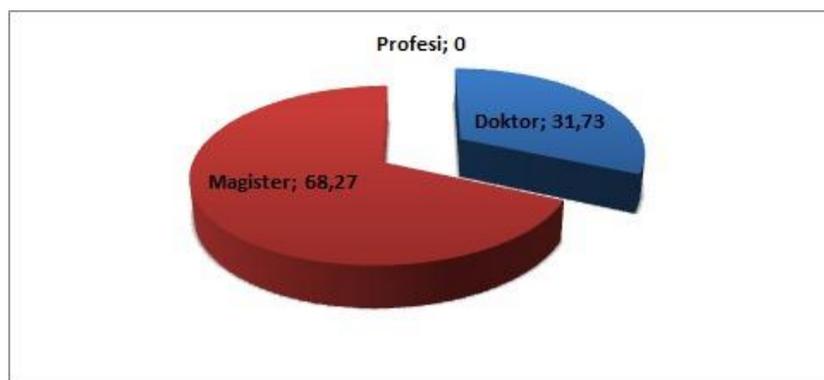
a) Profil Dosen

1) Kecukupan Dosen Perguruan Tinggi

Undana telah memiliki rasio jumlah dosen tetap yang memenuhi persyaratan dosen terhadap jumlah program studi (RDPS) sebesar 1: 13,35. Nilai RDPS ini menunjukkan rata-rata dosen yang terdistribusi di setiap Prodi sebanyak 13,35 orang. Nilai RDPS di atas tergolong sangat baik dan perlu dipertahankan jumlah dan kualitasnya. Rasio ini diperoleh dari jumlah dosen tetap yang dimiliki Undana saat ini sebanyak 1.018 orang dan jumlah program studi sebanyak 62 Prodi. Jumlah Prodi tersebut, meliputi: 3 Prodi Magister yang terdapat pada Program Pascasarjana, 6 Prodi Magister dan 2 Prodi Doktor yang terdapat di Fakultas, 48 Prodi Sarjana, 1 Prodi Vokasi, 2 Prodi Profesi yang tersebar di 9 Fakultas/Program. 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.

Kondisi ini dapat terjadi karena Undana memiliki sistem keuangan BLU dan Undana berkemampuan membayar remunerasi serta tersedianya sumber pendanaan dari Rupiah Murni (APBN) sehingga memungkinkan merekrut tenaga dosen tetap non PNS dan sebagai PTN juga mendapatkan kuota untuk merekrut tenaga dosen PNS yang hidup melalui melalui Website: <https://casn.kemdikbud.go.id/>.

Dilihat dari aspek kualifikasi akademiknya, terlihat bahwa dari jumlah total [dosen tetap sebanyak 1018 orang](#) hanya 31,73% yang berkualifikasi Doktor, 68,27% berkualifikasi magister dan 0% profesi, hal ini karena beberapa dosen yang berkualifikasi Doktor dan magister juga berkualifikasi profesi (Gambar 4.6). 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 4.6. Persentase Dosen Tetap Undana menurut Pendidikan Tertinggi

Rendahnya jumlah dosen tetap yang berkualifikasi doktor telah menjadi basis pengembangan Undana ke depan. Upaya tindak lanjut yang dilakukan untuk mendorong peningkatan jumlah dosen dengan kualifikasi pendidikan doktor melalui beberapa kebijakan. Kebijakan pimpinan bagi dosen Undana yang melanjutkan studi di Undana hanya membayar separuh dari SPP yang seharusnya. Terdapat 2 Prodi sarjana di Undana yaitu Budidaya Perairan dan Manajemen sumber daya Perairan telah menetapkan syarat kualifikasi terendah doktor dalam rekrutmen dosen. Pentingnya pengembangan ini disebabkan karena dosen merupakan pelaku utama dan ujung tombak dalam proses bisnis di PT.

