

Pengembangan Kemampuan Sumber Daya Manusia dalam Implementasi *Good University Governance* di Universitas Negeri Malang

Adi Mulya¹, Herlina Herlina², Sri Mulyeni³

¹Universitas Negeri Malang, Indonesia

²Universitas Mandiri, Indonesia

³Universitas Nasional Pasim, Indonesia

Email: adi.mulya@um.ac.id

ABSTRAK

Pengembangan kemampuan sumber daya manusia merupakan faktor kunci dalam implementasi *Good University Governance* di Universitas Negeri Malang adalah tentang prinsip transparansi, akuntabilitas, kepemimpinan, efisiensi dan efektivitas. Namun sumberdaya manusia sebagai sosok penting membutuhkan adanya inovasi untuk mewujudkan capaian kinerja yang baik. Sehingga sumber daya manusia yang profesional dapat memuaskan civitas akademika. Tata kelola yang baik membutuhkan sumber daya manusia untuk mengubah budaya perusahaan menjadi lebih handal dan produktif. Tujuan penelitian untuk mengetahui tingkat kepuasan kinerja sebagai wujud *good university governance*. Dan upaya peningkatan kemampuan sumber daya manusia unggul di UM yang harus memiliki kompetensi dan kemampuan mendukung dan mewujudkan tata kelola kelembagaan yang kredibel, akuntabel, dan transparan melalui promosi jabatan, mutasi pegawai, peningkatan kompetensi dan keahlian. Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada proses penelitian ini metode deskriptif analisis digunakan penulis, dengan jumlah responden 407 terdiri dari 147 dosen dan tenaga kependidikan sejumlah 260 orang.

Kata kunci: capaian kinerja, *good university governance*, pengembangan sumber daya manusia

ABSTRACT

*The development of human resources is the key aspect of the implementation of good university governance at Universitas Negeri Malang. This human resources development includes the principles of transparency, accountability, leadership, as well as working efficiency, and effectiveness. Further, for their optimum performance, these people also have to innovate in order to meet the needs of academic members of Universitas Negeri Malang. Great human resources induce a more professional and productive working culture. Therefore, this study aims to investigate the performance satisfaction level in the Universitas Negeri Malang as good university governance. Thus, the human resources development program at this university has to develop competent and skillful individuals for realizing credible, accountable, and transparent institutional management through employee promotions, transfers, competence enhancement, and expertise development. This research adopted descriptive analysis involving 407 respondents (147 lecturers and 260 educational staff). **Keywords:** Access to Performance, Good University Governance, Human Resource Development*

PENDAHULUAN

sebagai perguruan tinggi negeri Universitas Negeri Malang (UM) yang berlokasi di Kota Malang banyak menciptakan lulusan yang handal dalam dunia pendidikan. Nama UM cukup terkenal sebagai perguruan tinggi negeri di Indonesia dengan filosofi sejarahnya berdiri bernama PTPG Malang kemudian berubah nama FKIP Malang di bawah Universitas Airlangga, kemudian beralih ke Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan Malang (IKIP Malang), dan 4 Agustus 1999 bertransformasi menjadi Universitas Negeri Malang. Sepanjang karier organisasi di bidang pendidikan tidak lepas dari hambatan dan tantangan dalam tumbuh dan berkembangnya UM hingga saat ini. Dewasa ini UM banyak mengalami perubahan baik dari tata kelola organisasi maupun pengembangan sumber daya manusia menuju Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTNBH) sebelumnya UM sebagai PTN-BLU Badan Layanan Umum. Untuk itu komitmen UM dalam memberikan layanan yang baik (*good university governance*) dalam mengimplementasikan visi dan misi menjadi PT yang unggul dan rujukan ditanamkan secara mendalam kepada seluruh civitas akademika.

Perubahan situasi masyarakat informasi membawa konsekuensi pengembangan SDM (*human capital*) bagi seluruh bangsa di dunia. Sejalan dengan perkembangan pengetahuan yang ada setiap negara menuntut adanya SDM yang unggul, berkualitas dan berperan penting dalam pembangunan masyarakat nasional di abad ini (**Muhammad In'am Esha, 2012:93**). Tata kelola perguruan tinggi berasal dari konsep *good governance*. Masalah utama dalam tata kelola pemerintahan diangkat secara umum bagaimana sikap masyarakat yang menuntut pemerintah memberikan pelayanan publik dan tata kelola pemerintahan dengan baik, profesional, efektif, efisien, akuntabel, dan transparan. Secara umum konsep *good governance* tingkat kepuasan masyarakat dari produk yang dihasilkan oleh organisasi sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Konsep *good university governance* merupakan tata kelola (sistem) yang terstruktur di perguruan tinggi dalam menetapkan tujuan, pelaksanaan dan pengelolaan lembaga pendidikan secara fisik, finansial, sumber daya manusia, akademik dan terkait dengan keterampilan mahasiswa (**Irma Suryani: 2015**). Sebagai bagian dari implementasi *good university governance*, telah dilakukan berbagai perubahan dalam manajemen pembelajaran (bidang akademik) dan layanan administrasi non akademik oleh UM. Tidak mungkin lagi organisasi melakukan aktivitasnya hanya berdasarkan sentimen bisnis atau bahkan berdasarkan aturan dan hierarki organisasi. Namun, semua perilaku organisasi didasarkan pada visi dan misi organisasi. Pencapaian visi, misi, harapan atau tujuan organisasi membutuhkan kemampuan SDM yang Handal dan kreatif.

