

**PENGUATAN TATA KELOLA KEBIJAKAN INTERNAL FAKULTAS MELALUI
OPTIMALISASI PERAN SEKRETARIAT DEKANAT DALAM
PENINGKATAN PELAYANAN AKADEMIK**

¹Ponco Nurhadi, ²Indra Ratna Dewi, ³Anang Setiyawan

Universitas Sebelas Maret ¹⁻³

Email : ¹ponconurhadi@staff.uns.ac.id, ²indraratnadewi@staff.uns.ac.id,
³anangsetiyawan@staff.uns.ac.id

Abstrak

Transformasi tata kelola perguruan tinggi modern menuntut penerapan prinsip good university governance melalui sistem administrasi yang transparan, akuntabel, efisien, dan berorientasi pada kualitas pelayanan. Di tingkat fakultas, Sekretariat Dekanat sering dipersepsikan sebatas unit administratif rutin penanganan persuratan, padahal memiliki kedudukan strategis sebagai administrative backbone, coordination hub, dan governance enabler. Artikel ini mengkaji penguatan tata kelola kebijakan internal fakultas melalui optimalisasi peran Sekretariat Dekanat dalam meningkatkan kualitas pelayanan akademik. Kajian ini berlandaskan pada perspektif teori tata kelola publik dan teori organisasi untuk menganalisis fungsi-fungsi strategis administrasi di tingkat fakultas. Hasil pembahasan menunjukkan bahwa optimalisasi peran Sekretariat Dekanat mencakup enam pilar utama: (1) penguatan fungsi koordinasi lintas unit, (2) pengelolaan informasi dan dokumentasi kelembagaan untuk membangun organizational memory dan administrative traceability, (3) penguatan komunikasi organisasi dua arah, (4) digitalisasi administrasi berbasis Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), (5) penguatan fungsi pemantauan dan evaluasi kebijakan, serta (6) pengembangan kapasitas sumber daya manusia tenaga kependidikan. Transformasi Sekretariat Dekanat dari unit administratif tradisional menjadi strategic governance office merupakan prasyarat penting untuk menciptakan tata kelola fakultas yang adaptif, transparan, akuntabel, serta mendorong peningkatan kualitas pelayanan akademik secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Tata Kelola, Sekretariat Dekanat, Pelayanan Akademik, Good University Governance, Digitalisasi Administrasi.

Abstract

Modern higher education governance calls for adaptive, accountable, and service-oriented administrative systems that embody the principles of good university governance. At the faculty level, the Dean's Secretariat is often viewed merely as a routine office handling correspondence and scheduling. However, modern organizational theory positions it as a strategic administrative backbone, coordination hub, and governance enabler that bridges leadership policy with daily operational execution. Grounded in public governance and organizational theories, this study examines how optimizing the Dean's Secretariat strengthens internal policy governance to improve academic service quality. The analysis shows that optimizing the secretariat involves six core pillars: (1) strengthening cross-unit coordination, (2) managing institutional information and documentation to build organizational memory and administrative traceability, (3) fostering two-way organizational communication, (4) advancing administrative digitalization aligned with Electronic-Based Government System (SPBE) principles, (5) reinforcing policy monitoring and evaluation, and (6) developing human resource capacity for administrative staff. Transforming

the secretariat from a traditional administrative unit into a strategic governance office is essential for building an adaptive, transparent, and accountable faculty while driving continuous quality improvements in academic services

Keywords: *Faculty Governance, Dean's Secretariat, Academic Services, Good University Governance, Administrative Digitalization*

1. PENDAHULUAN

Transformasi tata kelola perguruan tinggi dalam era pendidikan tinggi modern menuntut setiap institusi untuk mengembangkan sistem administrasi yang adaptif, akuntabel, efektif, dan berorientasi pada kualitas pelayanan. Perguruan tinggi tidak lagi dipandang semata sebagai institusi penyelenggara pendidikan, melainkan sebagai organisasi publik yang harus mampu menerapkan prinsip-prinsip *Good University Governance* melalui tata kelola kelembagaan yang transparan, responsif, partisipatif, dan berorientasi pada kepuasan pemangku kepentingan. Di Indonesia, kerangka regulasi seperti Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi serta penerapan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) dan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) secara tegas menempatkan mutu pelayanan publik dan akuntabilitas tata kelola sebagai indikator utama keberhasilan institusi (Maulana et al., 2025; Republik Indonesia, 2012). Keberhasilan penyelenggaraan tridarma perguruan tinggi pun tidak hanya ditentukan oleh kualitas kepemimpinan akademik dan kualifikasi pengajar, tetapi juga sangat bergantung pada efektivitas sistem administrasi yang menopang seluruh proses kerja kelembagaan.

