



LAPORAN SURVEI

LAYANAN SDM 2025

LEMBAGA PENJAMINAN MUTU

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN MAULANA HASANUDDIN BANTEN
2025

 www.lpm.uinbanten.ac.id

 Jl. Syech Nawawi Al-Bantani, Kota Serang, Banten

KATA PENGANTAR

Buku ini merupakan laporan kegiatan Survei yang dilakukan oleh Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) Universitas Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin (SMH) Banten pada tahun 2025. Sasaran survei ini adalah civitas akademika di 7 fakultas di lingkungan UIN SMH Banten. Survei ini dilakukan sebagai salah satu bentuk evaluasi implementasi system penjaminan mutu perguruan tinggi di UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten. Diharapkan, hasil survei ini menggambarkan secara umum terhadap layanan yang diberikan oleh kampus selama ini, serta upaya tindak lanjut apa yang seharusnya dilakukan kampus dalam rangka peningkatan layanan. Kami berterima kasih kepada semua pihak yang telah berpartisipasi dalam pelaksanaan kegiatan ini, terutama kepada Rektor UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten atas dukungan dan bimbingannya. Semoga Allah SWT senantiasa mencurahkan taufik dan hidayahnya kepada kita semua. Amin YRA.

Serang, November 2025

Tim LPM UIN SMH Banten

DAFTAR ISI

BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	6
C. Maksud dan Tujuan.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	12
A. Kepuasan Pelanggan dan Peningkatan Kualitas	12
Pelayanan.....	12
B. Definisi dan Kerangka Konseptual	12
BAB III METODE PENELITIAN	14
A. Desain Pelaksanaan Survei.....	14
B. Populasi dan Sampel Penelitian.....	14
C. Metode Pengumpulan Data.....	15
D. Instrumen Pengumpul Data	16
E. Bentuk Instrumen	16
F. Struktur Instrumen.....	17
G. Dasar Penyusunan Instrumen	20
H. Cara Penggunaan Instrumen.....	22
I. Teknik Analisis Data	23
BAB IV HASIL SURVEI DAN PEMBAHASAN	24
A. Hasil Pelaksanaan Survei	24

1. Fakultas Syariah.....	24
2. Fakultas Tarbiyah dan Keguruan.....	29
3. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam	34
4. Fakultas Dakwah	40
5. Fakultas Ushuluddin dan Adab.....	45
6. Fakultas Sains	50
7. Program Pascasarjana	54
8. Perguruan Tinggi.....	59
B. Hasil Masukan dari Surveior.....	64
1. Fakultas Syariah.....	64
2. Fakultas Tarbiyah dan Keguruan.....	67
3. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam	70
4. Fakultas Dakwah	73
5. Fakultas Ushuluddin dan Adab.....	76
6. Fakultas Sains	79
7. Program Pascasarjana	81
8. Kesimpulan Saran dari Surveior	84
BAB V RENCANA TINDAK LANJUT	87

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu elemen terpenting dalam keberhasilan suatu organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. SDM tidak hanya dipandang sebagai aset, tetapi juga sebagai penggerak utama yang memastikan setiap proses, kebijakan, dan strategi organisasi dapat berjalan secara efektif. Dalam konteks ini, kualitas layanan SDM memiliki peran yang sangat strategis. Layanan SDM yang responsif, akurat, mudah diakses, dan sesuai kebutuhan pengguna akan sangat mempengaruhi tingkat kepuasan pegawai, produktivitas organisasi, serta efektivitas keseluruhan operasional. Oleh karena itu, diperlukan suatu mekanisme yang sistematis untuk mengevaluasi kualitas layanan SDM secara objektif. Salah satu metode yang paling umum digunakan adalah survei layanan SDM.

Survei layanan SDM merupakan suatu proses pengumpulan data yang dilakukan untuk mengetahui persepsi, pengalaman, dan tingkat kepuasan pengguna terhadap layanan yang diberikan oleh unit SDM. Survei ini menjadi instrumen penting karena menyediakan informasi berbasis data yang dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan. Dalam era organisasi modern yang menuntut efisiensi dan akuntabilitas, keputusan berbasis data (*data-driven decision making*) menjadi bagian yang tak terpisahkan dari perbaikan berkelanjutan. Survei layanan SDM membantu organisasi mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki, memahami ekspektasi pegawai, dan memetakan tingkat kualitas layanan yang sudah berjalan.

Pentingnya survei layanan SDM juga semakin meningkat seiring perubahan lingkungan kerja yang semakin kompleks. Globalisasi, perkembangan teknologi digital, tuntutan transparansi, serta ekspektasi pegawai yang semakin tinggi terhadap layanan internal membuat unit SDM harus bertransformasi. Jika pada masa lalu fungsi SDM lebih bersifat administratif, kini fungsi tersebut berkembang menjadi mitra strategis (*strategic partner*) dalam meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini menuntut unit SDM untuk memberikan layanan yang tidak hanya cepat dan tepat, tetapi juga memiliki nilai strategis jangka panjang. Untuk memastikan transformasi ini berjalan dengan baik, organisasi harus memiliki pemahaman yang jelas tentang kondisi layanan SDM saat ini, dan survei layanan SDM menjadi langkah awal yang sangat penting.

Selain itu, survei layanan SDM menjadi sarana bagi pegawai untuk menyampaikan suara mereka secara terbuka dan anonim. Budaya organisasi yang sehat harus memberikan ruang kepada pegawai untuk mengekspresikan pendapat, kritik, dan kebutuhan mereka tanpa rasa takut. Survei memberikan medium yang aman dan terstruktur, sehingga pegawai dapat memberikan masukan secara objektif. Dalam banyak penelitian manajemen, partisipasi pegawai dalam penilaian layanan internal terbukti meningkatkan *sense of belonging*, rasa memiliki, dan komitmen terhadap organisasi. Ketika pegawai merasa didengar, mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja secara optimal.

Lebih jauh lagi, layanan SDM mencakup berbagai aspek, seperti layanan penggajian, rekrutmen dan seleksi, pengembangan kompetensi, manajemen kinerja, administrasi kepegawaian, layanan konsultasi SDM, hingga pembinaan dan kesejahteraan

pegawai. Keragaman layanan ini membuat survei menjadi alat yang efektif untuk memahami kualitas masing-masing aspek secara lebih spesifik. Misalnya, survei dapat mengungkap apakah proses rekrutmen dirasakan transparan, apakah pelatihan yang diberikan relevan dengan tugas, apakah pengelolaan absensi berjalan akurat, atau apakah layanan konseling pegawai mudah diakses. Setiap temuan yang diperoleh akan sangat bermanfaat bagi unit SDM untuk mengembangkan strategi perbaikan yang berbasis kebutuhan nyata.

Dalam konteks organisasi pemerintah, survei layanan SDM memiliki signifikansi tambahan. Pemerintah kini dituntut untuk memberikan pelayanan publik yang cepat, transparan, dan profesional. Untuk mencapai hal tersebut, kualitas pegawai negeri sebagai pelaksana pelayanan sangatlah penting. Pegawai yang mendapatkan layanan SDM yang baik cenderung memiliki motivasi kerja yang tinggi dan dapat memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Oleh karena itu, evaluasi terhadap layanan SDM bukan lagi pilihan, melainkan kebutuhan strategis. Survei layanan SDM membantu pemerintah memastikan bahwa dukungan administratif dan pengembangan kompetensi bagi pegawai berjalan dengan efektif.

Sementara itu, di lingkungan organisasi swasta, kompetisi pasar yang semakin ketat membuat fokus pada pengalaman pegawai (*employee experience*) menjadi sangat penting. Banyak perusahaan global menunjukkan bahwa kualitas layanan internal, termasuk layanan SDM, berkorelasi langsung dengan retensi pegawai, *employer branding*, serta kesuksesan bisnis secara keseluruhan. Dalam konteks ini, survei layanan SDM menjadi

indikator penting untuk menilai seberapa baik perusahaan mengelola pengalaman pegawainya.

Lebih jauh lagi, penggunaan survei layanan SDM juga sejalan dengan prinsip manajemen mutu, seperti Total Quality Management (TQM) atau standar ISO. Dalam prinsip-prinsip tersebut, evaluasi kepuasan pelanggan internal merupakan bagian penting dari perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Survei menjadi instrumen untuk menilai apakah layanan yang diberikan unit SDM mendukung peningkatan mutu organisasi secara menyeluruh. Dengan demikian, survei tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga menjadi bagian integral dari manajemen mutu organisasi.

Dalam banyak organisasi modern, survei layanan SDM kini semakin dipermudah dengan teknologi digital. Platform digital memungkinkan pengumpulan data secara lebih cepat, aman, dan akurat. Selain itu, analisis data dapat dilakukan secara lebih mendalam, misalnya dengan menggunakan dashboard analitik, analisis tren, atau segmentasi responden. Hal ini semakin menegaskan pentingnya survei sebagai alat untuk mendapatkan gambaran kondisi layanan SDM secara real-time. Dengan adanya data ini, unit SDM dapat merancang program intervensi yang lebih tepat sasaran, misalnya perbaikan SOP, peningkatan kompetensi staf SDM, implementasi sistem kerja baru, atau pengembangan layanan berbasis teknologi.

Namun demikian, keberhasilan survei layanan SDM tidak hanya ditentukan oleh proses pelaksanaannya saja, tetapi juga oleh tindak lanjut yang dilakukan setelah survei selesai. Salah satu tantangan besar yang sering muncul adalah rendahnya pemanfaatan hasil survei. Banyak organisasi melakukan survei

hanya sebagai formalitas, tanpa diikuti oleh proses tindak lanjut yang memadai. Padahal, jika hasil survei tidak ditindaklanjuti, pegawai akan kehilangan kepercayaan dan merasa pendapat mereka tidak dihargai. Oleh sebab itu, penting bagi organisasi untuk mengkomunikasikan hasil survei secara terbuka, menjelaskan rencana tindak lanjut, serta memastikan perbaikan dilakukan secara nyata.

Dalam konteks perubahan organisasi, survei layanan SDM juga berfungsi sebagai alat kontrol dan evaluasi perubahan. Ketika organisasi melakukan transformasi, seperti digitalisasi proses SDM, perubahan budaya kerja, atau reformasi birokrasi, survei dapat menjadi alat untuk mengukur keberhasilan perubahan tersebut. Dengan membandingkan hasil survei dari tahun ke tahun, organisasi dapat melihat apakah kualitas layanan meningkat, stagnan, atau justru menurun. Data historis ini sangat penting untuk memastikan bahwa proses perubahan berjalan sesuai tujuan.

Selain itu, survei layanan SDM dapat membantu organisasi dalam memahami faktor-faktor psikologis yang mempengaruhi kinerja pegawai. Banyak studi menunjukkan bahwa kepuasan terhadap layanan internal berhubungan dengan tingkat stres, motivasi, dan komitmen pegawai. Dengan mengidentifikasi area layanan yang menimbulkan ketidakpuasan atau hambatan, organisasi dapat mengurangi potensi masalah psikologis pegawai, seperti burnout, frustrasi, atau menurunnya motivasi. Dengan demikian, survei berkontribusi terhadap terciptanya lingkungan kerja yang sehat.

Pada akhirnya, survei layanan SDM bukan hanya alat evaluasi, tetapi juga alat komunikasi strategis antara unit SDM

dan pegawai sebagai pengguna layanan. Survei menunjukkan bahwa organisasi peduli terhadap kualitas layanan dan pengalaman kerja pegawainya. Melalui survei, organisasi membangun budaya dialog, keterbukaan, dan perbaikan berkelanjutan. Layanan SDM yang baik tidak hanya berdampak pada kepuasan pegawai, tetapi juga mendukung pencapaian visi dan misi organisasi secara keseluruhan.

Dengan berbagai alasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa survei layanan SDM merupakan kebutuhan strategis bagi setiap organisasi modern. Survei memberikan data objektif, memperkuat budaya organisasi yang sehat, membantu proses perubahan, meningkatkan efektivitas layanan internal, serta memastikan pegawai mendapatkan dukungan terbaik untuk menjalankan tugasnya. Melalui survei yang dirancang dan dikelola dengan baik, organisasi dapat terus meningkatkan kualitas layanan SDM sebagai fondasi utama keberhasilan jangka panjang.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latarbelakang masalah di atas, permasalahan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran kepuasan layanan terhadap surveior?
2. Aspek layanan apa saja yang secara dominan memberikan kepuasan terhadap surveior?
3. Aspek layanan apa saja yang secara dominan tidak memberikan kepuasan terhadap surveior?

C. Maksud dan Tujuan

Layanan Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran yang sangat strategis dalam mendukung keberhasilan suatu organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. Dalam konteks perkembangan organisasi modern yang semakin cepat dan kompleks, layanan SDM tidak lagi dipandang sekadar sebagai fungsi administratif, melainkan sebagai mitra strategis dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, maksud utama layanan SDM adalah menyediakan dukungan yang komprehensif, terstruktur, dan profesional bagi seluruh pegawai agar mereka dapat bekerja secara optimal. Layanan SDM dimaksudkan untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas yang berkaitan dengan pengelolaan pegawai—mulai dari rekrutmen, administrasi kepegawaian, pengembangan kompetensi, hingga pengelolaan kinerja—dilakukan secara sistematis, akurat, serta sesuai dengan standar operasional dan regulasi yang berlaku. Dengan struktur layanan yang jelas dan terkoordinasi, organisasi dapat menciptakan proses pengelolaan SDM yang efisien dan mampu memberikan nilai tambah bagi kelangsungan operasional.

Selain itu, layanan SDM juga dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan pegawai secara profesional dan berorientasi pada kualitas pelayanan. Pegawai sebagai aset utama organisasi membutuhkan dukungan administratif yang cepat, akurat, dan ramah agar mereka dapat menjalankan pekerjaannya dengan lebih produktif dan nyaman. Layanan SDM yang berkualitas mampu memberikan rasa aman, kepercayaan, dan kepastian dalam setiap proses kepegawaian, seperti penggajian, cuti, kenaikan pangkat, mutasi, hingga layanan konsultasi. Pemenuhan kebutuhan ini tidak hanya meningkatkan kepuasan

pegawai, tetapi juga memperkuat loyalitas dan komitmen mereka terhadap organisasi. Layanan SDM juga dimaksudkan untuk mendukung pengembangan budaya kerja yang sehat, profesional, dan produktif, di mana setiap pegawai merasa dihargai, diperlakukan adil, dan diberikan kesempatan berkembang sesuai potensi mereka.

Dalam perkembangannya, layanan SDM harus mampu berfungsi sebagai pendorong utama transformasi organisasi. Maksud lain dari layanan SDM adalah menjadi mitra strategis yang mendukung pencapaian visi dan misi organisasi melalui perencanaan kebutuhan SDM, pengembangan talenta, dan penguatan kapasitas pegawai. Dengan kata lain, layanan SDM tidak hanya fokus pada tugas administratif, tetapi juga berkontribusi secara signifikan terhadap pengambilan keputusan strategis dalam organisasi. Selain itu, layanan SDM dimaksudkan untuk memastikan bahwa proses digitalisasi dan inovasi dalam pengelolaan SDM dapat berjalan dengan baik. Dalam era teknologi informasi, unit SDM perlu mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi SDM untuk menyediakan layanan yang lebih cepat, efisien, dan transparan. Transformasi digital ini memungkinkan layanan diberikan secara real-time, mengurangi kesalahan manual, dan meningkatkan pengalaman pegawai dalam mengakses berbagai layanan internal.

Berdasarkan maksud tersebut, layanan SDM memiliki sejumlah tujuan penting yang harus dicapai agar dapat memberikan manfaat maksimal bagi organisasi. Salah satu tujuan utama layanan SDM adalah meningkatkan kualitas layanan administrasi kepegawaian. Administrasi yang dikelola dengan baik akan mengurangi potensi kesalahan, mempercepat proses

layanan, serta memberikan kepastian bagi pegawai. Tujuan ini mencakup penyediaan layanan penggajian yang akurat, pengelolaan cuti yang transparan, pemrosesan mutasi dan kenaikan pangkat yang sesuai prosedur, serta layanan administrasi lain yang menjadi kebutuhan dasar pegawai. Selain itu, layanan SDM bertujuan mendorong pengembangan kompetensi pegawai. Dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja dan kompetisi yang semakin ketat, pegawai perlu memiliki kemampuan yang relevan dengan tuntutan jabatan. Oleh sebab itu, layanan SDM harus mampu menyediakan program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan karier yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan pegawai.

Tujuan berikutnya adalah mewujudkan manajemen kinerja yang transparan, objektif, dan terukur. Layanan SDM harus menyediakan sistem penilaian kinerja yang dapat memberikan gambaran akurat mengenai kualitas kerja pegawai, sebagai dasar dalam pemberian penghargaan, pengembangan kompetensi, maupun pembinaan. Dengan sistem yang baik, organisasi dapat mengidentifikasi pegawai berprestasi serta memberikan dukungan pada pegawai yang membutuhkan peningkatan kinerja. Selain itu, layanan SDM bertujuan untuk meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan pegawai melalui penyediaan layanan yang responsif dan solutif. Kepuasan pegawai memiliki dampak langsung terhadap stabilitas organisasi, suasana kerja, serta produktivitas. Pegawai yang merasa dihargai dan diperlakukan adil cenderung memberikan kontribusi yang lebih besar bagi organisasi.

Layanan SDM juga memiliki tujuan strategis dalam pengembangan sistem informasi yang terintegrasi. Pengelolaan data SDM yang akurat dan mutakhir sangat penting sebagai dasar

pengambilan keputusan. Dengan dukungan teknologi, layanan SDM dapat menyediakan data mengenai jumlah pegawai, komposisi kompetensi, riwayat pelatihan, kebutuhan pengembangan, serta berbagai informasi kepegawaian lainnya. Informasi ini membantu pimpinan dalam merancang kebijakan yang relevan dan tepat sasaran. Selain itu, layanan SDM bertujuan untuk memastikan kepatuhan terhadap regulasi dan kebijakan yang berlaku, baik yang bersifat nasional maupun internal organisasi. Kepatuhan ini penting untuk menjaga integritas sistem kepegawaian, menghindari pelanggaran hukum, dan membangun kredibilitas organisasi.

Lebih jauh lagi, layanan SDM juga bertujuan meningkatkan efisiensi operasional unit SDM itu sendiri. Efisiensi ini dicapai melalui penyusunan prosedur kerja yang jelas, pemanfaatan teknologi, peningkatan kompetensi staf SDM, serta pengelolaan beban kerja yang baik. Unit SDM yang efisien dapat memberikan layanan dengan kualitas tinggi tanpa pemborosan waktu, tenaga, maupun anggaran. Selain itu, layanan SDM ditujukan untuk menciptakan hubungan industrial yang harmonis, baik antara pegawai dengan manajemen maupun antarpegawai. Hubungan yang baik meminimalkan konflik, meningkatkan kerja sama, dan menciptakan lingkungan kerja yang stabil. Keselarasan hubungan ini menjadi fondasi penting untuk menjaga produktivitas organisasi dalam jangka panjang.

Secara keseluruhan, maksud dan tujuan layanan SDM merupakan landasan penting bagi organisasi untuk mengelola SDM secara profesional, efektif, dan berorientasi pada peningkatan kinerja. Layanan SDM yang baik tidak hanya memberikan manfaat langsung kepada pegawai, tetapi juga

berdampak luas terhadap pencapaian visi dan misi organisasi. Dengan layanan SDM yang terarah, organisasi dapat membangun lingkungan kerja yang sehat, meningkatkan motivasi pegawai, memaksimalkan produktivitas, dan memiliki daya saing yang lebih kuat dalam menghadapi dinamika dunia kerja yang terus berubah. Melalui pemahaman yang jelas mengenai maksud dan tujuan layanan SDM, organisasi dapat terus melakukan perbaikan dan inovasi dalam pengelolaan pegawai untuk mencapai keberhasilan jangka panjang.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Kepuasan Pelanggan dan Peningkatan Kualitas Pelayanan

Kepuasan pelanggan (customer satisfaction) dan peningkatan kualitas pelayanan merupakan dua konsep sentral dalam literatur manajemen layanan yang saling terkait secara kausal dan fungsional. Kepuasan pelanggan umumnya dipahami sebagai penilaian subjektif pelanggan terhadap sejauh mana harapan mereka terpenuhi atau terlampaui oleh pengalaman layanan. Sebaliknya, kualitas pelayanan merujuk pada keseluruhan karakteristik layanan yang menentukan kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan secara konsisten. Kajian teoretik berikut merangkum definisi, mekanisme hubungan, model pengukuran utama, faktor-faktor penentu, serta strategi peningkatan kualitas yang relevan bagi praktik manajerial.

