

IMPLEMENTASI PRINSIP-PRINSIP *GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE*
DALAM PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA
DI UNIVERSITAS SEBELAS MARET SURAKARTA

Tesis
untuk memenuhi sebagian persyaratan
mencapai derajat Sarjana S-2
Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Tinggi



diajukan oleh

B. Anindya Nandi Wardhani

12/340118/PMU/07534

kepada

SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS GADJAH MADA
YOGYAKARTA

2016

TESIS

**IMPLEMENTASI PRINSIP-PRINSIP *GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE*
DALAM PENGELOLAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
DI UNIVERSITAS SEBELAS MARET SURAKARTA**

Dipersiapkan dan disusun oleh:

B. Anindya Nandi Wardhani

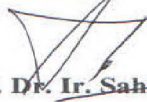
12/340118/PMU/07534

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji

Pada tanggal 08 Desember 2015

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing 1



Prof. Dr. Ir. Sahid Susanto, M.S.

Anggota Tim Penguji lain



Dr. Ing. Ir. Singgih Hawibowo

Pembimbing 2



Prof. Ir. Sudjarwadi, M.Eng., Ph.D




Drs. Fathul Himam, M.Psi., MA., Ph.D

Tesis ini diterima sebagai salah satu persyaratan

untuk memperoleh gelar master

Tanggal **25 JAN 2016**

Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Tinggi



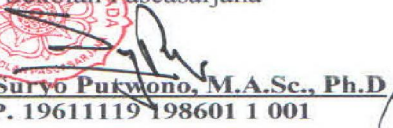
Prof. Dr. Ir. Sahid Susanto, MS
NIP. 19531221 198003 1 005

Mengetahui

Wakil Direktur Bidang Akademik Pengembangan dan Kerjasama



Sekolah Pascasarjana



Prof. Ir. Suryo Putwono, M.A.Sc., Ph.D
NIP. 19611119 198601 1 001

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis ini bukan merupakan karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak mengandung karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Yogyakarta, 08 Desember 2015



B. Anindya Nandi Wardhani

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan YME karena berkat rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Implementasi Prinsip-Prinsip *Good University Governance* Dalam Pengelolaan sumber daya manusia di Perguruan Tinggi di Universitas Sebelas Maret Surakarta.”

Penulis menyadari dalam penyusunan tesis ini mengalami banyak hambatan. Namun dengan bantuan dari berbagai pihak maka hambatan tersebut dapat teratasi. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terimakasih kepada :

1. Dosen Pembimbing Prof. Sahid dan Prof. Sudjarwadi yang banyak memberikan inspirasi, dukungan, dan wawasan baru di tengah kesibukannya dengan sabar membimbing sehingga penulis dapat terus bersemangat dalam menyelesaikan penelitian ini.
2. Dosen Penguji Pak Fathul dan Pak Singgih yang telah banyak memberikan saran, kritik, dan ilmu yang sangat berguna dalam penelitian ini
3. Direktur Sekolah Pasca Sarjana Universitas Gadjah Mada.
4. Ketua Program Magister Manajemen Pendidikan Tinggi.
5. Keluarga tercinta yang telah memberikan dukungan.
6. Teman-teman angkatan 2012 di Program Magister Manajemen Pendidikan Tinggi.
7. Kepada seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Penulisan tesis ini masih banyak kekurangan. Untuk itu kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan sebagai perbaikan penulisan tesis selanjutnya. Akhir kata, semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan semua pihak yang memerlukannya.

Yogyakarta, Desember 2015

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Halaman Pengesahan.....	ii
Halaman Pernyataan.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR BAGAN.....	x
Intisari.....	xi
Abstrak.....	xii
BAB I. LATAR BELAKANG.....	1
1.1 Permasalahan.....	1
1.2 Keaslian Penelitian.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI.....	7
2.1 Tinjauan Pustaka.....	7
2.1.1 Penelitian Wahyu Widyasih (2013).....	7
2.1.2 Penelitian Sri Agustina (2013).....	8
2.1.3 Penelitian Maylia Pramono Sari & Raharja (2010).....	8
2.1.4 Penelitian Thomas Kaihatu (2006).....	9
2.1.5 Penelitian Margono Slamet (2005).....	10
2.1.6 Undang-undang Pendidikan Tinggi Nomor 12 Tahun 2012.....	12
2.2 Landasan Teori.....	15
2.2.1 Definisi <i>Good Governance</i>	15
2.2.2 Definisi <i>Good Corporate Governance (GCG)</i>	16
2.2.3 Tujuan dan Manfaat <i>Good Corporate Governance (GCG)</i>	16
2.2.4 Asas/Prinsip <i>Good Corporate Governance (GCG)</i>	17
2.2.5 Mekanisme <i>Good Corporate Governance (GCG)</i>	19
2.2.6 Pihak-pihak yang Terlibat Dalam GCG menurut OECD (2004).....	19
2.2.7 Definisi <i>Good University Governance (GUG)</i>	19

2.2.8	Prinsip Dasar <i>Good University Governance</i> (GUG).....	20
2.2.9	Penerapan <i>Good University Governance</i> (GUG) di Indonesia.....	20
2.2.10	Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	26
2.2.11	Definisi Rekrutmen dan Seleksi Sumber Daya Manusia.....	26
2.2.12	Definisi Analisis Pekerjaan Sumber Daya Manusia.....	27
2.2.13	Definisi Pelatihan & Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	27
2.2.14	Definisi Penyusunan Jenjang Karir Sumber Daya Manusia.....	27
2.2.15	Definisi Reward dan Punishment Sumber Daya Manusia.....	28
2.3	Hipotesis / Pertanyaan Penelitian.....	28
2.4	Kerangka Teori.....	29
BAB III. METODE PENELITIAN.....		33
3.1	Model Penelitian.....	33
3.2	Metode Pemilihan Lokasi.....	33
3.3	Metode Penentuan Subjek.....	34
3.4	Metode Pengumpulan Data.....	35
3.5	Keabsahan Penelitian.....	37
3.6	Metode Analisis Data.....	41
3.7	Jadwal Penelitian.....	43
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		46
4.1	Hasil Penelitian.....	46
4.1.1	Gambaran Umum Pengelolaan sumber daya manusia di UNS.....	47
4.1.2	Hasil <i>Open Coding</i>	51
4.1.2.1	Hasil <i>Open Coding</i> Tahapan pengelolaan MSDM di UNS.....	63
4.1.2.1.1	Rekrutmen Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan.....	63
4.1.2.1.2	Seleksi Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan.....	66
4.1.2.1.3	Penempatan Pada Tugas dan Jabatan Yang Sesuai.....	71
4.1.2.1.4	Pelatihan dan Pengembangan.....	71
4.1.2.1.5	Penyusunan Jenjang Karir.....	73
4.1.2.1.6	Penegakan Disiplin dan Pemberian Penghargaan.....	73
4.1.2.2	Hasil <i>Open Coding</i> Implementasi prinsip-prinsip GUG dalam pengelolaan MSDM di UNS.....	74
4.1.2.2.1	Implementasi prinsip-prinsip GUG Terhadap Rekrutmen.....	76

4.1.2.2.2 Implementasi prinsip-prinsip GUG Terhadap Seleksi.....	79
4.1.2.2.3 Implementasi GUG Terhadap Penempatan.....	85
4.1.2.2.4 Implementasi GUG Terhadap Pelatihan dan Pengembangan.....	88
4.1.2.2.5 Implementasi GUG dalam penyusunan jenjang karir.....	96
4.1.2.2.6 Implementasi GUG Terhadap <i>Reward and Punishment</i>	101
4.1.3 Hasil <i>Axial Coding</i>	104
4.1.4 Hasil <i>Selective Coding</i>	111
4.2 Pembahasan Penelitian.....	117
BAB V. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI.....	129
5.1 Kesimpulan.....	129
5.2 Saran.....	130
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Teori.....	29
Gambar 2.2 Proses Pendidikan Tinggi.....	30

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Budaya Kerja UNS.....	3
Tabel 3.1 Demografi Responden.....	34
Tabel 3.2 Teknik Keabsahan Penelitian.....	38
Tabel 3.3 Jadwal Penelitian.....	44
Tabel 4.1 Rekapitulasi Jumlah Tenaga Pendidik UNS.....	47
Tabel 4.2 Rekapitulasi Jumlah Tenaga Kependidikan UNS.....	49
Tabel 4.3 Hasil <i>Open Coding</i> Tahapan Pengelolaan MSDM UNS.....	51
Tabel 4.4 Hasil <i>Open Coding</i> Implementasi Prinsip-Prinsip GUG Dalam Pengelolaan MSDM di UNS.....	60
Tabel 4.5 Matriks GUG Terhadap Pengelolaan MSDM.....	75
Tabel 4.6 Matriks GUG Terhadap Rekrutmen.....	76
Tabel 4.7 Matriks GUG Terhadap Seleksi.....	79
Tabel 4.8 Matriks GUG Terhadap Penempatan.....	85
Tabel 4.9 Matriks GUG Terhadap Pelatihan dan Pengembangan.....	88
Tabel 4.10 Matriks GUG Terhadap Penyusunan Jenjang Karir.....	96
Tabel 4.11 Matriks GUG Terhadap <i>Reward and Punishment</i>	101
Tabel 4.12 Matriks Pembobotan GUG.....	114



DAFTAR BAGAN

Bagan 4.1 *Axial Coding* Implementasi prinsip-prinsip *Good University Governance*.....105

Bagan 4.2 *Sequence of Analysis Grounded Theory*.....112

**IMPLEMENTASI PRINSIP-PRINSIP *GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE* DALAM
PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI
UNIVERSITAS SEBELAS MARET (UNS) SURAKARTA**

B. Anindya Nandi Wardhani

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji implementasi prinsip-prinsip *good university governance* (GUG) yang terdiri dari *transparency, accountability responsibility, fairness, independency* di setiap tahapan pengelolaan sumber daya manusia (mulai dari perekrutan hingga pemberian *reward* dan *punishment*) di UNS Surakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan prosedur *grounded theory*. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Analisis data melalui tahap pengodean (*coding*), yaitu *open coding, axial coding, dan selective coding*.

Hasil penelitian ini menggambarkan secara umum bagaimana tahapan pengelolaan sumber daya manusia di UNS (baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan), serta beberapa prinsip *good university governance* yang diimplementasikan dalam tiap tahapan pengelolaan sumber daya manusia. Untuk lebih memudahkan ketika melakukan analisis maka dibuat matriks prinsip-prinsip *good university governance* terhadap pengelolaan sumber daya manusia. Tidak semua komponen dianalisis, hanya komponen tertentu saja yang dianalisis pada tiap tahapan pengelolaan sumber daya manusia di UNS.

Kata Kunci: *good university governance*, manajemen sumber daya manusia, perguruan tinggi

IMPLEMENTATION OF GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE PRINCIPLES IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AT SEBELAS MARET UNIVERSITY (UNS) SURAKARTA

B. Anindya Nandi Wardhani

This research aims at analyzing the implementation of good university governance (GUG) principles which consist of transparency, accountability responsibility, fairness, independency in every stage of human resource management (starting from recruitment to reward and punishment giving) at UNS Surakarta. This research applies qualitative method with grounded theory procedure. Data collection technique is carried out using interview, observation and document study. Meanwhile, data analysis is conducted by means of coding stages; those are open coding, axial coding and selective coding.

The findings of this research show the stages of human resource management at UNS (both educator staff and educational staff), and also some principles of good university governance applicable in every stage of human resource management. In order to facilitate the analysis process, the researcher created matrix of good university governance principles towards human resource management. Not all of components are analysed. Only certain components are analyzed in every stage of human resource management at UNS.

Key Words: good university governance, human resource management, higher education.

LATAR BELAKANG

1.1 Permasalahan

Universitas Sebelas Maret (UNS) Surakarta sebagai institusi pendidikan yang bertanggungjawab menyelenggarakan tri dharma perguruan tinggi wajib turut serta mencapai cita-cita konstitusional Negara Republik Indonesia, khususnya mencerdaskan kehidupan bangsa. Guna mewujudkan hal tersebut, perlu dilakukan langkah-langkah strategis bagi terselenggaranya pendidikan tinggi. Untuk menunjang proses utama pendidikan tinggi, maka sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang penting. Sumber daya manusia di lingkungan perguruan tinggi meliputi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Pengelolaan sumber daya manusia di perguruan tinggi meliputi tahapan: (1) rekrutmen tenaga pendidik dan tenaga kependidikan (2) seleksi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan (3) penempatan pada tugas dan jabatan yang sesuai (4) pelatihan dan pengembangan (5) penyusunan jenjang karir (6) penegakan disiplin dan pemberian penghargaan. Semua tahapan manajemen sumber daya manusia tersebut harus dikelola dengan baik. Salah satu cara pengelolaan tersebut adalah dengan mengembangkan prinsip-prinsip *good university governance* di setiap tahapan.

Good university governance merupakan turunan dari konsep *good governance*. Pada awalnya *good governance* hanya muncul di tataran korporasi/pemerintahan saja. Isu utama *good governance* secara umum adalah sikap masyarakat yang secara gencar menuntut pemerintah untuk melaksanakan tata kelola yang baik. Karena pola-pola lama yang dikelola pemerintah dinilai tidak sesuai lagi dengan tatanan masyarakat yang telah mengalami perubahan sehingga tata kelola yang baik (*good governance*) diperlukan.

Good governance sebagai tolok ukur bagi pihak pengelola apakah telah menjalankan tugas dan fungsinya secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Seiring berjalannya waktu, perkembangan konsep *good governance* dipahami sebagai konsep yang lebih luas lagi, yaitu *Good Corporate Governance* (GCG). GCG dijadikan dasar dalam menyusun konsep-konsep baru untuk institusi lain dengan mengadopsi prinsip-prinsip dasarnya.

Konsep GCG yang biasa digunakan dalam tataran korporasi/pemerintahan, prinsip-prinsipnya sekarang ini dapat diadopsi dengan berbagai modifikasi dalam penyelenggaraan institusi perguruan tinggi. Tentu saja penyelenggaraan sebuah perguruan tinggi tidak dapat disamakan dengan penyelenggaraan sebuah korporasi/pemerintahan. GCG pada perguruan tinggi diperlukan untuk mendorong terciptanya tata kelola perguruan tinggi yang baik dengan asas-asas yang dikeluarkan oleh Komite Nasional Corporate Governance (KNCG: 2006), yaitu: (1) transparansi / *transparency*; (2) akuntabilitas / *accountability*; (3) pertanggungjawaban / *responsibility*; (4) independensi / *independency*; (5) kewajaran dan kesetaraan / *fairness*.

Perguruan tinggi memiliki ciri khas yang membutuhkan model pengelolaan yang berbeda dari model pengelolaan pemerintahan maupun korporasi, sehingga seiring dengan semakin ketatnya tingkat persaingan, perguruan tinggi harus terus berusaha untuk mewujudkan tata kelola perguruan tinggi yang baik sebagai suatu sistem yang melekat dengan dinamika perguruan tinggi, salah satunya adalah tata kelola universitas di bidang manajemen sumber daya manusia. Penerapan nilai-nilai GCG di bidang manajemen sumber daya manusia perguruan tinggi harus dapat diinternalisasikan menjadi budaya perguruan tinggi, sehingga menjadi sebuah sistem yang memperkuat *competitive advantage*.

ini UNS juga dihadapkan dengan adanya persaingan yang ketat agar menjadi perguruan tinggi yang terkemuka di Indonesia dan berorientasi pada universitas kelas dunia (*world class university*). Sehingga UNS secara terus menerus harus berbenah diri dan berpacu dalam melaksanakan peningkatan tata kelola perguruan tinggi yang baik (*good university governance*) di mana ujung tombaknya ada pada tata kelola sumber daya manusia-nya. UNS telah merumuskan budaya kerja bagi semua karyawannya (termasuk tenaga pendidik), UNS mengembangkan budaya kerja yang diarahkan sebagai tuntunan sikap dan perilaku seluruh sivitas akademika; dengan demikian, budaya kerja tidak sekedar menjadi slogan tetapi diharapkan dapat menjadi jiwa dan semangat kerja dalam upaya mewujudkan visi dan misi UNS. Budaya kerja tersebut kemudian dikemas dalam slogan “UNS ACTIVE” yang penjabarannya disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1.1 Budaya Kerja UNS

BUDAYA KERJA	DEFINISI	ASPEK
ACHIEVEMENT ORIENTATION (Orientasi Berprestasi)	Kemampuan untuk bekerja dengan baik dan berusaha melampaui standar prestasi yang ditetapkan, berorientasi pada hasil dan terus menerus melakukan upaya untuk meraih keunggulan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Standar prestasi 2. Ide Kreatif 3. Keahlian 4. Orientasi pada hasil 5. Keunggulan 6. Kesempurnaan
CUSTOMER SATISFACTION (Kepuasan Pengguna Jasa)	Kemampuan untuk membantu atau melayani orang lain atau memenuhi kebutuhan pengguna jasa, baik internal maupun eksternal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proaktif 2. Daya Cepat Tanggap 3. Fokus pada Pengguna Jasa 4. Empati 5. <i>Active Listener</i> 6. Interaksi 7. Keterbukaan
TEAMWORK (Kerjasama)	Kemampuan bekerja bersama orang lain, baik dalam tim besar maupun tim kecil dalam ruang lingkup institusi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Partisipasi 2. Kontribusi 3. Kerjasama 4. Fokus pada kinerja tim 5. Toleransi

<p>INTEGRITY (Integritas)</p>	<p>Satunya kata dengan perbuatan, kemampuan mendeskripsikan maksud, ide dan perasaan serta menerjemahkan seutuhnya kedalam perbuatan yang dilandasi dengan ketulusan, kesetiaan, rasa tanggung jawab dan komitmen yang tinggi terhadap kemajuan organisasi selaras dengan visi dan misi UNS</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Akuntabilitas 2. Kejujuran 3. Tanggungjawab 4. Konsistensi 5. Kedisiplinan 6. Komitmen 7. Loyalitas
<p>VISIONARY (Visioner)</p>	<p>Kemampuan menetapkan sasaran baru ketika target yang ditetapkan telah tercapai dan berorientasi jangka panjang, termasuk kemampuan menyesuaikan perubahan lingkungan dan mudah menerima perubahan dalam institusi</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perbaikan berkelanjutan 2. Perwujudan ide menjadi tindakan 3. Inovasi 4. Reputasi 5. Pengelolaan perubahan
<p>ENTREPRENEURSHIP (Kewirausahaan)</p>	<p>Kemampuan mengolah sumber daya yang ada menjadi suatu produk dan jasa yang mempunyai nilai tambah dan mencari keuntungan/keunggulan dari peluang yang belum dikembangkan orang lain.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemandirian 2. Kesejahteraan bersama 3. Kreativitas 4. Nilai tambah 5. Kewirausahaan

Implementasi prinsip-prinsip *Good University Governance* dalam pengelolaan sumber daya manusia di perguruan tinggi berperan penting dalam penyelenggaraan institusi, khususnya di UNS. Penelitian ini didesain untuk mengkaji implementasi prinsip-prinsip *good university governance* (GUG) yang terdiri dari *transparency, accountability responsibility, fairness, independency* di setiap tahapan pengelolaan sumber daya manusia (mulai dari perekrutan hingga pemberian *reward* dan *punishment*) di UNS Surakarta.

Penelitian yang berjudul Implementasi Prinsip-Prinsip *Good University Governance* Dalam Pengelolaan sumber daya manusia di Universitas Sebelas Maret (UNS) Surakarta belum pernah ada yang meneliti sebelumnya. Namun, penelitian serupa pernah dilakukan misalnya Implementasi *Good University Governance* di Institut Seni Indonesia (ISI) Surakarta oleh Wahyu Widayasih (2013), serta oleh Sri Agustina (2013) yang berjudul Implementasi Prinsip-Prinsip *Good University Governance* Terhadap Keberhasilan Pelaksanaan Anggaran Berbasis Kinerja di UNS Surakarta.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui tahapan pengelolaan sumber daya manusia di UNS (meliputi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan).
2. Untuk melihat implementasi prinsip-prinsip *Good University Governance* dalam pengelolaan sumber daya manusia di Universitas Sebelas Maret Surakarta.

Kedua poin tersebut bertujuan agar pihak-pihak yang berperan di dalam menjalankan pengelolaan perguruan tinggi memahami dan menjalankan fungsi serta peran sesuai wewenang dan tanggung jawab. Pihak tersebut antara lain adalah tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang menjalankan langsung perannya dalam pengelolaan sumber daya manusia di UNS.

1.4 Manfaat Penelitian

- a) Bagi Peneliti: Penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan wawasan tentang *Good University Governance* serta implementasi prinsip-prinsip GUG terhadap setiap tahapan pengelolaan sumber daya manusia yang diterapkan di lingkup perguruan tinggi, khususnya di Universitas Sebelas Maret (UNS) Surakarta.

b) Bagi Perguruan Tinggi (UNS pada khususnya): Sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi pihak Universitas untuk dapat lebih mengelola manajemen sumber daya manusia sesuai dengan implementasi prinsip-prinsip GUG, sehingga pada akhirnya dapat memberikan manfaat bagi pihak UNS untuk mendorong universitas agar dapat menganalisis kembali tata kelola universitas di bidang manajemen sumber daya manusia, karena tenaga pendidik khususnya sebagai sebuah tokoh yang berperan aktif dalam menyelenggarakan Tri-Dharma perguruan tinggi, dan tenaga kependidikan di bidang SDM pada umumnya agar dapat mengimplementasikan prinsip-prinsip GUG dalam pengelolaan sumber daya manusia di universitas.

c) Bagi Pihak Lain:

- i. Menambah dan memperluas wawasan tentang *good university governance* dalam meningkatkan tata kelola perguruan tinggi, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia.
- ii. Sebagai referensi tambahan untuk penelitian selanjutnya.

TINJAUAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Penelitian Wahyu Widyasih (2013)

Dengan menggunakan teori implementasi kebijakan Edward III yang mengidentifikasi pelaksanaan kebijakan melalui 4 (empat) variabel, yaitu komunikasi, sumber daya, sikap, dan struktur birokrasi, tesis ini adalah penelitian kualitatif yang didesain untuk mengkaji penerapan *Good University Governance* (GUG) di ISI Surakarta. Prinsip-prinsip GUG diderivasikan dari UU Pendidikan Tinggi dan Pedoman *Good Corporate Governance* (GCG) pertama dan disempurnakan pada tahun 2001 yang dirumuskan oleh Komite Nasional Kebijakan *Corporate Governance* (KNKCG) sehingga didefinisikan terdiri dari prinsip transparansi, responsibilitas, persamaan, efektifitas dan efisiensi, dan akuntabilitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa permasalahan paling serius terjadi pada variabel komunikasi di mana prinsip-prinsip GUG belum terlaksana secara signifikan. Sedangkan pada variabel yang lain terjadi perbedaan tingkat pelaksanaan dalam berbagai ragam. Hasil penelitian juga mengidentifikasi faktor-faktor pendukung yang meliputi (a) komitmen pimpinan, (b) adanya tekanan dari organisasi di atpegawainya setingkat Direktorat Jenderal dan Kementerian, dan (c) dukungan sarana prasarana. Adapun faktor penghambat terdiri dari (a) kuantitas pegawai tidak didukung dengan sebaran kompetensi yang sebanding dengan kebutuhan pengembangan kinerja, terutama di tingkat tenaga kependidikan; (b) pemahaman tentang *good university governance* terkonsentrasi pada jajaran struktural dan pegawai muda.

Sedangkan prosentase pegawai di ISI Suakarta masih didominasi oleh pegawai senior

yang sudah terbiasa dengan pendekatan kebiasaan; dan (c) rendahnya tingkat penguasaan teknologi informasi.

2.1.2 Penelitian Sri Agustina (2013)

Penelitian ini bertujuan menguji secara empiris pengaruh penerapan prinsip-prinsip *good university governance* terhadap keberhasilan pelaksanaan anggaran berbasis kinerja di Universitas Sebelas Maret Surakarta. Prinsip-prinsip *good university governance* yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari peraturan dan kualitas peraturan; akuntabilitas, transparansi dan partisipasi; kompetensi teknis dan manajerial pegawai; kapasitas organisasi; dan teknologi informasi Penelitian ini dilakukan dengan metode survei melalui instrumen kuesioner. Penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*, dengan sampel penelitian 50 ketua jurusan atau prodi di UNS. Metode analisis yang digunakan meliputi analisis deskriptif untuk mengetahui deskripsi tentang responden penelitian dan persepsi responden terhadap variabel yang diteliti. Uji validitas dan reliabilitas juga digunakan untuk menguji instrumen penelitian. Selanjutnya, uji regresi berganda digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini. Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa prinsip *good university governance* yaitu teknologi informasi berpengaruh positif signifikan terhadap keberhasilan pelaksanaan anggaran berbasis kinerja. Sedangkan untuk ke empat prinsip lainnya yaitu peraturan dan kualitas peraturan; akuntabilitas, transparansi dan partisipasi; kemampuan teknis dan manajerial pegawai; dan kapasitas organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan pelaksanaan anggaran berbasis kinerja.

2.1.3 Penelitian Maylia Pramono Sari & Raharja (2010)

Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah ada pengaruh antara peran internal audit terhadap *Good Corporate Governance* (GCG).

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan bukti empiris terkait pengaruh peran internal audit terhadap *Good Corporate Governance* (GCG). Populasi dalam penelitian ini menggunakan seluruh entitas yang berstatus Badan Layanan Umum (BLU) di Indonesia. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan metode analisis data kuantitatif. Penelitian ini menguji hipotesis dengan menggunakan metode analisis regresi sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh peran internal audit terhadap mekanisme *Good Corporate Governance* (GCG). Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis dalam penelitian ini diterima. Hasil analisis diperoleh nilai adjusted R sebesar 45,5%. Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara peran internal audit terhadap *Good Corporate Governance* (GCG) pada entitas berstatus Badan Layanan Umum (BLU). Beberapa kontribusi yang diharapkan dari penelitian ini adalah (1) Sebagai bahan pengembangan wawasan bagi para peneliti tentang konsep Peran Audit Internal.(2) Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori, terutama yang berkaitan dengan akuntansi keperilakuan (*behaviour accounting*) (3) memberikan masukan bagi instansi, terkait dengan peran internal audit untuk instansinya (4) penelitian ini akan memberikan kontribusi terhadap pelaksanaan *Good Corporate Governance* untuk dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan yang logis dalam pelaksanaannya. Saran diberikan pada beberapa pihak yaitu bagi auditor internal, auditor eksternal, bagi organisasi atau perusahaan sedangkan bagi peneliti selanjutnya.

2.1.4 Penelitian Thomas Kaihatu (2006)

Perkembangan terbaru membuktikan bahwa manajemen tidak cukup hanya memastikan bahwa proses pengelolaan manajemen berjalan dengan efisien.

Diperlukan instrumen baru, *Good Corporate Governance* (GCG) untuk memastikan bahwa manajemen berjalan dengan baik. Ada dua hal yang ditekankan dalam konsep ini, pertama, pentingnya hak pemegang saham untuk memperoleh informasi dengan benar dan tepat pada waktunya dan, kedua, kewajiban perusahaan untuk melakukan pengungkapan (*disclosure*) secara akurat, tepat waktu, dan transparan terhadap semua informasi kinerja perusahaan, kepemilikan, dan *stakeholder*. Dari berbagai hasil pengkajian yang dilakukan oleh berbagai lembaga riset independen nasional dan internasional, menunjukkan rendahnya pemahaman terhadap arti penting dan strategisnya penerapan prinsip-prinsip GCG oleh pelaku bisnis di Indonesia. Selain itu, budaya organisasi turut mempengaruhi penerapan GCG di Indonesia.

2.1.5 Penelitian Margono Slamet (2005)

Margono merumuskan 26 *Good Practices* untuk mewujudkan *Good University Governance* (GUG):

- i. Evaluasi Diri secara periodik.
- ii. Merumuskan prosedur standar operasional (SOP) untuk setiap jenis kegiatan rutin dan mensosialisasikan secara efektif.
- iii. Membudayakan mekanisme sistem pertanggungjawaban setiap kegiatan yang dilakukan.
- iv. Mengembangkan dan melaksanakan sistem monitoring dan evaluasi secara berkelanjutan.
- v. Selalu mengutamakan mutu dan melakukan peningkatan mutu secara berkelanjutan.

- vi. Pemberian otonomi / kewenangan yang jelas kepada masing-masing unit.
- vii. Menggunakan sistem akreditasi yang berlaku sebagai arah pengembangan dan peningkatan.
- viii. Menetapkan *unit cost* secara rasional untuk setiap kegiatan rutin.
- ix. Memilih alternatif terbaik (efektif & efisien) dalam menentukan cara mengerjakan setiap pekerjaan.
- x. Menumbuhkan suasana akademik dalam kehidupan kampus.
- xi. Mengutamakan kepentingan mahasiswa.
- xii. Mengembangkan kepemimpinan yang membantu.
- xiii. Mengupayakan keberlanjutan program.
- xiv. Memberlakukan prinsip meritokrasi dengan baik.
- xv. Melakukan pendekatan kerja kelompok.
- xvi. Meningkatkan kemampuan memasarkan produknya.
- xvii. Menjalin kerjasama dengan lembaga ilmiah lain, dengan dunia bisnis dan industri serta dengan kalangan pemerintah.
- xviii. Menjunjung tinggi nilai-nilai Perguruan Tinggi seperti integritas, kejujuran, ketulusan, kebenaran, dan keterbukaan.
- xix. Mengembangkan kepemimpinan yang kuat berdasar prinsip meritokrasi.
- xx. Pengelolaan keuangan dan penganggaran yang efektif dan transparan.
- xxi. Pengambilan keputusan yang didasari oleh data, fakta, dan informasi yang terpercaya.
- xxii. Perencanaan, rekrutings, dan pengembangan SDM untuk meraih mutu.
- xxiii. Membangun dan memfungsikan sistem penjaminan mutu guna mengendalikan mutu aspek akademik, pengelolaan aset dan finansial.

Menerbitkan media komunikasi internal (vertikal dan horisontal) secara periodik dan berkelanjutan.

- xxv. Mengadopsi teknologi informasi dan komunikasi (ICT) guna memperlancar arus informasi dan komunikasi.
- xxvi. Memberikan bimbingan individual kepada mahasiswa yang memiliki masalah (akademik, finansial, sosial).

2.1.6 Undang-undang Pendidikan Tinggi Nomor 12 Tahun 2012

i. Pasal 62

- 1) Perguruan Tinggi memiliki otonomi untuk mengelola sendiri lembaganya sebagai pusat penyelenggara Tridharma.
- 2) Otonomi pengelolaan Perguruan Tinggi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan sesuai dengan dasar dan tujuan serta kemampuan Perguruan Tinggi. Dasar dan tujuan serta kemampuan Perguruan Tinggi untuk melaksanakan otonomi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dievaluasi secara mandiri oleh Perguruan Tinggi.
- 3) Ketentuan lebih lanjut mengenai evaluasi dasar dan tujuan serta kemampuan Perguruan Tinggi untuk melaksanakan otonomi sebagaimana dimaksud pada ayat (3) diatur dalam Peraturan Menteri.

ii. Pasal 63

Otonomi pengelolaan Perguruan Tinggi dilaksanakan berdasarkan prinsip:

- a. akuntabilitas;
- b. transparansi;
- c. nirlaba;
- d. penjaminan mutu; dan
- e. efektivitas dan efisiensi.

- 1) Otonomi pengelolaan Perguruan Tinggi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 62 meliputi bidang akademik dan bidang nonakademik.
- 2) Otonomi pengelolaan di bidang akademik sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi penetapan norma dan kebijakan operasional serta pelaksanaan Tridharma.
- 3) Otonomi pengelolaan di bidang nonakademik sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi penetapan norma dan kebijakan operasional serta pelaksanaan:
 - a. organisasi;
 - b. keuangan;
 - c. kemahasiswaan;
 - d. ketenagaan; dan
 - e. sarana prasarana.

iv. Pasal 65

- 1) Penyelenggaraan otonomi Perguruan Tinggi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 64 dapat diberikan secara selektif berdasarkan evaluasi kinerja oleh Menteri kepada PTN dengan menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum atau dengan membentuk PTN badan hukum untuk menghasilkan Pendidikan Tinggi bermutu.
- 2) PTN yang menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum sebagaimana dimaksud pada ayat (1) memiliki tata kelola dan kewenangan pengelolaan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

- 3) PTN badan hukum sebagaimana dimaksud pada ayat (1) memiliki:
 - a. kekayaan awal berupa kekayaan negara yang dipisahkan kecuali tanah;
 - b. tata kelola dan pengambilan keputusan secara mandiri;
 - c. unit yang melaksanakan fungsi akuntabilitas dan transparansi;
 - d. hak mengelola dana secara mandiri, transparan, dan akuntabel;
 - e. wewenang mengangkat dan memberhentikan sendiri Dosen dan tenaga kependidikan;
 - f. wewenang mendirikan badan usaha dan mengembangkan dana abadi;
 - g. wewenang untuk membuka, menyelenggarakan, dan menutup Program Studi.
 - 4) Pemerintah memberikan penugasan kepada PTN badan hukum untuk menyelenggarakan fungsi Pendidikan Tinggi yang terjangkau oleh Masyarakat.
 - 5) Ketentuan mengenai penyelenggaraan otonomi PTN sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- v. Pasal 78
- 1) Akuntabilitas Perguruan Tinggi merupakan bentuk pertanggungjawaban Perguruan Tinggi kepada Masyarakat yang terdiri atas:
 - a. akuntabilitas akademik; dan
 - b. akuntabilitas nonakademik.
 - 2) Akuntabilitas Perguruan Tinggi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) wajib diwujudkan dengan pemenuhan Standar Nasional Pendidikan Tinggi.

3) Akuntabilitas Perguruan Tinggi sebagaimana dimaksud pada ayat (1)

dilakukan melalui sistem pelaporan tahunan.

4) Laporan tahunan akuntabilitas Perguruan Tinggi dipublikasikan kepada Masyarakat.

5) Sistem pelaporan tahunan sebagaimana dimaksud pada ayat (3) diatur sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Definisi *Good Governance*

i. Menurut UNDP (United Nations Development Programme):

“The exercise of political, economic, and administrative authority to manage a nation’s affair at all level.”

(Pelaksanaan kewenangan politik, ekonomi, dan administrasi untuk mengelola urusan negara di semua tingkatan).

ii. Menurut OECD (Organization for Economic Cooperation and Development):

“The system by wich business corporations are directed and controlled. The corporate governance structure specifies the distribution of right and responsibilities among different participants in the corporation, such as the board, managers, shareholders, and other stakeholders, and spells out the rules and procedures for making decisions on corporate affairs. By doing this, it also provides the structure through with the company objectives are met, and the means of attaining those objectives and monitoring performance.”

(Sistem dimana perusahaan bisnis diarahkan dan dikendalikan. Struktur tata kelola perusahaan menentukan pembagian hak dan tanggung jawab antara peserta yang berbeda dalam perusahaan, seperti para dewan, manajer,

pemegang saham, dan pemangku kepentingan lainnya, serta merinci aturan dan prosedur untuk pengambilan keputusan dalam urusan perusahaan.

Dan juga menyediakan struktur sesuai dengan tujuan kebutuhan perusahaan, dan cara mencapai tujuan tersebut serta pemantauan kinerja).

iii. Menurut World Bank:

“The state power is used in managing economic and social resources for development of society.”

(Kekuasaan negara digunakan dalam mengelola sumber daya ekonomi dan sosial untuk pembangunan masyarakat).

iv. Menurut FCGI (Forum for Corporate Governance Indonesia):

“A set of rules that define the relationship between shareholders, managers, creditors, the government, employees and other internal and external stakeholders in respect to their rights and responsibilities.”

(Satu set aturan yang mendefinisikan hubungan antara pemegang saham, manajer, kreditur, pemerintah, karyawan dan *stakeholder* internal serta eksternal lainnya dalam menghormati hak dan tanggung jawab mereka).

2.2.2 Definisi *Good Corporate Governance* (GCG)

Good Corporate Governance (GCG) pada dasarnya adalah seperangkat aturan yang menetapkan hubungan antara pemegang saham, pengurus, kreditur, pemerintah, serta karyawan sehubungan dengan hak dan kewajiban mereka berupa sistem untuk mengarahkan dan mengendalikan perusahaan. (Wijatno, 2009)

2.2.3 Tujuan dan Manfaat *Good Corporate Governance* (GCG)

Berikut adalah tujuan dan manfaat *Good Corporate Governance* (GCG) menurut Komite Nasional *Corporate Governance* (KNCG, 2006):

- i. Memaksimalkan nilai perseroan bagi pemegang saham dengan cara meningkatkan prinsip keterbukaan, akuntabilitas, dapat dipercaya, bertanggung jawab, dan adil agar kompetitif serta mendorong iklim investasi.
- ii. Mendorong pengelolaan perseroan secara profesional, transparan, dan efisien, serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian Dewan Komisaris, Direksi, dan RUPS.
- iii. Mendorong agar pemegang saham, anggota Dewan Komisaris dan Anggota Direksi dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku serta kesadaran akan adanya tanggung jawab sosial perseroan terhadap pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) maupun kelestarian lingkungan di sekitar perseroan.

2.2.4 Asas/Prinsip *Good Corporate Governance* (GCG)

- i. OECD (1999): *Fairness, Transparency, Accountability, dan Responsibility.*
- ii. FCGI (2000): *Fairness, Disclosure, Transparency, Accountability, dan Responsibility.*
- iii. Kementerian Negara BUMN (1999): *Fairness, Independency, Transparency, Accountability, dan Responsibility.*
- iv. BPKP: *Fairness, Integrity, Independency, Transparency, Accountability, dan Participation.*
- v. OECD (2004): *The Right of Shareholders, The Equitable Treatment of Shareholders, The Role of Shareholders, Disclosure and Transparency, dan The Responsibility of The Board.*

Dari prinsip yang dikemukakan oleh berbagai lembaga tersebut, prinsip yang diterima secara luas adalah dari Komite Nasional *Corporate Governance* (KNCG, 2006):

1. Transparansi (*Transparency*):

Untuk menjaga objektivitas dalam menjalankan bisnis, perusahaan harus menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan. Perusahaan harus mengambil inisiatif untuk mengungkapkan tidak hanya masalah yang disyaratkan oleh peraturan perundang-undangan, tetapi juga hal-hal penting untuk pengambilan keputusan oleh pemegang saham, kreditur, dan pemangku kepentingan lainnya.

2. Akuntabilitas (*Accountability*):

Perusahaan harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Untuk itu, perusahaan harus dikelola secara benar, terukur, dan sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lain.

3. Pertanggungjawaban (*Responsibility*):

Perusahaan harus memenuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang.

4. Independensi (*Independency*):

Untuk melancarkan pelaksanaan asas GCG perusahaan harus dikelola secara independen sehingga setiap organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain.

5. Kewajaran dan Kesetaraan (*Fairness*):

Dalam melaksanakan kegiatannya, perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan kepentingan lainnya berdasarkan asas kewajaran dan kesetaraan.

2.2.5 Mekanisme *Good Corporate Governance* (GCG)

- i. Mekanisme Internal, disusun untuk menyamakan kepentingan manajer dan pemegang saham untuk mengendalikan masalah keagenan melalui Dewan Komisaris.
- ii. Mekanisme Eksternal, disusun untuk menjawab masalah konflik kepentingan antara pemegang saham minoritas dan mayoritas.

2.2.6 Pihak-pihak yang Terlibat Dalam *Good Corporate Governance* (GCG) menurut OECD (2004):

- i. Dewan Direksi (*Board of Directors*) : menjalankan fungsi *oversight* / pengawasan.
- ii. Pejabat Eksekutif (*Executive Officers*) : menjalankan fungsi *enforcement* / pelaksanaan.
- iii. Dewan Komisaris (*Board of Commissioners / Committees*) : menjalankan fungsi *supervisory & advisory* / pengawasan & penasihat.
- iv. Auditor (Auditor Internal & Auditor Eksternal) : menjalankan fungsi *assurances* / penjaminan.
- v. Pemangku Kepentingan (*Stakeholders*) : menjalankan fungsi *monitoring*.

2.2.7 Definisi *Good University Governance* (GUG)

Menurut Wijatno (2009) *Good University Governance* (GUG) adalah penerapan prinsip-prinsip dasar konsep *good governance* dalam sistem dan proses *governance* pada institusi perguruan tinggi, melalui berbagai penyesuaian yang dilakukan

berdasarkan nilai-nilai yang harus dijunjung tinggi dalam penyelenggaraan perguruan tinggi secara khusus dan pendidikan secara umum.

2.2.8 Prinsip Dasar *Good University Governance* (GUG)

Secara sederhana *Good University Governance* dapat dipandang sebagai penerapan prinsip-prinsip dasar *Good Governance* dalam sistem dan pengelolaan institusi Perguruan Tinggi melalui berbagai penyesuaian yang dilakukan berdasarkan nilai-nilai yang harus dijunjung tinggi dalam penyelenggaraan Perguruan Tinggi secara khusus dan pendidikan secara umum (Wijatno, 2009). Jadi dapat disimpulkan prinsip dasar *Good Governance* dapat diterapkan pada *Good University Governance*. Prinsip yang diadopsi tersebut adalah dari Komite Nasional Corporate Governance (KNCG, 2006) yaitu: Transparansi (*Transparency*), Akuntabilitas (*Accountability*), Pertanggungjawaban (*Responsibility*), Independensi (*Independency*), Kewajaran dan Kesetaraan (*Fairness*).

2.2.9 Penerapan *Good University Governance* (GUG) di Indonesia

i. Menurut Wijatno (2009)

1) Transparansi (*Transparency*)

Perguruan Tinggi harus dan dapat menerapkan prinsip keterbukaan di bidang keuangan, sistem, dan prosedur penerimaan mahasiswa baru, sistem dan prosedur akuntansi, pelaporan keuangan, rekrutmen dosen dan karyawan, pemilihan pejabat struktural, pemilihan anggota senat fakultas/akademis, dan informasi-informasi penting lainnya kepada pemangku kepentingan secara memadai, akurat, dan tepat waktu.

2) Akuntabilitas (*Accountability*)

Perguruan Tinggi harus mempunyai uraian tugas dan tanggung jawab yang jelas (secara tertulis) dari setiap pejabat struktural, anggota senat

fakultas/akademis, dosen dan karyawan. Termasuk juga kriteria dan proses pengukuran kinerja, pengawasan, dan pelaporann. Harus ada audit internal yang tugas pegawainya antara lain: melakukan penilaian, analisis, dan interpretasi dari aktivitas organisasi secara independen. Pada dasarnya ruang lingkup audit internal mencakup segala aspek kegiatan dalam organisasi dalam rangka penilaian kinerja untuk tujuan mengevaluasi dan mengendalikan aktivitas organisasi, sehingga proses tujuan dan sasaran organisasi dapat dicapai dengan efisien dan efektif. Selain itu, ada baiknya juga dilakukan manajemen audit atau *financial audit* oleh KAP independen.

3) Pertanggungjawaban (*Responsibility*)

Setiap individu yang terlibat dalam pengelolaan perguruan tinggi harus bertanggung jawab atas segala tindakannya sesuai dengan *job description* yang telah ditetapkan. Termasuk para dosen harus menaati etika dan norma kedosenan.

4) Independensi (*Independency*)

Pihak pengelola perguruan tinggi dalam melaksanakan peran dan tanggung jawabnya harus bebas dari segala bentuk benturan kepentingan yang berpotensi untuk muncul. Hal ini diperlukan untuk memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara independen, bebas dari segala bentuk tekanan dari pihak lain, sehingga dapat dipastikan bahwa keputusan itu dibuat semata-mata demi kepentingan perguruan tinggi dengan demikian dapat menyelenggarakan Tri-Dharma Perguruan Tinggi.

5) Kewajaran dan Kesetaraan (*Fairness*)

Perlakuan yang adil dan berimbang kepada para pemangku kepentingan yang terkait (*equitable treatment*). Dalam hal ini, para pemangku

kepentingan terdiri atas mahasiswa, orang tua mahasiswa, masyarakat, para dosen, karyawan nonakademis.

ii. Menurut Muhi (2012)

Azas *good corporate governance*, yaitu : transparansi (*transparency*), kemandirian (*independence*), akuntabilitas (*accountability*), pertanggungjawaban (*responsibility*), kesetaraan dan kewajaran (*fairness*). Prinsip-prinsip ini diperlukan di perguruan tinggi untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan dengan tetap memperhatikan pemangku kepentingan. Semestinya di lingkungan perguruan tinggi harus ditumbuhkan kesadaran bahwa tuntutan terhadap penerapan *good corporate governance* tidak hanya merupakan kewajiban, tetapi lebih menjadi kebutuhan. Untuk memberikan gambaran penerapan tata kelola di perguruan tinggi, dapat dikemukakan hal-hal sebagai berikut:

1) Transparansi (*Transparency*) Perguruan tinggi sebagai suatu industri, bertanggung jawab atas kewajiban keterbukaan informasi serta menyediakan informasi bagi stakeholders sehingga posisi dan pengelolaan korporasi (perguruan tinggi) dapat mencerminkan kondisi riil dan harapan terhadap perguruan tinggi di masa yang akan datang.

a. Transparansi Proses Pengambilan Keputusan

Beberapa penerapan aspek transparansi yang dapat dilakukan oleh perguruan tinggi, antara lain melalui pengembangan infrastruktur informasi berupa intranet, knowledge management, yang merupakan sarana karyawan dalam menyampaikan berbagai informasi berupa tulisan, ide-ide, atau gagasan. Dengan demikian setiap karyawan dapat mengakses informasi tersebut. Ide-ide atau inovasi yang bagus dan

dapat direalisasikan, akan memperoleh penghargaan oleh manajemen.

Perguruan tinggi juga dapat mengembangkan sarana komunikasi antara manajemen dengan karyawan melalui SMS Rektor yang diharapkan dapat dimanfaatkan oleh setiap karyawan sebagai sarana dalam memberikan masukan langsung ke Rektor apabila di lapangan ada penyimpangan atau untuk sarana memberikan masukan demi kemajuan lembaga. Kliping media cetak *online* di-*update* setiap hari untuk kebutuhan informasi internal.

b. Transparansi Kepada Mitra Kerja

Untuk meningkatkan transparansi kepada seluruh mitra kerja, perguruan tinggi dapat menerapkan aplikasi *e-procurement* dan *e-tender (e-auction)* dan implementasi modul pemasok manajemen dalam proses pengadaan barang dan jasa. Dengan *e-procurement*, kontak fisik antara pemasok/mitra dengan panitia diminimalkan dan semua kegiatan tender dilakukan dengan sistem komputer sehingga menunjang transparansi. Seluruh pemasok memperoleh informasi yang sama.

c. Transparansi penilaian kinerja pegawai

Penerapan penilaian kompetensi pegawai dengan menggunakan kompetensi *assessment tools*, melalui *assessment online* penilaian dilakukan secara langsung, yang melibatkan pegawai yang bersangkutan, atasan langsung, rekan sekerja dan bawahan serta dokumen nilai kinerja individu. *Assessment center* juga dimanfaatkan untuk mengetahui potensi seorang pegawai dalam hal penempatan jabatan dan promosi.

2) Kemandirian (*Independence*)

Berkaitan dengan aspek kemandirian, Rektor, MWA, dan Senat memiliki pendapat yang independen dalam setiap keputusan yang diambil. Selain itu, dimungkinkan pula untuk memperoleh saran dari konsultan independen dan konsultan legal untuk menunjang kelancaran Rektor. Sedangkan penerapan kemandirian di bidang SDM dapat dilakukan dalam penunjukan pejabat di tingkat tertentu. Kandidat yang terpilih (*short-listed candidates*) ditentukan melalui *job tender*, sidang jabatan dan *assessment tools* melalui *assessment center*, dengan memperhatikan hasil nilai kinerja individu, *assessment online* dan *assessment center*.

3) Akuntabilitas (*Accountability*)

Untuk menjunjung tinggi akuntabilitas, diperlukan kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban semua organ dalam organisasi, sehingga pengelolaan lembaga terlaksana secara efektif. Misalnya, fungsi lembaga MWA, Senat, Rektor, Biro, Bagian/unit-unit pendukung (*Internal Auditor Group*, Lembaga Penjaminan Mutu), dan unit-unit lain sesuai fungsi unitnya masing-masing.

a. Aspek Akuntabilitas dalam Penyampaian Laporan Keuangan

Sidang MWA merupakan sarana Rektor untuk mempertanggungjawabkan laporan keuangan tahunan lembaga dan laporan tersebut telah disetujui oleh MWA. Selain itu, laporan-laporan Rektor kepada MWA/Senat dan stakeholders mengenai rencana anggaran tahunan periode berjalan serta pembahasan rutin antara Rektor dan MWA/Senat mengenai evaluasi performansi keuangan triwulanan

dan tahunan. Ini merupakan bentuk-bentuk penerapan *good corporate governance* dalam aspek akuntabilitas. Sementara itu, penyampaian laporan keuangan tahunan dan tengah tahunan kepada publik dilaksanakan melalui media massa (media cetak) yang memiliki jangkauan luas.

b. Aspek Akuntabilitas dalam SDM

Berkaitan dengan upaya meningkatkan kinerja SDM, diterapkan sistem *reward* dan *punishment* kepada karyawan yang dikaitkan dengan kebijakan kompensasi yang berlaku di internal perguruan tinggi.

4) Pertanggungjawaban (*Responsibility*)

Universitas harus selalu mengutamakan kesesuaian di dalam pengelolaan perguruan tingginya menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip institusi yang sehat dan berkualitas. Setiap bagian/unit memiliki tugas dan fungsi masing-masing yang jelas, dengan alokasi tanggung jawab masing-masing secara jelas tercantum dalam kebijakan peraturan perguruan tinggi (Peraturan Rektor).

5) Kesetaraan dan Kewajaran (*Fairness*)

Untuk memenuhi aspek kesetaraan dan kewajaran dalam penyampaian informasi, perguruan tinggi dapat menerapkan *equal treatment* kepada seluruh civitas akademika. Hubungan dengan karyawan juga terus dijaga, yaitu dengan menghindari praktek diskriminasi, antara lain menghormati hak asasi karyawan, memberi kesempatan yang sama tanpa membedakan umur, suku, ras, agama dan jenis kelamin,

memperlakukan karyawan sebagai sumber daya yang berharga melalui sarana sistem *knowledge based management*. Dalam menjamin kewajaran dalam pelaksanaan dan sistem remunerasi, perlu ditetapkan mekanisme yang berkaitan dengan penetapan *reward* dan *punishment* bagi semua karyawan. Selain itu, perguruan tinggi dapat secara berkala mengadakan survei mengenai tingkat remunerasi pada perguruan tinggi lain sebagai bahan evaluasi remunerasi bagi karyawan. Dalam menjamin kewajaran harga dalam proses pengadaan barang dan jasa, Perguruan tinggi menyediakan layanan lelang elektronik untuk penjualan dan pengadaan barang antar perusahaan atau organisasi yang bernama e-auction sebagai pondasi awal terbentuknya *e-procurement*. Sesuai Keppres No.80/2003 mengenai Pengadaan Barang dan Jasa, prinsip-prinsip dalam *procurement* adalah efisien, efektif, terbuka dan bersaing, transparan, adil serta akuntabel. Melalui *e-auction* menciptakan transparansi, akuntabilitas dan efisiensi pelaksanaan lelang.