Di tingkat fakultas, implementasi berbagai kebijakan strategis sangat dipengaruhi oleh kinerja unit administrasi yang bertindak sebagai penghubung antara arah kebijakan pimpinan dan eksekusi operasional sehari-hari. Salah satu unit yang memiliki posisi sentral adalah Sekretariat Dekanat. Secara tradisional, sekretariat dekanat sering kali dipersepsikan secara sempit sebatas unit tata usaha rutin yang menangani persuratan, pengarsipan fisik, dan penjadwalan agenda dekanat. Namun, dalam perspektif manajemen publik modern, sekretariat dekanat memegang peran yang jauh lebih krusial sebagai administrative backbone, coordination hub, dan governance enabler yang mengintegrasikan fungsi perencanaan, koordinasi lintas unit, serta pengendalian administrasi fakultas (Shattock, 2010; Ulkhaq et al., 2026).

Urgenitas optimalisasi peran sekretariat dekanat semakin mengemuka seiring meningkatnya kompleksitas tata kelola fakultas. Tuntutan akreditasi nasional dan internasional, pencapaian Indikator Kinerja Utama (IKU), peningkatan standar pelayanan akademik, serta akselerasi transformasi digital menuntut adanya simpul koordinasi administrasi yang responsif dan terintegrasi (Alhadi, 2022; Stair & Reynolds, 2021). Kelemahan dalam koordinasi administratif berpotensi menimbulkan bottleneck birokrasi, keterlambatan pelayanan akademik, ketidakpastian prosedur, hingga hilangnya rekam jejak dokumen kelembagaan (administrative traceability) (Laudon & Laudon, 2022). Dampak lanjutannya adalah menurunnya tingkat kepuasan mahasiswa, dosen, dan tenaga kependidikan sebagai pengguna layanan utama.

Secara teoritis, pentingnya penguatan kapasitas administrasi pendukung sejalan dengan kerangka New Public Governance dan reformasi birokrasi publik. Osborne (2010) menegaskan bahwa organisasi publik yang berhasil tidak hanya membutuhkan perumusan kebijakan yang baik (good policy), melainkan juga kapasitas implementasi kelembagaan (institutional capacity) yang solid. Senada dengan hal tersebut, Pollitt dan Bouckaert (2017) menyatakan bahwa reformasi tata

kelola akan berjalan di tempat apabila perubahan kebijakan di tingkat atas tidak diimbangi oleh penguatan fungsi-fungsi administratif yang menjalankan kebijakan tersebut. Dalam struktur perguruan tinggi yang berciri professional bureaucracy, koordinasi administratif berbasis mutual adjustment dan standardisasi prosedur menjadi instrumen vital untuk menjaga konsistensi pelaksanaan kebijakan tanpa mencederai otonomi akademik (Mintzberg, 1979).

Meskipun kajian mengenai tata kelola perguruan tinggi telah banyak dilakukan, mayoritas literatur sebelumnya masih menitikberatkan perhatian pada gaya kepemimpinan dekan, implementasi penjaminan mutu, atau adopsi teknologi informasi secara umum. Masih relatif terbatas penelitian yang secara khusus membedah kontribusi sekretariat dekanat sebagai aktor administratif strategis dalam menggerakkan tata kelola internal fakultas. Kesenjangan akademik (research gap) ini menunjukkan perlunya formulasi kerangka kerja yang komprehensif mengenai bagaimana sekretariat dekanat dapat ditransformasikan dari unit administratif konvensional menjadi strategic governance office.

Berdasarkan latar belakang tersebut, artikel ini bertujuan untuk mengkaji penguatan tata kelola kebijakan internal fakultas melalui optimalisasi peran Sekretariat Dekanat. Secara spesifik, penelitian ini menganalisis enam pilar utama optimalisasi peran sekretariat, yaitu: (1) penguatan fungsi koordinasi lintas unit, (2) pengelolaan informasi dan dokumentasi kelembagaan (organizational memory), (3) penguatan komunikasi organisasi dua arah, (4) digitalisasi administrasi berbasis SPBE, (5) penguatan fungsi pemantauan dan evaluasi kebijakan, serta (6) pengembangan kapasitas sumber daya manusia. Hasil kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis bagi literatur manajemen pendidikan tinggi serta masukan praktis dalam menciptakan tata kelola fakultas yang profesional, akuntabel, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan akademik secara berkelanjutan

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus (case study research) untuk menganalisis secara mendalam dan merumuskan model penguatan tata kelola kebijakan internal fakultas melalui optimalisasi peran Sekretariat Dekanat. Pendekatan kualitatif dipilih karena berfokus pada pemahaman komprehensif terhadap proses tata kelola, interaksi kelembagaan, serta dinamika implementasi layanan akademik dalam konteks organisasi yang nyata. Desain studi kasus memungkinkan peneliti mengeksplorasi peran Sekretariat Dekanat tidak hanya sebagai unit administrasi teknis, melainkan sebagai simpul koordinasi dan entitas pendukung tata kelola.