B. Definisi dan Kerangka Konseptual

Kepuasan pelanggan dapat didekati melalui dua perspektif utama: sebagai respons afektif (perasaan) terhadap pengalaman layanan dan sebagai evaluasi kognitif berdasarkan perbandingan antara harapan dan persepsi nyata. Perspektif evaluatif sering dioperasionalkan melalui teori disconfirmation (disconfirmation of expectations) yang menyatakan bahwa kepuasan tercipta ketika persepsi kinerja melebihi atau setidaknya sesuai dengan harapan (positive/zero disconfirmation), sedangkan ketidakpuasan muncul jika kinerja berada di bawah harapan (negative disconfirmation). Kerangka ini menekankan peran ekspektasi pra-konsumsi dan interpretasi pengalaman pasca-konsumsi dalam membentuk kepuasan.

Kualitas pelayanan, di sisi lain, sering dijelaskan sebagai konstruksi multi-dimensi yang mencakup dimensi-dimensi seperti keandalan (reliability), daya tanggap (responsiveness), jaminan (assurance), empati (empathy), dan bukti fisik (tangibles). Model SERVQUAL, yang memperkenalkan lima dimensi tersebut, telah menjadi rujukan teoritik dan praktis untuk mengukur gap (celah) antara harapan dan persepsi layanan. Model alternatif seperti SERVPERF menekankan pada pengukuran kinerja semata sebagai indikator kualitas, sementara model Gap (Parasuraman, Zeithaml, Berry) menekankan pada sumber-sumber kegagalan kualitas yang dapat diintervensi organisasi.

BAB III METODE PENELITIAN

A. Desain Pelaksanaan Survei

Pelayanan publik kepada mahasiswa di kampus Universitas Islam Negeri (UIN) Sultan Maulana Hasanuddin (SMH) Banten saat ini telah berjalan lancar, meski dalam beberapa hal, kualitas layanannya belum sepenuhnya sesuai harapan para pengguna jasa (mahasiswa). Dalam rangka evaluasi dan upaya perbaikan layanan tersebut, diperlukan pengukuran tingkat keberhasilan layanan berupa evaluasi kepuasan mahasiswa sebagai pengguna jasa layanan di kampus UIN SMH Banten. Di antara upaya perbaikan tersebut adalah Survei Kepuasan Mahasiswa terhadap Layanan Akademik dan Non Akademik sebagai tolok ukur untuk menilai tingkat kualitas pelayanan yang diberikan oleh perguruan tinggi. Survei ini dilakukan terhadap mahasiswa UIN SMH Banten selama 3 bulan efektif. Survei ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dan data dikumpulkan setelah kejadian berlangsung.

B. Populasi dan Sampel Penelitian

Sasaran Survei ini adalah para mahasiswa aktif di lingkungan UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten, yang tersebar di 7 fakultas dan 39 program studi. Waktu pelaksanaan survei ini adalah September - Oktober 2025, dilaksanakan di seluruh fakultas dan program studi. Responden mengisi Survei secara online yaitu melalui link:

Tabel sebaran responden adalah sebagai berikut :

No	Fakultas	Jumlah
1	Fakultas Ushuluddin dan Adab	392
2	Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam	397
3	Fakultas Tarbiyah dan Keguruan	303
4	Fakultas Sains	322
5	Program Pascasarjana	114
6	Fakultas Dakwah	207
7	Fakultas Syariah	164

No	Fakultas	Jumlah
1	Dosen	230
2	Tendik	59
3	Mahasiswa	1610

C. Metode Pengumpulan Data

Instrumen yang digunakan dalam Survei ini berupa kuisioner. Sebelum kuisioner dibagikan ke para responden, lebih dahulu dilakukan telaah mendalam tentang aspek-aspek yang berhubungan dengan layanan kemahasiswaan di kampus. Selanjutnya, aspek-aspek tersebut diuraikan lagi dalam bentuk indikator-indikator tingkat kepuasan mahasiswa.

Kuisioner dimaksud digunakan setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas dengan menggunakan *Croanch's Aplha*

dengan signifikansi 5%. Metode sampling yang digunakan adalah *purposive sampling*. Hasil survei kepuasan mahasiswa dihitung berdasarkan jumlah jawaban mahasiswa terhadap alternatif pilihan jawaban yaitu nilai 1=Tidak Memuaskan, nilai 2=Kurang Memuaskan, nilai 3= Memuaskan, dan nilai 4 = Sangat Memuaskan. Selanjutnya nilai jawaban tersebut diakumulasi untuk setiap jenis butir pernyataan pada setiap jenis layanan yang disurvei. Setelah itu nilai akumulasi tersebut dihitung dalam bentuk persentase pada setiap butir pernyataan dan jenis layanan yang ada. Nilai presentase tersebut kemudian diasumsikan sebagai tingkat kepuasan mahasiswa.

D. Instrumen Pengumpul Data

Instrumen survei yang digunakan dalam pengukuran kualitas layanan akademik dan nonakademik dirancang dalam bentuk **kuesioner terstruktur**. Kuesioner ini berfungsi sebagai alat utama untuk mengumpulkan data mengenai persepsi, pengalaman, dan tingkat kepuasan mahasiswa terhadap berbagai aspek layanan yang disediakan fakultas. Instrumen disusun berdasarkan prinsip-prinsip penyusunan instrumen ilmiah, yang mencakup kejelasan indikator, keterukuran variabel, dan kesesuaian dengan tujuan evaluasi layanan pendidikan tinggi.

E. Bentuk Instrumen

Instrumen survei disajikan dalam bentuk pernyataan tertutup yang diukur menggunakan **skala Likert 4 tingkat**. Penggunaan skala Likert memungkinkan pengukuran persepsi secara kuantitatif dan memudahkan analisis statistik terhadap kecenderungan jawaban mahasiswa. Selain itu, kuesioner juga

dilengkapi satu atau dua **pertanyaan terbuka** untuk memberikan kesempatan kepada responden menyampaikan saran atau kritik secara bebas.

F. Struktur Instrumen

Instrumen yang digunakan yaitu:

Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen

Aspek *keterlaksanaan* menilai sejauh mana tata kelola manajemen telah dijalankan sesuai prinsip, aturan, serta standar organisasi. Instrumen pada aspek ini berfokus pada kejelasan, keterbukaan, dan keteladanan pimpinan dalam menjalankan fungsi manajerial.

1. Kejelasan Tata Laksana Evaluasi Kinerja

Instrumen ini digunakan untuk menilai sejauh mana tata laksana evaluasi kinerja pegawai disosialisasikan dan dipahami oleh seluruh unit kerja. Deskripsi instrumen mencakup kejelasan prosedur, indikator penilaian, mekanisme pelaporan, serta transparansi penilaian. Responden menilai apakah tata laksana evaluasi kinerja telah terdokumentasi dengan baik, mudah diakses, serta dilaksanakan secara konsisten. Instrumen ini penting untuk memastikan bahwa proses evaluasi kinerja berjalan objektif dan adil.

2. Kemampuan Pimpinan dalam Memberikan Teladan

Instrumen ini mengukur sejauh mana pimpinan menunjukkan keteladanan dalam perilaku kerja, etika, kedisiplinan, dan integritas. Keteladanan meliputi konsistensi antara ucapan dan tindakan, kemampuan menunjukkan nilai-nilai organisasi, serta perilaku profesional yang dapat dijadikan panutan oleh pegawai. Instrumen ini membantu

menilai kualitas kepemimpinan yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga moral dan etis.

3. Keterbukaan Pimpinan dalam Pengambilan Keputusan Instrumen ini menilai tingkat transparansi pimpinan dalam proses pengambilan keputusan yang berdampak pada pegawai atau unit kerja. Transparansi tersebut meliputi penjelasan latar belakang keputusan, kesempatan pegawai untuk memberi masukan, serta keterbukaan atas risiko dan konsekuensi keputusan. Instrumen ini penting untuk menilai apakah pimpinan menjalankan gaya kepemimpinan partisipatif dan menghindari praktik otoriter atau tertutup.

4. Keterbukaan dalam Sistem Kenaikan Jabatan

Instrumen ini digunakan untuk menilai apakah proses kenaikan jabatan dilakukan secara terbuka, adil, dan berdasarkan kompetensi. Aspek yang dinilai mencakup keterbukaan informasi tentang syarat, prosedur, persaingan jabatan, serta hasil seleksi. Instrumen ini memastikan bahwa kenaikan jabatan dilakukan secara meritokratis dan tidak terdapat praktik favoritisme atau ketidakjelasan dalam prosesnya.

Efektivitas Tata Kelola Manajemen

Aspek *efektivitas* menilai sejauh mana tata kelola manajemen tidak hanya dilaksanakan, tetapi juga efektif dalam mendukung kinerja organisasi. Instrumen pada aspek ini mencerminkan kualitas penerapan kebijakan, konsistensi pelaksanaan, serta kecocokan antara prosedur dan praktik kerja.

5. Kemampuan Pimpinan dalam Mendistribusikan Beban Kerja Secara Adil

Instrumen ini mengukur sejauh mana pimpinan memastikan bahwa beban kerja dibagi secara merata dan proporsional sesuai kompetensi, jabatan, serta kapasitas pegawai. Beban kerja yang adil mencegah terjadinya ketimpangan, kelelahan kerja, serta menurunkan risiko konflik internal. Instrumen ini menilai kemampuan pimpinan dalam menganalisis kebutuhan kerja, mengelola sumber daya manusia, serta mengkoordinasikan distribusi tugas dengan tepat.

6. Kesesuaian Pelaksanaan Tugas dengan Prosedur yang Berlaku

Instrumen ini digunakan untuk menilai apakah pelaksanaan tugas harian pegawai mengikuti SOP, pedoman kerja, atau kebijakan formal yang berlaku. Responden menilai tingkat kepatuhan terhadap prosedur, kejelasan pedoman yang digunakan, serta konsistensi pelaksanaan di seluruh unit kerja. Instrumen ini penting untuk memastikan bahwa pekerjaan dilakukan secara standar, efisien, dan minim kesalahan.

7. Konsistensi dalam Pelaksanaan Tata Pamong

Instrumen ini mengukur konsistensi organisasi dalam menjalankan prinsip-prinsip tata pamong, seperti akuntabilitas, transparansi, responsivitas, serta keadilan. Instrumen ini menilai apakah nilai-nilai tersebut diterapkan secara berkelanjutan, tidak hanya pada kondisi tertentu. Konsistensi ini mencerminkan kedewasaan manajemen dalam menjalankan tata kelola yang baik.

8. Ketersediaan Prosedur Pelaksanaan Tugas

Instrumen ini menilai apakah organisasi menyediakan prosedur kerja yang lengkap, jelas, dan mudah diakses oleh seluruh pegawai. Ketersediaan prosedur menunjukkan kesiapan

organisasi dalam mendukung pelaksanaan tugas secara profesional. Instrumen ini juga mengukur apakah prosedur tersebut selalu diperbarui sesuai perkembangan kebijakan dan kebutuhan operasional.

G. Dasar Penyusunan Instrumen

Penyusunan instrumen evaluasi tata kelola manajemen didasarkan pada landasan teoritis, prinsip-prinsip tata kelola organisasi yang baik, serta kebutuhan praktis organisasi dalam menilai kualitas pengelolaan manajemen. Instrumen dirancang mengacu pada teori manajemen modern yang menekankan pentingnya transparansi, akuntabilitas, efektivitas, efisiensi, keadilan, dan konsistensi dalam pelaksanaan tata kelola. Konsep-konsep tersebut menjadi pijakan utama dalam merumuskan indikator yang dapat menggambarkan sejauh mana manajemen telah dilaksanakan sesuai dengan standar profesional. Selain itu, penyusunan instrumen juga mengacu pada prinsip Good Governance yang meliputi transparansi dalam pengambilan keputusan, akuntabilitas dalam pelaksanaan tugas, responsivitas dalam pelayanan, serta konsistensi dalam penerapan kebijakan. Dengan landasan ini, instrumen disusun untuk memastikan bahwa aspek-aspek yang diukur selaras dengan nilai-nilai tata kelola modern yang diakui secara universal.

Instrumen ini juga disusun berdasarkan kebutuhan evaluasi internal organisasi, yaitu untuk mengetahui sejauh mana proses tata kelola manajemen berjalan efektif dan memenuhi harapan pegawai. Aspek-aspek yang dipilih, seperti kejelasan prosedur evaluasi kinerja, keteladanan pimpinan,

keterbukaan dalam sistem kenaikan jabatan, hingga kemampuan pimpinan dalam mendistribusikan beban kerja, merupakan area yang secara empiris terbukti memengaruhi kualitas tata kelola organisasi. Selain itu, instrumen disusun dengan mengacu pada berbagai peraturan, pedoman, dan standar operasional prosedur (SOP) yang berlaku, baik yang ditetapkan secara nasional maupun dalam regulasi internal organisasi. Dengan merujuk pada regulasi tersebut, instrumen memiliki legitimasi formal serta kepatuhan terhadap ketentuan hukum yang berlaku.

Dalam penyusunannya, instrumen juga mempertimbangkan aspek validitas konseptual agar setiap indikator memiliki hubungan langsung dengan konsep tata kelola yang hendak diukur. Selain itu, indikator dirancang untuk memiliki relevansi empiris, artinya dapat diamati dan dinilai secara nyata oleh responden berdasarkan pengalaman mereka. Bahasa yang digunakan disusun sejelas mungkin agar dapat dipahami oleh seluruh responden tanpa menimbulkan interpretasi ganda. Untuk mendukung proses pengumpulan data, instrumen umumnya menggunakan skala pengukuran seperti skala Likert yang memungkinkan responden memberikan penilaian secara objektif dan terukur. Penggunaan skala ini mempermudah proses analisis data serta memungkinkan evaluasi kuantitatif terhadap kualitas tata kelola manajemen.

Proses penyusunan instrumen juga melibatkan konsultasi dengan pihak-pihak yang memiliki pemahaman mendalam mengenai konteks organisasi, seperti pimpinan unit, praktisi SDM, atau ahli manajemen. Tujuannya adalah memastikan

bahwa indikator yang dirumuskan relevan dengan kondisi lapangan dan mencerminkan persoalan nyata yang dihadapi organisasi. Dalam tahap akhir penyusunan, instrumen diuji coba secara terbatas untuk memastikan kejelasan, konsistensi, dan reliabilitasnya. Uji coba ini penting untuk mengidentifikasi butir pernyataan yang tidak efektif, kurang jelas, atau tidak sesuai dengan kondisi empiris sehingga dapat diperbaiki sebelum digunakan dalam evaluasi yang lebih luas.

Dengan dasar penyusunan yang kuat secara teoretis, regulatif, dan empiris tersebut, instrumen yang dihasilkan diharapkan mampu memberikan gambaran akurat mengenai kualitas tata kelola manajemen dalam organisasi. Instrumen ini tidak hanya menjadi alat pengukuran, tetapi juga menjadi dasar dalam merumuskan rekomendasi perbaikan, pengembangan strategi manajerial, serta peningkatan kinerja organisasi secara menyeluruh. Jika diperlukan, saya dapat menyusun instrumen lengkap dengan butir angket, tabel, atau skala Likert untuk mendukung pelaksanaan survei Anda.

H. Cara Penggunaan Instrumen

Instrumen diberikan kepada seluruh mahasiswa yang menjadi responden dengan format digital atau cetak. Responden diminta menilai setiap pernyataan berdasarkan pengalaman mereka selama menerima layanan akademik maupun nonakademik dari fakultas. Data kemudian dianalisis secara statistik untuk menilai kecenderungan kepuasan, mengidentifikasi kelemahan layanan, serta memberikan dasar bagi pengambilan kebijakan perbaikan.

I. Teknik Analisis Data

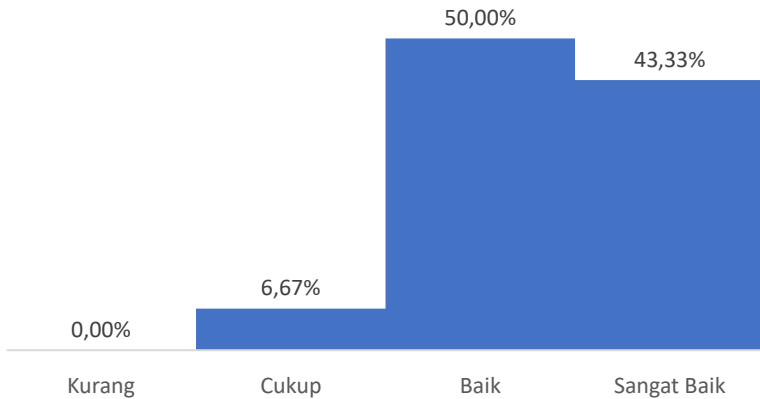
Data kuantitatif yang diperoleh dari angket dan dokumentasi yang terkumpul dianalisis dengan analisis deskriptif. Sedangkan data yang sifatnya kualitatif hasil wawancara terbatas akan diorganisasikan ke dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga menghasilkan kesimpulan yang bermakna dan saling melengkapi atau mengkonfirmasi dengan temuan-temuan kuantitatif dari hasil angket.

BAB IV HASIL SURVEI DAN PEMBAHASAN

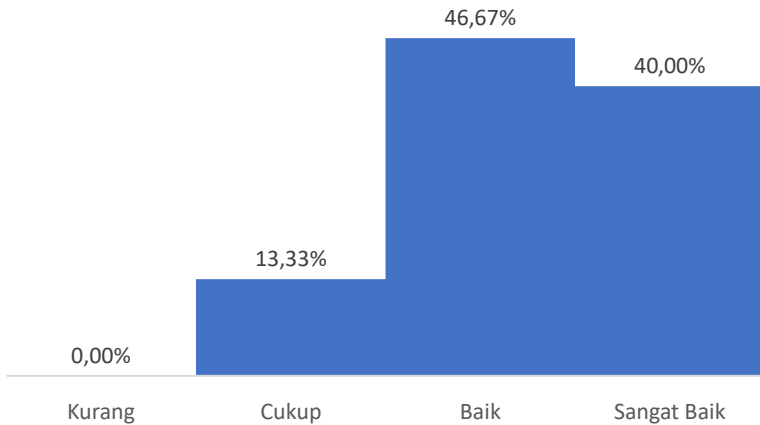
A. Hasil Pelaksanaan Survei

1. Fakultas Syariah

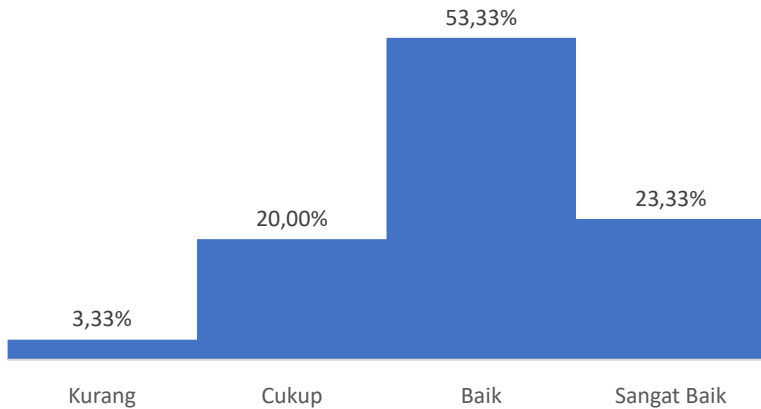
- a. Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [1. Kejelasan tata laksana evaluasi kinerja]



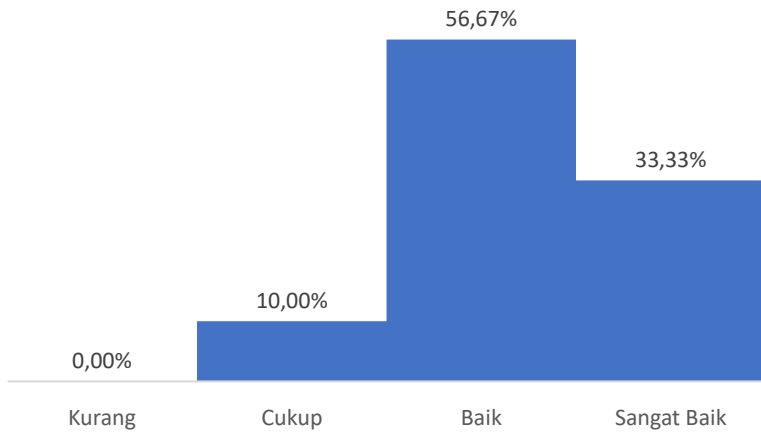
- b. Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [2. Kemampuan pimpinan dalam memberikan teladan]