2.2.10 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia:

Kebijakan dan praktik yang menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian. (Dessler 2006 : 5)

2.2.11 Definisi Rekrutmen dan Seleksi Sumber Daya Manusia:

Proses yang menentukan posisi apa yang harus diisi dalam perusahaan dan bagaimana mengisinya. (Dessler 2006 : 156)

2.2.12 Definisi Analisis Pekerjaan Sumber Daya Manusia:

Prosedur untuk menentukan tanggung jawab dan persyaratan keterampilan yang dibutuhkan dari pekerjaan dan jenis orang yang harus dipekerjakan untuk pekerjaan tersebut. Proses ini meliputi *job description* dan *job specification*. (Dessler 2006 : 116)

2.2.13 Definisi Pelatihan & Pengembangan Sumber Daya Manusia:

Pelatihan adalah proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan oleh karyawan baru untuk melakukan pekerjaannya. Pelatihan merupakan proses terintegrasi yang digunakan oleh pengusaha untuk memastikan agar para karyawan bekerja untuk mencapai tujuan organisasi dengan tujuan menugaskan, melatih, menilai, dan memberikan penghargaan pada kinerja karyawan. (Dessler 2006 : 280)

Pengembangan adalah usaha untuk meningkatkan prestasi manajemen dengan menanamkan pengetahuan, perubahan perilaku, atau peningkatan keterampilan. Sasaran akhirnya adalah menguatkan prestasi perusahaan di masa depan. Proses pengembangan terdiri dari (1) menilai kebutuhan strategis perusahaan (misalnya untuk mengisi lowongan eksekutif mendatang, atau untuk mendorong sifat kompetitif), (2) menilai prestasi manajer, (3) mengembangkan manajer dan calon manajer. (Dessler 2006 : 296)

2.2.14 Definisi Penyusunan Jenjang Karir Sumber Daya Manusia:

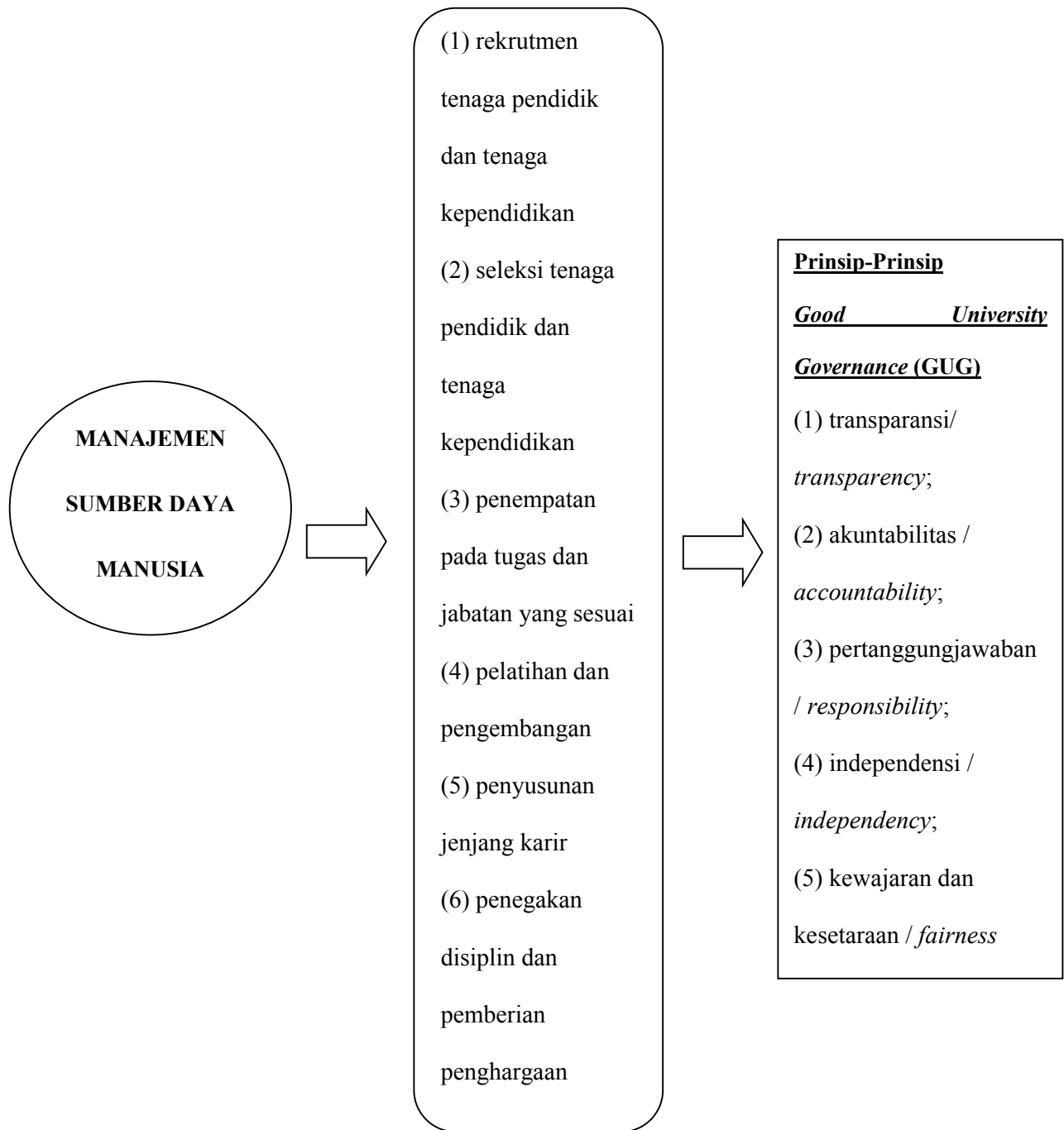
Karir adalah tahap-tahap perkembangan pengalaman kerja seseorang selama masa kerjanya (Greenberg dan Baron, 1995). Perencanaan karir adalah proses dimana individu menganalisis minat, nilai, personalitas, dan kapabilitasnya serta mencoba untuk menyesuaikan karakteristik personal dengan kesempatan karir yang tersedia (Cascio, 1978).

2.2.15 Definisi Reward dan Punishment Sumber Daya Manusia:

Menurut Bowen (2000:20) *reward* adalah sesuatu yang diberikan atau diterima sebagai imbalan untuk pelayanan sedangkan *punishment* adalah pemberian stimulus mengikuti suatu perilaku untuk mengurangi kemungkinan berulangnya perilaku buruk oleh karyawan. *Reward* and *Punishment* dibutuhkan dalam memotivasi seseorang termasuk dalam memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya.

2.3 Hipotesis / Pertanyaan Penelitian

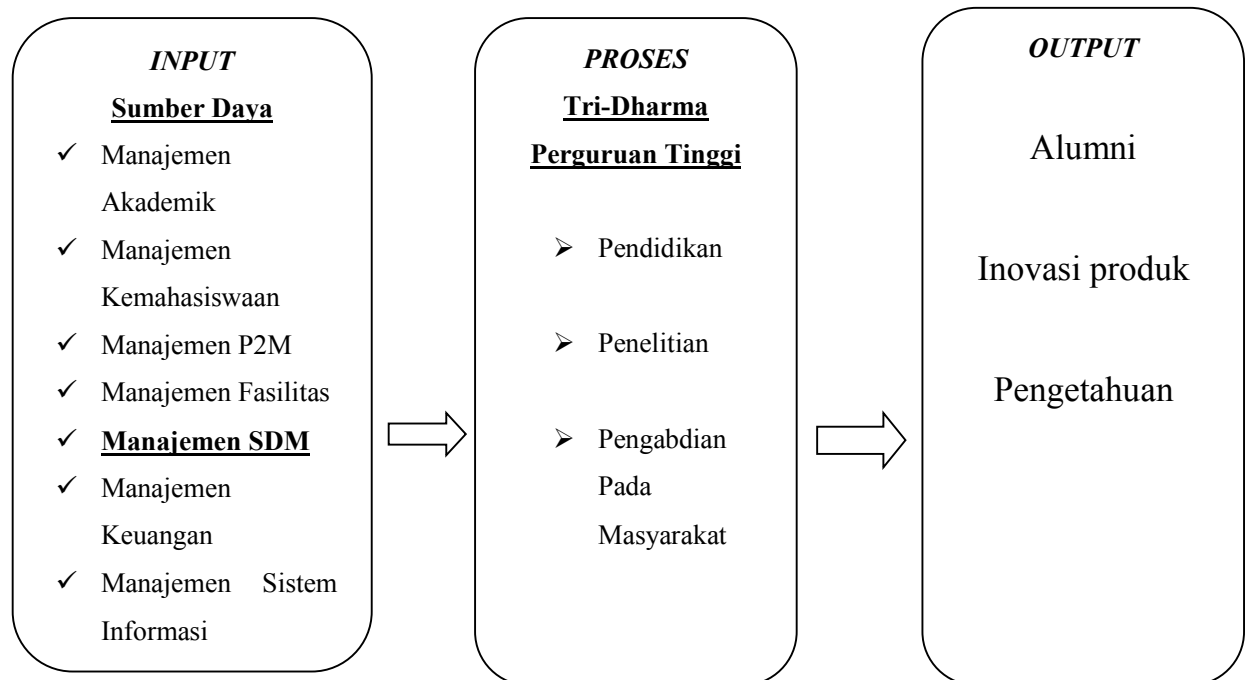
1. Bagaimana tahapan pengelolaan sumber daya manusia di UNS (meliputi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan)?
2. Bagaimana seharusnya implementasi prinsip-prinsip *Good University Governance* dalam pengelolaan sumber daya manusia di Universitas Sebelas Maret Surakarta?



Gambar 2.1 Kerangka Teori

Perguruan Tinggi merupakan lembaga yang memiliki fungsi dan kompetensi dalam

menjalankan dan mengembangkan proses pendidikan tinggi, mengkaji dan mengembangkan IPTEK. Di samping melaksanakan fungsi tersebut, perguruan tinggi juga menjadi salah satu pilar dalam upaya menegakkan demokrasi, menjaga nilai-nilai moral kemanusiaan, serta menjunjung tinggi rasa keadilan bagi masyarakat. Peran perguruan tinggi yang begitu penting harus didukung dengan upaya-upaya untuk meningkatkan tata kelola yang baik. Penyelenggaraan perguruan tinggi tak lepas dari tri-dharma perguruan tinggi (Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian pada Masyarakat), untuk melaksanakan tri-dharma perguruan tinggi diperlukan serangkaian *input* yang mencakup beberapa bagian manajemen kelembagaan perguruan tinggi, diantaranya Manajemen Akademik, Manajemen Kemahasiswaan, Manajemen P2M, Manajemen Fasilitas, Manajemen SDM, Manajemen Keuangan, dan Manajemen Sistem Informasi. Seperti yang tergambar dalam bagan di bawah ini:



Gambar 2.2 Proses Pendidikan Tinggi

Manajemen kelembagaan yang menjadi *input* dalam proses pendidikan tinggi

diharapkan dapat menghasilkan layanan tri-dharma perguruan tinggi yang diwadahi dalam suatu lembaga-lembaga/unit-unit di lingkungan perguruan tinggi yang mengatur penggunaan sumber daya dalam menunjang proses utama untuk menghasilkan *output*.

Salah satu input yang akan diteliti adalah manajemen sumber daya manusia. Untuk mengelola manajemen sumber daya manusia tersebut diperlukan tata kelola yang baik. Input tersebut kemudian diproses dalam penyelenggaraan tri-dharma dan akan menghasilkan *output* berupa lulusan yang menciptakan karya penelitian dan karya pengabdian pada masyarakat. Semakin baik *input* suatu perguruan tinggi (yang dikelola dengan tepat) maka akan semakin baik pula *output*-nya.

Dalam suatu organisasi, mempunyai sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas menjadi suatu kebutuhan penting. Mereka akan dibutuhkan dalam setiap lini kegiatan manajemen dalam pencapaian tujuan organisasi dan diharapkan mampu memberikan kontribusi untuk bersaing dalam tingkat kompetisi yang semakin ketat. Maka suatu organisasi mempunyai kebutuhan untuk menyaring SDM yang handal dalam rangka mempersiapkan transfer tanggung jawab dan pembagian kerja yang tepat. Di sinilah kemudian pengelolaan dalam manajemen SDM menjadi tonggak awal penentuan personil yang berkualitas dan profesional bagi suatu organisasi.

Sebagai sebuah institusi pendidikan Universitas Sebelas Maret (UNS) juga memiliki fungsi yang sama dalam menata manajemen SDM. Tuntutan adanya *world class university* dan semakin beragamnya program kerjasama dengan pihak-pihak alumni dan stake holders dari dalam maupun luar negeri, menuntut institusi ini untuk mempunyai SDM yang berkualitas. Oleh karena itu kebutuhan SDM yang kompeten dan profesional harus disediakan dan diberdayakan.



IMPLEMENTASI PRINSIP-PRINSIP GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE DALAM PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI

UNIVERSITAS SEBELAS MARET SURAKARTA

B. ANINDYA NANDI W. , Prof. Dr. Ir. Sahid Susanto, M.S. ; Prof. Ir. Sudjarwadi, M.Eng., Ph.D

Universitas Gadjah Mada, 2016 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

Maka peran unit sumber daya manusia menjadi kebutuhan yang mendesak untuk

dikelola secara baik. Perlu perencanaan yang terstruktur dengan dilandasi adanya pedoman atau regulasi dan konsistensi pelaksanaannya.

Penelitian ini akan meneliti lebih dalam bagaimana implementasi prinsip-prinsip *good university governance* dalam pengelolaan sumber daya manusia di UNS.

METODE PENELITIAN

3.1 Model Penelitian

Penelitian ini nantinya berbentuk penelitian kualitatif dengan pendekatan penelitian *grounded theory*. Dalam pendekatan ini, peneliti bertanggung jawab untuk mengembangkan teori-teori lain yang muncul dari pengamatan terhadap suatu kelompok. Teori-teori itu bersifat “*grounded*” dalam pengalaman-pengalaman kelompok yang diamati, tetapi peneliti menambahkan pemahamannya sendiri ke dalam pengalaman-pengalaman itu. Strauss & Corbin (1998)

Menurut Strauss & Corbin (1998) bahwa rancangan *grounded theory* digali atas data dari lapangan melalui tindakan yang ada melalui wawancara berdasarkan pengalaman partisipan. Dalam rancangan *grounded theory*, teori yang berasal dari data dikumpulkan secara sistematis dan dianalisis melalui proses penelitian, metode pengumpulan data, analisis, dan teori akhirnya dapat berhubungan satu sama lain.

Adapun judul dalam penelitian ini yaitu implementasi prinsip-prinsip *Good University Governance* dalam pengelolaan sumber daya manusia di Universitas Sebelas Maret Surakarta. Dengan pendekatan penelitian *grounded theory* maka diharapkan hasil penelitian ini dapat memahami lebih baik dan mendalam tentang implementasi prinsip-prinsip *Good University Governance* dalam pengelolaan sumber daya manusia di UNS.

3.2 Metode Pemilihan Lokasi

Penelitian ini dilakukan di Universitas Sebelas Maret. Merujuk pada tujuan penelitian yaitu ingin mengetahui implementasi *Good University Governance* dalam

pengelolaan sumber daya manusia. Pemilihan lokasi penelitian dilakukan secara langsung dengan pertimbangan Universitas Sebelas Maret merupakan almamater peneliti dan satu-satunya universitas negeri di kota Surakarta, sehingga dapat menjadi contoh universitas lain di kota Surakarta pada khususnya. Selain itu juga pertimbangan kegiatan *internship* peneliti yang dilaksanakan di Universitas Sebelas Maret.

3.3 Metode Penentuan Subjek

Kasus analisis implementasi *Good University Governance* dalam pengelolaan sumber daya manusia merupakan hal yang penting dari sebuah universitas, termasuk UNS. Pengelolaan SDM menjadi menarik untuk diteliti karena fungsinya yang strategis. Ketertarikan peneliti untuk menggambarkan implementasi *Good University Governance* dalam pengelolaan sumber daya manusia secara kritis dan detail, mengharuskan penelitian ini menggunakan teknik sampling *snowball* dari Morgan (2008) yaitu teknik sampling untuk mendapatkan responden penelitian yang dinamis sesuai kebutuhan dan diarahkan (*judgemental*). Sesuai dengan kriteria Spradley (1979) yaitu (1) telah lama menyatu dengan aktivitas yang menjadi fokus penelitian, (2) masih terlibat aktif pada lingkungan lokasi penelitian, (3) mempunyai waktu untuk dimintai informasi, (4) informasi faktual (mengalami langsung).

Tabel 3.1 Demografi Responden Penelitian

Kode Angka	Kode Nama	Jabatan	Pendidikan
I.1	SUW	Kepala Bagian (Kabag)	S-1
I.2	JOK	Kasubbag. Tenaga Akademik	S-1

Kode Angka	Kode Nama	Jabatan	Pendidikan
I.3	DSU	Kasubbag. Tenaga Administratif	S-1

Dari tabel di atas peneliti memberikan kode berurutan informan 1 sampai 3 dengan I.1-I.3, kode kolom kedua merupakan inisial nama informan yang dirahasiakan, dilanjutkan dengan kolom jabatan, serta jenjang pendidikan para informan.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Ada beberapa teknik pengumpulan data pada penelitian ini, diantaranya:

1. Wawancara

Stewart dan Cash dalam Herdiansyah (2010: 118) mendefinisikan,

Wawancara adalah sebuah interaksi yang didalamnya terdapat pertukaran atau aturan dan tanggung jawab, perasaan, kepercayaan, motif, dan informasi.

Wawancara bukanlah suatu kegiatan dengan kondisi satu orang melakukan atau memulai pembicaraan sementara yang lainnya hanya mendengarkan.

Herdiansyah (2010) mengungkapkan wawancara merupakan metode yang utama dalam penelitian kualitatif, sehingga teknik wawancara harus dikuasai peneliti.

Subjek dalam wawancara jangan sampai merasa diinterogasi dan tertekan karena dapat mempengaruhi validitas data. Penelitian ini akan mengumpulkan data dengan target narasumber wawancara yaitu unit SDM di UNS yang menyediakan data untuk keperluan pengelolaan SDM di UNS.

2. Observasi

Cartwright & Cartwright dalam Herdiansyah (2010) mendefinisikan observasi sebagai suatu proses melihat, mengamati, dan mencermati serta “merekam” perilaku secara sistematis untuk suatu tujuan tertentu. Herdiansyah (2010: 131) mengartikan observasi ialah suatu kegiatan mencari data yang dapat digunakan untuk memberikan suatu kesimpulan atau diagnosis. (hlm: 131). Adapun jenis observasi yang dilakukan yaitu observasi partisipan dengan panduan data yang dibutuhkan dalam observasi disusun dengan jelas dan peneliti masuk ke lapangan penelitian dan berinteraksi langsung dengan informan pada saat *internship*.

3. Studi Dokumentasi

Herdiansyah (2010: 143) mendefinisikan “Studi dokumentasi adalah salah satu metode pengumpulan data kualitatif dengan melihat atau menganalisis dokumen-dokumen yang dibuat oleh subjek sendiri atau orang lain tentang objek.”

Moleong (2008) dalam Herdiansyah (2010) mengemukakan dokumen menjadi beberapa bentuk yaitu dokumen pribadi seperti catatan harian, surat pribadi, dan autobiografi serta dokumen resmi baik dokumen internal maupun eksternal.

Dokumen yang akan dikumpulkan dalam penelitian ini yaitu dokumen resmi pengelolaan SDM di UNS (mulai dari tahapan rekrutmen pegawai hingga pemberian *reward* dan *punishment*), serta dokumen eksternal seperti peraturan tentang pengelolaan manajemen sumberdaya manusia, baik yang berbentuk

berupa catatan lapangan peneliti.

3.5 Keabsahaan Penelitian

Keilmiah dan derajat kepercayaan penelitian ini diwujudkan dengan keabsahaan data, baik terkait validitas dan realibilitas penelitian kualitatif ini. Realibilitas yaitu sejauh mana alat ukur dan hasil penelitian dapat dipercaya, atau konsistensi alat dan hasil ukur pada subjek yang sama maupun berbeda. Sedangkan validitas yaitu sejauhmana alat ukur dan hasil penelitian memberikan fungsinya yaitu mencapai maksud penelitian. (Azwar, 1997).

Penelitian ini akan mengembangkan teknik keabsahan penelitian dengan beberapa cara, sebagaimana disajikan pada Tabel 3.2:

Tabel 3.2 Teknik Keabsahan Penelitian

KRITERIA	TEKNIK PEMERIKSAAN
Kredibilitas Penelitian (Derajat kepercayaan)	Perpanjang keikutsertaan
	Menemukan siklus kesamaan data
	Ketekunan pengamat
	Triangulasi kejujuran peneliti
	Pengecekan melalui diskusi
Kredibilitas Metode Pengumpulan Data	Triangulasi metode
	Triangulasi sumber data
Kredibilitas Teoritis dan Referensi	Triangulasi teori
	Kecukupan referensi
Kepastian	Uraian Rinci
Kebergantungan	Audit Kebergantungan

Sumber: Bungin (2007)

Adapun penjelasan lebih detail teknik keabsahaan penelitian ini yaitu:

1. Perpanjang Keikutsertaan

Penelitian dapat dipercaya apabila peneliti langsung terlibat dalam pengumpulan data, dan peneliti memiliki waktu yang lama di lapangan dengan *informan*. Pada penelitian ini peneliti langsung terjun ke lapangan dan melakukan observasi partisipan/terlibat langsung dalam *internship* dalam waktu yang cukup lama.

2. Menemukan Siklus Kesamaan Data

Berkaitan dengan lamanya penelitian kualitatif. Di awal penelitian peneliti akan menemukan data-data baru yang bervariasi, hingga ia menemukan data yang memiliki informasi sama pada *informan* yang tetap. Hal ini menunjukkan bahwa siklus kesamaan data diperoleh dan peneliti sudah berada di ujung aktivitas penelitian.

3. Ketekunan Pengamat

Ketekunan pengamat dapat terwujud apabila peneliti mengoptimalkan semua pancaindra untuk pengamatan baik dengan pendengaran, penglihatan, perasaan dan *insting*.

4. Triangulasi Kejujuran Penelitian

Peneliti sebagai manusia terkadang tidak terlepas dari sifat subjektif bahkan mereka-reka penelitian. Menghindari hal tersebut diperlukan triangulasi kejujuran peneliti yaitu dengan meminta bantuan peneliti lain untuk mengecek langsung ke lapangan, melakukan wawancara ulang, dan merekam/mendokumentasikan data di lapangan.

5. Triangulasi Sumber Data

Dilakukan dengan membandingkan dan mengecek derajat kepercayaan melalui perbandingan data pegamatan dengan wawancara atau dokumen, data *informan* satu dengan yang lain, data *informan* saat di depan umum dengan *informan* secara pribadi. Apabila menunjukkan kesamaan berarti keabsahaan penelitian dan sata terwujud.

6. Triangulasi Metode

Berkaitan dengan kesaamaan inti informasi walaupun dengan berbagai metode penelitian. Apabila metode wawancara, observasi dan dokumentasi menghasilkan informasi yang sama maka keabsahan data terwujud.

7. Triangulasi Teori

Menurut Patton dalam Bungin (2007) bahwa fakta dapat diperiksa derajat kepercayaannya dengan beberapa teori atau disebut penjelasan pembanding. Hal ini dilakukan dengan mengumpulkan data dan kemungkinan logis lain.

8. Pengecekan Melalui Diskusi

Diskusi dengan beberapa kalangan yang memahami permasalahan penelitian akan member informasi yang berarti bagi peneliti sekaligus menciptakan keabsahaan data. Dari diskusi terkait penelitian ini akan tersingkap kebenaran dan titik keliru interpretasi serta solusi kedepan untuk perbaikan.

9. Kecukupan Referensi

Keabsahaan terwujud dengan memperbanyak referensi yang dapat menguji dan mengoreksi penelitian. Referensi diperbanyak baik yang berasal dari orang lain maupun dari peneliti berupa buku, jurnal dan catatan lapangan.

10. Uraian Rinci

Teknik ini bertujuan memberikan penjelasan kepada pembaca dengan penjelasan serinci-rincinya, secara jelas, logis dan rasional, sehingga temuan penelitian dapat diterima mudah oleh peneliti.

11. Auditing Penelitian

Auditing penelitian yaitu suatu konsep manajerial yang dilakukan secara ketat dan dimanfaatkan untuk memeriksa ketergantungan dan kepastian data maupun hasil penelitian. Adapun tahap auditing yaitu pra-entri, penetapan hal yang akan diaudit, kesepakatan formal, dan penentuan keabsahan data. (Bungin, 2007). Terkait audit kebergantungan yaitu audit terhadap semua aspek penelitian tentang keabsahan data dan penyimpangan di bagian mana serta perbaikan untuk penelitian kedepan.

3.6 Metode Analisis Data

Dalam menganalisis data, peneliti menggunakan *coding* sebagai proses penganalisaan. Manfaat *coding* adalah untuk merinci, menyusun konsep (*conceptualized*) dan membahas kembali semuanya itu dengan cara baru. Ini merupakan cara yang terkendali dimana teori dibangun dari data. Konseptualisasi atau membangun konsep atau teori berdasarkan data ini merupakan hal yang sangat khusus dari proses *coding* dalam mengembangkan suatu *grounded theory*. Hal ini juga membuat berbeda dari analisis-analisis lain seperti yang telah dikemukakan dalam bab pendahuluan. Perbedaan tersebut merupakan upaya memperluas cara yang memungkinkan peneliti mendapatkan beberapa tema atau mengembangkan deskripsi kerangka teoritis yang terkait dengan konsep-konsep.

dirancang sebagai berikut:

- 1) Membangun teori lebih dari sekedar menguji pada teori (“*Build rather than only test theory*”).
- 2) Memberikan proses penelitian suatu kepastian/keketatan yang diperlukan untuk membuat teori menjadi ilmu pengetahuan “yang baik” (“*Give the research process the rigor necessary to make the theory “good” science*”).
- 3) Membantu penganalisaan yang bebas dari bias-bias dan asumsi-asumsi yang terbawa, dan yang dapat berkembang selama proses penelitian berlangsung (“*Help the analyst to break through the biases and assumptions brought to, and that can develop during the research process*”).
- 4) Memberikan dasar atau alas (*grounding*), membangun keterpaduan, dan mengembangkan kepekaan dan integrasi yang dibutuhkan untuk menghasilkan teori yang kaya, tersusun secara ketat (*tightly woven*), eksploratoris yang lebih mendekati kenyataan/realitas yang ada (“*Provide the grounding, build the density, and develop the sensitivity and integration needed to generate a rich, tightly woven, explanatory theory that closely approximates the reality it represents*”).

Menurut Strauss dan Corbin terdapat 3 (tiga) macam/jenis proses analisis data (*coding*) yaitu *Open Coding*, *Axial Coding*, dan *Selective Coding*. Agar teori yang dibangun berdasarkan data itu tidak salah, ketiga macam *coding* tersebut harus dilakukan secara simultan dalam penelitian.

- 1) *Open Coding*: adalah proses merinci, menguji, membandingkan, konseptualisasi, dan melakukan kategorisasi data (*The process of breaking down, examining, comparing, conceptualizing, and categorizing data*).
- 2) *Axial Coding*: adalah suatu perangkat prosedur dimana data dikumpulkan kembali bersama dengan cara baru setelah *open coding*, dengan membuat kaitan antara kategori-kategori. Ini dilakukan dengan memanfaatkan landasan berpikir (paradigma) *coding* yang meliputi kondisi-kondisi, konteks-konteks, aksi strategi-strategi interaksi dan konsekuensi-konsekuensi. (*Axial Coding: A set of procedures where by data are put back together in new ways after open coding, by making connections between categories. This is done by utilizing a coding paradigm involving conditions, context, action/interactional strategies and consequences-consequenses*).
- 3) *Selective Coding*: adalah proses seleksi kategori inti, menghubungkan secara sistematis ke kategori-kategori lain, melakukan validasi hubungan-hubungan tersebut, dan dimasukkan ke dalam kategori-kategori yang diperlukan lebih lanjut untuk perbaikan dan pengembangan. (*Selective Coding: The process of selecting the core category, systematically relating it to other categories, validating those relationships, and filling in categories that need futher refinement and development*).

3.7 Jadwal Penelitian

Penelitian tesis yang akan dilakukan di unit bagian kepegawaian UNS akan dilaksanakan di bulan Juni sampai Juli 2014, adapun rincian kegiatannya yaitu:

Tabel 3.3 Jadwal Penelitian

No	Kegiatan	Juni- Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember
1	Persiapan Penelitian:						
	a. Koordinasi peneliti dengan program MMPT						
	b. Mendiskusikan permasalahan dan solusi pendamping tesis						
	c. Pengajuan judul						
	d. Penyusunan proposal&seminar						
	e. Perijinan						
	f. Menyiapkan perangkat instrumen penelitian						
	g. Mengkoordinasikan						



UNIVERSITAS
GADJAH MADA

IMPLEMENTASI PRINSIP-PRINSIP GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE DALAM PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI UNIVERSITAS SEBELAS MARET SURAKARTA

B. ANINDYA NANDI W. , Prof. Dr. Ir. Sahid Susanto, M.S. ; Prof. Ir. Sudjarwadi, M.Eng., Ph.D

Universitas Gadjah Mada, 2016 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

	dengan pihak UNS						
2	Implementasi tindakan (Internship&Penelitian)						
3	Analisis Data, Pelaporan dan Ujian:						
	a. Analisis data						
	b. Menyusun laporan/tesis						
	c. Seminar Hasil						
	d. Ujian dan revisi						
	e. Penggandaan dan pengumpulan laporan						
4	Wisuda						

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

Hasil penelitian pada bab ini menggambarkan secara umum bagaimana tahapan pengelolaan sumber daya manusia di UNS (baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan), serta beberapa prinsip *Good University Governance* yang diimplementasikan dalam tiap tahapan pengelolaan sumber daya manusia. Hasil penelitian dibagi ke dalam tiga tahapan pengodean yaitu *open coding*, *axial coding*, dan *selective coding*.

4.1.1 Gambaran Umum Pengelolaan sumber daya manusia di UNS

Tahapan pengelolaan sumber daya manusia di UNS (meliputi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan): Bagian Kepegawaian UNS merupakan salah satu Unit Kerja Bagian dibawah Biro Administrasi Umum dan Keuangan, mempunyai tugas melaksanakan Administrasi Kepegawaian. Untuk menyelenggarakan tugas pelayanan administrasi kepegawaian tersebut, Bagian Kepegawaian Universitas Sebelas Maret mempunyai fungsi:

1. Pelayanan urusan administrasi kepegawaian **tenaga administrasi** berdasarkan ketentuan yang berlaku.
2. Pelayanan urusan administrasi kepegawaian **tenaga akademik** berdasarkan ketentuan yang berlaku.

Fungsi Bagian Kepegawaian Universitas Sebelas Maret Surakarta meliputi segenap pelayanan di bidang administrasi kepegawaian di lingkungan Universitas Sebelas Maret Surakarta, bidang layanan tersebut sangat penting sekali dalam pencapaian tujuan organisasi. Bagian Kepegawaian akan selalu berusaha meningkatkan pelayanan kepegawaian yang profesional, cepat, tepat dan akurat agar unit kerja/ pelanggan/

masyarakat merasa puas dan akan selalu menjalin kerjasama yang baik dengan unit kerja terkait.

Merujuk pada tujuan penelitian hasil penelitian, bab ini akan membahas mengenai tahapan pengelolaan sumber daya manusia di UNS (meliputi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan) serta analisis implementasi prinsip-prinsip *Good University Governance* dalam pengelolaan sumber daya manusia di Universitas Sebelas Maret Surakarta.

Tabel 4.1 Rekapitulasi Jumlah Tenaga Pendidik UNS (1 Agustus 2014)

NO	FAKULTAS	S3	S2	Sp	dr	S1	JML
1	SSR	24	114			8	146
2	KIP	89	309			11	409
3	Hukum	16	71				87
4	Ekonomi	33	87			1	121
5	ISIP	17	65			1	83
6	Kedokteran	44	83	36	17	3	183
7	Pertanian	50	105			1	156
8	Teknik	39	144			12	195
9	MIPA	47	88				135
JUMLAH		359	1066	36	17	37	1515

NO	FAKULTAS	JABATAN FUNGSIONAL					JML
		GB	LK	L	AA	TP	
1	SSR	7	58	40	34	7	146
2	KIP	25	182	123	65	14	409
3	Hukum	4	36	28	16	3	87
4	Ekonomi	6	39	52	19	5	121
5	ISIP	5	44	19	12	3	83
6	Kedokteran	23	37	53	37	33	183
7	Pertanian	19	70	44	17	6	156
8	Teknik	4	84	77	24	6	195
9	MIPA	8	44	50	28	5	135
JUMLAH		101	594	486	252	82	1515

NO	FAKULTAS	GOLONGAN RUANG									JML
		IV/e	IV/d	IV/c	IV/b	IV/a	III/d	III/c	III/b	III/a	
1	SSR	1	0	12	12	33	14	24	25	25	146
2	KIP	7	7	36	63	82	39	67	81	27	409
3	Hukum	0	4	6	11	16	8	21	20	1	87
4	Ekonomi	2	1	7	9	24	25	24	17	12	121
5	ISIP	1	2	7	15	20	13	8	13	4	83
6	Kedokteran	7	7	14	8	25	17	36	64	5	183
7	Pertanian	2	14	12	24	33	15	25	28	3	156
8	Teknik	0	1	9	16	46	39	48	22	14	195
9	MIPA	1	1	7	14	20	18	33	26	15	135
JUMLAH		21	37	110	172	299	188	286	296	106	1515

Tabel 4.2 Rekapitulasi Jumlah Tenaga Kependidikan UNS (1 Agustus 2014)

Rekapitulasi Data Tenaga Kependidikan di Lingkungan Universitas Sebelas Maret
Berdasarkan Jabatan
Periode Bulan Agustus Tahun 2014

NO	UNIT KERJA	JABATAN										JUMLAH
		JABATAN STRUKTURAL				JABATAN FUNGSIONAL TERTENTU						
		KA UPT	KABAG	KARO	KASUBBAG	ANALIS KEPEGAWAIAN	ARSIPARIS	PENGEMB. TEKNOLOGI PEMBELAJAN	PRANATA HUMAS	PRANATA LAB. PEND.	PUSTAKAWAN	
1	FE		1		4		3	1	1		3	13
2	FH		1		4		2		1		2	10
3	FISIP		1		4		2		1		3	11
4	FK		1		4					11	2	18
5	FKIP		1		4				1	2	2	10
6	FMIPA		1		4		1	1		4	2	13
7	FP		1		4		1	5	1	6	1	19
8	FSSR		1		4		2				1	8
9	FT		1		4		3			6	2	16
10	PUSAT	1	11	3	31	2	20		5	4	15	92
Jumlah		1	20	3	67	2	34	7	10	33	33	210

**Rekapitulasi Data Tenaga Kependidikan di Lingkungan Universitas Sebelas Maret
Berdasarkan Jabatan
Periode Bulan Agustus Tahun 2014**

NO	UNIT KERJA	JABATAN FUNGSIONAL UMUM											JUMLAH
		ADMINISTRASI UMUM	CARAKA	LABORAN	PENGADM. KEPEGAWAIAN	PENGADM. PENDIDIKAN	PENGEMUDI	PRAMUKANTOR	SATPAM	TEKNI SI	TENAGA MEDIS	TENAGA PEMBERSIH	
1	FE	30				1	1	1	10	7			50
2	FH	30							9				39
3	FISIP	15							6	7		3	31
4	FK	54							6	10			70
5	FKIP	72			3	5			25	2		1	108
6	FMIPA	26						1	5				32
7	FP	29			1			2	6	2			40
8	FSSR	28							5	3			36
9	FT	48		1		1			13	4		1	68
10	PUSAT	158	2	1				4	109	23	4		301
Jumlah		490	2	2	4	7	8	1	194	58	4	5	775

4.1.2 Hasil *Open Coding*

Proses *open coding* dimulai dengan tahapan (1) deskripsi dari hasil wawancara melalui para informan yang diidentifikasi dengan proses perincian, perbandingan, dan pengategorian data, (2) pelabelan fenomena, (3) penemuan dan penamaan kategori, (4) penyusunan kategori berdasarkan ciri-ciri dan dimensi.

Tabel 4.3

Hasil *Open Coding* Tahapan Pengelolaan sumber daya manusia UNS (Meliputi Tenaga Pendidik Dan Tenaga Kependidikan)

NO	TEMA	DEFINISI	Sub Tema	Hasil	Contoh
1.	Rekrutmen Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan	Proses yang menentukan posisi apa yang harus diisi dalam perusahaan dan bagaimana mengisinya. (Dessler 2006 : 156)	Syarat menjadi CPNS.	1. Syarat menjadi CPNS (berdasarkan PP No. 98 tahun 2000 jo PP No. 11 tahun 2002 dan Keputusan Kepala BKN No. 11 tahun 2002. 2. Kualifikasi Pendidikan.	Berdasarkan Seleksi Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2014, maka untuk menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) di lingkungan Kemdikbud dengan ketentuan sebagai berikut: PERSYARATAN UMUM:



IMPLEMENTASI PRINSIP-PRINSIP GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE DALAM PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI UNIVERSITAS SEBELAS MARET SURAKARTA

B. ANINDYA NANDI W. , Prof. Dr. Ir. Sahid Susanto, M.S. ; Prof. Ir. Sudjarwadi, M.Eng., Ph.D

Universitas Gadjah Mada, 2016 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

NO	TEMA	DEFINISI	Sub Tema	Hasil	Contoh
					1. Warga Negara Indonesia (WNI) 2. Berusia antara 18 (delapan belas) tahun dan 35 (tiga puluh lima) tahun pada tanggal 1 Desember 2014. Bagi pelamar yang berusia 35 tahun dan kurang dari 40 tahun per tanggal yang ditetapkan oleh Panselnas, harus memiliki masa kerja terus menerus sejak 1 April 1997, pada instansi pemerintah dan/atau lembaga swasta yang berbadan hukum yang menunjang kepentingan nasional. 3. Sehat jasmani, rohani dan bebas



IMPLEMENTASI PRINSIP-PRINSIP GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE DALAM PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI UNIVERSITAS SEBELAS MARET SURAKARTA

B. ANINDYA NANDI W. , Prof. Dr. Ir. Sahid Susanto, M.S. ; Prof. Ir. Sudjarwadi, M.Eng., Ph.D

Universitas Gadjah Mada, 2016 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

NO	TEMA	DEFINISI	Sub Tema	Hasil	Contoh
					NARKOBA. 4. Berkelakuan baik dan tidak pernah dihukum penjara atau kurungan berdasarkan putusan pengadilan yang memiliki kekuatan hukum tetap. 5. Tidak pernah diberhentikan dengan hormat tidak atas permintaan sendiri atau tidak dengan hormat sebagai PNS/Anggota TNI/Polri atau diberhentikan tidak dengan hormat sebagai pegawai swasta. 6. Tidak berkedudukan sebagai CPNS



IMPLEMENTASI PRINSIP-PRINSIP GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE DALAM PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI UNIVERSITAS SEBELAS MARET SURAKARTA

B. ANINDYA NANDI W. , Prof. Dr. Ir. Sahid Susanto, M.S. ; Prof. Ir. Sudjarwadi, M.Eng., Ph.D

Universitas Gadjah Mada, 2016 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

NO	TEMA	DEFINISI	Sub Tema	Hasil	Contoh
					atau Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan/atau tidak sedang menjalani perjanjian/kontrak kerja/ikatan dinas pada instansi lain, baik instansi di dalam maupun di luar lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. PERSYARATAN KHUSUS: Persyaratan khusus atau persyaratan lain yang berkaitan dengan penerimaan CPNS ini dapat dilihat pada masing-masing unit kerja Perguruan Tinggi Negeri, Kopertis, dan Unit Utama Pusat serta Unit



IMPLEMENTASI PRINSIP-PRINSIP GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE DALAM PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI UNIVERSITAS SEBELAS MARET SURAKARTA

B. ANINDYA NANDI W. , Prof. Dr. Ir. Sahid Susanto, M.S. ; Prof. Ir. Sudjarwadi, M.Eng., Ph.D

Universitas Gadjah Mada, 2016 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

NO	TEMA	DEFINISI	Sub Tema	Hasil	Contoh
					Pelaksana Teknis (UPT).
2.	Seleksi Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan	Proses yang menentukan posisi apa yang harus diisi dalam perusahaan dan bagaimana mengisinya. (Dessler 2006 : 156)	Proses seleksi dengan sistem gugur di setiap tahapannya	1. TKD 2. Seleksi Administrasi 3. TKB 4. Penentuan Kelulusan 5. Usul Penetapan NIP	TKD dilaksanakan bagi pelamar yang telah mendaftar pada https://cpns.kemdi.kbud.go.id sesuai dengan ketentuan tatacara pendaftaran, dan telah mencetak Kartu Tanda Peserta Seleksi. Peserta yang dinyatakan memenuhi persyaratan (MP) TKD wajib mengirimkan berkas kelengkapan untuk seleksi administrasi ke PO Box unit kerja yang dilamar. Pelamar yang berhak mengikuti



IMPLEMENTASI PRINSIP-PRINSIP GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE DALAM PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI UNIVERSITAS SEBELAS MARET SURAKARTA

B. ANINDYA NANDI W. , Prof. Dr. Ir. Sahid Susanto, M.S. ; Prof. Ir. Sudjarwadi, M.Eng., Ph.D

Universitas Gadjah Mada, 2016 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

NO	TEMA	DEFINISI	Sub Tema	Hasil	Contoh
					TKB adalah pelamar yang telah dinyatakan memenuhi persyaratan (MP) TKD dan memenuhi persyaratan (MP) seleksi administrasi.
3.	Penempatan Pada Tugas dan Jabatan Yang Sesuai	Prosedur untuk menentukan tanggung jawab dan persyaratan keterampilan yang dibutuhkan dari pekerjaan dan jenis orang yang harus dipekerjakan untuk pekerjaan tersebut. (Dessler 2006 : 116)	Rencana penempatan dan nama jabatan sudah diinformasikan pada pengumuman rekrutmen CPNS.	Penempatan tugas dan jabatan sesuai dengan usulan kebutuhan pegawai/formasi/ <i>be zeting</i> .	TERLAMPIR
4.	Pelatihan dan Pengembangan	Pelatihan adalah proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan oleh karyawan baru untuk melakukan pekerjaannya. Pelatihan merupakan proses terintegrasi yang	Pelatihan dan Pengembangan yang wajib dilaksanakan oleh	Pelatihan 1. Pelamar yang lulus seleksi dan telah diangkat sebagai CPNS wajib menjalani masa percobaan	Studi lanjut bagi para dosen yang masih S2 ke universitas di luar negeri. Misalnya UNS mengadakan kerja sama untuk



IMPLEMENTASI PRINSIP-PRINSIP GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE DALAM PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI UNIVERSITAS SEBELAS MARET SURAKARTA

B. ANINDYA NANDI W. , Prof. Dr. Ir. Sahid Susanto, M.S. ; Prof. Ir. Sudjarwadi, M.Eng., Ph.D

Universitas Gadjah Mada, 2016 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

NO	TEMA	DEFINISI	Sub Tema	Hasil	Contoh
		<p>digunakan oleh pengusaha untuk memastikan agar para karyawan bekerja untuk mencapai tujuan organisasi dengan tujuan menugaskan, melatih, menilai, dan memberikan penghargaan pada kinerja karyawan. (Dessler 2006 : 280)</p> <p>Pengembangan adalah usaha untuk meningkatkan prestasi manajemen dengan menanamkan pengetahuan, perubahan perilaku, atau peningkatan keterampilan. Sasaran akhirnya adalah menguatkan prestasi perusahaan di masa depan.</p> <p>Proses pengembangan terdiri dari (1) menilai kebutuhan strategis perusahaan (misalnya untuk mengisi lowongan eksekutif mendatang, atau untuk mendorong sifat kompetitif), (2) menilai prestasi manajer, (3)</p>	<p>CPNS</p> <p>setelah</p> <p>lolos tes</p> <p>ujian</p> <p>CPNS</p> <p>(berupa pendidikan , <i>short-course</i>, studi lanjut)</p>	<p>selama 1 tahun (UU No. 5 tahun 2014 tentang pegawai).</p> <p>2. CPNS yang akan diangkat menjadi PNS wajib mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan (diklat prajabatan). Sehat jasmani dan rohani.</p> <p>3. Khusus CPNS Dosen UNS wajib mengikuti masa orientasi/pembekalan di bidang Pektin dan Bahasa Inggris.</p> <p>Pengembangan</p> <p>1. Studi lanjut ke jenjang yang lebih tinggi baik melalui tugas belajar atau ijin belajar.</p> <p>2. Diklat teknis bagi PNS fungsional umum/tertentu/struktural.</p> <p>3. Diklat fungsional bagi PNS</p>	<p>dosen di jurusan teknik sipil melanjutkan jenjang studi ke Universitas Delft, Belanda.</p>



IMPLEMENTASI PRINSIP-PRINSIP GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE DALAM PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI UNIVERSITAS SEBELAS MARET SURAKARTA

B. ANINDYA NANDI W. , Prof. Dr. Ir. Sahid Susanto, M.S. ; Prof. Ir. Sudjarwadi, M.Eng., Ph.D

Universitas Gadjah Mada, 2016 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

NO	TEMA	DEFINISI	Sub Tema	Hasil	Contoh
		<p>mengembangkan manajer dan calon manajer. (Dessler 2006 : 296)</p>		<p>fungsiional tertentu (Arsiparis/Pustakawan/Pranata Humas/Pranata Laboratorium Pendidikan/Pengembangan Teknologi Pembelajaran, dan lain-lain). 4. Diklat kepemimpinan bagi PNS yang akan/telah menduduki jabatan struktural.</p>	
5.	<p>Penyusunan Jenjang Karir</p>	<p>Proses dimana individu menganalisis minat, nilai, personalitas, dan kapabilitasnya serta mencoba untuk menyesuaikan karakteristik personal dengan kesempatan karir yang tersedia (Cascio, 1978).</p>	<p>Karir dosen dan karir tenaga kependidikan.</p>	<p>1. Dosen yang menjabat tugas tambahan (Rektor/Pembantu Rektor/Dekan, dan lain-lain). 2. Jenjang karir jabatan fungsiional dosen (Guru Besar/Lektor Kepala/Lektor/Asisten Ahli). 3. Jenjang karir jabatan struktural</p>	<p>Untuk PNS fungsiional umum kenaikan pangkat tidak dengan angka kredit. Untuk PNS fungsiional tertentu kenaikan pangkat dengan angka kredit.</p>



IMPLEMENTASI PRINSIP-PRINSIP GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE DALAM PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI UNIVERSITAS SEBELAS MARET SURAKARTA

B. ANINDYA NANDI W. , Prof. Dr. Ir. Sahid Susanto, M.S. ; Prof. Ir. Sudjarwadi, M.Eng., Ph.D

Universitas Gadjah Mada, 2016 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

NO	TEMA	DEFINISI	Sub Tema	Hasil	Contoh
				tenaga kependidikan (Kepala Biro/Kepala Bagian/Kepala UPT Perpustakaan/Kepala a Sub Bagian). 4. Jenjang karir jabatan fungsional tertentu tenaga kependidikan: Ahli : Utama/Madya/Pertama Keterampilan : Penyelia/Pelaksana Lanjutan/Pelaksana.	
6.	Penegakan Disiplin dan Pemberian Penghargaan	Menurut Bowen (2000:20) reward adalah sesuatu yang diberikan atau diterima sebagai imbalan untuk pelayanan sedangkan punishment adalah pemberian stimulus mengikuti suatu perilaku untuk mengurangi kemungkinan berulangnya perilaku	Remunerasi. Piagam Penghargaan.	Reward: 1. UNS sebagai PT- BLU telah menerapkan remunerasi, dengan rincian : 30% pay for position dan 70% berdasarkan kinerja. 2. Pengusulan penerima penghargaan	Pemberian piagam penghargaan atas jasa pengabdian dan cinderamata berupa cincin bagi PNS UNS yang telah purna tugas. Penerimaan remunerasi sesuai capaian kinerja, apabila tidak



IMPLEMENTASI PRINSIP-PRINSIP GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE DALAM PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI UNIVERSITAS SEBELAS MARET SURAKARTA

B. ANINDYA NANDI W. , Prof. Dr. Ir. Sahid Susanto, M.S. ; Prof. Ir. Sudjarwadi, M.Eng., Ph.D

Universitas Gadjah Mada, 2016 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

NO	TEMA	DEFINISI	Sub Tema	Hasil	Contoh
		buruk oleh karyawan.		<p>Satyalencana Karya Satya bagi PNS teladan yang telah memiliki masa pengabdian selama 10, 20, dan 30 tahun.</p> <p>Punishment:</p> <p>1. Bagi PNS yang melanggar ketentuan akan dikenakan sanksi/hukuman sesuai PP No. 53 tahun 2010 tentang Disiplin PNS.</p>	mencapai 100% maka dilakukan pengurangan.

Tabel 4.4

Hasil Open Coding

Implementasi Prinsip-Prinsip GUG Dalam Pengelolaan MSDM di UNS

NO	TEMA	SUB TEMA	HASIL	CONTOH
1.	Rekrutmen Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan	<i>Transparency</i>	<p>Transparansi dalam perencanaan rekrutmen pegawai untuk mengantisipasi adanya kelebihan jumlah pegawai atau</p>	<p>Unit kerja Fakultas MIPA kekurangan tenaga laboran dan melaporkannya ke bagian kepegawaian di Fakultas MIPA, untuk selanjutnya dapat diusulkan ke bagian</p>



NO	TEMA	SUB TEMA	HASIL	CONTOH
			bahkan mengantisipasi kurangnya formasi pegawai di suatu unit kerja.	kepegawaian di kantor pusat UNS.
2.	Seleksi Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan	<i>Transparency</i> <i>Accountability</i>	<i>Transparency:</i> Informasi-informasi mengenai pelaksanaan seleksi CPNS, harus disampaikan kepada masyarakat luas sebagai bentuk transparansi. <i>Accountability:</i> Pelaksanaan pendaftaran CPNS secara serentak dan terintegrasi melalui sistem pendaftaran (registration) online	UNS mengumumkan informasi-informasi tentang pelaksanaan tes CPNS melalui website <i>uns.ac.id</i> dan <i>kepegawaian.auk.uns.ac.id</i>
3.	Penempatan Pada Tugas dan Jabatan Yang Sesuai	<i>Accountability</i>	Inventarisir formasi kebutuhan pegawai dengan akuntabel, dengan mempersiapkan bahan penyusunan rencana formasi tenaga dosen dan	Setelah penetapan kelulusan seorang CPNS langsung diarahkan ke bagian unit kerja yang sesuai dengan bidang pekerjaan yang dilamar, dan sesuai juga dengan bidang ilmu/kompetensi



UNIVERSITAS
GADJAH MADA

IMPLEMENTASI PRINSIP-PRINSIP GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE DALAM PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI UNIVERSITAS SEBELAS MARET SURAKARTA

B. ANINDYA NANDI W. , Prof. Dr. Ir. Sahid Susanto, M.S. ; Prof. Ir. Sudjarwadi, M.Eng., Ph.D

Universitas Gadjah Mada, 2016 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

NO	TEMA	SUB TEMA	HASIL	CONTOH
			mempersiapkan bahan penyusunan rencana formasi tenaga kependidikan secara akuntabel.	yang dimiliki.
4.	Pelatihan dan Pengembangan	<i>Accountability</i> <i>Responsibility</i>	Pembinaan keahlian dan keterampilan pada semua pegawai UNS melalui Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM) UNS	Studi lanjut Diklat Fungsional Diklat Teknis
5.	Penyusunan Jenjang Karir	<i>Accountability</i> <i>Independency</i> <i>Fairness</i>	<i>Accountability:</i> tugas dan fungsi pokok yang harus dikerjakan dan sasaran apa yang akan dicapai oleh setiap pegawai, <i>independency</i> dan <i>fairness:</i> pengangkatan jabatan yang dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi	TERLAMPIR



NO	TEMA	SUB TEMA	HASIL	CONTOH
			kerja, jenjang pangkat, dan syarat objektif lainnya (<i>fairness</i>) serta bebas dari intervensi pihak manapun (<i>independen</i>)	
6.	Penegakan Disiplin dan Pemberian Penghargaan	<i>Fairness</i>	Keadilan dalam memberikan <i>reward</i> maupun <i>punishment</i> pada setiap pegawai.	Remunerasi Piagam Penghargaan Satya Lencana Karya Teguran, Surat Peringatan

Dari hasil *open coding* di atas dapat diuraikan bahwa implementasi prinsip-prinsip *good university governance* dalam pengelolaan sumber daya manusia di UNS tidak semua prinsip-prinsip digunakan dalam analisis.

4.1.2.1 Hasil *Open Coding* Tahapan pengelolaan MSDM di UNS

Tahapan pengelolaan sumber daya manusia di UNS terdiri dari rekrutmen tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, seleksi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, penempatan pada tugas dan jabatan yang sesuai, pelatihan dan pengembangan, penyusunan jenjang karir, dan penegakan disiplin dan pemberian penghargaan.

4.1.2.1.1 Rekrutmen Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Tahapan pertama dalam pengelolaan sumber daya manusia di UNS adalah perekrutan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, sesuai dengan pernyataan salah satu informan bahwa:

“... perekrutan CPNS di UNS ya berdasarkan pada aturan pemerintah pusat yang mengacu pada PP No. 98 tahun 2000 jo PP No. 11 tahun 2002 dan Keputusan Kepala BKN No. 11 tahun 2002, dalam hal ini adalah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, yang dinaungi oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (Dikti)...”

Berikut merupakan persyaratan umum menjadi CPNS:

- a. Syarat menjadi CPNS (berdasarkan PP No. 98 tahun 2000 jo PP No. 11 tahun 2002 dan Keputusan Kepala BKN No. 11 tahun 2002:
 - 1) Warga Negara Indonesia.
 - 2) Berusia serendah-rendahnya 18 (delapan belas) tahun dan setinggi-tingginya 35 (tiga puluh lima) tahun.
 - 3) Tidak pernah dihukum penjara atau kurungan berdasarkan putusan pengadilan yang telah memiliki kekuatan hukum tetap karena melakukan suatu tindak pidana kejahatan.
 - 4) Tidak pernah diberhentikan dengan hormat tidak atas permintaan sendiri atau tidak dengan hormat sebagai PNS/Anggota TNI/Polri atau diberhentikan tidak dengan hormat sebagai pegawai swasta.
 - 5) Tidak berkedudukan sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) atau Pegawai Negeri Sipil.
 - 6) Mempunyai pendidikan, kecakapan, keahlian, dan keterampilan yang diperlukan.
 - 7) Berkelakuan baik (surat keterangan dibuat oleh kepolisian setempat).
 - 8) Sehat jasmani, rohani dan bebas NARKOBA (surat keterangan dibuat oleh dokter).
 - 9) Bersedia ditempatkan diseluruh wilayah NKRI atau Negara lain yang ditentukan Pemerintah.
 - 10) Syarat lain yang ditentukan dalam persyaratan jabatan, termasuk syarat khusus yang ditentukan instansi yang bersangkutan.
 - 11) Pengangkatan sebagai CPNS dapat dilakukan bagi yang melebihi usia 35 tahun dengan ketentuan :

- a) Telah mengabdikan kepada instansi pemerintah baik pusat maupun daerah sekurang-kurangnya 5 tahun secara terus menerus sebelum PP No. 11 tahun 2002 yang ditetapkan 17 April 2002.
 - b) Masih melaksanakan tugas pada instansi tersebut.
 - c) Pengangkatan tersebut dilakukan berdasarkan kebutuhan khusus dan dilaksanakan secara selektif serta tidak boleh melebihi usia 40 tahun
- b. Kualifikasi pendidikan
- 1) Dosen
 - a) Sekurang-kurangnya S2/Magister/S1-Profesi/dokter
 - b) Ijazah yang dimiliki antara jenjang S1, S2 dan/atau S3 harus linier
 - 2) Tenaga Kependidikan
Sekurang-kurangnya Diploma III (sesuai formasi yang ditetapkan oleh Kemdikbud)
- c. Berdasarkan Seleksi Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2014, maka untuk menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) di lingkungan Kemdikbud dengan ketentuan sebagai berikut:

I. PERSYARATAN UMUM:

1. Warga Negara Indonesia (WNI)
2. Berusia antara 18 (delapan belas) tahun dan 35 (tiga puluh lima) tahun pada tanggal 1 Desember 2014. Bagi pelamar yang berusia 35 tahun dan kurang dari 40 tahun per tanggal yang ditetapkan oleh Panselnas, harus memiliki masa kerja terus menerus sejak 1 April 1997, pada instansi

pemerintah dan/atau lembaga swasta yang berbadan hukum yang menunjang kepentingan nasional.

