

LAPORAN

SURVEI KEPUASAN TENDIK

UNIVERSITAS
PENDIDIKAN INDONESIA

DIREKTORAT PENJAMINAN MUTU
DAN PEMERINGKATAN

2025

UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA

Direktorat Penjaminan Mutu dan Peningkatan (DPMP)

LAPORAN
SURVEI KEPUASAN TENAGA KEPENDIDIKAN
TAHUN 2025

Dokumen Resmi – Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI)

Universitas Pendidikan Indonesia

Jenis Dokumen	Laporan Survei Kepuasan Tenaga Kependidikan
Unit Penyusun	Direktorat Penjaminan Mutu dan Peningkatan (DPMP) UPI
Tahun Pelaksanaan	2025
Jumlah Responden	1.009 Tenaga Kependidikan
Skor Kepuasan Keseluruhan	3.03 – Kategori "Baik"
Tingkat Kepuasan (SB+B)	80%
Pemanfaatan Dokumen	AMI RTM Akreditasi BAN-PT/LAM SPMI

Jl. Dr. Setiabudi No. 229, Bandung 40154 – Jawa Barat, Indonesia

Telp. (022) 2013163 | www.upi.edu

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT atas terselesaikannya Laporan Survei Kepuasan Tenaga Kependidikan Universitas Pendidikan Indonesia Tahun 2025. Laporan ini merupakan dokumen resmi yang menjadi bagian dari siklus Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) UPI berdasarkan pendekatan PPEPP (Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian, dan Peningkatan Standar).

Tenaga kependidikan (tendik) merupakan unsur penting dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi yang berperan sebagai penunjang utama kelancaran layanan akademik dan administrasi. Kinerja institusi dalam memberikan lingkungan kerja yang kondusif, sistem pengembangan karier yang jelas, serta kesejahteraan yang memadai bagi tendik akan berdampak langsung terhadap efektivitas layanan kepada seluruh sivitas akademika. Oleh karena itu, pengukuran kepuasan tendik secara periodik dan sistematis merupakan komponen esensial dalam sistem manajemen mutu perguruan tinggi.

Survei ini mengukur persepsi tendik terhadap empat aspek utama, yakni Kerja dan Suasana Kerja, Peran Pimpinan, Pengembangan Kompetensi dan Karier, serta Kesejahteraan. Keempat aspek tersebut secara operasional mencakup dua belas dimensi layanan internal, meliputi lingkungan kerja, pelayanan administrasi internal, sistem informasi dan teknologi, sarana dan prasarana kerja, komunikasi pimpinan, kejelasan tugas dan fungsi, pengembangan kompetensi/pelatihan, sistem penghargaan dan kesejahteraan, beban kerja, kerja sama antarunit, transparansi kebijakan, serta kesempatan pengembangan karier.

Secara umum, hasil survei Tahun 2025 menunjukkan skor kepuasan tendik sebesar 3.03 dengan kategori "Baik", serta tingkat kepuasan gabungan (Sangat Baik + Baik) sebesar 80%. Capaian ini menjadi dasar penyusunan kebijakan dan program peningkatan mutu layanan internal secara berkelanjutan.

Kami menyampaikan apresiasi kepada seluruh tenaga kependidikan yang telah berpartisipasi aktif, pimpinan unit kerja yang telah mendorong partisipasi, serta tim DPMP yang telah bekerja keras dalam pengolahan data dan penyusunan laporan ini.

Bandung, Desember 2025
Direktorat Penjaminan Mutu dan Peningkatan
Universitas Pendidikan Indonesia

Tim Penyusun

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	I
DAFTAR ISI.....	II
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Dasar Hukum dan Regulasi.....	1
1.3 Tujuan Survei.....	1
1.4 Manfaat Survei.....	2
1.5 Ruang Lingkup Survei	2
BAB II METODOLOGI SURVEI.....	3
2.1 Jenis dan Pendekatan Survei	3
2.2 Waktu Pelaksanaan	3
2.3 Populasi dan Responden	3
2.4 Teknik Sampling.....	3
2.5 Teknik Pengumpulan Data.....	3
2.6 Instrumen Survei.....	3
2.7 Skala Pengukuran.....	3
2.8 Teknik Analisis Data.....	4
2.9 Kategori Tingkat Kepuasan	4
BAB III HASIL SURVEI	5
3.1 Jumlah dan Distribusi Responden.....	5
3.2 Hasil Survei per Aspek	5
3.3 Hasil Survei per Indikator	6
3.3.1 Aspek Kerja dan Suasana Kerja.....	6
3.3.2 Aspek Peran Pimpinan	7
3.3.3 Aspek Pengembangan Kompetensi dan Karier.....	8
3.3.4 Aspek Kesejahteraan.....	9
3.4 Analisis Temuan Utama.....	10
BAB IV ANALISIS DAN EVALUASI	11
4.1 Aspek dengan Tingkat Kepuasan Tertinggi.....	11
4.2 Aspek yang Perlu Ditingkatkan	11
4.3 Kesenjangan terhadap Standar Mutu	11
4.4 Faktor Penyebab Ketidakpuasan.....	11
4.5 Dampak terhadap Efektivitas Layanan Institusi	11
4.6 Analisis SWOT	12
4.7 Analisis Kondisi Internal Organisasi (PPEPP)	12
BAB V RENCANA TINDAK LANJUT (RTL).....	13
BAB VI PENUTUP	14
6.1 Kesimpulan	14

6.2 Tingkat Kepuasan Tendik Secara Umum	14
6.3 Rekomendasi Peningkatan Mutu Berkelanjutan	14
6.4 Komitmen Institusi.....	15
LAMPIRAN.....	16
Lampiran 1: Instrumen Survei Kepuasan Tenaga Kependidikan UPI	16
Lampiran 2: Rekapitulasi Data Kepuasan per Aspek	16
Lampiran 3: Distribusi Responden per Unit Kerja	17
Lampiran 4: Ketentuan Pemanfaatan Dokumen	17

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Tenaga kependidikan (tendik) merupakan sumber daya manusia nonakademik yang memiliki peran strategis dalam mendukung penyelenggaraan layanan pendidikan, administrasi, dan pengelolaan perguruan tinggi. Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) menyadari bahwa efektivitas layanan institusi kepada mahasiswa, dosen, maupun masyarakat sangat dipengaruhi oleh kualitas kerja dan tingkat kepuasan tenaga kependidikan terhadap lingkungan dan sistem kerja yang disediakan.

Kepuasan tendik terhadap lingkungan kerja, peran kepemimpinan, kesempatan pengembangan kompetensi, serta kesejahteraan merupakan faktor determinan bagi produktivitas dan loyalitas kerja. Tendik yang merasa puas cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, tingkat kehadiran yang lebih tinggi, serta kontribusi yang lebih optimal terhadap efektivitas layanan institusi. Sebaliknya, ketidakpuasan yang tidak tertangani dapat berdampak pada menurunnya produktivitas kerja dan kualitas layanan penunjang akademik.

