



Universitas Terbuka
Indonesia Open University



ROADMAP SUMBER DAYA MANUSIA

UNIVERSITAS TERBUKA

2022-2026

www.ut.ac.id

Making Higher Education Open to All

Mengukuhkan Konektivitas Bangsa di Era Siber

KATA PENGANTAR



Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT karena berkat rahmat-Nya, Dokumen Rencana Masa Peralihan Universitas Terbuka menjadi Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTN-BH) telah dapat diselesaikan. Masa peralihan Universitas Terbuka (UT) dirancang dengan memperhatikan perubahan lingkungan strategis eksternal dan kemampuan UT dalam menjawab tantangan lingkungan strategis eksternal.

Perubahan lingkungan eksternal yang berubah dengan cepat dan terutama Permendikbud 109 Tahun 2013 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Jarak Jauh (PJJ) pada Pendidikan Tinggi menuntut UT agar segera bertransformasi menjadi PTN-BH. Permendikbud tersebut memberikan kesempatan kepada seluruh Perguruan Tinggi (PT) yang memenuhi syarat untuk menyelenggarakan PJJ. Hal ini menyebabkan semakin banyaknya PT yang menerapkan pembelajaran jarak jauh. Bagi UT, terbitnya Permendikbud 109/2013 ini memacu UT untuk terus melakukan inovasi agar UT tetap mampu terdepan dalam penyelenggaraan PT dengan moda PTTJJ. Perguruan tinggi lain yang membuka PJJ adalah mitra bagi UT, bukan pesaing. UT menghindari kompetisi dengan PT lain penyelenggara PJJ namun UT akan membuka peluang mengembangkan program baru bersama PT lain penyelenggara PJJ. UT menerapkan *Blue Ocean Strategy* dengan secara kreatif menciptakan peluang baru dengan mengembangkan program-program pendidikan termasuk bekerjasama dengan PT penyelenggara PJJ.

Untuk melaksanakan *Blue Ocean Strategy* banyak hambatan legal dan birokrasi yang dihadapi UT jika UT tetap sebagai Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Layanan Umum (PTN-BLU). Hambatan tersebut misalnya hambatan pengadaan SDM, hambatan penggunaan keuangan dan penetapan tarif, hambatan dalam penyesuaian struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan UT, dan hambatan dalam pengadaan dan penghapusan sarana dan prasarana. Dengan PTN-BLU, peluang UT untuk meningkatkan mutu layanan berkelas dunia terhambat oleh hal-hal tersebut. Untuk mewujudkan UT berkelas dunia, UT memerlukan otonomi yang lebih besar. Otonomi tersebut dapat dicapai jika UT bertransformasi menjadi PTN-BH. Dengan



tujuan untuk meningkatkan kualitas layanan dan lulusan, UT berupaya meningkatkan otonomi dan keefektifannya dengan bertransformasi dari PTN-BLU menjadi PTN-BH. Untuk itu, UT melakukan persiapan-persiapan yang diperlukan untuk menuju PTN-BH. Salah satu persiapan penting dalam transformasi adalah pengembangan dokumen dalam rangka proses transformasi UT PTN-BLU menuju PTN-BH.

Dokumen ini menjelaskan tentang fase-fase yang akan ditempuh dalam proses transformasi dari PTN-BLU menjadi PTN-BH. UT menetapkan masa peralihan selama 5 (lima) tahun. Masa peralihan dimulai tahun 2021 dengan kegiatan pengembangan sistem dan sosialisasi transformasi proses menjadi PTN-BH, tahun 2022 adalah tahun konsolidasi dan integrasi sistem yang telah disusun pada tahun 2021. Pada tahun 2023 dan 2024 adalah masa-masa krusial karena menyangkut *staffing* dan pemenuhan kompetensi SDM untuk mengisi jabatan-jabatan UT PTN-BH. Pada tahun 2025 diharapkan UT telah beroperasi secara penuh sebagai PTN-BH.

Dengan PTN-BH, UT bertekad untuk lebih berperan dalam menyiapkan SDM bangsa dalam menyongsong Indonesia Emas 2045. UT PTN-BH untuk kualitas dunia.

Tangerang Selatan, Agustus 2022

Rektor Universitas Terbuka,

Ojat Darajat



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL.....	vi
DAFTAR GAMBAR.....	vii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Gambaran Umum	1
1.2 Visi, Misi, Tata Nilai, dan Tujuan.....	7
1.2.1 Visi	7
1.2.2 Misi.....	7
1.2.3 Tata Nilai.....	8
1.2.4 Tujuan.....	9
1.3 Landasan.....	9
1.4 Kebijakan Mutu.....	10
1.5 Potensi Permasalahan / Manajemen Risiko	10
1.6. Sistematika Dokumen Roadmap SDM	11
BAB 2. ANALISIS KONDISI SAAT INI.....	12
2.1. Analisis SWOT Bidang SDM	12
2.2. Matrik Kondisi Terkini	14
2.3. Survei Kondisi SDM Terkini	18
2.4. Manajemen Resiko Bidang SDM.....	31
BAB 3. STRATEGI PENGEMBANGAN SDM.....	44
3.1 Sasaran Strategis	44
3.2 Arah Kebijakan	47
3.3 Pengendalian Manajemen Resiko	48
BAB 4. ROADMAP SUMBER DAYA MANUSIA.....	51
4.1 Target dan Rencana Aksi	51
4.2 Hasil Survey Kondisi yang Diharapkan	56
4.3 Harapan dosen dan pegawai UT untuk Perbaikan bidang SDM kedepannya.....	58
4.3.1 Harapan Terkait Sumber Daya Manusia yang Mencerminkan Aspek Kualitas.....	58
4.3.2 Harapan Responden Terkait Sumber Daya Manusia yang Mencerminkan Aspek Integritas.....	59
4.3.3 Harapan Terkait Sumber Daya Manusia yang Mencerminkan Aspek Inovasi.....	59



4.3.4 Harapan Terkait Pengelolaan Sumber Daya Manusia yang Mencerminkan Aspek Aksesibilitas.....	60
4.3.5 Harapan Terkait Sumber Daya Manusia yang Mencerminkan Aspek Relevansi ...	60
4.3.6 Harapan Terkait Pengelolaan Sumber Daya Manusia yang Mencerminkan Aspek Akuntabilitas.....	60
4.3.7 Harapan Terkait Sumber Daya Manusia Supaya Lebih Baik dalam Memahami Kebutuhan.....	61
4.3.8 Harapan Terkait Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Penyediaan Fasilitas di Kampus.....	61
4.3.9 Harapan Terkait Kemudahan dalam Memperoleh Informasi di Bidang SDM.....	61
4.3.10 Harapan Terkait Fasilitas yang Disediakan Agar Sesuai dengan Jenis Pelayanan yang Diberikan.	62
4.3.11 Harapan Terkait Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Memfasilitasi Kritik dan Saran.	62
4.3.12 Harapan Terkait Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Hal Kepedulian Terhadap Kritik dan Saran.....	62
4.3.13 Harapan Terkait Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Kecepatan Merespon Keluhan.....	63
4.3.14 Harapan Terkait Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Kecepatan Merespon Keluhan.....	63
4.3.15 Harapan Terkait Pengelolaan Sumber Daya Manusia Terkait Aspek Keuangan yang Bersifat Transparan dan Akuntabel.	63
4.3.16 Harapan Terkait Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Pemberian Layanan yang Cepat dan Tanggap.	64
4.3.17 Harapan Terkait Pengelolaan Sumber Daya Manusia Mendukung Kebutuhan dalam Hal Teknologi.	64
4.3.18 Harapan Secara Keseluruhan Terkait Pengelolaan Sumber Daya Manusia.	64
4.3.19 Harapan Terkait Penilaian Positif Pengelolaan Sumber Daya Manusia di Masa Mendatang.	65
BAB 5. REKOMENDASI	66
5.1 Rekomendasi Bidang Sumber Daya Manusia.....	66
5.2 Alokasi Anggaran.....	67
DAFTAR PUSTAKA	70