Pengembangan kapasitas karyawan sebagai ujung tombak perubahan. Di dalam sebuah perguruan tinggi SDM terdiri dari dosen dan tenaga kependidikan (tendik). Pengembangan kapasitas karyawan di PT meliputi tahapan rekrutmen pegawai, seleksi pegawai, penempatan tugas dan jabatan yang sesuai dengan kompetensinya, pelatihan, jenjang karier, disiplin kerja. UM mengarahkan budaya kerja yang baik bagi semua pegawai dalam menggapai tujuan, visi dan misi.

Berbagai inovasi telah dikembangkan sedemikian rupa dalam mendukung pembelajaran, layanan akademik dan layanan administrasi lainnya. Namun fakta di lapangan tingkat pendidikan dan kemampuan sumber daya manusia di UM saat ini khususnya tenaga kependidikan 50% berpendidikan Sekolah Menengah Atas.

Mengacu pada hal tersebut diperlukan kajian untuk mengukur capaian kinerja terhadap implementasi pelayanan universitas yang baik didukung dengan pengembangan sumber daya manusia khususnya di Universitas Negeri Malang. Penulis merumuskan masalah sebagai berikut: Bagaimana capaian kinerja terhadap implementasinya terhadap prinsip-prinsip *Good*

Pengembangan Kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Implementasi *Good University Governance* di Universitas Negeri Malang

University Governance? Dan bagaimana upaya peningkatan kompetensi pengembangan sumber daya manusia dalam mewujudkan *Good University Governance*?

Tujuan penulisan ini difokuskan pada Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia dalam mewujudkan atau mengimplementasikan *Good University Governance* studi kasus di Universitas Negeri Malang.

METODE

Objek penelitian ini berupa capaian kinerja akademik, non akademik, layanan umum, tata kelola kelembagaan dan pengembangan SDM di UM dengan menggunakan metode penelitian deskriptif analitis. Populasi dalam penelitian ini terdiri dari dosen dan tenaga kependidikan di lingkungan Universitas Negeri Malang. Sumber data menggunakan sumber data primer melalui penyebaran kuesioner, dan data sekunder dilakukan dengan kajian literatur data akademik dan non akademik. Pendukung atau penyedia data untuk penelitian ini unit Direktorat SDM dan Aset, Direktorat Akademik, Direktorat Seleksi, Mobilitas Mahasiswa MBKM, Unit Hukum dan Tata Laksana, dan Unit Satuan Penjaminan Mutu, LPPM, dan LPPP UM yang menunjang pembahasan dan analisis data di lapangan. Responden sejumlah 407 terdiri dari 147 Dosen dan Tenaga Kependidikan sejumlah 260 orang terdiri dari 153 PNS dan 107 Pegawai Tetap Non PNS. Dalam penyebaran kuesioner berupa survei kepuasan dengan kategori pertanyaan dibidang akademik 10 pertanyaan, layanan umum 8 pertanyaan, akuntabilitas 5 pertanyaan, kepemimpinan 3 pertanyaan, transparansi 2 pertanyaan, dan pengembangan SDM 5 pertanyaan. Dilakukan pada tanggal 1 sampai dengan 9 November 2022. Analisis datanya menggunakan *microsoft excel* dengan mengukur persentase tingkat kepuasan kinerja oleh responden.

HASIL PEMBAHASAN

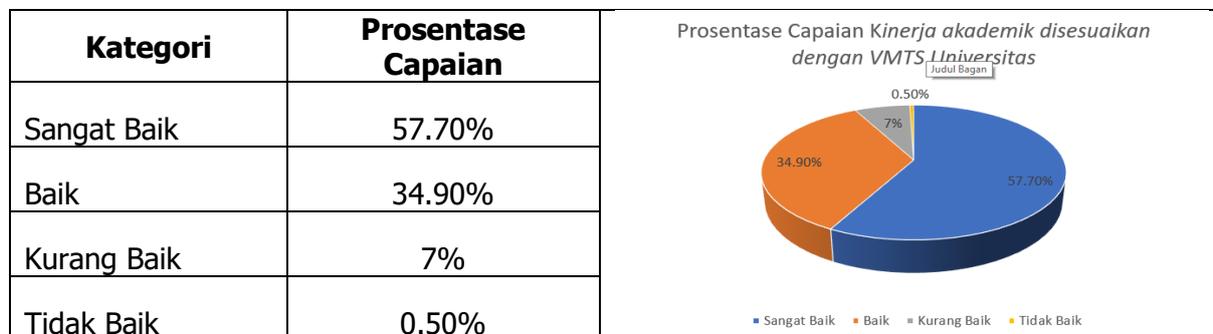
Dalam kajian pustaka kinerja UM tahun 2021, indikator kinerja yang diperoleh mencerminkan pencapaian renstra UM tahun 2020 – 2024. Pencapaian kinerja manajemen merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari keseluruhan siklus sistem akuntabilitas kinerja, yang berisi informasi berupa perencanaan, kinerja, pembahasan tingkat keberhasilan, keterbatasan yang dihadapi, dan rekomendasi perbaikan kinerja di tahun berikutnya. Pemberian layanan dalam pelaksanaan Prinsip Tata Kelola Universitas Negeri Malang. Dalam survei kepuasan yang dilakukan terhadap dosen dan tenaga kependidikan di Universitas Negeri Malang.