2) Jabatan Akademik Dosen

Undana memiliki persentase jumlah dosen yang memiliki jabatan fungsional Guru Besar terhadap jumlah seluruh dosen tetap sebesar 3,34%. Rendahnya persentase ini disebabkan oleh pensiunnya beberapa guru besar dan masih rendahnya motivasi dosen untuk meningkatkan jabatan akademik. Pimpinan Undana telah mengeluarkan kebijakan terkait peningkatan jabatan akademik dosen tetap Undana seperti percepatan jabatan Guru Besar. Kebijakan tersebut ditindaklanjuti dengan beberapa hal seperti: alokasi dana untuk penelitian dan publikasi bagi dosen tetap yang berpotensi guru besar.

Langkah konkrit lainnya yang dilakukan secara terpusat adalah dengan menintegrasikan pelaporan BKD dengan Perhitungan Angka Kredit (PAK) dalam Sister Undana. Hal ini dimaksudkan agar kinerja dosen dalam bidang pendidikan terekam dan segera mengusulkan PAKnya jika telah mencukupi. 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 16 Guru Besar di Undana hingga tahun

2024. Selain itu terdapat sebanyak 15 dosen dalam proses pengusulan Guru Besar.

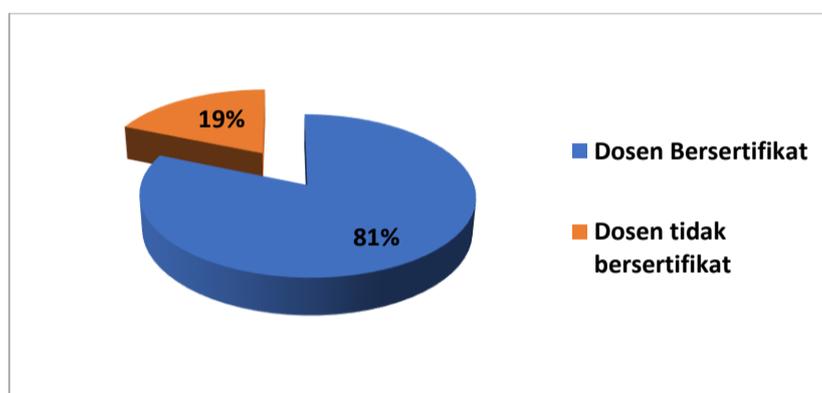


Gambar 4.7. Penyebaran Dosen Berdasarkan Jabatan Akademik

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

Persentase jumlah dosen yang memiliki sertifikat pendidik profesional/sertifikat profesi terhadap jumlah seluruh dosen tetap (1018 dosen) adalah 81% (Gambar 4.8) (Bukti beberapa [sertifikat pendidik](#) dan profesi). Persentase ini perlu dipertahankan dan bahkan ditingkatkan dengan mendorong semua dosen untuk segera mengikuti sertifikasi dan pendidikan profesi. Hal ini dibuktikan dengan peningkatan dosen bersertifikat pendidik dan profesi.

Banyaknya dosen yang telah tersertifikasi ini menunjukkan dosen Undana telah memiliki kompetensi yang layak sebagai seorang pendidik professional. Dosen tetap yang belum tersertifikasi ini terdiri dari 190 dosen tetap yang PNS dan 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 4.8. Persentase Dosen Tetap Berdasarkan Perolehan Sertifikasi Pendidik

4) Dosen Tidak Tetap

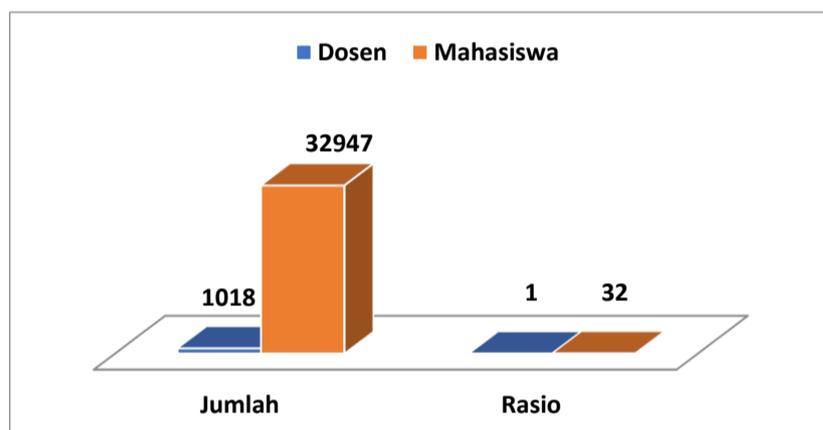
Persentase jumlah dosen tidak tetap terhadap jumlah seluruh dosen (dosen tetap dan dosen tidak tetap) adalah 9,5% (Gambar 4.11) [Link SK Dosen Tidak Tetap](#) dan Dosen tetap. Selebihnya sebanyak 92% merupakan dosen tetap. Rasio ini dikategorikan sangat baik dan menunjukkan kemandirian dari Undana dalam 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 4.9. Presentasi Dosen Tidak tetap terhadap Total Dosen (Tetap dan Tidak Tetap) di Undana.