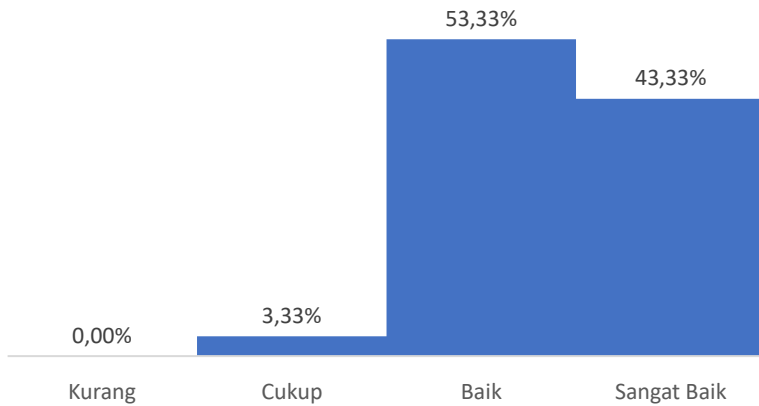
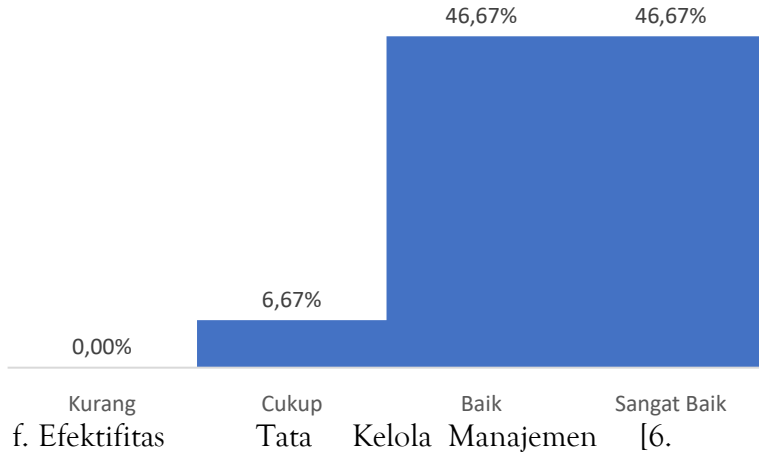
c. Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [3. Keterbukaan pimpinan dalam pengambilan keputusan]

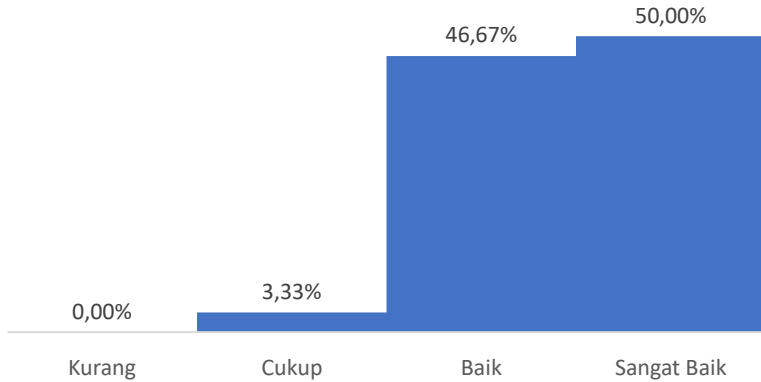


d. Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [4. Keterbukaan dalam sistem kenaikan jabatan]

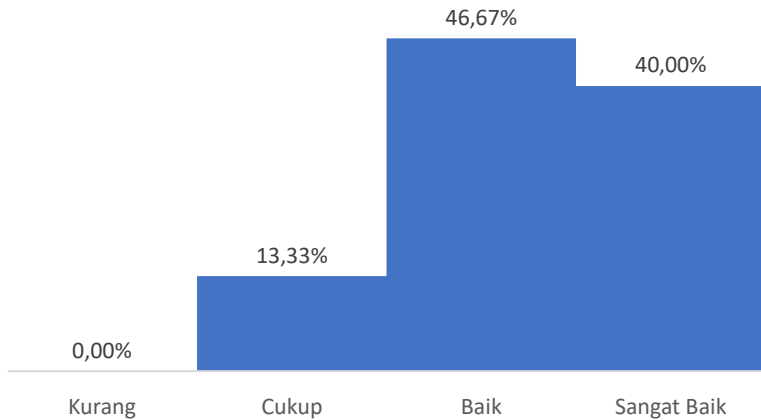


e. Efektifitas Tata Kelola Manajemen [5. Kemampuan pimpinan dalam mendistribusikan beban kerja secara adil]





h. Efektifitas Tata Kelola Manajemen [8. Ketersediaan prosedur pelaksanaan tugas]



Dari hasil analisis yang telah dilakukan diperoleh skor **3,30**. Nilai tersebut dikonversi ke dalam bentuk Nilai Konversi IKM dengan perhitungan

$$\text{Nilai Konversi IKM} = \text{IKM} \times 25$$

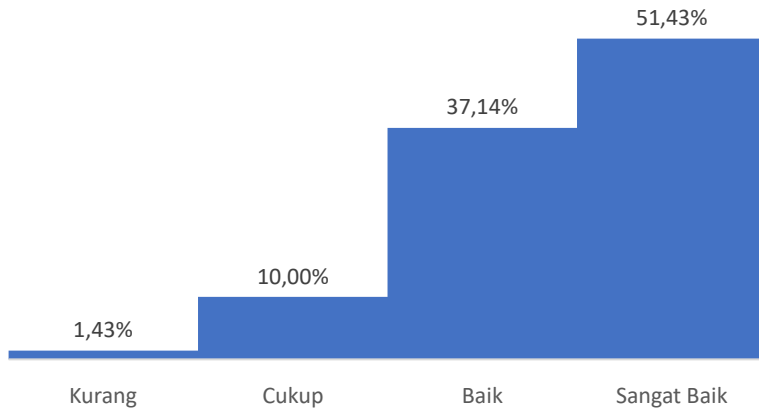
Dari hasil konversi tersebut diperoleh nilai konversi IKM Layanan SDM yaitu **82,40** dengan indeks **3,30** sehingga secara kategori termasuk dalam ketegori **Sangat Baik**. Skor setiap unsur dalam aspek dapat dilihat pada tabel berikut:

No	Butir	Skor	Kategori
1	Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [1. Kejelasan tata laksana evaluasi kinerja]	3,37	Sangat Baik
2	Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [2. Kemampuan pimpinan dalam memberikan teladan]	3,27	Sangat Baik
No	Butir	Skor	Kategori
3	Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [3. Keterbukaan pimpinan dalam pengambilan keputusan]	2,97	Baik
4	Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [4. Keterbukaan dalam sistem kenaikan jabatan]	3,23	Baik
5	Efektifitas Tata Kelola Manajemen [5. Kemampuan pimpinan dalam mendistribusikan beban kerja secara adil]	3,40	Sangat Baik
6	Efektifitas Tata Kelola Manajemen [6. Kesesuaian pelaksanaan tugas dengan prosedur yang berlaku]	3,40	Sangat Baik
7	Efektifitas Tata Kelola Manajemen [7. Konsistensi dalam pelaksanaan tata pamong]	3,47	Sangat Baik

8	Efektifitas Tata Kelola Manajemen [8. Ketersediaan prosedur pelaksanaan tugas]	3,27	Sangat Baik
---	--	------	-------------

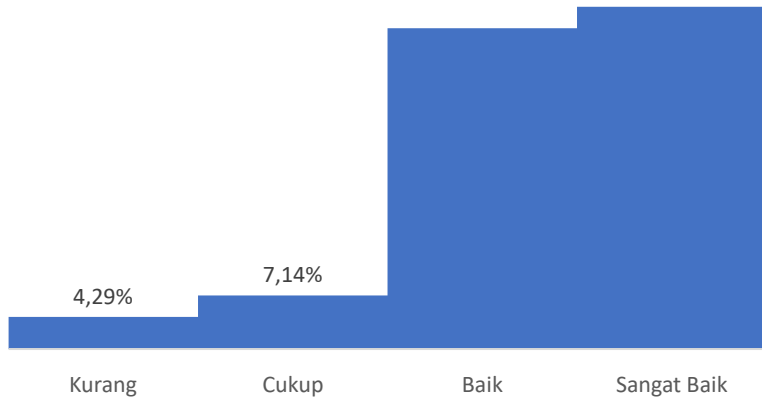
2. Fakultas Tarbiyah dan Keguruan

a. Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [1. Kejelasan tata laksana evaluasi kinerja]

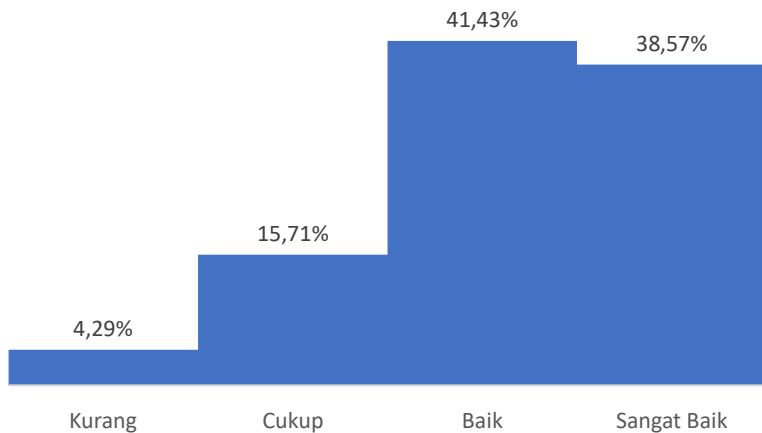


b. Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [2. Kemampuan pimpinan dalam memberikan teladan]

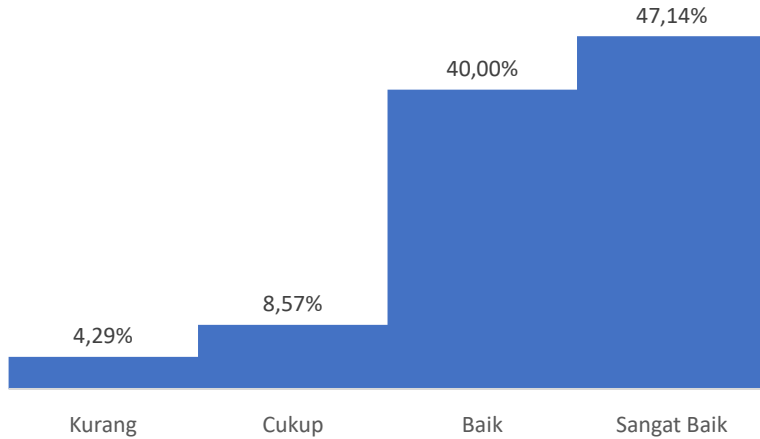




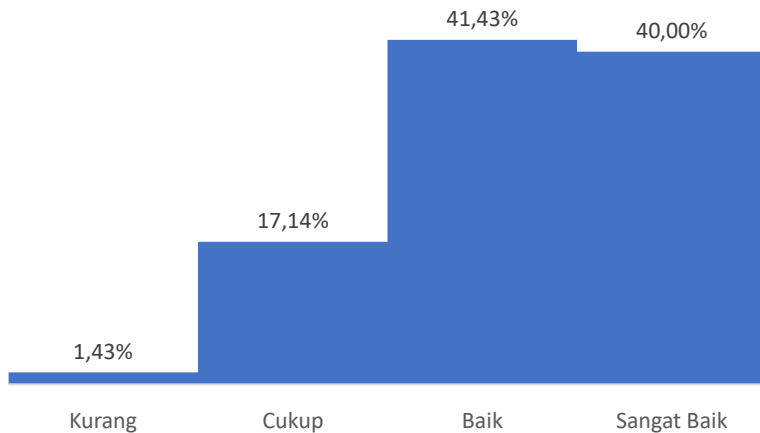
c. Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [3. Keterbukaan pimpinan dalam pengambilan keputusan]



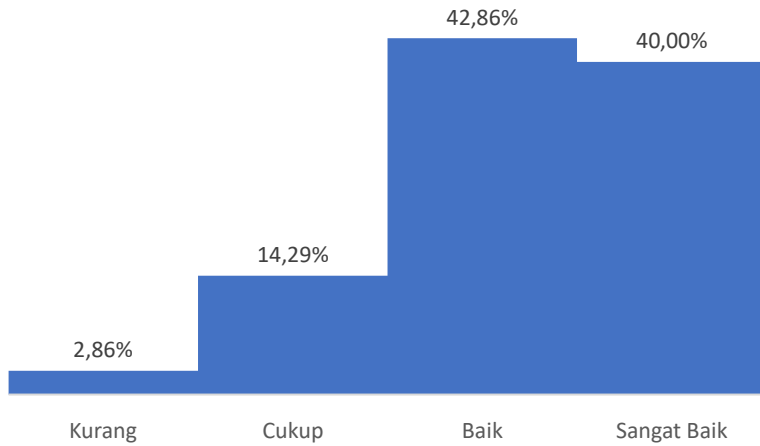
d. Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [4. Keterbukaan dalam sistem kenaikan jabatan]



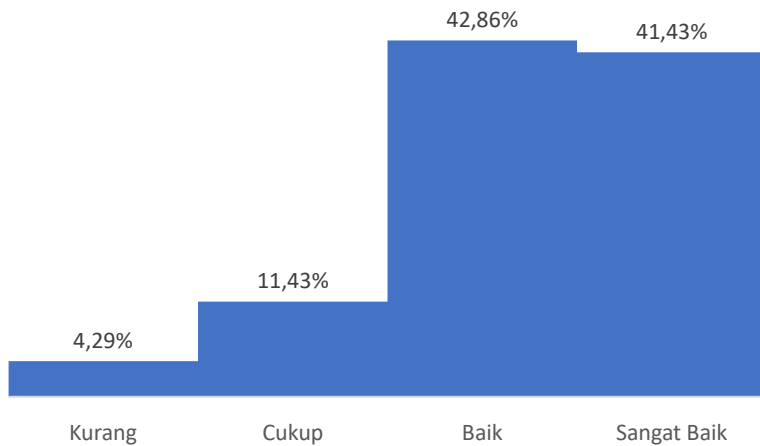
e. Efektifitas Tata Kelola Manajemen [5. Kemampuan pimpinan dalam mendistribusikan beban kerja secara adil]



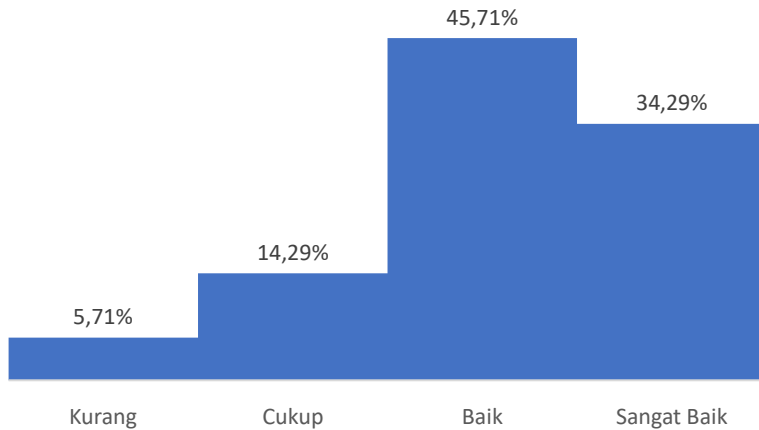
f. Efektifitas Tata Kelola Manajemen [6. Kesesuaian pelaksanaan tugas dengan prosedur yang berlaku]



g. Efektifitas Tata Kelola Manajemen [7. Konsistensi dalam pelaksanaan tata pamong]



h. Efektifitas Tata Kelola Manajemen [8. Ketersediaan prosedur pelaksanaan tugas]



Dari hasil analisis yang telah dilakukan diperoleh skor **3,23**. Nilai tersebut dikonversi ke dalam bentuk Nilai Konversi IKM dengan perhitungan

$$\text{Nilai Konversi IKM} = \text{IKM} \times 25$$

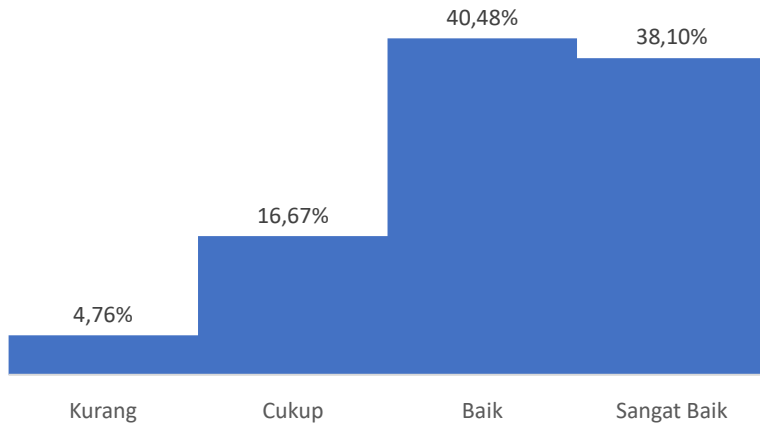
Dari hasil konversi tersebut diperoleh nilai konversi IKM Layanan SDM yaitu **80,71** dengan indeks **3,23** sehingga secara kategori termasuk dalam kategori **Baik**. Skor setiap unsur dalam aspek dapat dilihat pada tabel berikut:

No	Butir	Skor	Kategori
1	Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [1. Kejelasan tata laksana evaluasi kinerja]	3,39	Sangat Baik
2	Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [2. Kemampuan pimpinan dalam memberikan teladan]	3,30	Sangat Baik

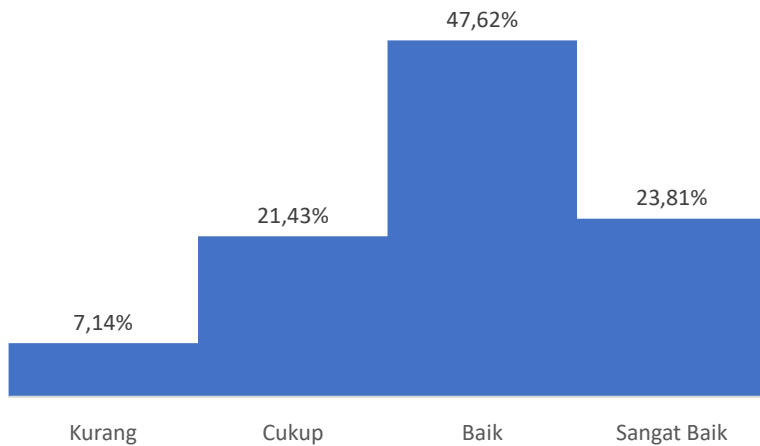
3	Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [3. Keterbukaan pimpinan dalam pengambilan keputusan]	3,14	Baik
4	Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [4. Keterbukaan dalam sistem kenaikan jabatan]	3,30	Sangat Baik
5	Efektifitas Tata Kelola Manajemen [5. Kemampuan pimpinan dalam mendistribusikan beban kerja secara adil]	3,20	Baik
6	Efektifitas Tata Kelola Manajemen [6. Kesesuaian pelaksanaan tugas dengan prosedur yang berlaku]	3,20	Baik
7	Efektifitas Tata Kelola Manajemen [7. Konsistensi dalam pelaksanaan tata pamong]	3,21	Baik
8	Efektifitas Tata Kelola Manajemen [8. Ketersediaan prosedur pelaksanaan tugas]	3,09	Baik

3. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

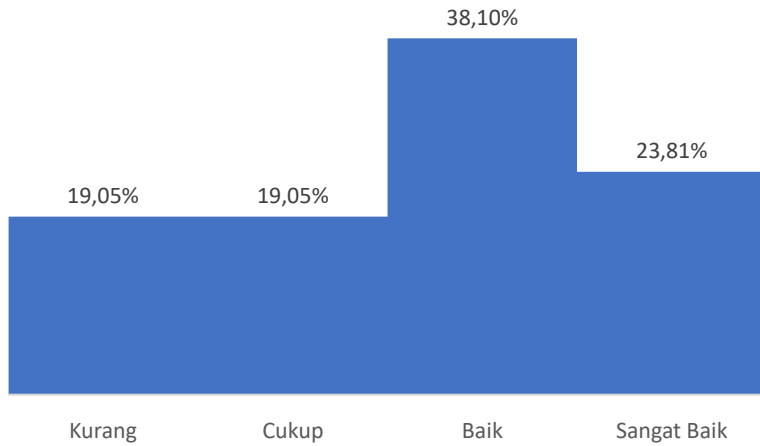
- a. Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [1. Kejelasan tata laksana evaluasi kinerja]