Perkembangannya UM pada masa pandemi Covid-19 menuntut adanya perubahan budaya kerja bagi civitas akademika, kemampuan dan kapasitas atau kompetensi SDM dalam penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran sangat dibutuhkan dalam mendukung kegiatan akademik misalnya pelaksanaan pembelajaran dilakukan secara *Hybrid Learning (online dan offline, sinkronus dan asinkronus)* berbasis SIPEJAR semacam moodle yang dikembangkan sebagai sistem pengelolaan pembelajaran yang terintegrasi dengan siacad, simawa dan sistem administrasi lainnya berbasis teknologi informasi dan komunikasi pada keseluruhan bidang akademik maupun non akademik.

Capaian kinerja kualitas kurikulum dan pembelajaran, pengukuran kinerja ini diukur dari beberapa indikator kinerja akademik meliputi pencapaian Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran Unit/Departemen, Fakultas, Universitas, Capaian Pembelajaran, Metode Pembelajaran, Penilaian Hasil Belajar, serta layanan akademik didalamnya merupakan hasil penyamaan persepsi mulai dari Prodi, Fakultas dan Universitas tentang capaian kinerja yang dilakukan selaras dengan visi, misi, dan tujuan. Dalam SIPEJAR sebagai ruang belajar dan aktivitas belajar mahasiswa dan dosen menunjukkan tingkat efektivitas serta memenuhi target sasaran

Universitas hasil survei menunjukkan tingkat capaian mencapai 57,7% menyatakan Sangat Baik, 34,9% Baik, 7% Kurang Baik dan 0,5% Tidak Baik. Tersaji pada tabel 1berikut:

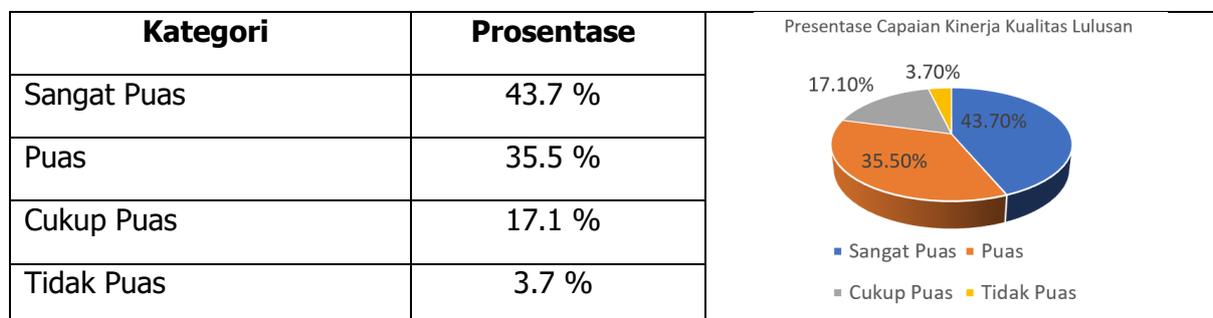
Tabel 1. Capaian kinerja akademik disesuaikan dengan VMTS Universitas



Pengukuran capaian kinerja ini dilakukan dari tingkat aktivitas mahasiswa dan dosen dalam kegiatan belajar mengajar meliputi kurikulum, rancangan perkuliahan semester, satuan acuan pembelajaran, peta konsep, sebaran mata kuliah, CPL dan SCPL, penilaian hasil belajar dan evaluasi pembelajaran yang tersaji memenuhi tingkat capaian akademik yang sangat memuaskan. Sistem Pengelolaan Pembelajaran (SIPEJAR) adalah sistem informasi akademik yang terintegrasi dengan sistem manajemen pembelajaran dan sistem layanan pembelajaran *offline* dan *online*. Sipejar juga menawarkan pembelajaran dan pelatihan bagi mahasiswa, dosen dan tenaga kependidikan.