DAFTAR TABEL

Tabel 1. Status Akreditasi Program Studi di UT Tahun 2020	2
Tabel 2. Jabatan Akademik Dosen Tetap UT Tahun 2020	3
Tabel 3. Jumlah Dosen & Tenaga Administrasi (PNS) Berdasar Tingkat Pendidikan Tahun 2021.....	3
Tabel 4. Jumlah Dosen dan Tenaga Administrasi (PNS) Berdasar Masa Kerja Tahun 2021 ...	4
Tabel 5. Jumlah Dosen Studi Lanjut Tahun 2021.....	4
Tabel 6. Manajemen Resiko Sumber Daya Manusia.....	33
Tabel 7. Sasaran Strategis dan Indikator Kinerja: Sumber Daya Manusia.....	45
Tabel 8. Target Sumber Daya Manusia	52
Tabel 9. Rencana Aksi Roadmap Sumber Daya Manusia	55
Tabel 10. Alokasi Anggaran Roadmap Sumber Daya Manusia	67
Tabel 11. Alokasi Anggaran Berdasarkan Analisis Manajemen Resiko	68

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Peta Jalan (Roadmap) Universitas Terbuka	5
Gambar 2. Milestone Aspek Sumber Daya Manusia Universitas Terbuka	6
Gambar 3. Hasil Pertukaran Pengetahuan SDM UT Dalam Penggunaan Teknologi.....	14
Gambar 4. Hasil Pertukaran Pengetahuan SDM UT	15
Gambar 5. Desain Tugas SDM UT.....	15
Gambar 6. Desain Tugas Repetitif SDM UT.....	16
Gambar 7. Kejelasan Desain Tugas SDM UT	17
Gambar 8. Tingkat Fleksibilitas Tugas SDM UT.....	17
Gambar 9. Tingkat Profesionalitas SDM UT	18
Gambar 10. Tingkat Keahlian SDM UT.....	18
Gambar 11. Grafik Peran	19
Gambar 12. Grafik Jenis Kelamin	19
Gambar 13. Grafik Usia.....	19
Gambar 14. Grafik Lama Kerja	20
Gambar 15. Grafik Kualitas.....	20
Gambar 16. Grafik Aspek Integritas.....	21
Gambar 17. Grafik Aspek Inovasi	21
Gambar 18. Aspek Aksesibilitas.....	22
Gambar 19. Aspek Relevansi.....	22
Gambar 20. Aspek Akuntabilitas.....	23
Gambar 21. Grafik Aspek Kebutuhan	23
Gambar 22. Grafik Penggunaan Fasilitas Kampus	24
Gambar 23. Grafik Informasi Pengelolaan SDM	25
Gambar 24. Grafik Informasi Pengelolaan SDM	25
Gambar 25. Grafik Fasilitas.....	26
Gambar 26. Grafik Pengelolaan SDM.....	26
Gambar 27. Grafik Pengelolaan SDM.....	27
Gambar 28. Grafik Pengelolaan SDM.....	27
Gambar 29. Grafik Aspek Keuangan.....	28
Gambar 30. Grafik Pelayanan Pengelolaan SDM.....	28



Gambar 31. Grafik Pengelolaan SDM Aspek Teknologi	29
Gambar 32. Grafik Pengelolaan SDM	29
Gambar 33. Grafik Kepuasan Sistem Pengelolaan SDM	30
Gambar 34. Grafik Pengelolaan SDM	30
Gambar 35. Grafik Sistem Pengelolaan SDM	31
Gambar 36. Grafik Proses Rekrutmen dan Seleksi.....	35
Gambar 37. Grafik Penempatan SDM	35
Gambar 38. Grafik Cara Perekrutan Kandidat.....	36
Gambar 39. Grafik Hasil Keputusan Rekrutmen	36
Gambar 40. Grafik Pemberian Bantuan untuk Pelatihan.....	37
Gambar 41. Grafik Pelatihan Pegawai.....	37
Gambar 42. Grafik Pelatihan di Luar Tanggung Jawab Kerja.....	38
Gambar 43. Grafik Program Pelatihan Pegawai	38
Gambar 44. Grafik Program Pelatihan Ekstensif.....	39
Gambar 45. Grafik Program Pelatihan dan Pengembangan Organisasi	39
Gambar 46. Grafik Kebijakan Pelatihan dan Pengembangan Pegawai	40
Gambar 47. Grafik Skema Kenaikan Gaji Organisasi	40
Gambar 48. Grafik <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i>	41
Gambar 49. Grafik Pemberian Kompensasi	41
Gambar 50. Grafik Waktu Luang saat Pensiun	42
Gambar 51. Grafik Hak Waktu Luang Pekerja.....	42
Gambar 52. Grafik Kesempatan Membangun Kembali Hubungan Sosial saat Pensiun	43
Gambar 53. Grafik Persiapan Skema Pensiun Organisasi	43
Gambar 54. Grafik Jumlah Orang.....	56
Gambar 55. Grafik Gander	56
Gambar 56. Grafik Usia	57
Gambar 57. Grafik Lama Kerja	57

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum

Universitas Terbuka (UT) merupakan Perguruan Tinggi Negeri yang menjadi pelopor Perguruan Tinggi Terbuka dan Jarak Jauh (PTTJJ) dan memiliki karakteristik yang berbeda dengan pendidikan tinggi konvensional. UT didirikan dengan Keputusan Presiden Nomor 41 Tahun 1984. Pada saat diresmikan oleh Presiden Republik Indonesia pada tanggal 4 September 1984, UT mengemban beberapa mandat yang meliputi: (1) menampung calon mahasiswa yang tidak lulus sistem penerimaan mahasiswa baru (SIPENMARU), (2) meneruskan Proyek Pendidikan Guru melalui belajar jarak jauh, serta (3) memberikan kesempatan lebih luas kepada masyarakat yang telah bekerja untuk meneruskan pendidikan di jenjang pendidikan tinggi. UT memiliki sekitar 50.000 mahasiswa yang melakukan registrasi pada pembukaan perdana. Jumlah mahasiswa terus bertambah hingga pada tahun 1995 UT tercatat memiliki jumlah mahasiswa sebanyak 350.000. Jumlah mahasiswa yang besar membuat UT mendapat pengakuan sebagai salah satu universitas yang masuk dalam Global Mega University Network (GMUnet). UT ditetapkan sebagai Satuan Kerja (Satker) yang melaksanakan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU) didasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 268/KMK.05/2011 tanggal 15 Agustus 2011 tentang Penetapan Universitas Terbuka pada Kementerian Pendidikan Nasional Sebagai Instansi Pemerintah yang menerapkan PK-BLU. Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 109/Pmk.05/2007 tentang Dewan Pengawas BLU disebutkan pada Pasal 2 bahwa dalam rangka pelaksanaan pengawasan terhadap pengelolaan BLU dapat dibentuk Dewan Pengawas. Dewan Pengawas BLU adalah organ BLU yang bertugas melakukan pengawasan terhadap pengelolaan BLU.

UT memiliki empat fakultas dan satu program pascasarjana. Fakultas UT terdiri dari Fakultas Sains dan Teknologi (FST), Fakultas Ekonomi (FE), Fakultas Hukum, Ilmu Sosial, dan Ilmu Politik (FHISIP), dan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP). Pengakuan terhadap kualitas UT diperoleh dari badan akreditasi seperti *International Organization for Standardization* (ISO), Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT), serta pemberian sertifikat kualitas internasional dari *International Council for Distance Education* (ICDE). UT senantiasa mengajukan akreditasi program studi ke BAN-PT untuk prodi yang telah habis masa berlakunya atau prodi yang baru dibuka. Program studi UT pada 2020 berjumlah 43 dengan proporsi akreditasi A sebesar 16 persen, B sebesar 70 persen, C sebesar 12 persen, dan program studi baru dengan akreditasi minimum sebesar 2 persen (Tabel 1).