3. Sehat jasmani, rohani dan bebas NARKOBA.
4. Berkelakuan baik dan tidak pernah dihukum penjara atau kurungan berdasarkan putusan pengadilan yang memiliki kekuatan hukum tetap.
5. Tidak pernah diberhentikan dengan hormat tidak atas permintaan sendiri atau tidak dengan hormat sebagai PNS/Anggota TNI/Polri atau diberhentikan tidak dengan hormat sebagai pegawai swasta.
6. Tidak berkedudukan sebagai CPNS atau Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan/atau tidak sedang menjalani perjanjian/kontrak kerja/ikatan dinas pada instansi lain, baik instansi di dalam maupun di luar lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

II. PERSYARATAN KHUSUS:

Persyaratan khusus atau persyaratan lain yang berkaitan dengan penerimaan CPNS ini dapat dilihat pada masing-masing unit kerja Perguruan Tinggi Negeri, Kopertis, dan Unit Utama Pusat serta Unit Pelaksana Teknis (UPT).

4.1.2.1.2 Seleksi Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Tahapan kedua adalah seleksi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang dilaksanakan oleh UNS yang mengacu pada peraturan Panselnas dan Dikti, berikut merupakan petikan wawancara dengan salah satu informan:

“...secara umum untuk seleksi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di UNS ada dua tahapan ya, ada TKD dan TKB. TKD itu yang buat soal dari Panselnas Kemenpan-RB, nanti sistem gugur. Jika TKD tidak lolos maka tidak akan bisa lanjut ke TKB. Nah, di TKD itu ada *passing grade*-nya. Ada 3 macam jenis tes yang diujikan di TKD yaitu Tes Karakteristik Pribadi, Tes Inteljenesia Umum, dan Tes Wawasan Kebangsaan. Untuk UNS sendiri TKB antara tenaga pendidik dengan tenaga kependidikan juga berbeda, tapi

keduanya memiliki kesamaan yaitu sama-sama ada tes wawancaranya juga. TKB untuk tenaga pendidik dengan *micro-teaching*, yaa kayak ngajar di kelas gitu, nanti dinilai oleh masing-masing dosen fakultas yang bersangkutan. Kalau TKB tenaga kependidikan tergantung jabatan yang dilamarnya, misalnya pranata komputer ya tesnya langsung dengan hal-hal yang berkaitan dengan komputer...”

I. Tes Kompetensi Dasar (TKD)

- a) TKD diselenggarakan bagi pelamar yang telah mendaftar pada <https://cpns.kemdikbud.go.id> sesuai dengan ketentuan tatacara pendaftaran, dan telah mencetak Kartu Tanda Peserta Seleksi.
- b) TKD dilaksanakan di masing-masing Tempat Uji Kompetensi (TUK).
- c) Pada saat pelaksanaan TKD, setiap pelamar wajib menunjukkan Kartu Tanda Peserta Seleksi dan Kartu Tanda Penduduk (KTP) asli yang masih berlaku yang digunakan saat registrasi pendaftaran, serta mengisi daftar hadir yang telah dilengkapi dengan pas foto pelamar.
- d) Mengingat seleksi menggunakan sistem CAT (*Computer Assisted Test*) maka waktu dan tempat pelaksanaan seleksi agar dilihat secara cermat pada <http://cpns.kemdikbud.go.id>.
- e) Pelamar hanya dapat melaksanakan TKD pada lokasi dan waktu yang telah ditentukan.
- f) Materi TKD meliputi Tes Wawasan Kebangsaan, Tes Inteligensia Umum, dan Tes Karakteristik Pribadi.
- g) Hasil TKD akan diumumkan pada alamat web <http://cpns.kemdikbud.go.id>

II. Seleksi Administrasi

Peserta yang dinyatakan memenuhi persyaratan (MP) TKD wajib mengirimkan berkas kelengkapan untuk seleksi administrasi ke PO Box unit kerja yang dilamar (daftar alamat PO Box akan diberitahukan kemudian), dan disusun dengan urutan sebagai berikut:

- a) Fotokopi KTP yang masih berlaku.
- b) Asli hasil cetakan (print-out) bukti registrasi pendaftaran online yang telah ditandatangani pelamar.
- c) Fotokopi STTB/ijazah yang terakreditasi dan telah dilegalisir oleh pejabat yang berwenang, yaitu:
 - Untuk tingkat pendidikan D3 lulusan Universitas/Institut, disahkan oleh Dekan/Pembantu Dekan I.
 - Untuk tingkat pendidikan D3 lulusan Akademi/Politeknik, disahkan oleh Direktur/Pudir Bidang Akademik.
 - Untuk tingkat pendidikan D3 lulusan Sekolah/Akademi/Perguruan Tinggi kedinasan, disahkan oleh Kepala Sekolah/Ketua/Direktur Akademik atau PT yang bersangkutan, Kapusdiklat/Kabid yang berkompeten.
 - Untuk tingkat pendidikan S1 lulusan Universitas/Institut, disahkan oleh Dekan/Pembantu Dekan I.
 - Untuk tingkat pendidikan S1 lulusan Sekolah Tinggi, disahkan oleh Ketua/Pembantu Ketua I.
 - Untuk tingkat pendidikan Pasca Sarjana, disahkan oleh Direktur Program Pasca Sarjana.
 - Untuk ijazah luar negeri, harus telah disetarakan oleh Ditjen Dikti Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Fotocopy Surat Keputusan Penyetaraan Ijazah dilegalisir oleh Notaris atau Ditjen Dikti.

Catatan: Surat keterangan lulus/ijazah sementara tidak dapat digunakan untuk melamar.
- d) Fotokopi kelengkapan tambahan (persyaratan khusus) jika dipersyaratkan unit kerja.

e) Berkas kelengkapan dimasukkan dalam stop map dengan ketentuan warna pembeda:

warna jingga untuk pelamar SLTA.

warna kuning untuk pelamar D3.

warna hijau untuk pelamar S1.

warna merah untuk pelamar S2/Pendidikan Profesi/Spesialis.

warna biru untuk pelamar S3.

f) Hasil seleksi administrasi akan diumumkan melalui <http://cpns.kemdikbud.go.id>.

g) Peserta yang memenuhi persyaratan (MP) seleksi administrasi berhak mengikuti Tes Kompetensi Bidang (TKB) di masing-masing unit kerja yang dilamar.

III. Tes Kompetensi Bidang (TKB)

a) Pelamar yang berhak mengikuti TKB adalah pelamar yang telah dinyatakan memenuhi persyaratan (MP) TKD dan memenuhi persyaratan (MP) seleksi administrasi.

b) Pelaksanaan TKB dan materi TKB ditentukan oleh unit kerja masing-masing.

c) Khusus bagi pelamar untuk unit utama pusat (Setjen, Itjen, Ditjen PAUDNI, Ditjen Dikdas, Ditjen Dikmen, Ditjen Dikti, Ditjen Kebudayaan, Balitbang, Badan PSDMPK dan PMP, Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa) dan UPTnya, TKB dilaksanakan dengan sistem CAT.

IV. Penentuan Kelulusan

- a) Pengumuman akan dilakukan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan di <http://cpns.kemdikbud.go.id> dan <http://kemdikbud.go.id>, dan website unit kerja masing-masing.
- b) Jadwal pengumuman final direncanakan dilaksanakan pada minggu III bulan Desember, atau sesuai ketetapan Kementerian PAN dan RB lebih lanjut.
- c) Penetapan/keputusan Panitia Pengadaan CPNS Kemdikbud tahun 2014 bersifat final dan tidak dapat diganggu gugat.

V. Usul Penetapan NIP

Pelamar yang dinyatakan lulus wajib melengkapi berkas usul penetapan NIP ke masing-masing unit kerja yang dilamar, untuk selanjutnya akan diajukan ke BKN. Adapun kelengkapan berkas yang harus dipenuhi dan batas waktu penyampaian akan diumumkan setelah pengumuman final.

VI. Ketentuan Lain

- a) Setiap pelamar wajib mematuhi dan mengikuti seluruh ketentuan yang ditetapkan.
- b) Apabila dikemudian hari pelamar terbukti memberikan data yang tidak sesuai dengan fakta atau melakukan manipulasi data baik pada setiap tahapan seleksi maupun setelah diangkat menjadi CPNS/PNS maka kelulusan yang bersangkutan dinyatakan batal dan/atau yang bersangkutan diberhentikan sebagai CPNS/PNS.
- c) Apabila pelamar telah dinyatakan lulus tetapi tidak menyampaikan kelengkapan berkas untuk penetapan NIP sampai batas waktu yang ditentukan, maka kelulusan yang bersangkutan dinyatakan batal dan/atau yang bersangkutan dianggap mengundurkan diri.

d) Panitia seleksi tidak melayani komunikasi dengan pelamar dalam bentuk

apapun. Pelamar diharapkan selalu memantau perkembangan informasi yang

diumumkan pada laman <http://cpns.kemdikbud.go.id>.

4.1.2.1.3 Penempatan Pada Tugas dan Jabatan Yang Sesuai

Pada tahap penempatan ini, semua informasi mengenai kualifikasi dan nama jabatan yang dibutuhkan sudah diinformasikan sejak awal ketika pengumuman perekrutan CPNS, seperti pengalaman salah seorang informan:

“...untuk tahapan penempatan ya langsung diinformasikan sejak awal pengumuman mbak, jadi begitu mereka lolos CPNS langsung bisa dialokasikan ke jabatan yang dibutuhkan oleh masing-masing unit kerja. Tapi ya tentunya dari awal diumumkan ke masing-masing unit kerja, apakah mereka membutuhkan tambahan pegawai baru atau tidak. Ketika unit kerja mengajukan pun juga tidak serta merta dikabulkan, jadi dianalisis dulu apakah memang benar-benar dibutuhkan...”

Berikut ini merupakan pertimbangan-pertimbangan yang dilakukan dalam tahapan penempatan tugas dan jabatan yang sesuai:

- a. Penempatan tugas dan jabatan sesuai dengan usulan kebutuhan pegawai/formasi/bezeting.
- b. Usulan kebutuhan pegawai/formasi/bezeting disusun berdasarkan usulan dari unit kerja terkecil dan berdasarkan analisis beban kerja.
- c. Rencana penempatan dan nama jabatan sudah diinformasikan pada pengumuman rekrutmen CPNS.

4.1.2.1.4. Pelatihan dan Pengembangan

Dua proses yang dilakukan setelah tahapan penempatan pada jabatan yang sesuai, yaitu pelatihan dan pengembangan, sesuai dengan yang dikatakan oleh salah seorang informan bahwa:

“...setelah peserta ditempatkan pada jabatan yang sesuai, maka peserta tersebut wajib untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan. Untuk tahap awal para peserta akan menjalani pra-jabatan (prajab) yang biasanya akan dilakukan selama satu bulan penuh. Walau sudah lolos cpns tidak berarti para peserta

langsung diangkat, ada masa percobaan atau kita biasa menyebut masa magang selama satu tahun. UNS mewajibkan untuk CPNS dosen wajib mengikuti pembekalan di bidang pekerti dan bahasa Inggris...”

Berikut ini adalah pelatihan yang wajib dijalani oleh peserta:

a. Pelatihan

- 1) Pelamar yang lulus seleksi dan telah diangkat sebagai CPNS wajib menjalani masa percobaan selama 1 tahun (UU No. 5 tahun 2014 tentang pegawai).
- 2) CPNS yang akan diangkat menjadi PNS wajib mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan (diklat prajabatan). Sehat jasmani dan rohani.
- 3) Khusus CPNS Dosen UNS wajib mengikuti masa orientasi/pembekalan di bidang Pekerti dan Bahasa Inggris.

Proses kedua adalah pengembangan, seperti yang dikemukakan oleh seorang informan:

“...setelah para peserta lulus magang satu tahun, maka sudah sah disebut sebagai PNS, bukan CPNS lagi. Para pegawai tersebut kemudian akan diikutkan dalam proses pengembangan pegawai dengan diberikan bekal lebih mendalam sesuai bidang ilmu dan jabatan yang dipegangnya, hal ini yang membedakan dengan pelatihan mbak. Kalau pelatihan kan biasanya untuk pegawai baru, tapi kalau pengembangan untuk pegawai lama. Pengembangan meliputi diklat-diklat, studi lanjut, dan lain sebagainya...”

Pengembangan yang diberikan oleh para pegawai UNS untuk menambah *skill* dan pengetahuan, diantaranya sebagai berikut:

b. Pengembangan

- 1) Studi lanjut ke jenjang yang lebih tinggi baik melalui tugas belajar atau ijin belajar.
- 2) Diklat teknis bagi PNS fungsional umum/tertentu/struktural.
- 3) Diklat fungsional bagi PNS fungsional tertentu (Arsiparis/Pustakawan/Pranata Humas/Pranata Laboratorium Pendidikan/Pengembang Teknologi Pembelajaran, dan lain-lain).

4.1.2.1.5 Penyusunan Jenjang Karir

Ketika melakukan penyusunan jenjang karir, maka bagian kepegawaian UNS berpegang pada SK Rektor No.99 UN.27 KP 2012.

“...jabatan PNS ada beberapa ya mbak. Ada struktural, fungsional umum, dan fungsional tertentu. Untuk jabatan struktural tenaga kependidikan, karir berasal dari fungsional tertentu tenaga kependidikan, misalnya kassubag. Untuk jabatan fungsional dosen ada beberapa tingkatan yaitu: guru besar, lektor kepala, lektor, asisten ahli. Ada juga dosen yang mendapat tugas tambahan, jadi jam mengajarnya dikurangi agar bisa lebih fokus juga untuk jabatan yang diembannya...”

- a. Dosen yang menjabat tugas tambahan (Rektor/Pembantu Rektor/Dekan, dan lain-lain).
- b. Jenjang karir jabatan fungsional dosen (Guru Besar/Lektor Kepala/Lektor/Asisten Ahli).
- c. Jenjang karir jabatan struktural tenaga kependidikan (Kepala Biro/Kepala Bagian/Kepala UPT Perpustakaan/Kepala Sub Bagian).
- d. Jenjang karir jabatan fungsional tertentu tenaga kependidikan:
Ahli : Utama/Madya/Pertama
Keterampilan : Penyelia/Pelaksana Lanjutan/Pelaksana.

4.1.2.1.6 Penegakan Disiplin dan Pemberian Penghargaan

Untuk pengembangan dan pembinaan SDM UNS agar mendapatkan pegawai yang berkualitas, memiliki pengetahuan, keahlian, dan etos kerja yang dibutuhkan dalam menangani setiap pekerjaan maka diberlakukan sistem *reward* untuk pegawai yang berprestasi, dan *punishment* untuk pegawai yang melanggar aturan.

“...secara umum UNS telah menerapkan sistem remunerasi dengan 30% *pay for position* dan 70% *pay for performance*, pemberian *reward* yang lain berupa satya lencana karya, pengikutsertaan dalam pemilihan pegawai berprestasi, pemberian piagam, dan lain sebagainya. Untuk pemberian *punishment*, sesuai dengan penjatuhan hukuman disiplin PP 53 Tahun 2010...”

a. *Reward:*

- 1) UNS sebagai PT-BLU telah menerapkan remunerasi, dengan rincian : 30% pay for position dan 70% berdasarkan kinerja.
- 2) Pengusulan penerima penghargaan Satyalencana Karya Satya bagi PNS teladan yang telah memiliki masa pengabdian selama 10 tahun, 20 tahun, dan 30 tahun.
- 3) Pemilihan/pengusulan pegawai berprestasi baik di tingkat UNS, Provinsi maupun Pusat/Nasional.
- 4) Pemberian piagam penghargaan atas jasa pengabdian dan cinderamata berupa cincin bagi PNS UNS yang telah purna tugas.

b. *Punishment:*

- 1) Bagi PNS yang melanggar ketentuan akan dikenakan sanksi/hukuman sesuai PP No. 53 tahun 2010 tentang Disiplin PNS.
- 2) Penerimaan remunerasi sesuai capaian kinerja, apabila tidak mencapai 100% maka dilakukan pengurangan.

4.1.2.2 Hasil *Open Coding* Implementasi prinsip-prinsip *Good University Governance* dalam pengelolaan sumber daya manusia di Universitas Sebelas Maret Surakarta

Untuk lebih memudahkan ketika melakukan analisis, maka dibuat matriks prinsip-prinsip *good university governance* terhadap pengelolaan sumber daya manusia. Tidak semua komponen dianalisis, hanya komponen tertentu saja yang dianalisis dan diberi *judgment* ketika akan melakukan analisis pada tiap tahapan pengelolaan sumber daya manusia di UNS.

Tabel 4.5 Matriks GUG Terhadap Pengelolaan MSDM

GUG Tahapan MSDM	Transparansi/ <i>Transparency</i>	Akuntabilitas / <i>Accountability</i>	Pertanggungjawaban / <i>Responsibility</i>	Independensi / <i>Independency</i>	Kewajaran Kesetaraan / <i>Fairness</i>
(1) Rekrutmen tenaga pendidik dan tenaga kependidikan	√				
(2) Seleksi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan	√	√			
(3) Penempatan pada tugas dan jabatan yang sesuai		√			
(4) Pelatihan dan pengembangan		√	√		
(5) Penyusunan jenjang karir		√		√	√
(6) Penegakan disiplin dan pemberian penghargaan					√

Matriks GUG ini dibuat untuk melihat komponen mana saja yang menjadi titik berat atau komponen yang paling penting agar lebih mudah dan lebih sederhana ketika melakukan analisis yang berkaitan dalam pengelolaan tahapan manajemen sumber daya manusia.

4.1.2.2.1 Implementasi prinsip-prinsip *Good University Governance* dalam rekrutmen

tenaga pendidik dan tenaga kependidikan:

Tabel 4.6 Matriks GUG Terhadap Rekrutmen tenaga pendidik dan tenaga kependidikan

GUG Tahapan MSDM	Transparansi/ <i>Transparency</i>	Akuntabilitas / <i>Accountability</i>	Pertanggungjawaban / <i>Responsibility</i>	Independensi / <i>Independency</i>	Kewajaran Kesetaraan / <i>Fairness</i>
(1) Rekrutmen tenaga pendidik dan tenaga kependidikan	√				

Judgement:

a) *Transparency:*

“...kita bagian kepegawaian mengumumkan pada masing-masing unit kerja, jika kekurangan staf dosen atau tenaga kependidikan untuk secepatnya diusulkan ke kantor pusat UNS, sehingga kami dapat dengan segera menindaklanjuti usulan tersebut. Tentunya kami analisis terlebih dahulu ya, tidak langsung di-*acc* begitu. Kami dari awal pun sudah menghimbau pihak-pihak yang berkepentingan dalam pengusulan kebutuhan SDM di masing-masing unit kerja agar mengajukan secara transparan untuk mengantisipasi adanya pembudakan jumlah pegawai di suatu unit kerja, padahal mungkin kan ada beberapa unit kerja yang justru kekurangan pegawai...”

Ketika akan melakukan suatu rekrutmen tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, bagian kepegawaian UNS menganalisis terlebih dahulu kebutuhan formasi pegawai yang dibutuhkan, yang dimulai dari perencanaan dan analisis SDM. Transparansi diperlukan dalam perencanaan rekrutmen pegawai untuk mengantisipasi adanya kelebihan jumlah pegawai atau bahkan mengantisipasi kurangnya formasi pegawai di suatu bagian. Misalnya bagian mana saja yang kekurangan pegawai, harus secara transparan melaporkan ke bagian kepegawaian untuk selanjutnya dianalisis dan jika memang dibutuhkan penambahan pegawai, akan diusulkan dalam proses perencanaan rekrutmen.

“...dalam proses perekrutan kami pihak UNS hanya sebatas mengusulkan saja nama jabatan-jabatan dan kualifikasi khusus yang diperlukan, karena kualifikasi umum sudah ditentukan dari pusat mbak. Bahkan di atas Dikti, yaitu dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan langsung. *Lha wong*, tesnya aja yang TKD itu yang buat orang Panselnas dari kementerian PAN-RB...”

Empat prinsip/komponen tersebut tidak dipilih karena dalam proses rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan sudah diatur oleh instansi pusat, yaitu Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemdikbud), sehingga pihak UNS (bagian kepegawaian UNS) hanya sekedar mengusulkan saja formasi pegawai yang dibutuhkan dan kualifikasi khusus yang diminta oleh UNS selaku unit kerja di lingkungan Kemdikbud. Sedangkan untuk kualifikasi umum, sudah ditentukan oleh Panitia Seleksi Nasional (Panselnas) CPNS Kemdikbud.

Uraian Penjelasan GUG Terhadap Rekrutmen Tenaga Pendidik dan Kependidikan:

Untuk mendapatkan pegawai yang kompeten salah satu caranya dengan cara merekrut Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) yang dilaksanakan secara profesional dan transparan. Selama ini proses rekrutmen CPNS yang dilaksanakan oleh pemerintah dipandang belum mampu mendapatkan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Proses dan prosedur rekrutmen banyak dinilai publik cenderung diwarnai oleh praktek Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN), sehingga mengakibatkan rendahnya kualitas PNS. Kualitas PNS akan sangat ditentukan oleh sistem rekrutmen yang merupakan bagian dari pada proses aktivitas untuk mencari dan menemukan PNS yang memiliki motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas jabatannya. Hal ini untuk memprediksi kebutuhan PNS baik dari sisi kuantitas maupun kualitas diseluruh unit instansi pemerintah baik pusat maupun daerah secara nasional. Secara teoritis, banyak metode dan teknik seleksi untuk mengevaluasi pelamar sesuai jabatan yang lowong dalam organisasi.

Fenomena yang terjadi pada jajaran birokrasi pemerintah menunjukkan bahwa pegawai saat ini belum memiliki kualitas yang sebanding dengan tuntutan perubahan strategis dan dinamika yang berkembang guna memenuhi tuntutan kebutuhan masyarakat yang semakin kompleks. Sehubungan dengan itu, maka diperlukan langkah-langkah strategis sebagai upaya perbaikan untuk merespon tuntutan masyarakat terhadap peningkatan profesionalisme dan kompetensi pegawai. Rekrutmen pegawai sendiri menurut Schuler dan Jackson (1997:227) hakikatnya antara lain sebagai upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu, sehingga dari mereka perusahaan (organisasi) dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada. Selain itu rekrutmen harus dapat memenuhi kebutuhan para calon. Sebagai akibatnya rekrutmen tidak hanya menarik minat seseorang untuk bekerja pada organisasi, melainkan juga memperbesar kemungkinan untuk mempertahankan mereka setelah bekerja. (CAT BKN, 2014)

Pada dasarnya pegawai merupakan aset penting yang dimiliki oleh suatu organisasi untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas organisasi agar dapat mencapai sasarannya. Sehingga perlu dilakukan perencanaan kebutuhan pegawai secara tepat yang dimulai dengan proses rekrutmen. Proses rekrutmen diawali dengan adanya peramalan (*forecasting*) untuk menetapkan penawaran dan permintaan berbagai jenis SDM agar dapat memperkirakan bidang-bidang di dalam unit kerja di UNS sehingga akan terlihat adanya kekurangan atau kelebihan pegawai di masa mendatang. Begitu peramalan diketahui, bagian kepegawaian dapat membandingkan angka-angka tersebut sehingga dapat memastikan kekurangan atau kelebihan pegawai pada tiap-tiap unit kerja di lingkungan UNS. Pertama-tama bagian kepegawaian UNS mengumumkan kepada seluruh unit kerjanya (kantor pusat/fakultas/upt) untuk mengajukan formasi kebutuhan pegawai di unitnya masing-masing, selanjutnya bagian kepegawaian akan menganalisis apakah formasi tersebut benar-benar dibutuhkan, jika

disetujui maka akan dikompilasi dengan semua unit yang sudah mengajukan kebutuhan formasi pegawai, dan langsung diajukan ke instansi pusat yaitu Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan selaku pihak yang paling berwenang untuk menyetujui atau tidaknya usulan kebutuhan formasi pegawai. Tahap akhir adalah pengumuman rekrutmen oleh Kemdikbud di website resminya yaitu cpns.kemdikbud.go.id yang memuat formasi, jumlah, penempatan unit kerja, serta kualifikasi yang telah ditentukan. Dengan adanya keterbukaan informasi seperti ini maka proses rekrutmen di UNS khususnya, dan di lingkungan Kemdikbud telah memenuhi salah satu prinsip *Good University Governance*, yaitu prinsip transparansi.

4.1.2.2.2 Implementasi prinsip-prinsip *Good University Governance* dalam seleksi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan:

Tabel 4.7 Matriks GUG Terhadap Seleksi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan

GUG Tahapan MSDM	Transparansi/ <i>Transparency</i>	Akuntabilitas / <i>Accountability</i>	Pertanggungjawaban / <i>Responsibility</i>	Independensi / <i>Independency</i>	Kewajaran Kesetaraan / <i>Fairness</i>
(2) Seleksi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan	√	√			

Judgement:

a) *Transparency:*

“...ya pasti ketika melakukan seleksi kami akan dengan jelas dan transparan memberikan setiap pengumuman terkait penerimaan cpns, biasanya kami akan umumkan di website UNS mbak, sehingga bisa diakses oleh semua pelamar. Agar terlihat transparan, bahwa memang tidak ada itu sekarang KKN seperti isu-isu sebelumnya. Jadi ya ini murni hasil dari kemampuan masing-masing pelamar...”

Dikuatkan juga dengan pernyataan salah satu informan:

“...soalnya dulu itu ada mbak yang protes terkait proses pengumuman TKB, jadi kesannya kami pihak UNS terlalu mendadak memberikan pengumuman, sehingga mereka yang lolos ke tahap TKB belum ada persiapan sama sekali,

jadi katanya menyulitkan untuk orang dari luar kota Solo. Padahal terkadang juga dari pusatnya yang *ngasih* pengumuman juga telat, lalu ada batas waktu yang ditetapkan dari pusat dan kita terpaksa juga mengumumkan apa adanya tanpa adanya tambahan atau perpanjangan waktu, sehingga terkesan kurang transparan dan banyak peserta yang protes...”

Dalam seleksi tenaga pendidik dan kependidikan harus dilaksanakan secara transparan. Informasi-informasi mengenai pelaksanaan seleksi CPNS, harus disampaikan kepada masyarakat luas sebagai bentuk transparansi kemudian dilaksanakan menggunakan mekanisme yang tepat dan sesuai aturan. Dengan adanya prinsip transparansi maka akan ada keterbukaan secara langsung antar sesama pelamar, sehingga hasil yang diperoleh nantinya dapat dipertanggungjawabkan dan ke depannya tidak akan timbul pertanyaan atau muncul permasalahan di kemudian hari. Proses transparansi didukung dengan menggunakan sistem online *computer assisted test* (CAT).

- b) *Accountability*: Selain prinsip transparansi, maka dalam rangka mewujudkan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang profesional, berkualitas, dan bertanggung jawab, diperlukan pegawai yang kompeten melalui sistem pengadaan pegawai yang akuntabel serta bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme.

Didukung oleh pernyataan informan berikut:

“...kami tenaga kependidikan yang ditunjuk sebagai panitia tentu kami akan berusaha sebaik mungkin untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya, kalau masalah kolusi misalnya tentu tidak mungkin ya mbak, karena seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya kalau tes cpns ini menggunakan sistem CAT yang mana langsung dapat diketahui nilai atau hasil skornya, sehingga tidak ada celah seperti tradisi lama yang mungkin *lho* ya ditingkan selama ini kalau kebanyakan tes CPNS tidak bersih, itu dulu, ganti presiden ganti pimpinan, ya ganti sistemnya. Sehingga kami benar-benar melaksanakan tugas sebagai panitia penyelenggara dengan akuntabel...”

Penyelenggara seleksi di tingkat pusat (Kemdikbud), dan di UNS khususnya pegawai yang ikut dalam panitia seleksi harus mampu membuktikan kepada publik bahwa seleksi dilaksanakan secara akuntabel. Sehingga dapat menepis kecurigaan adanya suap dan KKN selama proses seleksi. Suap dan KKN hanya melemahkan kinerja, karena mereka

dengan orientasi mengembalikan investasi, bukan karena termotivasi melayani masyarakat. Selain prinsip transparansi, untuk mewujudkan prinsip akuntabilitas maka pemerintah akan melaksanakan pendaftaran CPNS secara serentak dan terintegrasi melalui sistem pendaftaran (registration) *online*. Sistem pendaftaran CPNS *online* ini diperuntukkan bagi pelamar CPNS yang akan mengisi formasi umum di satker pusat maupun perguruan tinggi.

- c) *Responsibility, Independency, Fairness*: tiga prinsip/komponen tersebut tidak dipilih karena dalam proses rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan sudah diatur oleh instansi pusat, yaitu Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemdikbud). Pihak UNS hanya sebagai pengusul formasi kebutuhan SDM (tenaga pendidik dan kependidikan) dan sebagai tempat penyelenggara uji kompetensi. Kewenangan pusat yang menentukan lolos tidaknya pelamar adalah panitia seleksi pusat Kemdikbud, mengingat uji kompetensi (Tes Kemampuan Dasar) menggunakan sistem CAT sehingga keputusan akhir yang terkait dengan aspek responsibilitas, independensi, dan *fairness* sepenuhnya berada di panitia pusat.

Uraian Penjelasan GUG Terhadap Seleksi Tenaga Pendidik dan Kependidikan:

Seleksi adalah proses pemilihan orang-orang yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi (Mathis 2006 : 261).

Dalam menjalankan tugas mengendalikan seleksi CPNS yang meliputi tenaga pendidik dan kependidikan. Pemerintah dalam hal ini BKN (Badan Kepegawaian Negara) telah mempunyai dan menerapkan sistem seleksi berbasis *Computer Assisted Test (CAT)*.

Sistem model CAT ini menggunakan pendekatan *computerized*, artinya sistem seleksi CPNS akan dijalankan dengan menggunakan komputer secara langsung serta hasil penilaian melalui skor dan *grade*-nya bisa dilihat pada saat itu juga. Metode ini digunakan untuk meminimalisir dan mencegah terjadinya praktek-praktek KKN dalam seleksi pegawai CPNS, sehingga ke

dapat menghasilkan CPNS yang kompeten. Sosok PNS masa depan yang diharapkan adalah PNS yang profesional, punya daya saing, dan kompeten dalam menjalankan tugas pekerjaannya, artinya PNS yang lebih berkualitas dalam pemberian pelayanan publik. Sebagaimana dikatakan oleh Keban (2004:15) bahwa konsep dan teori manajemen SDM akan terus berkembang seiring dengan perkembangan paradigma yang dianut. Adapun puncak dari keseluruhan perubahan ini adalah tuntutan akan “reformasi sistem manajemen SDM” yang didasarkan pada prinsip *good governance*. Tuntutan tersebut berdasarkan pada visi strategis, akuntabilitas, transparansi, responsibilitas, kompetensi, desentralistis dan demokratisasi, berorientasi pada hasil, partisipatif, dan sebagainya (Keban, 2004:15-16). Tuntutan ini akan terwujud apabila dilakukan penataan kembali sistem manajemen kepegawaian, termasuk di dalamnya adalah tuntutan perubahan “sistem seleksi CPNS”, yang lebih mengakomodasikan dan memberi ruang bagi penerapan prinsip-prinsip tersebut. Dengan adanya perbaikan sistem seleksi CPNS diharapkan akan mendorong terciptanya pegawai yang profesional dalam memberikan pelayanan masyarakat, perekat, dan pemersatu bangsa. BKN sebagai lembaga yang punya peran dan tanggungjawab dalam melaksanakan kebijakan dan manajemen kepegawaian terus melakukan upaya perbaikan sistem rekrutmen dan seleksi dengan menerapkan sistem CAT. Sistem rekrutmen dan seleksi dengan menerapkan metode CAT ini akan lebih menjamin objektivitas untuk mendapatkan pegawai yang lebih berkualifikasi dan kompeten. (CAT BKN, 2014)

Secara umum proses seleksi CPNS (meliputi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan) ada dua yaitu Tes Kemampuan Dasar (TKD) dan Tes Kemampuan Bidang (TKB). TKD menggunakan sistem CAT dari pusat yang meliputi Tes Wawasan Kebangsaan, Tes Inteligensia Umum, dan Tes Karakteristik Pribadi. Sedangkan TKB ditentukan oleh unit kerja masing-masing. Namun untuk unit kerja di UNS, TKB dibedakan menjadi dua yaitu: khusus

dosen, TKB meliputi ujian Bahasa Inggris, substansi, wawancara fakultas, dan wawancara universitas oleh PR I, PR II, PR III, dan PR IV UNS. Sedangkan untuk tenaga kependidikan meliputi ujian bahasa Inggris untuk pekerjaan (*English at Work*), keterampilan komputer, substansi, dan psikotes. Dengan bobot 60 persen pusat, dan 40 persen UNS. Jika ada yang nilai TKB sama maka yang akan menjadi pertimbangan adalah nilai TKD dari pusat. Sehingga penentuan dari pusat jadi akan lebih *fair*.

Seperti yang dipaparkan oleh salah satu informan berikut ini:

“...memang untuk TKB kami dari pihak UNS yang melakukan penilaian, tergantung dari formasi apa yang dilamar, jika yang dilamar adalah formasi tenaga kependidikan maka yang melakukan penilaian adalah panitia yang bekerja di bidang SDM di bagian kepegawaian UNS, tetapi jika yang dilamar adalah tenaga pendidik maka yang menjadi panitia adalah masing-masing fakultas yang bersangkutan, karena ada tes seperti *micro-teaching* gitu ya mbak, *kan* yang mengerti begitu para dosen yang sudah berpengalaman, jadi bisa menilai apakah sang calon dosen tersebut berkompeten untuk mengajar...”

Dikuatkan oleh informan berikut:

“...tapi pada dasarnya kami akan memberikan penilaian dengan adil, tidak membedakan peserta, kalau memang mereka punya *skill* yang bagus ya kami nilai bagus apa adanya tidak ada penambahan atau pengurangan. Kalau masalah yang sudah magang di UNS (non-pns) yang ikut tes cpns ini pun juga tidak kami anak emas-kan, semua sama baik orang umum maupun yang sudah bekerja di UNS. Hanya saja mungkin untuk yang calon dosen berbeda ya, jika nilai TKB nya mungkin akan diprioritaskan untuk calon dosen yang sudah mengajar atau mengabdikan di UNS...”

Untuk TKB yang bobot penilaiannya dilakukan oleh pihak UNS, maka jika dikaitkan dengan beberapa prinsip GUG dapat diperoleh hasil sebagai berikut:

- a) *Responsibility*: panitia seleksi harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya dari awal proses TKB berlangsung, jika terjadi kesalahan teknis misalnya panitia seleksi harus dapat mempertanggungjawabkannya dan segera melakukan *follow-up*. Misalnya juga ketika panitia seleksi memberikan nilai/skor TKB suatu pelamar, harus dapat dipertanggungjawabkan apa dasarnya dalam memberikan nilai kepada masing-masing pelamar sehingga nantinya dapat dipertanggungjawabkan.

b) *Independency & Fairness*: selain dalam hal pemberian nilai/bobot TKB, panitia seleksi

juga harus independen dan *fair* dalam melakukan tes wawancara. Wawancara penyeleksian para pelamar pekerjaan dilakukan untuk mendapatkan informasi tambahan dan mengklarifikasi informasi yang dikumpulkan sepanjang proses penyeleksian. Dalam wawancara informasi dari berbagai sumber dikumpulkan guna menemukan informasi yang bertentangan yang muncul dari tes, formulir surat lamaran, dan referensi. Oleh karenanya pewawancara harus mendapatkan informasi yang bersangkutan tentang pelamar sebanyak mungkin selama waktu wawancara yang terbatas dan mengevaluasi informasi tersebut. Beberapa masalah umum yang ditemui dalam wawancara adalah (Mathis 2006 : 287)

i. Penilaian yang Tergesa-gesa:

Banyak pewawancara membuat keputusan tentang pantas tidaknya para pelamar untuk pekerjaan tersebut dalam dua sampai empat menit pertama dari wawancara dan menghabiskan sisa wawancara untuk mencari bukti yang memperkuat keputusan tersebut. Kesan ini mungkin didasarkan pada faktor-faktor yang lebih subjektif seperti pakaian atau penampilan. Dalam teori, pewawancara seharusnya mengumpulkan semua informasi tentang seorang pelamar sebelum membuat penilaian.

ii. Penekanan yang Negatif:

Informasi yang tidak baik tentang seorang pelamar merupakan faktor terbesar yang dipertimbangkan dalam keputusan para pewawancara tentang kesesuaian secara keseluruhan. Informasi yang tidak baik diberatkan kira-kira dua kali dari informasi yang baik. Seringkali satu karakteristik negatif mungkin menghalangi seseorang untuk diterima.

iii. Efek Halo:

Para pewawancara seharusnya berusaha untuk menghindari efek halo yang muncul ketika seseorang pewawancara membolehkan karakteristik yang menonjol untuk mengalihkan hal lain. *Halo effect* adalah penilaian seseorang berdasarkan pendapat pribadi yang dilakukan secara sepiantas/singkat dipengaruhi oleh penampilan pertama atau kesan pertama yang melekat pada orang yang dinilai. *Halo effect* ini dapat mempengaruhi evaluasi dan estimasi penilaian seseorang kepada orang yang dinilai.

iv. Prasangka dan Stereotip:

Prasangka pribadi dan stereotip atas para pelamar seharusnya dihindari dalam wawancara. Prasangka “kesamaan” muncul karena para pewawancara cenderung menyukai atau memilih orang-orang yang mereka rasa mirip dengan diri mereka. Kesamaan ini dapat berupa usia, ras, jenis kelamin, pengalaman kerja sebelumnya, latar belakang pribadi, atau faktor-faktor yang lain.

4.1.2.2.3 Implementasi prinsip-prinsip *Good University Governance* dalam penempatan pada tugas dan jabatan yang sesuai:

Tabel 4.8 Matriks GUG Terhadap Penempatan Pada Tugas dan Jabatan yang Sesuai

GUG Tahapan MSDM	Transparansi/ <i>Transparency</i>	Akuntabilitas / <i>Accountability</i>	Pertanggungjawaban / <i>Responsibility</i>	Independensi / <i>Independency</i>	Kewajaran Kesetaraan / <i>Fairness</i>
(3) Penempatan pada jabatan yang sesuai		√			

Judgement:

- a) *Accountability*: prinsip akuntabilitas dipilih karena bagian kepegawaian UNS harus dapat dengan jelas menginventarisir formasi kebutuhan pegawai dengan akuntabel. Khususnya Kasubbag Tenaga Akademik dan Tenaga Administratif harus dapat mempersiapkan bahan penyusunan rencana formasi tenaga dosen dan mempersiapkan bahan penyusunan

rencana formasi tenaga kependidikan secara akuntabel. Seperti yang dikemukakan oleh

salah satu informan berikut:

“...ya tentunya kami harus dengan detail mempersiapkan ya mbak, unit mana saja yang kekurangan pegawai, berapa jumlah pastinya, apakah memang perlu atau mendesak sekali dilakukan penambahan pegawai, kualifikasi apa saja yang diperlukan untuk mengisi lowongan tersebut, mengajukan syarat-syarat khusus misalnya untuk jabatan kerja tertentu, *pun* pula penempatan kerjanya harus dialokasikan langsung, jadi kami memang benar-benar dengan matang menginventarisir kebutuhan pegawai di masing-masing unit kerja...”

Dalam proses usulan kebutuhan pegawai/formasi/*bezetting* disusun berdasarkan dari unit kerja terkecil dan berdasarkan analisis beban kerja. Tujuan utama penempatan seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat harus dilihat dari proses pencocokan. Seberapa baik seorang pegawai cocok dengan pekerjaan akan memengaruhi jumlah dan kualitas kerja pegawai. Pencocokan ini juga akan mendorong terciptanya prinsip akuntabilitas dimana pegawai akan menjalankan amanah yang diterima dalam pengelolaan organisasi dengan sebaik-baiknya.

- b) *Transparency, Responsibility, Independency, Fairness*: empat komponen/prinsip tersebut tidak dianalisis lebih lanjut karena dalam tahap penempatan pada tugas dan jabatan yang sesuai, rencana penempatan dan nama jabatan sudah diinformasikan pada perencanaan awal kebutuhan SDM (pada pengumuman rekrutmen CPNS).

Uraian Penjelasan GUG Terhadap Penempatan Tugas dan Jabatan yang Sesuai Pada Tenaga Pendidik dan Kependidikan:

Seperti yang sudah dijelaskan di awal bahwa usulan kebutuhan pegawai/formasi/*bezetting* disusun berdasarkan dari unit kerja terkecil dan berdasarkan analisis beban kerja. Latar belakang adanya pegawai berbasis beban kerja karena profesionalisme PNS belum sepenuhnya terwujud, diantaranya disebabkan oleh ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dengan jabatan yang diduduki dan pendistribusian PNS belum mengacu pada

kebutuhan organisasi (belum didasarkan pada beban kerja yang ada). Dasar hukumnya

adalah:

a) UU No 8 Tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian sebagaimana telah diubah dalam UU No 43 Tahun 1999:

- Pasal 1 ayat 1: PNS adalah setiap warga negara RI yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang, disertai tugas dalam suatu jabatan negeri, atau disertai tugas Negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- Pasal 15 ayat 1: Jumlah dan susunan pangkat PNS yang diperlukan, ditetapkan dalam formasi.
- Pasal 15 ayat 2: Formasi sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) ditetapkan untuk jangka waktu tertentu berdasarkan jenis, sifat, dan beban kerja yang harus dilaksanakan.
- Pasal 17 ayat 1: PNS diangkat dalam jabatan dan pangkat tertentu yang berlaku.

b) UU No 43 Tahun 1999 Pasal 7 ayat 1:

Setiap Pegawai Negeri berhak memperoleh gaji yang adil dan layak sesuai dengan beban pekerjaan dan tanggung jawabnya.

Agar panitia seleksi CPNS (bagian kepegawaian UNS) menjalankan tugasnya dengan akuntabel pada tahapan ini, langkah awal yang harus dilakukan adalah menentukan analisis beban kerja terhadap calon pelamar yang akan menduduki bidang kerja yang ditawarkan agar *match* antara pekerjaan dengan kompetensi pelamar. Proses menentukan analisis beban kerja adalah dengan tahapan penghitungan formasi sesuai dengan KepMenPAN KEP/75/M.PAN/7/2004 tentang Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Beban Kerja dalam rangka Penyusunan Formasi PNS, peraturan tersebut menyatakan bahwa tahapan dalam menghitung formasi pegawai meliputi langkah-langkah berikut ini:

1. Melakukan Analisis Jabatan: Kegiatan analisis jabatan adalah untuk menghasilkan informasi jabatan (dimaksudkan agar setiap pegawai memiliki jabatan, rincian tugas, peran, tanggung jawab serta hasil kerja yang diharapkan sehingga kontribusi setiap pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi dapat diketahui dan diukur secara jelas) dalam bentuk uraian jabatan (memuat informasi rincian tugas, hasil kerja, perangkat kerja dan persyaratan jabatan) dan peta jabatan (memuat nama-nama jabatan yang tersusun dalam suatu unit organisasi beserta jumlah pemegang jabatan tersebut).
2. Memperkirakan Persediaan Pegawai / *Bezetting*: Persediaan pegawai merupakan jumlah pegawai yang dimiliki oleh suatu unit kerja pada saat ini.
3. Menghitung Kebutuhan Pegawai: proses yang dilakukan secara logik, teratur, dan berkesinambungan untuk mengetahui jumlah dan kualitas pegawai yang diperlukan. Analisis dilakukan berdasarkan beban kerja, dari analisis tersebut akan diperoleh jumlah kebutuhan pegawai.
4. Menghitung Keseimbangan Persediaan dan Kebutuhan: Perbandingan antara kebutuhan dengan persediaan akan memperlihatkan kekurangan, kelebihan, atau kecukupan dengan jumlah yang ada.

4.1.2.2.4 Implementasi prinsip-prinsip *Good University Governance* dalam pelatihan dan pengembangan:

Tabel 4.9 Matriks GUG Terhadap Pelatihan dan Pengembangan

GUG Tahapan MSDM	Transparansi/ <i>Transparency</i>	Akuntabilitas / <i>Accountability</i>	Pertanggungjawaban / <i>Responsibility</i>	Independensi / <i>Independency</i>	Kewajaran Kesetaraan / <i>Fairness</i>
(4) Pelatihan dan pengembangan		√	√		

- a) *Accountability & Responsibility*: dalam melaksanakan pelatihan dan pengembangan pegawai, UNS meyakini bahwa semua pegawai (baik pegawai lama maupun pegawai baru) mempunyai kemampuan sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan perannya dalam melaksanakan tugasnya. Adanya pembinaan keahlian dan keterampilan pada semua pegawai UNS melalui Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM) UNS bertujuan untuk menciptakan sumber daya manusia yang unggul dan memiliki *global capability*. Seperti pernyataan informan berikut ini:

“...setelah lolos menjadi CPNS dan penempatan pada tugas dan jabatan yang sesuai, proses selanjutnya adalah memberikan pelatihan dan pengembangan bagi para pegawai tersebut. Tetapi perlu digarisbawahi bahwa untuk proses pelatihan biasanya diberikan kepada pegawai yang benar-benar baru, dalam artian baru saja lolos sebagai cpns, untuk proses pengembangan diberikan kepada pegawai yang sudah lama bekerja, ya untuk meningkatkan atau menambah *skill*nya begitu...”

Pengelolaan sumber daya manusia dititikberatkan pada pengembangan kapabilitas sejalan dengan arah universitas untuk menjadi perguruan tinggi yang terkemuka di Indonesia dan berorientasi pada universitas kelas dunia (*world class university*). Sehingga UNS secara terus menerus harus berbenah diri dan berpacu dalam melaksanakan peningkatan tata kelola perguruan tinggi yang baik (*good university governance*) di mana ujung tombaknya ada pada tata kelola sumber daya manusianya. Dalam rangka menciptakan sumber daya manusia yang unggul dan memiliki *global capability* sehingga para pegawai dapat melaksanakan dan mengembangkan budaya kerja “UNS ACTIVE” sebagai arahan tuntunan sikap dan perilaku seluruh pegawai yang dilandasi prinsip akuntabilitas & responbilitas dalam melaksanakan setiap pekerjaan mereka.

- b) *Transparency, Independency, Fairness*: tiga komponen/prinsip GUG ini tidak dianalisis lebih mendalam karena dalam tahap pelatihan dan pengembangan pegawai sudah

ditetapkan siapa saja pegawai yang berhak dan wajib dalam mengikuti pelatihan dan pengembangan. Misalnya pegawai baru sudah jelas wajib mengikuti diklat prajab, sedangkan pegawai lama berhak mengikuti pengembangan SDM yang berkaitan dengan bidang pekerjaan masing-masing.

Uraian Penjelasan GUG Terhadap Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Pendidik dan Kependidikan:

Pegawai Negeri Sipil merupakan unsur utama sumber daya manusia yang mempunyai peranan yang menentukan keberhasilan penyelenggaran pemerintahan dan pembangunan.

Agar dapat membentuk sosok aparatur pemerintah yang baik, dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai, maka salah satu upaya yang dilakukan adalah melalui pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (diklat). Seperti perkataan salah satu informan:

“...untuk pelatihan dan pengembangan bagi dosen dan staff kami mengadakan pelatihan tentunya seperti diklat prajab, kemudian PNS yang baru saja dilantik wajib menjalani orientasi pembekalan di bidang Pekerti dan Bahasa Inggris...”

Dikuatkan oleh pernyataan informan yang lain, sebagai berikut:

“...adapula untuk pengembangan pegawai itu kami memberikan kesempatan studi lanjut baik melalui tugas belajar maupun izin belajar, lalu juga diklat teknis tertentu untuk para arsiparis, pustakawan, pranata laboratorium, dan lain sebagainya. Diklat kepemimpinan juga ada untuk para PNS yang akan atau telah menduduki jabatan struktural, juga beberapa kursus atau pelatihan lainnya yang dapat menunjang kinerja mereka dalam melaksanakan pekerjaan yang diembannya...”

Diklat adalah suatu keharusan dari suatu organisasi birokrasi dan merupakan bagian dari upaya pengembangan sumber daya manusia sekaligus sebagai salah satu solusi untuk memecahkan masalah yang terjadi dalam suatu organisasi. Diklat pada instansi pemerintah, tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang pendidikan dan pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil (PNS), yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas PNS, bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat

sesuai dengan kebutuhan instansi. (BKN Medan, 2011)

Macam-macam Diklat yang mendukung agar pegawai dapat bekerja dengan akuntabel dan bertanggung jawab:

1. Diklat Prajabatan: untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika PNS, disamping pengetahuan negara, bidang tugas, dan budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan masyarakat. Diklat Prajabatan selambat-lambatnya 2 (dua) tahun setelah pengangkatannya sebagai CPNS
2. Diklat Dalam Jabatan: untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya, terdiri dari:

Diklat Kepemimpinan: untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural, terdiri dari:

- Diklatpim Tk. IV adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon IV
- Diklatpim Tk. III adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon III
- Diklatpim Tk. II adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon II
- Diklatpim Tk. I adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon I

Diklat Fungsional: untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang Jabatan Fungsional masing-masing.

Diklat Teknis: untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas PNS.

Akuntabilitas dan Tanggung Jawab Dalam Pembinaan dan Pengendalian Diklat

1. Instansi Pengendali diklat bertugas:
 - Mengembangkan dan menetapkan standar kompetensi jabatan

- Mengawasi standar kompetensi jabatan
 - Mengendalikan pemanfaatan lulusan diklat.
2. Pejabat pembina kepegawaian melakukan pemantauan dan penilaian tentang kesesuaian penempatan lulusan dengan jenis diklat yang telah diikuti serta melaporkan hasilnya kepada Instansi Pengendali.
3. Pembinaan diklat dilakukan melalui:
- Penyusunan pedoman diklat
 - Bimbingan dalam pengembangan kurikulum diklat
 - Bimbingan dalam penyelenggaraan diklat
 - Standarisasi dan akreditasi diklat
 - Pengembangan sistem informasi diklat
 - Pengawasan terhadap program dan penyelenggara diklat
 - Pemberian bantuan teknis melalui konsultasi, bimbingan di tempat kerja, kerja sama dalam pengembangan, penyelenggaraan, dan evaluasi diklat.
4. Pejabat Pembina kepegawaian melakukan:
- Identifikasi kebutuhan diklat untuk menentukan jenis diklat yang sesuai dengan kebutuhan instansinya.
 - Evaluasi penyelenggaraan dan kesesuaian diklat dengan kompetensi jabatan serta melaporkan hasilnya kepada instansi pembina.
5. Pembinaan Diklat Fungsional dilaksanakan oleh instansi pembina jabatan Fungsional dan berkoordinasi dengan instansi Pembina, melalui:
- Penyusunan pedoman diklat
 - Pengembangan kurikulum diklat
 - Bimbingan penyelenggaraan diklat
 - Valuasi diklat.

6. Pembinaan Diklat Teknis dilakukan oleh Instansi teknis bersangkutan dan

berkoordinasi dengan Instansi Pembina, yang dilakukan dengan cara:

- Penyusunan pedoman diklat
- Pengembangan kurikulum diklat
- Bimbingan penyelenggaraan diklat
- Evaluasi diklat.

Pelatihan MSDM di UNS

1. Pelamar yang lulus seleksi dan telah diangkat sebagai CPNS wajib menjalani masa percobaan selama 1 tahun (UU No. 5 tahun 2014 tentang pegawai):

Pasal 63

(3) Calon PNS wajib menjalani masa percobaan.

(4) Masa percobaan sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dilaksanakan melalui proses pendidikan dan pelatihan terintegrasi untuk membangun integritas moral, kejujuran, semangat dan motivasi nasionalisme dan kebangsaan, karakter kepribadian yang unggul dan bertanggung jawab, dan memperkuat profesionalisme serta kompetensi bidang.

Pasal 64

(1) Masa percobaan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 63 ayat (3) bagi calon PNS dilaksanakan selama 1 (satu) tahun.

(2) Instansi Pemerintah wajib memberikan pendidikan dan pelatihan kepada calon PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (1) selama masa percobaan.

2. CPNS Tenaga Pendidik/Dosen UNS wajib mengikuti masa orientasi/pembekalan di bidang PEKERTI dan Bahasa Inggris:

Program Peningkatan Keterampilan Dasar Teknik Instruksional (PEKERTI) dan *Applied Approach* (AA) merupakan program pelatihan yang dirancang Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi untuk peningkatan kompetensi pedagogik bagi para dosen.

PEKERTI ditujukan untuk dosen muda, sedangkan AA ditujukan untuk dosen senior.

Mulai tahun 2005 DIKTI melalui PAU-PPI UT selaku koordinator penyelenggaraan PEKERTI-AA telah merekonstruksi kurikulum PEKERTI dan AA. Hasil rekonstruksi telah dipublikasikan melalui Buletin PEKERTI-AA pada tahun 2007. Hasil rekonstruksi menetapkan Pelatihan PEKERTI-AA sebagai pelatihan tunggal dan terpadu bukan lagi pelatihan terpisah.

Karena perubahan peran DIKTI sebagaimana tertera dalam PP No. 15/2005 dan dalam rangka memberikan otonomi memberikan otonomi sepenuhnya kepada perguruan tinggi, maka mulai tahun 2007 sertifikat program PEKERTI-AA tidak lagi diterbitkan oleh Direktorat Akademik DIKTI, tetapi menjadi tanggung jawab sepenuhnya perguruan tinggi pelaksana program PEKERTI-AA.