Capaian kinerja kualitas lulusan disesuaikan dengan kebutuhan dunia kerja, indikator pencapaian kinerja meliputi perencanaan kegiatan pembelajaran, kualitas sarana dan prasarana pengajaran, relevansi rumusan hasil pembelajaran dengan kebutuhan dunia kerja. kerja, ketersediaan sumber belajar untuk kegiatan pembelajaran, dukungan akademik dan pendanaan. Indikator ini sangat penting karena mencerminkan kualitas kerja lulusan. Jika lulusan UM cepat mendapatkan pekerjaan maka terlihat relevansi layanan UM tinggi, dalam hal studi lanjut UM membekali lulusannya agar bisa diterima di Perguruan Tinggi lain, dan UM membekali lulusannya melalui kurikulum program studi agar lulusan UM mampu berwiraswasta. Sebagaimana pada tabel 2 berikut:

Tabel 2. Capaian kinerja kualitas lulusan



Kegiatan mahasiswa di luar kampus memberikan pengalaman dunia nyata di bidang yang akan mereka tekuni setelah lulus. Menerima kinerja minimum di tingkat nasional memberi siswa pengalaman kompetitif dalam keterampilan keras dan lunak. Saat ini, peluang kerja untuk

Pengembangan Kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Implementasi *Good University Governance* di Universitas Negeri Malang

mahasiswa baru membutuhkan keterampilan ini. Mahasiswa memiliki karakter kepemimpinan, keuletan dan kemampuan komunikasi yang dibutuhkan oleh pemangku kepentingan.

Capaian kinerja di bidang otonomi Non Akademik. Dengan relevansi yang tinggi tersebut, realisasi UM akan meningkat statusnya Penyediaan layanan TN-BH di bidang non akademik juga menjadi dasar dan tolak ukur untuk mewujudkan tata kelola perguruan tinggi yang baik, antara lain melalui kebijakan organisasi.

Lembaga seperti LPPM untuk bidang penelitian riset dan pengabdian masyarakat, melalui kebijakan Rektor tentang penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang mewajibkan dosen mengikut sertakan peneliti asing dalam setiap proposal penelitian. Ini memulai kerja sama dengan universitas asing. Dan menyukseskan program pemerintah tentang MBKM memaksimalkan tingkat kerja sama dengan memberikan kesempatan bagi mahasiswa belajar di luar perguruan tinggi dan menguatkan kerja sama dengan industri dan dunia kerja. Peningkatan kualitas lulusan dinilai berhasil, peningkatan kualitas dosen, pengukuran ini terbagi dalam indikator kinerja. Secara umum perbandingan tujuan dan kinerja indikator tersebut adalah: (1) Dosen yang melaksanakan berkegiatan diluar kampus sebagai wujud Tridharma perguruan tinggi, (2) Kualifikasi / sertifikat kompetensi profesional wajib dimiliki dosen yang bergelar S2/S3 dan diakui dibidangnya dalam industri dan dunia kerja (3) jumlah penelitian dan prestasi amal yang diakui secara internasional atau yang dilakukan oleh masyarakat. Mencapai jumlah fakultas pasca-doktoral UM berupaya mendukung dan memfasilitasi fakultas untuk melanjutkan studi. Seluruh instruktur baru UM, PNS dan non PNS, yang masih setingkat Magister diwajibkan melanjutkan pendidikan di dalam atau luar negeri hingga gelar Doktor. Pada 2021 penelitian, riset ilmiah serta pengabdian masyarakat yang menghasilkan artikel yang terindeks Scopus mencapai 890 artikel. UM mendukung secara penuh terciptanya keunggulan akademik dalam mengembangkan potensi dengan mengalokasikan anggaran yang cukup dalam setiap penelitian dan riset ilmiah. Terciptanya hasil akademik yang baik untuk mengembangkan potensi dengan bantuan penelitian dan alokasi anggaran yang memadai.

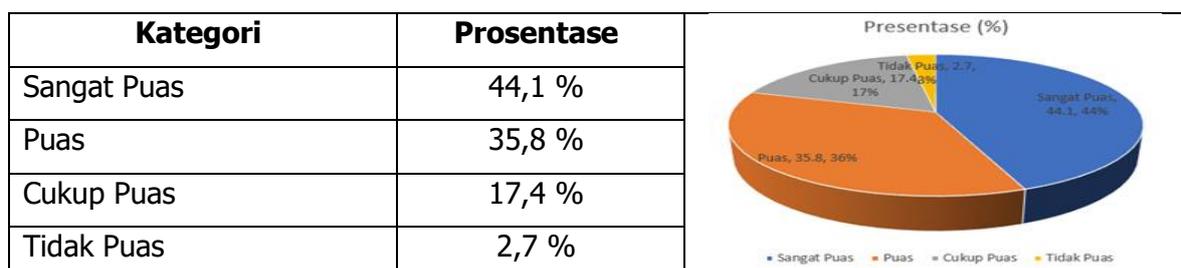
Lembaga Pengembangan Pendidikan dan Pembelajaran (LPPP) mewajibkan setiap dosen untuk menggunakan SIPEJAR dalam pembelajarannya sesuai dengan kebijakan Rektor. SIPEJAR adalah Moodle yang memungkinkan pengajar melakukan pembelajaran berbasis kasus atau pembelajaran berbasis proyek sebagai bagian dari tantangan penilaian. Pada awal semester, setiap dosen meninjau RPS melalui jurusan atau LPPP sesuai arahan rektor UM. Pada tahun 2021 sejalan dengan kebijakan Rektor, akan menyelesaikan minimal 50% rencana evaluasi dengan menggunakan metode pembelajaran berbasis kasus atau berbasis proyek. Dari 4.613 program sarjana dan pascasarjana, 3.707 program sarjana menerapkan metode kerja kasus atau kelompok. Selain itu, SIPEJAR memiliki fungsi kuis. Penilaian berupa penilaian deskriptif (penilaian kognitif, afektif dan psikomotorik) dan penilaian seleksi. LPPP juga mendorong pengembangan inovasi pendidikan oleh para dosen dalam risetnya dengan dukungan hibah INOBEL.