Selain itu, UT juga memperoleh Akreditasi Perguruan Tinggi (APT) dengan peringkat B (No. sertifikat 367/SK/BAN-PT/Akred/PT/VI/2019).

Tabel 1. Status Akreditasi Program Studi di UT Tahun 2020

Jenjang Program Studi	Status Akreditasi				Jumlah
	Diploma	Sarjana	Magister	Doktor	
Terakreditasi A	2	5	-	-	7
Terakreditasi B	-	24	6	-	30
Terakreditasi C	-	2	1	2	5
Terakreditasi Minimum	-	1	-	-	1
Total					43

Sumber: se.ut.ac.id, 2020

UT sebagai universitas dengan sistem belajar terbuka dan jarak jauh yang unggul di Asia pada tahun 2010 dan di dunia pada tahun 2020, menetapkan tiga program utama, yaitu: (1) pemantapan dan pengembangan penyelenggaraan PTTJJ, (2) peningkatan penelitian dan pengembangan PTTJJ, dan (3) peningkatan penyebaran informasi tentang PTTJJ. Kebijakan UT diarahkan pada tiga fokus peningkatan: (1) peningkatan kualitas akademik, (2) peningkatan manajemen internal, dan (3) peningkatan angka partisipasi mahasiswa. Upaya-upaya reformasi tersebut telah menunjukkan hasil, yang dibuktikan dengan penilaian pihak eksternal kepada UT. Tahun 2005 UT diaudit oleh *International Council for Open and Distance Education* (ICDE) yang kemudian ditetapkan untuk memperoleh *The ICDE Quality Certificate and International Accreditation*. Pada tahun 2006, UT meraih sertifikat ISO 9001:2000 dalam bidang Layanan Bahan Ajar. Selanjutnya, Tahun 2007 UT kembali meraih sertifikat ISO 9001:2000 bidang Pengembangan Akademik dan sertifikat ISO bidang Layanan Belajar Jarak Jauh di 11 UPBJJ-UT dan juga meraih *the first winner* untuk penyelenggara *e-learning* tingkat nasional. Dalam kancah Internasional, pengakuan juga diberikan oleh *Asian Association of Open Universities* (AAOU). Rektor UT dipercaya untuk mengemban tugas menjadi Presiden AAOU dan Presiden ICDE. UT juga diakui dalam hal penjaminan kualitas. Tahun 2010, seluruh UPBJJ telah mencapai kinerja tinggi dengan bukti pencapaian sertifikat ISO 9001:2008. Kemudian tahun 2011 UT dinyatakan telah melakukan perbaikan yang signifikan

di hampir semua sistem dan telah menghasilkan praktik penyelenggaraan sistem belajar jarak jauh kelas dunia.

Pada aspek sumber daya manusia (Tabel 2), jabatan akademik dosen tetap UT didominasi oleh lektor dengan proporsi sebesar 53 persen. Adapun proporsi jabatan akademik guru besar, lektor kepala, asisten ahli, dan tenaga pengajar berturut-turut sebesar 2 persen, 24 persen, 10 persen, dan 12 persen. Selain itu, proporsi pendidikan dosen tetap didominasi oleh lulusan magister/magister terapan/spesialis dengan persentase sebesar 82 persen.

Tabel 2. Jabatan Akademik Dosen Tetap UT Tahun 2020

No	Pendidikan	Jabatan Akademik				Tenaga Pengajar	Jumlah
		Guru Besar	Lektor Kepala	Lektor	Asisten Ahli		
1	Doktor/Doktor Terapan/ Subspesialis	12	65	39	1	3	120
2	Magister/Magister Terapan/Spesialis	0	92	313	66	77	548
3	Profesi	0	0	0	0	0	0
Jumlah		12	157	352	67	80	668

Sumber: se.ut.ac.id, 2020

Dari segi jumlah dosen serta tenaga administrasi (PNS), Dosen UT didominasi oleh lulusan S2 sebesar 80.7 persen dan S3 sebesar 19.2 persen. Tenaga kependidikan UT mayoritas memiliki pendidikan terakhir S1 dengan persentase sebesar 51.8 persen.

Tabel 3. Jumlah Dosen & Tenaga Administrasi (PNS) Berdasar Tingkat Pendidikan Tahun 2021

No	Jenis Tenaga	Pendidikan Terakhir										Jumlah
		S-3	S-2	S-1	D-4	D-3	D-2	D-1	SLTA	SLTP	SD	
1	Pendidik (Dosen)	127	533	0	0	0	0	0	0	0	0	660
2	Tenaga Kependidikan	1	39	370	0	38	2	0	251	10	3	714
Jumlah		128	572	370	0	38	2	0	251	10	3	1374

Sumber: se.ut.ac.id, 2021

Dilihat dari masa kerja, mayoritas dosen dan tenaga kependidikan telah bekerja di UT selama minimal 10 tahun hingga 35 tahun, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa mayoritas SDM UT sebentar lagi akan memasuki masa pensiun.

Tabel 4. Jumlah Dosen dan Tenaga Administrasi (PNS) Berdasar Masa Kerja Tahun 2021

Tenaga Kependidikan	Masa Kerja									Jumlah
	<1 tahun	1-5 tahun	6-10 tahun	11-15 tahun	16-20 tahun	21-25 tahun	26-30 tahun	31-35 tahun	36-40 tahun	
Dosen Tenaga Administrasi	43	88	62	153	308	127	298	269	26	1374

Sumber: se.ut.ac.id, 2021

UT juga melakukan percepatan jenjang kepangkatan dengan melaksanakan kebijakan studi lanjut dosen melalui skema Tugas Belajar dan Izin Belajar (Tabel 5).

Tabel 5. Jumlah Dosen Studi Lanjut Tahun 2021

No	Status	Jumlah
1	Tugas Belajar	28
2	Izin Belajar	20
Jumlah Total		48

Sumber: se.ut.ac.id, 2021

Berdasarkan hasil analisis kondisi terkini yang disampaikan dalam Rencana Pengembangan Jangka Panjang (RPJP) tahun 2021-2035, UT diproyeksikan menjalankan tiga tahap untuk mewujudkan integrasi layanan pendidikan dengan peta jalan (*roadmap*) berikut:



Gambar 1. Peta Jalan (Roadmap) Universitas Terbuka

Proyeksi rencana target capaian selama 15 tahun tersebut didukung oleh sembilan pilar utama yakni aspek pendidikan, penelitian, pengabdian masyarakat, tata kelola, sumber daya manusia, sarana dan prasarana, keuangan dan pendanaan, pemangku kepentingan dan infrastruktur TIK dalam usaha memudahkan organisasi dalam mencapai visi menjadi *open university* berkelas dunia. Pada aspek sumber daya manusia (Tabel 2), jabatan akademik dosen tetap UT didominasi oleh lektor dengan proporsi sebesar 51,31 persen. Adapun proporsi jabatan akademik guru besar, lektor kepala, asisten ahli, dan tenaga pengajar berturut-turut sebesar 2,30 persen, 25,04 persen, 9,22 persen, dan 12,4 persen. Selain itu, proporsi pendidikan dosen tetap didominasi oleh lulusan magister/magister terapan/spesialis dengan persentase sebesar 81,26 persen, diikuti doktor/doktor terapan/subspesialis sebesar 18,74 persen.