Pemilihan informan dilakukan menggunakan teknik *purposive sampling* berdasarkan kriteria keterlibatan langsung, pemahaman, dan otoritas dalam proses perumusan kebijakan maupun pelaksanaan layanan akademik fakultas. Informan penelitian dikelompokkan ke dalam tiga tingkatan utama:

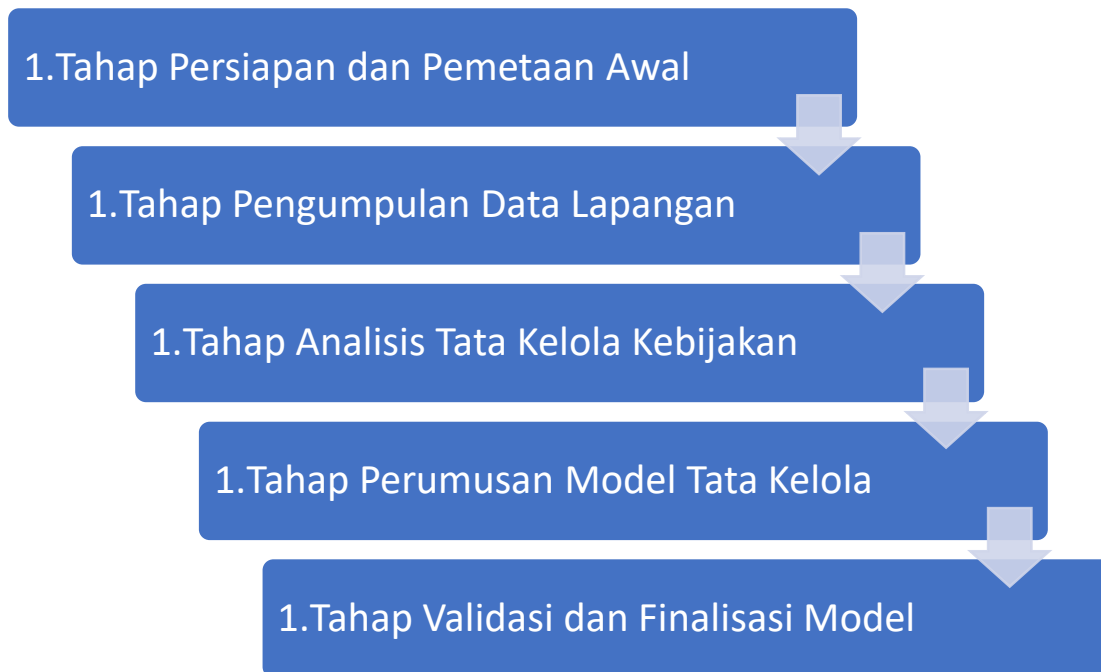
- a. Pimpinan Fakultas (Dekan dan para Wakil Dekan) selaku pembuat kebijakan strategis.
- b. Pengelola Sekretariat Dekanat dan Tenaga Kependidikan selaku pelaksana dan pengelola administrasi.
- c. Pengguna Layanan Akademik (representasi Dosen dan Mahasiswa) selaku penerima manfaat layanan.

Untuk memperoleh data yang kaya, valid, dan komprehensif, pengumpulan data dilakukan melalui kombinasi tiga Teknik, yaitu :

- a. Wawancara Mendalam yang dilakukan secara semi-terstruktur kepada para informan kunci guna menggali persepsi, hambatan operasional, serta harapan terkait peran koordinasi Sekretariat Dekanat.
- b. Observasi Lapangan yang dilakukan terhadap alur kerja persuratan, mekanisme koordinasi rapat, interaksi pelayanan akademik, serta pemanfaatan sistem informasi administrasi di lingkungan dekanat.
- c. Studi Dokumentasi dengan menganalisis regulasi internal fakultas, Standar Operasional Prosedur (SOP) layanan akademik, struktur organisasi, dokumen rapat/notulensi, serta rekam jejak administrasi terkait.