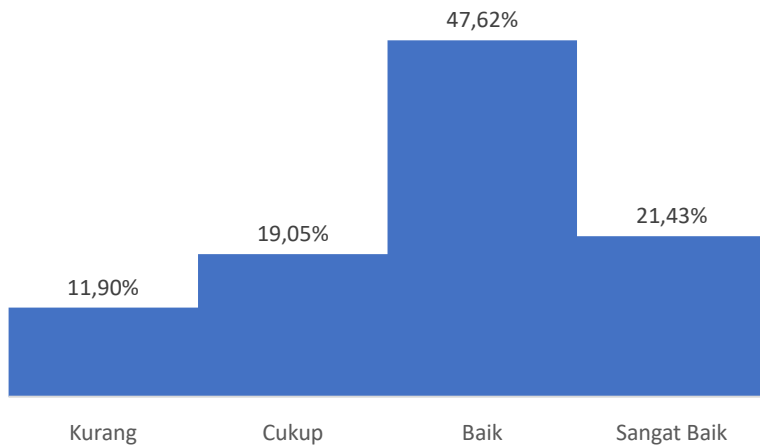
b. Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [2. Kemampuan pimpinan dalam memberikan teladan]



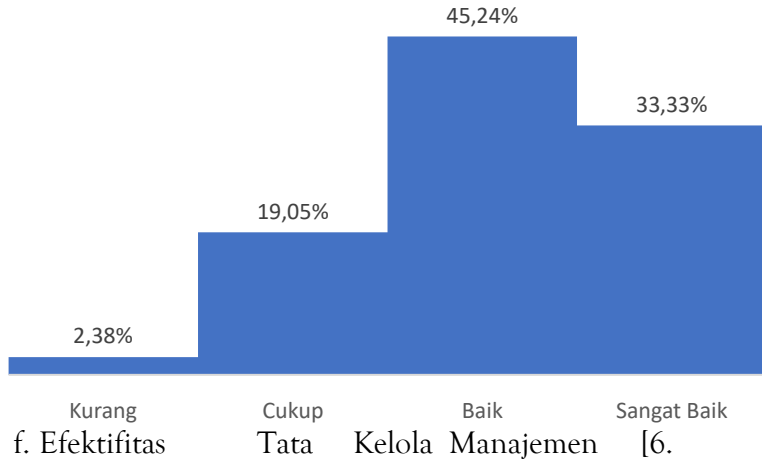
c. Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [3. Keterbukaan pimpinan dalam pengambilan keputusan]



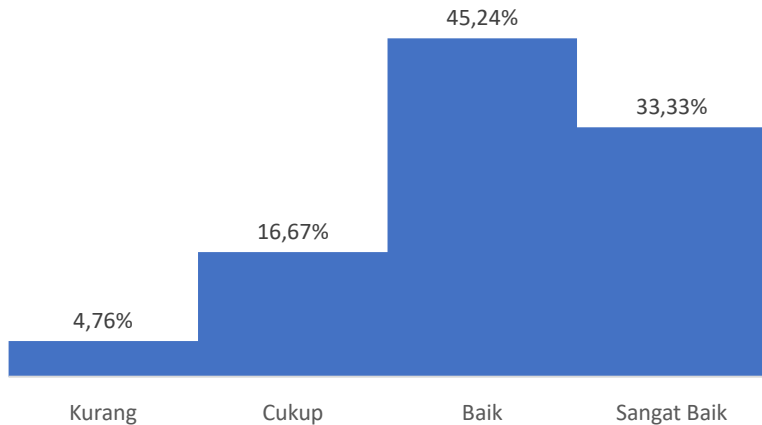
d. Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [4. Keterbukaan dalam sistem kenaikan jabatan]

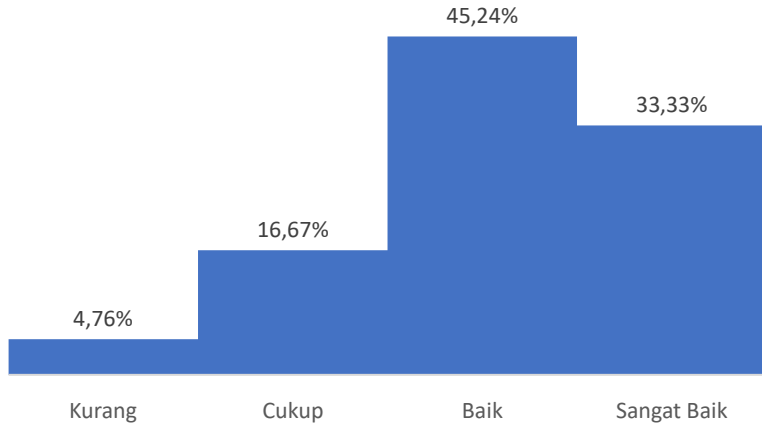


e. Efektifitas Tata Kelola Manajemen [5. Kemampuan pimpinan dalam mendistribusikan beban kerja secara adil]

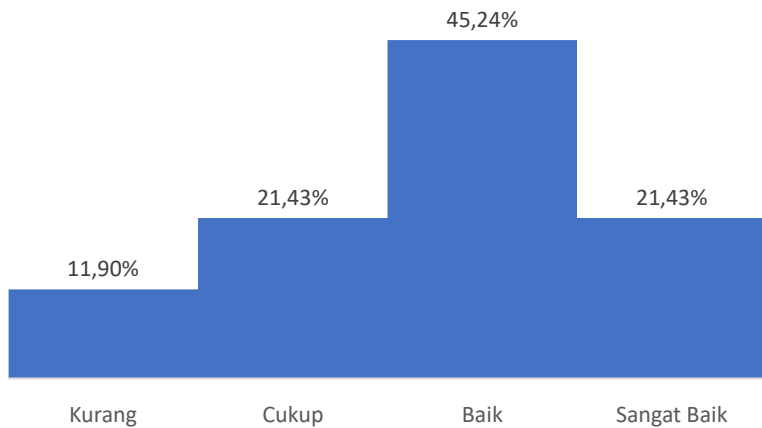


Kesesuaian pelaksanaan tugas dengan prosedur yang berlaku]





h. Efektifitas Tata Kelola Manajemen [8. Ketersediaan prosedur pelaksanaan tugas]



Dari hasil analisis yang telah dilakukan diperoleh skor **2,95**. Nilai tersebut dikonversi ke dalam bentuk Nilai Konversi IKM dengan perhitungan

$$\text{Nilai Konversi IKM} = \text{IKM} \times 25$$

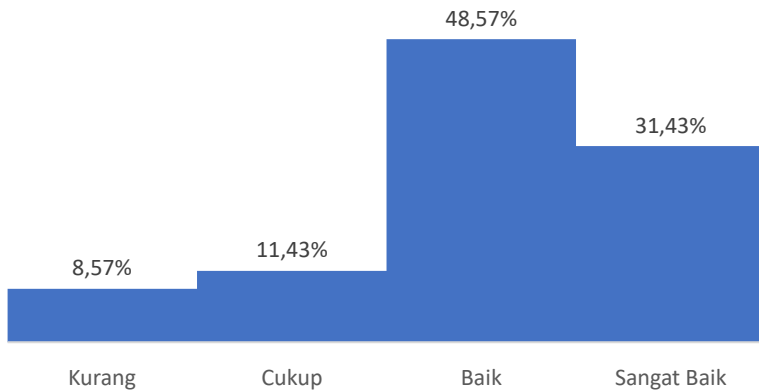
Dari hasil konversi tersebut diperoleh nilai konversi IKM Layanan SDM yaitu **73,67** dengan indeks **2,95** sehingga secara kategori termasuk dalam ketegori **Baik**. Skor setiap unsur dalam aspek dapat dilihat pada tabel berikut:

No	Butir	Skor	Kategori
1	Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [1. Kejelasan tata laksana evaluasi kinerja]	3,37	Sangat Baik
2	Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [2. Kemampuan pimpinan dalam memberikan teladan]	3,27	Sangat Baik
3	Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [3. Keterbukaan pimpinan dalam pengambilan keputusan]	2,97	Baik
4	Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [4. Keterbukaan dalam sistem kenaikan jabatan]	3,23	Baik
5	Efektifitas Tata Kelola Manajemen [5. Kemampuan pimpinan dalam mendistribusikan beban kerja secara adil]	3,40	Sangat Baik
6	Efektifitas Tata Kelola Manajemen [6. Kesesuaian pelaksanaan tugas dengan prosedur yang berlaku]	3,40	Sangat Baik
7	Efektifitas Tata Kelola Manajemen [7. Konsistensi dalam pelaksanaan tata pamong]	3,47	Sangat Baik

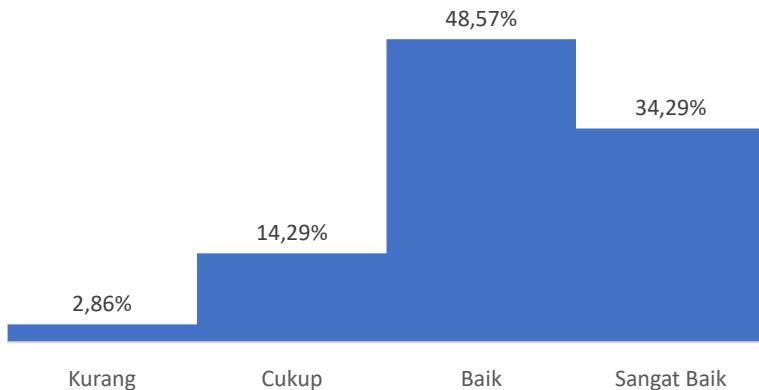
8	Efektifitas Tata Kelola Manajemen [8. Ketersediaan prosedur pelaksanaan tugas]	3,27	Sangat Baik
---	--	------	-------------

4. Fakultas Dakwah

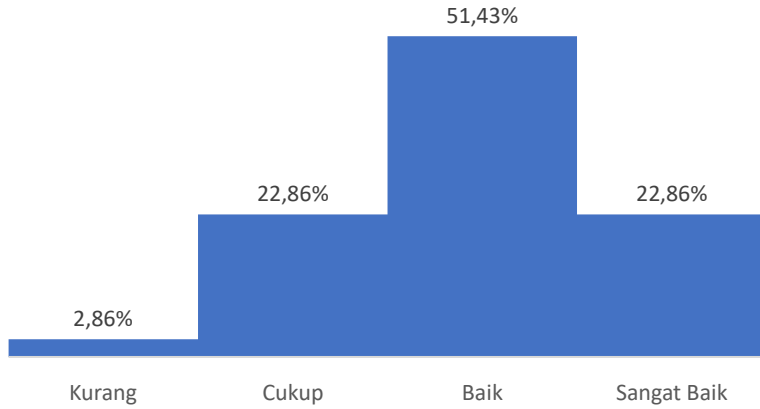
a. Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [1. Kejelasan tata laksana evaluasi kinerja]



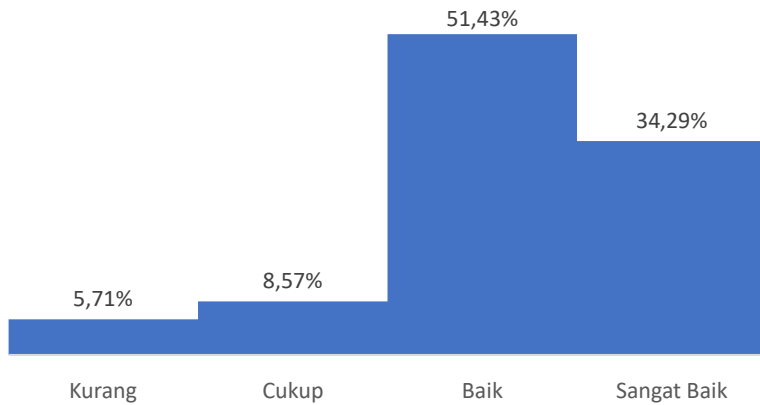
b. Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [2. Kemampuan pimpinan dalam memberikan teladan]



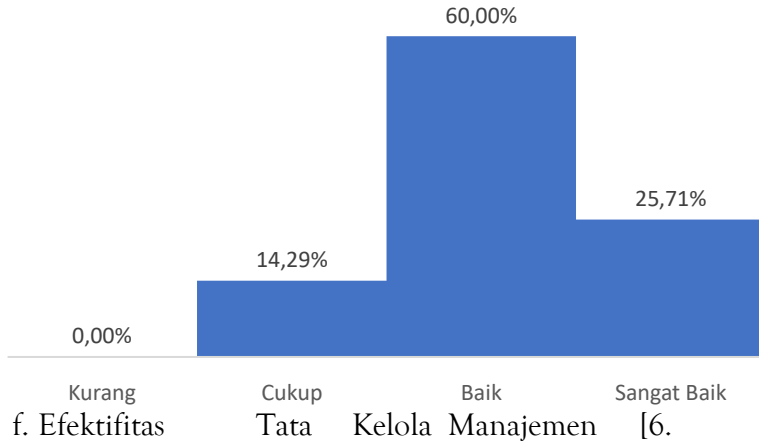
c. Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [3. Keterbukaan pimpinan dalam pengambilan keputusan]



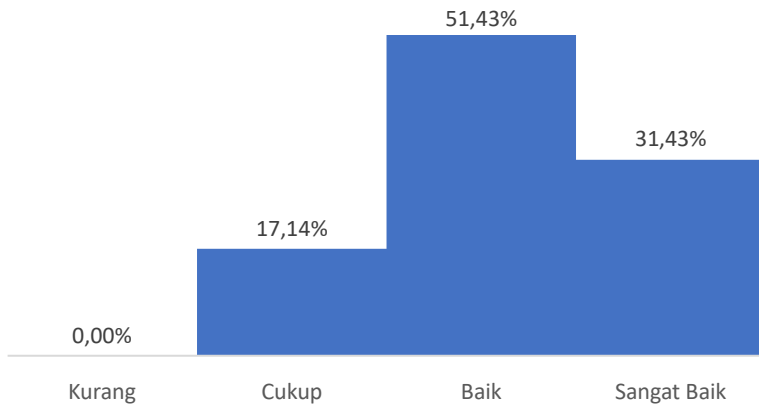
d. Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [4. Keterbukaan dalam sistem kenaikan jabatan]

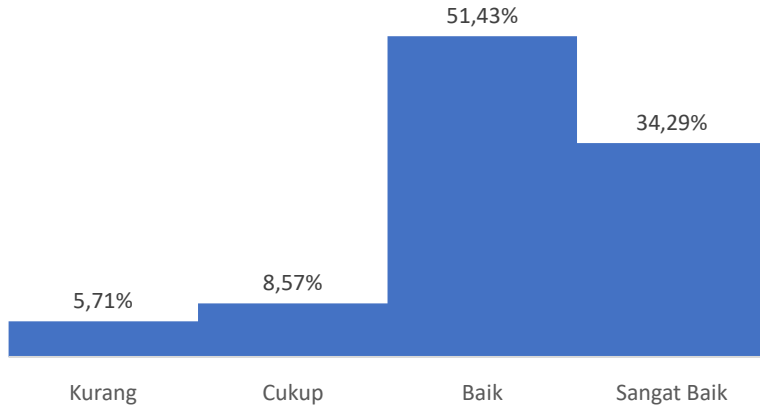


e. Efektifitas Tata Kelola Manajemen [5. Kemampuan pimpinan dalam mendistribusikan beban kerja secara adil]

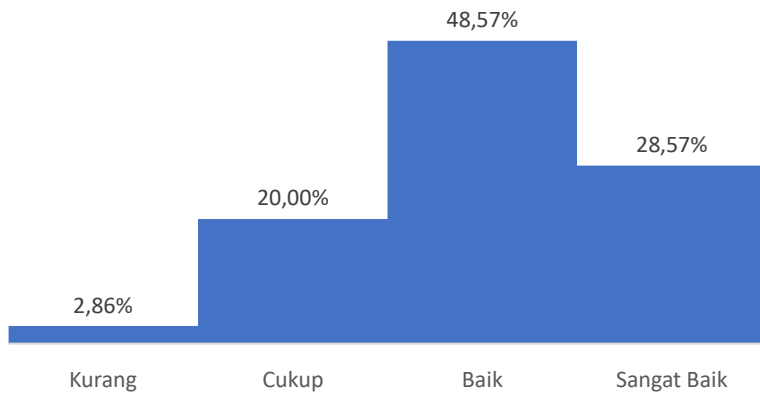


Kesesuaian pelaksanaan tugas dengan prosedur yang berlaku]





h. Efektifitas Tata Kelola Manajemen [8. Ketersediaan prosedur pelaksanaan tugas]



Dari hasil analisis yang telah dilakukan diperoleh skor **3,09**. Nilai tersebut dikonversi ke dalam bentuk Nilai Konversi IKM dengan perhitungan

$$\text{Nilai Konversi IKM} = \text{IKM} \times 25$$

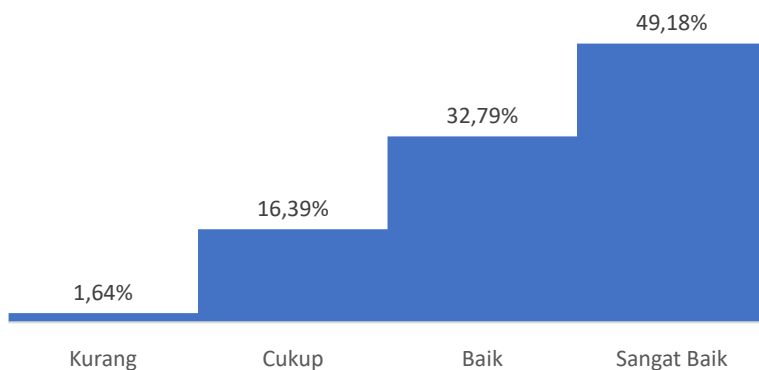
Dari hasil konversi tersebut diperoleh nilai konversi IKM Layanan SDM yaitu 77,14 dengan indeks **3,09** sehingga secara kategori

termasuk dalam kategori **Sangat Baik**. Skor setiap unsur dalam aspek dapat dilihat pada tabel berikut:

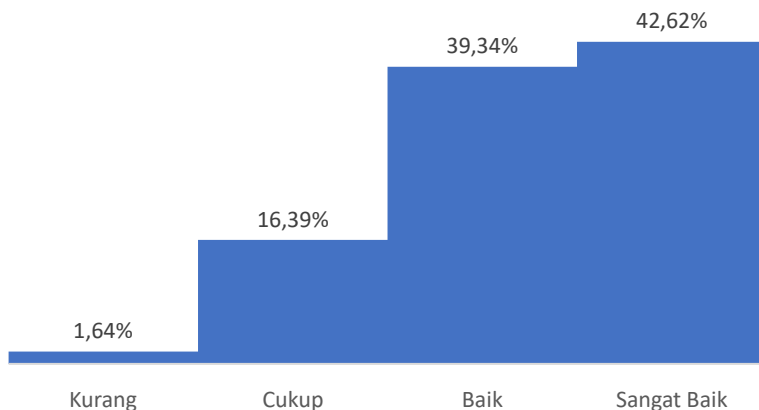
No	Butir	Skor	Kategori
1	Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [1. Kejelasan tata laksana evaluasi kinerja]	3,03	Baik
2	Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [2. Kemampuan pimpinan dalam memberikan teladan]	3,14	Baik
3	Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [3. Keterbukaan pimpinan dalam pengambilan keputusan]	2,94	Baik
4	Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [4. Keterbukaan dalam sistem kenaikan jabatan]	3,14	Baik
5	Efektifitas Tata Kelola Manajemen [5. Kemampuan pimpinan dalam mendistribusikan beban kerja secara adil]	3,11	Baik
6	Efektifitas Tata Kelola Manajemen [6. Kesesuaian pelaksanaan tugas dengan prosedur yang berlaku]	3,14	Baik
7	Efektifitas Tata Kelola Manajemen [7. Konsistensi dalam pelaksanaan tata pamong]	3,14	Baik
8	Efektifitas Tata Kelola Manajemen [8. Ketersediaan prosedur pelaksanaan tugas]	3,03	Baik