Key success indicators aspek sumber daya manusia yang ditetapkan dalam Rencana Pengembangan Jangka Panjang (RPJP) tahun 2021-2035 mencakup lima hal dibawah ini:

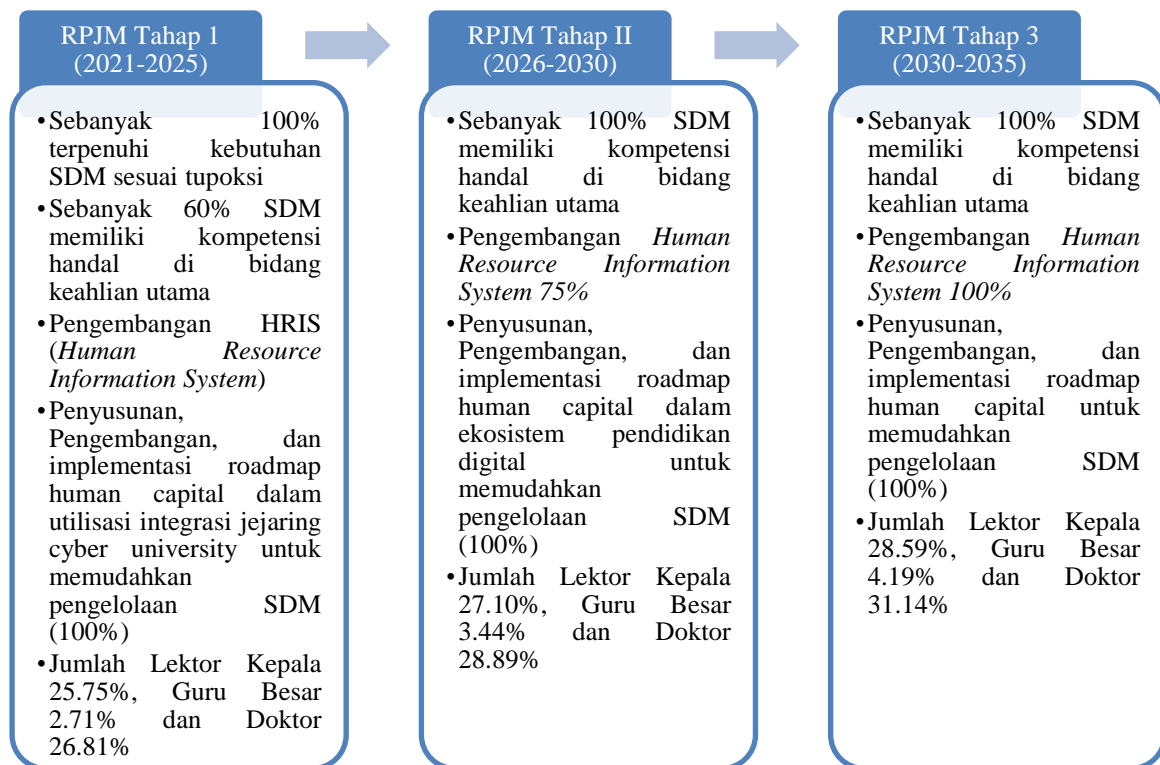
- a) Human capital memiliki keahlian utama 100%
- b) Jumlah Guru Besar 4.19%
- c) Jumlah lektor Kepala 28.59%
- d) Jumlah dosen S3 berjumlah 31.14%
- e) Capaian roadmap 100%

Key success factor pencapaian keberhasilan bidang sumber daya manusia memiliki kriteria sebagai berikut:

1. Perencanaan SDM
2. Peningkatan kompetensi *human capital* secara Internasional

3. Keberhasilan menjalankan *roadmap human capital* yang melingkupi sistem rekrutmen, pengembangan (*talent pool, career path*, kompetensi, ketersediaan atau kecukupan jumlah SDM UT) dan *retirement*
4. Peningkatan jumlah kualifikasi dan kompetensi jabatan fungsional dosen

Terkait dengan hal tersebut, tonggak capaian (*milestones*) UT di aspek sumber daya manusia tahun 2025-2035 dijabarkan sebagai berikut:



Gambar 2. Milestone Aspek Sumber Daya Manusia Universitas Terbuka

Dalam rangka mencapai *milestone* yang sudah dicanangkan dalam Rencana Pengembangan Jangka Panjang (RPJP) tahun 2021-2035, strategi kegiatan yang dapat dilakukan dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Melakukan analisis jabatan dan analisis beban kerja sesuai dengan struktur organisasi
- 2) Melakukan pemenuhan kebutuhan SDM sesuai jabatan
- 3) Melakukan penataan dan pengembangan SDM
- 4) Melakukan analisis kebutuhan kompetensi utama bagi SDM
- 5) Menyusun pemetaan posisi keahlian SDM dan proyeksi pengembangan

- 6) Melakukan inisiasi pembentukan lembaga khusus pengelolaan pengembangan SDM berbasis pelatihan keahlian atau sertifikasi kompetensi
- 7) Menentukan analisis kebutuhan sistem dari pengelolaan SDM berbasis teknologi
- 8) Melakukan pengembangan SDM berbasis *database*
- 9) Melakukan penyusunan *roadmap*, peningkatan kualitas dan pengembangan di bidang *human capital*
- 10) Membuat skema percepatan kenaikan kualifikasi dan jenjang fungsional akademis melalui sistem monitoring
- 11) Melakukan perbaikan skema administrasi yang lebih sederhana dan berbasis efisiensi waktu

1.2 Visi, Misi, Tata Nilai, dan Tujuan

Universitas Terbuka dalam mengembangkan fakultas, jurusan dan program studi serta unit kerja yang ada di dalamnya diarahkan pada peningkatan kualitas penyelenggaraan pendidikan jarak jauh yang sesuai dengan kebutuhan regional, nasional, maupun internasional. Pengembangan ini searah dengan visi dan misi Universitas Terbuka.

1.2.1 Visi

Universitas Terbuka (UT) yang didirikan pada tahun 1984 mengemban mandat untuk meningkatkan aksesibilitas pendidikan tinggi dan menghasilkan manusia pembangunan yang menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi melalui pendidikan jarak jauh. Universitas Terbuka dalam menentukan visi berdasarkan pada Visi Indonesia 2045, Visi Kemendikbud 2020-2024 serta capaian kinerja, potensi dan tantangan. Adapun Visi Universitas Terbuka adalah

“Perguruan Tinggi Jarak Jauh Berkualitas Dunia”

1.2.2 Misi

Untuk mendukung pencapaian Visi, Universitas Terbuka melaksanakan Misi sebagai berikut:

- a. Meningkatkan daya tampung perguruan tinggi
- b. Meningkatkan akses pendidikan tinggi yang berkualitas dunia
- c. Mengembangkan budaya belajar sepanjang hayat

- d. Mendiseminasikan hasil kajian keilmuan dan pendidikan jarak jauh untuk mendukung pembangunan nasional dan global.

1.2.3 Tata Nilai

Tata nilai merupakan dasar sekaligus arah bagi sikap dan perilaku seluruh dosen dan tenaga kependidikan Universitas Terbuka. Nilai organisasi Universitas Terbuka dijalankan dengan prinsip KIIARA yaitu “Kualitas, Integritas, Inovasi, Aksesibilitas, Relevansi, dan Akuntabilitas” dengan sistem tata kelola universitas yang baik (*Good University Governance*). Enam nilai tersebut tidak hanya dikembangkan bersama tetapi juga dipahami, diyakini, dan diterapkan secara bersama. Enam nilai utama yang melandasi aspek eksistensi UT adalah sebagai berikut:

- 1) **Kualitas.** Produk dan layanan UT berkualitas tinggi sehingga memenuhi harapan seluruh pemangku kepentingan
- 2) **Integritas.** Setiap penyelenggara UT menjunjung tinggi etika dan standar profesionalisme
- 3) **Inovasi.** Untuk meningkatkan kualitas layanan, UT mendorong inovasi pada segala bidang kegiatan
- 4) **Aksesibilitas.** Seluruh program UT dapat diakses oleh semua lapisan masyarakat tanpa terkendala tempat dan waktu
- 5) **Relevansi.** Pengembangan seluruh program UT dilakukan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat secara kontekstual
- 6) **Akuntabilitas.** Penyelenggaraan seluruh program UT dilakukan dengan efektif dan efisien sehingga dapat dipertanggungjawabkan secara transparan

Oleh karena itu, seluruh unsur dan penyelenggaraan organisasi di lingkungan Universitas Terbuka harus mampu mengaktualisasikan nilai “Kualitas, Integritas, Inovasi, Aksesibilitas, Relevansi, dan Akuntabilitas” dengan bercirikan:

- 1) Menjunjung tinggi dan mematuhi semua hukum yang berlaku, Undang-Undang, kontrak, kebijakan, dan peraturan yang berlaku.
- 2) Bertindak dan berupaya memberikan kontribusi untuk mencapai hasil yang maksimal.
- 3) Mampu memberikan bukti nyata dari hasil dan proses yang telah dilakukan.
- 4) Mampu memberikan pelayanan yang dapat dijangkau oleh seluruh lapisan masyarakat.