Prosedur penelitian dilaksanakan melalui lima tahapan sistematis. yaitu:

- a. Tahap Persiapan dan Pemetaan Awal
Tahap ini diawali dengan studi eksplorasi terhadap dokumen kebijakan internal, SOP layanan, dan struktur organisasi fakultas. Tahap ini bertujuan memetakan kondisi eksisting, mengidentifikasi hambatan birokrasi, serta menganalisis peran aktual Sekretariat Dekanat.
- b. Tahap Pengumpulan Data Lapangan
Peneliti melakukan wawancara mendalam, observasi proses pelayanan, dan kompilasi dokumen administratif dari seluruh informan yang telah ditetapkan melalui teknik purposive sampling.
- c. Tahap Analisis Tata Kelola Kebijakan
Data yang terkumpul dianalisis menggunakan gabungan pendekatan Institutional Governance Analysis dan Thematic Analysis (koding, kategorisasi, dan abstraksi tema). Fokus analisis meliputi efektivitas fungsi koordinasi kebijakan, integrasi proses layanan akademik, serta mekanisme pemantauan implementasi kebijakan.
- d. Tahap Perumusan Model Tata Kelola
Berdasarkan sintesis tematik hasil analisis, peneliti menyusun draf konseptual Model Penguatan Tata Kelola Kebijakan Internal Fakultas yang menempatkan Sekretariat Dekanat sebagai strategic governance support office.
- e. Tahap Validasi dan Finalisasi Model
Model konseptual divalidasi melalui pelaksanaan Focus Group Discussion yang melibatkan pimpinan fakultas, akademisi, pakar tata kelola, dan perwakilan tenaga kependidikan. FGD ini bertujuan untuk menguji relevansi, akseptabilitas, serta kelayakan implementasi model sebelum difinalisasi.



Gambar 2. Tahapan Metode

3. PEMBAHASAN

1. Gambaran Umum dan Evaluasi Eksisting Layanan Administrasi Persuratan Fakultas Hukum UNS
 - a. Profil Pengguna dan Tingkat Kebutuhan Layanan Administrasi

Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan tinggi sangat dipengaruhi oleh efektivitas sistem administrasi pendukung yang melayani kebutuhan akademis sivitas akademika. Pelayanan yang cepat, tepat, transparan, dan akuntabel menjadi indikator utama dalam mengukur mutu tata kelola fakultas. Berdasarkan hasil survei evaluasi layanan persuratan dan administrasi fakultas yang melibatkan responden mahasiswa dan alumni, ditemukan bahwa sebagian besar responden memiliki frekuensi yang sangat tinggi dalam mengurus berbagai dokumen administrasi, seperti surat izin penelitian, rekomendasi beasiswa, dispensasi perkuliahan, permohonan magang, hingga pemberkasan seminar proposal dan sidang skripsi.

Meskipun kebutuhan terhadap layanan administrasi sangat intensif, penilaian pengguna layanan terhadap tata kelola administrasi yang berjalan saat ini masih didominasi oleh kategori "Kurang Baik" hingga "Tidak Baik". Kondisi ini mencerminkan adanya kesenjangan yang cukup lebar antara ekspektasi sivitas akademika terhadap pelayanan publik yang profesional dengan realita operasional di lapangan. Kelemahan dalam koordinasi administratif tidak hanya memperpanjang waktu penyelesaian dokumen, tetapi juga meningkatkan biaya transaksi birokrasi dan memicu ketidakpuasan pengguna layanan secara sistematis.
 - b. Analisis Empiris Hambatan Utama Layanan Administrasi

Temuan empiris dari hasil survei mengidentifikasi empat hambatan utama yang menjadi akar permasalahan dalam tata kelola administrasi fakultas saat ini:

 - 1) Ketidakjelasan Alur dan Dominasi Informasi Informal (Mulut ke Mulut)

Sebagian besar responden menyatakan sangat sulit memperoleh informasi resmi, valid, dan terstruktur mengenai alur pengajuan surat-menyurat di lingkungan fakultas. Saluran komunikasi resmi kampus sering kali tidak menyediakan panduan (guideline) yang memadai, sehingga mahasiswa terpaksa mengandalkan informasi informal dari kating (kakak tingkat), teman seangkatan, grup chat non-resmi, atau sekadar "kabar burung".

Ketiadaan pusat informasi resmi ini menimbulkan maraknya simpang siur dan informasi yang bertolak belakang. Dampak praktisnya, pengguna layanan kerap mengalami kebingungan mengenai unit kerja mana yang harus dituju pertama kali—apakah Ketua Program Studi, Tata Usaha, atau Sekretariat Dekanat. Tidak jarang pengajuan dokumen mengalami fenomena "dilempar-lempar" antarunit karena tidak adanya kejelasan wewenang dan alur disposisi awal di tingkat administrasi.