Dalam kerangka SPMI UPI yang mengacu pada pendekatan PPEPP, pelaksanaan survei kepuasan tendik merupakan bagian dari tahap evaluasi standar yang dilaksanakan secara periodik. Hasil survei Tahun 2025 ini menjadi dasar pengambilan keputusan berbasis bukti dalam perencanaan program peningkatan layanan dan pengelolaan sumber daya manusia kependidikan di UPI.

1.2 Dasar Hukum dan Regulasi

Pelaksanaan Survei Kepuasan Tenaga Kependidikan ini berlandaskan pada:

1. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, khususnya Pasal 52 tentang penjaminan mutu pendidikan tinggi.
2. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, sepanjang relevan dengan pengelolaan tenaga kependidikan pada PTN-BH.
3. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi.
4. Permendikbudristek Nomor 53 Tahun 2023 tentang Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi.
5. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SN-Dikti), khususnya Standar Tenaga Kependidikan dan Standar Pengelolaan Pembelajaran.
6. Peraturan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) tentang Instrumen Akreditasi Perguruan Tinggi (APT 3.0) dan Instrumen Akreditasi Program Studi (IAPS 4.0) yang mensyaratkan bukti kepuasan tenaga kependidikan sebagai bagian dari Standar Sumber Daya Manusia dan Standar Pengelolaan.
7. Peraturan Rektor Nomor 97 Tahun 2024 Peraturan Rektor Tentang Kebijakan Mutu Universitas Pendidikan Indonesia.

1.3 Tujuan Survei

1. Mengukur tingkat kepuasan tenaga kependidikan UPI terhadap empat aspek layanan: Kerja dan Suasana Kerja, Peran Pimpinan, Pengembangan Kompetensi dan Karier, serta Kesejahteraan.
2. Mengidentifikasi aspek dan indikator dengan tingkat kepuasan tertinggi dan terendah sebagai dasar penetapan prioritas peningkatan mutu layanan internal.

-
3. Menyediakan data empiris yang valid sebagai landasan penyusunan Rencana Tindak Lanjut (RTL) peningkatan kualitas pengelolaan tenaga kependidikan.
 4. Memenuhi persyaratan dokumentasi SPMI untuk keperluan AMI, RTM, dan akreditasi BAN-PT/LAM.
 5. Mendorong terwujudnya budaya mutu berbasis data dalam pengelolaan sumber daya manusia kependidikan UPI.

1.4 Manfaat Survei

- Pimpinan Universitas: basis pengambilan kebijakan strategis terkait pengelolaan SDM tenaga kependidikan.
- Pimpinan Unit Kerja: masukan evaluatif untuk perbaikan layanan dan iklim kerja pada tingkat unit.
- Satuan Penjaminan Mutu: data pendukung siklus SPMI, AMI, dan persiapan akreditasi.
- Biro Sumber Daya Manusia: acuan perencanaan program pengembangan dan kesejahteraan tenaga kependidikan.
- Tenaga Kependidikan: pengakuan formal terhadap aspirasi mereka dalam peningkatan kualitas layanan internal institusi.

1.5 Ruang Lingkup Survei

Survei ini mencakup tenaga kependidikan aktif UPI Tahun 2025 yang tersebar pada berbagai unit kerja, meliputi biro, direktorat, satuan, unit pelaksana teknis, serta unit administrasi fakultas/sekolah pascasarjana dan kampus daerah. Instrumen mengukur kepuasan terhadap 4 (empat) aspek utama yang secara operasional mencakup dua belas dimensi layanan internal, yaitu lingkungan kerja, pelayanan administrasi internal, sistem informasi dan teknologi, sarana dan prasarana kerja, komunikasi pimpinan, kejelasan tugas dan fungsi, pengembangan kompetensi/pelatihan, sistem penghargaan dan kesejahteraan, beban kerja, kerja sama antarunit, transparansi kebijakan, serta kesempatan pengembangan karier. Survei dilaksanakan secara daring melalui platform digital resmi UPI yang dapat diakses oleh seluruh tenaga kependidikan aktif.

BAB II METODOLOGI SURVEI

2.1 Jenis dan Pendekatan Survei

Survei ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dengan desain cross-sectional. Data dikumpulkan dalam satu periode untuk mendeskripsikan kondisi kepuasan tenaga kependidikan UPI Tahun 2025. Hasil disajikan dalam statistik deskriptif meliputi frekuensi, persentase, dan skor rata-rata tertimbang.

2.2 Waktu Pelaksanaan

Survei dilaksanakan pada periode Oktober – November 2025, mencakup tahapan: sosialisasi dan persiapan instrumen, pengumpulan data secara daring, validasi dan pengolahan data, serta penyusunan laporan akhir.

2.3 Populasi dan Responden

Populasi survei adalah seluruh tenaga kependidikan aktif UPI Tahun 2025. Sebanyak 1.009 tendik berhasil berpartisipasi dari berbagai unit kerja di lingkungan UPI. Distribusi responden disajikan pada Subbab 3.1.

2.4 Teknik Sampling

Digunakan teknik total sampling (sensus). Seluruh tenaga kependidikan aktif diundang berpartisipasi tanpa pembatasan sampel. Partisipasi bersifat sukarela dan kerahasiaan identitas responden dijamin sepenuhnya oleh tim penyusun.

2.5 Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui survei daring (*online survey*) menggunakan platform digital institusi. Tautan survei disebarluaskan melalui surel resmi dan sistem informasi kepegawaian UPI. Pengumpulan data berlangsung selama 4 (empat) minggu dengan pengingat berkala kepada responden yang belum berpartisipasi.

2.6 Instrumen Survei

Instrumen berupa kuesioner terstruktur yang dikembangkan oleh SPM UPI, terdiri atas butir-butir pernyataan yang terhimpun dalam 4 (empat) aspek utama: (1) Kerja dan Suasana Kerja mencakup kesesuaian penempatan kerja, kenyamanan ruang kerja, ketersediaan sarana dan sistem informasi penunjang, serta kerja sama antarunit; (2) Peran Pimpinan mencakup pembagian kerja, kejelasan wewenang dan tugas, komunikasi dan pengarahan pimpinan, transparansi kebijakan penghargaan dan sanksi, serta pengawasan kinerja; (3) Pengembangan Kompetensi dan Karier mencakup kesempatan studi lanjut, pelatihan/diklat, dan sistem rotasi/mutasi; serta (4) Kesejahteraan mencakup sistem penggajian, jaminan kesehatan, motivasi kerja, cuti, dan bantuan finansial. Instrumen telah divalidasi secara konten oleh tim pakar penjaminan mutu dan digunakan secara konsisten pada setiap periode survei untuk menjaga komparabilitas data antartahun.