1.2.4 Tujuan

Tujuan Strategis Universitas Terbuka adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan daya tampung pendidikan tinggi.
- 2) Menyediakan akses pendidikan tinggi yang berkualitas dunia yang relevan dengan kebutuhan masyarakat, dunia usaha dan dunia industri.
- 3) Menghasilkan lulusan berkarakter yang memiliki kompetensi tinggi dan profesional serta mampu bersaing secara global.
- 4) Meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pendidikan berkelanjutan guna mewujudkan masyarakat berbasis pengetahuan.
- 5) Menghasilkan produk penelitian yang dibutuhkan masyarakat dan industri.
- 6) Mendukung pengembangan dan penyelenggaraan sistem pembelajaran jarak jauh di Indonesia.
- 7) Memanfaatkan dan mendiseminasikan hasil kajian keilmuan dan kelembagaan untuk menjawab tantangan kebutuhan pembangunan nasional dan global.
- 8) Memperkokoh persatuan dan kesatuan bangsa melalui peningkatan pelayanan pendidikan tinggi dan pemahaman lintas budaya secara luas serta merata.
- 9) Meningkatkan kemitraan pada tingkat lokal, nasional, dan global.

Terkait dengan hal tersebut, roadmap sumber daya manusia ini disusun dengan tujuan untuk memberikan strategi arah pengembangan roadmap sumber daya manusia, memberikan hasil identifikasi potensi risiko di bidang pengembangan sumber daya manusia serta memberikan pedoman untuk menjalankan kegiatan pengembangan sumber daya manusia di lingkungan Universitas Terbuka.

1.3 Landasan

Penyusunan *roadmap* sumber daya manusia UT mengacu pada beberapa kebijakan, gagasan dan peraturan yang tertuang pada:

1. Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 Tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.
2. Rencana Pengembangan Jangka Panjang Universitas Terbuka periode 2021 – 2035
3. Rencana Peralihan dan Manajemen Perubahan Universitas Terbuka periode 2021 – 2025

1.4 Kebijakan Mutu

Pencapaian visi dan misi Universitas Terbuka didasarkan pada kebijakan mutu. Kebijakan mutu Universitas Terbuka dikembangkan dan diterapkan dengan sistem jaminan kualitas. Sistem jaminan kualitas diadopsi dari *Asian of Open Universities Quality Assurance Framework* (AAOU QA Framework) untuk Manajemen Pendidikan Jarak Jauh (MPJJ) dan Manajemen Akademik (MA). Sistem jaminan kualitas bukan suatu upaya menciptakan kualitas namun untuk memelihara dan meningkatkan kualitas secara menyeluruh, sistemik, dan sistematis. Penjaminan mutu pendidikan jarak jauh dilakukan dengan mengacu pada:

- 1) Standar Nasional Pendidikan Tinggi;
- 2) Standar kualitas penyelenggaraan pendidikan tinggi terbuka dan jarak jauh yang diakui secara internasional

Sistem penjaminan mutu internal UT dilaksanakan dengan berpedoman pada prinsip:

- 1) Berorientasi kepada pemangku kepentingan internal dan eksternal;
- 2) Mengutamakan kebenaran;
- 3) Tanggung jawab sosial;
- 4) Pengembangan kompetensi personal;
- 5) Partisipatif dan kolegial; dan
- 6) Inovasi pembelajaran dan perbaikan secara berkelanjutan

1.5 Potensi Permasalahan / Manajemen Risiko

Manajemen risiko yang dilakukan oleh UT terbagi dalam beberapa mekanisme. Pertama yaitu melakukan diversifikasi risiko pada level manajerial organisasi. Hal ini dilakukan untuk mengidentifikasi risiko yang dihadapi organisasi berkaitan dengan ukuran risiko dan penentuan alternatif penyelesaian dilakukan pada universitas, fakultas, prodi. Kedua yaitu melakukan analisa *scope* risiko. Hal ini dilakukan untuk menentukan cakupan risiko yang dapat mempengaruhi bidang kerja di UT. Analisa tersebut dilakukan untuk memudahkan *stakeholder* untuk menyelesaikan permasalahan tanpa mempengaruhi bidang kerja lain yang tidak berkaitan. Ketiga yaitu melakukan tindakan antisipasi atau mitigasi risiko. Dalam aspek sumber daya manusia risiko yang dihadapi mencakup pemenuhan kebutuhan SDM UT. UT tidak hanya memiliki SDM tetap, namun juga memiliki SDM tidak tetap yang berasal dari institusi lain yang bertugas sebagai tutor, pembimbing praktik dan praktikum, pengawas ujian, penilai ujian, manajer penyelenggara ujian serta pengelola kegiatan mahasiswa. Di beberapa wilayah, UT mengalami kesulitan untuk memperoleh tenaga SDM dengan kompetensi dan

kualifikasi seperti yang diharapkan. Selain itu terjadi kompetisi yang timbul akibat PT lain juga menyelenggarakan PJJ sehingga turut meningkatkan risiko bagi UT. Mitigasi risiko yang timbul berkaitan dengan hal SDM diatas, UT menyusun beberapa perencanaan mitigasi dengan melakukan kerjasama dengan PT dan institusi lain untuk menjamin dukungan SDM serta memberikan insentif yang kompetitif bagi tenaga SDM tidak tetap.

1.6. Sistematika Dokumen Roadmap SDM

Roadmap Sumber Daya Manusia disusun dengan sistematika sebagai berikut:

1) Bab I Pendahuluan

Bab ini berisi gambaran umum profil SDM UT, visi misi nilai dan tujuan UT, landasan, kebijakan mutu, serta potensi manajemen resiko bidang SDM

2) Bab II Analisis Kondisi Saat Ini

Bab ini menjelaskan hasil analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*), hasil identifikasi manajemen risiko, serta hasil survei kondisi saat ini

3) Bab III Strategi Pengembangan SDM

Bab ini menjelaskan strategi pengembangan SDM serta arah kebijakan pengembangan SDM

4) Bab IV Roadmap Sumber Daya Manusia

Bab ini berisi indikator utama pengembangan SDM, target serta rencana aksi

5) Bab V Rekomendasi

Bab ini berisi rekomendasi dalam upaya perbaikan serta pengembangan SDM dalam mencapai sasaran UT serta alokasi anggaran pengembangan SDM periode 2021-2025

BAB 2. ANALISIS KONDISI SAAT INI

2.1. Analisis SWOT Bidang SDM

Berikut ini dijabarkan hasil evaluasi diri yang dilihat dari sisi internal maupun eksternal terkait aspek sumber daya manusia UT dengan menggunakan analisis SWOT

Strengths (Kekuatan)