2) Ketidadaan Sistem Pelacakan Status Surat (*Real-Time Tracking*)

Mayoritas responden mengeluhkan ketidadaan transparansi terkait posisi dan perkembangan surat yang sedang diproses. Setelah dokumen diserahkan, pengguna layanan tidak dapat mengetahui apakah surat tersebut sudah diperiksa, disetujui, sedang menunggu disposisi, atau telah ditandatangani oleh pimpinan.

Ketiadaan mekanisme pemberitahuan (notification system) ini memaksa pengguna layanan untuk memantau dokumen secara manual dengan cara datang berulang kali ke kantor dekanat atau bertanya terus-menerus kepada petugas. Masalah ini menjadi sangat krusial dan memberatkan bagi mahasiswa yang sedang menjalani program magang di luar kota atau kegiatan lapangan di luar kampus, karena mereka terkendala jarak dan biaya transportasi hanya untuk memastikan status selambar surat.

3) Birokrasi Manual, Efisiensi Tanda Tangan Fisik, dan Kehadiran Petugas

Proses administrasi saat ini masih sangat bergantung pada mekanisme manual yang mewajibkan pengumpulan tanda tangan basah dari beberapa pejabat atau pengelola unit secara berurutan. Alur yang berjenjang dan belum terintegrasi secara digital ini menciptakan titik rawan kemacetan birokrasi.

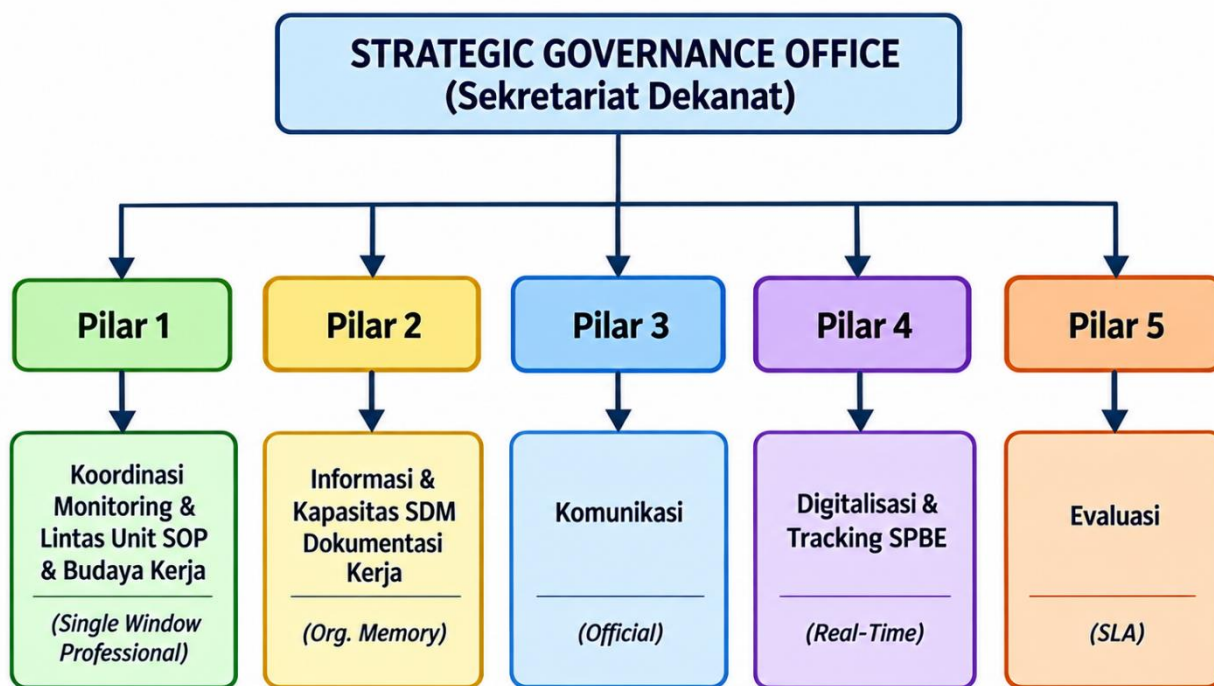
Permasalahan ini diperparah oleh kendala kedisiplinan dan keberadaan staf atau pejabat di ruang kerja pada jam layanan resmi. Responden melaporkan sering kali harus menunggu lama atau kembali keesokan harinya karena petugas yang berwenang sedang tidak berada di tempat, sulit ditemui, atau tidak lagi berada di ruangan di luar jam-jam tertentu. Pengurusan dokumen yang membutuhkan persetujuan banyak pihak sekaligus menjadi sangat lambat dan tidak efisien.