2.7 Skala Pengukuran

Setiap butir diukur menggunakan Skala Likert 4 (empat) tingkatan sebagai berikut:

Skor	Kategori	Rentang	Interpretasi
4	Sangat Baik	3,50 – 4,00	Sangat puas; aspek sangat sesuai harapan tendik
3	Baik	2,75 – 3,49	Puas; aspek sesuai harapan dengan catatan minor
2	Cukup	2,00 – 2,74	Cukup puas; perlu perbaikan pada beberapa area
1	Kurang	1,00 – 1,99	Tidak puas; perlu perhatian dan perbaikan segera

2.8 Teknik Analisis Data

Analisis menggunakan statistik deskriptif, meliputi: (1) tabulasi frekuensi dan persentase per butir; (2) perhitungan skor rata-rata tertimbang dengan formula $\text{Skor} = (4 \times \Sigma \text{Sangat Baik} + 3 \times \Sigma \text{Baik} + 2 \times \Sigma \text{Cukup} + 1 \times \Sigma \text{Kurang}) \div \Sigma \text{Total Responden}$; (3) kategorisasi capaian berdasarkan rentang skor; serta (4) analisis komparatif antaraspek dan antarindikator.

2.9 Kategori Tingkat Kepuasan

Kategori kepuasan mengikuti rentang skor: Sangat Baik ($\geq 3,50$), Baik (2,75 – 3,49), Cukup (2,00 – 2,74), dan Kurang ($< 2,00$). Aspek dengan skor $\geq 2,75$ dikategorikan telah memenuhi standar mutu layanan internal minimal yang ditetapkan UPL.

BAB III HASIL SURVEI

3.1 Jumlah dan Distribusi Responden

Survei Kepuasan Tenaga Kependidikan UPI Tahun 2025 melibatkan 1.009 tendik dari berbagai unit kerja di lingkungan UPI. Distribusi yang mencakup seluruh unit kerja menunjukkan representativitas yang memadai dari survei ini. Tingkat partisipasi tendik pada survei ini tergolong tinggi, mengingat teknik sensus (total sampling) yang digunakan menjangkau seluruh populasi tenaga kependidikan aktif.

Distribusi Responden per Unit Kerja – Tahun 2025

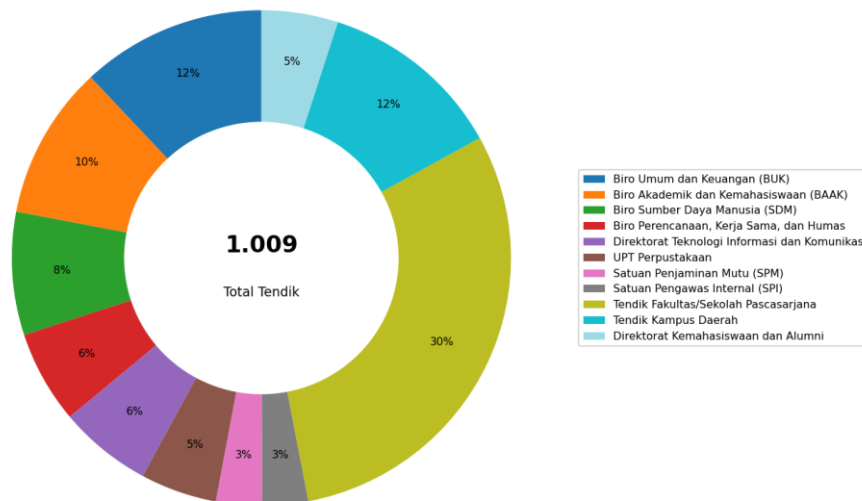


Diagram 3.1 Distribusi Responden per Unit Kerja – Tahun 2025

Diagram di atas memvisualisasikan proporsi responden dari setiap unit kerja. Distribusi yang mencakup seluruh unit kerja menguatkan validitas representasi data survei terhadap populasi tenaga kependidikan UPI secara keseluruhan.

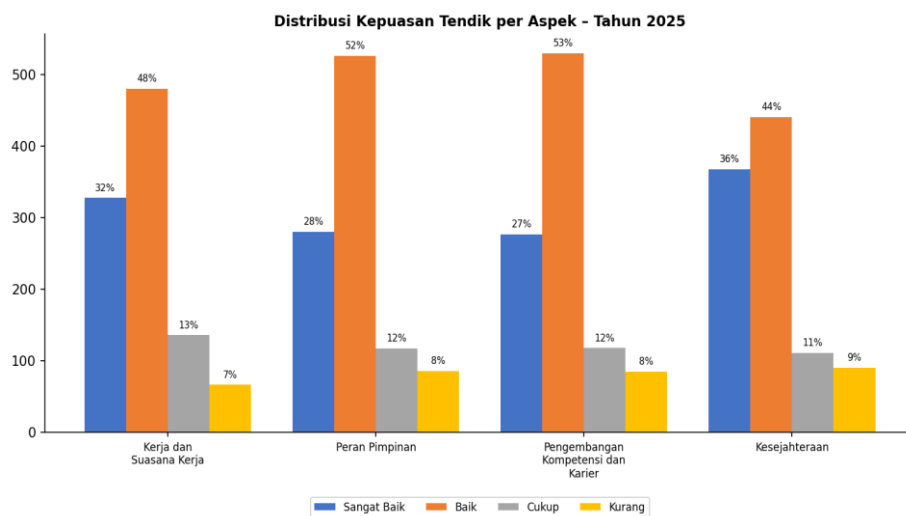
3.2 Hasil Survei per Aspek

Kepuasan tendik diukur terhadap 4 (empat) aspek utama. Hasil rekapitulasinya disajikan pada tabel dan grafik berikut:

Tabel 3.2 Distribusi Kepuasan Tendik per Aspek – Tahun 2025

Aspek	Sangat Baik		Baik		Cukup		Kurang		Skor	Kategori
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Kerja dan Suasana Kerja	328	32%	480	48%	136	13%	65	7%	3.06	Baik
Peran Pimpinan	280	28%	526	52%	117	12%	85	9%	2.99	Baik
Pengembangan Kompetensi dan Karier	277	27%	530	53%	118	15%	85	8%	2.99	Baik
Kesejahteraan	368	36%	440	44%	111	11%	90	9%	3.08	Baik

Skor rata-rata tertimbang kepuasan tendik secara keseluruhan adalah 3.03, berada dalam kategori "Baik". Aspek tertinggi adalah Kesejahteraan (3.08, Baik), sedangkan aspek terendah adalah Peran Pimpinan (2.99, Baik). Secara keseluruhan, 80% tendik menyatakan puas (Sangat Baik + Baik).



Grafik 3.1 Distribusi Kepuasan Tendik per Aspek – Tahun 2025

Grafik di atas memperlihatkan distribusi empat kategori kepuasan pada setiap aspek. Aspek Kesejahteraan tampak memiliki proporsi penilaian positif (Sangat Baik + Baik) tertinggi sebesar 80%, sementara aspek Peran Pimpinan menunjukkan proporsi penilaian Cukup dan Kurang yang relatif lebih besar, yakni 20%, yang menjadi fokus program perbaikan institusi.