Meskipun perubahan prioritas Universitas untuk menangani Covid-19 dan mengurangi kegiatan massal akibat pandemi Covid-19, UM tetap dapat memberikan manfaat untuk mendukung program Unit Pelaksana Tugas Satuan Penjaminan Mutu (UPT SPM) dengan mengadakan workshop dan membantu menyiapkan laporan evaluasi diri / evaluasi diri, review laporan evaluasi / evaluasi diri, simulasi dan melakukan kunjungan online. Di lembaga AQAS terdapat 25 mata kuliah yang telah menyerahkan laporan penilaian diri; 11 telah mengunjungi; dan 7 telah mendapatkan akreditasi bersyarat hingga tahun 2027. Pada tahun 2022 direncanakan 11 program gelar untuk kunjungan daring, yaitu 4 di bulan Februari dan 7 di

bulan April. 15 kursus terdaftar di lembaga ASIIN, 11 orang berpartisipasi; 4 belum menyerahkan laporan evaluasi diri. Hasilnya, 4 program terakreditasi bersyarat hingga 2023,

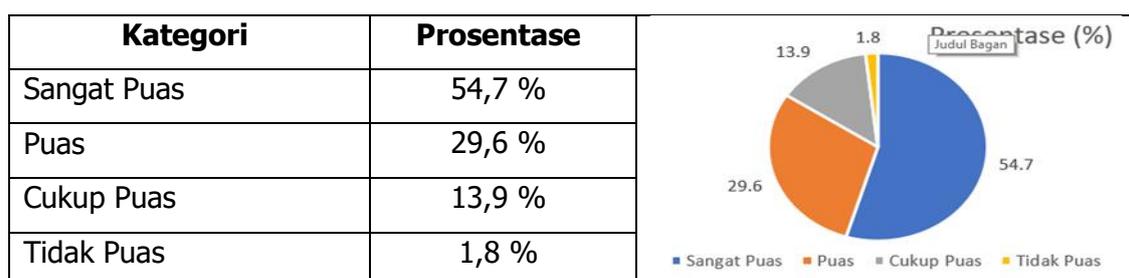
Hasil survey menunjukkan tingkat kepuasan pada sektor jasa dengan indikator sebagai berikut: kejelasan kelengkapan informasi untuk menerima pelayanan lembaga prosedur penyelenggaraan pelayanan lembaga, waktu penyelenggaraan pelayanan lembaga, biaya penyelenggaraan pelayanan lembaga, produk pelayanan lembaga, kompetensi pelaksana pelayanan kelembagaan, perilaku pelaksana pelayanan kelembagaan, penanganan pengaduan terkait pelaksanaan pelayanan kelembagaan, kualitas pelayanan kelembagaan ditunjukkan pada tabel 3 berikut:

Tabel 3. Capaian kinerja pelayanan



Capaian kinerja akuntabilitas di bidang keuangan adalah pengukuran kinerja melalui konsumsi anggaran yang diukur dengan membandingkan realisasi anggaran dengan pagu anggaran yang ada. Indikator kinerja diukur dengan menyeimbangkan persepsi masing-masing unit kerja di UM. Di bidang kualitas utilitas dan infrastruktur, dukungan pengembangan profesi, koordinasi unit, koordinasi antar universitas, keamanan dan kenyamanan lingkungan kerja, keamanan lingkungan dan keselamatan kerja, gaji dan tunjangan sosial. Hasil survei kepuasan ditunjukkan pada Tabel 4. di bawah:

Tabel 4. Capaian kinerja akuntabilitas



Capaian kinerja ketenagakerjaan. Tenaga akademik (dosen) capaian pembelajaran dan peningkatan kualitas menjadi ukuran dalam kinerja dan kemampuan serta kompetensi dosen dalam perencanaan pembelajaran, implementasi kurikulum, capaian pembelajaran, penilaian hasil belajar dan lulusan. Capaian kinerja diwujudkan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pada masing-masing pegawai atau karyawan sesuai dengan Sasaran Kinerja dan Kontrak Kinerja Pegawai dimulai dari tingkat Rektor kontrak kerja dengan Menteri, kemudian kontrak kerja para Wakil Rektor, para Dekan, para Ketua Lembaga, para Direktur dengan Rektor. Kontrak kerja Wakil Dekan, Sekretaris Lembaga, Kepala UPT dengan Pimpinan di atasnya sampai pada tingkat Tenaga Kependidikan dengan Koordinator unit Masing-masing. Dalam sajian kinerja tersebut merupakan *breakdown* atau turunan kinerja dari Rektor dan

Pengembangan Kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Implementasi *Good University Governance* di Universitas Negeri Malang

Para Wakil Rektor, Para Dekan, dan Para Ketua Lembaga. Didalam mewujudkan capaian kinerja di UM pengembangan sumber daya manusia sangat berkaitan erat kualifikasi dan kompetensi, integritas serta profesionalitas yang menunjukkan tingkat ketercapaian kinerja.