4) Ketidakpastian Persyaratan, Template, dan Estimasi Waktu Penyelesaian

Hambatan lain yang sering dialami adalah tidak adanya kepastian terkait persyaratan dokumen dan format (template) surat resmi. Persyaratan administrasi sering kali berubah-ubah tanpa sosialisasi resmi, sehingga mahasiswa baru mengetahui adanya kekurangan berkas setelah mengajukan dokumen, yang mengakibatkan pengajuan harus diperbaiki secara berulang.

Selain itu, ketidadaan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang memuat penetapan batas waktu penyelesaian pada setiap tahapan disposisi membuat durasi pemrosesan surat menjadi tidak terukur. Dokumen penting, seperti surat dispensasi kegiatan, permohonan ujian, atau surat izin magang mandiri sering kali memakan waktu hingga berbulan-bulan tanpa kejelasan kapan akan selesai.

- c. Implikasi terhadap Tata Kelola dan Urgensi Perubahan
 Berbagai kendala empiris di atas menegaskan bahwa lemahnya tata kelola administrasi di tingkat fakultas berdampak langsung pada penurunan kualitas pelayanan akademik secara keseluruhan. Ketiadaan standar operasional, ketergantungan pada proses manual, serta komunikasi yang terfragmentasi tidak hanya merugikan mahasiswa dan dosen selaku pengguna layanan, tetapi juga mengindikasikan belum optimalnya fungsi koordinasi kelembagaan.
 Oleh karena itu, diperlukan langkah rekayasa ulang proses birokrasi dengan mentransformasikan peran unit pengelola administrasi. Sekretariat Dekanat harus didorong untuk mengambil peran strategis sebagai *coordination hub* dan *single window service* yang mampu mengintegrasikan alur persuratan, menyediakan kepastian syarat melalui tata kelola informasi yang transparan, serta mengadopsi digitalisasi berbasis SPBE untuk menjamin efisiensi dan transparansi pelayanan
2. Kedudukan Strategis Sekretaris Dekanat dalam Tata Kelola Fakultas
 Tata kelola perguruan tinggi merupakan sistem terstruktur yang mengatur hubungan antara kepemimpinan, struktur kelembagaan, sumber daya, serta mekanisme pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Dalam paradigma *Good University Governance*, keberhasilan penyelenggaraan tridarma tidak hanya bergantung pada kepemimpinan akademik dekanat, tetapi juga ditentukan oleh efektivitas unit pendukung yang memastikan setiap kebijakan strategis dapat diimplementasikan secara konsisten. Dalam konteks ini, Sekretariat Dekanat menduduki posisi sentral sebagai *administrative support system* dan simpul koordinasi (*coordination hub*) yang menghubungkan fungsi kepemimpinan strategis dengan unit-unit operasional di tingkat fakultas.
 Secara organisasi, Sekretariat Dekanat bertindak sebagai lembaga penghubung (*bridging institution*) yang memfasilitasi sinkronisasi antara dekanat, ketua program studi, unit penjaminan mutu, pengelola administrasi, serta sivitas akademika. Dari perspektif teori organisasi Mintzberg (1979), perguruan tinggi memiliki karakteristik birokrasi profesional, dimana koordinasi antar unit sangat bergantung pada mekanisme *mutual adjustment* dan standar prosedur kerja untuk menjaga konsistensi tanpa mencederai otonomi akademik. Sekretariat Dekanat menjalankan fungsi koordinatif ini untuk memastikan bahwa setiap keputusan pimpinan fakultas diterjemahkan ke dalam langkah administratif yang terstruktur. Di samping itu, Sekretariat Dekanat berfungsi sebagai pusat pengelolaan informasi yang menyimpan dan mengolah data kelembagaan, seperti notulensi rapat, keputusan dekan, data kinerja, serta rekam jejak akreditasi. Pengelolaan informasi yang rapi membangun memori organisasi yang mendukung pengambilan keputusan berbasis bukti (Osborne, 2010). Kehadiran sekretariat yang profesional juga menjamin administrative traceability, yakni kejelasan rekam jejak setiap dokumen dan keputusan, sehingga memperkuat prinsip transparansi, akuntabilitas, responsivitas, dan efisiensi sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola publik modern (OECD, 2015; Pollitt & Bouckaert, 2017).
3. Optimalisasi Peran Sekretariat Dekanat Melalui Enam Pilar Utama
 Penguatan tata kelola internal fakultas mensyaratkan transformasi Sekretariat Dekanat dari unit tata usaha konvensional menjadi strategic governance office. Berdasarkan sintesis teori tata kelola dan analisis data empiris kuesioner layanan persuratan, optimalisasi peran Sekretariat Dekanat dirumuskan (digambarkan) melalui enam pilar utama sebagai berikut:



Gambar 3. Pilar Optimalisasi Sekretariat Dekanat

4. Penguatan Fungsi Koordinasi Lintas Unit
Permasalahan klasik yang terungkap dalam survei adalah pola pengajuan surat yang terfragmentasi, di mana pengguna layanan kebingungan menentukan unit tujuan dan mengalami proses yang "dilempar-lempar" antarunit. Selain itu, sering terjadi fenomena bypassing, di mana surat pengajuan dikirimkan langsung kepada Dekan tanpa melalui verifikasi administrasi awal.
Melalui pilar ini, Sekretariat Dekanat difungsikan sebagai layanan satu pintu (single window service). Setiap dokumen masuk dicatat, diperiksa kelengkapannya, dan didisposisikan secara terstruktur kepada unit terkait. Koordinasi yang tersentralisasi ini mencegah penumpukan berkas di meja pimpinan, mengeliminasi duplikasi pemeriksaan, serta menjamin alur disposisi berjalan efisien sesuai hirarki wewenang.
5. Pengelolaan Informasi dan Dokumentasi Kelembagaan
Survei menunjukkan bahwa mayoritas mahasiswa mengeluhkan ketiadaan panduan resmi, persyaratan yang berubah-ubah, dan ketidaktersediaan contoh berkas (template) resmi. Hal ini menyebabkan berkas sering kali ditolak dan harus diperbaiki berulang kali.
Sekretariat Dekanat bertanggung jawab membangun information governance dengan menyediakan checklist persyaratan layanan yang jelas serta menerbitkan template surat standar yang dapat diakses secara terbuka. Pengarsipan dokumen kebijakan, notulensi rapat, dan rekam jejak persuratan disimpang secara terstruktur untuk membentuk organizational memory. Keberadaan arsip yang tertib menciptakan administrative traceability, sehingga

seluruh proses persetujuan dokumen dapat dilacak dan dipertanggungjawabkan saat audit mutu maupun akreditasi.

6. Penguatan Komunikasi Organisasi Dua Arah

Minimnya saluran komunikasi resmi menyebabkan informasi alur persuratan didominasi oleh saluran informal, seperti "kating", grup WhatsApp non-resmi, atau "kabar burung" yang sering kali tidak valid.

Pilar ini menempatkan Sekretariat Dekanat sebagai fasilitas komunikasi organisasi. Sekretariat wajib menyebarluaskan informasi alur pelayanan melalui media resmi fakultas (situs web, papan pengumuman digital, dan media sosial) serta menyediakan saluran bantuan interaktif (*helpdesk/WhatsApp center*). Komunikasi dua arah memungkinkan pengguna layanan mendapatkan kepastian informasi sekaligus memberikan umpan balik (*feedback mechanism*) terhadap kendala pelayanan.

7. Digitalisasi Administrasi Berbasis SPBE dan Pelacakan Real-Time

Aspirasi terbesar pengguna layanan dalam kuesioner adalah urgensi pengalihan sistem manual ke portal persuratan digital terpadu berbasis Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Pengurusan surat fisik dinilai sangat menghambat mahasiswa yang sedang magang di luar kota atau terkendala waktu kuliah.

Melalui sistem persuratan digital yang dikelola Sekretariat Dekanat, mahasiswa dapat mengajukan permohonan secara daring, mengunggah berkas, dan memantau status persetujuan surat secara real-time. Integrasi tanda tangan elektronik (TTE) dan notifikasi otomatis (email/WhatsApp) mengeliminasi kebutuhan tatap muka fisik hanya untuk meminta tanda tangan, sekaligus mempercepat durasi pelayanan secara signifikan.

8. Penguatan Pemantauan, Evaluasi Kebijakan, dan Kepastian SOP

Ketiadaan kepastian waktu penyelesaian surat dan tidak adanya jaminan batas durasi pemrosesan menjadi sumber ketidakpuasan utama sivitas akademika.

Sekretariat Dekanat bertindak sebagai unit pemantau implementasi Standar Operasional Prosedur (SOP). Setiap jenis layanan wajib dilengkapi dengan *Service Level Agreement* (SLA) yang menetapkan estimasi waktu penyelesaian secara tegas pada setiap tahapan disposisi. Pemantauan berkala dilakukan untuk mendeteksi hambatan (*bottlenecks*) pada meja pejabat tertentu, sehingga pimpinan fakultas dapat melakukan evaluasi kinerja administrasi secara objektif berbasis data.