3.3 Hasil Survei per Indikator

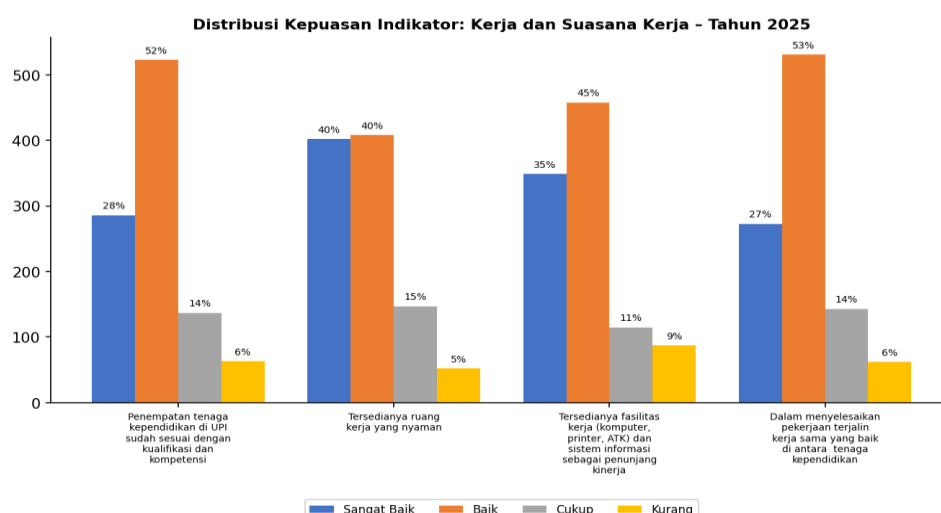
3.3.1 Aspek Kerja dan Suasana Kerja

Tabel 3.3 Distribusi Kepuasan Indikator: Kerja dan Suasana Kerja – Tahun 2025

No	Pernyataan	Sangat Baik		Baik		Cukup		Kurang		Skor	Kategori
		Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
1	Penempatan tenaga kependidikan di UPI sudah sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi	286	28%	523	52%	137	14%	63	6%	3.02	Baik
2	Tersedianya ruang kerja yang nyaman	402	40%	408	40%	147	15%	52	5%	3.15	Baik
3	Tersedianya fasilitas kerja (komputer, printer, ATK) dan sistem informasi sebagai penunjang kinerja	349	35%	458	45%	115	11%	87	9%	3.06	Baik
4	Dalam menyelesaikan pekerjaan terjaln kerja sama yang baik di antara tenaga kependidikan	273	27%	531	53%	143	14%	62	6%	3.01	Baik
Rata-Rata		328	32%	480	48%	136	13%	66	7%	3.06	Baik

Tabel di atas menyajikan hasil penilaian tendik terhadap 4 indikator dalam aspek Kerja dan Suasana Kerja, disusun berdasarkan data rekapitulasi hasil survei. Skor rata-rata tertimbang aspek ini adalah 3.06 (Baik). Indikator dengan penilaian tertinggi adalah "Tersedianya ruang kerja yang nyaman" (skor:

3.15, Baik), sedangkan indikator yang memerlukan perhatian adalah "Dalam menyelesaikan pekerjaan terjalin kerja sama yang baik di antara tenaga kependidikan" (skor: 3.01, Baik).



Grafik 3.2 Distribusi Kepuasan Indikator (Grafik Column): Kerja dan Suasana Kerja – Tahun 2025

Grafik column di atas memvisualisasikan perbandingan distribusi penilaian antarindikator pada aspek Kerja dan Suasana Kerja. Indikator "Tersedianya ruang kerja yang nyaman" tampak memiliki proporsi Sangat Baik dan Baik yang lebih tinggi dibanding lainnya, sementara indikator "Dalam menyelesaikan pekerjaan terjalin kerja sama yang baik di antara tenaga kependidikan" menunjukkan proporsi Cukup dan Kurang yang perlu mendapat perhatian dalam program perbaikan layanan internal.

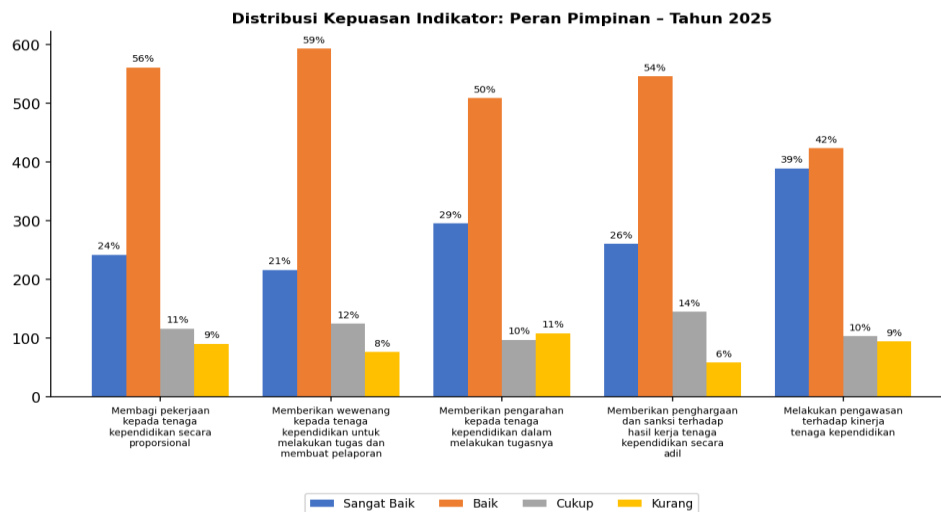
3.3.2 Aspek Peran Pimpinan

Tabel 3.4 Distribusi Kepuasan Indikator: Peran Pimpinan – Tahun 2025

No	Pernyataan	Sangat Baik		Baik		Cukup		Kurang		Skor	Kategori
		Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
1	Membagi pekerjaan kepada tenaga kependidikan secara proporsional	242	24%	561	56%	116	11%	90	9%	2.95	Baik
2	Memberikan wewenang kepada tenaga kependidikan untuk melakukan tugas dan membuat pelaporan	216	21%	593	59%	124	12%	76	8%	2.94	Baik
3	Memberikan pengarahan kepada tenaga kependidikan dalam melakukan tugasnya	295	29%	509	50%	97	10%	108	11%	2.98	Baik
4	Memberikan penghargaan dan sanksi terhadap hasil kerja tenaga kependidikan secara adil	260	26%	546	54%	145	14%	58	6%	3.00	Baik
5	Melakukan pengawasan terhadap kinerja tenaga kependidikan	389	39%	423	42%	103	10%	94	9%	3.10	Baik
	Rata-Rata	280	28%	526	52%	117	12%	85	8%	2.99	Baik

Tabel di atas menyajikan hasil penilaian tendik terhadap 5 indikator dalam aspek Peran Pimpinan, disusun berdasarkan data rekapitulasi hasil survei. Skor rata-rata tertimbang aspek ini adalah 2.99 (Baik). Indikator dengan penilaian tertinggi adalah "Melakukan pengawasan terhadap kinerja tenaga kependidikan" (skor: 3.10, Baik), sedangkan indikator yang memerlukan perhatian adalah

"Memberikan wewenang kepada tenaga kependidikan untuk melakukan tugas dan membuat pelaporan" (skor: 2.94, Baik).



Grafik 3.3 Distribusi Kepuasan Indikator (Grafik Column): Peran Pimpinan – Tahun 2025

Grafik column di atas memvisualisasikan perbandingan distribusi penilaian antarindikator pada aspek Peran Pimpinan. Indikator "Melakukan pengawasan terhadap kinerja tenaga kependidikan" tampak memiliki proporsi Sangat Baik dan Baik yang lebih tinggi dibanding lainnya, sementara indikator "Memberikan wewenang kepada tenaga kependidikan untuk melakukan tugas dan membuat pelaporan" menunjukkan proporsi Cukup dan Kurang yang perlu mendapat perhatian dalam program perbaikan layanan internal.