Sertifikat PEKERTI-AA, baik yang diterbitkan oleh Direktorat Akademik DIKTI (sebelum tahun 2007) maupun yang selanjutnya akan diterbitkan oleh perguruan tinggi pelaksana program PEKERTI-AA, merupakan salah satu bukti keikutsertaan dosen dalam suatu pendidikan profesi, khususnya dalam bidang kompetensi pedagogik. (Surat Direktorat Akademik DIKTI no. 0662/D2/2007 perihal PEKERTI-AA tanggal 30 Maret 2007)

3. CPNS Tenaga Kependidikan UNS wajib mengikuti pelatihan IT dan kepemimpinan: diklat kepemimpinan adalah diklat yang memberikan wawasan, pengetahuan, keahlian, ketrampilan, sikap dan perilaku dalam bidang kepemimpinan aparatur, sehingga mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan dalam jenjang jabatan struktural tertentu. Tujuan Pelatihan IT adalah terpenuhinya kompetensi di bidang teknologi informasi bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS). Sesuai dengan ketentuan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, Pelatihan IT mempunyai sasaran sebagai untuk: meningkatkan pengetahuan

dan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas secara profesional, mampu mengikuti perkembangan teknologi informasi terkini.

Pengembangan MSDM di UNS

- 1) Studi lanjut ke jenjang yang lebih tinggi baik melalui tugas belajar atau ijin belajar: dalam hal mengembangkan kompetensi pegawai, maka baik tenaga pendidik/dosen maupun tenaga kependidikan memiliki hak untuk melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi. Ada dua cara yaitu dengan biaya sendiri dan melalui program beasiswa.
- 2) Diklat teknis bagi PNS fungsional umum/tertentu/strukural: diklat teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas PNS. Kompetensi Teknis adalah kemampuan PNS dalam bidang-bidang teknis tertentu untuk pelaksanaan tugas masing-masing.
 - a) Diklat teknis bidang umum/administrasi dan manajemen yaitu diklat yang memberikan ketrampilan dan/atau penguasaan pengetahuan di bidang pelayanan teknis yang bersifat umum dan di bidang administrasi dan manajemen dalam menunjang tugas pokok instansi yang bersangkutan
 - b) Diklat teknis substantif yaitu diklat yang memberikan ketrampilan dan/atau penguasaan pengetahuan teknis yang berhubungan secara langsung dengan pelaksanaan tugas pokok instansi yang bersangkutan
- 3) Diklat fungsional bagi PNS fungsional tertentu (Arsiparis/Pustakawan/Pranata Humas/Pranata Laboratorium Pendidikan/Pengembang Teknologi Pembelajaran, dan lain-lain): diklat fungsional adalah jenis diklat pegawai negeri sipil yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang disesuaikan dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing.

- a) Diklat fungsional keahlian yaitu diklat yang memberikan pengetahuan dan keahlian fungsional tertentu yang berhubungan langsung dengan pelaksanaan tugas jabatan fungsional keahlian yang bersangkutan.
- b) Diklat fungsional ketrampilan yaitu diklat yang memberikan pengetahuan dan ketrampilan fungsional tertentu yang berhubungan langsung dengan pelaksanaan tugas jabatan fungsional keahlian yang bersangkutan.
- 4) Diklat kepemimpinan bagi PNS yang akan/telah menduduki jabatan struktural: Diklat yang diikuti oleh tenaga kependidikan yang menduduki Jabatan Struktural.

4.1.2.2.5 Implementasi prinsip-prinsip *Good University Governance* dalam penyusunan jenjang karir:

Tabel 4.10 Matriks GUG Terhadap Penyusunan Jenjang Karir

GUG Tahapan MSDM	Transparansi/ <i>Transparency</i>	Akuntabilitas / <i>Accountability</i>	Pertanggungjawaban / <i>Responsibility</i>	Independensi / <i>Independency</i>	Kewajaran Kesetaraan / <i>Fairness</i>
(5) Penyusunan jenjang karir		√		√	√

Judgement:

Accountability, Independency, Fairness: Sesuai Pasal 12 dan Pasal 20 UU No. 43 Tahun 1999 yang mengamanatkan bahwa pembinaan PNS dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja dan untuk menjamin objektivitas dalam mempertimbangkan pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pangkat diadakan penilaian prestasi kerja. Oleh karena itu dalam penyusunan jenjang karir harus dilandasi prinsip *accountability, independency, dan fairness.*

Seperti perkataan salah satu informan berikut ini:

“...jenjang karir PNS UNS ada jabatan struktural, fungsional tertentu, dan fungsional umum. Kalau jabatan struktural itu naik pangkatnya tiap empat tahun. Kalau fungsional tertentu naik pangkatnya itu berdasarkan angka kredit, jabatan fungsional tertentu ini meliputi non-dosen ya. Kalau fungsional umum sama kenaikan pangkatnya tiap empat tahun...”

Ditambahkan oleh pernyataan salah satu informan berikut:

“...untuk jabatan struktural, ada KP atau Kenaikan Pangkat pilihan yaitu: sudah menduduki jabatan dan diklat PIM 4, sudah lulus tes, dan usia memenuhi persyaratan seperti pada SK Rektor Nomor: 99/UN27/KP/2012. Secara umum, saya sebagai atasan melakukan penilaian kinerja secara objektif dan berdasarkan atas prestasi kerja. Tidak pilih-pilih kayak *in-groups* atau *out-groups* begitu. Jika bawahan saya memiliki kinerja yang bagus tentu saya akan nilai juga kinerja dengan bagus, dan mempromosikannya jika memang orang tersebut layak untuk dipromosikan, begitu pula sebaliknya. Sehingga diharapkan semua pegawai dapat berkompetisi dengan sehat, tidak ABS (Asal Bapak Senang) padahal kenyataannya tidak sesuai target kinerjanya, diharapkan pula mereka itu tau apa tupoksi kerjanya. Jadi tidak ada istilah kayak zaman dulu kalau PNS kerjanya nyantai, sekarang tidak begitu, semua bekerja untuk mencapai target, kalau tidak mereka juga tidak akan berkembang *toh* karirnya. Dalam menentukan kenaikan pangkat pun tidak *ngasal*, karena semua ada datanya, ada *recordnya*, ada beberapa syarat yang harus dipenuhi...”

Prinsip akuntabilitas tercermin dalam pelaksanaan tugas dan kewajiban seorang pegawai mengetahui apa tugas dan fungsi pokok yang harus dikerjakan dan sasaran apa yang akan dicapai, dimana hal ini juga akan berpengaruh pada penilaian prestasi kerja yang akhirnya berdampak pada jenjang karier mereka. Sedangkan prinsip *independency* dan *fairness* tercermin dalam pengangkatan jabatan yang dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, jenjang pangkat, dan syarat objektif lainnya (*fairness*) serta bebas dari intervensi pihak manapun (*independen*).

Uraian Penjelasan GUG Terhadap Penyusunan Jenjang Karir Tenaga Pendidik dan Kependidikan:

Pola Karir PNS

Semua PNS mengawali kariernya di jalur fungsional umum. Setelah masa kerja tertentu dan memperoleh sertifikasi jabatan fungsional tertentu PNS dapat masuk ke jalur fungsional

tertentu. Bagi PNS yang mempunyai potensi dan kompetensi manajerial dan *leadership* dan dipercaya oleh pimpinan untuk memimpin suatu unit kerja maka masuk ke jalur struktural. Ada 3 pola perpindahan, pola vertikal (promosi), pola horizontal (mutasi) dan pola zig zag (pola zig zag bisa dilakukan selama ada kesesuaian potensi dan kompetensi untuk masing-masing jabatan).

Sistem Jenjang Karir Tenaga Pendidik di UNS

Menurut Undang-undang Dikti Tahun 2012, dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarluaskan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi melalui Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian kepada Masyarakat. Profesi dosen menjadi begitu penting, oleh karena itu perlu adanya suatu jenjang karir yang memadai dan jelas karena dosen sebagai tokoh penting yang berperan dalam melaksanakan tri dharma perguruan tinggi. Pengembangan profesi dosen ini dilakukan melalui peningkatan jenjang karir yang meliputi kenaikan pangkat dan promosi. Jenjang karir dosen/tenaga pendidik di UNS disebut juga dengan jenjang karir jabatan fungsional dosen yang terdiri dari: Guru Besar, Lektor Kepala, Lektor, dan Asisten Ahli).

Penetapan jenjang jabatan akademik dosen untuk pengangkatan dalam jabatan ditetapkan berdasarkan jumlah angka kredit yang dimiliki setelah ditetapkan oleh pejabat yang berwenang menetapkan angka kredit. Pejabat yang berwenang meliputi tim penilai fakultas, tim penilai universitas, serta tim penilai dikti. Selanjutnya terdapat jumlah angka kredit kumulatif tertentu yang diperlukan untuk kenaikan jabatan akademik di setiap jenjang. Perolehan angka kredit tersebut didapatkan dengan melihat Beban Kerja Dosen (BKD), dengan adanya data BKD ini maka akan memberikan gambaran terhadap kinerja masing-masing dosen yang meliputi bidang: pendidikan dan pengajaran, penelitian, pengabdian kepada masyarakat. Selain dilihat dari BKD, penyusunan jenjang karir dosen di UNS juga berdasarkan pada Sistem Pengembangan Profesionalisme Dosen (SP2D) UNS menurut

Peraturan Rektor UNS Nomor: 222/UN27/PP/2012. SP2D UNS, adalah sistem pengelolaan pengembangan profesionalisme dosen dengan menggunakan program serdos (program penilaian kepemilikan kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian oleh seorang dosen) dan EWMP (Ekuivalensi Waktu Mengajar Penuh sebanyak 12 sampai dengan 16 SKS per semester merupakan rencana dan kinerja dosen dalam melaksanakan tri dharma perguruan tinggi dengan pengutamaan pada jenis dan jumlah kegiatannya, yang dilaporkan setiap 6 bulan sekali) sebagai titik masuk pengembangan profesionalisme dosen di lingkungan UNS. Apabila lulus serdos, dosen yang bersangkutan akan memperoleh SP (Sertifikat Pendidik adalah bukti formal yang dikeluarkan oleh dikti sebagai pengakuan yang diberikan kepada dosen sebagai tenaga pengajar perguruan tinggi yang kompeten dan dapat berkontribusi terhadap penyelenggaraan tri dharma perguruan tinggi), selanjutnya SP dilampirkan pada berkas usul kenaikan pangkat/jabatan.

Sistem Jenjang Karir Tenaga Kependidikan di UNS

Jenjang karir tenaga kependidikan UNS untuk jabatan fungsional tertentu terdiri dari:

- a) Ahli: Utama, Madya, Pertama.
- b) Ketrampilan: Penyelia, Pelaksana Lanjutan, Pelaksana.

Sistem jenjang karir di UNS tertera jelas dalam Peraturan Rektor Universitas Sebelas Maret Surakarta Nomor: 99/UN27/KP/2012. Dengan adanya peraturan tersebut, maka untuk kepentingan pengembangan Universitas Sebelas Maret serta pembinaan dan pengembangan karier tenaga kependidikan diperlukan penetapan pola karier yang jelas dan pasti. Tahapan jenjang karir tenaga kependidikan di UNS melalui mekanisme sebagai berikut:

- a. Pengusulan Calon Pejabat Melalui Ujian Seleksi yang Harus Memenuhi Persyaratan Umum (i–v) dan Administratif (vi–vii):
 - i. Berstatus PNS yang tidak menduduki jabatan fungsional;
 - ii. Memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan yang ditentukan;

- iii. Setiap unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir, khusus unsur kesetiaan bernilai amat baik;
 - iv. PNS pindahan dari Instansi lain, sekurang-kurangnya telah 4 (empat) tahun melaksanakan tugas/ pengabdian di UNS secara terus-menerus;
 - v. Sehat jasmani dan rohani.
 - vi. Memenuhi Kepangkatan, Jenjang Pendidikan, Usia dan Diklat Penjurusan/ Diklatpim.
 - vii. Untuk mengikuti ujian seleksi Calon Pejabat Struktural Eselon II, III dan IV tidak dipersyaratkan Diklat Penjurusan/Diklatpim.
 - viii. Belum pernah dijatuhi hukuman disiplin tingkat berat atas pelanggaran disiplin PNS.
- b. Pengusulan:
- Calon Pejabat diusulkan oleh atasan/pimpinan unit kerja yang bersangkutan dan dinyatakan bahwa PNS yang bersangkutan telah memenuhi persyaratan umum dan administratif untuk diajukan sebagai Peserta Ujian Seleksi Calon Pejabat.
- c. Ujian Seleksi:
- i. Ujian tulis dengan materi ujian Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, dan Tes Potensi Akademik;
 - ii. Ujian keterampilan teknologi informasi dan komunikasi;
 - iii. Wawancara;
 - iv. Presentasi makalah yang terkait dengan pengembangan manajemen UNS.
- d. Pengangkatan dan Masa Jabatan:
- i. Pengangkatan Pejabat Struktural didasarkan beberapa aspek meliputi: Tingkat urutan dalam Daftar Urut Kepangkatan (DUK); Lamanya masa kerja/masa pengabdian di UNS; Pengalaman dalam pelaksanaan tugas-tugas sebelumnya; Kompetensi antara

pendidikan dan lowongan jabatan; Relevansi pendidikan; Masukan-masukan dari

Pimpinan Fakultas/Lembaga/Unit Kerja terkait.

- ii. Hasil akhir ujian seleksi menjadi bahan pertimbangan usul pengangkatan Pejabat Struktural oleh Tim Baperjakat kepada Rektor.
- iii. Pejabat Struktural ditetapkan dengan Keputusan Rektor dan dilantik dengan upacara Pengangkatan Sumpah Jabatan;
- iv. Pejabat Struktural wajib mengangkat sumpah/janji pada upacara pelantikan.

4.1.2.2.6 Implementasi prinsip-prinsip *Good University Governance* dalam penegakan disiplin dan pemberian penghargaan:

Tabel 4.11 Matriks GUG Terhadap Penegakan Disiplin dan Pemberian Penghargaan

GUG Tahapan MSDM	Transparansi/ <i>Transparency</i>	Akuntabilitas / <i>Accountability</i>	Pertanggungjawaban / <i>Responsibility</i>	Independensi / <i>Independency</i>	Kewajaran Kesetaraan / <i>Fairness</i>
(6) Penegakan disiplin & pemberian penghargaan					√

Judgement:

Fairness: Prinsip tersebut dipilih dalam Penegakan Disiplin dan Pemberian Penghargaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan UNS karena dalam melakukan sistem *reward and punishment* harus secara jelas diputuskan bahwa dalam memberikan suatu penghargaan/hukuman harus adil terutama ketika menjatuhkan sanksi (*punishment*), agar tidak menimbulkan konflik/permasalahan.

Uraian Penjelasan GUG Terhadap Penegakan Disiplin dan Pemberian Penghargaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan:

Pengembangan SDM (PSDM) adalah segala aktivitas yang dilakukan oleh organisasi dalam memfasilitasi pegawai agar memiliki pengetahuan, keahlian, dan/atau sikap yang dibutuhkan dalam menangani pekerjaan saat ini atau yang akan datang. Aktivitas yang dimaksud, tidak

hanya pada aspek pendidikan & pelatihan saja, akan tetapi menyangkut aspek karir & pengembangan organisasi. Seperti perkataan informan berikut:

“...Meskipun pengembangan dan pembinaan SDM UNS sudah dilaksanakan, namun demikian masih terdapat permasalahan atau kendala, terutama masalah pembagian tugas yang belum merata yang disebabkan karena keterbatasan kompetensi PNS atau dengan kata lain masih ada beberapa PNS yang sulit untuk dikembangkan. Sehingga bagi PNS yang rajin pasti mempunyai tugas lebih banyak bahkan *overload*, tetapi PNS yang malas justru tugasnya sedikit, karena kalau diberi tugas tambahan khawatir tidak selesai...”

Dikuatkan dengan pernyataan salah satu informan berikut:

“...masih adanya PNS yang tidak mampu dan tidak mau mungkin disebabkan beberapa hal antara masih tingginya rasa *ewuh-pekewuh*, *trus* penilaian kinerja PNS (DP3) yang masih subyektif dan tidak berdasarkan target kerja...”

Dengan kata lain, PSDM berkaitan erat dengan upaya meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan/atau sikap anggota organisasi serta penyediaan jalur karir yang didukung oleh fleksibilitas organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Pembinaan kepegawaian adalah segala usaha dan tujuan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan dan pemeliharaan pegawai dengan tujuan untuk mampu melaksanakan tugas organisasi dengan efektif dan efisien. Pembinaan dilakukan dengan tujuan untuk menghasilkan pegawai yang bermutu/berkualitas yang berdaya guna dan berhasil guna, yang dilakukan secara sistematis dan pemanfaatan potensi dan kemampuan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengembangan dan Pembinaan SDM UNS dilaksanakan agar mendapatkan pegawai yang berkualitas (berdaya guna dan berhasil guna), memiliki pengetahuan, keahlian, dan/atau sikap yang dibutuhkan dalam menangani pekerjaan saat ini atau yang akan datang. (Wiwoho, 2013)

Seperti pernyataan salah satu informan berikut:

“...ya agar ke depan pembinaan SDM dapat berjalan dengan baik maka pemberian *reward* dan *punishment* harus lebih tegas sebagai *feedback* dari hasil penilaian kinerja, misalnya dengan mencoba mengubah *mindset* PNS sehingga memiliki etos kerja yang tinggi dan mencerminkan budaya kerja UNS ACTIVE melalui distribusi tugas yang adil merata sesuai kompetensi...”

Pengembangan dan Pembinaan SDM UNS dilakukan melalui:

1. *Reward:*

- a) UNS sebagai PT-BLU telah menerapkan remunerasi, dengan rincian : 30% pay for position dan 70% berdasarkan kinerja.
- b) Pengusulan penerima penghargaan Satyalencana Karya Satya bagi PNS teladan yang telah memiliki masa pengabdian selama 10 tahun, 20 tahun, dan 30 tahun.
- c) Pemberian piagam penghargaan atas jasa pengabdian dan cinderamata berupa cincin bagi PNS UNS yang telah purna tugas.
- d) Pemberian beasiswa dan bantuan studi lanjut Program Pascasarjana berdasarkan SK Rektor No. 465/UN27/KU/2013.
- e) Memberikan kesempatan untuk tugas belajar atau ijin belajar atas biaya sendiri berdasarkan Permendiknas No. 48 tahun 2009.
- f) Penyediaan jalur karir yang jelas, yaitu sebagai pejabat fungsional atau struktural. Bagi pejabat fungsional umum dapat dipromosikan sebagai pejabat struktural melalui ujian seleksi calon pejabat struktural sesuai SK Rektor No. 99/UN27/KP/2012, sedangkan bagi pejabat fungsional dapat naik jabatan s/d Guru Besar bagi Dosen dan s/d tingkat Ahli Madya bagi fungsional non Dosen.
- g) Memberi kesempatan untuk mengikuti diklat/ kursus.

2. *Punishment:*

- a) Bagi PNS yang melanggar ketentuan akan dikenakan sanksi/hukuman sesuai PP No.53 tahun 2010 tentang Disiplin PNS.
- b) Penerimaan remunerasi sesuai capaian kinerja, apabila tidak mencapai 100% maka dilakukan pengurangan.
- c) Penundaan hak-hak pegawai apabila yang bersangkutan sedang dalam proses pembinaan/menjalani hukuman disiplin.

Tahapan *axial coding* dimulai dengan mengatur data-data itu kembali secara bersama dalam cara-cara yang baru dengan membuat hubungan di antara kategori dan subkategorinya. Dalam *axial coding* fokus pembahasan adalah membuat spesifik/khusus suatu kategori dari segi kondisi-kondisi yang muncul, yaitu konteks (serangkaian ciri-ciri yang khusus) yang terkait; tindakan atau strategi interaksi yang dilakukan dan dikendalikan; dan konsekuensi dari strategi-strategi tersebut. Upaya mencari kekhususan/spesifikasi tersebut, (konteks, strategi, dan konsekuensi) adalah merupakan penyusunan subkategori. Tahapan-tahapannya adalah sebagai berikut:

1. Kondisi Sebab Akibat: istilah ini mengacu kepada peristiwa atau kejadian yang mengarah pada terjadinya atau perkembangan suatu fenomena.
2. Fenomena: fenomena adalah gagasan utama, kejadian, peristiwa, tentang seperangkat tindakan/interaksi atau yang teratur, atau berhubungan.
3. Konteks: sebuah konteks merepresentasikan serangkaian ciri khusus yang berkenaan dengan fenomena, yaitu lokasi kejadian yang berkaitan dengan fenomena sepanjang rentang dimensional.
4. Kondisi yang mempengaruhi: kondisi ini berfungsi untuk memperlancar atau menghambat tindakan/strategi interaksi yang dilakukan dalam konteks yang khusus.
5. Strategi Tindakan / Strategi Interaksi: pada dasarnya *grounded theory* merupakan metode penyusunan teori yang berorientasi pada tindakan/interaksi.
6. Konsekuensi: tindakan atau interaksi yang diambil untuk merespon atau
7. menangani suatu fenomena akan mendapatkan hasil atau konsekuensi.

Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai salah satu faktor penting untuk menunjang proses utama pendidikan tinggi, sehingga harus dikelola dengan baik.

Fenomena (*Phenomenon*)

UNS berbenah diri dan berpacu dalam melaksanakan peningkatan tata kelola perguruan tinggi yang baik melalui *good university governance*, di mana ujung tombaknya ada pada tata kelola sumber daya manusia-nya.

Konteks (*Contextual Conditions*)

1. *Transparency* dalam proses rekrutmen pegawai
2. *Transparency & accountability* dalam proses seleksi
3. *Accountability* dalam proses penempatan pada tugas dan jabatan yang sesuai
4. *Accountability & responsibility* dalam proses pelatihan dan pengembangan
5. *Accountability, Fairness, dan Independency* dalam proses penyusunan jenjang karir
6. *Fairness* dalam proses *reward & punishment*

Kondisi Yang Berpengaruh (*Intervening*)

1. Kesimpang-siuran informasi
2. Sistem CAT yang terkadang *error*
3. Inventarisir kebutuhan pegawai yang mendetail
4. Kecocokan dalam penempatan tugas dan jabatan yang sesuai (*right people in the right job*)
5. Pembinaan SDM melalui pelatihan dan pengembangan
6. Pengangkatan jabatan secara akuntabel dan profesional
7. *Reward* bagi yang berprestasi

Aksi Strategi (*Action Strategies*)

1. Transparansi dalam pemberian informasi terkait rekrutmen dan seleksi CPNS
2. Mempersiapkan bahan penyusunan rencana formasi pegawai secara akuntabel
3. Mengadakan diklat melalui PPSDM UNS, izin studi lanjut, kursus
4. Memberikan KP (Kenaikan Pangkat) pilihan melalui SK Rektor No.99/UN27/KP2012
5. Menerapkan sistem remunerasi dengan rincian: 30% *pay for position* dan 70% *pay for performance*.

Konsekuensi (*Concequence Conditions*)

1. Transparansi dalam proses rekrutmen dan seleksi
2. Tidak adanya kelebihan/kekurangan pegawai dalam proses penempatan jabatan
3. Skill dan pengetahuan pegawai bertambah melalui diklat
4. Struktur jenjang karir yang jelas
5. Dosen dan tenaga kependidikan semakin termotivasi meningkatkan kinerjanya

Bagan 4.1 Axial Coding Implementasi prinsip-prinsip *Good University Governance*

Hasil *axial coding* menggambarkan beberapa hal terkait dengan kondisi penyebab, fenomena, konteks, kondisi yang berpengaruh menimbulkan hal strategis, serta konsekuensinya. Dimulai dari tahap *causal condition*, yaitu manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu faktor penting untuk menunjang proses utama pendidikan tinggi, sehingga harus dikelola dengan baik. Seperti yang dipaparkan oleh salah satu informan berikut:

“...Staf atau SDM di UNS memegang peranan yang sangat strategis. Harus diingat bahwa kualitas lulusan salah satunya ditentukan oleh kualitas SDM *lho*, terutama dosen. Mengingat peran utama sumber daya manusia ini, pimpinan perguruan tinggi berkewajiban mengelola SDM untuk mengimplementasikan sistem manajemen agar dapat efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pimpinan perguruan tinggi bertanggung jawab terhadap pengelolaan SDM karena SDM merupakan pelaku utama dalam meningkatkan kualitas pendidikan di perguruan tinggi...”

Dari paparan tersebut disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki peran yang penting dalam pengelolaan organisasi pendidikan tinggi agar dapat menghasilkan lulusan yang berkualitas. Manajemen SDM memiliki peran strategis karena faktor manusia menjadi penentu jalan atau stagnerannya aktivitas suatu institusi pendidikan tinggi. Pernyataan tambahan disebutkan oleh informan lainnya:

“...eksistensi manajemen SDM di UNS menjadi *challenge* untuk memenuhi tuntutan atau kebutuhan dari para *stakeholdernya*. Dimana manajemen SDM dalam hal ini bagian kepegawaian UNS lebih memfokuskan pekerjaannya dalam hal *memenej* segenap potensi dosen maupun tenaga kependidikan. Sehingga pada akhirnya manajemen SDM perguruan tinggi mampu menampilkan profil dosen dan tenaga kependidikan profesional sesuai dengan budaya kerja *UNS ACTIVE...*”

Manajemen SDM perguruan tinggi memberikan pemahaman bahwa sumber daya manusia, memiliki posisi yang vital dalam mewujudkan tuntutan dari para *stakeholder* sehingga dapat membentuk mutu lulusan maupun mutu perguruan tinggi secara umum. Manajemen SDM perguruan tinggi dapat didefinisikan sebagai usaha merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan menilai SDM perguruan tinggi sehingga mampu memberikan kontribusi sebesar-besarnya bagi pengembangan perguruan tinggi.

Kondisi penyebab (*causal condition*) tersebut menjadi kejadian awal yang menyebabkan berkembangnya fenomena dalam proses implementasi *good university governance* terhadap proses manajemen sumber daya manusia yang berlangsung di UNS. Selanjutnya berbicara mengenai fenomena yaitu UNS berbenah diri dan berpacu dalam melaksanakan peningkatan tata kelola perguruan tinggi yang baik melalui *good university governance*, di mana ujung tombaknya ada pada tata kelola sumber daya manusia-nya. Didukung oleh penjelasan informan berikut:

“...untuk mewujudkan tata kelola manajemen SDM yang baik, kami menyadari banyak hal yang mesti dilakukan oleh pimpinan puncak hingga level terendah, dimana staf kepegawaian sebagai penunjang akademik mesti mampu bekerja menghadirkan dosen profesional dengan melayani penuh, menginventaris kebutuhan dosen, berinovasi untuk mencari solusi, dan menjalin hubungan...”

Agar tercipta tata kelola perguruan tinggi yang baik, maka manajemen sumber daya manusia sebagai ujung tombak dan urat nadi institusi harus melakukan aktivitas-aktivitas SDM yang tercermin dalam prinsip-prinsip *good university governance* yaitu *transparency*, *accountability*, *responsibility*, *fairness*, dan *independency* mulai dari tahap perekrutan pegawai hingga pemberian *reward & punishment*. Selanjutnya fenomena yang ada dapat digambarkan dari analisis mengenai situasi dan kondisi yang ada di sekitarnya, seperti kondisi konteks (*contextual conditions*) yang ada di UNS.

Secara konteks, prinsip-prinsip *good university governance* diimplementasikan ke dalam tahapan proses manajemen SDM, di mana tidak semua prinsip-prinsip tersebut digunakan dalam proses analisis. Dalam proses rekrutmen pegawai, prinsip yang digunakan adalah *transparency*, sedangkan dalam proses seleksi prinsip yang digunakan adalah *transparency & accountability*. Kemudian prinsip *accountability* digunakan dalam proses penempatan pada tugas dan jabatan yang sesuai, lalu *accountability & responsibility* dalam proses pelatihan dan pengembangan.

Prinsip *accountability*, *fairness*, dan *independency* digunakan dalam proses penyusunan jenjang karir dan terakhir *fairness* digunakan dalam proses *reward & punishment*. Misalnya ketika melakukan rekrutmen pegawai maka transparansi menjadi hal yang sangat penting, seperti dikuatkan oleh salah satu informan berikut:

“...kami bagian kepegawaian selalu berusaha mengedepankan transparansi mbak, kami khususnya yang menjadi panitia penerimaan CPNS selalu memberikan informasi yang *up-to-date* ketika memberikan informasi kepada para pelamar, sehingga para pelamar dapat dengan jelas mengikuti arahan atau petunjuk dalam proses seleksi. Pengumuman selalu kami *update* di website uns.ac.id, pun pula kami mencantumkan nomor telepon yang dapat dihubungi jika para pelamar ada hal penting yang ingin ditanyakan. Setiap tahapan seleksi akan kami umumkan dengan sigap dan cepat untuk di-*upload* dengan rincian nilai dari masing-masing peserta, sehingga tidak menimbulkan kekhawatiran akan adanya kecurangan...”

Kondisi lain yang terkait dengan fenomena di UNS adalah kondisi yang berpengaruh (*intervening condition*). Kondisi ini dapat menghambat atau mendukung prinsip-prinsip *good university governance* yang diimplementasikan ke dalam tahapan proses manajemen SDM, diantaranya yaitu kesimpang-siuran informasi, sistem CAT yang terkadang *error*, inventarisir kebutuhan pegawai yang mendetail, kecocokan dalam penempatan tugas dan jabatan yang sesuai (*right people in the right job*), pembinaan SDM melalui pelatihan dan pengembangan, pengangkatan jabatan secara akuntabel dan profesional, *reward* bagi yang berprestasi. Misalnya saja ketika sistem CAT *error* maka pelaksanaan tes pun menjadi terganggu dan akan menimbulkan banyak efek domino jika tidak ditangani. Seperti yang dipaparkan oleh salah satu informan berikut:

“...pernah pada hari kedua pelaksanaan tes, sistem CAT dari pusat (dari kemenPAN-RB) itu *ngadat*, kami selaku panitia pada awalnya bingung karena banyak para peserta yang sudah mengerjakan soal di tengah jalan dan tidak bisa meneruskan lagi sehingga otomatis nilai skor mereka semua dibawah *passing grade* karena banyak soal yang belum terjawab, akhirnya kami menghubungi pihak pusat, dan pihak pusat pun mengakui bahwa *servernya* sedang *down*, sehingga kami diperbolehkan oleh panitia pusat untuk melakukan tes ulang. Ga kebayang kan mbak, kalau misalnya ga diulang, mbak udah belajar mati-matian lalu pada hari-H sistemnya tidak berfungsi, pasti kecewa karena harapan menjadi seorang PNS sudah menjadi impian banyak peserta yang ikut tes...”

Berbagai kondisi yang mempengaruhi implementasi *good university governance* terhadap proses manajemen sumber daya manusia yang berlangsung di UNS menjadikannya melakukan upaya atau aksi yang bersifat strategis (*action strategies*). Berbagai strategi yang memang dirumuskan untuk mengelola, mengatasi, melaksanakan dan menanggapi berbagai fenomena baik kondisi penyebab, konteks, dan kondisi-kondisi yang mempengaruhi organisasi.

Aksi strategis yang terkait kelebihan/kekurangan pegawai dalam proses penempatan jabatan yang sesuai, diungkapkan oleh salah satu informan sebagai berikut:

“...dari awal proses rekrutmen kami sudah menentukan formasi dan penempatan, sehingga ketika mereka lolos seleksi cpns, mereka langsung ditempatkan sesuai dengan formasi jabatan yang dilamarnya yang tentu saja sesuai dengan kualifikasi yang telah disyaratkan melalui tahapan tes yang mereka lalui. Bahkan sebelum tes cpns dimulai, kami bagian kepegawaian menginventarisir jumlah kebutuhan pegawai, ada tim khusus yang bertugas untuk menginventarisir kebutuhan pegawai di tiap unit kerja maupun fakultas. Sehingga diharapkan tidak terjadi kelebihan pegawai atau penumpukan bahkan kekosongan pegawai di masing-masing unit kerja atau fakultas...”

Strategi lainnya yaitu dengan mengadakan diklat melalui PPSDM UNS, izin studi lanjut, ataupun kursus. Studi lanjut ke jenjang yang lebih tinggi baik melalui tugas belajar atau ijin belajar: dalam hal mengembangkan kompetensi pegawai, maka baik tenaga pendidik/dosen maupun tenaga kependidikan memiliki hak untuk melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi. Seperti yang diungkapkan oleh salah satu informan berikut ini:

“...tentu saja UNS memberikan banyak kesempatan bagi para pegawainya baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan untuk meningkatkan *skill* dan pengetahuan mereka dengan berbagai cara, ada yang disekolahkan di dalam dan luar negeri, ada yang diikuti diklat, kursus, seminar. Semua itu penting agar mereka dalam melakukan tugas dan jabatannya semakin terampil melayani para mahasiswa khususnya. Misalnya kalau dosen karena disekolahkan pastinya ilmunya tambah dan menjadi lebih pintar, jadi ya diharapkan dapat mengajar mahasiswa dengan pengetahuan yang mumpuni, jadi menghasilkan lulusan UNS yang berkualitas secara akademis. Kalau untuk tenaga kependidikan ya misalnya saja teknisi komputer atau para laboran setelah disekolahkan atau diikuti kursus maka *skill* nya nambah

sehingga mereka dapat melayani mahasiswa dengan baik, dan kesemuanya itu secara simultan dapat membentuk atmosfer akademik yang baik di lingkungan kampus UNS...”

Hal strategis lainnya adalah memberikan KP (Kenaikan Pangkat) pilihan melalui SK Rektor No.99/UN27/KP2012. Jika aturan secara nasional boleh jenjang karir secara zig-zag dengan pembebasan SK, maka khusus UNS tidak ingin membuat jenjang karir zig-zag, UNS ingin pola karir yang jelas. Seperti yang dijelaskan oleh informan berikut:

“...dulu mbak kita punya pengalaman, jadi ada beberapa kassubag yang berasal dari laboran, mereka bisa lolos seleksi karena nilai tes potensi akademik atau TPA nya tinggi, namun ketika menjabat ternyata *skill* manajemen mereka kurang. Setelah dievaluasi dan dinilai kurang optimal, maka UNS memutuskan untuk membuat jenjang karir dengan pola yang jelas melalui SK Rektor No.99/UN27/KP2012. Sehingga yang dapat menduduki kepala jabatan struktural adalah dari fungsional umum, bukan fungsional khusus...”

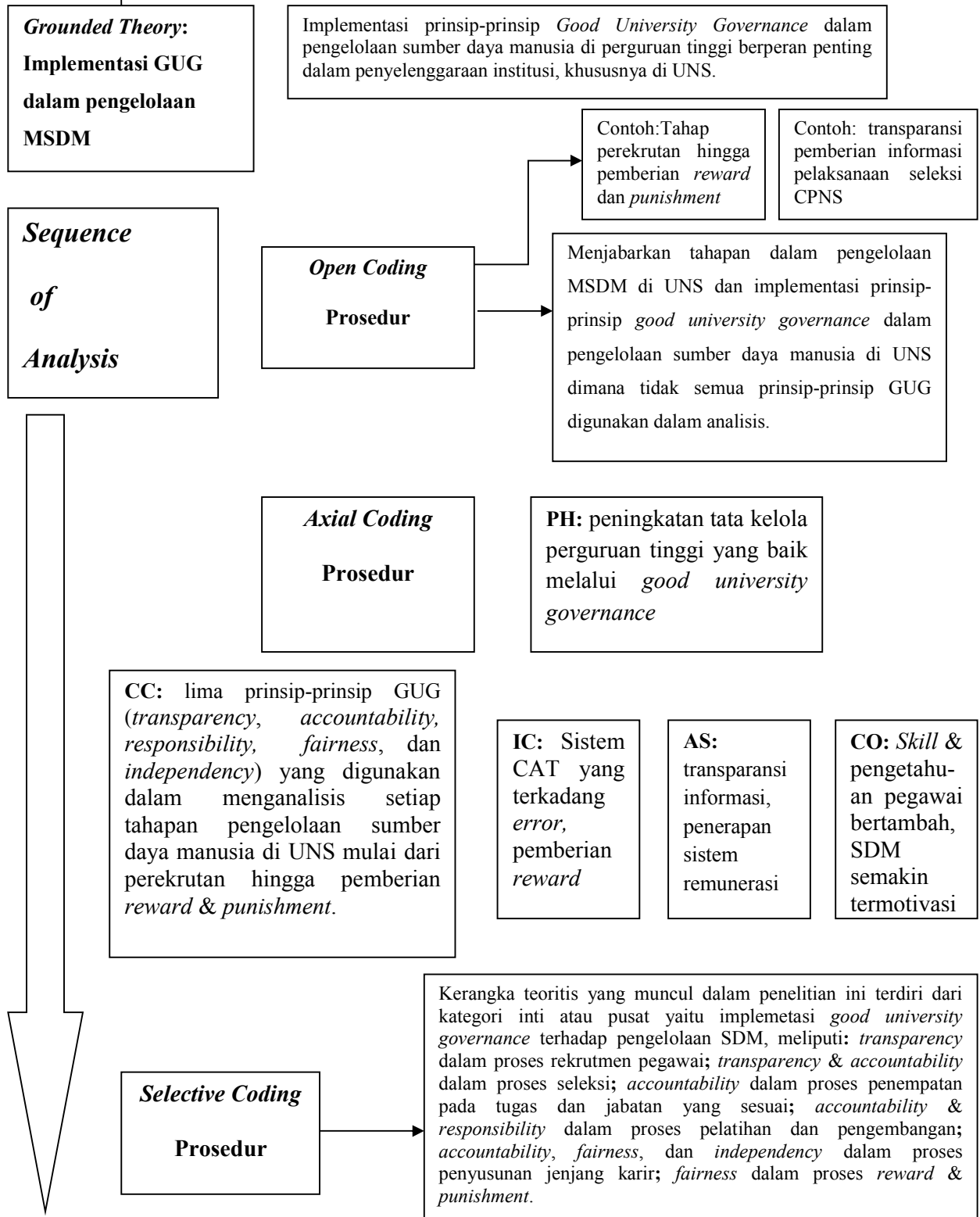
Dari hasil analisis melalui *axial coding* didapatkan bahwa UNS mendukung berbagai hal strategis untuk implementasi *good university governance* terhadap proses manajemen sumber daya manusia. Menutup hasil penelitian melalui *axial coding* dengan implementasi prinsip-prinsip GUG terhadap tahapan manajemen sumber daya manusia dengan berbagai faktor, situasi dan kondisi yang mempengaruhinya, serta berbagai strategi yang dilakukan untuk mangantisipasi hambatan yang timbul, semua hal tersebut menjadi konsekuensi (*concequences*) terciptanya beberapa tujuan akhir yaitu transparansi dalam proses rekrutmen dan seleksi, tidak adanya kelebihan/kekurangan pegawai dalam proses penempatan jabatan, *skill* dan pengetahuan pegawai bertambah melalui diklat, struktur jenjang karir yang jelas, dosen dan tenaga kependidikan semakin termotivasi meningkatkan kinerjanya.

4.1.4 Hasil *Selective Coding*

Tahap ini meliputi proses seleksi kategori inti, menghubungkan secara sistematis ke kategori-kategori lain, melakukan validasi hubungan-hubungan tersebut, dan dimasukkan ke dalam kategori-kategori yang diperlukan lebih lanjut untuk perbaikan dan pengembangan. Tujuan dari *selective coding* adalah mengintegrasikan kategori untuk membentuk sebuah *grounded theory*.

Pengintegrasian kategori pada dasarnya tidak banyak berbeda dengan *axial coding*, hanya dalam melakukan analisis, tingkat keabstrakannya lebih tinggi. Sebenarnya dalam *axial coding* dibangun dasar atau patokan bagi *selective coding*. Dengan telah dilakukan *axial coding* kategori telah disusun berdasarkan ciri-ciri dan dimensinya, yang tersusun dalam model hubungan, sehingga memberikan kepadatan dan kekayaan kepada kategori. Selanjutnya dapat disusun konsep- konsep dengan menghubungkan kategori-kategori berdasarkan pertanyaan apa yang sedang dikaji, apa yang ditemukan, dan kesimpulan yang dapat ditarik dari konsep-konsep yang disusun dengan menggunakan dasar pertanyaan-pertanyaan tersebut sehingga akan dihasilkan *grounded theory*.

Tahapan memilih kategori inti diadopsi dari Strauss dan Corbin (1988), yaitu mereproduksi kembali alur cerita atau susunan data ke dalam pikiran, mengidentifikasi data dengan menulis beberapa kalimat inti cerita, menyimpulkan dan memberi kode terhadap satu atau dua kalimat sebagai kategori inti dan menentukan pilihan kategori inti.



Bagan 4.2 *Sequence of Analysis Grounded Theory*

Bagan di atas memberikan potret keseluruhan mengenai implementasi *good*

university governance terhadap proses manajemen sumber daya manusia. Dimulai dari tahapan *open coding* yang menghasilkan dua kategori yaitu tahapan manajemen sumber daya manusia di UNS dan implementasi *good university governance* terhadap proses manajemen sumber daya manusia. Kedua tema tersebut diuraikan dalam sub-sub tema atau kategori yang masing-masing memaparkan beberapa contoh konkret berdasarkan tema yang ditemukan oleh peneliti ketika magang.

Selanjutnya hasil penelitian menguraikan kembali kedua tema yang ada menjadi lebih rinci, sehingga akan tergambar proses implementasi *good university governance* terhadap proses manajemen sumber daya manusia mulai dari tahap *causal condition*, kondisi fenomena, strategi, dan konsekuensi yang tercipta menjadi tergambar dengan jelas melalui *Sequence of Analysis Grounded Theory*.

Menutup hasil penelitian *selective coding* yang digambarkan peneliti hasilnya didapatkan bahwa *transparency* dalam proses rekrutmen pegawai; *transparency & accountability* dalam proses seleksi; *accountability* dalam proses penempatan pada tugas dan jabatan yang sesuai; *accountability & responsibility* dalam proses pelatihan dan pengembangan; *accountability, fairness, independency* dalam proses penyusunan jenjang karir; *fairness* dalam proses *reward & punishment* menjadi kategori inti (kategori utama) dalam penelitian berjudul Implementasi Prinsip-Prinsip *Good University Governance* Dalam Pengelolaan sumber daya manusia di Universitas Sebelas Maret Surakarta.

4.1.5 Matriks Pembobotan *Good University Governance*

Tabel 4.12 Matriks Pembobotan GUG

Tahapan MSDM \ GUG	Transparansi/ <i>Transparency</i>	Akuntabilitas / <i>Accountability</i>	Pertanggungjawaban / <i>Responsibility</i>	Independensi / <i>Independency</i>	Kewajaran Kesetaraan / <i>Fairness</i>
(1) Rekrutmen tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.	3	-	-	-	-
(2) Seleksi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.	3	2	-	-	-
(3) Penempatan pada tugas dan jabatan yang sesuai.	-	2	-	-	-
(4) Pelatihan dan pengembangan.	-	3	3	-	-
(5) Penyusunan jenjang karir.	-	2	-	2	2
(6) Penegakan disiplin dan pemberian penghargaan.	-	-	-	-	2
Jumlah Skor/Bobot	$=(3+3)/2=3$	$=(2+2+3+2)=9/4=2.25$	3	2	$=(2+2)/2=2$

Keterangan Pembobotan:

1. Prinsip Transparansi: kurang transparan (bobot 1), transparan (bobot 2), sangat transparan (bobot 3).
2. Prinsip Akuntabilitas: kurang akuntabel (bobot 1), akuntabel (bobot 2), sangat akuntabel (bobot 3).
3. Prinsip Responsibilitas: kurang responsibel (bobot 1), responsibel (bobot 2), sangat responsibel (bobot 3).
4. Prinsip *Independency*: kurang independen (bobot 1), independen (bobot 2), sangat independen (bobot 3).
5. Prinsip *Fairness*: kurang *fairness* (bobot 1), *fairness* (bobot 2), sangat *fairness* (bobot 3).

Dari hasil pembobotan pada tabel tersebut dapat memberikan gambaran terhadap pelaksanaan *good university governance* (GUG) di UNS. Pembobotan secara keseluruhan menunjukkan skor 2, yaitu hasil yang moderat di setiap prinsip GUG yang digunakan dalam pengelolaan sumber daya manusia di UNS.

Prinsip akuntabilitas paling banyak digunakan dalam melakukan analisis tahapan manajemen sumber daya manusia di UNS, prinsip akuntabilitas memiliki total skor 2.25 dari keempat prinsip yang lain. Penggunaan prinsip akuntabilitas terdapat pada tahapan seleksi, penempatan tugas/jabatan, serta pelatihan dan pengembangan. Akuntabilitas memiliki peran penting untuk terciptanya *good university governance* pada ketiga tahapan manajemen sumber daya manusia tersebut. Pada tahapan seleksi, prinsip akuntabilitas berperan penting ketika panitia seleksi CPNS di UNS harus melaksanakan tugasnya dalam mengawal proses seleksi CPNS. Tugas tersebut diawali dari mengumumkan penerimaan CPNS sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan, menerima dan menyeleksi berkas lamaran, ikut berperan aktif ketika ujian *on-line* dengan menggunakan sistem CAT dilaksanakan, mengirimkan hasil ujian ke panitia pusat (panselnas dan kemdikbud), hingga mengumumkan kembali hasil ujian final CPNS. Pada tahapan penempatan tugas dan jabatan yang sesuai, prinsip akuntabilitas digunakan oleh panitia seleksi CPNS untuk melakukan perencanaan pegawai yang akan direkrut sesuai dengan kebutuhan pegawai yang diusulkan oleh masing-masing unit kerja/fakultas, sehingga panitia dapat mempertanggungjawabkan jumlah formasi yang dibutuhkan agar tidak terjadi kelebihan jumlah pegawai, serta melakukan analisis persyaratan/kualifikasi terhadap kesesuaian calon pegawai dengan bidang pekerjaan yang ditawarkan (*right people in the right job*). Sedangkan pada tahap pelatihan dan pengembangan, prinsip akuntabilitas digunakan dalam penyelenggaraan diklat, pengelolaan diklat, serta pemantauan diklat.

Total skor terbanyak adalah prinsip transparansi dan prinsip responsibilitas. Prinsip transparansi digunakan ketika melakukan rekrutmen dan seleksi, rekrutmen sebagai perencanaan strategis dan langkah awal untuk mendapatkan pegawai yang handal harus dilaksanakan secara terprogram serta komprehensif melalui perencanaan SDM dengan *forecasting* di masing-masing fakultas, bidang mana saja yang membutuhkan pegawai, sehingga tidak akan menimbulkan kelebihan pegawai nantinya (secara khusus) dan melalui pengumuman resmi di website kemdikbud dan website UNS (secara umum), agar setiap orang dapat mengakses dan melihat dengan detail lowongan bidang pekerjaan yang ditawarkan secara transparan. Sedangkan prinsip responsibilitas digunakan dalam pelatihan dan pengembangan, bagian kepegawaian UNS yang akan menyelenggarakan diklat memiliki tanggung jawab terhadap tugas dan wewenangnya ketika melakukan pemantauan diklat yaitu dengan kegiatan pengumpulan, pengklasifikasian dan penyajian data/informasi sebagai bahan untuk melaksanakan kegiatan penilaian/evaluasi. Apabila dijumpai penyimpangan-penyimpangan cukup dicatat sebagai bahan untuk melaksanakan tindakan koreksi.

Sedangkan skor moderat terdapat pada prinsip *independency* dan *fairness*. Pada tahap penyusunan jenjang karir, prinsip *independency* dan *fairness* terlihat dari proses seleksi ujian bagi calon pejabat yang diusulkan. Dengan adanya seleksi melalui ujian tulis dan wawancara maka diharapkan tahapan jenjang karir di UNS akan benar-benar independen (bebas dari segala macam tekanan dan kepentingan) serta adil (karena siapapun yang telah lolos seleksi umum dan administratif dapat mengikuti seleksi ujian). Pada tahapan Pemberian *Reward* dan *Punishment*, prinsip *fairness* digunakan ketika melakukan penilaian prestasi kerja sesuai Permendikbud No. 7 tahun 2013 dan Perka (Peraturan Kepala) BKN No. 3, 7, dan 8 tahun 2013.

Pembahasan Penelitian

Bab ini membahas mengenai hasil penelitian dengan teori lain yang terkait. Dari hasil penelitian yang dipaparkan sebelumnya, dapat disimpulkan dengan penelitian grounded theory melalui tahapan *open coding*, *axial coding*, dan *selective coding*, maka peneliti telah menemukan tema utama dari proses implementasi *good university governance* terhadap proses manajemen sumber daya manusia yang dipaparkan pada penjelasan sebelumnya.

Prinsip transparansi yang digunakan dalam beberapa kesempatan analisis merupakan suatu hal yang sangat penting. **Jenks (1973)** menyatakan bahwa anggota organisasi sebagai peran agen perubahan internal dalam penstrukturan ulang tata kelola universitas harus memberikan informasi sebanyak-banyaknya kepada *kliens*. Pada kenyataannya, para anggota tersebut sudah dipersiapkan dengan begitu matang untuk dapat membagi informasi ke publik. Bagi UNS sendiri transparansi telah diterapkan dari awal proses rekrutmen pegawai hingga proses pemberian *reward & punishment*. Pada tahap proses rekrutmen pegawai seperti yang dijelaskan sebelumnya, pihak panitia penerimaan CPNS dalam hal ini bagian kepegawaian UNS telah memberikan informasi yang tersebar luas melalui media internet atau sosial media lainnya agar para pelamar dapat dengan jelas mengikuti alur pengumuman pada setiap tahapan tes yang dilaksanakan, sehingga diharapkan para pelamar mendapatkan informasi yang akurat.

Leslie (1975) melakukan penelitian teori dari sebuah konsep legitimasi serta mencoba menerapkan elemen-elemen dari konsep tersebut pada masalah konkret yang ada dalam tata kelola perguruan tinggi (*university governance*). Legitimasi diukur dengan penilaian beberapa elemen tata kelola yang dilakukan oleh anggota organisasi.

Komponen-komponen legitimasi dikembangkan, dan aplikasi yang bersifat ilustratif disajikan. Melalui aplikasi operasional dari ide legitimasi akan didapat suatu perkiraan tentang solusi untuk tata kelola yang lebih realistis dan praktis. Selain itu, taktik tata kelola yang berorientasi pada krisis dapat disiapkan untuk kemudian digunakan pada laporan situasi yang benar-benar membutuhkannya. Laporan tersebut menganjurkan suatu pemulihan legitimasi tata kelola, dan mengajukan pertanyaan dasar untuk tata kelola yang stabil dan efektif yaitu apakah keputusan-keputusan yang dibuat dapat benar-benar mampu meningkatkan kesejahteraan jangka panjang pendidikan tinggi dan masyarakat, serta kualitas kampus masing-masing, dan apakah penyelesaiannya sudah tepat dan sepadan dengan permasalahan. Pada pertanyaan tersebut, peneliti menemukan bahwa keputusan yang dibuat oleh pemimpin dapat mempengaruhi kualitas kampus, dalam hal ini pimpinan kampus memiliki wewenang untuk memutuskan kualifikasi dan jenis tes apa saja yang akan diberikan ketika peserta melaksanakan Tes Kemampuan Bidang (TKB). Staf atau SDM (yang terdiri dari tenaga pendidik dan tenaga kependidikan) memegang peranan yang sangat strategis, karena kualitas lulusan suatu perguruan tinggi salah satunya ditentukan oleh kualitas SDM, terutama dosen karena dosen memiliki tugas dalam memperkuat tri-dharma perguruan tinggi. Dosen tidak hanya sebagai tenaga pendidik yang profesional, melainkan juga sebagai seorang peneliti/ilmuwan (*researcher*) serta berperan penting sebagai pelopor pengabdian kepada masyarakat, sehingga benar-benar mampu meningkatkan kesejahteraan bagi masyarakat luas dan kampusnya. Untuk itu staf kepegawaian sebagai penunjang akademik mulai dari pimpinan level puncak hingga level terendah harus bersama-sama mengelola manajemen sumber daya perguruan tinggi dengan transparan, akuntabel, bertanggung jawab, independen, dan adil.

administrator akademik untuk fokus pada proses manajemen. Akibatnya, bukanlah hal yang mengejutkan apabila institusi akademik memilih mempekerjakan administrator yang dilatih untuk mencapai tujuan manajemen. Universitas cenderung memilih pimpinannya dari tingkat staf pengajar, seringkali dengan bobot kualifikasi akademik yang melebihi kemampuan administrasinya. Sampai batas tertentu, banyak institusi akademik masih mengikuti model itu. Rektor, pembantu rektor, wakil rektor, dan dekan masih diambil dari kelas-kelas dan lab-lab. Dari Waugh, peneliti menemukan persamaan yaitu para pimpinan puncak (Rektor, Wakil Rektor, Dekan) dipilih langsung dari perekrutan internal UNS. Misal saja Rektor UNS dipilih dari dosen di beberapa fakultas di UNS. Memang perekrutan internal dapat menambah motivasi bagi para pegawai di lingkungan UNS agar dapat berkinerja lebih baik, mereka akan saling berkompetisi untuk memberikan yang terbaik bagi institusinya. Namun ada yang perbedaan ketika pemilihan rektor UNS tahun 2015 yang mengacu pada Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Permendikbud) No 33 Tahun 2012, dengan peraturan itu pemilihan rektor UNS periode 2015-2019 hanya ditangan senat, tidak lagi melibatkan dosen, karyawan dan mahasiswa. Suasana pemilihan calon rektor sekarang bisa dipastikan jauh berbeda dengan empat tahun lalu. Pada periode sebelumnya ketika Prof Dr Ravik Karsidi terpilih sebagai rektor diwarnai nuansa demokratis di semua fakultas, tahun ini hanya senat dan panitia P3CPU (Persiapan Pemilihan Calon Pimpinan Universitas) yang terlibat di dalam penyaringan maupun pemilihan rektor di tahap awal. Pada tahap pemilihan hanya senat dan Menteri Riset Teknologi dan Dikti yang memiliki 35% suara atau setara 66 suara.