5) Beban Kerja Dosen

Rasio jumlah dosen tetap terhadap jumlah mahasiswa 1: 32 dikategorikan baik. Rasio ini diperoleh dari jumlah mahasiswa sebanyak 32 orang dan dosen 1 orang (Gambar 4.10). Rasio ini mengindikasikan bahwa jumlah mahasiswa Undana sudah melebihi beban kerja dosen yang dimiliki Undana. Tindak lanjut dari kondisi ini harus diantisipasi juga dengan rekrutmen dosen agar rasio berkurang mendekati rasio ideal kurang dari atau sama dengan 30 dan di atas atau sama dengan 20.



Gambar 4.10. Perbandingan Jumlah Mahasiswa dan Dosen Tetap di Undana

Rasio dosen per Fakultas seperti terlihat pada Tabel 4.4 menunjukkan bahwa rasio jumlah mahasiswa dan dosen pada beberapa Fakultas relatif ideal, seperti: FPKP, Faperta dan FKKH. Sedangkan FEB, FH, FISIP, serta FKIP memiliki rasio yang relative tinggi melampaui kondisi ideal. Terlihat bahwa 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 4.4. Rasio Mahasiswa Program Sarjana dan Dosen Setiap Fakultas di Undana

No.	Unit Pengelola (Fakultas/Departemen/Jurusan)	Jumlah Dosen	Jumlah Mahasiswa	Rasio
1	Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP)	279	10.342	1:37
2	Fakultas Pertanian (Faperta)	95	2.591	1:27
3	Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP)	100	3542	1:27
4	Fakultas Hukum (FH)	50	1861	1:37
5	Fakultas Sains dan Teknologi (FST)	174	5.228	1:30
6	Fakultas Kesehatan Masyarakat (FKM)	54	1,531	1:28
7	Fakultas Kedokteran dan Kedokteran Hewan (FKKH)	80	2.157	1:26
8	Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB)	66	2.430	1:36
9	Fakultas Peternakan, Kelautan dan Perikanan (FPKP)	99	2.915	1:29
Jumlah		1018	32.947	1:32

b) Kinerja dosen

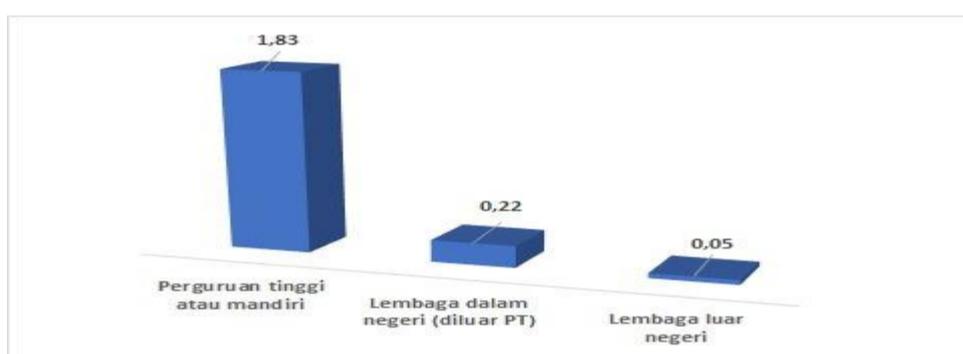
1) Produktivitas Penelitian dan PkM

Rata-rata penelitian dengan sumber pembiayaan luar negeri/dosen/tahun dalam 3 tahun terakhir hanya 0,05 judul. Rata-rata penelitian dengan sumber pembiayaan dalam negeri/dosen/tahun dalam 3 tahun terakhir 0,22 judul. Rata-rata penelitian dengan sumber pembiayaan PT dan mandiri/dosen/tahun dalam 3 tahun terakhir 1,83 judul (Gambarl 4.11). Rataan nilai ini menunjukkan bahwa dosen tetap Undana memiliki produktivitas dan daya saing cukup baik. 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 4.11. Rata-Rata Jumlah Penelitian Per Dosen Menurut Sumber Biaya dalam 3 Tahun Terakhir