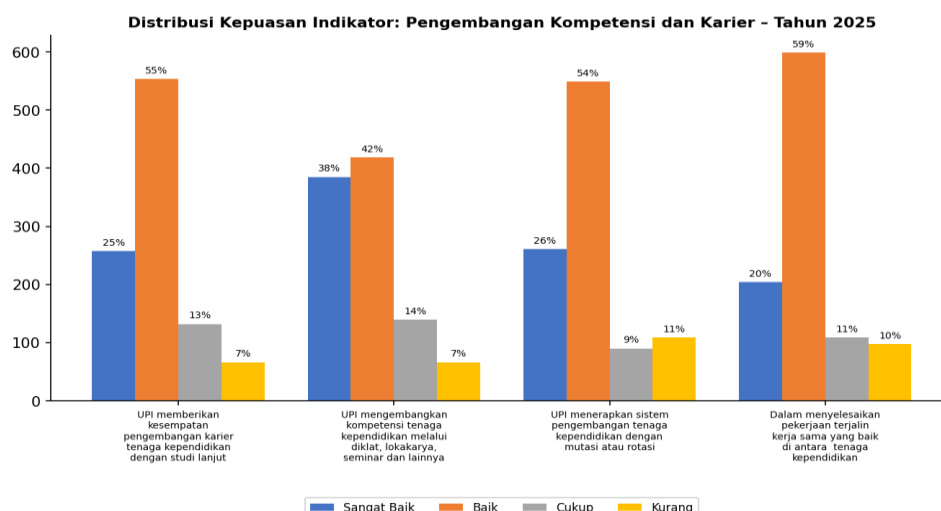
3.3.3 Aspek Pengembangan Kompetensi dan Karier

Tabel 3.5 Distribusi Kepuasan Indikator: Pengembangan Kompetensi dan Karier – Tahun 2025

No	Pernyataan	Sangat Baik		Baik		Cukup		Kurang		Skor	Kategori
		Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
1	UPI memberikan kesempatan pengembangan karier tenaga kependidikan dengan studi lanjut	257	25%	554	55%	132	13%	66	7%	2.99	Baik
2	UPI mengembangkan kompetensi tenaga kependidikan melalui diklat, lokakarya, seminar dan lainnya	385	38%	419	42%	139	14%	66	7%	3.11	Baik
3	UPI menerapkan sistem pengembangan tenaga kependidikan dengan mutasi atau rotasi	261	26%	549	54%	90	9%	109	11%	2.95	Baik
4	Dalam menyelesaikan pekerjaan terjalin kerja sama yang baik di antara tenaga kependidikan	204	20%	599	59%	109	11%	97	10%	2.90	Baik
	Rata-Rata	277	27%	530	53%	118	12%	85	8%	2.99	Baik

Tabel di atas menyajikan hasil penilaian tendik terhadap 4 indikator dalam aspek Pengembangan Kompetensi dan Karier, disusun berdasarkan data rekapitulasi hasil survei. Skor rata-rata tertimbang aspek ini adalah 2.99 (Baik). Indikator dengan penilaian tertinggi adalah "UPI mengembangkan kompetensi tenaga kependidikan melalui diklat, lokakarya, seminar dan lainnya" (skor: 3.11, Baik),

sedangkan indikator yang memerlukan perhatian adalah "Dalam menyelesaikan pekerjaan terjalin kerja sama yang baik di antara tenaga kependidikan" (skor: 2.90, Baik).



Grafik 3.4 Distribusi Kepuasan Indikator (Grafik Column): Pengembangan Kompetensi dan Karier – Tahun 2025

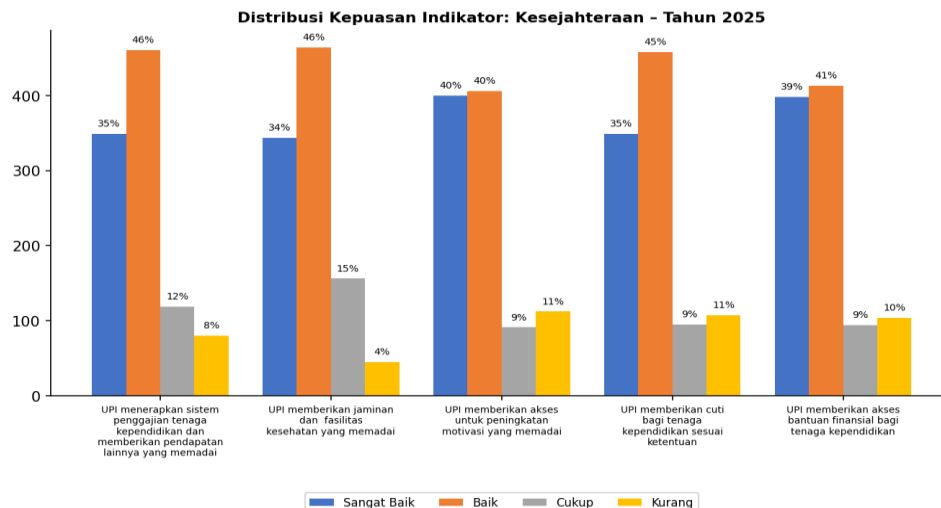
Grafik column di atas memvisualisasikan perbandingan distribusi penilaian antarindikator pada aspek Pengembangan Kompetensi dan Karier. Indikator "UPI mengembangkan kompetensi tenaga kependidikan melalui diklat, lokakarya, seminar dan lainnya" tampak memiliki proporsi Sangat Baik dan Baik yang lebih tinggi dibanding lainnya, sementara indikator "Dalam menyelesaikan pekerjaan terjalin kerja sama yang baik di antara tenaga kependidikan" menunjukkan proporsi Cukup dan Kurang yang perlu mendapat perhatian dalam program perbaikan layanan internal.

3.3.4 Aspek Kesejahteraan

Tabel 3.6 Distribusi Kepuasan Indikator: Kesejahteraan – Tahun 2025

No	Pernyataan	Sangat Baik		Baik		Cukup		Kurang		Skor	Kategori
1	UPI menerapkan sistem penggajian tenaga kependidikan dan memberikan pendapatan lainnya yang memadai	349	35%	461	46%	119	12%	80	8%	3.07	Baik
2	UPI memberikan jaminan dan fasilitas kesehatan yang memadai	344	34%	464	46%	156	15%	45	4%	3.10	Baik
3	UPI memberikan akses untuk peningkatan motivasi yang memadai	400	40%	406	40%	91	9%	112	11%	3.08	Baik
4	UPI memberikan cuti bagi tenaga kependidikan sesuai ketentuan	349	35%	458	45%	95	9%	107	11%	3.04	Baik
5	UPI memberikan akses bantuan finansial bagi tenaga kependidikan	398	39%	413	41%	94	9%	104	10%	3.10	Baik
	Rata-Rata	368	36%	440	44%	111	11%	90	9%	3.08	Baik

Tabel di atas menyajikan hasil penilaian tendik terhadap 5 indikator dalam aspek Kesejahteraan, disusun berdasarkan data rekapitulasi hasil survei. Skor rata-rata tertimbang aspek ini adalah 3.08 (Baik). Indikator dengan penilaian tertinggi adalah "UPI memberikan jaminan dan fasilitas kesehatan yang memadai" (skor: 3.10, Baik), sedangkan indikator yang memerlukan perhatian adalah "UPI memberikan cuti bagi tenaga kependidikan sesuai ketentuan" (skor: 3.04, Baik).