- a) Proses rekrutmen dan seleksi dilakukan secara adil dan sesuai kebutuhan organisasi
- b) Organisasi memberikan bantuan atau sistem reimburse untuk pelatihan atau kursus diluar tempat kerja
- c) Pegawai diberikan pelatihan selama bekerja di organisasi
- d) Organisasi memiliki program pelatihan dan pengembangan yang baik dengan skema percepatan S3, *short course*, dan *post-doctoral*
- e) Organisasi memiliki skema kenaikan gaji dalam mendorong partisipasi pegawai dalam peningkatan kualitas individu
- f) Organisasi memiliki dan mempersiapkan skema pensiun dengan baik
- g) Organisasi memiliki kemampuan untuk merubah status tenaga kependidikan dari tenaga kontrak tahunan menjadi pegawai tetap non-PNS

Weaknesses (Kelemahan)

- a) Jalur karir yang memiliki jenjang yang jelas
- b) Banyak pegawai dengan jabatan strategis memasuki masa purna bakti. Rata-rata pengurangan dosen selama tiga tahun terakhir sebesar 2,6 persen dan pengurangan tenaga kependidikan sebesar 2,8 persen per tahun.
- c) Banyaknya tugas administrasi yang menghambat kegiatan pengajaran, penelitian, dan pengabdian. Hal ini menyebabkan dana penelitian belum terserap secara optimal dan dosen kesulitan membagi waktu untuk melaksanakan PkM

Opportunities (Peluang)

- a) Kemajuan ICT yang diimbangi dengan peningkatan pengguna internet
Kemajuan ICT yang diimbangi dengan peningkatan jumlah pengguna internet. Berdasarkan survei Asosiasi Penyelenggara Jasa Indonesia, penetrasi internet di Indonesia pada tahun 2019 sebesar 73,7 persen dan didominasi oleh penduduk berusia 20 hingga 29 tahun. Tingginya penetrasi internet menunjukkan besarnya tingkat melek

internet masyarakat sehingga memberikan peluang bagi UT untuk menyediakan pendidikan jarak jauh melalui internet.

b) Dukungan pemerintah pada perubahan status PTN-BH

Tahun 2019 Pemerintah Pusat melalui Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi merencanakan perubahan status UT dari BLU ke PTN-BH. Status PTN-BH akan memberikan otonomi penuh pada UT untuk secara mandiri mengurus rumah tangga UT sendiri sesuai dengan visi, misi, dan tujuan UT. Otonomi yang luas ini akan memberikan kesempatan bagi UT untuk cepat berinovasi dan berkembang. Selain itu juga memberikan keleluasaan dalam urusan keuangan dan kepegawaian.

c) Potensi Ekonomi Indonesia pada tahun 2030

McKinsey Global Institute menyimpulkan bahwa Indonesia berpotensi menjadi negara dengan ekonomi terbesar ketujuh dunia pada tahun 2030. Tidak hanya itu, Standard Chartered Plc (lembaga jasa keuangan global yang berbasis di Inggris) memprediksi ekonomi Indonesia tahun 2030 masuk dalam jajaran empat besar ekonomi teratas di dunia. Untuk mencapai hal tersebut, Indonesia perlu melaksanakan program jangka panjang untuk memacu produktivitas bangsa dan kualitas SDM yang menguasai teknologi. Oleh karena itu, peran pendidikan dibutuhkan untuk mengakselerasi kualitas SDM di Indonesia.

Challenges (Tantangan)

a) Perkembangan Startup berbentuk *Educational Technology (EduTech)*

Startup Edutech telah berkembang pesat di Indonesia seiring dengan tren digital yang berkembang luas di masyarakat. Berdasarkan data Holoniq (*platform* pengumpul data *startup edutech* global), kapitalisasi pasar *edutech* di Asia Tenggara mencapai US\$480 juta (sekitar Rp 6,82 triliun) dalam kurun 2015-2020. Manfaat ini memberikan potensi munculnya pemain *startup edutech* baru yang berlomba-lomba menghadirkan beragam inovasi layanan. Munculnya *startup edutech* menjadi tantangan bagi UT untuk senantiasa berinovasi dalam memberikan layanan pendidikan

b) Kemajuan *Society 5.0*

Pembangunan berkelanjutan pada *Society 5.0* menggunakan ilmu pengetahuan berbasis modern berupa *big data*, *IoT*, *artificial intelligence*, *robot*, *drone*, *sensor*, *3D print*, *public key infrastructure*, *sharing*, *on demand*, *mobile*, *edge*, *cloud*, *5G*, *virtual reality*, *augmented reality*, *teknologi blockchain*, dan *mixed reality*. Kemajuan ini menjadi

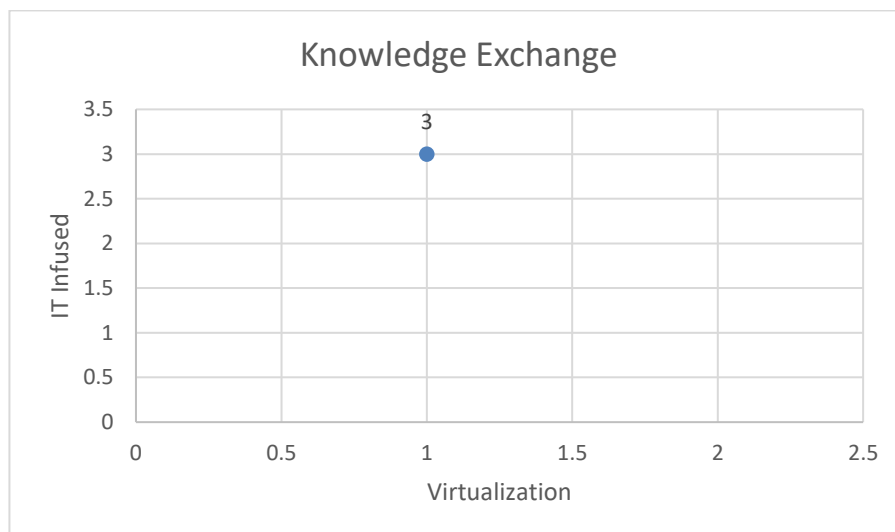
tantangan bagi UT untuk menyesuaikan kurikulum, sistem pembelajaran, bahan ajar, dan evaluasi agar dapat menjawab kebutuhan pasar kerja serta menyiapkan mahasiswa yang kompetitif di era ini.

c) Era *Volatility, Uncertainty, Complexity*, dan *Ambiguity* (VUCA)

Adanya era VUCA dimana keadaan dunia yang semakin rentan, tidak pasti, rumit dan membingungkan, menyebabkan perlunya UT beradaptasi dalam beragam disrupsi yang akan terjadi. Era VUCA dalam konteks pendidikan menciptakan jurang teknologi dan informasi antara *digital immigrants* (guru) dan *digital natives* (siswa). Para pendidik harus adaptif dengan berbagai macam dinamisasi pendidikan agar tujuan pendidikan dapat tercapai.

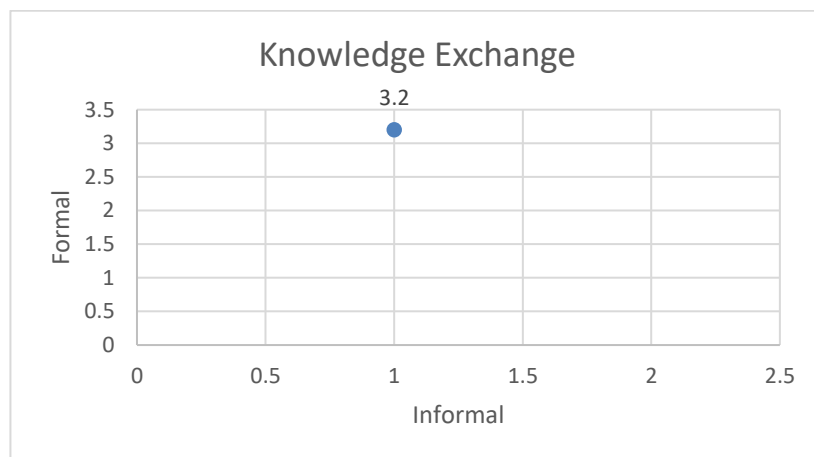
2.2. Matrik Kondisi Terkini

Kondisi terkini sumber daya manusia UT diproyeksikan menggunakan beberapa aspek, salah satunya terkait bagaimana pertukaran pengetahuan didalam organisasi (Mabey & Zhao, 2017). Hal ini dirasa penting, sebab pengetahuan menjadi aset intangible yang dapat membawa kesuksesan organisasi. Data diperoleh melalui proses survey terhadap kurang lebih 182 SDM UT terkait beberapa kondisi terkini SDM UT. Lebih lanjut, hasil analisis pertukaran pengetahuan SDM UT dapat dilihat pada gambar 2.1 berikut