Hal itu dinilai sebagai upaya mematkan iklim demokrasi di kampus yang selama ini dikenal sebagai pilar demokrasi, juga tidak sesuai dengan prinsip-prinsip

good university governance. Dengan tidak dilibatkannya mahasiswa dan para dosen

maka pemilihan cenderung kurang transparan, independen, dan adil karena para senat yang jumlahnya terbatas akan lebih memilih calon rektor dengan kemungkinan pertimbangan suku, agama, dan ras. Pembatasan kepemilikan hak suara hanya untuk para senat dan menteri, seharusnya hak suara dalam pemilihan rektor dimiliki oleh seluruh sivitas akademika. Karena rektor nanti akan meneruskan suksesi kepemimpinan perguruan tinggi tersebut, maka seluruh unsur perguruan tinggi (mahasiswa, tenaga kependidikan, dan dosen) harus memiliki hak suara karena seluruh elemen sivitas akademika itulah yang menjadi pemangku kepentingan di perguruan tinggi yang berhubungan langsung dengan keseluruhan kegiatan di perguruan tinggi tersebut.

Meningkatnya jumlah administrator dengan sedikit pengalaman akademik merupakan tanda makin banyaknya perubahan besar pada administrasi pendidikan. Sejumlah institusi bersikeras bahwa ketua jurusan dan koordinator divisi harus merupakan administrator purna waktu (*full time*) dan bukan anggota staf pengajar karena tugas mereka tidak memungkinkan mereka berada di kelas dan mungkin memerlukan kemampuan manajemen yang umumnya tidak ditemukan diantara staf pengajar (Evelyn, 2002). Peneliti menemukan perbedaan dengan apa yang terjadi di UNS. Dari penelitian Evelyn, peneliti melihat perbedaannya terletak pada pimpinan puncak di suatu fakultas yang memang seluruh dekan fakultas di UNS adalah juga staf pengajar (mereka adalah dosen yang diberikan tugas tambahan sebagai dekan atau wakil dekan).

Para dekan di UNS terpilih karena kekuatan politik atau kekuatan akademis yang sangat menonjol, bukan karena kompetensi manajerialnya atau *skill* manajemennya. UNS menggelar pemilihan dekan secara serentak di sepuluh fakultas.

Masing-masing fakultas memiliki kandidat calon dekan yang kemudian ditentukan oleh anggota senat fakultas melalui pemungutan suara atau musyawarah untuk mufakat. Dekan terpilih akan memimpin di fakultas masing-masing. Pemilihan dekan di masing-masing fakultas tersebut mengacu pada Peraturan Rektor UNS Nomor 127/UN27/KP/2015 tentang Penetapan dan Pengangkatan Wakil Rektor, Dekan, Wakil Dekan, Direktur, Wakil Direktur, Ketua Lembaga, Kepala Prodi, Kepala Lab/Bengkel/Studio/, dan Kepala Pusat. Para calon dekan dipilih oleh anggota senat masing-masing fakultas. Hal ini berbeda dengan penelitian Evelyn dimana jumlah administrator di UNS lebih banyak berada di bawah level pimpinan puncak. Jadi pimpinan puncak di masing-masing fakultas adalah staf pengajar, bukan dari administrator atau tenaga kependidikan.

Widyasih (2013) melakukan penelitian kualitatif yang didesain untuk mengkaji penerapan *Good University Governance* (GUG) di ISI Surakarta. Prinsip-prinsip GUG diderivasikan dari UU Pendidikan Tinggi dan Pedoman *Good Corporate Governance* (GCG) pertama dan disempurnakan pada tahun 2001 yang dirumuskan oleh Komite Nasional Kebijakan *Corporate Governance* (KNKCG) sehingga didefinisikan terdiri dari prinsip transparansi, responsibilitas, persamaan, efektifitas dan efisiensi, dan akuntabilitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa permasalahan paling serius terjadi pada variabel komunikasi di mana prinsip-prinsip GUG belum terlaksana secara signifikan. Sedangkan pada variabel yang lain terjadi perbedaan tingkat pelaksanaan dalam berbagai ragam. Hasil penelitian juga mengidentifikasi faktor-faktor pendukung yang meliputi (a) komitmen pimpinan, (b) adanya tekanan dari organisasi setingkat Direktorat Jenderal dan Kementerian, dan (c) dukungan sarana prasarana. Adapun faktor penghambat terdiri dari (a) kuantitas pegawai tidak didukung dengan sebaran kompetensi yang sebanding dengan kebutuhan

pengembangan kinerja, terutama di tingkat tenaga kependidikan; (b) pemahaman tentang *good university governance* terkonsentrasi pada jajaran struktural dan pegawai muda. Sedangkan prosentase pegawai di ISI Suakarta masih didominasi oleh pegawai senior yang sudah terbiasa dengan pendekatan kebiasaan; dan (c) rendahnya tingkat penguasaan teknologi informasi. Dari penelitian Wahyu, peneliti menemukan penguatan dari hasil penelitian diantaranya yaitu: kebutuhan pengembangan kinerja dan rendahnya tingkat penguasaan teknologi informasi. Hasil *axial coding* menunjukkan bahwa kebutuhan pengembangan kinerja dapat didukung dengan diklat untuk menambah *skill* dan pengetahuan pegawai melalui PPSDM UNS, sedangkan rendahnya tingkat penguasaan teknologi informasi dapat didukung dengan kursus atau pelatihan khusus di mana CPNS Tenaga Kependidikan UNS wajib mengikuti pelatihan IT. Tujuan Pelatihan IT adalah terpenuhinya kompetensi di bidang teknologi informasi bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS). Sesuai dengan ketentuan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, Pelatihan IT mempunyai sasaran sebagai untuk: meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas secara profesional, mampu mengikuti perkembangan teknologi informasi terkini.

Margono (2013) merumuskan 26 *Good Practices* untuk mewujudkan *Good University Governance* (GUG): evaluasi diri secara periodik, merumuskan prosedur standar operasional (SOP) untuk setiap jenis kegiatan rutin dan mensosialisasikan secara efektif, membudayakan mekanisme sistem pertanggungjawaban setiap kegiatan yang dilakukan, mengembangkan dan melaksanakan sistem monitoring dan evaluasi secara berkelanjutan, selalu mengutamakan mutu dan melakukan peningkatan mutu secara berkelanjutan, pemberian otonomi / kewenangan yang jelas kepada masing-masing unit, menggunakan sistem akreditasi yang berlaku sebagai arah

pengembangan dan peningkatan, menetapkan *unit cost* secara rasional untuk setiap kegiatan rutin, memilih alternatif terbaik (efektif & efisien) dalam menentukan cara mengerjakan setiap pekerjaan, menumbuhkan suasana akademik dalam kehidupan kampus, mengutamakan kepentingan mahasiswa, mengembangkan kepemimpinan yang membantu, mengupayakan keberlanjutan program, memberlakukan prinsip meritokrasi dengan baik, melakukan pendekatan kerja kelompok, meningkatkan kemampuan memasarkan produknya, menjalin kerjasama dengan lembaga ilmiah lain, dengan dunia bisnis dan industri serta dengan kalangan pemerintah, menjunjung tinggi nilai-nilai Perguruan Tinggi seperti integritas, kejujuran, ketulusan, kebenaran, dan keterbukaan, mengembangkan kepemimpinan yang kuat berdasar prinsip meritokrasi, pengelolaan keuangan dan penganggaran yang efektif dan transparan, pengambilan keputusan yang didasari oleh data, fakta, dan informasi yang terpercaya, perencanaan, rekruting, dan pengembangan SDM untuk meraih mutu, membangun dan memfungsikan sistem penjaminan mutu guna mengendalikan mutu aspek akademik, pengelolaan aset dan finansial, menerbitkan media komunikasi internal (vertikal dan horisontal) secara periodik dan berkelanjutan, mengadopsi teknologi informasi dan komunikasi (ICT) guna memperlancar arus informasi dan komunikasi, memberikan bimbingan individual kepada mahasiswa yang memiliki masalah (akademik, finansial, sosial). Dari hasil penelitian Margono, peneliti menemukan persamaan yang mendasar yaitu perencanaan, rekruting, dan pengembangan SDM untuk meraih mutu. Seperti dengan tema yang diangkat oleh peneliti, pengelolaan tahapan manajemen sumber daya manusia sesuai prinsip-prinsip GUG yang bertujuan untuk mendapatkan sumber daya manusia yang unggul dan berkualitas. Staf atau SDM di perguruan tinggi memegang peranan yang sangat strategis sebab kualitas lulusan salah satunya ditentukan oleh kualitas SDM. Karena sumber daya manusia

memiliki peran yang strategis maka pimpinan perguruan tinggi harus mengelola SDM (yang dimulai dari perencanaan, rekrutings, dan pengembangan SDM) untuk mengimplementasikan prinsip-prinsip GUG, agar dapat efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pimpinan perguruan tinggi bertanggung jawab terhadap pengelolaan SDM karena SDM merupakan pelaku utama dalam meningkatkan kualitas pendidikan di suatu universitas.

Swansson (2005) melakukan penelitian mengenai *good university governance* di Australia yang mengacu pada undang-undang universitas di Australia yang berada di bawah naungan Negara Bagian atau Wilayahnya masing-masing. Negara Persemakmuran (*the Commonwealth*), di dalam upayanya mencari pengaruh untuk tata kelola universitas, tidak memiliki kekuasaan legislatif langsung (kecuali dalam kasus *Australian National University*) sehingga dipilih cara untuk membuat Protokol Tata Kelola Nasional (*National Governance Protocol*) atau NGP melalui instrumen pendanaannya yaitu Undang-Undang Pendukung Pendidikan Tinggi. Dalam merespons dan untuk mencerminkan prioritas mereka, para rektor di Australia membuat Program Pengembangan Profesional Tata Kelola Universitas (*University Governance Professional Development*) atau UGPD untuk mengkoordinasi dan mengembangkan kapasitas pembangunan sektor tersebut. Sebuah survei dari para rektor dan sekretaris dewan di Australia yang dilakukan selama musim panas 2004/2005 dengan tujuan untuk membuat dasar rancangan pertama dari rangkaian program yang ada dan yang sesuai dengan kebutuhan untuk badan tata kelola universitas.

Instrumen penelitian tersebut dirancang untuk memperoleh data sebagai indikasi dalam memenuhi kebutuhan pengembangan secara profesional untuk tiap-tiap dewan universitas. Penelitian yang dilakukan ini terdiri dari dua bagian. Pertama adalah

survei universitas Australia yang dirancang untuk mewakili masalah apa yang dimiliki pasar dan apa yang dibutuhkan, sehingga ada upaya pengembangan profesional dari Program UGPD dapat melihat kelebihan dan kekurangan target. Pada saat yang bersamaan ini dapat menjadikan komponen dasar untuk tata kelola di sektor Pendidikan Tinggi di Australia. Sedangkan hasil survei memungkinkan untuk memenuhi kebutuhan yang mendesak dan jangka pendek sektor pendidikan tinggi. Instrumen survei dirancang untuk mendapatkan data yang dapat menunjukkan kebutuhan pengembangan profesional dari tiap perwakilan universitas. Pertama, survei tersebut berupaya untuk mengidentifikasi aktivitas yang ada, termasuk biaya dan penyedia layanan. Kedua, dalam survei ini para Rektor diminta untuk meranking 21 topik yang ada dari yang paling penting. Responden juga diminta untuk meranking sesuai dengan kebutuhan dan waktu penyampaian selama tahun 2005 sampai dengan tahun 2007. Informasi ini berkontribusi untuk program dan kalender yang sesuai dengan apa yang paling dibutuhkan.

Hal ini sama dengan yang ada di UNS, rektor selaku pimpinan puncak juga merancang apa yang dibutuhkan oleh pasar (*stakeholders*) dan membuat perencanaan tidak hanya jangka pendek, tetapi juga perencanaan jangka panjang melalui Rencana Strategis Bisnis (RSB) atau yang sering disebut rencana strategis (*renstra*) sebagai pedoman perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program kegiatan dalam suatu dokumen. Peneliti menemukan persamaan dengan penelitian Swansson yang mengajak para Rektor di Australia menuliskan tata kelola universitas yang menjadi prioritas di masing-masing kampusnya, di UNS pun rektor telah melakukan evaluasi berdasar skala prioritas, dimana terdapat komponen *good university governance* sebagai salah satu skala prioritasnya yaitu melalui Sasaran Tahap II (2015-2019): Akselerasi Reputasi Internasional UNS. Prioritas pada program yang mengarah pada

pengembangan sistem tata kelola menuju terwujudnya *good university governance*

(GUG); peningkatan otonomi dan kemandirian universitas; dan penyelenggaraan Tridharma menuju universitas dengan pertumbuhan riset bereputasi internasional (*Growth of International Reputation Research Number*). Realisasi prioritas *good university governance* tersebut sebagai acuan UNS untuk menyinergikan arah pendidikan nasional, rencana strategis jangka panjang UNS, budaya kerja UNS (UNS ACTIVE), modal dasar dan potensi UNS sehingga menjadi percepatan internasionalisasi UNS menuju *world class university* yang salah satunya diukur dari aspek tata kelola yang berkualifikasi, sesuai dengan target pokok program kerja rektor periode 2015-2019 yaitu UNS bereputasi international dengan sinergi dan akselerasi yang disingkat “UNS-BISA”.

Giovanna (2013) melakukan penelitian mengenai *good university governance* di Italia, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengusulkan model tata kelola yang berlaku di Italia dengan referensi khusus yang dipilih dari Perguruan Tinggi Negeri mengenai keberagaman dan susunan dewan direksi. Seluruh sektor universitas di Italia mengalami perubahan yang cepat selama periode perkembangan utama pada kebijakan publik dan undang-undang baru. Pada tanggal 30 Desember 2010 Italia mengeluarkan peraturan baru, atau yang lebih dikenal sebagai Hukum Gelmini yang memperkenalkan suatu sistem aturan untuk perguruan tinggi dengan implikasi penting pada tata kelola di masa depan mereka.

Setelah pengenalan hukum tersebut, universitas di Italia telah mengubah hukum mereka untuk memperbaharui struktur organisasi dan susunan badan kolegial mereka. Tanggung jawab dan fungsi dari Presiden (Rektor) telah dimodifikasi. Metode pemilihan diubah dengan memilih calon di antara profesor-profesor yang bertanggung jawab penuh di setiap universitas Italia yang memiliki kemampuan dan pengalaman

manajemen di tingkat internasional. Jabatan Rektor akan berlangsung selama enam tahun dan tidak akan diperbaharui. Rektor universitas sebagai perwakilan yang sah dalam bertanggung jawab untuk mengejar tujuan dari universitas sesuai dengan prinsip-prinsip bisnis efisiensi, efektivitas, transparansi dan promosi jasa dan untuk arah, inisiatif dan koordinasi ilmiah dan kegiatan pendidikan. Hal ini berbeda dengan UNS, di UNS Rektor akan menjabat selama 4 tahun dan dapat menjabat kembali jika terpilih pada periode berikutnya. Namun, terdapat persamaan yaitu penjaringan bakal calon rektor di UNS biasanya berlatar belakang seorang guru besar/profesor.

Trakman (2008) menilai keberhasilan atau kegagalan model tata kelola sering bergantung pada hubungan, seperti antara dewan yang mengatur dan rektor. Tata kelola perguruan tinggi publik secara signifikan dipengaruhi oleh kebijakan pemerintah. Setiap model tata kelola menyajikan tujuan yang berbeda dalam konteks yang berbeda dan pada waktu yang berbeda. Pandangan tersebut sama dengan apa yang terjadi di salah satu tahapan pengelolaan MSDM UNS, bahwa keputusan-keputusan dalam rekrutmen dan seleksi CPNS secara signifikan masih dipengaruhi oleh kebijakan pemerintah dalam hal ini Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (atau yang sekarang *nomenklatur*-nya berpindah menjadi Kementerian Riset dan Pendidikan Tinggi, karena Ditjen Dikti melebur dengan Kemenristek).

Menurut **Carnegie dan Tuck (2010)**, tata kelola universitas bukan hanya apa yang dilakukan oleh dewan universitas melainkan meliputi kompleksitas yang penuh dari Dewan, Eksekutif, Dekan, Pimpinan Fakultas, Direksi Penelitian dan sistem komite yang biasanya luas dan kajian serta panel penasehat dalam sebuah universitas. Mereka mengemukakan sebuah kerangka konseptual yang menggabungkan tiga kunci komponen dari tata kelola universitas: tata kelola akademik, tata kelola bisnis dan tata kelola perusahaan. Dari pandangan penelitian tersebut, peneliti menemukan satu

persamaan yaitu mengenai tata kelola akademik. Peneliti melihat bahwa UNS memang dikelola oleh staf akademis mereka. Sebagai contoh seorang dosen yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala jurusan/kepala unit pelayanan di suatu fakultas. Keuntungan dari model ini adalah bahwa staf akademik biasanya paling siap untuk memahami tujuan akademik dari sebuah universitas dan bagaimana cara untuk mencapainya, walaupun tidak semua staf akademik memiliki kemampuan manajerial yang bagus. Kemudian peneliti menemukan perbedaan dengan pandangan mengenai tata kelola bisnis dan tata kelola perusahaan, sudah jelas bahwa universitas bukanlah bisnis yang sesungguhnya (Healy, 2006), sehingga harapan dan kinerja perguruan tinggi negeri tidak bisa dibandingkan dengan entitas yang berorientasi keuntungan pada sektor swasta.

Pembahasan dalam penelitian berjudul “Implementasi Prinsip-prinsip *Good University Governance* Dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia di Universitas Sebelas Maret Surakarta”, mendukung berbagai teori atau konsep mengenai *good university governance* pada penelitian-penelitian sebelumnya. Berbagai teori persamaan ataupun perbedaan yang ada menjadi saran untuk penelitian selanjutnya.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

5.1 Kesimpulan

Hasil penelitian implementasi prinsip-prinsip *Good University Governance* dalam manajemen sumber daya manusia di UNS, serta pembahasan dengan beberapa teori dari penelitian sebelumnya menyimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Pada metode *open coding*, meskipun belum memberikan hasil yang komprehensif di setiap tahapan pengelolaan sumber daya manusia, setidaknya dapat mendorong UNS untuk mengembangkan budaya *Good University Governance* yang selanjutnya dapat dijadikan pedoman baku tentang pelaksanaan *Good University Governance*.
2. *Good University Governance* dijadikan acuan agar UNS dapat menyinergikan arah pendidikan nasional, rencana strategis jangka panjang UNS, budaya kerja UNS (UNS ACTIVE), modal dasar dan potensi UNS sehingga menjadi percepatan internasionalisasi UNS menuju *world class university* yang salah satunya diukur dari aspek tata kelola yang berkualifikasi.
3. Tata kelola perguruan tinggi secara signifikan dipengaruhi oleh kebijakan pemerintah. Pandangan tersebut sama dengan apa yang terjadi di salah satu tahapan pengelolaan MSDM UNS, bahwa keputusan-keputusan dalam rekrutmen dan seleksi CPNS secara signifikan masih dipengaruhi oleh kebijakan pemerintah dalam hal ini Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
4. Staf atau SDM di perguruan tinggi memegang peranan yang sangat strategis sebab kualitas lulusan salah satunya ditentukan oleh kualitas SDM. Karena SDM memiliki peran yang strategis maka pimpinan perguruan tinggi harus mengelola SDM (yang dimulai dari perencanaan, rekrutring, hingga pemberian *reward &*

5. *punishment*) sesuai prinsip-prinsip GUG yang bertujuan untuk mendapatkan sumber daya manusia yang unggul dan berkualitas.
 6. Implementasi Prinsip-prinsip GUG Dalam Pengelolaan SDM di UNS, mendukung berbagai teori atau konsep mengenai *good university governance* pada penelitian-penelitian sebelumnya.
- 5.2 Saran
- 5.2.1 Agar proses rekrutmen sumber daya manusia di UNS secara transparan dapat dilakukan maka rekrutmen sebagai perencanaan strategis dan langkah awal untuk mendapatkan pegawai yang handal harus dilaksanakan secara terprogram serta komprehensif.
 - 5.2.2 Agar proses seleksi sumber daya manusia di UNS secara transparan dan akuntabel dapat dilaksanakan maka ketika melakukan TKB panitia seleksi UNS harus akuntabel ketika melaksanakan tugasnya.
 - 5.2.3 Agar tahapan penempatan tugas dan jabatan yang sesuai pada tenaga pendidik dan kependidikan dapat mendorong terciptanya prinsip akuntabilitas, maka dalam menyusun formasi harus benar-benar diarahkan agar efektif dan efisien.
 - 5.2.4 Agar pelatihan dan pengembangan dapat mendorong terciptanya prinsip akuntabilitas & responsibilitas, maka yang harus diperhatikan adalah bagaimana penyelenggaraan dan pengelolaan diklatnya, serta pemantauan diklat sehingga apabila dijumpai penyimpangan-penyimpangan cukup dicatat sebagai bahan untuk tindakan koreksi.
 - 5.2.5 Agar Sistem Jenjang Karir Tenaga Pendidik (Dosen) di UNS Mendukung Terciptanya *Accountability, Independency, Fairness* maka dosen diwajibkan melaporkan BKD setiap semester. BKD merupakan salah satu instrumen penilaian yang dapat dilihat

dari sisi akuntabelnya, karena BKD memuat kegiatan Tri-Dharma yang dilakukan oleh dosen.

- 5.2.6 Agar Sistem Jenjang Karir Tenaga Kependidikan di UNS Mendukung Terciptanya *Accountability, Independency, Fairness* maka UNS mengadakan proses seleksi ujian bagi calon pejabat yang diusulkan. Dengan adanya seleksi melalui ujian tulis dan wawancara sehingga diharapkan tahapan jenjang karir tenaga kependidikan di UNS akan benar-benar independen (bebas dari segala macam tekanan dan kepentingan) serta adil (karena siapapun yang telah lolos seleksi umum dan administratif dapat mengikuti seleksi ujian tertulis).
- 5.2.7 Agar Sistem *Reward* dan *Punishment* Mendukung Terciptanya Prinsip *Fairness*, maka UNS akan menerapkan sistem penilaian prestasi kerja tersebut yang diawali dengan penataan pegawai berbasis kompetensi sesuai Permendikbud No. 7 tahun 2013 dan Perka (Peraturan Kepala) BKN No. 3, 7, dan 8 tahun 2013.

- Agustina, Sri. (2013). Implementasi Prinsip-Prinsip *Good University Governance* Terhadap Keberhasilan Pelaksanaan Anggaran Berbasis Kinerja (Studi Kasus di Universitas Sebelas Maret Surakarta). Surakarta: Digilib UNS.
- Arwidayanto. (2012). *Manajemen Sumber Daya Perguruan Tinggi; Pendekatan Budaya Kerja Dosen Profesional*. Gorontalo: Ideas Publishing.
- Azwar, Saifuddin. (1997). *Realibilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset.
- Bramastia. (2011). Pesan Baru Untuk Rektor UNS. <http://ediscetak.joglosemar.co/berita/pesan-untuk-rektor-baru-uns-34416.html>. Diakses pada 1 Juni 2014 pukul 17.12.
- Bungin, Burhan. (2007). *Penelitian Kualitatif Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana.
- Carnegie, G.D. and Tuck J. (2010). The ABC of University Governance. *The Australian Journal of Public Administration*. Volume 69 Nomor 4. (431–441).
- Dessler, Gary. (2005). *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi. (2012). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi*. Jakarta: Dikti.
- Giovanna, Lucianelli. (2013). University Governance at the Crossroads: The Italian Case. *International Journal of Business Research and Development*. ISSN 1929-0977. Volume 2 Nomor 2. (20-34).
- Haryanto, S. (2008). *Dasar-Dasar Penelitian Proposal Penelitian*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Healy, G. (2006). Influence in High Places Hampered by Inexperience. *Journal of Campus Review*. Volume 16 Nomor 6. (1-5).
- Herdiansyah, Haris. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Indrajit, R. Eko; Djokopranoto. (2006). *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*. Yogyakarta: Andi.

- Jenk, Stephen. (1973). An Internal Change Agent's Role in Restructuring University Governance. *Journal of Higher Education*. Volume 44 Nomor 5. (370-379).
- Kaihatu, Thomas. (2006). Good Corporate Governance dan Penerapannya di Indonesia. Universitas Kristen Petra Surabaya: *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* Vol.8 No.1.
- Laporan Tahunan Rektor UNS Tahun 2011.
- Leslie, David. (1975). Legitimizing University Governance: Theory and Practice. *Journal of Higher Education*. Volume 4 Nomor 2. (233-246).
- Mathis, Robert. (2004). *Human Resource Management 10th edition*. Ohio: Thomson.
- Muhi, Ali Hanapiah. Membangun Good Governance Pada Perguruan Tinggi di Indonesia. http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:QqepW6Gtlt8J:alimuhi.staff.ipd.n.ac.id/wpcontent/uploads/2011/04/MEMB.GOOD_GOV_PADA_PT.pdf+&cd=1&hl=id&ct=clnk&gl=id. Diakses pada 2 Juni 2014 pukul 21.14.
- Noe, Raymond. (2008). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage 6th edition*. New York: McGraw-Hill.
- Ramage, Douglas. (2007). INDONESIA: Democracy First, Good Governance Later. *Journal of Southeast Asian Affairs*. (135-157).
- Renstra Fakultas Ekonomi UNS Tahun 2011 – 2015.
- Scaglione, Aldo. (1997). The Question of University Governance. *Journal of Modern Language Association*. (75-83).
- Sekaran U. (2006). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*, diterjemahkan oleh Kwan Men Yon. Jakarta: Salemba Empat.
- Sekolah Pascasarjana UGM. (2012). *Petunjuk Penelitian Usulan Penelitian dan Tesis*. Yogyakarta: SPS UGM.
- Slamet, Margono. (2005). *Good Governance and Good Practice Toward University Autonomy*. <http://margonoipb.files.wordpress.com>. Diakses pada 3 Juni 2014 pukul 20.21.
- Strauss, Anselm; Corbin, Juliet. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. California: SAGE Publications Inc.
- Swansson, James A; E. Mow, Karen; Bartos, Stephen. (2005). Good University Governance in Australia. *Journal of Australasian Association for Institutional Research*. ISBN 0-646-45592-3.



IMPLEMENTASI PRINSIP-PRINSIP GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE DALAM PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI UNIVERSITAS SEBELAS MARET SURAKARTA

B. ANINDYA NANDI W. , Prof. Dr. Ir. Sahid Susanto, M.S. ; Prof. Ir. Sudjarwadi, M.Eng., Ph.D

Universitas Gadjah Mada, 2016 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

Trakman, Leon. (2008). Modelling University Governance. *Journal of Higher Education Quarterly*. Volume 62. (63 – 83).

Waugh, William. (2003). Issues in University Governance: More "Professional" and Less Academic. *Journal of American Academy of Political and Social Science*. Volume 583. (84-96).

Widyasih, Wahyu. (2013). Implementasi *Good University Governance* di Institut Seni Indonesia (ISI) Surakarta. Surakarta: Digilib UNS.

Wijaya, Andy Arya. (2013). Studi Evaluasi Kebijakan UNS Menuju *World Class University*. https://www.academia.edu/4971399/STUDI_EVALUASI_KEBIJAKAN_UNSMENUJU_WORLD_CLASS_UNIVERSITY . Diakses pada 1 Juni pukul 20.45.

Wijatno, Serian. (2009). *Pengelolaan Perguruan Tinggi Secara Efisien, Efektif, dan Ekonomis*. Jakarta: Salemba Empat.

LAMPPIRAN

I-1 (SUW)

Ruang Bagian Kepegawaian UNS, Kantor Pusat UNS

A = Anindya

NO	TRANSKRIP VERBATIM	KATEGORI	KATEGORI
		Tahapan Pengelolaan MSDM	Implementasi GUG terhadap MSDM
1.	A : Selamat Siang Bapak, langsung saja ke pertanyaan ya.. Karena kemarin kita sudah saling berkenalan, dan saya juga telah menyerahkan proposal penelitian saya. Di bagian kepegawaian UNS ini ada berapa jumlah karyawan yang PNS saja Pak?		
2.	I.1 : yang dosen apa yang karyawan mbak?		
3.	A : dua-duanya Pak... Baik dosen maupun tenaga kependidikan...		
4.	I.1 : (sambil membuka data yang ada di komputer) kalau yang dosen PNS itu ada 1.515 orang mbak, kalau untuk yang tenaga kependidikan PNS ada 210 orang mbak.. Nanti bisa panjenengan lihat kalau mau minta <i>softfile</i> -nya... Ada rinciannya itu berdasarkan golongan, umur, jabatan...		
5.	A : iya terima kasih Pak.. Kalau untuk menjadi seorang PNS baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan, alurnya bagaimana ya Pak?		
6.	I.1 : ada aturannya itu mbak, mengacu pada PP No. 98 tahun 2000 dan pada	Syarat-syarat menjadi cpns	



	Keputusan Kepala BKN No.11 Tahun 2002. Karena kita kan di bawah Kemdikbud, jadi persyaratannya harus mengacu pada aturan pusat.		
7.	A: Saya kan juga ingin melihat implementasi <i>good university governance</i> atau GUG pada tiap tahapannya. Ada 5 prinsip GUG yaitu <i>transparency, accountability, responsibility, fairness, dan independency</i> . Mohon maaf sebelumnya, tetapi apakah menurut Bapak ketika melakukan rekrutmen UNS sudah menerapkan kelima prinsip tersebut?		
8.	I.1: Yang paling jelas ya transparansi ya mbak, ga bisa sekarang ini ada kolusi, karena semua informasi diumumkan dengan terbuka luas, tidak ada kecurangan. <i>Lha wong</i> tesnya aja pakai sistem komputerisasi, mana bisa diakalin..?! Terus tadi lainnya prinsip apa aja yang mbak sebutkan tadi?		Transparansi
9	A: akuntabel, responsibel, fairness, dan independen Pak...		
10	I.1: Kalau yang lainnya saya rasa adalah akuntabilitas yang harus dijunjung tinggi ya. Karena sudah pasti diperlukan pegawai yang kompeten melalui sistem pengadaan pegawai yang akuntabel serta bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme. Kalau		<i>Accountability</i>



	<p>prinsip <i>responsibility</i>, <i>fairness</i>, dan <i>independen</i> saya rasa tidak sebegitu penting ketiga prinsip tersebut sudah diatur oleh instansi pusat, yaitu Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemdikbud), karena pihak UNS hanya sebagai pengusul formasi kebutuhan SDM (tenaga pendidik dan kependidikan) dan sebagai tempat penyelenggara uji kompetensi. Kewenangan pusat yang menentukan lolos tidaknya pelamar adalah panitia seleksi pusat Kemdikbud.</p>		
11.	<p>A: Ooo... Begitu... Rinciannya bagaimana ya Pak untuk syarat cpns dosen dan tenaga kependidikan?</p>		
12	<p>I.1 : Wah itu banyak sekali mbak, ada syarat umum dan syarat khusus... Nanti mbak bisa tanya langsung ke Pak Joko selaku Kasubbag Tenaga Pendidik dan Bu Dian Kassubag Tenaga Kependidikan.</p>		
13.	<p>A : Baik Pak, nanti saya akan tanya ke beliau. Tadi Bapak mengatakan bahwa UNS mengacu pada peraturan pusat (dikbud)... Apa untuk Tes Kemampuan Bidang (TKB), UNS tetap mengacu pada peraturan pusat atau membuat aturan khusus sendiri?</p>		
14.	<p>I.1 : Secara umum kita mengacu pada aturan pusat, dalam hal ini yang</p>	<p>Tes Kemampuan Bidang (TKB)</p>	



	<p>berwenang adalah MenPAN-RB. Jadi sudah diberi surat edaran bahwa jika akan melaksanakan TKB paling tidak ada dua komponen dari empat komponen: yaitu tes psikotes, tes wawancara, tes bidang jabatan yang dilamar, dan tes bahasa inggris.</p>		
15.	<p>A : Lalu untuk UNS sendiri menggunakan komponen tes yang mana?</p>		
16.	<p>I.1: Kami menggunakan dua komponen tes, yaitu tes bidang jabatan dan tes wawancara. Kalau tes bidang jabatan calon dosen ya misalnya dengan <i>micro-teaching</i> atau mengajar di kelas gitu, nanti dinilai oleh dosen senior di masing-masing fakultas atau jurusan yang bersangkutan. Kalau untuk tenaga kependidikan ya sesuai dengan jabatan yang dilamar, misal pranata IT ya <i>di-tes</i> dengan mengoperasikan komputer.</p>		
17.	<p>A: Ooo begitu... Kalau wawancara bagaimana Pak mekanismenya?</p>		
18.	<p>I.1: Wawancara itu tahap akhir mbak. Jadi setelah tes bidang jabatan, baru pesertanya kami wawancara. Jadi biasanya yang mewawancarai itu adalah PR I, PR II, PR III, dan PR IV UNS. Tapi biasanya karena kesibukan beliau-beliau,sehinggapewawancaranya dialihkan ke dosen senior di setiap fakultas yang bersangkutan atau nanti</p>		



	tergantung misal peserta calon dosen ya pewawancaranya dosen-dosen yang bersangkutan di masing-masing jurusan atau fakultas yang bersangkutan, untuk peserta calon tenaga kependidikan ya saya yang mewawancarai, beserta Bu Dian dan Pak Joko.		
19.	A: Itu tahapan seleksinya bagaimana Pak dari awal TKD hingga tahap akhir?		
20.	I.1: Ya itu nanti proses seleksinya dengan sistem gugur di setiap tahapan seleksi, mulai dari TKD – Seleksi Administrasi – TKB – Penentuan Kelulusan – sampai pada Usul Penetapan NIP.	Seleksi dengan sistem gugur	
21.	A: Kemudian untuk tahapan penempatan jabatan, bagaimana Bapak mengalokasikan semua peserta yang lolos CPNS ke jabatan mereka masing-masing?		
22.	I.1: Oh itu sudah diumumkan dari awal mbak, jadi begitu sudah selesai pengumuman final kelulusan, peserta yang lolos seleksi langsung diarahkan pada jabatan yang mereka lamar.	Rencana penempatan jabatan sudah ditentukan dari awal	
23.	A: Berarti memang sudah direncanakan dari awal ya Pak?		
24.	I.1: Wah ya iya <i>dong</i> mbak, sudah kami rencanakan dari awal, jadi diharapkan tidak ada penumpukan pegawai di suatu unit kerja.		
25.	A: Kalau dari kelima prinsip GUG,		



	menurut Bapak mana yang sudah diimplementasikan pihak UNS pada tahapan ini?		
26.	I.1: Hmm... (sambil berpikir)... Kalau menurut saya prinsip <i>accountability</i> ya mbak.		
27.	A: Mengapa begitu Pak?		
28.	I.1: karena kami yang bekerja di bagian kepegawaian UNS harus dapat dengan jelas menginventarisir formasi kebutuhan pegawai dengan akuntabel. Khususnya Pak Joko dan Bu Dian harus dapat mempersiapkan bahan penyusunan rencana formasi tenaga dosen dan mempersiapkan bahan penyusunan rencana formasi tenaga kependidikan secara akuntabel, kalau perhitungan mereka berdua mleset, wah bisa ada kekurangan atau bahkan penumpukan pegawai di suatu unit kerja, <i>hehehe....</i>		<i>Accountability</i>
29.	A: Maaf, tapi bukannya data dari formasi itu berasal dari seluruh unit pelayanan terpadu (UPT) dan fakultas-fakultas ya Pak? Tapi kenapa harus Kassubag yang menghitung?		
30.	I.1: <i>Loh lha</i> iya <i>tha</i> mbak, ya bener dari seluruh unit kerja yang ada di uns, tapi kan untuk pengumpulan serta <i>crosschecknya</i> mereka berdua yang bertanggung jawab begitu. Jadi kalau untuk tenaga pendidik ya Pak Joko,		



	kalau tenaga kependidikan ya Bu Dian, begitu...		
31.	A: Oh, <i>he'eh</i> hehe iya Pak.		
32.	A: Sekarang untuk tahapan pelatihan dan pengembangan SDM di UNS, yang ingin saya tanyakan adalah bagaimana proses pelatihan dan pengembangan pegawai di UNS?		
33.	I.1: Ya pasti awalnya kita lihat kebutuhan dulu ya mbak. Kebutuhan dalam artian apakah beberapa pegawai di unit kerja X membutuhkan pelatihan atau pengembangan yang bisa berupa studi lanjut, kursus, diklat, <i>shortcourse</i> dan lain sebagainya. Jika iya apa saja yang harus dipersiapkan.	Kursus, studi lanjut, diklat, <i>shortcourse</i>	
34.	A: Contohnya pelatihan itu seperti apa Pak?		
35.	I.1: Untuk pelamar yang lulus seleksi dan telah diangkat sebagai CPNS wajib menjalani masa percobaan selama 1 tahun, atau kayak magang <i>gitu lah</i> , ini berdasarkan UU No. 5 tahun 2014 tentang pegawai. Lalu CPNS yang akan diangkat menjadi PNS wajib mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan atau yang sering disebut sebagai diklat prajabatan. Khusus CPNS Dosen UNS wajib mengikuti masa orientasi/pembekalan di bidang Pekerti dan Bahasa Inggris.	Bahasa Inggris	



36.	A: Maksudnya orientasi di bidang pekerti itu seperti apa? Dan apakah itu memang wajib?		
37.	I.1: Wah ya jelas wajib mbak, <i>kan</i> tadi saya sudah sampaikan ada kata-kata wajib diikuti <i>hehehe</i> ... Jadi, Program Peningkatan Keterampilan Dasar Teknik Instruksional (PEKERTI) dan Applied Approach (AA) merupakan program pelatihan yang dirancang Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi untuk peningkatan kompetensi pedagogik bagi para dosen. Kalau PEKERTI ditujukan untuk dosen muda, sedangkan AA ditujukan untuk dosen senior.	PEKERTI-AA	
38.	A: Itu yang melaksanakan sepenuhnya dari pihak UNS ya Pak?		
39.	I.1: Karena perubahan peran DIKTI dalam rangka memberikan otonomi sepenuhnya kepada perguruan tinggi, maka mulai tahun 2007 sertifikat program PEKERTI-AA tidak lagi diterbitkan oleh Direktorat Akademik DIKTI, tetapi menjadi tanggung jawab sepenuhnya perguruan tinggi pelaksana program PEKERTI-AA. Sertifikat PEKERTI-AA, baik yang diterbitkan oleh Direktorat Akademik DIKTI (sebelum tahun 2007) maupun yang selanjutnya akan diterbitkan oleh perguruan tinggi pelaksana program PEKERTI-AA.		



40.	A: Oh begitu.. Lanjut ke implementasi GUG, menurut Bapak prinsip mana yang sudah diimplementasikan oleh dalam tahapan pelatihan dan pengembangan?		
41.	I.1: Hmm... Mana ya... (sambil membaca kelima prinsip GUG di kertas wawancara). Kalau menurut saya ya prinsip <i>accountability</i> dan <i>responsibility</i> karena tentu saja dalam melaksanakan pelatihan dan pengembangan pegawai, pihak UNS meyakini bahwa semua pegawai (baik pegawai lama maupun pegawai baru) mempunyai kemampuan sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan perannya dalam melaksanakan tugasnya.		<i>accountability,</i> <i>responsibility</i>
42.	A: Mengapa begitu Pak?		
43.	I.1: Karena dengan adanya akuntabilitas dan responsibilitas dari pembinaan keahlian dan keterampilan pada semua pegawai UNS melalui Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia atau PPSDM UNS dapat menciptakan sumber daya manusia yang unggul dan memiliki <i>global capability</i>		
44.	A: Mengapa menurut Bapak prinsip yang lain tidak turut serta masuk bagian implementasi? Menurut pandangan Bapak seperti apa?		



45.	I.1: Karena dalam tahap pelatihan dan pengembangan pegawai sudah ditetapkan siapa saja pegawai yang berhak dan wajib dalam mengikuti pelatihan dan pengembangan. Misalnya pegawai baru sudah jelas wajib mengikuti diklat prajab, sedangkan pegawai lama berhak mengikuti pengembangan SDM yang berkaitan dengan bidang pekerjaan masing-masing.		
46.	A: Kemudian masuk ke tahap penyusunan jenjang karir. Bagaimana alur jenjang karir di UNS? Apakah dibedakan antara tenaga pendidik dengan tenaga kependidikan?		
47.	I.1: Oh ya jelas dibedakan <i>dong</i> mbak. Saya berikan gambaran ya mbak. Misalnya untuk tenaga kependidikan yang semuanya mengawali kariernya di jalur fungsional umum. Setelah masa kerja tertentu dan memperoleh sertifikasi jabatan fungsional tertentu PNS dapat masuk ke jalur fungsional tertentu. Bagi PNS yang mempunyai potensi dan kompetensi manajerial dan <i>leadership</i> dan dipercaya oleh pimpinan untuk memimpin suatu unit kerja maka masuk ke jalur struktural.		
48.	A: kalau untuk tenaga pendidik atau dosen bagaimana Pak jenjang karirnya?		



49.	I.1: . Jenjang karir dosen atau tenaga pendidik di UNS disebut juga dengan jenjang karir jabatan fungsional dosen terdiri dari: Guru Besar, Lektor Kepala, Lektor, dan Asisten Ahli).	Jenjang Karir Tenaga Pendidik	
50.	A: Lalu cara penetapan jenjang karirnya bagaimana Pak?		
51.	I.1: Penetapan jenjang jabatan akademik dosen untuk pengangkatan dalam jabatan ditetapkan berdasarkan jumlah angka kredit yang dimiliki setelah ditetapkan oleh pejabat yang berwenang menetapkan angka kredit.		
52.	A: Siapa pejabat yang berwenang memberikan angka kredit Pak?		
53.	I.1: Pejabat yang berwenang meliputi tim penilai fakultas, tim penilai universitas, serta tim penilai dikti. Selanjutnya terdapat jumlah angka kredit kumulatif tertentu yang diperlukan untuk kenaikan jabatan akademik di setiap jenjang.		
54.	A: Nah, cara mendapatkan angka kredit tersebut bagaimana caranya?		
55.	I.1: Perolehan angka kredit tersebut didapatkan dari Beban Kerja Dosen atau yang biasa disebut BKD, dengan adanya data BKD ini maka akan memberikan gambaran terhadap kinerja masing-masing dosen yang meliputi bidang: pendidikan dan pengajaran, penelitian, pengabdian	BKD	



	kepada masyarakat. Selain dilihat dari BKD, penyusunan jenjang karir dosen di UNS juga berdasarkan pada Sistem Pengembangan Profesionalisme Dosen atau yang biasa disingkat SP2D UNS yang merunut dari Peraturan Rektor UNS Nomor: 222/UN27/PP/2012.		
56.	A: Oh begitu, maaf Pak saya kurang paham dengan SP2D itu maksudnya bagaimana ya?		
57.	I.1: SP2D UNS, itu adalah kepanjangan dari Sistem Pengelolaan Pengembangan Profesionalisme Dosen dengan menggunakan program serdos yang meliputi: program penilaian kepemilikan kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian oleh seorang dosen, serta EWMP (Ekuivalensi Waktu Mengajar Penuh) sebanyak 12 sampai dengan 16 SKS per semester merupakan rencana dan kinerja dosen dalam melaksanakan tri dharma perguruan tinggi dengan pengutamaan pada jenis dan jumlah kegiatannya, yang dilaporkan setiap 6 bulan sekali. SP2D digunakan sebagai titik masuk pengembangan profesionalisme dosen di lingkungan UNS. Apabila lulus serdos, dosen yang bersangkutan akan memperoleh Sertifikat Pendidik yang mana merupakan bukti formal yang	SP2D	



	dikeluarkan oleh dikti sebagai pengakuan yang diberikan kepada dosen sebagai tenaga pengajar perguruan tinggi yang kompeten dan dapat berkontribusi terhadap penyelenggaraan tri dharma perguruan tinggi, selanjutnya SP dilampirkan pada berkas usul kenaikan pangkat atau jabatan.		
58.	A: Wah lengkap sekali penjelasannya Pak, terima kasih Pak. Selanjutnya bagaimana jenjang karir tenaga kependidikan di UNS?		
59.	I.1: Jenjang karir tenaga kependidikan UNS untuk jabatan fungsional tertentu terdiri dari Ahli yaitu: Utama, Madya, dan Pertama. Sedangkan untuk Pegawai Terampil terdiri dari: Penyelia, Pelaksana Lanjutan, dan Pelaksana.	Jenjang Karir Tenaga Kependidikan	
60.	A: Kalau menurut Bapak, prinsip mana saja yang sudah dilakukan UNS pada tahapan jenjang karir?		
61.	I.1: Ya kalau menurut saya dalam penyusunan jenjang karir di UNS harus dilandasi prinsip akuntabilitas, independensi, dan <i>fairness</i> .		<i>accountability, independency, fairness.</i>
62.	A: Mengapa begitu Pak?		
63.	I.1: Karena dalam pelaksanaan tugas dan kewajiban, seorang pegawai harus mengetahui apa tugas yang harus diemban secara akuntabel, apa yang		



	<p>harus dikerjakan serta sasaran apa yang akan dicapai, dimana hal ini juga akan berpengaruh pada penilaian prestasi kerja yang akhirnya berdampak pada jenjang karier mereka. Sedangkan ketika pengangkatan jabatan kami di bagian kepegawaian selalu mengedepankan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, jenjang pangkat, dan syarat objektif lainnya secara adil serta bebas dari intervensi pihak manapun. Kalau ingin melihat lebih jelas nanti mbak bisa minta ke Bu Dian SOP nya yang disertai dengan bagan alir.</p>		
64.	<p>A: hehehe... iya Pak terima kasih, langsung ke bagian akhir mengenai pemberian <i>reward</i> dan <i>punishment</i>. Bagaimana UNS menerapkan sistem reward dan punishment?</p>		
65.	<p>I.1: Jika ada pegawai yang berprestasi ya kita ikutkan pemilihan pegawai berprestasi baik di tingkat UNS, Provinsi, maupun Pusat/Nasional. Jika ada pegawai yang melanggar aturan atau bekinerja buruk ya akan kita kenakan sanksi/hukuman sesuai PP No. 53 Tahun 2010.</p>	<p>Pemilihan Pegawai Berprestasi, Sanksi hukuman tentang disiplin PNS</p>	
66.	<p>A:Kemudian, menurut pandangan Bapak bagaimana implementasi prinsip GUG di UNS terhadap pemberian <i>reward</i> dan <i>punishment</i></p>		



IMPLEMENTASI PRINSIP-PRINSIP GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE DALAM PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI UNIVERSITAS SEBELAS MARET SURAKARTA

B. ANINDYA NANDI W. , Prof. Dr. Ir. Sahid Susanto, M.S. ; Prof. Ir. Sudjarwadi, M.Eng., Ph.D

Universitas Gadjah Mada, 2016 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

	bagi para pegawainya?		
67.	I.1: yang jelas ketika memberikan <i>reward</i> ataupun sanksi kita selalu berpedoman pada peraturan yang ada, tertib aturan begitu istilahnya, jadi kita lakukan secara adil, adil seadil-adilnya dan tidak pandang bulu.		<i>Fairness</i>
68.	A: Oh begitu.. terima kasih atas kesempatan yang diberikan, informasi yang Bapak berikan sangat bermanfaat bagi penelitian yang saya kerjakan.		
69.	I.1: Sama-sama mbak, mungkin untuk lebih jelas atau lebih lengkapnya bisa bertanya pada Ibu Dian dan Pak Joko.		
70.	A: Iya, terima kasih Pak.		

I-2 (JOK)

Ruang Bagian Kepegawaian UNS, Kantor Pusat UNS

A = Anindya

NO	TRANSKRIP VERBATIM	KATEGORI	KATEGORI
		Tahapan Pengelolaan MSDM	Implementasi GUG terhadap MSDM
1.	A: Selamat Siang Pak Joko, saya ingin meminta waktu Bapak sebentar untuk wawancara terkait penelitian saya tentang implementasi <i>good university governance</i> terhadap pengelolaan sumber daya manusia di UNS.		
2.	I.2: Ya mbak, <i>monggo...</i> Saya sudah membaca sekilas proposal penelitian mbak Anindya... Itu ada lima prinsip ya? Terus diimplementasikan dari tahap rekrutmen sampai pemberian <i>reward</i> ? <i>Bukannya</i> mbak sudah mewawancara Bu Dian dengan Pak Kabag ya, <i>hehehe</i> masih perlu ya saya dijadikan nara sumber? Harusnya pertanyaannya lebih dikit <i>dong</i> ya, kan sebelumnya sudah diborong sama Pak Suwarno dan Bu Dian, <i>hahaha...</i>		
3.	A: Iya Bapak, kurang lebih gambaran umumnya seperti itu. <i>Hehehe</i> , iya Bapak semoga dengan wawancara ini bisa menambah lagi informasi yang		



IMPLEMENTASI PRINSIP-PRINSIP GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE DALAM PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI UNIVERSITAS SEBELAS MARET SURAKARTA

B. ANINDYA NANDI W. , Prof. Dr. Ir. Sahid Susanto, M.S. ; Prof. Ir. Sudjarwadi, M.Eng., Ph.D

Universitas Gadjah Mada, 2016 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

	saya perlukan.		
4.	I.2: <i>Oke</i> , lalu mau mulai darimana?		
5.	A: Menurut Bapak seberapa penting peran sumber daya manusia dalam pengelolaan organisasi perguruan tinggi di UNS?		
6.	I.2: Ya penting sekali, mengingat eksistensi manajemen SDM di UNS menjadi <i>challenge</i> untuk memenuhi tuntutan atau kebutuhan dari para <i>stakeholdernya</i> . Dimana manajemen SDM dalam hal ini bagian kepegawaian UNS lebih memfokuskan pekerjaannya dalam hal <i>memenej</i> segenap potensi dosen maupun tenaga kependidikan. Sehingga pada akhirnya manajemen SDM perguruan tinggi mampu menampilkan profil dosen dan tenaga kependidikan profesional sesuai dengan budaya kerja <i>UNS ACTIVE</i> .	Peran penting SDM	
7.	A: Lalu bagaimana menciptakan tata kelola manajemen sumber daya manusia yang baik menurut Bapak selaku pemangku kepentingan di bagian kepegawaian ini?		
8.	I.2: Untuk mewujudkan tata kelola manajemen SDM yang baik, kami menyadari banyak hal yang mesti dilakukan oleh pimpinan puncak hingga level terendah, dimana staf kepegawaian sebagai penunjang akademik mesti mampu bekerja	Tata Kelola MSDM	



	menghadirkan dosen profesional dengan melayani penuh, menginventaris kebutuhan dosen, berinovasi untuk mencari solusi, dan menjalin hubungan dengan berbagai <i>stakeholders</i> yang terkait.		
9.	A: Menurut Bapak seberapa penting prinsip transparansi dalam melaksanakan rekrutmen sumber daya manusia di UNS?		
10.	I.2: Wah ya penting sekali mbak, karena kita memang mengutamakan transparansi dalam setiap tahapan rekrutmen ya, semua benar-benar adanya. Kita mulai dari awal sekali prinsip transparansi itu, selain untuk mewujudkan tata kelola yang baik, transparansi penting untuk mengetahui sebenarnya berapa sih jumlah SDM yang akan direkrut, dan itu semua melibatkan banyak pihak baik dari masing-masing unit kerja maupun fakultas.		Transparansi
11.	A: Mekanismenya bagaimana ya Pak?		
12.	I.2: Kita bagian kepegawaian mengumumkan pada masing-masing unit kerja, jika kekurangan staf dosen atau tenaga kependidikan untuk secepatnya diusulkan ke kantor pusat UNS, sehingga kami dapat dengan segera menindaklanjuti usulan tersebut. Tentunya kami analisis terlebih dahulu	Rekrutmen SDM	



	<p>ya, tidak langsung di-acc begitu. Kami dari awal pun sudah menghimbau pihak-pihak yang berkepentingan dalam pengusulan kebutuhan SDM di masing-masing unit kerja agar mengajukan secara transparan untuk mengantisipasi adanya pembludakan jumlah pegawai di suatu unit kerja, padahal mungkin <i>kan</i> ada beberapa unit kerja yang justru kekurangan pegawai.</p>		
13.	<p>A: Untuk tahapan seleksi sendiri, bagaimana gambaran umum seleksi yang dilakukan oleh UNS dengan mengacu peraturan pada Dikti dan Panselnas?</p>		
14.	<p>I.2: Secara umum untuk seleksi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di UNS ada dua tahapan ya, ada TKD dan TKB. TKD itu yang buat soal dari Panselnas Kemenpan-RB, nanti sistem gugur. Jika TKD tidak lolos maka tidak akan bisa lanjut ke TKB. Nah, di TKD itu ada <i>passing grade</i>-nya. Ada 3 macam jenis tes yang diujikan di TKD yaitu Tes Karakteristik Pribadi, Tes Intelenjesia Umum, dan Tes Wawasan Kebangsaan. Untuk UNS sendiri TKB antara tenaga pendidik dengan tenaga kependidikan juga berbeda, tapi keduanya memiliki kesamaan yaitu sama-sama ada tes wawancaranya juga. TKB untuk tenaga pendidik dengan <i>micro-teaching</i>, yaa kayak ngajar di</p>	<p>Seleksi MSDM TKD TKB</p>	



	<p>kelas gitu, nanti dinilai oleh masing-masing dosen fakultas yang bersangkutan. Kalau TKB tenaga kependidikan tergantung jabatan yang dilamarnya, misalnya pranata komputer ya tesnya langsung dengan hal-hal yang berkaitan dengan komputer.</p>		
15.	<p>A: Oh begitu, lalu untuk mengumumkan masing-masing peserta yang lolos seleksi untuk tiap tahapan tes, dari TKD ke seleksi administrasi dan ke TKB, bagaimana mekanismenya Pak? Mengingat bahwa ketentuan kelulusan seorang peserta terkadang dibumbui dengan isu KKN, <i>hehehe</i></p>		
16.	<p>I.2: Saya rasa <i>kok</i> sudah ga ada lagi ya KKN dalam seleksi CPNS sekarang ini, kan semuanya pakai sistem CAT mbak, dan hasilnya langsung keluar ditampilkan di layar, ga bisa <i>ngotak ngatik</i> skor juga. Kami tenaga kependidikan yang ditunjuk sebagai panitia tentu kami akan berusaha sebaik mungkin untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya, kalau masalah kolusi misalnya tentu tidak mungkin ya mbak, karena seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya kalau tes cpns ini menggunakan sistem CAT yang mana langsung dapat diketahui nilai atau hasil skornya, sehingga tidak ada celah seperti tradisi lama yang</p>		<i>Accountability</i>



	<p>mungkin <i>Iho</i> ya ditudingkan selama ini kalau kebanyakan tes CPNS tidak bersih, itu dulu, ganti presiden ganti pimpinan, ya ganti sistemnya. Sehingga kami benar-benar melaksanakan tugas sebagai panitia penyelenggara dengan akuntabel.</p>		
17.	<p>A: Mohon maaf sebelumnya Pak, tapi kalau untuk TKB kan tidak menggunakan sistem CAT, jadi apakah bisa dipastikan misalnya panitia yang mewawancarai dapat bersikap profesional ketika melakukan penilaian?</p>		
18.	<p>I.2: Seharusnya iya! (menjawab dengan tegas) meskipun itu kembali ke pribadi masing-masing pewawancara, tapi pada dasarnya kami akan memberikan penilaian dengan adil, tidak membedakan peserta, kalau memang mereka punya <i>skill</i> yang bagus ya kami nilai bagus apa adanya tidak ada penambahan atau pengurangan. Kalau masalah yang sudah magang di UNS (non-pns) yang ikut tes cpns ini pun juga tidak kami anak emas-kan, semua sama baik orang umum maupun yang sudah bekerja di UNS. Hanya saja mungkin untuk yang calon dosen berbeda ya, jika nilai TKB nya mungkin akan diprioritaskan untuk calon dosen yang sudah mengajar atau mengabdikan di UNS.</p>		



19.	A: Maaf sebelumnya ya Pak, tetapi saya mendengar <i>slentingan</i> begitu, jadi akan diprioritaskan bagi tenaga honorer baik dosen maupun tenaga kependidikan, sehingga peserta umum yang lain hanya sebagai “penggembira” saja, <i>hehehe...</i>		
20.	I.2: Tidak, tidak seperti itu mbak... Hanya <i>slentingan</i> yang tidak bisa dipertanggungjawabkan kebenarannya itu.		
21.	A: <i>Hehehe</i> iya Pak, semoga memang benar-benar transparan <i>nggih</i> Pak semua proses seleksi CPNS sekarang ini.		
22.	I.2: Ya pasti ketika melakukan seleksi kami akan dengan jelas dan transparan memberikan setiap pengumuman terkait penerimaan cpns, biasanya kami akan umumkan di website UNS mbak, sehingga bisa diakses oleh semua pelamar. Agar terlihat transparan, bahwa memang tidak ada itu sekarang KKN seperti isu-isu sebelumnya. Jadi ya ini murni hasil dari kemampuan masing-masing pelamar.		<i>Transparency</i>
23.	A: Apakah ada gangguan atau hambatan ketika melaksanakan seleksi Pak?		
24.	I.2: Hambatan itu selalu ada mbak, misalnya pernah pada hari kedua pelaksanaan tes, sistem CAT dari pusat		



	(dari kemenPAN-RB) itu <i>ngadat</i> , kami selaku panitia pada awalnya bingung karena banyak para peserta yang sudah mengerjakan soal di tengah jalan dan tidak bisa meneruskan lagi sehingga otomatis nilai skor mereka semua dibawah <i>passing grade</i> karena banyak soal yang belum terjawab, akhirnya kami menghubungi pihak pusat, dan pihak pusat pun mengakui bahwa <i>servernya</i> sedang <i>down</i> , sehingga kami diperbolehkan oleh panitia pusat untuk melakukan tes ulang. Ga kebayang kan mbak, kalau misalnya ga diulang, mbak udah belajar mati-matian lalu pada hari-H sistemnya tidak berfungsi, pasti kecewa karena harapan menjadi seorang PNS sudah menjadi impian banyak peserta yang ikut tes.		
25.	A: Wah itu gangguan yang krusial sekali ya Pak...		
26.	I.2: <i>Lha</i> ya iya jelas, makanya kami selalu berupaya sebaik mungkin untuk mengatasi kendala-kendala atau gangguan yang mungkin timbul ketika pelaksanaan tes berlangsung.		
27.	A: <i>Hehehe</i> iya Pak, terima kasih atas penjelasannya, saya lanjutkan ke tahapan ketiga yaitu penempatan pada jabatan yang sesuai. Bagaimana mekanisme penempatan formasi jabatan yang sesuai dengan kualifikasi pelamar?		