Grafik 3.5 Distribusi Kepuasan Indikator (Grafik Column): Kesejahteraan – Tahun 2025

Grafik column di atas memvisualisasikan perbandingan distribusi penilaian antarindikator pada aspek Kesejahteraan. Indikator "UPI memberikan jaminan dan fasilitas kesehatan yang memadai" tampak memiliki proporsi Sangat Baik dan Baik yang lebih tinggi dibanding lainnya, sementara indikator "UPI memberikan cuti bagi tenaga kependidikan sesuai ketentuan" menunjukkan proporsi Cukup dan Kurang yang perlu mendapat perhatian dalam program perbaikan layanan internal.

3.4 Analisis Temuan Utama

Berdasarkan keseluruhan hasil survei Tahun 2025, berikut temuan utama:

1. Skor rata-rata kepuasan tendik secara keseluruhan adalah 3.03 (Baik), menunjukkan persepsi positif mayoritas tendik UPI terhadap layanan internal institusi.
2. Aspek Kesejahteraan menjadi kekuatan utama institusi dengan skor 3.08.
3. Aspek Peran Pimpinan memerlukan prioritas peningkatan (skor 2.99), terutama pada indikator-indikator dengan nilai terendah.
4. Tingkat kepuasan gabungan (Sangat Baik + Baik) sebesar 80% mengindikasikan mayoritas tendik merasa puas terhadap layanan internal UPI.
5. Masih terdapat 20% tendik yang memilih Cukup atau Kurang, yang menjadi ruang perbaikan strategis bagi institusi.

BAB IV ANALISIS DAN EVALUASI

4.1 Aspek dengan Tingkat Kepuasan Tertinggi

Aspek Kesejahteraan memperoleh skor kepuasan tertinggi sebesar 3.08 (Baik). Capaian ini mengindikasikan bahwa tendik UPI memiliki persepsi yang positif terhadap dimensi layanan tersebut, khususnya pada indikator "UPI memberikan jaminan dan fasilitas kesehatan yang memadai". Capaian ini perlu dipertahankan dan diperkuat sebagai keunggulan kompetitif UPI dalam pengelolaan sumber daya manusia kependidikan.

4.2 Aspek yang Perlu Ditingkatkan

Aspek Peran Pimpinan memperoleh skor terendah sebesar 2.99 (Baik), memerlukan intervensi kebijakan yang terstruktur. Indikator "Memberikan wewenang kepada tenaga kependidikan untuk melakukan tugas dan membuat pelaporan" memerlukan pengembangan mekanisme perbaikan yang lebih sistematis. Selain itu, aspek Pengembangan Kompetensi dan Karier (skor 2.99) juga memerlukan perhatian lanjutan. Perbaikan pada aspek-aspek ini akan berkontribusi langsung pada peningkatan produktivitas dan loyalitas kerja tendik.

4.3 Kesenjangan terhadap Standar Mutu

Standar mutu UPI menetapkan target kepuasan tendik minimal pada kategori "Baik" (skor $\geq 2,75$). Skor keseluruhan 3.03 telah memenuhi standar minimum tersebut. Namun, pencapaian kategori "Sangat Baik" (skor $\geq 3,50$) masih menjadi target jangka menengah, dengan kesenjangan sebesar 0.47 poin yang perlu diperjuangkan secara konsisten. Peta kesenjangan ini menjadi dasar penyusunan prioritas program kerja dalam Rencana Strategis (Renstra) UPI.

4.4 Faktor Penyebab Ketidakpuasan

Berdasarkan hasil rekapitulasi survei, teridentifikasi sejumlah faktor penyebab ketidakpuasan yang disampaikan responden sebagai berikut:

1. Ekspektasi terhadap kualitas layanan semakin tinggi.
2. Layanan digital masih memerlukan penyempurnaan.
3. Pengembangan kompetensi belum merata.
4. Pemeliharaan fasilitas kerja perlu ditingkatkan.
5. Integrasi data antarunit belum optimal.
6. Tindak lanjut hasil evaluasi perlu dipercepat.
7. Kolaborasi lintas unit perlu diperkuat.

4.5 Dampak terhadap Efektivitas Layanan Institusi

Kepuasan tenaga kependidikan berpengaruh langsung terhadap efektivitas layanan institusi pada tiga dimensi: (1) Kecepatan dan Ketepatan Layanan tendik yang puas menunjukkan produktivitas kerja yang lebih tinggi dan responsivitas yang lebih baik terhadap kebutuhan mahasiswa, dosen, dan pimpinan; (2) Konsistensi Layanan Administrasi tingkat kepuasan yang tinggi berkorelasi dengan stabilitas dan minimnya kesalahan dalam proses administrasi; (3) Iklim Kerja Institusional tendik yang merasa dihargai dan sejahtera cenderung menunjukkan loyalitas dan kontribusi jangka panjang terhadap

institusi. Oleh karena itu, peningkatan kepuasan tendik merupakan investasi strategis bagi keberlanjutan mutu layanan penunjang UPI secara keseluruhan.

4.6 Analisis SWOT

Berikut pemetaan kondisi pengelolaan tenaga kependidikan UPI Tahun 2025 dalam kerangka SWOT:

KEKUATAN (Strengths)	KELEMAHAN (Weaknesses)
Aspek Kesejahteraan memperoleh skor tertinggi (3.08) 80% tendik menyatakan puas terhadap layanan internal secara keseluruhan Komitmen institusi dalam penyelenggaraan survei kepuasan tendik secara berkala Cakupan responden yang representatif dari seluruh unit kerja (total sampling)	Aspek Peran Pimpinan memperoleh skor terendah (2.99) Proporsi tendik yang memilih Cukup+Kurang masih 20% Variasi sarana dan sistem informasi penunjang kerja antarunit Mekanisme pengembangan karier yang belum sepenuhnya merata
PELUANG (Opportunities)	ANCAMAN (Threats)
Kebijakan nasional yang mendorong penguatan tata kelola SDM aparatur perguruan tinggi Perkembangan teknologi mendukung digitalisasi layanan kepegawaian dan administrasi Program pengembangan kompetensi tendik yang terus berkembang secara nasional Tren akreditasi internasional mendorong peningkatan standar pengelolaan SDM	Ekspektasi tendik terhadap kesejahteraan yang terus meningkat Kompetisi dengan instansi lain dalam menarik dan mempertahankan SDM unggul Perubahan regulasi kepegawaian yang cepat memerlukan adaptasi kebijakan Keterbatasan anggaran untuk pengembangan sarana kerja dan kesejahteraan

Analisis SWOT menunjukkan bahwa UPI memiliki fondasi kuat dalam aspek Kesejahteraan, namun perlu memanfaatkan peluang eksternal secara lebih optimal untuk mengatasi kelemahan pada aspek Peran Pimpinan dan Pengembangan Kompetensi dan Karier, serta meminimalkan ancaman terkait daya saing pengelolaan SDM kependidikan.