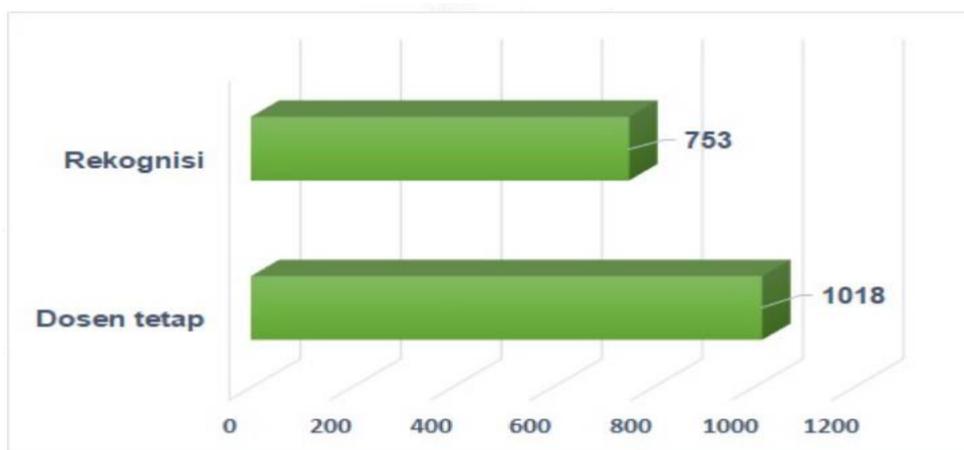
Rata-rata PkM dengan sumber pembiayaan luar negeri/dosen/tahun dalam 3 tahun terakhir 0,05. Rata-rata PkM dengan sumber pembiayaan dalam negeri/dosen/tahun dalam 3 tahun terakhir 0,22. Rata-rata PkM dengan sumber pembiayaan PT dan mandiri/dosen/tahun dalam 3 tahun terakhir 1,83. Secara umum produktivitas daya saing 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 (Gambar 4.12).



Gambar 4.12. Rataan Jumlah PkM Dosen Undana dalam 3 tahun Terakhir

2) Rekognisi Dosen

Undana memiliki rata-rata jumlah pengakuan (rekognisi) dosen tetap sebesar 0,74. Berikut adalah [bukti rekognisi](#) seperti dalam Tabel LKPT 3.d. Jumlah tersebut sangat baik menunjukkan pengakuan pihak luar terhadap dosen. Dari 1.018 jumlah dosen tetap terdapat 753 rekognisi yang dimiliki. Umumnya rekognisi yang diberikan adalah sebagai staf ahli, editor, mitra bestari artikel jurnal, nara sumber, dan penghargaan. Kondisi ini harus tetap dipertahankan ke depannya dengan selalu meningkatkan kompetensi dosen dalam berbagai bidang ilmu.



Gambar 4.13. Rekognisi Dosen Undana berdasarkan Tingkat Kelembagaan

c) Tenaga Kependidikan

Tenaga kependidikan di Undana terdiri dari ASN dan non ASN. Tabel 4.5 memperlihatkan bahwa jumlah dan persentase tenaga kependidikan Non ASN lebih besar dibandingkan tenaga ASN (PNS & PPPK). Pengangkatan tenaga non ASN ini merupakan peluang keuangan dengan sistem pengelolaan BLU Undana.