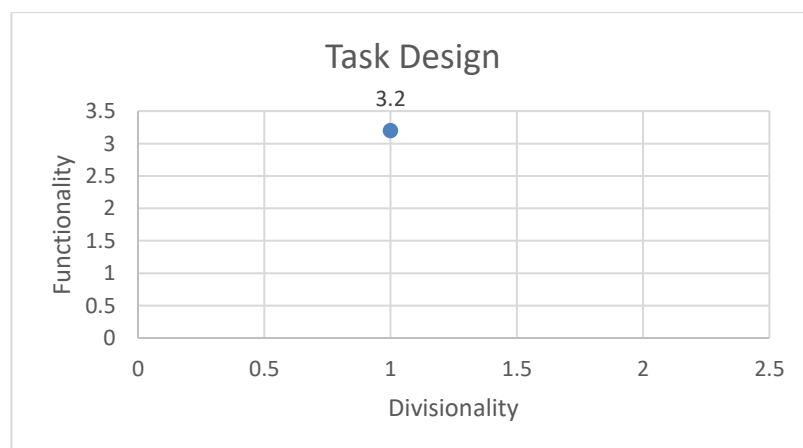
Gambar 3. Hasil Pertukaran Pengetahuan SDM UT Dalam Penggunaan Teknologi

Dari gambar 2 diatas dapat ditarik kesimpulan bahwasanya SDM UT dominan menggunakan dukungan teknologi informasi. Hal ini bukan menjadi hal yang baru lagi, sebab UT memang menjadi perguruan tinggi jarak jauh (PJJ) dimana penggunaan teknologi sangat dominan dalam proses berkomunikasi, koordinasi serta berbagai aktivitas pengajaran. Lebih lanjut, proses pertukaran pengetahuan lebih dominan dalam kegiatan yang bersifat formal/resmi dibandingkan penggunaan informal seperti hasil positioning yang ditampilkan dalam gambar 2.2 berikut ini



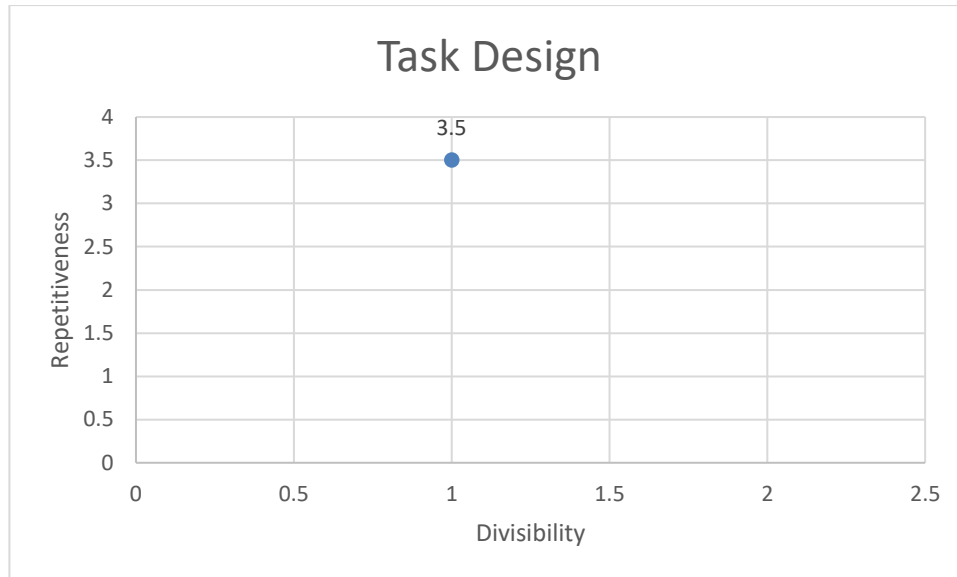
Gambar 4. Hasil Pertukaran Pengetahuan SDM UT

Aspek desain tugas merupakan aspek penting dalam proses komunikasi organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Chandrasekaran & Mishra, 2012), desain tugas UT difokuskan pada fungsi-fungsi yang ada dalam organisasi seperti yang ditampilkan dalam gambar 2.3 berikut



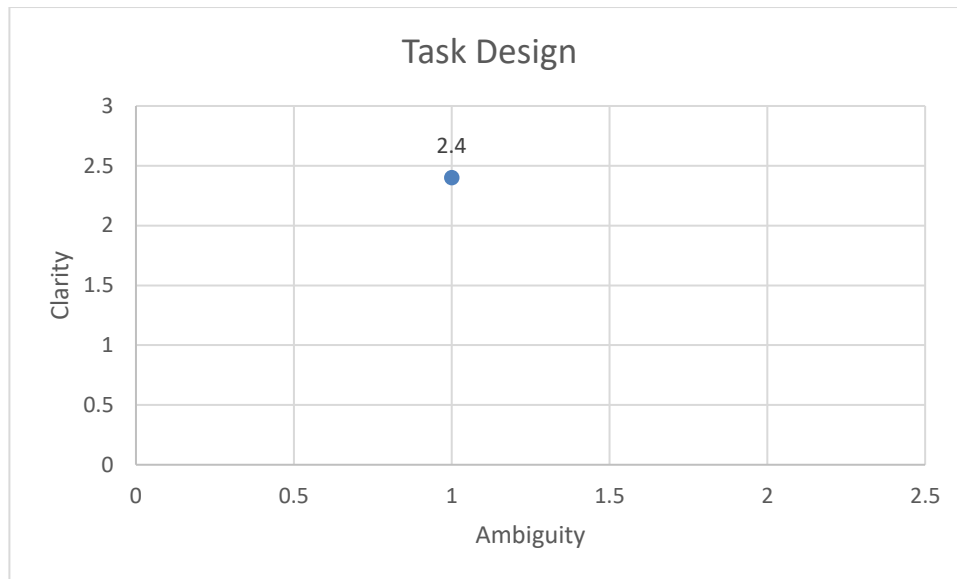
Gambar 5. Desain Tugas SDM UT

Dari segi kepentingan desain tugas, SDM UT cenderung mendapatkan penugasan yang berulang-ulang. Hal ini terkait dengan struktur yang diterapkan UT yang mengadopsi desain yang slim, hasil positioning ditampilkan dalam gambar 2.4 berikut



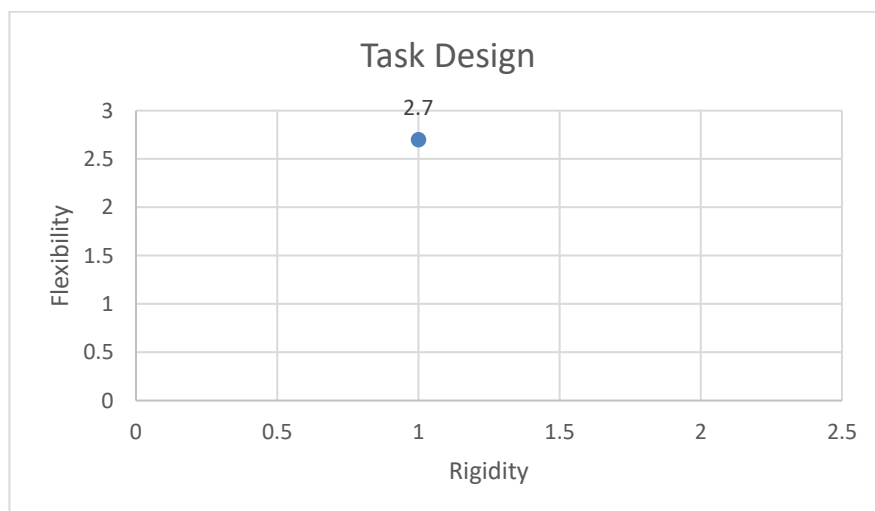
Gambar 6. Desain Tugas Repetitif SDM UT

Dari segi kejelasan desain tugas, SDM UT berpersepsi bahwa desain tugas yang diberikan sudah cukup jelas dan tidak terlalu ambigu. Pembagian tugas dilakukan secara jelas sehingga meminimalisir tingkat ambiguitas dalam melaksanakan pekerjaan yang ditampilkan dalam gambar 2.5 berikut