4.7 Analisis Kondisi Internal Organisasi (PPEPP)

1. Penetapan (P): Standar kepuasan tendik telah ditetapkan dalam SPMI UPI dengan target minimal kategori "Baik" ($\geq 2,75$), mengacu pada SN-Dikti dan panduan BAN-PT.
2. Pelaksanaan (P): Survei dilaksanakan secara periodik melalui mekanisme daring, melibatkan 1.009 tendik aktif dari seluruh unit kerja.
3. Evaluasi (E): Skor keseluruhan 3.03 (Baik) menunjukkan sebagian besar aspek telah mencapai standar, dengan Peran Pimpinan sebagai area yang memerlukan peningkatan.
4. Pengendalian (P): Mekanisme pemantauan RTL dilakukan melalui RTM berkala yang dikoordinasikan SPM UPI bersama Biro SDM.
5. Peningkatan (P): RTL dalam Bab V menjadi landasan konkret siklus peningkatan berkelanjutan (continuous improvement) tata kelola SDM kependidikan.

BAB V RENCANA TINDAK LANJUT (RTL)

Berdasarkan hasil analisis Survei Kepuasan Tenaga Kependidikan Tahun 2025, disusun RTL berikut yang akan dipantau dalam forum RTM:

Temuan	Penyebab	Program Perbaikan	Strategi Peningkatan Mutu	Target Waktu	Penanggung Jawab	Indikator Keberhasilan
Aspek Peran Pimpinan memperoleh skor 2.99 (Baik), khususnya pada indikator "Memberikan wewenang kepada tenaga kependidikan untuk melakukan tugas dan membuat pelaporan".	Variasi gaya kepemimpinan dan konsistensi komunikasi antarunit; transparansi pemberian penghargaan dan sanksi yang dipersepsikan belum merata.	Pelatihan kepemimpinan manajerial bagi pimpinan unit kerja; forum dialog pimpinan-tendik berkala; sistem penilaian kinerja yang transparan.	Penguatan budaya kepemimpinan partisipatif dan komunikasi dua arah di seluruh unit kerja.	Sem. I–II 2026	WR II / Biro SDM	Skor aspek meningkat min. 0,15 poin; 100% pimpinan unit mengikuti pelatihan kepemimpinan.
Aspek Pengembangan Kompetensi dan Karier memperoleh skor 2.99 (Baik), khususnya pada indikator "Dalam menyelesaikan pekerjaan terjalin kerja sama yang baik di antara tenaga kependidikan".	Kesempatan studi lanjut, pelatihan, dan rotasi/mutasi yang belum merata di seluruh unit kerja.	Penyusunan roadmap pengembangan karier tendik; perluasan akses pelatihan dan diklat berbasis kebutuhan unit; program studi lanjut berbantuan.	Implementasi sistem pengembangan karier tendik berbasis kompetensi dan kinerja yang terukur.	Sem. I–II 2026	WR II / Biro SDM	Skor aspek meningkat min. 0,15 poin; meningkatnya jumlah tendik yang mengikuti diklat/studi lanjut.
Aspek Kerja dan Suasana Kerja memperoleh skor 3.06 (Baik), khususnya pada indikator "Dalam menyelesaikan pekerjaan terjalin kerja sama yang baik di antara tenaga kependidikan".	Variasi kondisi ruang kerja dan ketersediaan sarana/sistem informasi penunjang antarunit; kerja sama antarunit yang belum sepenuhnya optimal.	Audit kondisi sarana kerja dan sistem informasi penunjang; penyusunan SOP kerja sama lintas unit; renovasi ruang kerja prioritas.	Penyusunan Master Plan Sarana Kerja jangka menengah; digitalisasi sistem informasi penunjang kerja secara terintegrasi.	Sem. I–II 2026	WR II / Biro Umum dan Keuangan	Skor aspek meningkat min. 0,15 poin; $\geq 80\%$ tendik puas terhadap sarana dan suasana kerja.
Aspek Kesejahteraan memperoleh skor 3.08 (Baik), khususnya pada indikator "UPI memberikan cuti bagi tenaga kependidikan sesuai ketentuan".	Sistem penggajian dan bantuan finansial yang dipersepsikan belum sepenuhnya memadai; akses jaminan kesehatan yang bervariasi antarunit.	Review sistem remunerasi dan tunjangan tendik; penguatan akses jaminan kesehatan dan bantuan finansial; sosialisasi kebijakan kesejahteraan.	Benchmarking sistem kesejahteraan tendik dengan perguruan tinggi sejenis; digitalisasi layanan kesejahteraan pegawai.	Sem. I–II 2026	WR II / Biro SDM / Biro Keuangan	Skor aspek meningkat min. 0,15 poin; tingkat kepuasan terhadap kesejahteraan meningkat $\geq 80\%$.

SPM UPI akan memantau implementasi RTL secara berkala bersama Biro Sumber Daya Manusia. Setiap penanggung jawab wajib menyampaikan laporan kemajuan sesuai target waktu yang ditetapkan dalam forum Rapat Tinjauan Manajemen (RTM).

BAB VI PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Survei Kepuasan Tenaga Kependidikan UPI Tahun 2025 dilaksanakan dengan melibatkan 1.009 responden dari seluruh unit kerja. Skor rata-rata tertimbang kepuasan tendik secara keseluruhan adalah 3.03, berada pada kategori "Baik". Aspek Kesejahteraan menjadi dimensi dengan capaian tertinggi (3.08), sementara aspek Peran Pimpinan memerlukan perhatian lebih lanjut (2.99).

6.2 Tingkat Kepuasan Tendik Secara Umum

Secara umum, sebesar 80% tendik menyatakan puas (Sangat Baik + Baik), mengindikasikan persepsi positif mayoritas tendik terhadap pengelolaan SDM dan layanan internal UPI. Gambaran menyeluruh disajikan dalam diagram berikut:

Tingkat Kepuasan Keseluruhan Tendik UPI Tahun 2025

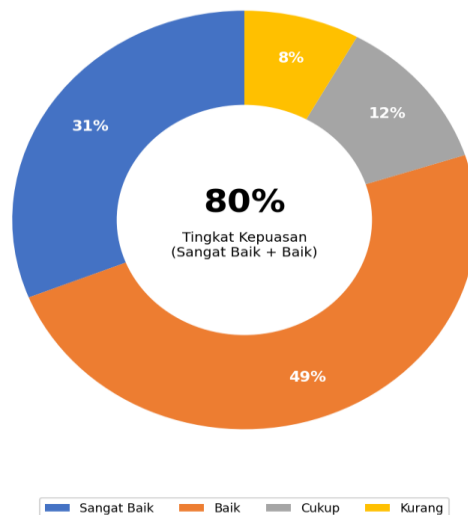


Diagram 6.1 Tingkat Kepuasan Keseluruhan Tendik UPI Tahun 2025 (Sangat Baik + Baik)

Diagram di atas menunjukkan proporsi Sangat Baik sebesar 31%, Baik 49%, Cukup 12%, dan Kurang 8%. Angka 80% di tengah diagram merepresentasikan total tendik yang menyatakan puas (SB+B) atas keseluruhan indikator yang ditanyakan.