Tabel 4.5. Tenaga Kependidikan berdasarkan Golongan dan Tingkat Pendidikan Formal

No	Uraian	Tenaga Kependidikan ASN	Tenaga Kependidikan Non ASN	Total
Golongan				
1.	II	34		34
2.	III	170		170
3.	IV	16		16
		220		220
Tingkat Pendidikan				
1.	SD	3		3
2.	SMP	1	84	85
3.	SMA	69	125	194
4.	Diploma	14		14
5.	Sarjana	102	77	179
6.	Magister	31		31
7.	Doktor	0		0
Total		220	286	726
Persentase		30,30	39,39	100

Dilihat dari jumlah dan kualifikasi tenaga kependidikan, fasilitas jaringan internet dan ketersediaan komputer, serta sistem informasi yang dimiliki sangat mendukung pelaksanaan tridharma, fungsi dan

pengembangan institusi secara efektif. Data menunjukkan bahwa rasio mahasiswa dan tenaga kependidikan sebesar 44:1. Rasio dosen dan tenaga kependidikan 1:1. Kondisi ini menunjukkan bahwa satu orang tenaga kependidikan yang dimiliki Undana saat ini melayani 44 mahasiswa dan 1 orang dosen. Pelayanan ini dimudahkan juga oleh sistem informasi akademik dan non akademik Undana (<https://siadiknona.undana.ac.id/gate/login>) (Gambar 4.14). 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.



Gambar 4.14. Sistem informasi Pelayanan Akademik Mahasiswa Undana

Dari 726 tenaga kependidikan yang dimiliki Undana di atas ada 1 (satu) tenaga fungsional pustakawan dan 1 tenaga yang membantu namun berijasah sarjana ilmu perpustakaan, dan 3 tenaga yang membantu di perpustakaan serta 20 (dua puluh) tenaga laboran. Rendahnya tenaga fungsional pustakawan ini disebabkan rendahnya peminatan dalam bidang ini dan sistem penjenjangan karir yang belum mempertimbangkan tenaga fungsional strategis di atas. Pengembangan SDM khususnya tenaga kependidikan ke depan perlu memperhatikan kondisi ini.

Tabel 4.6. Karier Struktural Tenaga Kependidikan di Undana tahun 2021

No	Rincian	Jumlah
1	JPT pratama	2
2	Pustakawan	5
3	Laboran	20
4	JF Ahli Madya	8
5	JF Ahli Muda	48
6	Non JFT	9
7	Arsiparis Pelaksana/Penyelia	4
8	Teknisi	11
9	Non JFT (Pengadministrasian Umum/Pengelola/Teknisi)	115

10	Non JFT (Kasubag)	6
11	Tendik Non ASN	498
	Total	726

Tabel 4.6. Memperlihatkan tenaga adminisitrasi 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 diarahkan pada jabatan fungsional dengan cara: pengangkatan pertama, perpindahan dari jabatan lain, penyesuaian/impassing, serta promosi. Kondisi yang dimungkinkan diterapkan di Undana adalah penyesuaian/impassing 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 yang tersedia sesuai ketentuan Peraturan Pemerintah.

(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. 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 maskimal 6 SKS per semester; dan kegiatan penunjang 2 SKS per semester.
5. UPPS dan Prodi berkewajiban memastikan nisbah dosen dan mahasiswa untuk eksakta 1 : 25, dan non eksakta 1 : 30.

6. Jumlah Dosen tetap pada Perguruan Tinggi paling sedikit 70% (tujuh puluh persen) dari jumlah seluruh dosen yang relevan dengan Program Studi.

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 (R), $R \geq 0,05$ untuk program Sarjana, $R \geq 0,07$ untuk program magister, dan $R \geq 0,1$ 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 (R), $R \geq 0,05$ untuk rogram Sarjana, $R \geq 0,07$ untuk program magister, dan $R \geq 0,1$ untuk program doctor 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 rogram Sarjana $R \geq 0,1$ sedangkan untuk rogram agister dan Doktor $R \geq 0,2$ 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 DTSP 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. Standar SDM yang ditetapkan Undana terus diupayakan agar terpenuhi dan bahkan melampaui. 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.

(6) Evaluasi Capaian Kinerja

Undana melakukan evaluasi terhadap indikator kinerja utama dan tambahan yang dimiliki Undana dilakukan setiap tahun baik di tingkat Fakultas maupun Universitas. Hal ini terkait dengan kewajiban dosen baik dalam pengisian kinerja **remunerasi, Beban Kerja Dosen (BKD)** maupun pengisian **Sasaran kinerja Pegawai (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. Sebagai sanksinya dosen tersebut tidak mendapatkan tunjangan tersebut.