Kepemimpinan merupakan sosok penting yang mempengaruhi keberhasilan dalam mengarahkan, mengayomi, mengatur, memimpin dan mempengaruhi. Kepemimpinan adalah kegiatan penguasa dan pengambil keputusan. Pencapaian tujuan organisasi merupakan tanggung jawab utama para pemimpin. Di UM, peran direktur adalah mengarahkan pelaksanaan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, serta memajukan pendidik, dosen, mahasiswa, dan hubungannya dengan lingkungan. Dalam menunaikan tugas tersebut, Rektor bertugas (1) melaksanakan dan mengembangkan pendidikan tinggi, (2) meneliti pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni dan/atau olahraga, (3) penyelenggaraan pengabdian kepada masyarakat, (4) Pembinaan karakter berbasis kehidupan bagi civitas akademika, dan (5) melakukan pelayanan administratif. Pendelegasian wewenang merupakan dasar untuk mencapai tujuan, visi dan misi organisasi UM.

Capaian kinerja transparansi, Perjanjian Kinerja antara UM dengan Kementerian, merupakan dokumen yang berisikan indikator kinerja yang ditargetkan, tahun 2021 target memperoleh gelar BB. Hasil evaluasi Kemendikbud terkait pelaksanaan SAKIP 2021 UM mencapai skor total 83,42 kategori A. Artinya target kinerja dapat tercapai dengan memuaskan, mengarah pada perubahan, kinerja tinggi, tanggung jawab besar. Pencapaian nilai didasarkan pada 5 (lima) komponen nilai yang masing-masing memiliki bobot yang berbeda. Nilai dan bobot kelima komponen tersebut ditunjukkan pada Tabel 5 sebagai berikut:

Tabel 5. Capaian Transparansi

Komponen	Target sasaran	Pencapaian
Perencanaan kinerja	30%	24.23%
Pengukuran kinerja	25%	23.44%
Pelaporan kinerja	15%	11.95%
Evaluasi kinerja	10%	6.56%
Pencapaian sasaran/kinerja organisasi	20%	17.25%
Total Pencapaian	100%	83.42%

Wujud transparansi ini merupakan peranan Direktorat SDM dan Aset, Sub Direktorat Keuangan, Unit Layanan Pengadaan dan Unit Pelaksana Teknis Satuan Pengawas Internal yang selalu membimbing, mendorong kepada unit-unit terkait dengan pelaksanaan dan pengelolaan anggaran melalui Sistem Keuangan yang akuntabel dan dituangkan dalam Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) yang di terbitkan setiap tahun melalui laman: <https://um.ac.id/unduh/lakin-um/> dan <https://um.ac.id/laporan-keuangan/> dan dapat diakses oleh semua civitas akademika, maupun pemerhati secara umum.

Upaya peningkatan kompetensi pengembangan sumber daya manusia dalam implementasi *Good University Governance*.

Dalam kegiatan pengembangan sumber daya manusia (SDM), UM mendukung semua Dosen, saat ini UM memiliki total 1050 dosen tetap, 445 berpendidikan S3 atau doktor dan 135 magister. Indikator yang menjadi ciri kualitas SDM di perguruan tinggi sangat penting untuk menjaga kualitas dan efektivitas pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Semakin tinggi jenjang keguruan, semakin profesional penerapan pengajaran, supervisi, penelitian dan pengabdianannya. Dengan kualitas dosen yang profesional, kualitas lulusan juga harus meningkat. Jumlah dosen yang mengaplikasikan SIPEJAR dalam praktik pembelajaran

adalah 100%. Persentase dosen yang aktif menggunakan SIPEJAR tahun ini (menyelesaikan RPS, SAP dan menyelesaikan setidaknya 16 modul kelas) adalah 98% dari 1.050 guru. Namun, dukungan *help desk* SIPEJAR UM masih diperlukan dari di setiap fakultas untuk dikoordinasikan dengan Pusat Pengembangan Kurikulum dan Pendidikan di LPPP, UPT SISKOMTEK dan Departemen Akademik untuk lebih memfasilitasi pelaksanaan studi di fakultas masing-masing.

Kebijakan dan pedoman yang diterapkan misalnya mendorong peningkatan kualifikasi pengajar fakultas, mendorong perolehan sertifikat kualifikasi dosen, memastikan kecukupan sumber daya untuk menyediakan karya inovatif tingkat tinggi melalui penelitian dan pengabdian sosial, meningkatkan kepercayaan diri. penelitian dan pengabdian masyarakat, dan penguatan dan dapat. terbaik kemampuan fakultas untuk mengajukan dana penelitian dan pengabdian masyarakat, partisipasi aktif fakultas untuk mengajukan dana penelitian di dalam dan luar negeri, menyiapkan publikasi akademik dan mempresentasikan karyanya di forum akademik nasional dan internasional.