Dengan skor 3.03 (Baik), hasil ini mencerminkan persepsi yang relatif kuat di kalangan tendik UPI, meskipun proporsi Cukup+Kurang sebesar 20% masih perlu mendapat perhatian serius melalui implementasi program RTL yang komprehensif.

6.3 Rekomendasi Peningkatan Mutu Berkelanjutan

1. Mengalokasikan anggaran yang memadai untuk peningkatan sarana kerja dan sistem informasi penunjang di seluruh unit kerja.
2. Menstandarisasi mekanisme pengembangan karier (pelatihan, studi lanjut, rotasi/mutasi) secara merata di seluruh unit kerja.
3. Mengoptimalkan sistem penghargaan dan kesejahteraan yang adil, transparan, dan berbasis kinerja.

-
4. Memperkuat konsistensi komunikasi dan kepemimpinan partisipatif di tingkat unit kerja melalui pelatihan berkala.
 5. Meningkatkan koordinasi dan kerja sama antarunit dalam penyelesaian tugas lintas fungsi.
 6. Menjaga keberlanjutan pelaksanaan survei kepuasan tendik setiap tahun sebagai bagian integral SPMI UPI, serta melakukan analisis tren antartahun sebagai dasar perbaikan berkelanjutan.

6.4 Komitmen Institusi

UPI berkomitmen mewujudkan lingkungan kerja yang kondusif, adil, dan sejahtera bagi seluruh tenaga kependidikan sebagai bagian integral dari upaya peningkatan mutu layanan internal institusi. Hasil survei ini akan dijadikan referensi utama penyusunan kebijakan dan program kerja pengelolaan SDM kependidikan pada tahun berikutnya. Institusi memastikan setiap RTL diimplementasikan secara konsisten, terukur, dan dapat dipertanggungjawabkan demi terwujudnya UPI sebagai perguruan tinggi pelopor dan unggul bertaraf internasional yang didukung oleh tata kelola SDM yang bermutu.

LAMPIRAN

Lampiran 1: Instrumen Survei Kepuasan Tenaga Kependidikan UPI

Kode	Aspek	No	Pernyataan Indikator (4=Sangat Baik 3=Baik 2=Cukup 1=Kurang)
A	Kerja dan Suasana Kerja	1	Penempatan tenaga kependidikan di UPI sudah sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi
		2	Tersedianya ruang kerja yang nyaman
		3	Tersedianya fasilitas kerja (komputer, printer, ATK) dan sistem informasi sebagai penunjang kinerja
		4	Dalam menyelesaikan pekerjaan terjalin kerja sama yang baik di antara tenaga kependidikan
B	Peran Pimpinan	1	Membagi pekerjaan kepada tenaga kependidikan secara proporsional
		2	Memberikan wewenang kepada tenaga kependidikan untuk melakukan tugas dan membuat pelaporan
		3	Memberikan pengarahan kepada tenaga kependidikan dalam melakukan tugasnya
		4	Memberikan penghargaan dan sanksi terhadap hasil kerja tenaga kependidikan secara adil
		5	Melakukan pengawasan terhadap kinerja tenaga kependidikan
C	Pengembangan Kompetensi dan Karier	1	UPI memberikan kesempatan pengembangan karier tenaga kependidikan dengan studi lanjut
		2	UPI mengembangkan kompetensi tenaga kependidikan melalui diklat, lokakarya, seminar dan lainnya
		3	UPI menerapkan sistem pengembangan tenaga kependidikan dengan mutasi atau rotasi
		4	Dalam menyelesaikan pekerjaan terjalin kerja sama yang baik di antara tenaga kependidikan
D	Kesejahteraan	1	UPI menerapkan sistem penggajian tenaga kependidikan dan memberikan pendapatan lainnya yang memadai
		2	UPI memberikan jaminan dan fasilitas kesehatan yang memadai
		3	UPI memberikan akses untuk peningkatan motivasi yang memadai
		4	UPI memberikan cuti bagi tenaga kependidikan sesuai ketentuan
		5	UPI memberikan akses bantuan finansial bagi tenaga kependidikan

Lampiran 2: Rekapitulasi Data Kepuasan per Aspek

Aspek	Sangat Baik		Baik		Cukup		Kurang		Skor	Kategori
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Kerja dan Suasana Kerja	328	32%	480	48%	136	13%	65	7%	3.06	Baik
Peran Pimpinan	280	28%	526	52%	117	12%	85	9%	2.99	Baik
Pengembangan Kompetensi dan Karier	277	27%	530	53%	118	15%	85	8%	2.99	Baik
Kesejahteraan	368	36%	440	44%	111	11%	90	9%	3.08	Baik

Lampiran 3: Distribusi Responden per Unit Kerja

Catatan: distribusi responden per unit kerja pada lampiran ini merupakan estimasi proporsional berdasarkan struktur organisasi UPI, karena basis data survei tidak merekam rincian unit kerja responden secara terpisah. Total responden merupakan data aktual hasil survei.

No	Unit Kerja	Jumlah Tendik	Persentase
1	Biro Umum dan Keuangan (BUK)	121	12%
2	Biro Akademik dan Kemahasiswaan (BAAK)	101	10%
3	Biro Sumber Daya Manusia (SDM)	81	8%
4	Biro Perencanaan, Kerja Sama, dan Humas	61	6%
5	Direktorat Teknologi Informasi dan Komunikasi	61	6%
6	UPT Perpustakaan	50	5%
7	Direktorat Penjaminan Mutu dan Peningkatan(SPM)	30	3%
8	Satuan Pengawas Internal (SPI)	30	3%
9	Tendik Fakultas/Sekolah Pascasarjana	303	30%
10	Tendik Kampus Daerah	121	12%
11	Direktorat Kemahasiswaan dan Alumni	50	5%
	JUMLAH	1009	100%

Lampiran 4: Ketentuan Pemanfaatan Dokumen

Laporan ini merupakan dokumen resmi internal yang dipergunakan untuk:

- Audit Mutu Internal (AMI) – bukti pelaksanaan evaluasi kepuasan tenaga kependidikan.
- Rapat Tinjauan Manajemen (RTM) – bahan evaluasi dan pengambilan keputusan strategis.
- Akreditasi BAN-PT/LAM – dokumen pendukung Standar Sumber Daya Manusia dan Standar Pengelolaan.
- Monitoring dan Evaluasi SPMI – indikator capaian standar layanan internal.
- Perencanaan Program Kerja – basis penyusunan program pengembangan SDM kependidikan.

Disusun oleh Direktorat Penjaminan Mutu dan Peningkatan(SPM) Universitas Pendidikan Indonesia, Tahun 2025.