Tabel 4.7 memperlihatkan bahwa beberapa indikator kinerja utama dosen dan tenaga kependidikan sudah melampaui namun beberapa yang belum tercapai yaitu produktivitas penelitian dan pengabdian kepada masyarakat pada dosen dan pustakawan, laboran dan teknisi pada tenaga kependidikan. 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 4.7. Evaluasi 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 yang memenuhi persyaratan dosen terhadap jumlah program studi.	Melampaui (=16.42, RDPS >16)	-	Undana sebagai PT dengan manajemen keuangan BLU dapat membuat kebijakan untuk merekrut dosen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK)	-	Meningkatkan jumlah dosen ASN dan dosen non ASN pada Prodi yang jumlah Dosen tetap (DT) masih kurang 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 (=3,34 %, PGB ≥15%)	Pengembangan SDM belum berjalan secara terencana	-	Kurangnya motivasi dosen untuk studi lanjut Doktor	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan perjanjian kinerja dosen untuk studi lanjut program Doktor IKU 24 persentase dosen berkualifikasi S3. • Melakukan perjanjian kinerja jumlah dosen dengan jabatan lektor

No	Indikator Kinerja	Capaian Kinerja	Akar Masalah	Faktor Pendukung	Faktor Penghambat	Tindak Lanjut
						<p>kepala dan guru besar.(IKU 24).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menyelenggarakan pelatihan secara periodik bagi dosen untuk peningkatan kompetensi yang dibutuhkan. • Memberikan insentif untuk mendorong dosen publikasi jurnal internasional bereputasi. • Menyediakan dana penelitian bagi dosen yang berpotensi untuk jabatan Guru Besar.

No	Indikator Kinerja		Capaian Kinerja	Akar Masalah	Faktor Pendukung	Faktor Penghambat	Tindak Lanjut
3	Dosen Tersertifikasi	Persentase jumlah dosen yang memiliki sertifikat kompetensi pendidik	Tercapai (81% PDS $\geq 80\%$)	Pengembangan SDM belum berjalan secara terencana	-	Dosen baru non PNS tidak bisa mengikuti ujian sbg sertifikasi pendidik profesional	Ditingkatkan, 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 (PDTT $\leq 10\%$)	-	Sebagai BLU PT membuat kebijakan untuk merekrut dosen PPPK	-	Dipertahankan kemandirian menyediakan tenaga dosen tetap PT melalui rekrutmen dosen PPPK.
5	Rasio Mahasiswa terhadap Dosen	Rasio jumlah mahasiswa terhadap jumlah dosen tetap.	Belum Tercapai = 32 (>30)	Jumlah mahasiswa lebih banyak dibandingkan dengan jumlah dosen	-	Sistem BLU Undana masih mengandalkan penerimaan dari mahasiswa	<ul style="list-style-type: none"> • Rekrutmen dosen • Percepatan masa studi mahasiswa • Pengetatan seleksi mahasiswa baru
6	Produktivitas Penelitian Dosen (judul)	Rata-rata penelitian/dosen /tahun dalam 3	Belum Tercapai (rendah)	Jumlah penelitian sumber pembiayaan luar negeri sedikit	-	Kurangnya kerjasama penelitian dengan sumber pembiayaan LN	Menjaring kerjasama dan melakukan penelitian dengan sumber pembiayaan LN

No	Indikator Kinerja		Capaian Kinerja	Akar Masalah	Faktor Pendukung	Faktor Penghambat	Tindak Lanjut
		tahun terakhir.					
7	Produktivitas PKM Dosen (judul)	Rata-rata PkM/ dosen/ tahun dalam 3 tahun terakhir.	Belum Tercapai	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.	-	Diupayakan peningkatan secara konsisten (Lihat Tabel LKPT 3.d)
9	Tenaga Kependidikan (Pustakawan, Laboran, Teknisi, Tenaga Administrasi, dan lainnya)	Jumlah pustakawan, laboran dan teknisi	Belum tercapai	Perencanaan, pengelolaan, dan pengembangan SDM tendik cukup berjalan secara terencana	Tendik non ASN didorong menjadi PPPK secara bertahap dan selektif untuk mengisi jabatan fungsional -	▪ Kurangnya pendaftar yang memiliki kompetensi pustakawan, laboran, dan teknisi	<ul style="list-style-type: none"> • Rekrutmen tenaga Pustakawan, laboran, dan teknisi • Mengalokasikan dana untuk studi lanjut/pelatihan bagi tenaga