28.	I.2: Pertama kali yang dilakukan adalah mengusulkan kebutuhan pegawai atau formasi, setelah itu kebutuhan pegawai disusun berdasarkan usulan dari unit kerja terkecil dan berdasarkan analisis beban kerja. Perlu diingat bahwa rencana penempatan dan nama jabatan sudah diinformasikan pada pengumuman rekrutmen CPNS.	Penempatan pada tugas dan jabatan yang sesuai	
29.	A: Sejauh mana pihak kepegawaian dapat menerapkan prinsip <i>the right man in the right job</i> ?		
30.	I.2: Jadi begini ya mbak, tujuan utama penempatan seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat harus dilihat dari proses pencocokan. Seberapa baik seorang pegawai cocok dengan pekerjaan akan memengaruhi jumlah dan kualitas kerja pegawai. Pencocokan ini juga akan mendorong terciptanya prinsip akuntabilitas dimana pegawai akan menjalankan amanah yang diterima dalam pengelolaan organisasi dengan sebaik-baiknya.		<i>Accountability</i>
31.	A: Kemudian, bagaimana proses yang dilakukan pada tahapan pelatihan dan pengembangan?		
32.	I.2: Setelah peserta ditempatkan pada jabatan yang sesuai, maka peserta tersebut wajib untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan. Untuk	Pelatihan dan Pengembangan MSDM	



	<p>tahap awal para peserta akan menjalani pra-jabatan (prajab) yang biasanya akan dilakukan selama satu bulan penuh. Walau sudah lolos cpns tidak berarti para peserta langsung diangkat, ada masa percobaan atau kita biasa menyebut masa magang selama satu tahun. UNS mewajibkan untuk CPNS dosen wajib mengikuti pembekalan di bidang pekerti dan bahasa Inggris.</p>		
33.	<p>A: Sewaktu mewawancarai Ibu Dian, beliau menjelaskan bahwa pelatihan dengan pengembangan itu berbeda, jadi sebenarnya ada perbedaan ya Pak antara pelatihan dengan pengembangan bagi pegawai baru dengan pegawai lama?</p>		
34.	<p>I.2: Hmm (sambil berpikir...) Jadi, setelah lolos menjadi CPNS dan penempatan pada tugas dan jabatan yang sesuai, proses selanjutnya adalah memberikan pelatihan dan pengembangan bagi para pegawai tersebut. Tetapi perlu digarisbawahi bahwa untuk proses pelatihan biasanya diberikan kepada pegawai yang benar-benar baru, dalam artian baru saja lolos sebagai cpns, untuk proses pengembangan diberikan kepada pegawai yang sudah lama bekerja, ya untuk meningkatkan atau menambah <i>skill</i>nya begitu.</p>		
35.	<p>A: Oh begitu... UNS juga memberikan</p>		



	kesempatan yang luas ya Pak bagi para pegawainya untuk menambah <i>skill</i> nya?		
36.	I.2: Tentu saja UNS memberikan banyak kesempatan bagi para pegawainya baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan untuk meningkatkan <i>skill</i> dan pengetahuan mereka dengan berbagai cara, ada yang disekolahkan di dalam dan luar negeri, ada yang <i>diikutin</i> diklat, kursus, seminar. Semua itu penting agar mereka dalam melakukan tugas dan jabatannya semakin terampil melayani para mahasiswa khususnya. Misalnya kalau dosen karena disekolahkan pastinya ilmunya tambah dan menjadi lebih pintar, jadi ya diharapkan dapat mengajar mahasiswa dengan pengetahuan yang mumpuni, jadi menghasilkan lulusan UNS yang berkualitas secara akademis. Kalau untuk tenaga kependidikan ya misalnya saja teknisi komputer atau para laboran setelah disekolahkan atau diikutkan kursus maka <i>skill</i> nya nambah sehingga mereka dapat melayani mahasiswa dengan baik, dan kesemuanya itu secara simultan dapat membentuk atmosfer akademik yang baik di lingkungan kampus UNS.		
37.	A: Contoh konkret yang sudah dilakukan UNS untuk mengembangkan <i>skill</i> para pegawai itu apa saja Pak?		



38.	I.2: Adapula untuk pengembangan pegawai itu kami memberikan kesempatan studi lanjut baik melalui tugas belajar maupun izin belajar, lalu juga diklat teknis tertentu untuk para arsiparis, pustakawan, pranata laboratorium, dan lain sebagainya. Diklat kepemimpinan juga ada untuk para PNS yang akan atau telah menduduki jabatan struktural, juga beberapa kursus atau pelatihan lainnya yang dapat menunjang kinerja mereka dalam melaksanakan pekerjaan yang diembannya.	Studi Lanjut Diklat Kepemimpinan Diklat Teknis	
39.	A: Jadi apakah sebenarnya diklat itu wajib bagi semua pegawai?		
40.	I.2: Iya, diklat adalah suatu keharusan dan merupakan bagian dari upaya pengembangan sumber daya manusia, karena diklat bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional.		
41.	A: Kalau UNS unit PPSDM ya Pak yang mengurus tentang diklat?		
42.	I.2: Iya, melalui Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia UNS para pegawai dibina keahlian dan keterampilannya sehingga dapat menjadi sumber daya manusia yang unggul dan memiliki <i>global capability</i> .	PPSDM UNS	



43.	A: Lanjut ke tahapan penyusunan jenjang karir ya Pak, seperti yang sudah dijelaskan Ibu Dian sebelumnya bahwa ada yang namanya KP Pilihan, apa saja ya Pak persyaratannya agar dapat mengikuti KP pilihan? Kemudian bagaimana Bapak sebagai kassubag melakukan penilaian terhadap prestasi kerja bawahan Bapak?		
44.	I.2: Jadi, untuk jabatan struktural, ada KP atau Kenaikan Pangkat pilihan yaitu: sudah menduduki jabatan dan diklat PIM 4, sudah lulus tes, dan usia memenuhi persyaratan seperti pada SK Rektor 99/UN27/KP/2012. Secara umum, saya sebagai atasan melakukan penilaian kinerja secara objektif dan berdasarkan atas prestasi kerja. Tidak pilih-pilih kayak <i>in-groups</i> atau <i>out-groups</i> begitu. Jika bawahan saya memiliki kinerja yang bagus tentu saya akan nilai juga kinerja dengan bagus, dan mempromosikannya jika memang orang tersebut layak untuk dipromosikan, begitu pula sebaliknya. Sehingga diharapkan semua pegawai dapat berkompetisi dengan sehat, tidak ABS (Asal Bapak Senang) padahal kenyataannya tidak sesuai target kinerjanya, diharapkan pula mereka itu tau apa tupoksi kerjanya. Jadi tidak ada istilah kayak zaman dulu kalau PNS kerjanya nyantai, sekarang tidak	Penyusunan Jenjang Karir KP Pilihan	<i>Independency</i> <i>Fairness</i>



	begitu, semua bekerja untuk mencapai target, kalau tidak mereka juga tidak akan berkembang <i>toh</i> karirnya. Dalam menentukan kenaikan pangkat pun tidak <i>ngasal</i> , karena semua ada datanya, ada <i>recordnya</i> , ada beberapa syarat yang harus dipenuhi.		
45.	A: Berhubung Bapak sebagai kassubag tenaga pendidik, saya ingin bertanya bagaimana mekanisme jenjang karir dosen?		
46.	I.2: Sebelumnya saya jelaskan dulu ya pengertian dosen menurut UU Dikti Tahun 2012. Menurut Undang-undang Dikti Tahun 2012, dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarluaskan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi melalui Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian kepada Masyarakat. Jenjang karir dosen di UNS atau yang disebut juga dengan jenjang karir jabatan fungsional dosen yang terdiri dari: Guru Besar, Lektor Kepala, Lektor, dan Asisten Ahli). Mungkin	Jenjang Karir Dosen	



	<p>juga sudah dijelaskan oleh Pak Suwarno mengenai mekanismenya ya. Jenjang karir dosen ditetapkan berdasarkan jumlah angka kredit yang dimiliki setelah ditetapkan oleh pejabat yang berwenang menetapkan angka kredit, dimana terdapat jumlah angka kredit kumulatif tertentu yang harus dipenuhi untuk kenaikan pangkat. Perolehan angka kredit tersebut didapatkan dengan melihat Beban Kerja Dosen (BKD). Selain BKD, penyusunan jenjang karir dosen di UNS juga berdasarkan pada Sistem Pengembangan Profesionalisme Dosen UNS menurut Peraturan Rektor UNS Nomor: 222/UN27/PP/2012.</p>		
47.	A: Iya Pak hampir sama persis seperti yang dijelaskan oleh Pak Suwarno sebelumnya.		
48.	A: Lanjut ke tahap terakhir ya Pak, Tahap Penegakan Disiplin dan Pemberian Penghargaan. Bagaimana UNS menerapkan sistem <i>reward</i> dan <i>punishmentnya</i> kepada para pegawainya?		
49.	I.2: Banyak ya mbak. Kalau pemberian	Pemberian <i>Reward</i>	



	<p><i>reward</i> misalnya dengan pemberian beasiswa dan bantuan studi lanjut berdasarkan SK Rektor No.465/UN27/KU/2013, kemudian memberikan kesempatan tugas belajar atau izin atas biaya sendiri, memberikan kesempatan untuk mengikuti bimtek diklat atau kursus, pengikutsertaan dosen dan tenaga kependidikan yang berprestasi. Untuk pemberian sanksi contohnya ya ada memberikan teguran atau peringatan, penjatuhan hukuman disiplin, pemotongan uang peningkatan kinerja SDM apabila terlambat datang atau pulang mendahului jam kerja misalnya.</p>	<p>dan <i>Punishment</i> Studi Lanjut Izin Belajar Bimtek Diklat Kursus Teguran Peringatan Pemotongan Tunjangan</p>	
50.	<p>A: Oh begitu, kemudian apakah ada permasalahan atau kendala yang dihadapi ketika melakukan pembinaan terkait dengan <i>reward</i> dan <i>punishment</i> yang diberikan?</p>		
51.	<p>I.2: Tentu ada mbak, terdapat kendala karena pembagian tugas antar pegawai yang kadang belum merata, hal ini disebabkan karena masih adanya PNS yang tidak mampu dan tidak mau mungkin disebabkan beberapa hal antara masih tingginya rasa <i>ewuh-pekewuh</i>, trus penilaian kinerja PNS (DP3) yang masih subyektif dan tidak berdasarkan target kerja.</p>	<p><i>Ewuh pekewuh</i> Penilaian Subjektif Pembagian tugas tidak merata</p>	
52.	<p>A: Lalu, bagaimana cara Bapak untuk memberikan <i>reward</i> dan <i>punishment</i></p>		



IMPLEMENTASI PRINSIP-PRINSIP GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE DALAM PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI UNIVERSITAS SEBELAS MARET SURAKARTA

B. ANINDYA NANDI W. , Prof. Dr. Ir. Sahid Susanto, M.S. ; Prof. Ir. Sudjarwadi, M.Eng., Ph.D

Universitas Gadjah Mada, 2016 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

	bagi bawahan Bapak yang mungkin keadaannya seperti yang Bapak contohkan di atas?		
53.	I.2: Ketika memberikan <i>reward</i> dan <i>punishment</i> harus diberikan dengan adil terutama ketika menjatuhkan sanksi atau <i>punishment</i> , agar tidak menimbulkan konflik/permasalahan.		<i>Fairness</i>
54.	A: Saya rasa cukup Bapak, terima kasih atas waktu yang diberikan oleh Bapak.		
55.	I.2: Iya mbak, silakan panggil saya lagi jika ada hal ataupun informasi yang masih perlu untuk digali <i>hehehe</i>		
56	A: Iya Bapak, terima kasih.		

I-3 (DSU)

Ruang Bagian Kepegawaian UNS, Kantor Pusat UNS

A = Anindya

NO	TRANSKRIP VERBATIM	KATEGORI	KATEGORI
		Tahapan Pengelolaan MSDM	Implementasi GUG terhadap MSDM
1.	A: Selamat siang Bu Dian, terima kasih atas waktu yang telah diberikan.		
2.	I.3: Ya mbak, jadi apa yang akan mbak tanyakan?		
3.	A: Menurut Ibu seberapa penting peranan sumber daya manusia atau SDM di dalam suatu organisasi, khususnya institusi perguruan tinggi di UNS?		
4.	I.3: Staf atau SDM di UNS memegang peranan yang sangat strategis. Harus diingat bahwa kualitas lulusan salah satunya ditentukan oleh kualitas SDM <i>lho</i> , terutama dosen. Mengingat peran utama sumber daya manusia ini, pimpinan perguruan tinggi berkewajiban mengelola SDM untuk mengimplementasikan sistem manajemen agar dapat efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pimpinan perguruan tinggi bertanggung jawab terhadap pengelolaan SDM karena SDM merupakan pelaku utama dalam meningkatkan kualitas pendidikan di perguruan tinggi.		
5.	A: Kemudian, saya ingin bertanya mengenai		



	<p>implementasi GUG yang dari awal kemarin sudah sempat Ibu baca mengenai proposal penelitian saya. Langsung saja <i>nggih</i> Bu. Berhubung Ibu selaku kassubag tenaga kependidikan, bagaimana <i>sih</i> mekanisme rekrutmen dan seleksi cpns untuk tenaga kependidikan sendiri?</p>		
6.	<p>I.3: Jadi begini, tahap awal untuk rekrutmen dan seleksi cpns ada beberapa tahap, mungkin Pak Suwarno sudah menjelaskan gambaran umumnya. Tetapi yang perlu diperhatikan adalah ketika kami sebagai panitia melakukan rekrutmen dan seleksi cpns tentu saja berpedoman pada instansi pusat. Di sini ada 2 instansi pusat yang terlibat. Pertama adalah KemenPAN-RB sebagai panselnas atau Panitia Seleksi Nasional CPNS di seluruh kementerian/lembaga negara di seluruh Indonesia. Kedua adalah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang memiliki banyak sekali unit kerjanya (baik dari universitas negeri, politeknik, kopertis, akademi komunitas, itjen, setjen, beberapa ditjen dari ditjen PAUD hingga ditjen dikti).</p>		
7.	<p>A: <i>Oh begitu</i>, jadi yang memiliki wewenang pusat untuk penentuan syarat-syarat atau kualifikasi peserta itu Kemdikbud ataukah KemenPAN-RB?</p>		
8.	<p>I.3: Sebentar mbak, saya tadi belum selesai menjelaskan <i>hehehe</i>. Jadi di tahun 2014 ini memang berbeda ya, lain daripada tahun-tahun sebelumnya, jika tahun sebelumnya tes tahap pertama menggunakan LJK, tahun ini</p>	Sistem CAT	



	menggunakan sistem CAT atau komputerisasi. Dimana, wewenang pusatnya ada di KemenPAN-RB, semua soal ujian dan software nya berasal dari KemenPAN-RB.		
9.	A: Nah, lalu wewenang Kemdikbud dimana Bu?		
10.	I.3: Jadi gini, untuk TKD semua itu memang terpusat dari KemenPAN-RB soal-soal ujiannya menggunakan sistem CAT, namun setelah TKD kan ada tahapan lagi TKB, nah di TKB inilah Kemdikbud berhak mengatur sendiri sistem ujiannya, ada yang menggunakan wawancara, ada yang ujian tes bidang disiplin ilmu, ada juga tes psikotes atau tes bahasa inggris. Tergantung mau Buai yang mana. Berhubung unit kerja Kemdikbud juga sangat banyak, maka Kemdikbud menyerahkan mekanisme pelaksanaan TKB di masing-masing unit kerja. Misalnya ni kayak UNS, Kemdikbud menyerahkan mekanisme TKB ke UNS mau seperti apa. Jadi nanti kita dari bagian kepegawaian rapat lalu menentukan tes apa saja yang akan diujikan pada saat pelaksanaan TKB, begitu mbak...	Tes Kemampuan Dasar (TKD)	Tes Kemampuan Bidang (TKB)
11.	A: Oh begitu ya Bu... Berarti ada pedomannya juga ya UNS ketika melaksanakan perekrutan cpns?		
12.	I.3: Oh ya jelas ada mbak, perekrutan CPNS di UNS ya berdasarkan pada aturan pemerintah pusat yang mengacu pada PP No. 98 tahun 2000 jo PP No. 11 tahun 2002 dan Keputusan Kepala BKN No. 11 tahun 2002, dalam hal ini	Rekrutmen CPNS	



	adalah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, yang dinaungi oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (Dikti). Itu nanti ada persyaratan umum dan khusus yang harus dipenuhi oleh calon peserta yang akan mendaftar begitu... Dalam proses perekrutan kami pihak UNS hanya sebatas mengusulkan saja nama jabatan-jabatan dan kualifikasi khusus yang diperlukan, karena kualifikasi umum sudah ditentukan dari pusat mbak. Bahkan di atas Dikti, yaitu dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan langsung. <i>Lha wong</i> , tesnya aja yang TKD itu yang buat orang Panselnas dari kementerian PAN-RB		
13.	A: Kira-kira apa saja persyaratannya ya Bu?		
14.	I.3: Wah ya banyak sekali mbak, saya ga hafal detailnya <i>je hehehe....</i> Yang pasti persyaratan umumnya ada batas maks untuk umur, sehat jasmani, rohani dan bebas NARKOBA, berkelakuan baik dan tidak pernah dihukum penjara. Kalau untuk persyaratan khusus. Kalau untuk persyaratan khusus bisa dilihat pada masing-masing unit kerja. Atau biar lebih jelas mbak bisa buka website panselnas.kemenpan.go.id, nanti disitu ada secara detail persyaratannya.	Persyaratan Umum Persyaratan Khusus	
15.	A: Iya Bu, terima kasih informasinya. Lalu untuk proses seleksinya bagaimana mekanismenya ya Bu?		
16.	I.3: Yah sebenarnya sama <i>sih</i> ya mbak proses seleksi antara tenaga pendidik atau dosen dengan tenaga kependidikan. Mereka harus	TKD Sistem CAT TKB	



	<p>mendaftar dulu di Panselnas, kemudian jika lolos maka mereka akan ikut te TKD dengan sistem CAT, mereka yang lolos TKD atau yang memenuhi persyaratan wajib mengikuti seleksi administrasi dengan mengirimkan berkas ada fotokopi KTP, Asli <i>print-out</i> registrasi pendaftaran <i>online</i>, fotokopi ijazah beserta transkrip nilai yang sudah dilegalisir, dan beberapa kelengkapan tambahan tergantung unit kerja masing-masing. Lalu jika lolos seleksi administrasi baru lah mereka mengikuti TKB. Nah untuk UNS kami menerapkan sistem TKB yang berbeda antara tenaga pendidik dengan tenaga kependidikan.</p>		
17.	<p>A: Maksudnya bedanya apa ya Bu? Dipisahkan begitu tesnya?</p>		
18.	<p>I.3: Untuk unit kerja di UNS, TKB dibedakan menjadi dua yaitu: khusus dosen, TKB meliputi ujian Bahasa Inggris, substansi, wawancara fakultas, dan wawancara universitas oleh PR I, PR II, PR III, dan PR IV UNS. Sedangkan untuk tenaga kependidikan meliputi ujian bahasa Inggris untuk pekerjaan (<i>English at Work</i>), keterampilan komputer, substansi, dan psikotes.</p>		
19.	<p>A: Menurut Ibu prinsip GUG mana saja yang sudah diimplementasikan pada proses seleksi tenaga kependidikan di UNS?</p>		
20.	<p>I.3: Mana ya... (sembari membaca proposal penelitian), ya.. kalau menurut saya yang paling penting transparansi ya mbak, soalnya dulu itu ada mbak yang protes terkait proses</p>		Transparansi



	<p>pengumuman TKB, jadi kesannya kami pihak UNS terlalu mendadak memberikan pengumuman, sehingga mereka yang lolos ke tahap TKB belum ada persiapan sama sekali, jadi katanya menyulitkan untuk orang dari luar kota Solo. Padahal terkadang juga dari pusatnya yang ngasih pengumuman juga telat, lalu ada batas waktu yang ditetapkan dari pusat dan kita terpaksa juga mengumumkan apa adanya tanpa adanya tambahan atau perpanjangan waktu, sehingga terkesan kurang transparan dan banyak peserta yang protes.</p>		
21.	<p>A: Oh begitu ya Bu, <i>hehehe</i> berarti keterbukaan informasi penting sekali ya Bu? Padahal misalnya saya sebagai pihak pelamar maunya juga <i>cepat-cepet</i> diumumkan Bu, malah kadang kita jadi suozon kenapa ga diumumkan ya, <i>jangan-jangan..... hehehe....</i></p>		
22.	<p>I.3: Iyakah? <i>Hahaaha...</i> Ya harap maklum ya mbak, kami juga ingin memberikan pelayanan yang terbaik, namun kami juga memiliki keterbatasan. Tapi yakinlah bahwa sekarang semua murni bebas KKN, ganti pemimpin ganti aturan ganti juga lah budaya kerjanya... Kami bagian kepegawaian selalu berusaha mengedepankan transparansi mbak, kami khususnya yang menjadi panitia penerimaan CPNS selalu memberikan informasi yang <i>up-to-date</i> ketika memberikan informasi kepada para pelamar, sehingga para pelamar dapat dengan jelas mengikuti arahan atau petunjuk dalam proses seleksi. Pengumuman selalu kami <i>update</i> di website uns.ac.id, pun</p>		



	<p>pula kami mencantumkan nomor telepon yang dapat dihubungi jika para pelamar ada hal penting yang ingin ditanyakan. Setiap tahapan seleksi akan kami umumkan dengan sigap dan cepat untuk di-<i>upload</i> dengan rincian nilai dari masing-masing peserta, sehingga tidak menimbulkan kekhawatiran akan adanya kecurangan.</p>		
23.	<p>A: Lalu untuk TKB cara penilaiannya bagaimana ya Bu?</p>		
24.	<p>I.3: Memang untuk TKB kami dari pihak UNS yang melakukan penilaian, tergantung dari formasi apa yang dilamar, jika yang dilamar adalah formasi tenaga kependidikan maka yang melakukan penilaian adalah panitia yang bekerja di bidang SDM di bagian kepegawaian UNS, tetapi jika yang dilamar adalah tenaga pendidik maka yang menjadi panitia adalah masing-masing fakultas yang bersangkutan, karena ada tes seperti <i>micro-teaching</i> gitu ya mbak, <i>kan</i> yang mengerti begitu para dosen yang sudah berpengalaman, jadi bisa menilai apakah sang calon dosen tersebut berkompeten untuk mengajar.</p>		
25.	<p>A: Pada tahap penempatan jabatan karena sudah diinformasikan sejak awal pengumuman, apa benar mereka yang lolos ke tahap akhir langsung ditempatkan ke masing-masing unit kerja? Apakah mungkin adanya penumpukan atau kekosongan pegawai?</p>		
26.	<p>I.3: Untuk tahapan penempatan ya langsung diinformasikan sejak awal pengumuman mbak,</p>	<p>Penempatan pada tugas dan jabatan</p>	



	<p>jadi begitu mereka lolos CPNS langsung bisa dialokasikan ke jabatan yang dibutuhkan oleh masing-masing unit kerja. Tapi ya tentunya dari awal diumumkan ke masing-masing unit kerja, apakah mereka membutuhkan tambahan pegawai baru atau tidak. Ketika unit kerja mengajukan pun juga tidak serta merta dikabulkan, jadi dianalisis dulu apakah memang benar-benar dibutuhkan. Jadi dari awal proses rekrutmen kami sudah menentukan formasi dan penempatan, sehingga ketika mereka lolos seleksi cpns, mereka langsung ditempatkan sesuai dengan formasi jabatan yang dilamarnya yang tentu saja sesuai dengan kualifikasi yang telah disyaratkan melalui tahapan tes yang mereka lalui. Bahkan sebelum tes cpns dimulai, kami bagian kepegawaian menginventarisir jumlah kebutuhan pegawai, ada tim khusus yang bertugas untuk menginventarisir kebutuhan pegawai di tiap unit kerja maupun fakultas. Sehingga diharapkan tidak terjadi kelebihan pegawai atau penumpukan bahkan kekosongan pegawai di masing-masing unit kerja atau fakultas.</p>		
27.	A: Kata Pak Suwarno kemarin, yang menentukan jumlah kebutuhan formasi tenaga kependidikan Ibu ya?		
28.	I.3: Oh iya saya mbak, saya kan kassubag tenaga kependidikan, namun sebenarnya ga semua juga, jadi saya inventarisir dari masing-masing unit kerja atau fakultas, setelah mereka mengirimkan jumlah kebutuhan formasi apa	Usulan kebutuhan formasi	



	<p>saja yang diperlukan, baru saya <i>crosscheck</i> lagi, jika memang benar-benar diperlukan ya akan saya masukan ke <i>checklist</i>... Tapi tentunya ya berdasarkan acc dari atasan, begitu selesai semua kan saya ajukan ke atasan <i>begitu</i>...</p>		
29.	<p>A: Oh <i>begitu</i>.. Jika Pak Suwarno berpendapat bahwa prinsip akuntabilitas penting dalam tahapan ini, kemudian menurut Ibu sejauh apa prinsip-prinsip GUG yang lain diimplementasikan pada tahapan ini?</p>		
30.	<p>I.3: Hmm... (sambil berpikir sejenak)... Kalau saya sih sebenarnya tidak hanya akuntabilitas, namun juga prinsip <i>independent</i>. Memang kalau ditelaah <i>sih</i> lebih utama akuntabilitas ya. Prinsip <i>independent</i> kan sebenarnya dilakukan oleh masing-masing pegawai di unit kerja atau fakultas yang berwenang melakukan inventarisir formasi kebutuhan pegawai, jadi misalnya di fakultas hukum, kekurangan tenaga perpustakaan fakultas, yang sebenarnya masih bisa di <i>handle</i> oleh pegawai yang ada di perpustakaan tersebut, di sinilah keteguhan keputusan dibuat, apakah akan menambah pegawai berdasarkan usulan pihak yang mungkin merasa keberatan terhadap beban kerjanya, atau tetap tidak menambah pegawai. <i>Independent</i> yang saya terjemahkan di sini adalah bebas dari intervensi ya mbak...</p>		<p><i>Accountability</i> <i>Independency</i></p>
31.	<p>A: Lalu bagaimana Ibu dan pihak kepegawaian dalam mempersiapkan formasi kebutuhan pegawai?</p>		



32.	<p>I.3: Ya tentunya kami harus dengan detail mempersiapkan ya mbak, unit mana saja yang kekurangan pegawai, berapa jumlah pastinya, apakah memang perlu atau mendesak sekali dilakukan penambahan pegawai, kualifikasi apa saja yang diperlukan untuk mengisi lowongan tersebut, mengajukan syarat-syarat khusus misalnya untuk jabatan kerja tertentu, <i>pun</i> pula penempatan kerjanya harus dialokasikan langsung, jadi kami memang benar-benar dengan matang menginventarisir kebutuhan pegawai di masing-masing unit kerja.</p>		
33.	<p>A: Lanjut untuk tahapan Pelatihan dan Pengembangan. Bagaimana UNS melakukan program pelatihan dan pengembangan bagi para pegawainya? Apakah dibedakan antara pegawai lama dengan pegawai baru?</p>		
34.	<p>I.3: Macam-macam mbak... Misalnya setelah mereka lolos CPNS, maka diwajibkan untuk magang satu tahun sesuai dengan unit kerja yang mereka lamar, setelah para peserta lulus magang satu tahun, maka sudah sah disebut sebagai PNS, bukan CPNS lagi. Para pegawai tersebut kemudian akan diikuti dalam proses pengembangan pegawai dengan diberikan bekal lebih mendalam sesuai bidang ilmu dan jabatan yang dipegangnya, hal ini yang membedakan dengan pelatihan mbak. Kalau pelatihan kan biasanya untuk pegawai baru, tapi kalau pengembangan untuk pegawai lama. Pengembangan meliputi diklat-diklat, studi lanjut, dan lain sebagainya.</p>	<p>Pelatihan Pengembangan Magang Diklat</p>	



35.	A: Jadi begitu ya perbedaannya untuk pelatihan dan pengembangan <i>hehehe</i> ... Saya kira sama saja, hanya peruntukannya saja ya Bu... Untuk prosedur-prosedurnya misal pegawai tugas belajar bagaimana Bu? Apakah harus izin atasan?		
36.	I.3: Iya semua pegawai harus izin atasan, baik menggunakan biaya sendiri maupun beasiswa <i>ya</i> ... Jadi misalnya untuk mereka yang ingin melanjutkan studi dengan biaya sendiri, tetap harus izin atasan dan waktu kuliahnya tidak pada saat jam kerja, biasanya sore sepulang kantor atau malam. Untuk beasiswa, sebelum mendaftar pun seharusnya mereka izin atasan dulu, jadi tidak <i>grudak gruduk</i> mendaftar sendiri, soalnya pernah kejadian ada pegawai yang lolos tes beasiswa namun terkendala administrasi karena tidak mendapat izin dari atasan, kalau sudah begitu kan jadi repot sendiri <i>toh hehehe</i> ...	Studi lanjut	
37.	A: <i>Hehehe</i> begitu ya Bu.. berarti semua harus ada izin...		
38.	I.3: Wah ya tentu <i>dong</i> harus... Nanti mbak bisa minta SOP nya banyak sekali mulai dari tugas belajar hingga diklat.		
39.	A: Namun di UNS sendiri ada lembaga yang khusus menaungi untuk pelatihan dan pengembangan pegawai ya Bu?		
40.	I.3: Ya tentu ada, namanya PPSDM atau Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia, yang bangunan baru itu <i>lho</i> mbak, samping toko buku UNS, kalau dari arah <i>boulevard</i> kiri jalan	PPSDM	



	sebelum jembatan.		
41.	A: Berarti memang setelah mereka lolos tes CPNS tahap akhir akan ada pelatihan atau pengembangan khusus dari UNS begitu ya Bu?		
42.	I.3: Ada, untuk pelatihan dan pengembangan bagi dosen dan staff kami mengadakan pelatihan tentunya seperti diklat prajab, kemudian PNS yang baru saja dilantik wajib menjalani orientasi pembekalan di bidang Pekerti dan Bahasa Inggris.		
43.	A: Pada tahapan selanjutnya yaitu penyusunan jenjang karir, apa pedoman utama UNS untuk melakukan mekanisme penyusunan jenjang karir?		
44.	I.3: Ada SK Rektor-nya mbak, kami bagian kepegawaian UNS berpedoman pada SK Rektor No.99 UN.27 KP 2012. Jadi secara umum kenaikan pangkat merupakan hak dari setiap PNS. Kenaikan pangkat akan diberikan kepada PNS yang telah memenuhi persyaratan tertentu. Selain itu, kenaikan pangkat dapat dipertimbangkan minimal 2 tahun untuk KP Pilihan dan 4 tahun untuk KP Reguler. UNS meyusun jenjang karir kenaikan pangkat agar para pegawainya dapat meningkatkan motivasi kerja serta yang paling utama adalah bisa menambah kesejahteraan.	Penyusunan Jenjang Karir	
45.	A: Maksudnya KP pilihan itu seperti apa ya Bu?		
46.	I.3: KP pilihan itu berpedoman pada SK Rektor No.99/UN27/KP2012, jadi jika aturan secara nasional membolehkan jenjang karir		



	<p>zig-zag, tetapi UNS tidak ingin membuat jenjang karir zig-zag. Dulu mbak kita punya pengalaman, jadi ada beberapa kassubag yang berasal dari laboran, mereka bisa lolos seleksi karena nilai tes potensi akademik atau TPA nya tinggi, namun ketika menjabat ternyata skill manajemen mereka kurang. Setelah dievaluasi dan dinilai kurang optimal, maka UNS memutuskan untuk membuat jenjang karir dengan pola yang jelas melalui SK Rektor No.99/UN27/KP2012. Sehingga yang dapat menduduki kepala jabatan struktural adalah dari fungsional umum, bukan fungsional khusus.</p>		
47.	<p>A: Oh begitu ya Bu... Bagaimana pihak kepegawaian melakukan mekanisme kenaikan pangkat untuk tenaga kependidikan?</p>		
48.	<p>I.3: Wah panjang sekali ya mbak tahapannya, nanti mbak bisa lihat di SOP nya. Tapi yang jelas kami mulai dari membuat daftar nominatif kenaikan pangkat dan membuat draf surat edaran atau surat pemberitahuan kenaikan pangkat, lalu menandatangani surat pemberitahuan, kemudian mengirim surat edaran kenaikan pangkat beserta daftar nominatifnya ke seluruh unit kerja, setelah itu menerima berkas usul kenaikan pangkat dari unit kerja/fakultas, hingga mengirim berkas usul kenaikan pangkat ke Kanreg I BKN untuk golongan III/c ke bawah, sedangkan untuk golongan III/d ke atas dikirim ke Kemdikbud.</p>	<p>Kenaikan Pangkat Tenaga Kependidikan</p>	
49.	<p>A: Wah panjang sekali ya Bu, iya nanti saya akan minta SOP nya jadi bisa dilihat dengan</p>		



	<i>detail</i> mekanismenya.		
50.	I.3: Oh ya silakan mbak...		
51.	A: Tenaga kependidikan kan banyak ya Bu, jadi untuk mekanisme KPnya sama semua atau berbeda Bu?		
52.	I.3: Tentu ada perbedaannya mbak, nanti mbak bisa lihat di SOP nya mulai dari tenaga arsiparis, pustakawan, atau tenaga administrasi umum. Jenjang karir PNS UNS ada jabatan struktural, fungsional tertentu, dan fungsional umum. Kalau jabatan struktural itu naik pangkatnya tiap empat tahun. Kalau fungsional tertentu naik pangkatnya itu berdasarkan angka kredit, jabatan fungsional tertentu ini meliputi non-dosen ya. Kalau fungsional umum sama kenaikan pangkatnya tiap empat tahun.		
53.	A: Iya Bu, terima kasih atas penjelasannya. Untuk tahap terakhir yaitu pemberian <i>reward</i> dan <i>punishment</i> , bagaimana UNS memberikan sanksi bagi pegawai yang tidak taat aturan ataupun penghargaan bagi pegawai yang berprestasi?		
54.	I.3: secara umum UNS telah menerapkan sistem remunerasi dengan 30% <i>pay for position</i> dan 70% <i>pay for performance</i> , pemberian <i>reward</i> yang lain berupa satya lencana karya, pengikutsertaan dalam pemilihan pegawai berprestasi, pemberian piagam, dan lain sebagainya. Untuk pemberian <i>punishment</i> , sesuai dengan penjatuhan hukuman disiplin PP 53 Tahun 2010.	<i>Reward & Punishment</i> Remunerasi	
55.	A: Jika seorang pegawai tidak memiliki kinerja		



	yang baik, lalu apa yang akan dilakukan oleh pihak atasan atau dalam hal ini pihak kepegawaian?		
56.	I.3: Ya tentu akan dilakukan pengurangan remunerasi jika tidak sesuai dengan capaian kinerjanya, setelah itu akan kita bina melalui PPSDM. Meskipun pengembangan dan pembinaan SDM UNS sudah dilaksanakan, namun demikian masih terdapat permasalahan atau kendala, terutama masalah pembagian tugas yang belum merata yang disebabkan karena keterbatasan kompetensi PNS atau dengan kata lain masih ada beberapa PNS yang sulit untuk dikembangkan. Sehingga bagi PNS yang rajin pasti mempunyai tugas lebih banyak bahkan <i>overload</i> , tetapi PNS yang malas justru tugasnya sedikit, karena kalau diberi tugas tambahan khawatir tidak selesai.		
57.	A: Oh begitu ya Bu, lalu untuk mengatasi pembagian tugas yang tidak merata bagaimana solusinya?		
58.	I.3: Mulai 1 Januari 2014, setiap PNS wajib menyusun Sasaran Kerja (SKP) dan penilaian kinerja PNS berdasarkan Penilaian Prestasi Kerja yang terdiri dari SKP (60%) dan Perilaku Kerja (40%). Dengan sistem ini maka setiap PNS harus mempunyai rincian tugas dan dapat dilihat rencana dan target pencapaian kerjanya. Bagi PNS yang tidak menyusun SKP atau sasaran kerja < 50% dijatuhi hukuman disiplin sesuai PP 53 tahun 2010		
59.	A: Selain SKP, bagaimana seharusnya		



	pemberian <i>reward</i> dan <i>punishment</i> menurut Ibu, agar para pegawai dapat dibina dengan baik sesuai dengan kinerjanya?		
60.	I.3: Ya agar ke depan pembinaan SDM dapat berjalan dengan baik maka pemberian <i>reward</i> dan <i>punishment</i> harus lebih tegas sebagai <i>feedback</i> dari hasil penilaian kinerja, misalnya dengan mencoba mengubah <i>mindset</i> PNS sehingga memiliki etos kerja yang tinggi dan mencerminkan budaya kerja UNS ACTIVE melalui distribusi tugas yang adil merata sesuai kompetensi.		
61.	A: Oh begitu, saya rasa cukup Ibu. Mungkin jika ada pertanyaan lagi saya akan menghubungi Ibu. Terima kasih atas waktu yang diberikan.		
62.	I.3: Iya sama-sama mbak, boleh silakan bertanya secara informal tanpa harus <i>saklek</i> begini <i>hehehe</i> ...		
63.	A: Terima kasih Ibu.		

Prosedur Mutu Penyusunan Formasi Kebutuhan PNS di UNS

Tabel Prosedur Mutu Penyusunan Formasi Kebutuhan PNS di UNS

Tujuan	Prosedur ini ditetapkan dari keseluruhan aturan proses yang dibuat untuk menyusun usulan formasi kebutuhan pegawai (CPNS)
Ruang Lingkup	Menerima permintaan usulan, Membuat edaran, menerima usulan dari unit kerja, mengkompilasi usulan unit kerja, mengonsep pengantar, mengusulkan ke Biro Kepegawaian Kemdikbud, mengarsip
Refferensi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor : 97 tahun 2000 2. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor : 26 tahun 2011 3. Kepmenpan Nomor 75 tahun 2004
Definisi/Penjelasan Umum	Penyusunan usulan formasi kebutuhan pegawai di lingkungan UNS sesuai usulan dari unit kerja dan ketentuan yang berlaku
Rekaman Mutu	Formulir Usulan Kebutuhan Pegawai, Usulan Kebutuhan Pegawai, Rekapitulasi Kebutuhan Pegawai UNS, Surat Usulan Kebutuhan Pegawai UNS
Sasaran Kinerja	Tersusunnya usulan formasi kebutuhan pegawai UNS tepat waktu

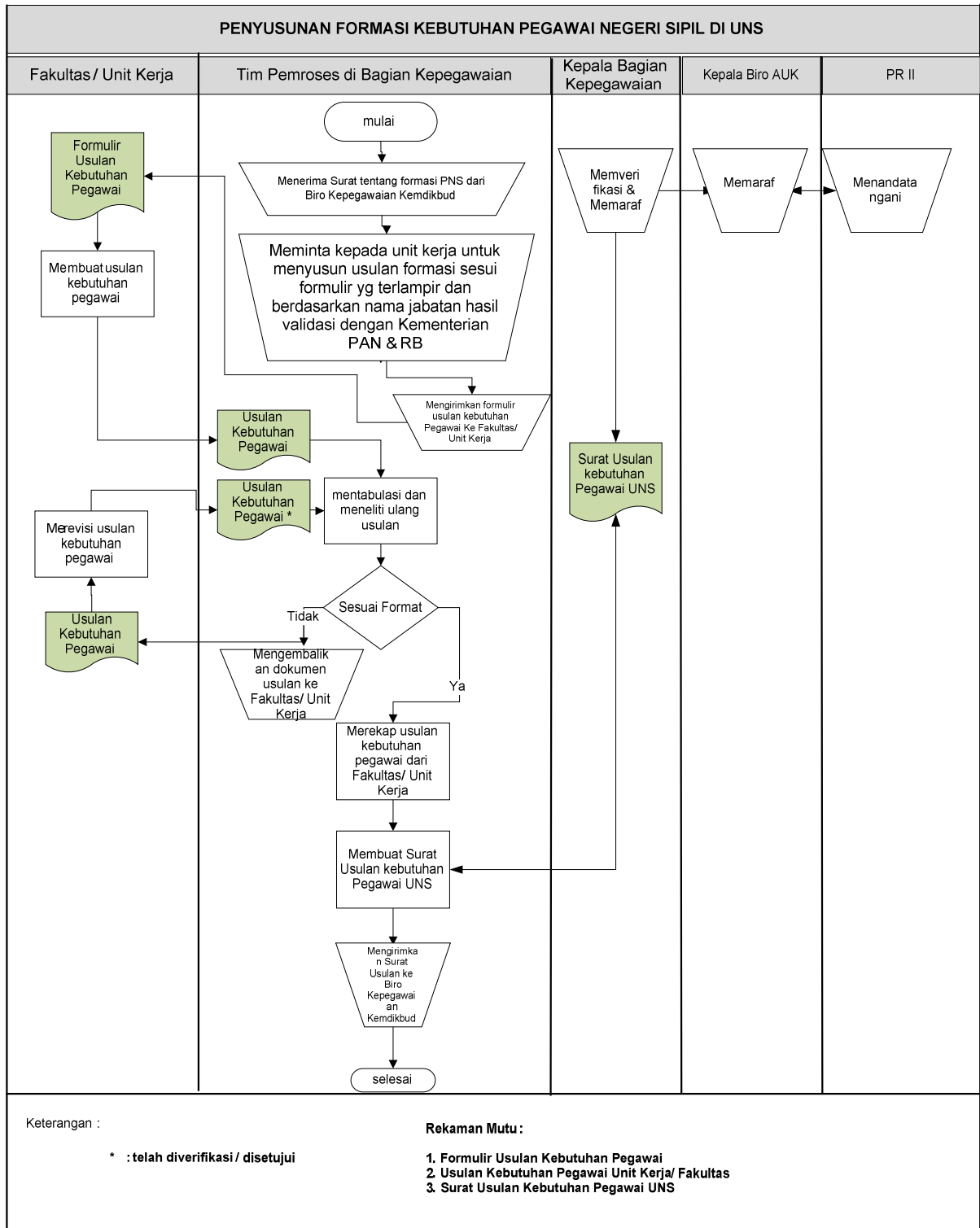
Prosedur Mutu Penyusunan Formasi Kebutuhan PNS di UNS

AKTIVITAS	PELAKSANA	PENANGGUNG JAWAB	REKAMAN MUTU
1. Menerima surat dan formulir usulan formasi dari Mendikbud yang meminta kepada unit kerja untuk menyusun usulan formasi sesuai formulir yg terlampir dan berdasarkan nama jabatan hasil validasi dengan Kementerian PAN & RB	TIM Pemroses Bagian Kepegawaian	Kepala Bagian Kepegawaian UNS	Surat dan formulir usulan formasi dari Kemdikbud
2. Mengirimkan formulir usulan kebutuhan Pegawai ke fakultas/unit kerja di lingkungan UNS.	TIM Pemroses Bagian Kepegawaian	Kepala Bagian Kepegawaian UNS	Surat pengantar untuk fakultas/unit kerja, Formulir usulan kebutuhan pegawai
3. Fakultas/Unit kerja menyampaikan usulan kebutuhan pegawai ke pusat/Bag. Kepegawaian.	Pihak Fakultas	Dekan Fakultas/ Pimpinan Unit Kerja	Usulan kebutuhan pegawai dari fakultas/ unit kerja
4. Mentabulasi dan meneliti ulang usulan dari fakultas/unit kerja apakah formatnya sudah sesuai dengan yang ditetapkan dan berdasarkan nama jabatan hasil validasi serta pennghitungan beban kerja.	TIM Pemroses Bagian Kepegawaian	Kepala Bagian Kepegawaian UNS	Usulan kebutuhan pegawai dari fakultas/ unit kerja



5. Jika belum sesuai akan dikembalikan ke fakultas/ unit kerja ybs. untuk diperbaiki, jika sudah sesuai akan dikompilasi menjadi usulan formasi PTN (UNS) dan disampaikan ke Biro Kepegawaian Kemdikbud.	TIM Pemroses Bagian Kepegawaian	Kepala Bagian Kepegawaian UNS	Usulan kebutuhan pegawai dari fakultas/ unit kerja
6. Merekap/mengkopilasi Usulan Kebutuhan Pegawai dari masing-masing Fakultas / Unit Kerja	TIM Pemroses Bagian Kepegawaian	Kepala Bagian Kepegawaian UNS	Rekapitulasi kebutuhan pegawai UNS
7. Mengirimkan surat usulan kebutuhan pegawai UNS ke Biro Kepegawaian Kemdikbud dalam bentuk <i>hardcopy</i> (buku formasi) dan <i>softcopy</i> (format excel)	TIM Pemroses Bagian Kepegawaian	Kepala Bagian Kepegawaian UNS	Surat usulan kebutuhan pegawai UNS, Rekapitulasi kebutuhan pegawai UNS
8. Selesai.			