9. Pengembangan Kapasitas SDM Tenaga Kependidikan dan Budaya Layanan

Kualitas pelayanan administrasi sangat ditentukan oleh profesionalisme tenaga kependidikan. Hasil survei menyoroti masalah kedisiplinan staf pada jam kerja, ketidakhadiran di meja layanan, serta perlunya peningkatan sikap ramah dan komunikatif dalam melayani mahasiswa.

Pilar ini menekankan pentingnya pengembangan kapasitas SDM secara berkelanjutan melalui pelatihan literasi digital, penguasaan regulasi, dan manajemen pelayanan publik. Selain kompetensi teknis, dibangun budaya kerja berorientasi pelayanan yang mengedepankan disiplin jam kerja, responsivitas, kemudahan akses, dan etika pelayanan yang santun

4. KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa penguatan tata kelola kebijakan internal fakultas sangat bergantung pada transformasi peran Sekretariat Dekanat dari sekadar unit tata usaha konvensional menjadi strategic governance office dan governance enabler. Selama ini,

persepsi sempit yang menempatkan sekretariat hanya sebagai pengelola persuratan rutin terbukti memicu berbagai kendala operasional. Hasil evaluasi empiris menunjukkan bahwa layanan administrasi fakultas masih didominasi oleh hambatan birokrasi manual, ketidakjelasan alur, dominasi informasi tidak resmi, ketiadaan sistem pelacakan status surat (*real-time tracking*), serta ketidakpastian durasi pelayanan.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut, perumusan model penguatan tata kelola internal fakultas dibangun atas enam pilar utama optimalisasi peran Sekretariat Dekanat, yaitu:

1. Penguatan Fungsi Koordinasi Lintas Unit dengan menerapkan sistem layanan satu pintu (*single window service*) guna mengintegrasikan disposisi surat dan mencegah fenomena *bypassing* dokumen langsung kepada pimpinan.
2. Pengelolaan Informasi dan Dokumentasi Kelembagaan melalui penyediaan panduan (*guideline*) dan *template* surat resmi yang transparan untuk membangun memori organisasi (*organizational memory*) serta menjamin rekam jejak administrasi.
3. Penguatan Komunikasi Organisasi Dua Arah melalui saluran komunikasi dari sumber informal ke media resmi terintegrasi yang dilengkapi dengan mekanisme respons cepat (*helpdesk*).
4. Digitalisasi Administrasi Berbasis SPBE melalui pengembangan portal persuratan digital yang memungkinkan pengajuan secara daring, integrasi tanda tangan elektronik (TTE), dan pelacakan status surat secara real-time.
5. Penguatan Pemantauan dan Evaluasi Kebijakan melalui penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang memuat batas waktu penyelesaian layanan (*Service Level Agreement*) secara jelas di setiap tahapan.
6. Pengembangan Kapasitas SDM dan Budaya Kerja dengan meningkatkan literasi digital dan kedisiplinan jam kerja tenaga kependidikan guna membangun budaya pelayanan publik yang responsif, ramah, dan profesional

DAFTAR PUSTAKA

- Alhadi, B. I. (2022). Sistem informasi manajemen sebagai sarana pencapaian e-government di perguruan tinggi. *Jurnal STIEM*, 14(2), 184–195.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2022). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm* (17th ed.). Pearson.
- Maulana, A., Putra, R., & Nurhayati, T. (2025). Analisis yuridis tata kelola perguruan tinggi berdasarkan prinsip hukum administrasi negara. *Jurnal Hukum dan Administrasi*, 12(2), 115–130.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall.
- OECD. (2015). *OECD Principles of Corporate Governance*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264236882-en>
- Osborne, S. P. (Ed.). (2010). *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. Routledge.

- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis: Into the Age of Austerity* (4th ed.). Oxford University Press.
- Republik Indonesia. (2012). *Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158.
- Shattock, M. (2010). *Managing Successful Universities* (2nd ed.). Open University Press.
- Stair, R., & Reynolds, G. (2021). *Principles of Information Systems* (14th ed.). Cengage Learning.
- Ulkhag, M. M., Handayani, N. U., & Rahmat, A. (2026). Peningkatan kualitas pelayanan administrasi akademik melalui sistem penjaminan mutu di perguruan tinggi. *Jurnal Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi*, 3(1), 37–49.
- UNESCO. (2021). *Reimagining Our Futures Together: A New Social Contract for Education*. UNESCO Publishing.