No	Indikator Kinerja	Capaian Kinerja	Akar Masalah	Faktor Pendukung	Faktor Penghambat	Tindak Lanjut
					<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alih fungsi tugas dan jabatan 	<ul style="list-style-type: none"> • kependidikan dengan tugas khusus pustakawan, laboran, dan teknisi. Bukti sertifikat pelatihan laboran dan sertifikat pelatihan pustakawan.

(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. 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 level KKNi 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.

Upaya pengembangan SDM juga dilakukan dalam upaya meningkatkan mutu SDM seperti diberikan kesempatan untuk melakukan 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.

(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 Tridharma 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 disebarkan melalui WA pada berbagai grup di setiap Fakultas atau Lembaga.

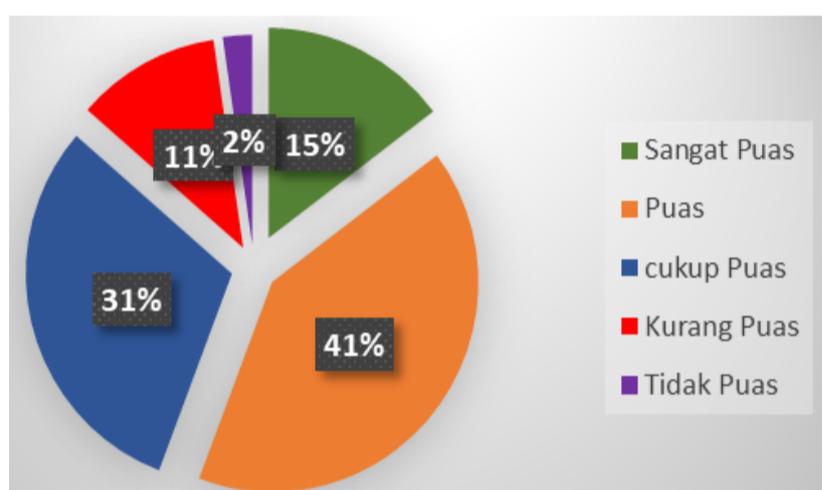
Sebelum digunakan terlebih dahulu dilakukan pengujian terhadap validitas dan reliabilitas instrumen dengan menggunakan *rational judgement* atau FGD. Hasil FGD akan mengindikasikan semua item pertanyaan atau pernyataan dalam instrumen valid untuk mengukur tingkat kepuasan. Pengukuran tingkat kepuasan menggunakan skala likert yang meliputi 5 level kepuasan, yaitu sangat puas, puas, cukup puas, kurang

puas dan tidak puas. 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* alpha 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 4.15) 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, 2,3% menyatakan tidak puas.



Gambar 4.15. Rekapitulasi Tingkat Kepuasan Dosen dan Tenaga Kependidikan di Undana

Hasil survei kepuasan di atas menunjukkan manajemen sumber daya manusia di lingkungan Undana relatif 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 relatif 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.

(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 (PPPK) yang tidak bisa mengikuti ujian sertifikasi pendidik professional.
- b. Jabatan akademik/fungsional dosen: dari hasil evaluasi menunjukkan (1) rendahnya persentase jumlah dosen berpendidikan doktoral; (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 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 2,10 sedangkan untuk PkM dengan sumber pembiayaan dari luar negeri 0,6.
- 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 44:1. Rasio dosen dan tenaga kependidikan 1:1. Kondisi ini menunjukkan bahwa satu orang tenaga kependidikan yang dimiliki Undana saat ini melayani 44 mahasiswa dan 2 dosen. Sedangkan jumlah tendik jumlah pustakawan hanya 1 tenaga dan 1 tenaga laboran 6 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.