Flowchart Prosedur Mutu Penyusunan Formasi Kebutuhan PNS di UNS



Prosedur Mutu Rekrutmen CPNS

Tabel Prosedur Mutu Rekrutmen CPNS

Tujuan	Prosedur ini ditetapkan dari keseluruhan aturan proses yang dibuat untuk melaksanakan penerimaan CPNS
Ruang Lingkup	Mendistribusi, mengumumkan, memverifikasi, ujian, mengusulkan SK
Definisi/Penjelasan Umum	Rekrutmen CPNS adalah penerimaan tenaga kependidikan dan pendidikan yang dikoordinasi dari Kemendikbud
Rekaman Mutu	Pengumuman, blangko biodata, kartu peserta, surat pengantar
Sasaran Kinerja	Untuk memenuhi kebutuhan tenaga di lingkungan UNS sesuai kualifikasi yang disetujui

Prosedur Mutu Rekrutmen CPNS

AKTIVITAS	PELAKSANA	PENANGGUNG JAWAB	REKAMAN MUTU
1. Menerima alokasi formasi dari Kemdikbud		Mendikbud	
2. Membuat Draf pengumuman Penerimaan CPNS melalui media cetak , papan pengumuman dan elektronik (Internet/Web)	Kabag. Kepegawaian	Rektor	Draf
3. Memintakan paraf dan tanda tangan pada pimpinan	Kabag Kepegawaian	Rektor	Pengumuman
4. Melakukan publikasi lewat unit kerja dan media masa	Staf	Kabag. Kepegawaian	Tanda Terima
5. Menerima berkas lamaran	Staf	Kabag. Kepegawaian	Berkas lamaran



AKTIVITAS	PELAKSANA	PENANGGUNG JAWAB	REKAMAN MUTU
6. Memverifikasi berkas lamaran	Staf	Kabag. Kepegawaian	Chek List
7. Mempersiapkan berkas untuk pelaksanaan ujian	Staf	Kabag. Kepegawaian	Blangko dan no peserta ujian
8. Melaksanakan ujian tulis	Staf	Kabag. Kepegawaian	Naskah soal
9. Melaksanakan pemusnahan naskah soal ujian	Kabag. Kepegawaian	Kepala Biro	Berita Acara Pemusnahan
10 Menerima hasil ujian tulis dan mengumumkannya	Kabag. Kepegawaian	Kepala Biro	pengumuman
11 Melaksanakan Tes Substansi dan Tes Lainnya	Staf	Kabag. Kepegawaian	Daftar Hadir
12 Menyiapkan bahan Rapat Penentuan Akhir	Staf	Kabag. Kepegawaian	Nilai hasil tes

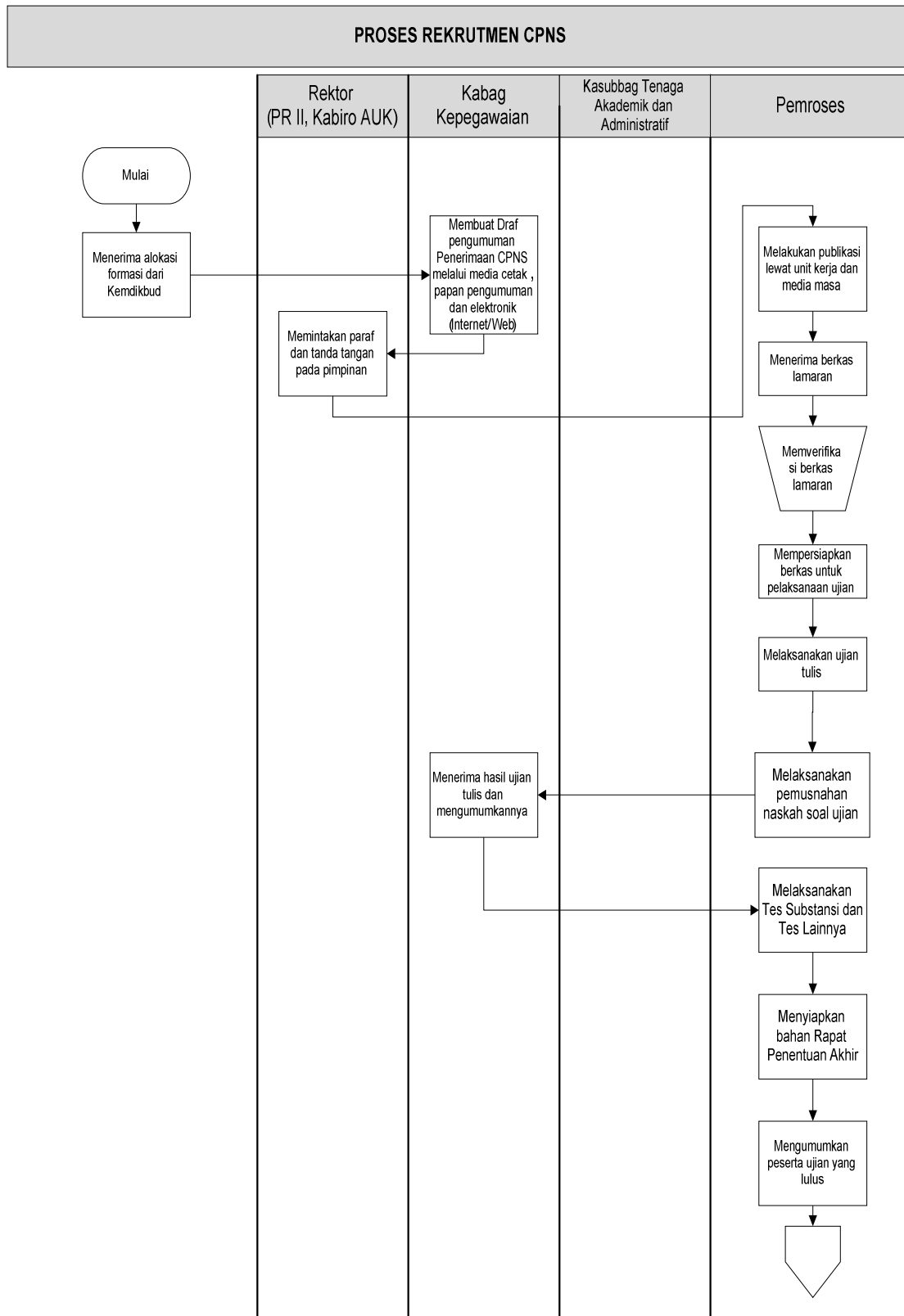


AKTIVITAS	PELAKSANA	PENANGGUNG JAWAB	REKAMAN MUTU
13 Mengumumkan peserta ujian yang lulus	Staf	Kabag. Kepegawaian	pengumuman
14 Menerima kelengkapan berkas lamaran yang dinyatakan lulus	Staf	Kabag. Kepegawaian	Berkas pelamar yg lulus
15 Memverifikasi kelengkapan berkas	Staf	Kabag. Kepegawaian	Chek List
16 Membuat Draf surat pengantar usul penetapan NIP	Staf	Kabag. Kepegawaian	Draf
17 Meminta paraf dan tanda tangan pada pimpinan	Kabag. Kepegawaian	Pembantu Rektor II	Surat pengantar



AKTIVITAS	PELAKSANA	PENANGGUNG JAWAB	REKAMAN MUTU
18 Mengirim berkas usul penetapan NIP ke Kemdikbud Jakarta	Staf	Kabag. Kepegawaian	Tanda Terima
19 Menerima SK CPNS dari Kemdikbud	Staf	Kabag. Kepegawaian	SK CPNS
20 Menyampaikan SK CPNS kepada ybs dan unit kerja terkait	Staf	Kabag. Kepegawaian	Undangan
21 Mengarsipkan SK CPNS pada Personal Arsip	Staf	Kabag. Kepegawaian	Arsip

Flowchart Prosedur Mutu Rekrutmen CPNS





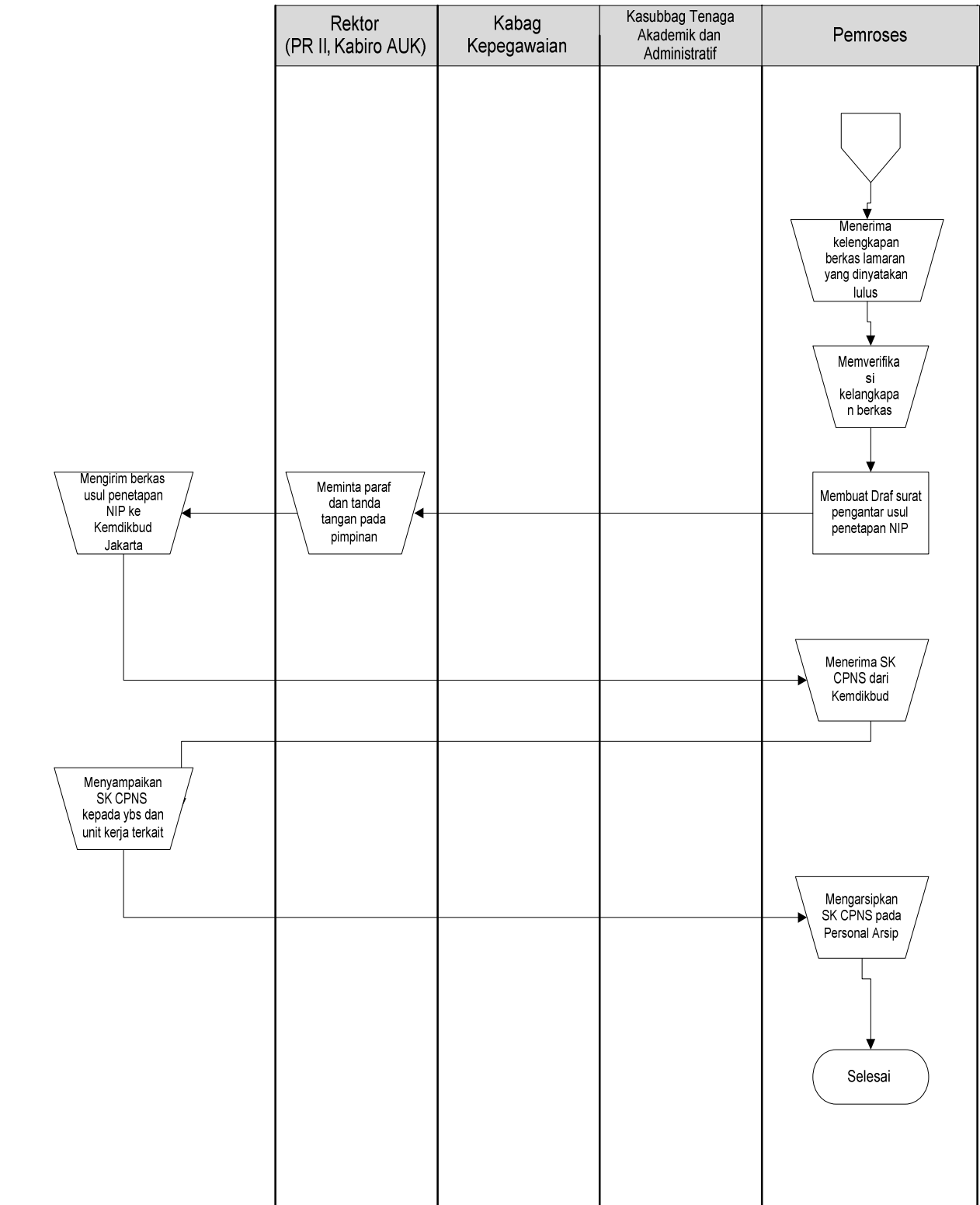
UNIVERSITAS
GADJAH MADA

IMPLEMENTASI PRINSIP-PRINSIP GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE DALAM PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI UNIVERSITAS SEBELAS MARET SURAKARTA

B. ANINDYA NANDI W. , Prof. Dr. Ir. Sahid Susanto, M.S. ; Prof. Ir. Sudjarwadi, M.Eng., Ph.D

Universitas Gadjah Mada, 2016 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

PROSES REKRUTMEN CPNS



Prosedur Mutu Diklat Prajabatan Dosen & Tenaga Administrasi

Tujuan	Prosedur ini ditetapkan dari keseluruhan aturan proses yang dibuat untuk mendata dan mendaftarkan Dosen dan T. Administrasi yang belum mengikuti Diklat Prajabatan
Ruang Lingkup	Mendata, mengonsep, mengusulkan/mendaftarkan, mengirimkan peserta, mengarsip
Refferensi	Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan pegawai Negeri Sipil
Definisi/Penjelasan Umum	Diklat Prajabatan adalah pelatihan yang wajib di ikuti CPNS sebagai salah satu syarat pengangkatan menjadi PNS
Rekaman Mutu	Surat panggilan diklat, disposisi, surat usulan, surat tugas
Sasaran Kinerja	Seluruh CPNS yang belum mengikuti Diklat Prajabatan dapat lulus diklat sebelum masa kerjanya mencapai 2 tahun

AKTIVITAS	PELAKSANA	PENANGGUNG JAWAB	REKAMAN MUTU
<p>1. Mengambil data dari Database kepegawaian mengenai CPNS yang belum mengikuti Diklat Prajabatan dasarnya yaitu CPNS dan tidak boleh melebihi 2 tahun sejak TMT CPNS.</p>	<p>Staf</p>	<p>Kasubbag T. Administrasi</p>	<p>Database CPNS yang belum Prajab</p>
<p>2. Membuat dan Mencetak surat pendaftaran prajabatan dari pelamar umum dan tenaga honorer baik Dosen maupun T. Administrasi dan disusun dengan rapi</p>	<p>Staf</p>	<p>Kasubbag T. Administrasi</p>	<p>Surat Pendaftaran Prajabatan</p>
<p>3. Kasubbag Tenaga Administratif memberikan paraf hasil cetakan surat pendaftaran Prajabatan dari pelamar umum dan tenaga honorer baik</p>	<p>Kasubbag T. Administratif</p>	<p>Kabag Kepegawaian</p>	<p>Surat Pendaftaran Prajabatan, Paraf dan disposisi</p>



IMPLEMENTASI PRINSIP-PRINSIP GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE DALAM PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI UNIVERSITAS SEBELAS MARET SURAKARTA

B. ANINDYA NANDI W. , Prof. Dr. Ir. Sahid Susanto, M.S. ; Prof. Ir. Sudjarwadi, M.Eng., Ph.D

Universitas Gadjah Mada, 2016 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

Dosen maupun T. Administrasi dan mendisposisikan kepada Kepala Bagian Kepegawaian			
4. Kabag Kepegawaian memberikan paraf surat pendaftaran Prajabatan dari pelamar umum dan tenaga honorer baik Dosen maupun T. Administrasi dan mendisposisikan kepada Kepala Biro Adm. Umum dan Keuangan	Kabag Kepegawaian	Kepala Biro Adm. Umum dan Keuangan	Paraf dan disposisi
5. Kepala Biro Adm. Umum dan Keuangan menandatangani surat pendaftaran Prajabatan dari pelamar umum dan tenaga honorer baik Dosen maupun T. Administrasi dan selanjutnya didisposisikan secara	Kepala Biro Adm. Umum dan Keuangan	Kepala Biro Adm. Umum dan Keuangan	Surat Pendaftaran Prajabatan, Tanda tangan dan disposisi



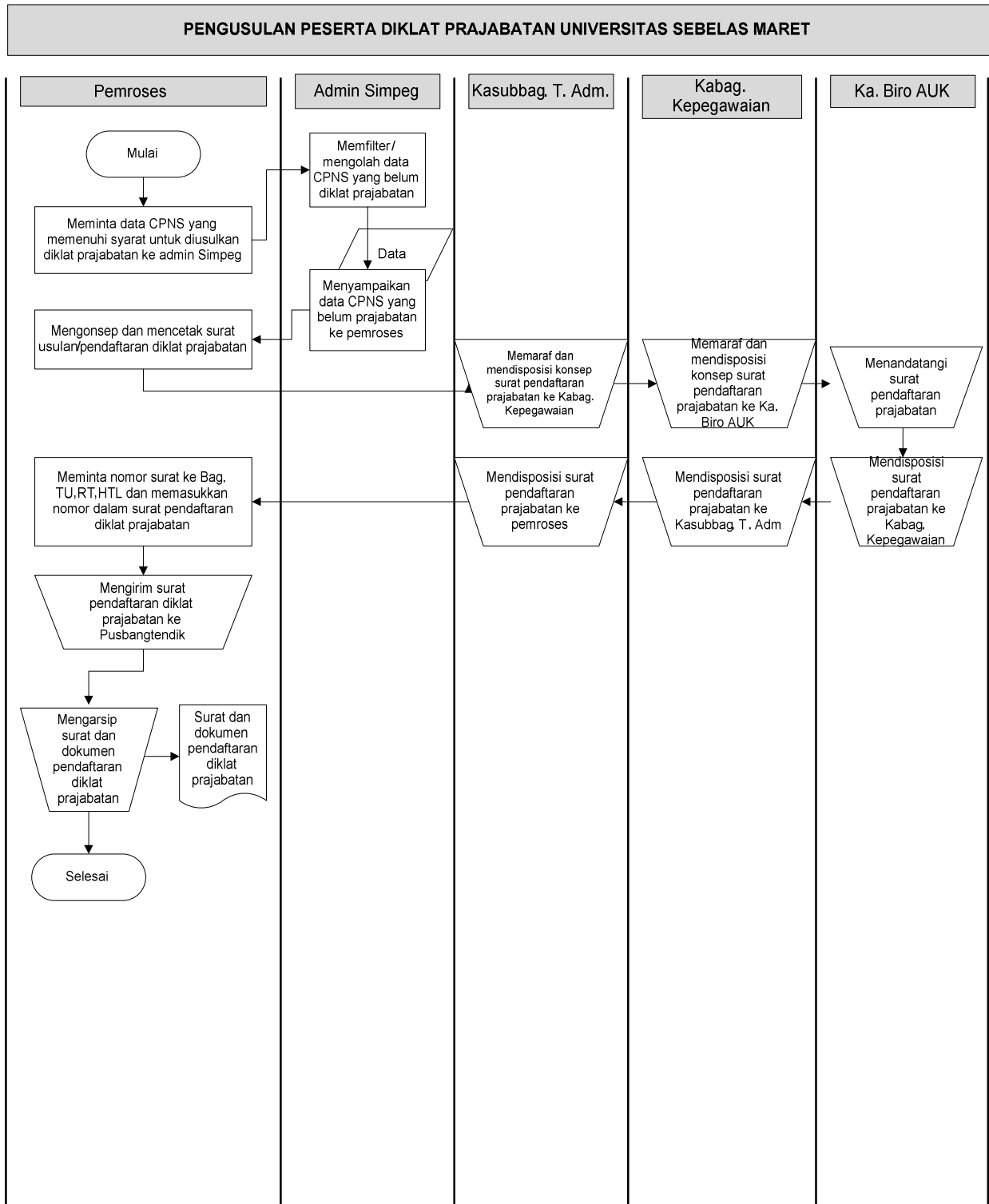
IMPLEMENTASI PRINSIP-PRINSIP GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE DALAM PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI UNIVERSITAS SEBELAS MARET SURAKARTA

B. ANINDYA NANDI W. , Prof. Dr. Ir. Sahid Susanto, M.S. ; Prof. Ir. Sudjarwadi, M.Eng., Ph.D

Universitas Gadjah Mada, 2016 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

hirarkhi ke Kepala Bagian Kepegawaian, Kasubbag Tenaga Administratif dan pemproses untuk diproses lebih lanjut.			
6. Memintakan nomor dan memasukkan nomor surat pendaftaran prajabatan ke Sub Bagian Tata Usaha	Staf	Kasubbag T. Administrasi	Tanda tangan Disposisi
7. Mengirim surat pendaftaran Prajabatan ke Pusbangtendik dan Unit kerja terkait	Staf	Kasubbag T. Administrasi	Surat Pendaftaran Prajabatan, Surat dan Ekpedisi
8. Pemroses mengarsipkan surat pendaftaran Diklat Prajabatan	Staf	Kasubbag T. Administrasi	Surat
9. SELESAI			

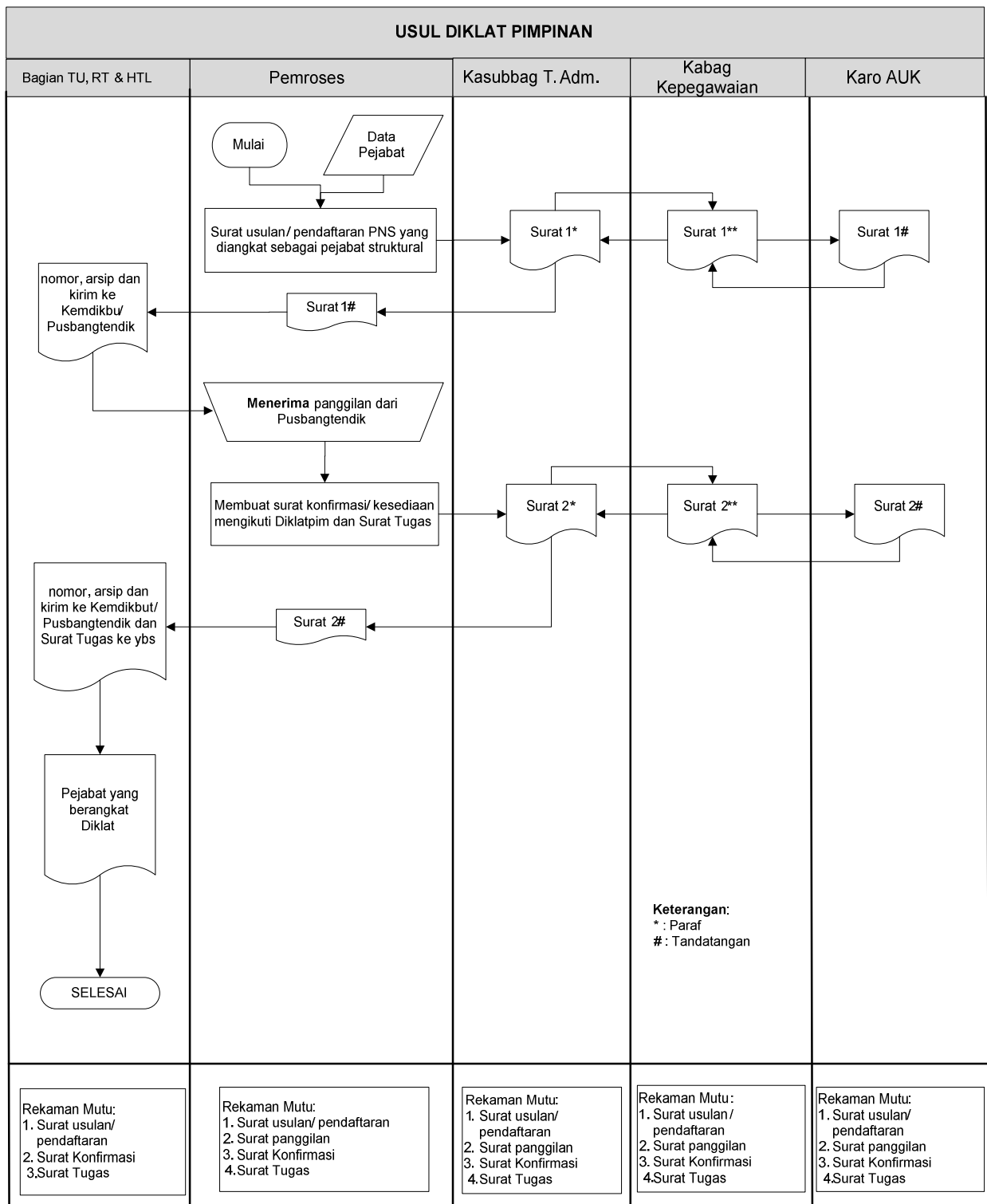
Flowchart Prosedur Mutu Diklat Prajabatan Dosen & Tenaga Administrasi



Prosedur Mutu Diklat Pimpinan

Tujuan	Prosedur ini ditetapkan dari keseluruhan aturan proses yang dibuat untuk mendata dan mendaftarkan tenaga kependidikan yang mengikuti diklat pimpinan sesuai dengan eselonnya
Ruang Lingkup	Mengusulkan/mendaftarkan, mengirimkan peserta, mengarsip
Definisi/Penjelasan Umum	Diklatpim adalah pelatihan yang diikuti oleh tenaga kependidikan yang menduduki Jabatan Struktural
Rekaman Mutu	Surat Pendaftaran/ surat usulan dari Bagian Kepegawaian, Surat panggilan diklatpim dan balngko SPPD, disposisi, , surat tugas
Sasaran Kinerja	Menambah ilmu dan meningkatkan kinerja/ profesionalisme Pejabat Struktural

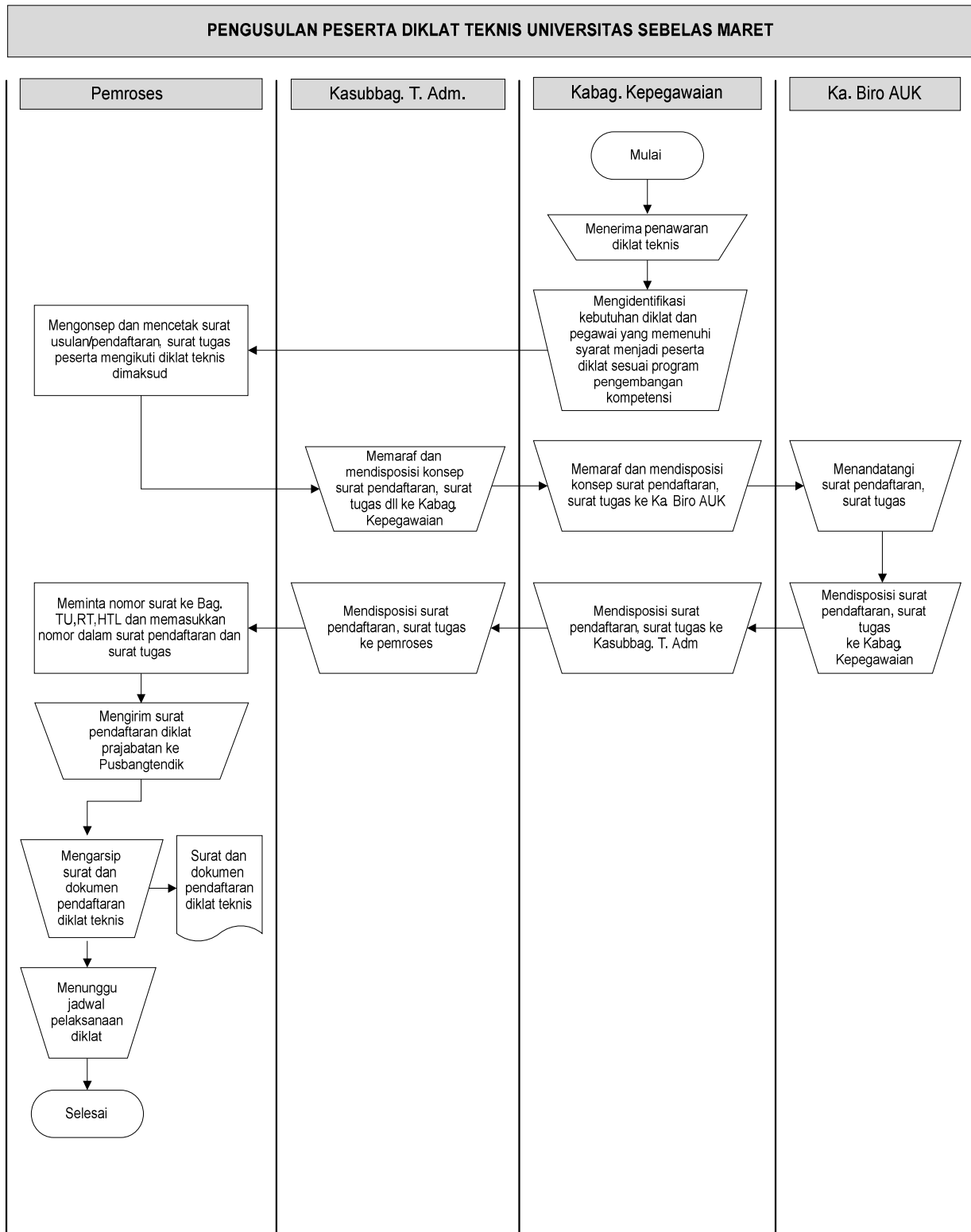
Flowchart Prosedur Mutu Diklat Pimpinan



Prosedur Mutu Diklat Teknis

Tujuan	Prosedur ini ditetapkan dari keseluruhan aturan proses yang dibuat untuk mendata dan mendaftarkan tenaga kependidikan yang mengikuti diklat teknis sesuai bidang tugasnya
Ruang Lingkup	Mendata, mengonsep, mengusulkan/mendaftarkan, mengirimkan peserta, mengarsip
Definisi/Penjelasan Umum	Diklat Teknis/fungsional adalah pelatihan yang diikuti oleh tenaga kependidikan untuk menunjang bidang tugas/tuposinya
Rekaman Mutu	Surat panggilan diklat, disposisi, surat usulan, surat tugas
Sasaran Kinerja	Menambah ilmu dan meningkatkan kinerja/profesionalisme Tenaga Kependidikan

Prosedur Mutu Diklat Teknis



Prosedur Mutu Pemberian Izin Belajar Atas Biaya Sendiri Bagi Tenaga Administrasi

Tujuan	Prosedur ini ditetapkan dari keseluruhan aturan proses yang dibuat untuk mendata klasifikasi pelamar
Ruang Lingkup	Menerima, menyeleksi, mengarsip
Refferensi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Undang – Undang Nomor 8 tahun 1974 jo Nomor 43 tahun 2009 2. Undang – Undang Nomor 14 tahun 2005 3. Peraturan Presiden Nomor 12 tahun 1961 4. Keputusan Presiden Nomor 84/P tahun 2009 5. Keputusan Menteri Pertama Nomor 224/MP/1961 6. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 48 tahun 2009 7. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 36 tahun 2010 8. Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 118/MPN.A4/KP/2011 9. Keputusan Rektor Universitas Sebelas Maret Nomor 198/UN27/KP/2011
Definisi/Penjelasan Umum	Izin belajar adalah izin untuk melanjutkan studi bagi Tenaga Administrasi yang diterbitkan oleh Rektor untuk
Rekaman Mutu	Lembar disposisi,

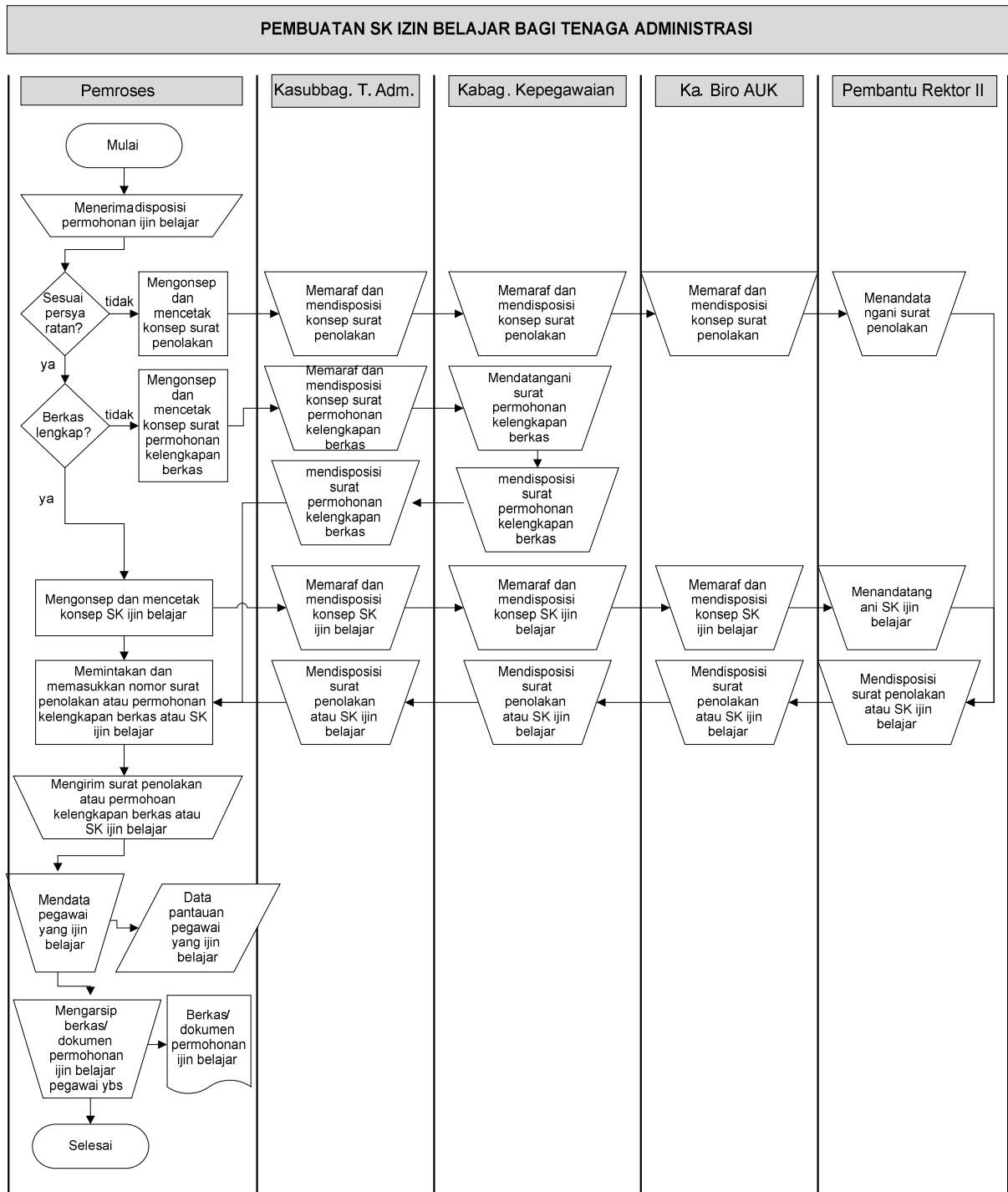
Prosedur Mutu Pemberian Izin Belajar Atas Biaya Sendiri Bagi Tenaga Administrasi

AKTIVITAS	PELAKSANA	PENANGGUNG JAWAB	REKAMAN MUTU
1. Menerima Permohonan izin untuk Belajar atas biaya sendiri dan persetujuan dari unit kerja bagi Tenaga Administrasi dari PR II			Berkas permohonan Izin belajar
2. Permohonan tersebut sudah memenuhi Persyaratan pemroses mencetak SK tentang izin untuk belajar atas biaya sendiri bagi Tenaga Administrasi dan menyusun dengan rapi	Staf	Kasubbag T. Administratif	
3. Kasubbag Tenaga Administratif memberikan paraf hasil cetakan SK tentang izin untuk belajar atas biaya sendiri bagi Tenaga Administrasi dan mendisposisikan kepada Kepala Bagian Kepegawaian	Kasubbag T. Administratif	Kepala Bagian Kepegawaian	SK Izin belajar ,Paraf dan disposisi
4. Kabag Kepegawaian memberikan paraf cetakan SK tentang izin untuk belajar atas biaya sendiri bagi Tenaga Administrasi dan mendisposisikan kepada Kepala Biro Adm. Umum dan Keuangan	Kepala Bagian Kepegawaian	Kepala Bagian Kepegawaian	SK Izin belajar, Paraf dan disposisi
5. Kepala Biro Adm. Umum dan Keuangan memaraf cetakan SK tentang izin untuk belajar atas biaya sendiri bagi Tenaga Administrasi dan	Kepala Bagian Kepegawaian	Kepala Biro Adm. Umum dan Keuangan	SK izin belajar,Paraf dan disposisi



AKTIVITAS	PELAKSANA	PENANGGUNG JAWAB	REKAMAN MUTU
memintakan tanda tangan kepada Pembantu Rektor II			
6. Pembantu Rektor II menandatangani surat cetakan SK tentang izin untuk belajar atas biaya sendiri bagi Tenaga Administrasi dan selanjutnya didisposisikan secara hirarkhi ke Kepala bagian Kepegawaian, Kasubbag Tenaga Administratif dan pemproses untuk diproses lebih lanjut.	Pembantu Rektor II	Pembantu Rektor II	SK izin belajar, Tanda tangan dan disposisi
7. Memintakan nomor SK tentang izin untuk belajar atas biaya sendiri bagi Tenaga Administrasi ke Sub Bagian Tata Usaha	Staf	Kasubbag T. Administratif	SK izin belajar, Tanda tangan dan disposisi
8. Memasukkan nomor SK tentang izin untuk belajar atas biaya sendiri bagi Tenaga Administrasi	Staf	Kasubbag T. Administratif	Tanda tangan dan disposisi
9. Mengirim cetakan SK tentang izin untuk belajar atas biaya sendiri bagi Tenaga Administrasi, Ybs dan Unit kerja terkait	Staf	Kasubbag T. Administratif	SK Izin belajar Surat dan Ekpedisi
10. Mengarsipkan cetakan SK tentang izin untuk belajar atas biaya sendiri bagi Tenaga Administrasi ke bendel ybs.	Staf	Kasubbag T. Administratif	SK
11. SELESAI			

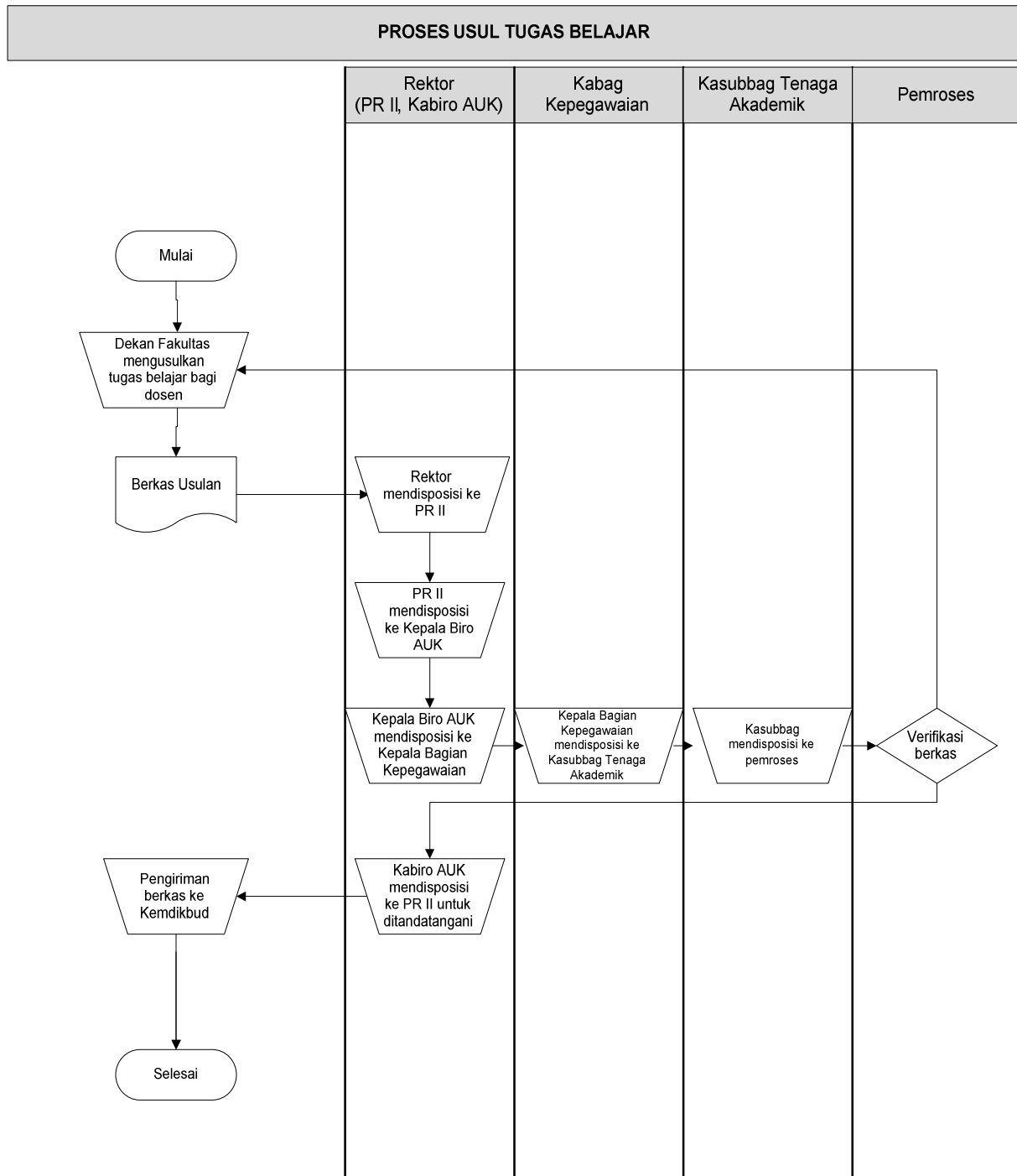
Prosedur Mutu Pemberian Izin Belajar Atas Biaya Sendiri Bagi Tenaga Administrasi



Prosedur Mutu Usul Surat Keputusan Tugas Belajar

Tujuan	Prosedur ini ditetapkan dari keseluruhan aturan proses yang dibuat untuk menerbitkan usul surat keputusan tugas belajar
Ruang Lingkup	Menerima, memverifikasi, surat pengantar usul, memantau
Refferensi	<ol style="list-style-type: none">1. Peraturan Presiden RI Nomor 12 tahun 19612. Permendiknas Nomor 48 tahun 20093. Surat Kepala Biro Kepegawaian Setjen Kemdiknas Nomor 68719/A4.3/KP/20114. Surat Edaran Kepala Biro Kepegawaian Setjen Kemdiknas Nomor 4159/A4.3/KP/2010
Rekaman Mutu	Surat usulan dekan, berkas, disposisi, surat pengantar usul
Sasaran Kinerja	Surat pengantar usul yang terkirim tepat waktu

Flowchart Prosedur Mutu Usul Surat Keputusan Tugas Belajar



Keterangan:

1 : Data Informasi *Softcopy*
2 : Data Informasi *Hardcopy*

* : telah diverifikasi

Prosedur Mutu Usul Surat Keputusan Pembebasan Sementara Dari Jabatan

Fungsional Dosen Karena Tugas Belajar

Tujuan	Prosedur ini ditetapkan dari keseluruhan aturan proses yang dibuat untuk mengusulkan pembebasan sementara dari jabatan fungsional dosen karena Tugas Belajar
Ruang Lingkup	Menerima, memverifikasi, memantau
Refferensi	<ol style="list-style-type: none">1. Peraturan Presiden RI Nomor 12 tahun 19612. Permendiknas Nomor 48 tahun 20093. Surat Kepala Biro Kepegawaian Setjen Kemdiknas Nomor 68719/A4.3/KP/20114. Surat Edaran Kepala Biro Kepegawaian Setjen Kemdiknas Nomor 4159/A4.3/KP/2010
Rekaman Mutu	Surat usulan dekan, disposisi, surat pengantar usul
Sasaran Kinerja	Surat pengantar usul yang terkirim tepat waktu

Prosedur Mutu Usul Surat Keputusan Pembebasan Sementara Dari Jabatan

Fungsional Dosen Karena Tugas Belajar

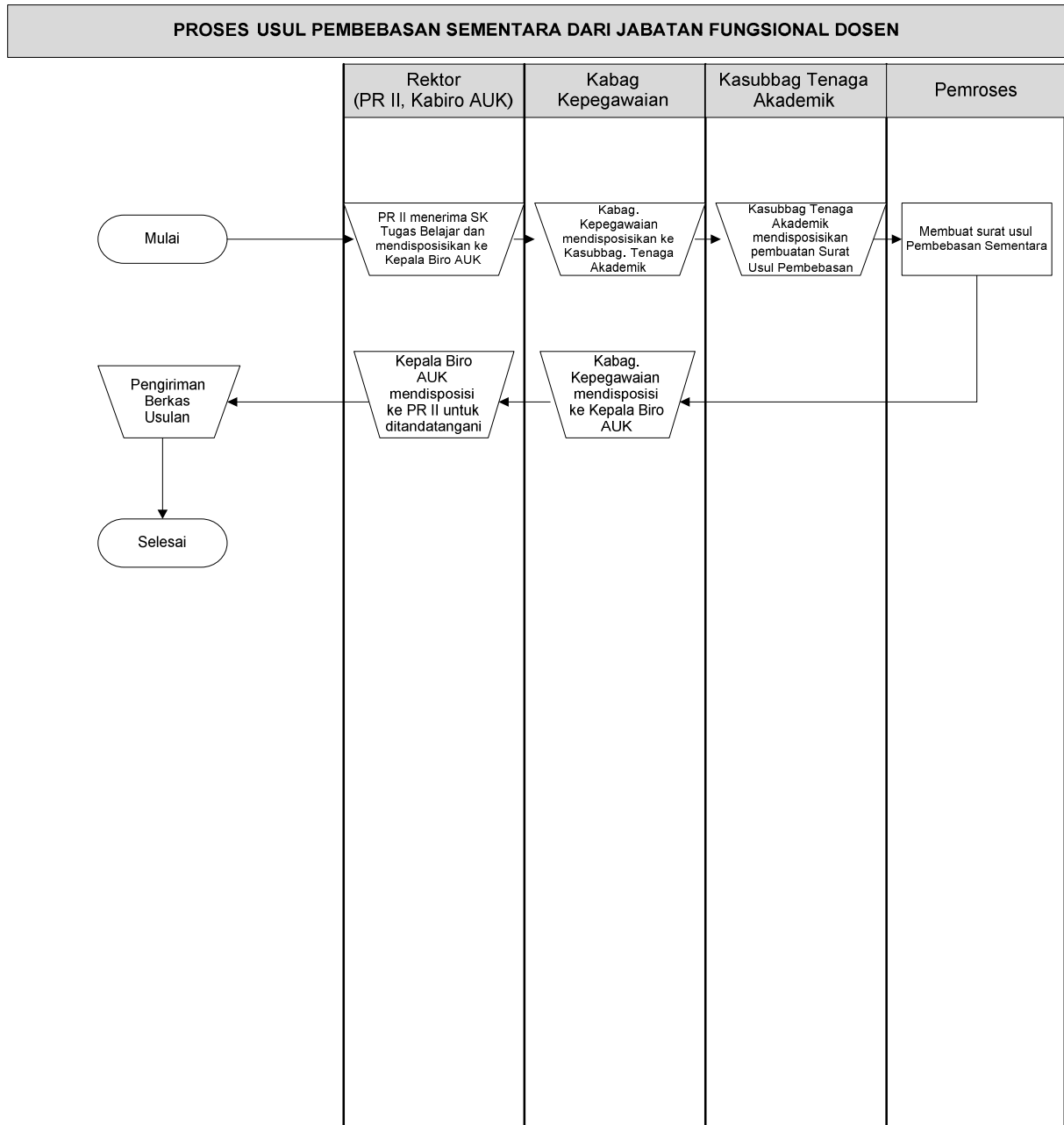
AKTIVITAS	PELAKSANA	PENANGGUNG JAWAB	REKAMAN MUTU
1. Pembantu Rektor II menerima SK Tugas Belajar Dosen dan mendisposisikannya kepada Kepala Biro Adm. Umum dan Keuangan untuk pengusulan SK Pembebasan Sementara	Pembantu Rektor II	Pembantu Rektor II	- SK Tugas Belajar - Disposisi
2. Kepala Biro Adm. Umum dan Keuangan menerima Disposisi dari PR II untuk diteruskan ke Kabag Kepegawaian.	Kepala Biro Adm. Umum dan Keuangan	Pembantu Rektor II	- SK Tugas Belajar - Disposisi
3. Kabag Kepegawaian menerima disposisi dari Kepala Biro Adm. Umum dan Keuangan dan meneruskan ke Kasubbag. Tenaga Akademik untuk pengecekan persyaratan dan persyaratannya.	Kabag Kepegawaian	Kepala Biro Adm. Umum dan Keuangan	- SK Tugas Belajar - Disposisi

AKTIVITAS	PELAKSANA	PENANGGUNG JAWAB	REKAMAN MUTU
4. Kasubbag. Tenaga Akademik melaporkan hasil pengecekan persyaratan dan persyaratannya kepada Kepala Bagian Kepegawaian	Kasubbag. Tenaga Akademik	Kabag Kepegawaian	Berkas persyaratan
5. Apabila hasil pengecekan persyaratan dan persyaratannya tersebut tidak ada masalah, Kasubbag Tenaga Akademik membuat surat pengantar Pembantu Rektor II untuk proses pengusulan penerbitan SK Pembebasan Sementara ke Sekretaris Jenderal Kemdikbud kepada Kepala bagian Kepegawaian.	Pemroses	Kasubbag Tenaga Akademik	<ul style="list-style-type: none"> - Berkas persyaratan - Surat pengantar
6. Kepala Bagian meneruskan ke Kepala Biro Adm.	Kasubbag Tenaga Akademik	Kepala Bagian	<ul style="list-style-type: none"> - Berkas persyaratan - Surat



AKTIVITAS	PELAKSANA	PENANGGUNG JAWAB	REKAMAN MUTU
Umum dan Keuangan dan seterusnya ke Pembantu Rektor II untuk dimintakan tanda tangan.			pengantar
7. Surat Pengantar yang sudah ditanda tangani Pembantu Rektor II dengan dilampiri persyaratan pengantar dari fakultas dikirim ke Sekjen Kemdikbud u.p. Kepala Biro Kepegawaian untuk diproses lebih lanjut dan memantau perkembangan prosesnya	Pemroses	Kasubbag. Tenaga Akademik	- Berkas persyaratan - Surat pengantar
8. Menyerahkan SK Pembebasan Sementara ke Fakultas, mengarsipkan, dan memantau hingga selesai studi	Pemroses	Kasubbag. Tenaga Akademik	-

Fungsional Dosen Karena Tugas Belajar



Keterangan :

Prosedur Mutu Usul Surat Pengaktifan Kembali Jabatan Fungsional Dosen Setelah

Tugas Belajar

Tujuan	Prosedur ini ditetapkan dari keseluruhan aturan proses yang dibuat untuk mengusulkan surat keputusan pengaktifan kembali setelah tugas belajar
Ruang Lingkup	Menerima, memverifikasi, memantau
Referensi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peraturan Presiden RI Nomor 12 tahun 1961 2. Permendiknas Nomor 48 tahun 2009 3. Surat Kepala Biro Kepegawaian Setjen Kemdiknas Nomor 68719/A4.3/KP/2011 4. Surat Edaran Kepala Biro Kepegawaian Setjen Kemdiknas Nomor 4159/A4.3/KP/2010
Rekaman Mutu	Lembar disposisi, surat pengantar usul
Sasaran Kinerja	Surat pengantar usul yang terkirim tepat waktu

Prosedur Mutu Usul Surat Pengaktifan Kembali Jabatan Fungsional Dosen

Setelah Tugas Belajar

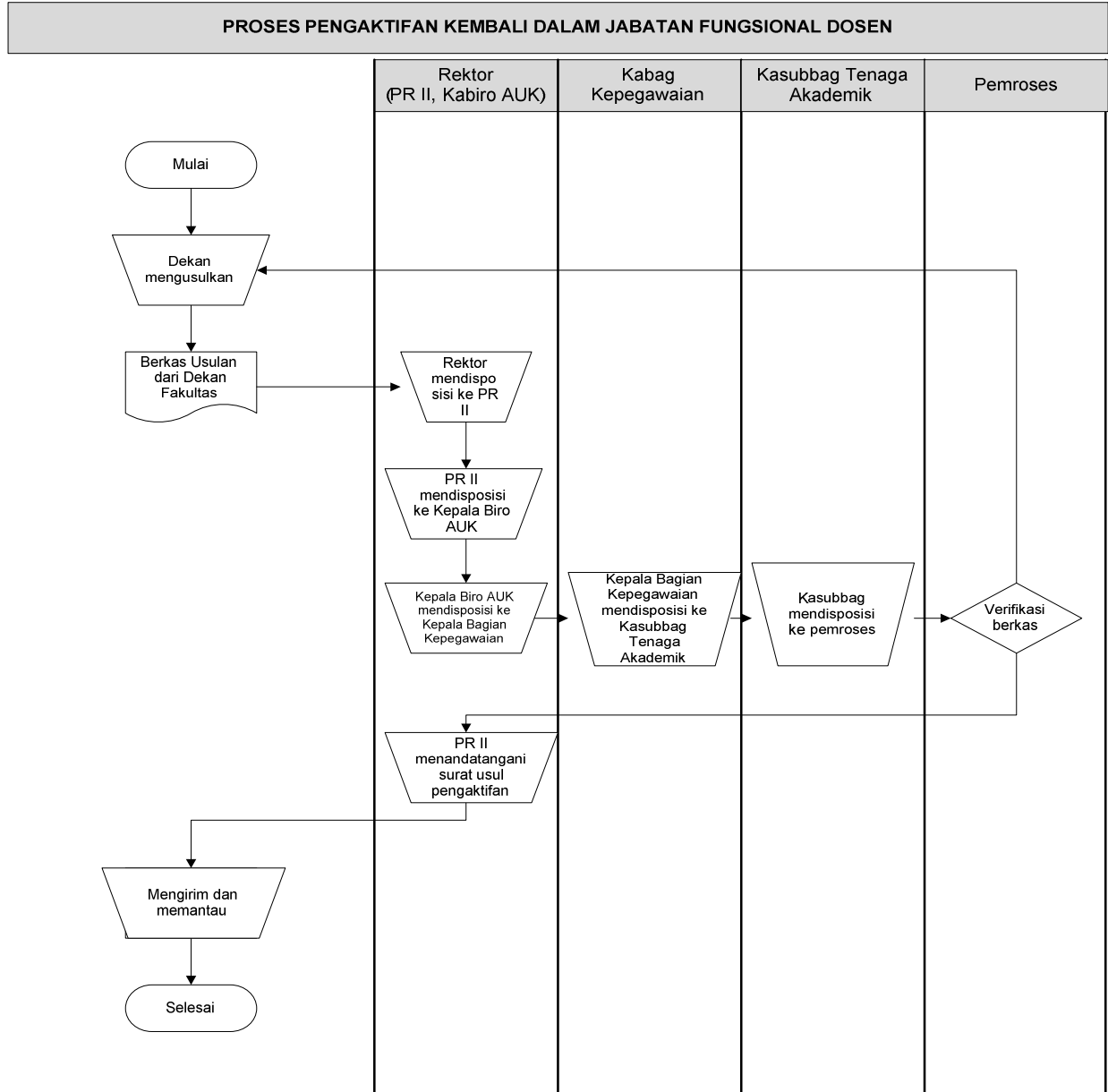
AKTIVITAS	PELAKSANA	PENANGGUNG JAWAB	REKAMAN MUTU
1. Rektor menerima surat pengusulan pengaktifan kembali dosen dalam jabatan fungsional dari Dekan	Rektor	Rektor	- Disposisi - Surat Dekan
2. Rektor mendisposisi surat tersebut kepada Pembantu Rektor II	Rektor	Rektor	- Disposisi - Surat Dekan
3. Pembantu Rektor II menerima disposisi Rektor dan meneruskannya kepada Kepala Biro Adm. Umum dan Keuangan untuk pengusulan SK Pengaktifan Kembali	Pembantu Rektor II	Rektor	- Disposisi - Surat Dekan
4. Kepala Biro Adm. Umum dan Keuangan menerima Disposisi dari PR II untuk diteruskan ke Kabag Kepegawaian.	Kepala Biro Adm. Umum	Pembantu Rektor II	- Disposisi - Surat Dekan
5. Kabag Kepegawaian menerima disposisi dari Kepala Biro Adm. Umum dan Keuangan dan meneruskan ke Kasubbag. Tenaga Akademik untuk pengecekan kelengkapan dan persyaratannya.	Kabag Kepegawaian	Kepala Biro Adm. Umum	- Disposisi - Surat Dekan
6. Kasubbag. Tenaga Akademik melaporkan hasil pengecekan kelengkapan dan persyaratannya kepada	Kasubbag. Tenaga Akademik	Kabag Kepegawaian	Berkas persyaratan



AKTIVITAS	PELAKSANA	PENANGGUNG JAWAB	REKAMAN MUTU
Kepala Bagian Kepegawaian			
7. Apabila hasil pengecekan kelengkapan dan persyaratannya tersebut tidak ada masalah, Kasubbag Tenaga Akademik membuat surat pengantar Pembantu Rektor II untuk proses pengusulan penerbitan SK Pengaktifan Kembali ke Sekretaris Jenderal Kemdikbud kepada Kepala bagian Kepegawaian.	Pemroses	Kasubbag Tenaga Akademik	- Berkas persyaratan - Surat pengantar
8. Kepala Bagian meneruskan ke Kepala Biro Adm. Umum dan Keuangan dan seterusnya ke Pembantu Rektor II untuk dimintakan tanda tangan.	Kasubbag Tenaga Akademik	- Kepala Bagian - Kepala Biro Adm. Umum - Pembantu Rektor II	- Berkas persyaratan - Surat pengantar
9. Surat Pengantar yang sudah ditanda tangani Pembantu Rektor II dengan dilampiri kelengkapan pengantar dari fakultas dan lain-lainnya dikirim ke Sekretaris Jenderal Kemdikbud u.p. Kepala Biro Kepegawaian untuk diproses lebih lanjut dan memantau perkembangan prosesnya	Pemroses	Kasubbag. Tenaga Akademik	- Berkas persyaratan - Surat pengantar

Flowchart Prosedur Mutu Usul Surat Pengaktifan Kembali Jabatan Fungsional Dosen

Setelah Tugas Belajar



Keterangan :