5. Fakultas Ushuluddin dan Adab

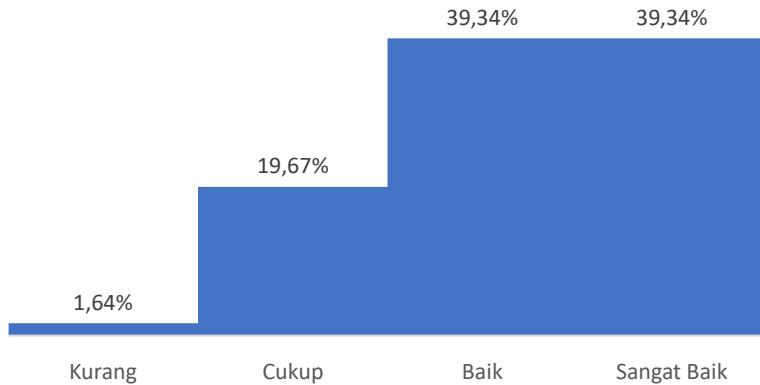
- a. Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [1. Kejelasan tata laksana evaluasi kinerja]



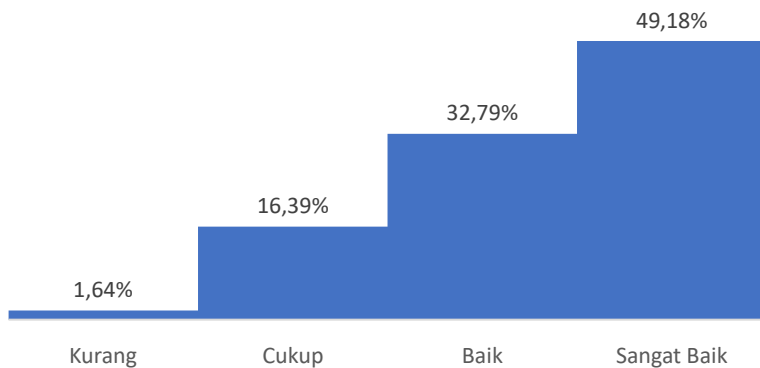
- b. Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [2. Kemampuan pimpinan dalam memberikan teladan]



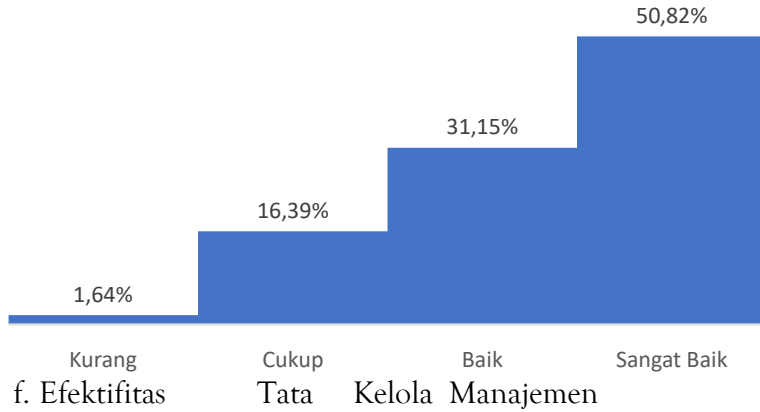
- c. Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [3. Keterbukaan pimpinan dalam pengambilan keputusan]



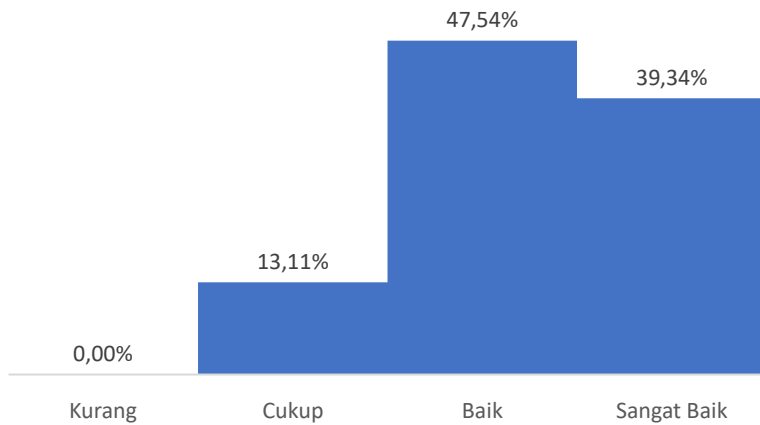
d. Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [4. Keterbukaan dalam sistem kenaikan jabatan]



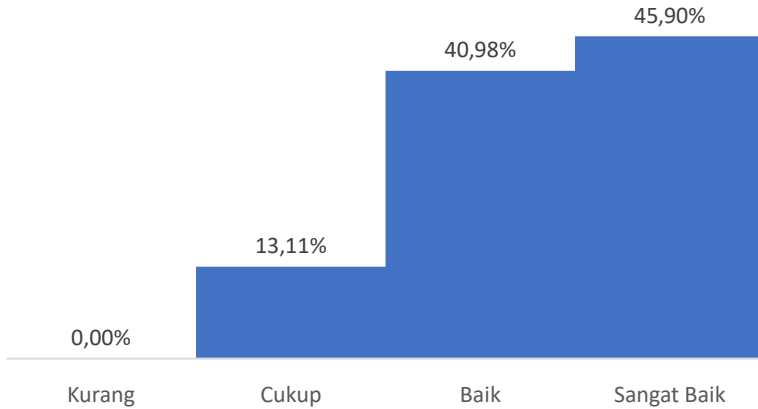
e. Efektifitas Tata Kelola Manajemen [5. Kemampuan pimpinan dalam mendistribusikan beban kerja secara adil]



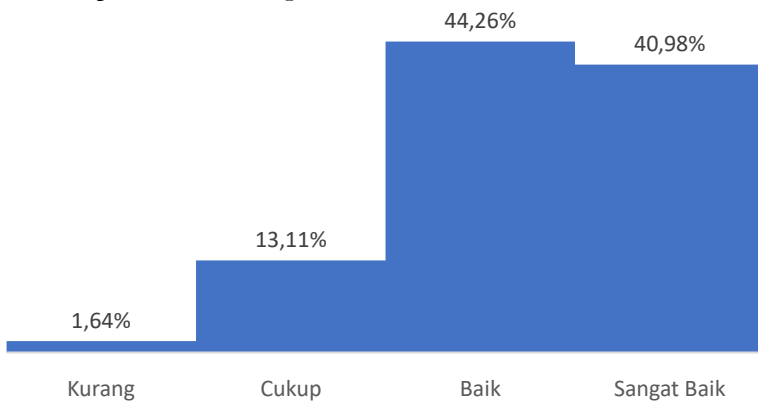
f. Efektifitas Tata Kelola Manajemen [6. Kesesuaian pelaksanaan tugas dengan prosedur yang berlaku]



g. Efektifitas Tata Kelola Manajemen [7. Konsistensi dalam pelaksanaan tata pamong]



h. Efektifitas Tata Kelola Manajemen [8. Ketersediaan prosedur pelaksanaan tugas]



Dari hasil analisis yang telah dilakukan diperoleh skor **3,27**. Nilai tersebut dikonversi ke dalam bentuk Nilai Konversi IKM dengan perhitungan

$$\text{Nilai Konversi IKM} = \text{IKM} \times 25$$

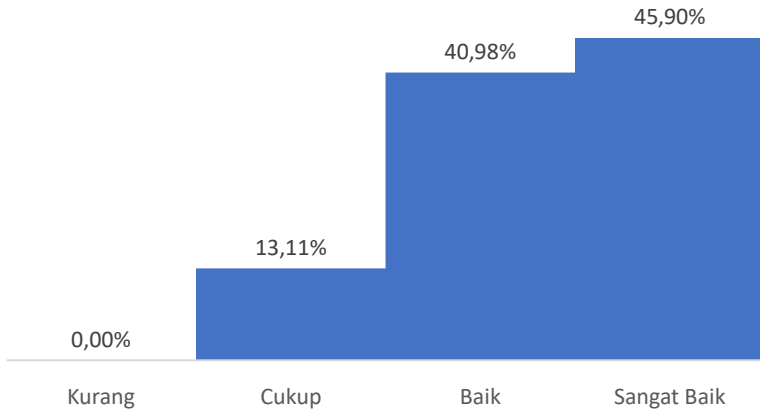
Dari hasil konversi tersebut diperoleh nilai konversi IKM Layanan SDM yaitu **81,66** dengan indeks **3,27** sehingga secara kategori

termasuk dalam kategori **Sangat Baik**. Skor setiap unsur dalam aspek dapat dilihat pada tabel berikut:

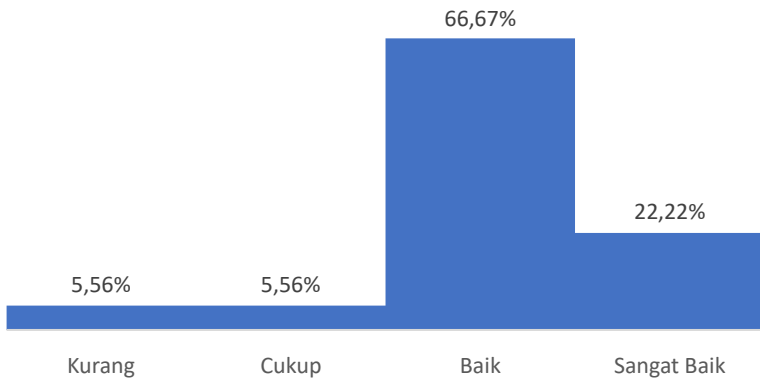
No	Butir	Skor	Kategori
1	Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [1. Kejelasan tata laksana evaluasi kinerja]	3,30	Sangat Baik
2	Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [2. Kemampuan pimpinan dalam memberikan teladan]	3,23	Baik
3	Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [3. Keterbukaan pimpinan dalam pengambilan keputusan]	3,16	Baik
4	Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [4. Keterbukaan dalam sistem kenaikan jabatan]	3,30	Sangat Baik
5	Efektifitas Tata Kelola Manajemen [5. Kemampuan pimpinan dalam mendistribusikan beban kerja secara adil]	3,31	Sangat Baik
6	Efektifitas Tata Kelola Manajemen [6. Kesesuaian pelaksanaan tugas dengan prosedur yang berlaku]	3,26	Sangat Baik
7	Efektifitas Tata Kelola Manajemen [7. Konsistensi dalam pelaksanaan tata pamong]	3,33	Sangat Baik
8	Efektifitas Tata Kelola Manajemen [8. Ketersediaan prosedur pelaksanaan tugas]	3,25	Baik

6. Fakultas Sains

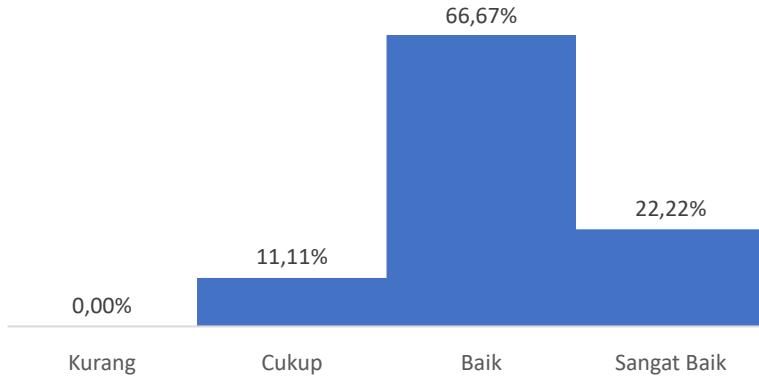
a. Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [1. Kejelasan tata laksana evaluasi kinerja]



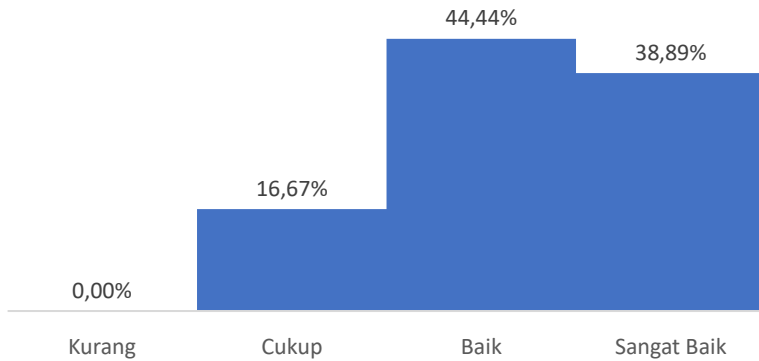
b. Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [2. Kemampuan pimpinan dalam memberikan teladan]



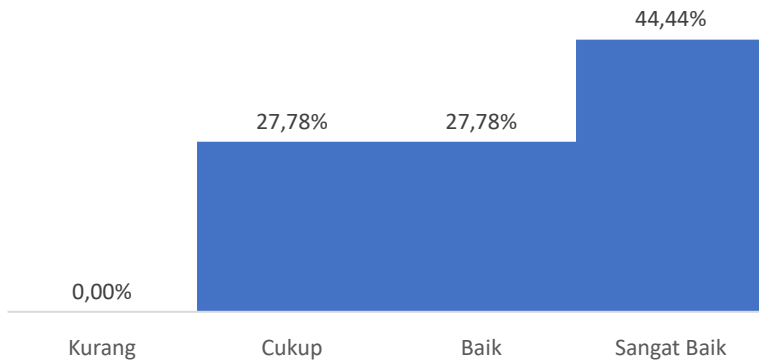
c. Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [3. Keterbukaan pimpinan dalam pengambilan keputusan]



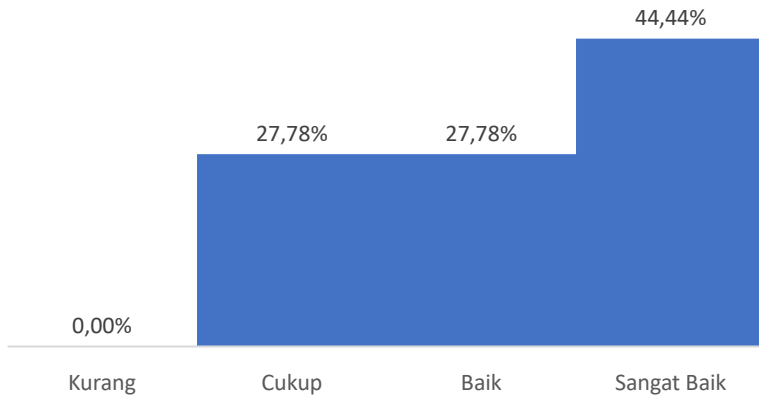
d. Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [4. Keterbukaan dalam sistem kenaikan jabatan]



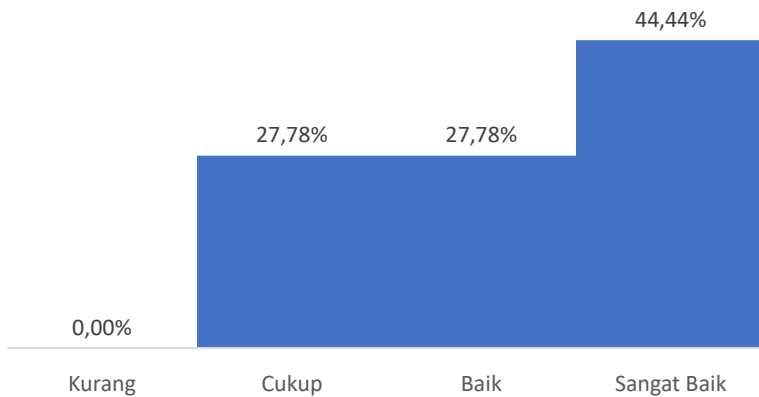
e. Efektifitas Tata Kelola Manajemen [5. Kemampuan pimpinan dalam mendistribusikan beban kerja secara adil]



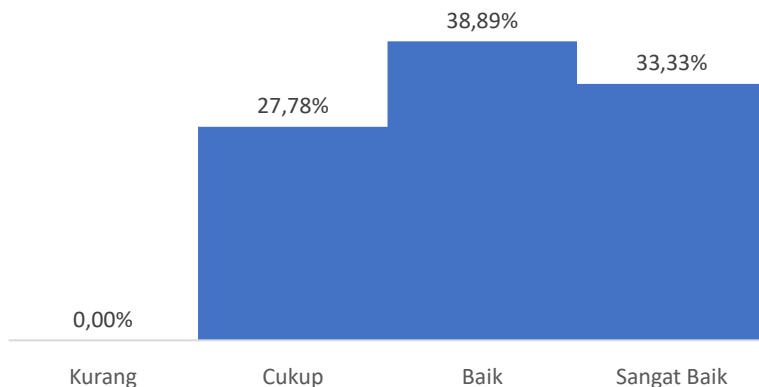
f. Efektifitas Tata Kelola Manajemen [6. Kesesuaian pelaksanaan tugas dengan prosedur yang berlaku]



g. Efektifitas Tata Kelola Manajemen [7. Konsistensi dalam pelaksanaan tata pamong]



h. Efektifitas Tata Kelola Manajemen [8. Ketersediaan prosedur pelaksanaan tugas]



Dari hasil analisis yang telah dilakukan diperoleh skor **3,16**. Nilai tersebut dikonversi ke dalam bentuk Nilai Konversi IKM dengan perhitungan

$$\text{Nilai Konversi IKM} = \text{IKM} \times 25$$

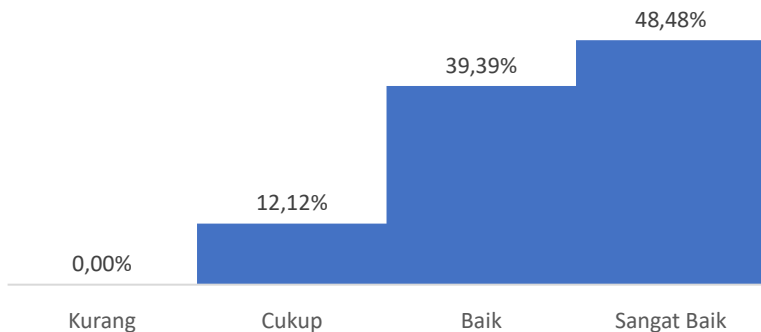
Dari hasil konversi tersebut diperoleh nilai konversi IKM Layanan SDM yaitu **78,99** dengan indeks **3,16** sehingga secara kategori termasuk dalam kategori **Baik**. Skor setiap unsur dalam aspek dapat dilihat pada tabel berikut:

No	Butir	Skor	Kategori
1	Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [1. Kejelasan tata laksana evaluasi kinerja]	3,33	Sangat Baik
2	Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [2. Kemampuan pimpinan dalam memberikan teladan]	3,06	Baik
3	Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [3. Keterbukaan pimpinan dalam pengambilan keputusan]	3,11	Baik

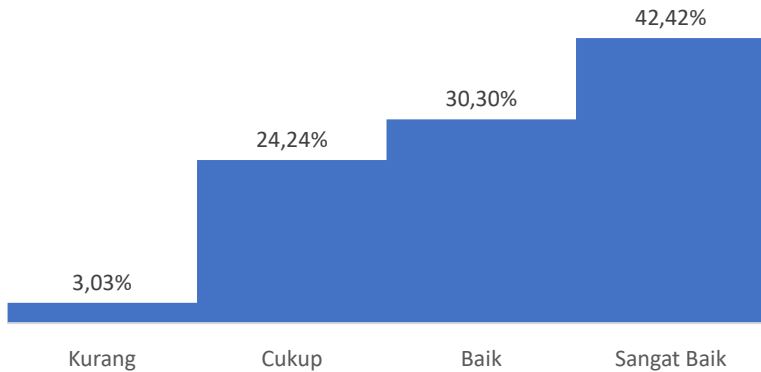
4	Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [4. Keterbukaan dalam sistem kenaikan jabatan]	3,22	Baik
5	Efektifitas Tata Kelola Manajemen [5. Kemampuan pimpinan dalam mendistribusikan beban kerja secara adil]	3,17	Baik
6	Efektifitas Tata Kelola Manajemen [6. Kesesuaian pelaksanaan tugas dengan prosedur yang berlaku]	3,17	Baik
7	Efektifitas Tata Kelola Manajemen [7. Konsistensi dalam pelaksanaan tata pamong]	3,17	Baik
8	Efektifitas Tata Kelola Manajemen [8. Ketersediaan prosedur pelaksanaan tugas]	3,06	Baik