Di tingkat tenaga kependidikan selain pemberdayaan, promosi jabatan, dan mutasi pegawai UM memfasilitasi peningkatan kompetensi bagi PNS dan pegawai tetap yang mengajukan tugas belajar dan izin belajar serta pembinaan dan pelatihan non gelar sebagai wujud peningkatan kompetensi, hal ini di lakukan secara rutin hampir seluruh tenaga kependidikan mendapatkan berbagai macam pelatihan seperti: Pelatihan Dasar dan lanjut Microsoft Office (Ms. Word dan Excel) bagi tenaga kependidikan. Pelatihan Manajemen Keamanan Database, dan Windows security. Pelatihan Manajemen Publikasi Jejaring Sosial, Pelatihan Manajemen Kearsipan Digital. Upaya pengembangan ini sebagai wujud menunjang sistem pelayanan akademik dan non akademik dengan kompetensi sumberdaya yang unggul, berintegritas, kredibel, dan akuntabel. Jenjang pendidikan yang dimiliki tenaga kependidikan UM saat ini masih banyak yang tamaan SMA atau sederajat 49,6%. Strategi dan kebijakan menjadi Dasar pengembangan sumber daya manusia di UM melalui peta jalan reformasi birokrasi UM (Organisasi dan Tata Kelola Universitas Negeri Malang) sebagai acuan atau pedoman operasional baku bagi seluruh bidang layanan dalam menyelesaikan tugas dan rencana kerja. Serta mengembangkan sistem informasi manajemen berbasis teknologi informasi untuk mendukung kinerja lembaga. Kondisi tenaga kependidikan tahun 2021 PNS dan Non PNS ditinjau dari jenjang pendidikan terakhir sebagaimana pada tabel 6

Tabel 6. Kondisi tenaga kependidikan tahun 2021 PNS dan Non PNS ditinjau dari jenjang pendidikan terakhir

Jenjang Pendidikan	PNS	NON PNS
• SD / Elementary School	29	16
• SM-P / Junior High School	23	30
• SMTA / Senior High School	246	253
• Diploma I, II, III / Diploma I, II, III	37	26
• Sarjana / Graduates	154	177
• Magister / Master	9	6
Jumlah	498	508

Dilihat dari tabel diatas menunjukkan kondisi pada tahun 2021 tingkat pendidikan para tenaga kependidikan di UM 50% pendidikan terakhirnya adalah SMTA, 9,8% berpendidikan di bawah SMA, dalam komitmennya UM sejak tahun 2019 memberikan kesempatan bagi tenaga kependidikan untuk menempuh pendidikan sampai ke jenjang sarjana. Kebijakan Rektor melalui sosialisasi dan arahan menghimbau dan mentargetkan bagi tenaga kependidikan pada

Pengembangan Kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Implementasi *Good University Governance* di Universitas Negeri Malang

tahun 2023 jumlah tenaga kependidikan dengan level Sarjana mencapai minimal 50% dari keseluruhan tenaga kependidikan baik PNS maupun non PNS.

SIMPULAN DAN SARAN

Penerapan *Good University Governance* di UM berdasarkan analisis hasil pembahasan diatas pada dasarnya sudah memuaskan sebagai perguruan tinggi yang unggul menerapkan *Good University Governance* dalam bidang otonomi akademik, non akademik, kelembagaan, akuntabilitas dan transparansi namun masih banyak dari sudut – sudut yang perlu ditingkatkan dalam mewujudkan pelayanan perguruan tinggi yang lebih baik lagi menjadi perguruan tinggi yang unggul dan menjadi rujukan sesuai dengan visi dan misi perguruan tinggi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Universitas Negeri Malang telah melakukan berbagai upaya dalam pengembangan kemampuan SDM dalam implementasi GUG, seperti pelatihan dan workshop, pengembangan modul, mentoring dan coaching, dan pemberian insentif. Selain itu, universitas juga menerapkan prinsip-prinsip GUG melalui reformasi tata kelola, kebijakan akuntabilitas, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Namun, masih terdapat beberapa kendala dalam implementasi GUG, seperti kurangnya kesadaran dan keterlibatan stakeholder, keterbatasan sumber daya, dan resistensi terhadap perubahan.

Dalam bidang pengembangan sumber daya manusia sampai saat ini untuk dosen kebijakan rektor memfasilitasi mulai dari studi tingkat lanjut bagi dosen S2 dan pengembangan karir melalui kompetensi dan sertifikasi serta mendorong peningkatan guru besar bagi yang belum guru besar guna mendukung capaian mutu akademik, lulusan yang berkualitas dan menjadi perguruan tinggi yang unggul dan menjadi rujukan. Dalam bidang tenaga kependidikan peningkatan kompetensi dan keahlian untuk mendukung relevansi tugas dan beban pekerjaan universitas melalui berbagai strategi dan inovasi dalam peningkatan mutu dan kualitas agar menjadi sumber daya manusia yang unggul dan mampu menumbuhkan perilaku, motivasi, dan budaya kerja yang baik guna mengimplementasikan good university governance. Universitas perlu terus meningkatkan upaya pengembangan kemampuan SDM dan menerapkan prinsip-prinsip GUG dengan lebih konsisten dan efektif. Selain itu, perlu ada dukungan dan partisipasi aktif dari semua stakeholder untuk memastikan keberhasilan implementasi GUG di Universitas Negeri Malang.