Prosedur Mutu Kenaikan Pangkat Tenaga Administrasi

Tujuan	Prosedur ini ditetapkan dari keseluruhan aturan proses yang dibuat untuk mengusulkan Kenaikan Pangkat Tenaga Administrasi
Ruang Lingkup	Menerima, memverifikasi, upload data, menyeleksi, mengarsip
Refferensi	1. Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002. 2. Peraturan Kepala BKN Nomor 12 Tahun 2002.
Definisi/ Penjelasan Umum	1. Kenaikan pangkat merupakan hak dari setiap PNS. 2. Kenaikan pangkat diberikan kepada PNS yang telah memenuhi persyaratan tertentu . 3. Kenaikan pangkat dapat dipertimbangkan minimal 2 tahun untuk KP Pilihan dan 4 tahun untuk KP Reguler. 4. Kenaikan pangkat dapat meningkatkan motivasi kerja. 5. Kenaikan pangkat bisa menambah kesejahteraan.
Rekaman Mutu	Daftar normatif kenaikan pangkat, surat edaran, nota persetujuan kenaikan pangkat, SK KP
Sasaran Kinerja	SK Kenaikan Pangkat Terbit tepat waktu

Prosedur Mutu Kenaikan Pangkat Tenaga Administrasi

AKTIVITAS	PELAKSANA	PENANGGUNG JAWAB	REKAMAN MUTU
1. Membuat Daftar Nominatif kenaikan pangkat	Staf Adm.	Kasubbag	Daftar Nominatif
2. Membuat Draf surat edaran / pemberitahuan kenaikan pangkat	Staf Adm.	Kasubbag	
3. Menandatangani surat pemberitahuan	Kabag Kepegawaian	Kepala Biro AUK	Surat Edaran
4. Mengirim surat edaran kenaikan pangkat beserta Daftar Nominatifnya ke	Staf Adm.	Kasubbag	Ekspidisi



AKTIVITAS	PELAKSANA	PENANGGUNG JAWAB	REKAMAN MUTU
seluruh unit kerja			
5. Menerima berkas usul kenaikan pangkat dari unit kerja/fakultas	Staf Adm.	Kasubbag	Berkas
6. Memverifikasi dan meneliti syarat kenaikan pangkat	Staf Adm.	Kasubbag	Chek List
7. Entry data kenaikan pangkat ke SAPK Online dan mencetaknya	Staf Adm.	Kasubbag	
8. Memintakan tanda tangan kepada pimpinan	Staf Adm.	Kepala Bagian	Nota Pertimbangan
9. Membuat Draf surat pengantar usul kenaikan pangkat	Staf Adm.	Kasubbag	Draf
10. Menandatangani surat pengantar usul KP	Kabag Kepegawaian	Kabiro AUK	Surat pengantar
11. Mengirim berkas usul kenaikan pangkat ke Kanreg I BKN untuk golongan III/c ke bawah, sedangkan untuk golongan III/d ke atas dikirim ke Kemdikbud.	Staf Adm.	Kasubbag	Tanda Terima
12. Menerima Nota Pertimbangan Teknis kenaikan pangkat dari Kanreg I BKN/Kemdikbud	Staf Adm.	Kasubbag	Nota Persetujuan KP
13. Membuat Draf SK kenaikan pangkat	Staf Adm.	Kasubbag	
14. Memintakan paraf dan tanda tangan kepada pimpinan	Karo AUK	Pembantu Rektor II	SK Kenaikan Pangkat
15. Pemberian cap/stempel dinas	Staf Adm.	Kasubbag	
16. Mengirim SK kepada ybs. dan unit kerja / instansi terkait	Staf Adm.	Kasubbag	Ekspedisi



UNIVERSITAS
GADJAH MADA

IMPLEMENTASI PRINSIP-PRINSIP GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE DALAM PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI

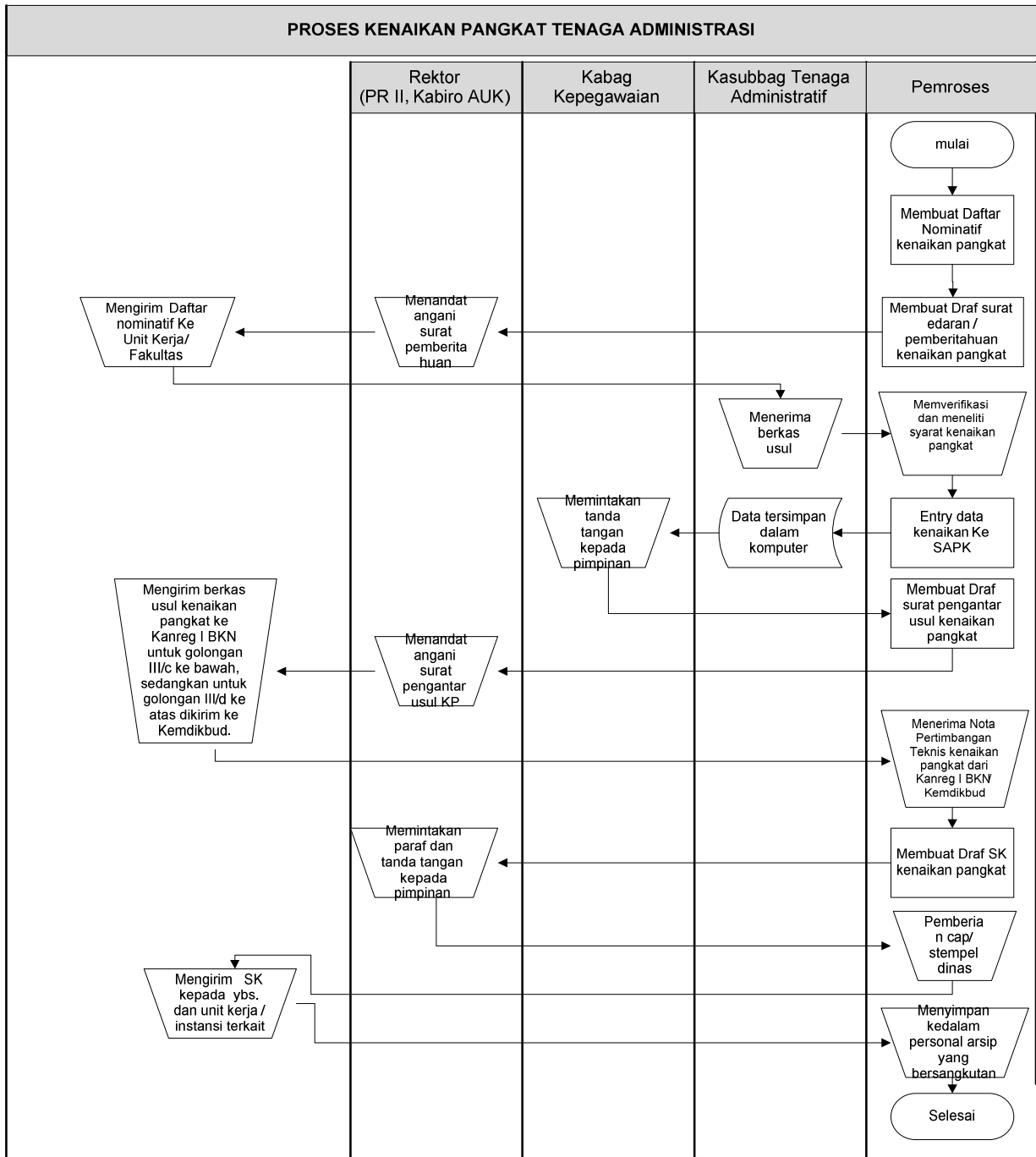
UNIVERSITAS SEBELAS MARET SURAKARTA

B. ANINDYA NANDI W. , Prof. Dr. Ir. Sahid Susanto, M.S. ; Prof. Ir. Sudjarwadi, M.Eng., Ph.D

Universitas Gajah Mada, 2016 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

AKTIVITAS	PELAKSANA	PENANGGUNG JAWAB	REKAMAN MUTU
17. Menyimpan kedalam personal arsip yang bersangkutan	Staf Adm.	Kasubbag	Arsip

Flowchart Prosedur Mutu Kenaikan Pangkat Tenaga Administrasi



Keterangan :

Prosedur Mutu Kenaikan Pangkat Jabatan Fungsional Arsiparis

Tujuan	Prosedur ini ditetapkan dari keseluruhan aturan proses yang dibuat untuk usul kenaikan pangkat dan jabatan fungsional Arsiparis
Ruang Lingkup	Menerima usulan, memetakan, mengonsep, mengesahkan, mendistribusikan, mengarsip
Refferensi	1. Kep. Menpan No. : PER/3/M.PAN/3/2009 2. Kep. Bersama kepala Arsip Nas RI dan Ka. BKN No. 03 tahun 2002 dan No. 15 Tahun 2002
Definisi/Penjelasan Umum	1. Jabatan Arsiparis merupakan jabatan Fungsional yang diberikan kepada PNS yang telah memenuhi persyaratan tertentu 2. Kenaikan jabatan diberikan kepada arsiparis yang telah mengumpulkan AK yang ditentukan 3. Kenaikan jabatan bisa dipertimbangkan paling cepat 1 tahun 4. Kenaikan jabatan mempengaruhi besarnya tunjangan jabatan 5. Kenaikan jabatan bisa memacu para arsiparis untuk bekerja dan berprestasi lebih baik
Rekaman Mutu	Disposisi, surat usulan, DUPAK, PAK dan SK Jabatan
Sasaran Kinerja	Usul kenaikan pangkat dan jabatan fungsional tepat pada waktunya

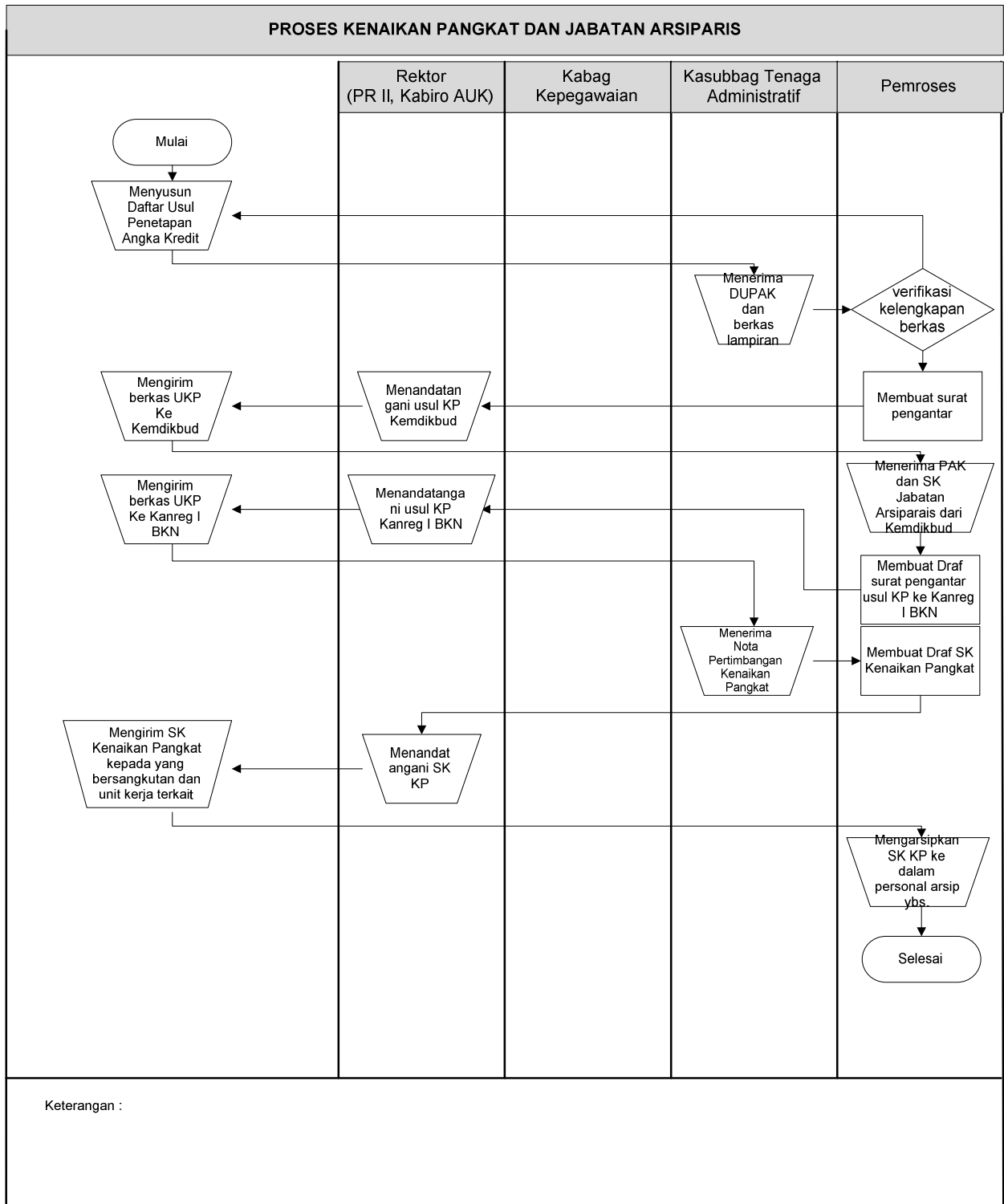
Prosedur Mutu Kenaikan Pangkat Jabatan Fungsional Arsiparis

AKTIVITAS	PELAKSANA	PENANGGUNG JAWAB	REKAMAN MUTU
1. Menyusun Daftar Usul Penetapan Angka Kredit (DUPAK) oleh PNS ybs. DUPAK dilampiri bukti fisik dan persyaratan yang diperlukan	Staf Adm.	Atasan Ybs.	DUPAK

AKTIVITAS	PELAKSANA	PENANGGUNG JAWAB	REKAMAN MUTU
2. Menerima DUPAK dan berkas lampirannya dari unit kerja/fakultas.	Staf Adm	Kasubag. Tenaga Adm.	Surat Pengantar + Berkas
3. Melakukan verifikasi kelengkapan berkas	Staf Adm	Kasubag. Tenaga Adm.	Chek List
4. Membuat Draf surat pengantar usul kenaikan pangkat dan jabatan arsiparis	Staf Adm	Kasubag. Tenaga Adm.	Draf
5. Menandatangani surat pengantar	Kabag Kepegawaian	Kepala Biro AUK	Surat pengantar
6. Mengirim berkas usul Kenaikan Pangkat/ Jabatan Arsiparis kepada Kemdikbud.	Staf Adm	Kasubag. Tenaga Adm.	Tanda Terima
7. Menerima PAK dan SK Jabatan Arsiparis dari Kemdikbud	Staf Adm	Kasubag. Tenaga Adm.	PAK dan SK Jabatan
8. Membuat Draf surat pengantar usul KP ke Kanreg I BKN	Staf Adm	Kasubag. Tenaga Adm.	Draf
9. Menandatangani surat pengantar usul KP	Kabag Kepegawaian	Kepala Biro AUK	Surat pengantar
10. Mengirim berkas UKP Ke Kanreg I BKN	Staf Adm	Kasubag. Tenaga Adm.	Tanda Terima

AKTIVITAS	PELAKSANA	PENANGGUNG JAWAB	REKAMAN MUTU
11. Menerima Nota Pertimbangan Kenaikan Pangkat dari kanreg I BKN	Staf Adm	Kasubag. Tenaga Adm.	Nota Pertimbangan
12. Membuat Draf SK Kenaikan Pangkat	Staf Adm	Kasubag. Tenaga Adm.	Draf
13. Menandatangani SK Kenaikan Pangkat	Kepala Biro AUK	Pembantu Rektor II	SK Kenaikan Pangkat
14. Mengirim SK Kenaikan Pangkat kepada yang bersangkutan dan unit kerja terkait	Staf Adm	Kasubag. Tenaga Adm.	Ekspedisi
15. Mengarsipkan SK KP ke dalam personal arsip ybs.	Staf Adm	Kasubag. Tenaga Adm.	Arsip

Flowchart Prosedur Mutu Kenaikan Pangkat Jabatan Fungsional Arsiparis



Prosedur Mutu Kenaikan Pangkat dan Jabatan Fungsional Pustakawan

Tujuan	Prosedur ini ditetapkan dari keseluruhan aturan proses yang dibuat untuk usul kenaikan pangkat dan jabatan fungsional Pustakawan
Ruang Lingkup	Menerima usulan, memetakan, mengonsep, mengesahkan, mendistribusikan, mengarsip
Refferensi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Undang – undang Nomor 8 Tahun 1974 jo. Undang – undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian 2. Peraturan Pemerintah: <ol style="list-style-type: none"> a. Nomor 99 Tahun 2009 jo Nomor 12 Tahun 2002 b. Nomor 9 Tahun 2003 jo Nomor 63 Tahun 2009 c. Nomor 7 Tahun 1977 jo Nomor 11 Tahun 2011 3. Peraturan Presiden : <ol style="list-style-type: none"> d. Nomor 10 Tahun 1976 tentang Pendidikan Universitas Sebelas Maret e. Nomor 47 Tahun 2007 f. Nomor 47 Tahun 2009 jo Nomor 91 Tahun 2011 g. Nomor 24 Tahun 2010 jo Nomor 92 Tahun 2011 4. Keputusan MENPAN Nomor 132/KEP/M.PAN/12/2012
Definisi/Penjelasan Umum	Pustakawan adalah Jabatan fungsional yang menangani bidang perpustakaan
Rekaman Mutu	Disposisi, surat usulan, surat alih tugas
Sasaran Kinerja	Usul kenaikan pangkat dan jabatan fungsional tepat pada waktunya

Prosedur Mutu Kenaikan Pangkat dan Jabatan Fungsional Pustakawan

AKTIVITAS	PELAKSANA	PENANGGUNG JAWAB	REAMAN MUTU
1. Terima usul kenaikan Pangkat dan jabatan fungsional pustakawan	Kepala Bagian Kepegawaian	Kepala Bagian Kepegawaian	Disposisi dan berkas
2. Melakukan verifikasi berkas dan mengirimkan berkas usul kenaikan Pangkat dan Jabatan Fungsional Pustakawan ke Tim Penilai Pustakawan	Staf	Kasubbag Tenaga Administratif	Disposisi dan berkas Ceklist Verifikasi
3. Tim Penilai Angka Kredit Pustakawan menetapkan Angka Kredit	Tim Penilai PAK Pustakawan	Tim Penilai PAK Pustakawan	
4. Setelah sidang Penetapan Angka Kredit Pustakawan, Tim PAK mengirimkan Berkas dan Berita Acara Penilaian Penetapan Angka Kredit Pustakawan ke Bag. Kepegawaian	Kasubbag Tenaga Administratif	Kepala Bagian Kepegawaian	BAP PAK Pustakawan dan Disposisi
5. Membuatkan Penetapan Angka Kredit Jabatan Fungsional Pustakawan di susun dengan rapi	Staf	Kasubbag Tenaga Administratif	PAK
6. Kasubbag Tenaga Administratif memberikan paraf hasil cetakan Penetapan Angka Kredit Jabatan Fungsional	Kasubbag Tenaga Administratif	Kepala Bagian Kepegawaian	PAK



AKTIVITAS	PELAKSANA	PENANGGUNG JAWAB	REAMAN MUTU
Pustakawan dan mendisposisikan kepada Kepala Bagian Kepegawaian			
7. Kabag Kepegawaian memberikan paraf Penetapan Angka Kredit Jabatan Fungsional Pustakawan dan mendisposisikan kepada Kepala Biro Adm. Umum dan Keuangan	Kepala Bagian Kepegawaian	Kepala Biro Adm. Umum dan Keuangan	Paraf dan disposisi
8. Kepala Biro Adm. Umum dan Keuangan menandatangani Penetapan Angka Kredit Jabatan Fungsional Pustakawan dan selanjutnya didisposisikan secara hirarkhi ke Kepala bagian Kepegawaian, Kasubbag Tenaga Administratif dan pemproses untuk diproses lebih lanjut.	Kepala Biro Adm. Umum dan Keuangan	Kepala Biro Adm. Umum dan Keuangan	Tanda tangan dan disposisi
9. Memintakan nomor surat Penetapan Angka Kredit Jabatan Fungsional Pustakawan ke Sub Bagian Tata Usaha	Staf	Kasubbag Tenaga Administratif	Tanda tangan dan disposisi
10. Memasukkan nomor surat Penetapan Angka Kredit Jabatan Fungsional Pustakawan	Staf	Kasubbag Tenaga Administratif	PAK



AKTIVITAS	PELAKSANA	PENANGGUNG JAWAB	REAMAN MUTU
<p>11. SK jabatan ada 2 instansi yang berhak menerbitkan :</p> <p>a. Apabila ybs alih jalur dan untuk pustakawan golongan IV maka SK yang menerbitkan Mendiknas , maka pemroses berkas akan dikirim ke Kemdikbud disertai dengan surat pengantar Kepala Biro Adm. Umum dan Keuangan.</p> <p>b. Apabila ybs gol II /c s.d. Gol III/d dan Kenaikan Pangkat dan jabatan biasa maka yang menerbitkan SK Jabatan adalah Rektor UNS Jabatan Fungsional Pustakawan dan menyusun dengan rapi</p>	<p>Staf</p>	<p>Kasubbag Tenaga Administratif</p>	<p>Surat</p>
<p>12. Mencetak SK Jabatan Pustakawan dan menyusun dengan rapi</p>	<p>Staf</p>	<p>Kasubbag Tenaga Administratif</p>	<p>SK</p>
<p>13. Kasubbag Tenaga Administratif memberikan paraf hasil cetakan SK Jabatan Fungsional Pustakawan dan</p>	<p>KepalaSub Bagian T. Administratif</p>	<p>KepalaSub Bagian T. Administratif</p>	<p>Paraf dan disposisi</p>

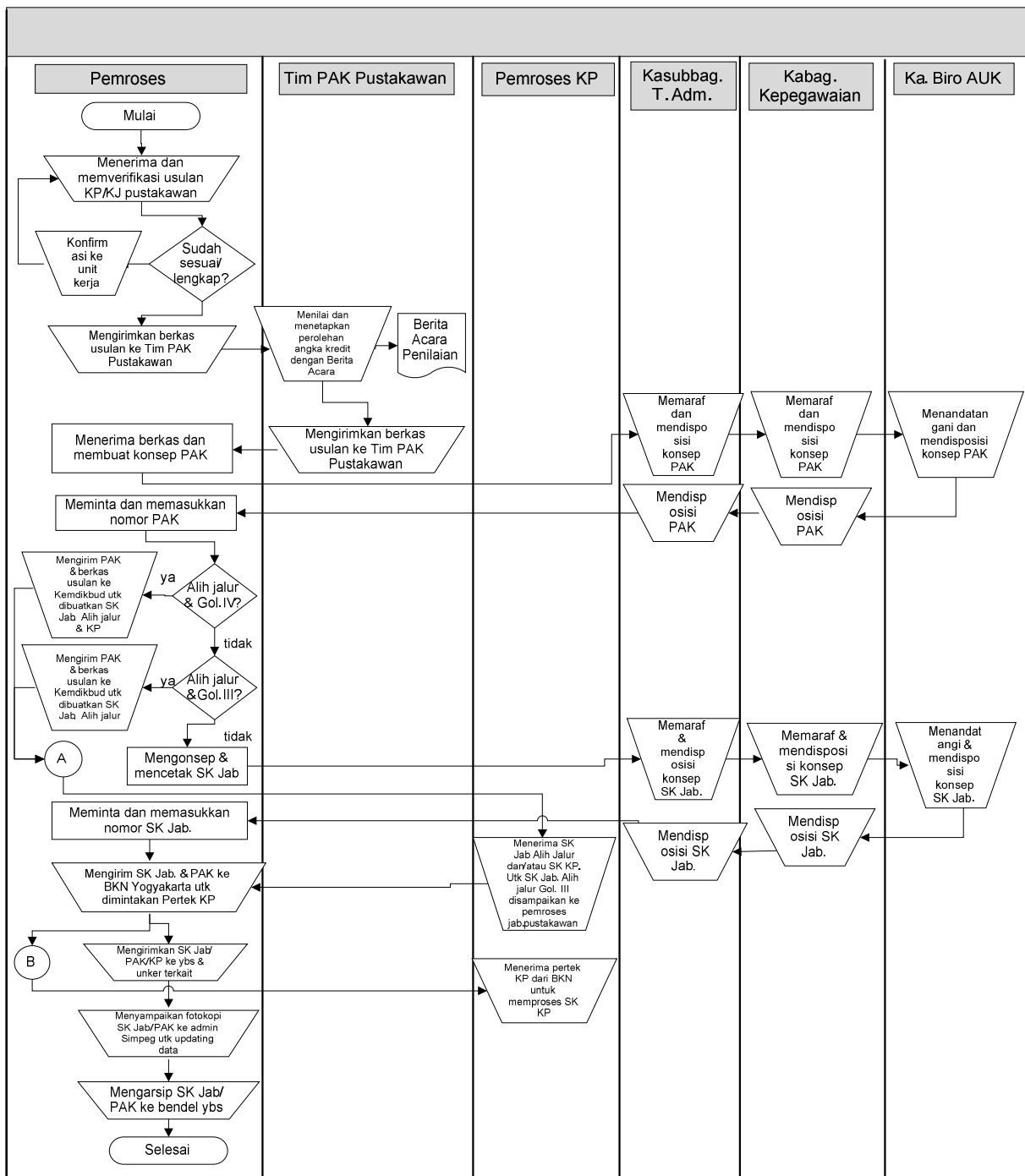


AKTIVITAS	PELAKSANA	PENANGGUNG JAWAB	REAMAN MUTU
mendisposisikan kepada Kepala Bagian Kepegawaian			
14. Kabag Kepegawaian memberikan paraf hasil cetakan SK Jabatan Fungsional Pustakawan dan mendisposisikan kepada Kepala Biro Adm. Umum dan Keuangan	Kepala Bagian Kepegawaian	Kepala Bagian Kepegawaian	Paraf dan disposisi
15. Kepala Biro Adm. Umum dan Keuangan menandatangani hasil cetakan SK Jabatan Fungsional Pustakawan dan selanjutnya didisposisikan secara hirarkhi ke Kepala bagian Kepegawaian, Kasubb ag Tenaga Administratif dan pemproses untuk diproses lebih lanjut.	Kepala Biro Adm. Umum dan Keuangan	Kepala Biro Adm. Umum dan Keuangan	Tanda tangan dan disposisi
16. Pemproses memintakan nomor SK Jabatan Fungsional Pustakawan ke Sub Bagian Tata Usaha	Staf	Kasubbag Tenaga Administratif	SK
17. Pemroses memasukkan nomor SK Jabatan Fungsional Pustakawan	Staf	Kasubbag Tenaga Administratif	SK



AKTIVITAS	PELAKSANA	PENANGGUNG JAWAB	REAMAN MUTU
18. Pemroses mengirim surat SK Jabatan Fungsional Pustakawan kepada Ybs dan unit kerja terkait	Staf	Kasubbag Tenaga Administratif	SK
19. Bagian Kepegawaian mengirimkan PAK dan SK Kenaikan Jabatan pustakawan beserta berkas pendukung lainnya kepada Kantor Regional I BKN Yogyakarta untuk dimintakan persetujuan teknis kenaikan pangkat	Staf	Kasubbag Tenaga Administratif	Berkas
20. Menyampaikan SK Jab dan PAK ke admin simpeg untuk updating data ybs			
21. Pemroses mengarsipkan PAK Pustakawan dan SK Jabatan Pustakawan Ke bendel ybs	Staf	Kasubbag Tenaga Administratif	Berkas

Flowchart Prosedur Mutu Kenaikan Pangkat dan Jabatan Fungsional Pustakawan



Keterangan : A = Proses penetapan SK Jab. Alih jalur dan/atau SK pangkat gol. IV di Biro Kepegawaian Kemdikbud

B = Proses pemberian persetujuan teknis KP di BKN Kanreg I Yogyakarta

Pembuatan/proses penerbitan SK KP di unit kerja (Bag. Kepegawaian UNS) dilakukan oleh pemroses kenaikan pangkat pegawai

Prosedur Mutu Ujian Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah

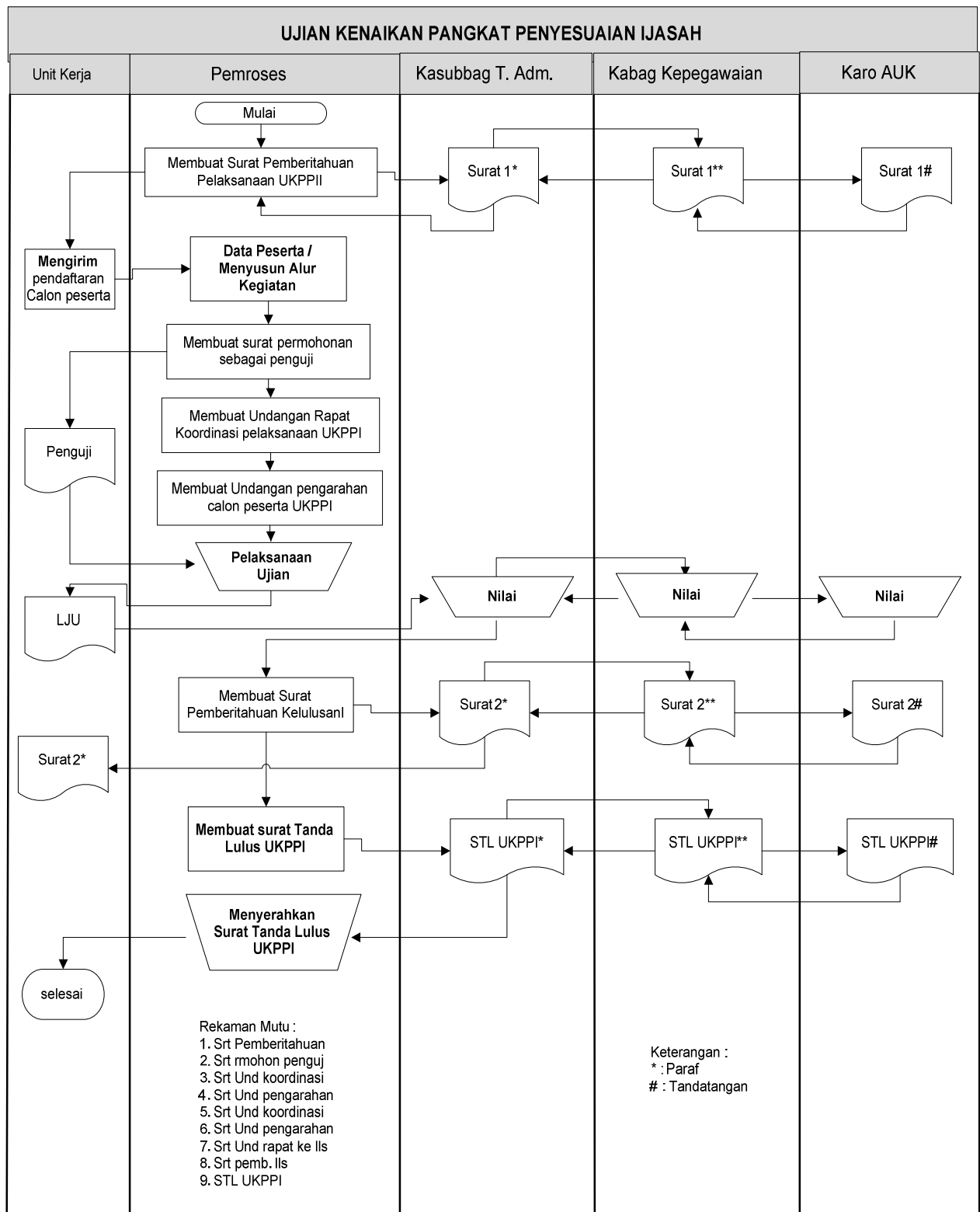
Tujuan	Prosedur ini ditetapkan dari keseluruhan aturan proses yang dibuat untuk melaksanakan UKPPI sebagai dasar penerbitan Surat Tanda Lulus UKPPI
Ruang Lingkup	Menerima usulan, mendata peserta ujian, melaksanakan ujian, memproses nilai, menerbitkan Surat Tanda Lulus, mendistribusikan, mengarsip
Refferensi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 jo. Nomor 12 tahun 2002 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil. 2. Keputusan Kepala BKN Nomor 12 Tahun 2002 tentang Ketentuan Pelaksanaan PP Nomor 99 Tahun 2000 jo Nomor 12 Tahun 2002 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil.
Definisi/Penjelasan Umum	Ujian Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah adalah ujian bagi Pegawai Negeri Sipil yang telah menyelesaikan pendidikan setingkat di atas atau lebih tinggi
Rekaman Mutu	Disposisi, surat usulan, soal ujian, daftar hadir, nilai hasil ujian, Surat Tugas Panitia/ Penguji, TOR, Surat Tanda Lulus UKPPI
Sasaran Kinerja	Terselenggaranya UKPPI tepat waktu

Prosedur Mutu Ujian Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah

AKTIVITAS	PELAKSANA	PENANGGUNG JAWAB	REKAMAN MUTU
1. Pembuatan Surat Pemberitahuan pelaksanaan Ujian Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah ke Unit Kerja	Staf Adm. Bagian Kepegawaian	Kabag Kepegawaian	Surat Pemberitahuan
2. Menerima pendaftaran calon peserta Ujian Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah dari unit kerja selanjutnya direkap.	Staf Adm. Bagian Kepegawaian	Kabag Kepegawaian	Data
3. Menyusun alur kegiatan Ujian Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah	Staf Adm. Bagian Kepegawaian	Kabag Kepegawaian	Data
4. Mengirim permohonan sebagai penguji Ujian Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah kepada Dekan (Penguji Dosen)	Staf Adm. Bagian Kepegawaian	Kabag Kepegawaian	Surat permohonan
5. Menyiapkan bahan rapat koordinasi pelaksanaan Ujian Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah.	Staf Adm. Bagian Kepegawaian	Kabag Kepegawaian	Data/ bahan rapat koordinasi
6. Mengirim undangan rapat koordinasi pelaksanaan Ujian Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah kepada panitia dan penguji	Staf Adm. Bagian Kepegawaian	Kabag Kepegawaian	Surat
7. Mengirim undangan Pengarahan kepada calon peserta Ujian Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah.	Staf Adm. Bagian Kepegawaian	Kabag Kepegawaian	Surat

AKTIVITAS	PELAKSANA	PENANGGUNG JAWAB	REKAMAN MUTU
8. Pengarahan calon peserta Ujian Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah.	Staf Adm. Bagian Kepegawaian	Kabag Kepegawaian	
9. Pelaksanaan Ujian Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah.	Staf Adm. Bagian Kepegawaian	Kabag Kepegawaian	Soal-Soal
10. Mengolah nilai ujian	Staf Adm. Bagian Kepegawaian	Kabag Kepegawaian	LJU, Data/ nilai ujian
11. Mengirim undangan rapat penentuan kelulusan peserta Ujian Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah kepada panitia dan penguji	Staf Adm. Bagian Kepegawaian	Kabag Kepegawaian	Surat
12. Mengirim Surat Pemberitahuan kelulusan peserta Ujian Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah.ke pimpinan Unit Kerja	Staf Adm. Bagian Kepegawaian	Kabag Kepegawaian	Surat
13. Membuat Surat Tanda Lulus Ujian Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah.	Staf Adm. Bagian Kepegawaian	Kabag Kepegawaian	Data/ nilai ujian
14. Menyerahkan Surat Tanda Lulus Ujian Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah	Staf Adm. Bagian Kepegawaian	Kabag Kepegawaian	Surat Tanda Lulus Ujian Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah.(STLUKPPi)

Flowchart Prosedur Mutu Ujian Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah



Prosedur Mutu Penerbitan Keputusan Pengangkatan Sebagai PNS Dosen

Tujuan	Prosedur ini ditetapkan dari keseluruhan aturan proses yang dibuat untuk penerbitan keputusan sebagai PNS dosen
Ruang Lingkup	Mendata, Pemberitahuan, menerima Usulan, verifikasi berkas usulan, Surat Pengantar Pengujian Kesehatan, menerima hasil pengujian kesehatan, Keputusan Pengangkatan sebagai PNS Dosen, mengirim dan mengarsipkan.
Refferensi	<ol style="list-style-type: none"> 1.Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2002; 2.Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil; 3.Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 143/MENKES/PER/VII/77 tanggal 1 Juli 1977 tentang tes kesehatan Pegawai Negeri Sipil
Definisi/Penjelasan Umum	Keputusan Pengangkatan sebagai PNS adalah Keputusan Pengangkatan Sebagai PNS Bagi CPNS yang telah melaksanakan masa percobaan dan telah memenuhi persyaratan untuk diangkat sebagai PNS sesuai dengan peraturan yang berlaku
Rekaman Mutu	Surat Pemberitahuan, Surat Usulan Dekan Fakultas, Surat Pengantar Pengujian Kesehatan, Keputusan Pengangkatan sebagai PNS Dosen.
Sasaran Kinerja	Terbitnya Keputusan Pengangkatan sebagai PNS Dosen yang tepat waktu.

Prosedur Mutu Penerbitan Keputusan Pengangkatan Sebagai PNS Dosen

AKTIVITAS	PELAKASANA	PENANGGUNG JAWAB	REKAMAN MUTU
1. Mendata CPNS Dosen yang telah dinyatakan lulus diklat prajabatan dan telah memenuhi masa kerja yang dipersyaratkan.	Tenaga Adm. Akademik	Kepala Sub. Bagian Tenaga Akademik	
2. Membuat surat pemberitahuan kepada fakultas untuk segera melakukan pengusulan pengangkatan sebagai PNS Dosen	Kepala Sub. Bagian Tenaga Akademik	Kepala Bagian	Surat Pemberitahuan
3. Menerima berkas usulan,	Tenaga Adm. Akademik	Kepala Sub. Bagian Tenaga Akademik	Surat dan berkas lampiran
4. Memverifikasi berkas kelengkapan	Tenaga Adm. Akademik	Kepala Sub. Bagian Tenaga Akademik	Cek list verifikasi
5. Membuat surat pengantar pengujian kesehatan	Kepala Sub. Bagian Tenaga Akademik	Kepala Bagian	Surat pengantar
6. Menerima hasil pengujian kesehatan	Kepala Sub. Bagian Tenaga Akademik	Kepala Bagian	Hasil Pengujian Kesehatan
7. Membuat Keputusan Pengangkatan Sebagai PNS	Kepala Sub. Bagian Tenaga	Kepala Bagian	Keputusan



UNIVERSITAS
GADJAH MADA

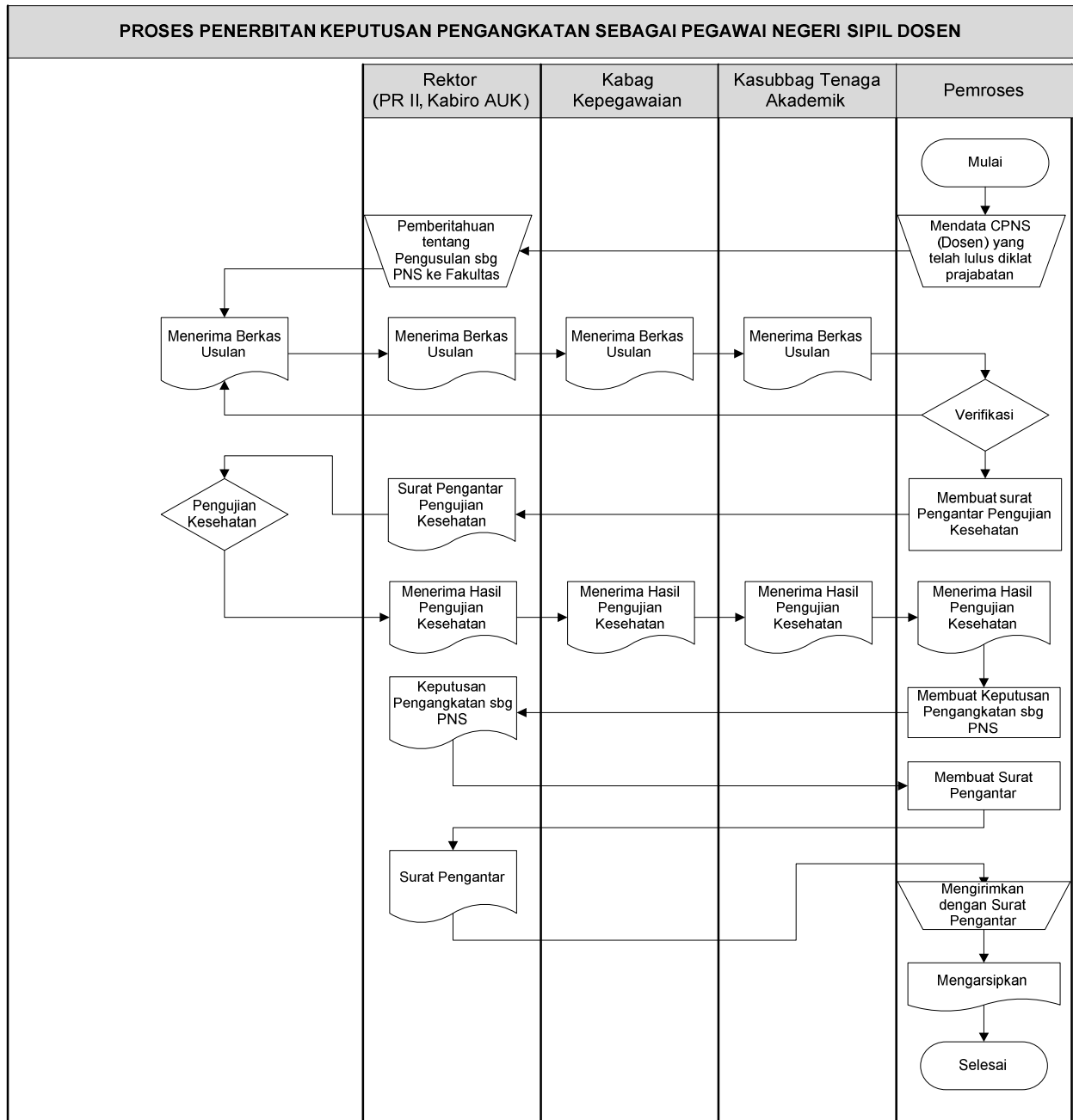
IMPLEMENTASI PRINSIP-PRINSIP GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE DALAM PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI UNIVERSITAS SEBELAS MARET SURAKARTA

B. ANINDYA NANDI W. , Prof. Dr. Ir. Sahid Susanto, M.S. ; Prof. Ir. Sudjarwadi, M.Eng., Ph.D

Universitas Gadjah Mada, 2016 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

AKTIVITAS	PELAKASANA	PENANGGUNG JAWAB	REKAMAN MUTU
	Akademik		
8. Mengirimkan Keputusan Pengangkatan Sebagai PNS beserta tembusannya	Tenaga Adm. Akademik	Kepala Sub. Bagian Tenaga Akademik	Ekpedisi
9. Mengarsipkan	Tenaga Adm. Akademik	Kepala Sub. Bagian Tenaga Akademik	Arsip

Flowchart Prosedur Mutu Penerbitan Keputusan Pengangkatan Sebagai PNS Dosen



Keterangan :

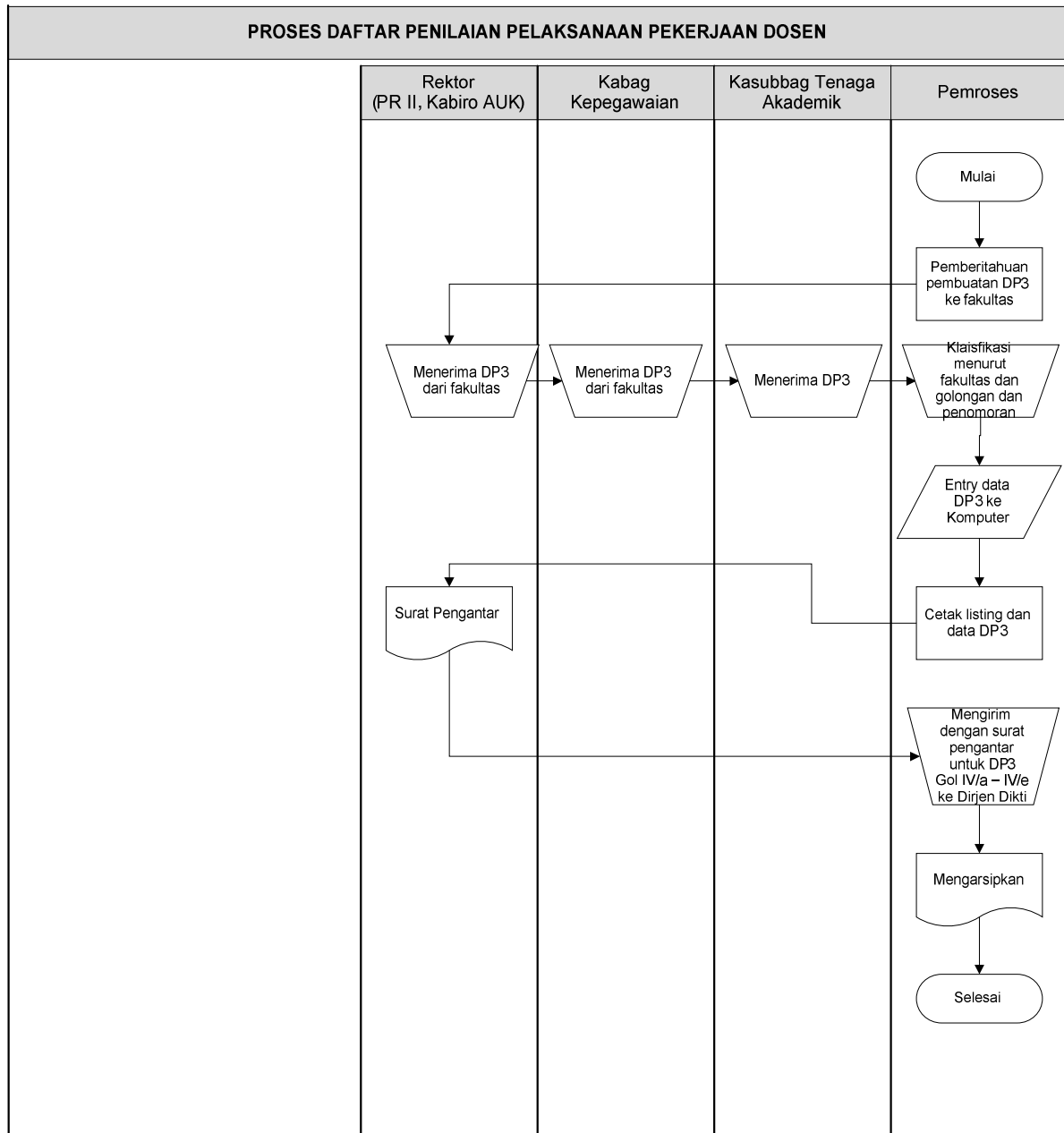
Prosedur Mutu Daftar Pelaksanaan Penilaian Pekerjaan Dosen

Tujuan	Prosedur ini ditetapkan dari keseluruhan aturan proses yang dibuat untuk pengelolaan DP3 PNS Dosen UNS sebagai dasar dalam memperoleh bahan-bahan pertimbangan yang obyektif dalam pembinaan PNS
Ruang Lingkup	Pemberitahuan, menerima, mengklasifikasikan, menyusun, mengentry data, mencetak daftar, mengirimkan dan mengarsipkan
Refferensi	PP Nomor 10 Tahun 1979 tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil
Definisi/Penjelasan Umum	Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan, adalah suatu daftar yang memuat hasil Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan seorang Pegawai Negeri Sipil dalam jangka waktu 1 (satu) tahun yang dibuat oleh Pejabat Penilai;
Rekaman Mutu	Surat Pemberitahuan, Form DP3
Sasaran Kinerja	Seluruh PNS Dosen UNS telah mendapatkan Penilaian kinerjanya yang tertuang dalam DP3 dengan tertib sesuai ketentuan.

Prosedur Mutu Daftar Pelaksanaan Penilaian Pekerjaan Dosen

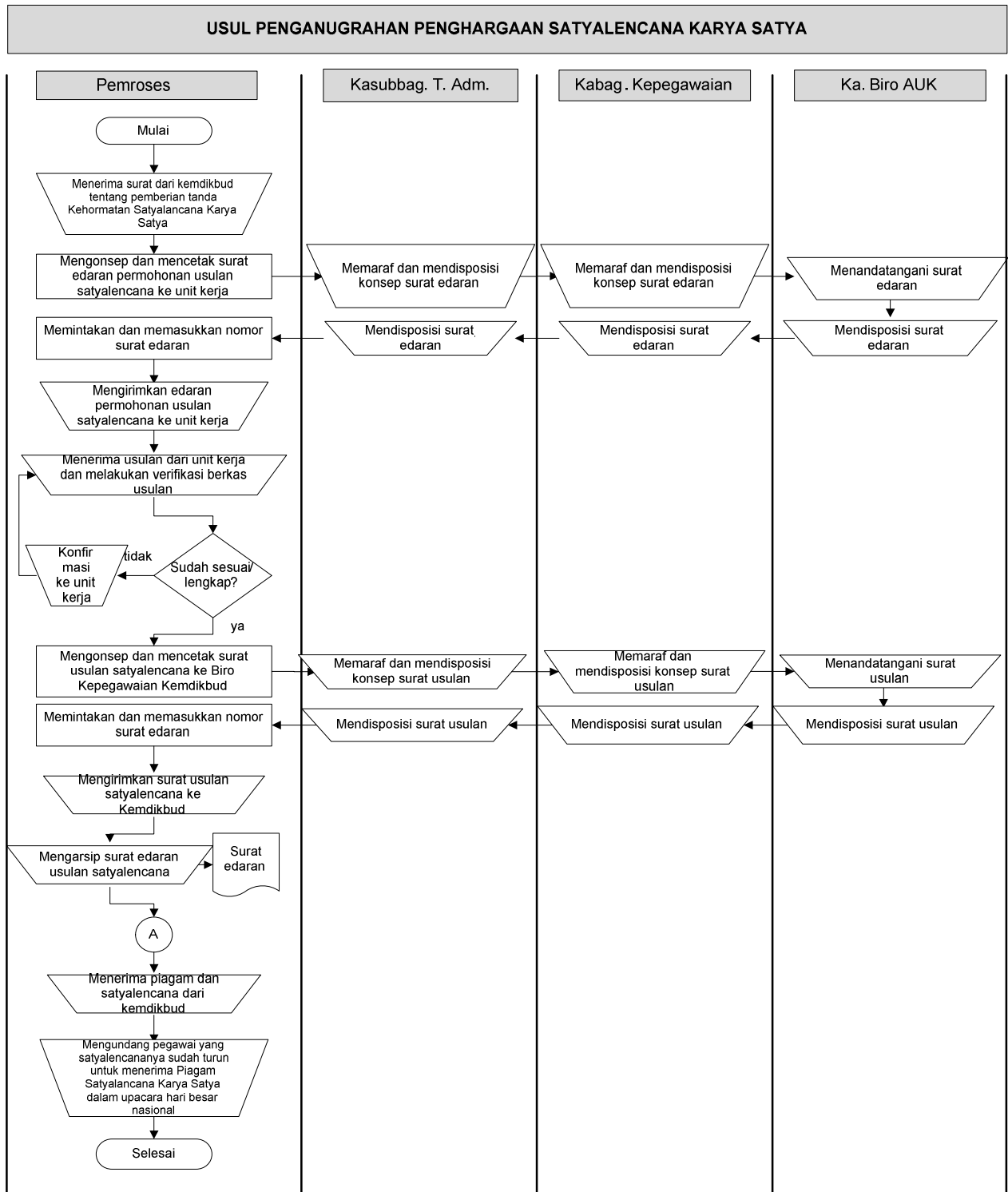
AKTIVITAS	PELAKASANA	PENANGGUNG JAWAB	REKAMAN MUTU
1. Mengirimkan pemberitahuan pembuatan DP3 ke Fakultas atau Rektor di lingkungan UNS pada akhir tahun dengan surat pemberitahuan	Tenaga Adm. Akademik	Kasubbag. Tenaga Akademik	Surat
2. Menerima DP3 dari Fakultas atau Rektor	Tenaga Adm. Akademik	Kasubbag. Tenaga Akademik	Surat Pengantar dari fakultas dan DP3
3. Mengklasifikasikan DP3 menurut Fakultas dan golongannya serta memberi nomor urut untuk memudahkan pencarian arsip,	Tenaga Adm. Akademik	Kasubbag. Tenaga Akademik	
4. Menyusun DP3 berdasarkan nomor urut per Fakultas untuk memudahkan pengiriman bagi golongan IV/a sampai dengan IV/e ke Dirjen Dikti Jakarta dan untuk golongan III/a sampai III/d di arsip di Universitas	Tenaga Adm. Akademik	Kasubbag. Tenaga Akademik	
5. Mengentry data DP3 bagi golongan IV/a sampai dengan IV/e ke dalam komputer untuk bahan pengiriman	Tenaga Adm. Akademik	Kasubbag. Tenaga Akademik	
6. Mencetak Data DP3 golongan IV/a sampai dengan IV /e sebagai daftar pengiriman ke Dirjen Dikti.	Tenaga Adm. Akademik	Kasubbag. Tenaga Akademik	
7. Mengirimkan DP3 golongan IV/a sampai dengan IV /e ke Dirjen Dikti dengan surat pengantar.	Tenaga Adm. Akademik	Kasubbag. Tenaga Akademik	ekpedisi
8. mengarsipkan	Tenaga Adm. Akademik	Kasubbag. Tenaga Akademik	

Flowchart Prosedur Mutu Daftar Pelaksanaan Penilaian Pekerjaan Dosen



Keterangan :

Flowchart Prosedur Mutu Usul Satyalencana Karya Satya



Keterangan : A = Proses di Biro Kepegawaian Kemdikbud