7. Program Pascasarjana

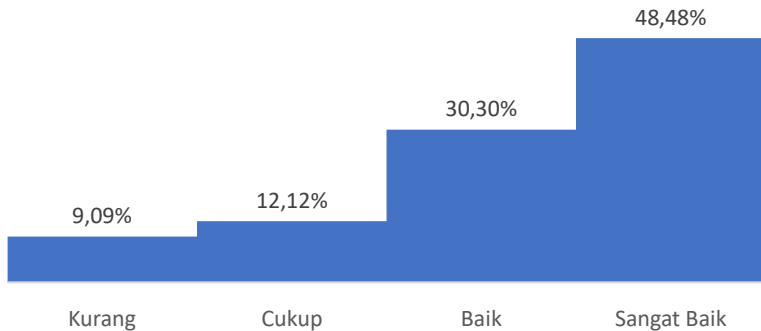
- a. sKeterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [1. Kejelasan tata laksana evaluasi kinerja]



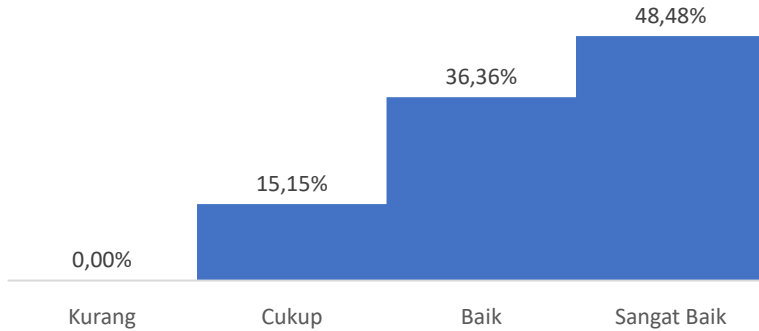
b. Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [2. Kemampuan pimpinan dalam memberikan teladan]



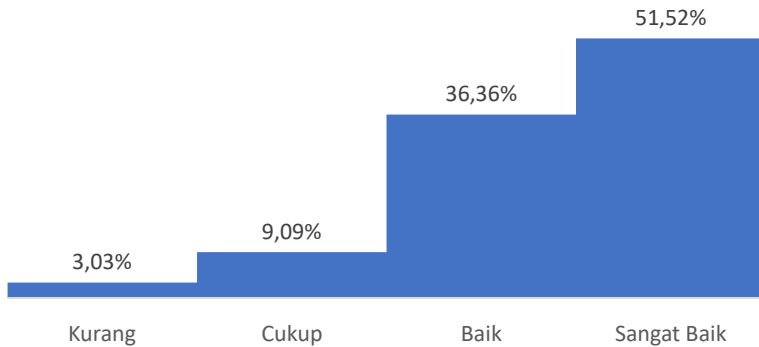
c. Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [3. Keterbukaan pimpinan dalam pengambilan keputusan]



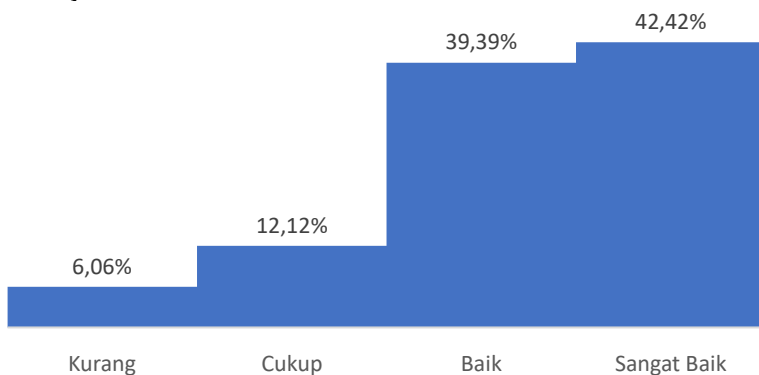
d. Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [4. Keterbukaan dalam sistem kenaikan jabatan]



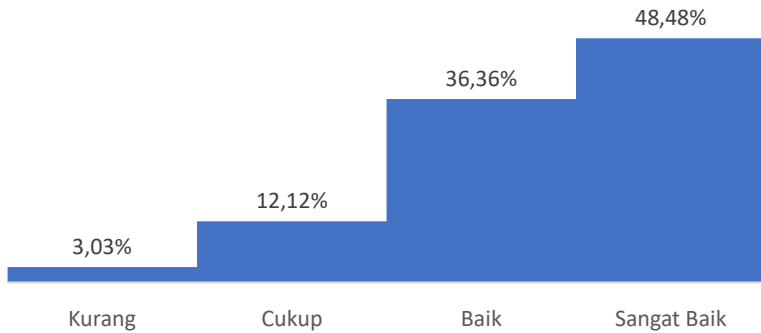
e. Efektifitas Tata Kelola Manajemen [5. Kemampuan pimpinan dalam mendistribusikan beban kerja secara adil]



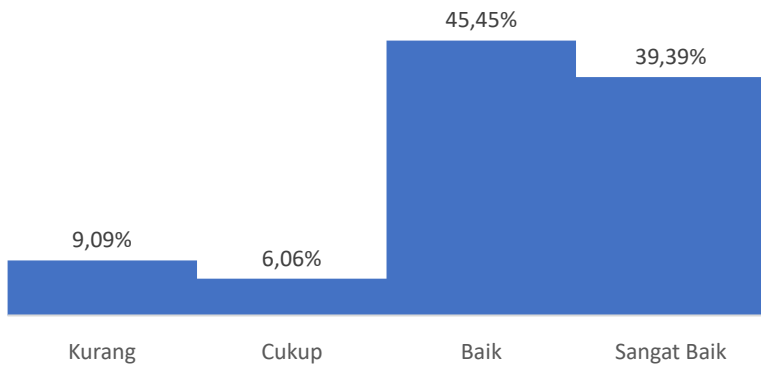
f. Efektifitas Tata Kelola Manajemen [6. Kesesuaian pelaksanaan tugas dengan prosedur yang berlaku]



g. Efektifitas Tata Kelola Manajemen [7. Konsistensi dalam pelaksanaan tata pamong]



h. Efektifitas Tata Kelola Manajemen [8. Ketersediaan prosedur pelaksanaan tugas]



Dari hasil analisis yang telah dilakukan diperoleh skor **3,25**. Nilai tersebut dikonversi ke dalam bentuk Nilai Konversi IKM dengan perhitungan

$$\text{Nilai Konversi IKM} = \text{IKM} \times 25$$

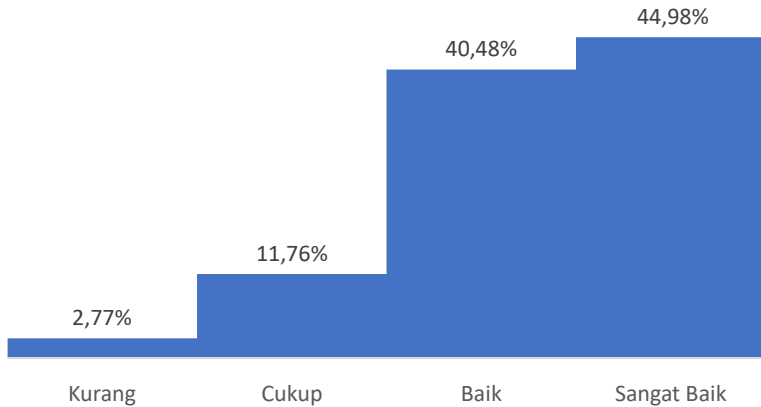
Dari hasil konversi tersebut diperoleh nilai konversi IKM

Layanan SDM yaitu **81,25** dengan indeks **3,25** sehingga secara kategori termasuk dalam ketegori **Baik**. Skor setiap unsur dalam aspek dapat dilihat pada tabel berikut:

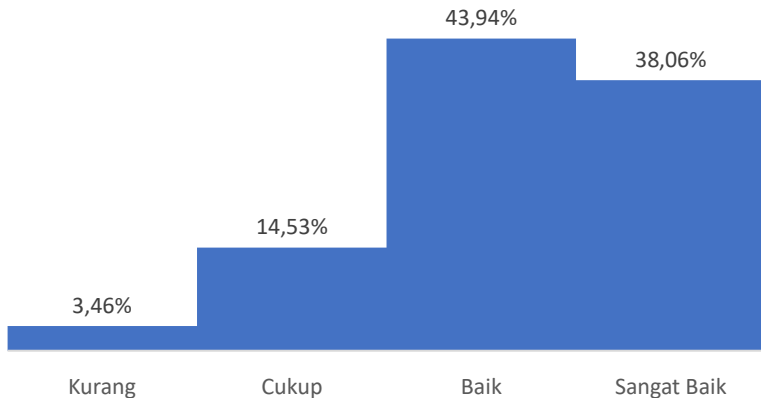
No	Butir	Skor	Kategori
1	Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [1. Kejelasan tata laksana evaluasi kinerja]	3,36	Sangat Baik
2	Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [2. Kemampuan pimpinan dalam memberikan teladan]	3,12	Baik
3	Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [3. Keterbukaan pimpinan dalam pengambilan keputusan]	3,18	Baik
4	Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [4. Keterbukaan dalam sistem kenaikan jabatan]	3,33	Sangat Baik
5	Efektifitas Tata Kelola Manajemen [5. Kemampuan pimpinan dalam mendistribusikan beban kerja secara adil]	3,36	Sangat Baik
6	Efektifitas Tata Kelola Manajemen [6. Kesesuaian pelaksanaan tugas dengan prosedur yang berlaku]	3,18	Baik
7	Efektifitas Tata Kelola Manajemen [7. Konsistensi dalam pelaksanaan tata pamong]	3,30	Sangat Baik
8	Efektifitas Tata Kelola Manajemen [8. Ketersediaan prosedur pelaksanaan tugas]	3,15	Baik

8. Perguruan Tinggi

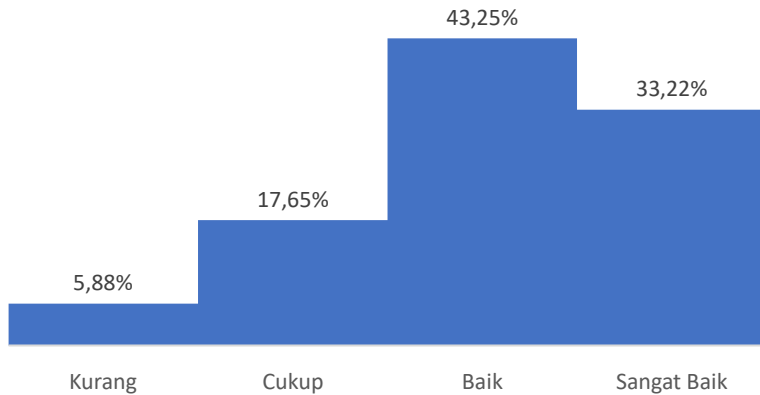
b. Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [1. Kejelasan tata laksana evaluasi kinerja]



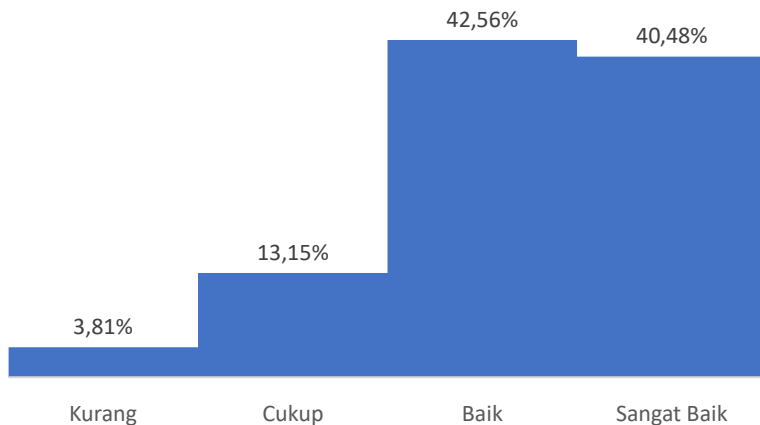
c. Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [2. Kemampuan pimpinan dalam memberikan teladan]



d. Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [3. Keterbukaan pimpinan dalam pengambilan keputusan]

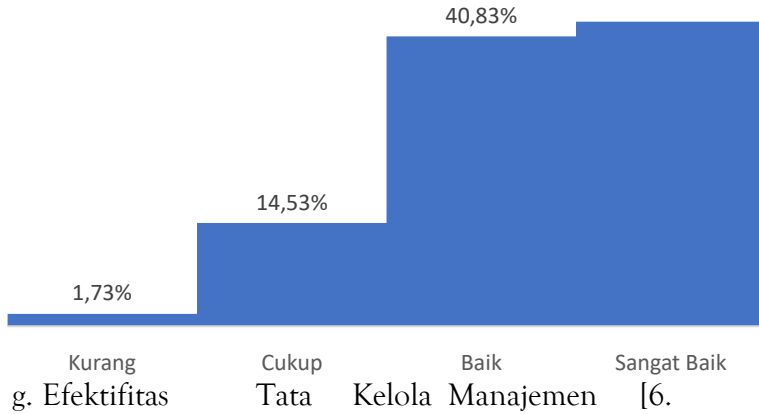


e. Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [4. Keterbukaan dalam sistem kenaikan jabatan]

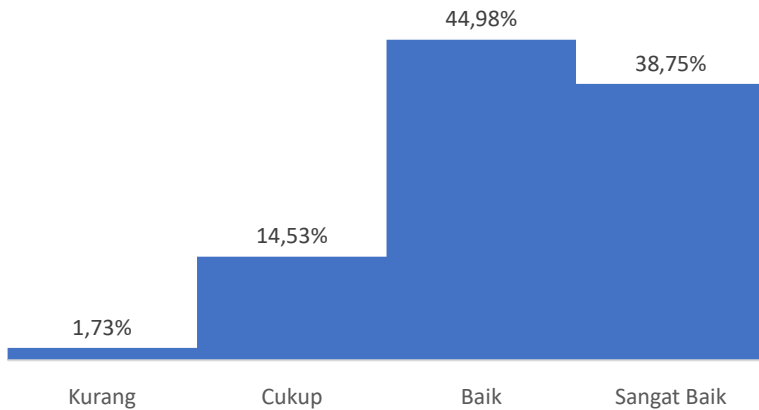


f. Efektifitas Tata Kelola Manajemen [5. Kemampuan pimpinan dalam mendistribusikan beban kerja secara adil]

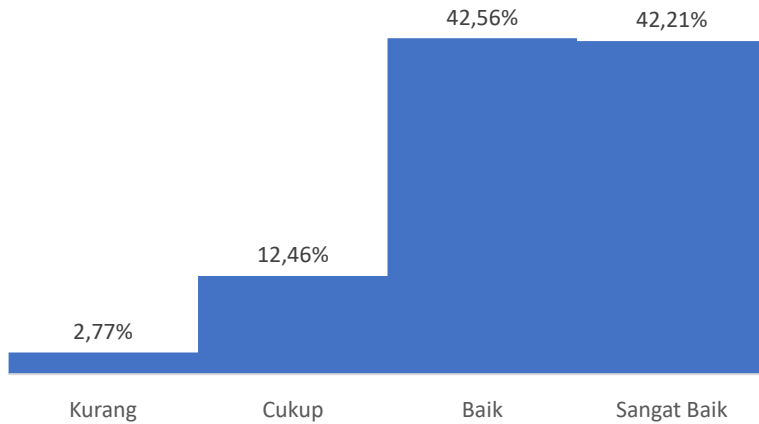
42,91%



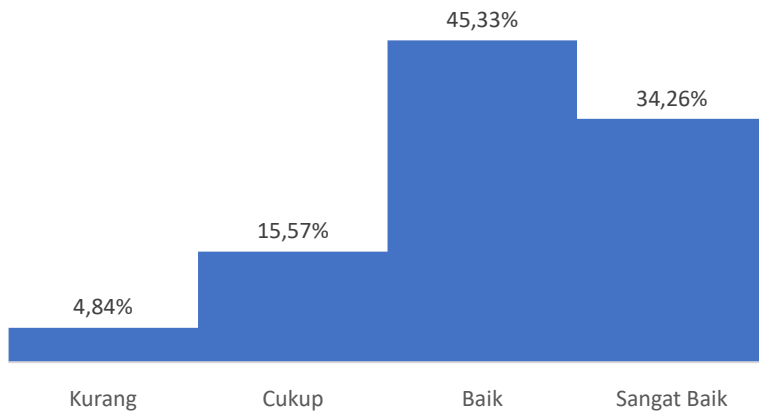
g. Efektifitas Tata Kelola Manajemen [6. Kesesuaian pelaksanaan tugas dengan prosedur yang berlaku]



h. Efektifitas Tata Kelola Manajemen [7. Konsistensi dalam pelaksanaan tata pamong]



i. Efektifitas Tata Kelola Manajemen [8. Ketersediaan prosedur pelaksanaan tugas]



Dari hasil analisis yang telah dilakukan diperoleh skor **3,18**. Nilai tersebut dikonversi ke dalam bentuk Nilai Konversi IKM dengan perhitungan

$$\text{Nilai Konversi IKM} = \text{IKM} \times 25$$

Dari hasil konversi tersebut diperoleh nilai konversi IKM Layanan SDM yaitu **79,58** dengan indeks **3,18** sehingga secara kategori

termasuk dalam kategori **Baik**. Skor setiap unsur dalam aspek dapat dilihat pada tabel berikut:

No	Butir	Skor	Kategori
1	Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [1. Kejelasan tata laksana evaluasi kinerja]	3,28	Sangat Baik
2	Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [2. Kemampuan pimpinan dalam memberikan teladan]	3,17	Baik
3	Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [3. Keterbukaan pimpinan dalam pengambilan keputusan]	3,04	Baik
4	Keterlaksanaan Tata Kelola Manajemen [4. Keterbukaan dalam sistem kenaikan jabatan]	3,20	Baik
5	Efektifitas Tata Kelola Manajemen [5. Kemampuan pimpinan dalam mendistribusikan beban kerja secara adil]	3,25	Baik
6	Efektifitas Tata Kelola Manajemen [6. Kesesuaian pelaksanaan tugas dengan prosedur yang berlaku]	3,21	Baik
7	Efektifitas Tata Kelola Manajemen [7. Konsistensi dalam pelaksanaan tata pamong]	3,24	Baik
8	Efektifitas Tata Kelola Manajemen [8. Ketersediaan prosedur pelaksanaan tugas]	3,09	Baik

B. Hasil Masukan dari Surveior

1. Fakultas Syariah

a. Peningkatan Pengelolaan dan Kinerja SDM

Beberapa responden menyampaikan harapan agar pengelolaan SDM ke depan menjadi lebih baik. Masukan seperti “Semoga ke depan lebih baik lagi”, “Oke”, “Good job”, dan “Pengembangan SDM sudah baik” menunjukkan adanya apresiasi sekaligus ekspektasi peningkatan kualitas tata kelola SDM. Hal ini mencerminkan bahwa meskipun beberapa hal sudah berjalan baik, masih diperlukan perbaikan berkelanjutan agar kinerja SDM lebih optimal dan responsif terhadap kebutuhan organisasi.

b. Rekrutmen Tenaga Kependidikan yang Kompeten

Terdapat saran terkait kebutuhan akan penambahan tenaga kependidikan dengan kompetensi yang sesuai, khususnya laboran. Responden menilai bahwa rekrutmen yang tepat sasaran akan mendukung proses operasional dan akademik secara lebih efektif. Ketersediaan SDM yang kompeten sangat penting untuk mendukung kualitas layanan dan kinerja unit kerja.

c. Pemberian Insentif bagi Dosen yang Melanjutkan Studi

Responden menekankan pentingnya dukungan bagi dosen yang berinisiatif melanjutkan pendidikan, baik berupa bantuan biaya pendidikan maupun insentif lainnya. Dukungan ini dipandang sebagai investasi langsung terhadap pengembangan kompetensi dosen yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan mutu pembelajaran dan kualitas institusi secara keseluruhan.

d. Optimalisasi Sosialisasi Kebijakan dan Komunikasi Internal

Beberapa saran mengusulkan agar sosialisasi kebijakan

birokrasi lebih dioptimalkan. Hal ini menunjukkan adanya kebutuhan akan komunikasi yang lebih jelas, merata, dan terstruktur dalam penyampaian aturan, kebijakan, serta prosedur kerja. Sosialisasi yang baik akan meminimalisir miskomunikasi dan membantu seluruh pegawai memahami arah kebijakan institusi.

e. Peningkatan Kerjasama Antar Pihak

Masukan terkait perlunya peningkatan kerjasama menunjukkan bahwa koordinasi antarunit atau antarindividu masih dapat ditingkatkan. Kerjasama yang baik akan mendukung kelancaran pekerjaan, meningkatkan efisiensi, serta memperkuat budaya kerja yang kolaboratif.

f. Efektivitas Penggunaan Anggaran, Utamanya Terkait SPPD

Terdapat kritik mengenai perjalanan dinas (SPPD) yang dinilai kurang efektif bila hanya berbalut benchmarking. Responden mengusulkan agar anggaran tersebut lebih baik dialihkan untuk mendukung partisipasi dosen dalam konferensi internasional. Hal ini mencerminkan keinginan agar alokasi anggaran lebih diarahkan pada kegiatan akademik yang memiliki dampak langsung terhadap peningkatan kualitas SDM. g. Kesesuaian Bidang Keilmuan dan Tugas Dosen

Beberapa responden menyoroti pentingnya memperhatikan kesesuaian pendidikan dengan kebutuhan dosen di setiap program studi, termasuk masalah dosen yang tidak linier dengan kualifikasi akademik ketika mengajar atau membimbing. Isu ini penting karena linearitas keilmuan berkaitan langsung dengan kualitas dan relevansi proses pembelajaran.

h. Dukungan Pengembangan Karir dan Pelatihan yang Merata

Saran mengenai pemerataan kesempatan pengembangan karir, terutama bagi dosen tetap dan PNS, menunjukkan adanya kebutuhan untuk memperluas akses terhadap pelatihan bersertifikat, program pengembangan kompetensi, dan kesempatan studi lanjut. Pemerataan ini penting agar seluruh dosen memiliki peluang yang adil untuk meningkatkan kualifikasi dan karir akademiknya.

i. Pelatihan bagi Petugas Pelayanan

Beberapa responden meminta agar petugas layanan diberikan pelatihan guna meningkatkan profesionalitas dan kualitas pelayanan. Hal ini mencerminkan pentingnya kompetensi layanan publik dalam mendukung kepuasan sivitas akademika serta meningkatkan efisiensi pelayanan administrasi.

j. Konsistensi dalam Penerapan Aturan dan Pemberian Sanksi

Masukan muncul terkait perlunya konsistensi dalam pemberian sanksi. Ketegasan dan konsistensi dalam penegakan aturan dipandang penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang disiplin, adil, dan kondusif, serta mendorong kepatuhan terhadap standar organisasi.

k. Pemberian Motivasi dan Penghargaan atas Prestasi

Responden menilai bahwa motivasi untuk pengurusan jabatan fungsional serta pemberian penghargaan atas prestasi sangat penting. Dukungan moral dan pengakuan formal terhadap kinerja pegawai dapat meningkatkan semangat kerja, loyalitas, dan budaya kompetitif yang sehat.

l. Peningkatan Kompetensi SDM Secara Umum

Beberapa masukan sederhana seperti “Harus lebih kompeten” menegaskan kembali kebutuhan untuk terus meningkatkan kemampuan dan kualitas SDM, baik dosen

maupun tendik. Peningkatan kompetensi menjadi bagian penting dari pengembangan institusi dan kualitas layanan akademik.