UCAPAN TERIMA KASIH

Dengan segenap rasa syukur dan ucapan terima kasih penulis sampaikan bagi seluruh civitas akademika, LPPP, LPPM, Direktorat SDM dan Aset, Direktorat Seleksi Mobilitas Mahasiswa dan MBKM, Direktorat Perencanaan, Kerjasama dan Humas, UPT SPM, UPT SPI Universitas Negeri Malang yang telah mendukung dan membantu secara langsung penelitian atau penulisan artikel ini.

DAFTAR RUJUKAN

Rujukan Buku:

- Ayi Karyana, Dkk (2019). *Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia*. Universitas Terbuka.
- Budi Setiyono (2021). *Manajemen Pelayanan Umum*. Universitas Terbuka.
- Meita Istianda, Dkk (2022) *Pengembangan Organisasi*. Universitas Terbuka.
- Muharto Toha & Darmanto (2022) *Perilaku Organisasi*. Universitas Terbuka.

Sam'un, J. (2020). *Asas – asas Manajemen*. Universitas Terbuka
Yun Iswanto & Adie Yusuf (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Universitas Terbuka

Rujukan Jurnal:

- Agus Zaenul Fitri (2016). Mengurangi Gap Perguruan Tinggi dengan Dunia Kerja : Upaya Peningkatan Kualitas Sumberdaya Manusia. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang* 1(1) 12 – 26. DOI: 10.18860/jmpi.v1i1.3231.
- Bambang Widarno & Dewi Sundari (2016). Persepsi Dosen dan Tenaga Kependidikan Tentang Peran Internal Audit dalam upaya Mewujudkan Good University Governance di Universitas Slamet Riyadi Surakarta. *Jurnal Akuntansi* 12(3), 291-298 Jurusan Akuntansi dan Sistem Teknologi Informasi Universitas Slamet Riyadi Surakarta.
- Irma Suryani (2015). Good University Governance. *Jurnal Riset Akuntansi Jurusan Akuntansi Universitas Komputer Indonesia* 7(2), 51 – 68.
- Kesi Widjajanti & Eviatiwi Kusumaningtyas Sugiyanto (2015). Good University Governance Untuk Meningkatkan Excellent Service dan kepercayaan Mahasiswa (Studi Kasus Fakultas Ekonomi Universitas Semarang). *Jurnal Dinamika Sosial Budaya*, 17(1) DOI: 10.26623/jdsb.v17i1.504
- Maylia Pramono Sari & Sukirman (2012). Peran Internal Audit dalam Upaya Mewujudkan Good University Governance di UNNES. *Jurnal Dinamika Akutandi Universitas Negeri Semarang* 4(1), 64 – 71, 10.15294/jda.v4i1.1961.
- Muhammad In'am Esha (2012). Pemikiran Mewujudkan Good University Governance (GUG) di Perguruan Tinggi Islam. *Jurnal El-Hikmah Fakultas Tarbiyah UIN Maliki Malang* X(1), 91 – 101.
- Nugraha, Rizky (2016). Pengaruh Pengembangan Sumberdaya Manusia, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Isnpektorat Kabupaten Morowali. *Jurnal Katalogis Universitas Tadulako* 4(10), 176-183.
- Nur Efendi (2015). Pengembangan Sumberdaya manusia Berbasis Kompetensi di Kantor Pemerintah Kota Bandar Lampung. *MIMBAR (Jurnal Sosial dan Pembangunan)* 31(1) 1 – 10. DOI: 10.29313/mimbar.v31i1.839.
- Soetjipto, A., Seda, F. E., Noor, I. R., Wardani, S. B. E., & Soebagjo, N. (2014). OTONOMI DAN TATA KELOLA PERGURUAN TINGGI NEGERI. *Jurnal Masyarakat & Budaya*, 16(2).
- Sugema M. "Peran Sistem Informasi Berbasis TIK dalam Upaya Membangun Good University Governance." *Rekayasa Teknologi* 1.1 (2011).
- Syachrumayah Asri (2015). Pengembangan Sumberdaya Manusia dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan dan Kepuasan Pelanggan (Studi pada Aparatur Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur). *Jurnal Aplikasi Manajemen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Brawijaya* 13(4), 662 – 672.
- Umar Sidiq (2019). *Good Governance* di Perguruan Tinggi Islam. *Jurnal Lentera Institut Agama Islam Negeri Ponorogo* 2(1) 77 – 91.
- Wedagama, D. M. (2020). Analisis Kinerja layanan Angkutan Umum Massal Bus Trans Sarbagita Berdasarkan Persepsi Kepuasan Penumpang Studi Kasus: Koridor I: Kota-

Pengembangan Kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Implementasi *Good University Governance* di Universitas Negeri Malang

Gwk Dan Koridor Ii: BatubulanNusa Dua) Dewa Made Priyantha Wedagama, Putu Alit Suthanaya, dan Putu Ciria Angga Pramana. *Jurnal Spektran*, 1(8), 11-18.