2. Fakultas Tarbiyah dan Keguruan

a. Peningkatan Pelayanan dan Pelayanan Prima

Banyak responden menilai pelayanan sudah baik, namun masih perlu ditingkatkan terutama dalam kualitas pelayanan prima. Beberapa catatan menyoroti pelayanan operasional yang belum konsisten serta masalah teknis seperti absensi yang tidak terbaca. Responden berharap pelayanan semakin profesional, cepat, responsif, dan memenuhi kebutuhan sivitas akademika.

b. Sistem Penghargaan (Reward) yang Lebih Maksimal dan Adil

Saran terkait pemberian penghargaan muncul dengan sangat kuat. Responden menilai reward penting untuk meningkatkan motivasi kerja, tetapi sistem yang ada perlu lebih maksimal dan adil. Penghargaan sebaiknya tidak berdasarkan kedekatan personal, memperhatikan masa pengabdian, serta diberikan secara transparan dan objektif sesuai capaian kinerja.

c. Penguatan Sistem Punishment dan Penegakan Kedisiplinan

Selain reward, responden menekankan pentingnya punishment sebagai pengendali kedisiplinan. Penegakan aturan dinilai masih belum konsisten. Responden menghendaki adanya tindakan tegas terhadap pegawai yang tidak memenuhi standar kinerja, sehingga tercipta budaya kerja yang profesional dan akuntabel.

d. Pengembangan SDM yang Lebih Merata dan Terstruktur

Banyak masukan menekankan perlunya peningkatan pengembangan SDM. Kesempatan pelatihan, training operasional, serta pengembangan karir masih dinilai belum

merata. Responden berharap seluruh pegawai, baik dosen maupun tendik, mendapatkan akses yang setara untuk meningkatkan kompetensi sesuai kebutuhan organisasi.

e. Dukungan terhadap Kenaikan Jabatan Fungsional (Jafung)

Beberapa saran meminta agar dukungan pejabat institusi terhadap proses kenaikan jabatan fungsional lebih ditingkatkan, terutama bagi dosen ASN PPPK. Penyediaan pendampingan yang intensif dan percepatan proses jafung dipandang penting sebagai bentuk apresiasi institusi terhadap kinerja dosen. f. Peningkatan Mutu dan Kompetensi Dosen

Responden menyoroti pentingnya peningkatan mutu dosen, termasuk kualitas pengajaran, profesionalisme, dan kapasitas akademik. Mereka berharap institusi memberikan program pengembangan yang terarah dan berkelanjutan agar kompetensi dosen meningkat sesuai standar pendidikan tinggi. g. Evaluasi Penempatan SDM dan Distribusi Beban Kerja

Banyak masukan terkait ketidakmerataan beban kerja, di mana ada tendik yang overload dan ada yang lebih santai. Selain itu terdapat kasus penempatan pegawai yang tidak sesuai kompetensi. Responden mengharapkan evaluasi ulang terkait kesesuaian penugasan dan distribusi kerja agar lebih proporsional.

h. Perbaiki Manajemen Akademik dan Mapping Studi Lanjut

Beberapa responden menilai bahwa studi lanjut dosen belum terpetakan dengan baik dan tidak selalu sesuai kebutuhan prodi. Ada pula fenomena penumpukan lulusan dari universitas yang sama. Responden menyarankan perencanaan studi lanjut yang lebih strategis, berbasis kebutuhan akademik, dan mendukung penguatan kompetensi dosen.

i. Apresiasi dan Semangat Positif terhadap Kinerja SDM

Banyak komentar positif seperti “Bagus”, “Sangat baik”, “Excellent”, dan “Pertahankan” yang menunjukkan apresiasi terhadap kinerja SDM saat ini. Umpan balik positif ini mencerminkan bahwa sebagian besar responden merasa puas dan mendukung keberlanjutan program yang telah berjalan dengan baik.

j. Peningkatan Kualitas, Kuantitas, dan Fungsi Jabatan

Responden menyoroti pentingnya peningkatan kualitas dan kuantitas SDM. Selain itu, fungsi jabatan dinilai perlu diperjelas agar pegawai dapat bekerja sesuai peran dan standar. Penyesuaian tugas dan tanggung jawab menjadi salah satu kunci dalam meningkatkan efektivitas kerja.

k. Perbaikan dan Standarisasi Sistem Operasional

Masukan tentang absensi yang tidak terbaca dan perlunya perbaikan layanan administrasi menunjukkan bahwa sistem operasional perlu ditingkatkan. Pelatihan untuk meningkatkan kemampuan operasional pegawai juga dinilai penting agar layanan semakin cepat, tepat, dan minim kesalahan.

l. Penguatan Budaya Kerja: Support, Kolaborasi, dan Etos Positif

Beberapa responden berharap antarpegawai dapat saling mendukung sehingga tercipta lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Budaya apresiasi, kolaborasi, dan semangat kerja positif menjadi aspek penting yang dinilai harus dipertahankan dan dikembangkan.

3. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

a. Pentingnya SDM Unggul untuk Mendukung Akreditasi dan Mutu Institusi

Responden menekankan bahwa SDM unggul merupakan hal yang niscaya untuk mempertahankan dan meningkatkan akreditasi institusi. Kualitas SDM, baik dosen maupun tenaga kependidikan, menjadi fondasi utama keberhasilan pelaksanaan tridharma dan tata kelola kampus. Karena itu, pengembangan kompetensi, penempatan yang tepat, dan peningkatan profesionalisme menjadi aspek penting yang harus terus dioptimalkan.

b. Kesesuaian Penugasan Dosen dan Tendik dengan Kualifikasi

Beberapa masukan menyoroti adanya mata kuliah yang diajarkan oleh dosen yang tidak sesuai dengan kualifikasi bidang ilmunya. Dosen juga diharapkan ditempatkan sesuai keahliannya, termasuk penunjukan kaprodi yang harus berbasis kompetensi akademik. Hal serupa berlaku bagi tenaga kependidikan, di mana penempatan yang sesuai keahlian akan berdampak langsung pada kualitas pelayanan dan efektivitas kerja.

c. Peningkatan Kompetensi dan Pelatihan bagi SDM

Terdapat banyak saran terkait perlunya pelatihan berkelanjutan untuk SDM, khususnya bagi tendik seperti pranata komputer yang harus terus mengikuti perkembangan teknologi. Responden juga mengusulkan pelatihan motivasi kerja, bimbingan teknis (bimtek), serta peningkatan kompetensi secara umum untuk mendukung profesionalisme dan adaptabilitas SDM dalam menghadapi tuntutan pekerjaan yang dinamis.

d. Perbaikan Tata Kelola SDM dan Kejelasan Tugas (Jobdesk)

Masukan menunjukkan masih adanya hambatan dalam tata kelola SDM, terutama terkait ketidakjelasan jobdesk di beberapa unit. Hal ini dapat menimbulkan tumpang tindih pekerjaan, salah paham, dan ketidakefisienan dalam pelaksanaan tugas. Evaluasi menyeluruh terhadap tupoksi (tugas pokok dan fungsi) serta penataan ulang alur kerja sangat penting untuk menciptakan tata kelola yang lebih jelas dan efektif.

e. Penempatan SDM Berdasarkan Kebutuhan dan Kompetensi

Beberapa responden menyoroti pentingnya perhatian terhadap kecukupan SDM dan distribusi pegawai sesuai kebutuhan unit kerja. Penempatan staf atau tendik harus mempertimbangkan keahlian serta kebutuhan fakultas dan prodi. Ketidaksesuaian penempatan dapat berpengaruh pada kinerja unit dan kualitas layanan akademik, sehingga perlu dilakukan tinjauan dan penataan ulang secara berkala.

f. Perbaikan Sistem Reward dan Punishment yang Lebih Adil

Responden menganggap bahwa penghargaan terhadap kinerja masih kurang, baik bagi dosen maupun tendik. Reward perlu diberikan secara layak, objektif, dan berkeadilan. Selain itu, punishment juga diperlukan untuk menjaga disiplin dan etika kerja. Penerapan reward and punishment yang konsisten diyakini dapat meningkatkan motivasi, kualitas kerja, dan fairness di lingkungan institusi.

g. Dukungan terhadap Pengembangan Karir dan Jabatan Fungsional

Masukan terkait kurangnya ruang pengembangan kompetensi menunjukkan bahwa fasilitas pendukung peningkatan karir dosen dan tendik masih terbatas. Responden mengharapkan adanya beasiswa studi lanjut, penguatan sistem

pengajuan jabatan fungsional (jafung), serta penyediaan sistem informasi terintegrasi terkait kepangkatan. Dukungan ini sangat penting dalam menciptakan SDM yang kompetitif dan profesional.

h. Perbaikan Komunikasi dan Koordinasi untuk Menghindari Salah Paham

Beberapa responden menyampaikan bahwa masih sering terjadi salah paham antarunit atau antarpegawai. Hal ini mengindikasikan perlunya perbaikan komunikasi internal, koordinasi kerja yang lebih jelas, serta mekanisme penyampaian informasi yang lebih transparan untuk menghindari miskomunikasi yang dapat menghambat kinerja.

i. Penguatan Motivasi dan Budaya Perbaikan Berkelanjutan

Beberapa komentar seperti "Semangat", "Lanjutkan", dan "Pertahankan yang baik" menunjukkan adanya apresiasi terhadap hal positif yang telah dicapai. Namun, responden juga menekankan pentingnya terus melakukan perbaikan secara berkelanjutan. Budaya kerja yang positif, suportif, dan progresif diharapkan terus dipupuk agar institusi berkembang lebih baik.

j. Kebutuhan akan Evaluasi Tupoksi dan Penguatan Sistem Manajemen

Responden mengusulkan adanya evaluasi terkait tugas pokok dan fungsi SDM untuk memastikan bahwa setiap pegawai bekerja sesuai peran yang telah ditetapkan. Evaluasi berkala akan membantu menilai efektivitas kerja, menentukan kebutuhan perbaikan, dan memastikan peran masing-masing SDM berjalan sesuai tujuan organisasi.

k. Perlunya Pembukaan Ruang Pengembangan Kompetensi

Beberapa responden menyatakan bahwa hingga saat ini belum tersedia ruang atau fasilitas memadai untuk pengembangan kompetensi dosen dan tendik. Hal ini menunjukkan kebutuhan mendesak untuk membangun sistem pelatihan, pengembangan karir, dan fasilitas pendukung peningkatan kompetensi yang lebih terstruktur dan berkelanjutan.

4. Fakultas Dakwah

a. Kebutuhan Penambahan Dosen Sesuai Bidang Keahlian

Responden meminta agar penambahan dosen dilakukan berdasarkan kesesuaian bidang keilmuan. Hal ini penting untuk menjaga kualitas pengajaran dan memastikan mata kuliah diajar oleh tenaga akademik yang benar-benar kompeten. Kesesuaian bidang ini akan berpengaruh pada mutu pembelajaran dan efektivitas proses akademik di program studi.

b. Kebijakan Subsidi Biaya Studi Lanjut untuk Dosen

Beberapa masukan menekankan pentingnya kebijakan kampus terkait subsidi biaya program doktor. Dukungan finansial dianggap sangat membantu dosen dalam melanjutkan pendidikan, sehingga dapat meningkatkan kualifikasi akademik dan memperkuat kapasitas institusi. Fasilitas ini juga menjadi bentuk investasi jangka panjang terhadap kualitas dosen.

c. Peningkatan Kompetensi Dosen dan Tendik

Responden menyoroti bahwa kompetensi dosen dan tenaga kependidikan perlu terus ditingkatkan agar mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi, regulasi, dan standar mutu pendidikan tinggi. Pengembangan kompetensi ini

menjadi langkah strategis untuk memperkuat kualitas layanan akademik maupun administrasi.

d. Konsistensi Pelayanan yang Baik dan Perlu Ditingkatkan

Banyak komentar positif menyatakan bahwa layanan sudah baik, namun tetap perlu ditingkatkan. Responden berharap perbaikan dapat dilakukan secara berkelanjutan sehingga pelayanan lebih cepat, responsif, dan profesional dalam mendukung kebutuhan sivitas akademika.

e. Fasilitasi Pelatihan Profesi Secara Rutin

Masukan menunjukkan pentingnya penyediaan pelatihan profesi secara berkala, baik untuk dosen maupun tendik. Pelatihan ini diperlukan agar SDM memiliki sertifikat kompetensi, mengikuti perkembangan profesi, dan mampu menjalankan pekerjaan dengan standar profesional yang sesuai.

f. Perbaikan Sistem Penghargaan (Reward) yang Transparan

Responden menginginkan standar penilaian penghargaan yang lebih jelas dan transparan. Ketidakjelasan mekanisme reward dapat menimbulkan persepsi ketidakadilan. Sistem penghargaan yang objektif dan terukur sangat penting sebagai bentuk apresiasi terhadap kinerja unggul dan sebagai upaya peningkatan motivasi pegawai.

g. Penyusunan Roadmap Karir Dosen (Jenjang Profesi dan Golongan)

Dosen memerlukan roadmap karir yang jelas, mencakup jenjang jabatan akademik, golongan, serta kualifikasi yang harus dipenuhi. Kejelasan ini akan mempermudah dosen merencanakan pengembangan karir dan memastikan pencapaian kompetensi sesuai target institusi.

h. Kepastian Mekanisme Kenaikan Pangkat Dosen P3K

Beberapa responden menyoroti perlunya kepastian dalam proses kenaikan pangkat khusus dosen P3K. Kejelasan aturan, syarat, dan prosedur perlu disosialisasikan dengan baik agar prosesnya lebih adil dan terstandar.

i. Penambahan SDM pada Unit Pelayanan Kinerja/Kepegawaian

Responden mengeluhkan proses layanan kepegawaian yang memakan waktu lama karena minimnya jumlah SDM. Penambahan pegawai di unit tertentu diperlukan agar pelayanan lebih efisien, cepat, dan tidak menimbulkan penumpukan pekerjaan.

j. Dukungan Motivasi dan Pendampingan untuk Studi Lanjut dan Kenaikan Pangkat

Responden berharap adanya dukungan moral maupun administratif dalam mendorong SDM untuk melanjutkan studi maupun mengurus kenaikan pangkat. Pendampingan ini penting untuk memastikan pegawai dapat berkembang sesuai potensi dan kebutuhan institusi.

k. Bantuan Peningkatan Kompetensi Tendik

Tendik memerlukan dukungan berupa pelatihan dan bimbingan teknis untuk meningkatkan kompetensinya. Bantuan ini sangat penting untuk menjaga kualitas layanan operasional dan memberikan kesempatan pengembangan diri yang setara dengan dosen.

l. Penyediaan Pelatihan dan Sertifikasi Keahlian bagi Tendik

Masukan menekankan perlunya pelatihan berkala serta sertifikasi keahlian bagi tendik, agar mereka memiliki standar profesi yang diakui. Sertifikasi ini juga meningkatkan

profesionalisme dan kredibilitas tenaga kependidikan dalam menjalankan tugas.

5. Fakultas Ushuluddin dan Adab

a. Peningkatan Kualifikasi dan Kompetensi Tendik

Responden menilai bahwa kualifikasi tenaga kependidikan (tendik) perlu terus ditingkatkan. Kompetensi tendik dalam bidang administrasi, teknologi, dan pelayanan dianggap penting untuk mendukung operasional kampus yang optimal. Pelatihan dan peningkatan kapasitas secara berkala diperlukan agar tendik mampu mengikuti perkembangan pekerjaan yang semakin kompleks.

b. Penyisiran Kebutuhan SDM dan Penempatan yang Tepat

Banyak masukan menyoroti ketidakmerataan ketersediaan SDM, di mana beberapa unit mengalami kelebihan pegawai sementara yang lain kekurangan. Responden berharap kampus melakukan penyisiran kebutuhan SDM secara berkala agar penempatan staf lebih proporsional dan sesuai keahlian, khususnya untuk ASN dan pegawai baru.

c. Keselarasan Beban Kerja dan Penghargaan Kinerja

Responden menginginkan agar beban kerja pegawai berbanding lurus dengan penghargaan yang diterima. Penghargaan terhadap prestasi kerja menjadi motivasi penting untuk meningkatkan kualitas kinerja SDM. Sistem reward yang adil dan terukur dinilai sangat dibutuhkan.

d. Peningkatan Respons dan Koordinasi Layanan SDM

Meskipun dinilai sudah baik, layanan SDM masih dianggap perlu ditingkatkan terutama dalam hal responsivitas dan

koordinasi. Responden mengharap layanan SDM lebih cepat menanggapi kebutuhan dosen, tendik, dan mahasiswa, serta lebih transparan dan konsisten dalam menjalankan fungsi pelayanan.

e. Penguatan Program Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi SDM

Banyak saran menekankan pentingnya memperluas program pelatihan, baik bagi dosen maupun tendik. Pelatihan tersebut diharapkan berkelanjutan dan mampu menciptakan SDM yang profesional, adaptif, dan siap menghadapi tantangan akademik maupun administrasi.

f. Penghargaan Karya Dosen, Termasuk Buku Referensi

Responden mengusulkan agar karya penulisan Buku Referensi mendapatkan penghargaan khusus. Penulisan buku dianggap membutuhkan dedikasi, waktu, biaya, dan kedalaman riset yang tidak kalah signifikan dibandingkan penulisan artikel jurnal. Oleh karena itu, penghargaan dan dukungan finansial khusus diharapkan menjadi kebijakan baru kampus.

g. Peningkatan Kapasitas Dosen dalam Tridharma

Peningkatan kapasitas dosen dalam mengajar, meneliti, dan mengabdikan dinilai masih kurang diperhatikan. Responden menilai kampus belum sepenuhnya hadir dalam memfasilitasi peningkatan kapasitas akademik, sehingga pengembangan cenderung bergantung pada inisiatif individu.

h. Penegakan SOP untuk Kepastian Layanan

Responden meminta agar SOP dijalankan secara konsisten guna memastikan kepastian prosedur layanan dan menghindari miskomunikasi. Penegakan SOP penting untuk menjaga standar layanan yang seragam, cepat, dan tepat waktu.

i. Kemudahan dalam Pengembangan Karir dan Kenaikan Pangkat

Beberapa responden menginginkan proses pengembangan karir—termasuk kenaikan pangkat, jabatan fungsional, dan jenjang karir lainnya—lebih dipermudah. Hal ini termasuk birokrasi yang lebih sederhana, kejelasan aturan, dan respons cepat terhadap pengajuan staf dan dosen.

j. Pembukaan Peluang Pengembangan dan Beasiswa Studi Lanjut

Masukan menyebutkan perlunya dukungan studi lanjut dan pembukaan peluang pengembangan diri. Responden berharap adanya kemudahan, pendanaan, dan pendampingan untuk dosen atau tendik yang ingin meningkatkan kualifikasi akademik melalui studi lanjut.

k. Kebutuhan Penguatan Tim Khusus Penanganan Keluhan

Beberapa responden mengusulkan dibentuknya tim khusus untuk menangani keluhan SDM agar setiap masalah mendapat tindak lanjut dengan jelas dan tepat waktu. Tim ini diharapkan mampu menyediakan solusi yang terukur dan meningkatkan kepuasan layanan SDM.

l. Perlu Mapping Karier dan Roadmap Pengembangan SDM

Responden menilai pentingnya adanya peta jalan (roadmap) pengembangan karir, baik untuk dosen maupun tendik. Roadmap ini mencakup jenjang karir, syarat kompetensi, pelatihan yang harus ditempuh, serta target pengembangan di setiap level.

m. Pengembangan SDM Secara Lebih Optimal

SDM dinilai perlu dikembangkan secara lebih optimal, termasuk melalui pembinaan, pelatihan, monitoring evaluasi, dan

dukungan kelembagaan yang lebih kuat. Pengembangan yang merata akan meningkatkan kualitas pelayanan dan efektivitas institusi.

n. Peningkatan Komunikasi agar Tidak Terjadi Miskomunikasi
Beberapa masukan menyatakan masih adanya miskomunikasi, terutama dalam respons kepada mahasiswa atau antarunit. Responden berharap komunikasi bisa lebih cepat, tepat, dan informatif agar tidak menimbulkan kesalahpahaman.

o. Kualitas Layanan SDM yang Sudah Baik dan Perlu Dipertahankan

Banyak responden memberikan apresiasi bahwa layanan SDM sudah baik, bahkan sangat baik. Mereka mengapresiasi kinerja SDM dan berharap kualitas layanan yang ada tetap dipertahankan serta ditingkatkan secara berkelanjutan.

p. Seleksi Tenaga Administrasi Baru Sesuai Keahlian dan Bebas KKN

Responden meminta agar seleksi tenaga administrasi baru dilakukan secara profesional, sesuai keahlian yang dibutuhkan, dan bebas dari praktik KKN. Transparansi dalam rekrutmen dinilai sangat penting untuk mendapatkan SDM yang kompeten dan kredibel.

6. Fakultas Sains

a. Penentuan Homebase Dosen Harus Sesuai dengan Kualifikasi DTSP

Responden menekankan bahwa penentuan homebase dosen perlu disesuaikan dengan kualifikasi akademik dan

kompetensi yang dimiliki. Hal ini penting untuk memastikan dosen mengajar pada bidang yang relevan sehingga mutu pengajaran, kesesuaian kurikulum, dan kualitas program studi dapat terjaga dengan baik.

b. Dukungan Pimpinan terhadap Pengembangan Karir Dosen

Beberapa responden menyoroti perlunya dukungan lebih kuat dari pimpinan, terutama terkait ketersediaan anggaran khusus untuk peningkatan karir dosen. Fasilitasi dalam bentuk pendanaan, kebijakan afirmatif, dan pembukaan akses pelatihan sangat dibutuhkan agar dosen dapat melanjutkan jenjang karir akademik secara optimal.

c. Kebutuhan Penambahan SDM Sesuai Bidang dan Kompetensi

Masukan menunjukkan masih adanya kekurangan pegawai dan dosen di beberapa unit, terutama yang sesuai bidang dan kompetensinya. Kekurangan SDM ini berdampak pada tingginya beban kerja dan menurunnya efektivitas layanan.

Penambahan SDM yang tepat sasaran diperlukan untuk meningkatkan kualitas kinerja dan pelayanan.

d. Peningkatan Jumlah SDM untuk Mendukung Kualitas Pelayanan

Selain kekurangan kompetensi, responden juga menyoroti perlunya penambahan jumlah pegawai secara umum. Unit yang kekurangan staf menjadi kurang optimal dalam memberikan pelayanan. Dengan menambah SDM yang memadai, kualitas pelayanan akademik maupun administratif dapat meningkat signifikan.

e. Penerapan Apresiasi yang Merata dan Non-Diskriminatif

Responden meminta agar sistem penghargaan atau apresiasi diberikan secara merata dan tidak diskriminatif. Sistem reward yang adil sangat penting untuk memperkuat motivasi kerja, menciptakan rasa keadilan, dan menjaga suasana kerja yang sehat. Transparansi dalam pemberian penghargaan juga menjadi bagian dari harapan responden.

f. Peningkatan Kompetensi SDM Dosen

Terdapat masukan agar peningkatan kompetensi dosen menjadi prioritas. Penguatan kemampuan mengajar, penelitian, serta pengabdian masyarakat menjadi aspek fundamental yang perlu terus dikembangkan agar kualitas akademik institusi semakin baik.

g. Perluasan Pelatihan, Sertifikasi, dan Pengembangan SDM

Banyak responden menekankan perlunya pelatihan dan sertifikasi yang lebih banyak untuk mendukung pengembangan kompetensi dosen maupun pegawai. Pelatihan yang rutin dan terstruktur akan sangat membantu SDM dalam meningkatkan profesionalitas, memperluas kemampuan teknis, serta memperkuat kualitas kinerja di lingkungan kerja.

7. Program Pascasarjana

a. Peningkatan Transparansi Informasi dan Layanan Prima

Responden mengharapkan informasi kampus, khususnya terkait SDM, semakin terbuka, jelas, dan mudah diakses. Layanan prima juga perlu terus ditingkatkan agar seluruh dosen, tendik, dan mahasiswa mendapatkan pelayanan yang cepat, tepat, dan profesional. Keterbukaan informasi dinilai sangat penting untuk

membangun kepercayaan dan mengurangi potensi miskomunikasi di lingkungan kampus.

b. Konsistensi Kebijakan Pengembangan SDM yang Bijaksana

Beberapa responden memberikan apresiasi bahwa kebijakan pengembangan SDM sudah baik, namun tetap perlu dilanjutkan dan diperkuat. Kebijakan yang bijak dan berorientasi pada peningkatan kapasitas SDM merupakan fondasi penting bagi kemajuan institusi. Responden berharap pimpinan kampus terus menjaga arah kebijakan yang mendukung perbaikan mutu SDM.

c. Ketidakseimbangan Beban Kerja Dosen dan Minimnya

Reward

Masukan yang cukup kuat menunjukkan bahwa beban kerja dosen seringkali berlebih, terutama dalam melayani mahasiswa dan mengajar banyak SKS. Namun reward yang diterima tidak sebanding dengan beban kerja tersebut. Responden berharap kampus memberikan sistem remunerasi, insentif, atau pengakuan kerja yang lebih adil dan proporsional agar tidak menurunkan motivasi dan kinerja dosen.

d. Peningkatan Dukungan terhadap Karier dan Pengembangan Kompetensi Dosen

Dosen merasa bahwa dukungan karier masih kurang, terutama terkait penugasan mengajar yang berubah setiap semester dan jumlah SKS yang tidak konsisten. Dukungan institusi sangat diperlukan untuk memastikan stabilitas karier akademik, mempermudah pengembangan jabatan fungsional, serta memberikan ruang pengembangan diri yang lebih terencana.

e. Penguatan Kualifikasi dan Profesionalitas SDM tanpa Unsur Politis

Beberapa responden menekankan pentingnya meningkatkan profesionalitas dan kualifikasi SDM, sekaligus menghindari intervensi atau kepentingan politis dalam kebijakan SDM. Penilaian kinerja, promosi jabatan, dan penugasan akademik harus berbasis meritokrasi agar kredibilitas institusi tetap terjaga.

f. Peningkatan Apresiasi dan Rekognisi bagi Dosen dan Tendik

Terdapat harapan agar apresiasi terhadap dosen dan tendik dapat lebih ditingkatkan. Rekognisi atas prestasi, kontribusi, atau kinerja nyata sangat penting sebagai motivasi dan sebagai bentuk penghargaan terhadap dedikasi pegawai. Sistem apresiasi yang transparan dan objektif dapat mendorong peningkatan kualitas kerja SDM secara keseluruhan. g.

Penguatan SDM Kampus Secara Menyeluruh

Beberapa responden memberikan catatan bahwa SDM kampus perlu terus ditingkatkan, baik dari sisi jumlah maupun kualitas. Penguatan SDM diperlukan agar kampus mampu mencapai standar mutu yang lebih tinggi dan mendukung pencapaian visi institusi. Respons ini menunjukkan adanya kesadaran bahwa SDM merupakan faktor kunci keberhasilan lembaga.

h. Keberlanjutan Program Perbaikan dan Pemeliharaan Kinerja

Mayoritas responden memberikan apresiasi bahwa layanan dan kinerja SDM sudah baik atau sangat baik. Meskipun begitu, mereka tetap berharap agar kualitas ini dipertahankan dan ditingkatkan. Konsistensi dalam menjaga standar kinerja akan memastikan keberlanjutan perbaikan mutu secara berkelanjutan.

8. Kesimpulan Saran dari Surveior

- a. Kebutuhan rekrutmen dan penempatan SDM yang tepat
Banyak unit melaporkan kekurangan tenaga pada bidangbidang tertentu dan/atau penempatan yang tidak sesuai kompetensi. Rekrutmen terarah dan penempatan berbasis kualifikasi akan meningkatkan efektivitas layanan dan mutu akademik.
- b. Penguatan kompetensi melalui pelatihan dan sertifikasi rutin
Responden meminta program pelatihan, bimtek, dan sertifikasi yang lebih sering dan terstruktur untuk dosen dan tendik (termasuk pranata komputer, laboran, petugas layanan). Pelatihan berkelanjutan diperlukan agar SDM adaptif terhadap perkembangan teknologi dan kebutuhan akademik.
- c. Pemerataan akses pengembangan karir dan fasilitasi studi lanjut
Perlu adanya kebijakan dan anggaran yang mendukung studi lanjut (mis. subsidi program doktor, beasiswa) serta mekanisme yang mempermudah pengajuan jabatan fungsional agar kesempatan pengembangan karir merata bagi semua dosen/tendik.
- d. Sistem reward & punishment yang adil, transparan, dan konsisten
Keluhan tentang apresiasi yang tidak merata atau favoritisme menuntut sistem penilaian kinerja dan penghargaan yang jelas serta penerapan sanksi yang konsisten untuk meningkatkan akuntabilitas dan motivasi.
- e. Penataan beban kerja dan konsistensi penugasan dosen
Banyak dosen mengalami beban SKS yang tidak konsisten

atau berganti-ganti tiap semester. Perlu mekanisme penugasan yang stabil dan proporsional agar beban kerja sejalan dengan kompensasi dan kualitas pengajaran terjaga.

- f. Perbaikan tata kelola, jobdesk, dan SOP operasional
Ketidakjelasan tupoksi dan prosedur operasional (mis. absensi, layanan kepegawaian) menimbulkan inefisiensi dan miskomunikasi. Standarisasi SOP dan evaluasi tupoksi wajib dilakukan untuk memperjelas tanggung jawab dan mempercepat layanan.
- g. Peningkatan transparansi komunikasi internal dan sosialisasi kebijakan
Responden menginginkan komunikasi kebijakan, alur kenaikan pangkat, dan informasi layanan SDM yang lebih terbuka dan terstruktur agar seluruh sivitas memahami aturan dan proses yang berlaku.
- h. Alokasi anggaran yang lebih strategis untuk peningkatan mutu akademik
Terdapat masukan untuk mengarahkan anggaran (mis. SPPD) ke kegiatan yang berdampak langsung pada kualitas akademik, seperti konferensi internasional, publikasi, atau dukungan penulisan buku referensi.
- i. Pengakuan dan dukungan terhadap karya ilmiah termasuk buku referensi
Usulan penghargaan khusus dan pendanaan bagi penulis buku referensi menggambarkan kebutuhan pengakuan yang lebih luas atas kontribusi ilmiah selain artikel jurnal.
- j. Pembentukan mekanisme penanganan keluhan dan tindak lanjut

Responden mengusulkan tim khusus/layanan pengaduan yang memberikan tindak lanjut jelas dan terukur agar masalah SDM cepat diselesaikan dan tidak berulang.

- k. Pemetaan karier (career roadmap) dan sistem informasi terintegrasi

Diperlukan roadmap jenjang karir yang jelas (syarat, pelatihan, target) dan sistem informasi terintegrasi untuk memantau kepangkatan, pengajuan jafung, serta rencana pengembangan individu.

- l. Peningkatan budaya kolaborasi, apresiasi, dan profesionalisme

Meski banyak yang memberi apresiasi pada layanan saat ini, responden menekankan perlunya mempertahankan budaya kerja suportif, kolaboratif, dan berbasis merit agar perbaikan berkelanjutan dapat terjadi.

BAB V RENCANA TINDAK LANJUT

- a. Melakukan analisis kebutuhan dan penataan ulang penempatan SDM

Institusi perlu melakukan pemetaan menyeluruh mengenai kebutuhan SDM di setiap unit melalui *workforce analysis*. Data ini menjadi dasar untuk menempatkan pegawai sesuai keahlian dan memastikan distribusi SDM yang proporsional. Langkah ini penting karena masih ditemukan unit dengan kelebihan pegawai sementara unit lain kekurangan. Dengan penataan berbasis kompetensi, produktivitas meningkat, alur pelayanan lebih lancar, dan kualitas kerja terstandar. Analisis dapat dilakukan tiap tahun agar kebijakan SDM tetap adaptif terhadap perkembangan organisasi.

- b. Mengembangkan program pelatihan terstruktur, terjadwal, dan berbasis kompetensi

Pelatihan bagi dosen dan tendik perlu disusun dalam peta pengembangan kompetensi jangka pendek, menengah, dan panjang. Program pelatihan bisa mencakup kemampuan pedagogik, penelitian, pelayanan prima, teknologi informasi, kepemimpinan, hingga sertifikasi profesi. Pelatihan dilakukan secara rutin dan terjadwal agar pengembangan kompetensi tidak sporadis, tetapi menjadi sistem yang berkesinambungan. Hal ini memungkinkan SDM selalu siap menghadapi dinamika perubahan dalam dunia akademik maupun administratif.

- c. Menyusun kebijakan pengembangan karir dan studi lanjut yang lebih progresif

Kampus diharapkan menyediakan dukungan nyata bagi dosen dan tendik yang ingin meningkatkan kualifikasi akademik,

misalnya melalui subsidi biaya studi lanjut, kerjasama beasiswa, atau tunjangan pengembangan kapasitas. Selain itu, diperlukan mekanisme pendampingan karir agar setiap SDM memahami jalur yang harus ditempuh, mulai dari jenjang jabatan fungsional hingga syarat pengembangan profesional. Kebijakan ini tidak hanya memperkuat kualitas SDM, tetapi juga posisi institusi sebagai pusat pendidikan tinggi yang unggul.

d. Membangun sistem reward dan punishment yang adil dan transparan

Sistem apresiasi perlu dirancang dengan indikator kinerja yang jelas, terukur, dan dapat diaudit. Reward diberikan bagi SDM yang menunjukkan kinerja tinggi, inovasi, atau kontribusi strategis, sementara punishment diterapkan secara konsisten untuk pelanggaran disiplin atau tidak terpenuhinya kewajiban kerja. Mekanisme ini mendorong budaya kerja berbasis prestasi serta menciptakan rasa keadilan di lingkungan organisasi. Transparansi menjadi kunci agar sistem ini diterima oleh seluruh sivitas akademika.

e. Menyusun roadmap karier dosen dan tendik yang mudah diakses

Roadmap karier menjadi panduan komprehensif bagi SDM untuk memahami jenjang karir, kompetensi yang harus dicapai, serta pelatihan yang diperlukan pada setiap level. Roadmap juga menjadi alat bagi pimpinan untuk mengelola pengembangan SDM secara strategis. Dengan adanya panduan ini, proses peningkatan karir dapat berlangsung lebih terarah, konsisten, dan terukur, sehingga mengurangi hambatan birokrasi dan ketidakjelasan proses kenaikan pangkat atau jabatan.

- f. Mengoptimalkan komunikasi dan sosialisasi kebijakan SDM secara digital

Kebijakan SDM perlu disampaikan melalui kanal informasi terpusat seperti portal SDM, aplikasi internal, atau dashboard digital yang memuat SOP, pedoman layanan, serta informasi penting lainnya. Sosialisasi dilakukan secara berkala dan menggunakan beberapa media sekaligus agar pesan tersampaikan secara merata. Upaya ini mengurangi risiko miskomunikasi, mempercepat akses informasi, dan mempermudah SDM dalam mengikuti proses administrasi atau kebijakan organisasi.

- g. Melakukan review dan penegakan konsisten terhadap SOP dan tupoksi

SOP dan tupoksi setiap unit perlu ditinjau ulang agar sesuai dengan kebutuhan operasional terkini. Review dilakukan dengan melibatkan unit terkait agar hasilnya relevan dan aplikatif. Setelah SOP diperbarui, penegakannya harus dilakukan secara konsisten melalui monitoring berkala dan supervisi. Dengan SOP yang jelas dan ditegakkan secara merata, alur kerja menjadi lebih pasti, efisien, dan minim konflik.

- h. Mengembangkan sistem penanganan keluhan SDM yang cepat dan terdokumentasi

Diperlukan pembentukan *helpdesk* atau tim respons cepat yang bertugas menindaklanjuti setiap keluhan terkait SDM. Keluhan dicatat melalui sistem tiket digital agar dapat dipantau progresnya hingga selesai. Pendekatan ini menjamin setiap masalah yang muncul mendapatkan solusi tepat waktu sekaligus meningkatkan kepercayaan pegawai terhadap layanan SDM.

- i. Meningkatkan investasi anggaran pada pengembangan akademik dan profesional

Anggaran institusi perlu diarahkan ke kegiatan yang berdampak langsung pada peningkatan mutu SDM, seperti konferensi internasional, hibah penelitian, penulisan buku referensi, serta program peningkatan kompetensi tendik. Reorientasi anggaran ini akan memperkuat kualitas tridharma perguruan tinggi sekaligus meningkatkan reputasi institusi di tingkat regional, nasional, maupun internasional.

- j. Mengoptimalkan kolaborasi dan budaya kerja yang positif

Unit-unit perlu didorong untuk membangun budaya kerja yang kolaboratif dan saling mendukung. Kegiatan penguatan tim, forum dialog terbuka, dan pembinaan rutin dapat memperbaiki relasi kerja sekaligus menciptakan suasana organisasi yang sehat. Budaya kerja yang positif terbukti meningkatkan produktivitas, loyalitas, dan kualitas layanan publik internal maupun eksternal.

- k. Melakukan monitoring dan evaluasi berkala terhadap kebijakan pengembangan SDM

Setiap program atau kebijakan SDM perlu dinilai dampaknya melalui indikator kinerja, survei kepuasan, analisis beban kerja, serta laporan implementasi. Monitoring dilakukan secara sistematis untuk mengetahui efektivitas kebijakan dan menentukan langkah perbaikan bila diperlukan. Dengan mekanisme ini, institusi dapat memastikan bahwa kebijakan pengembangan SDM berjalan konsisten dan berkelanjutan.

- l. Memperkuat digitalisasi layanan SDM

Digitalisasi layanan SDM mencakup absensi elektronik, sistem informasi kenaikan pangkat dan jabatan fungsional, administrasi dosen, serta layanan administrasi tendik dalam satu

platform terintegrasi. Transformasi digital mengurangi hambatan birokrasi, mempercepat layanan, serta meningkatkan akurasi data. Ini menjadi langkah strategis menuju kampus modern yang efisien dan siap menghadapi tuntutan era digital.