Gambar 7. Kejelasan Desain Tugas SDM UT

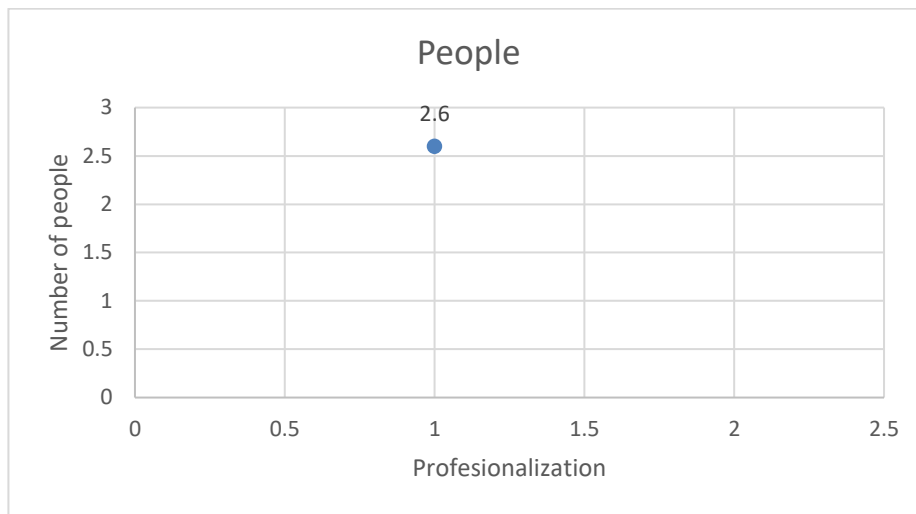
Dari segi tingkat fleksibilitas pengerjaan desain tugas, mayoritas SDM UT menyatakan bahwa penugasan dapat dilaksanakan dengan cukup fleksibel dan dapat disesuaikan dengan jumlah pekerjaan yang sedang ditangani yang ditampilkan dalam gambar 7 berikut



Gambar 8. Tingkat Fleksibilitas Tugas SDM UT

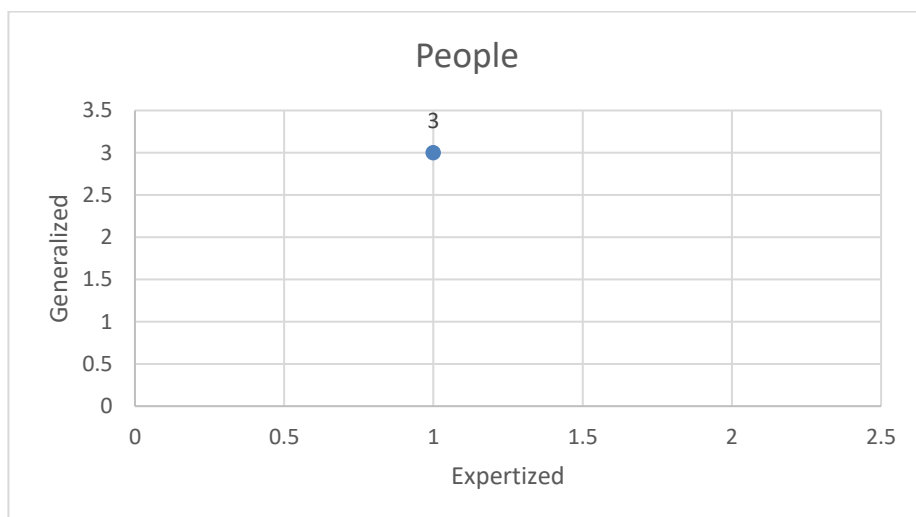
Aspek sumber daya suatu organisasi dapat diukur dari tingkat profesionalisme seseorang yakni sejauh mana pengakuan akan kekhususan dicapai dalam melaksanakan suatu pekerjaan (Phillips & Dalgarno, 2017). Dari hasil survey diketahui bahwa dari segi jumlah

SDM serta tingkat profesionalisme SDM UT didasarkan pada kompetensi, etika moral yang sesuai dengan profesi sebagaimana ditampilkan dalam gambar 8 berikut ini:



Gambar 9. Tingkat Profesionalitas SDM UT

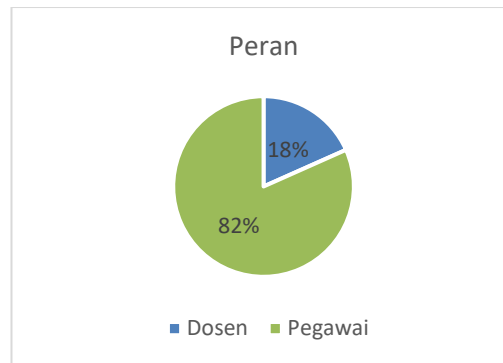
Lebih lanjut, dari segi keilmuan, mayoritas SDM UT berpersepsi bahwa aspek SDM lebih didasarkan pada kepakaran/keahlian yang dimiliki dan disesuaikan dengan kebutuhan tiap fakultas yang ada di UT yang ditampilkan dalam Gambar 9



Gambar 10. Tingkat Keahlian SDM UT

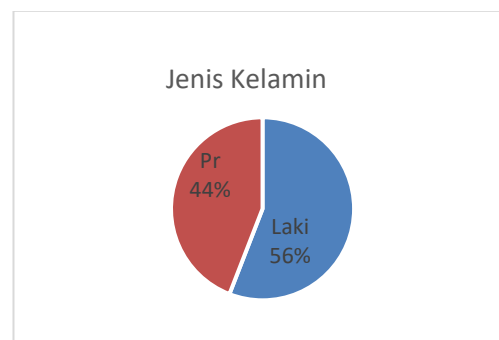
2.3. Survei Kondisi SDM Terkini

Hasil survey kondisi saat ini bidang Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:



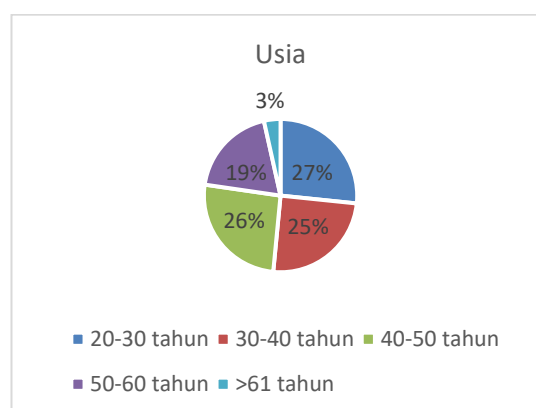
Gambar 11. Grafik Peran

Terdapat total 229 responden yang telah melakukan pengisian kuesioner. Berdasarkan data peran atau posisi bertugasnya di Universitas Terbuka, didapatkan hasil sebesar 82% atau 187 responden merupakan pegawai universitas dan sebesar 18% atau 42 responden merupakan dosen/tenaga pengajar.



Gambar 12. Grafik Jenis Kelamin

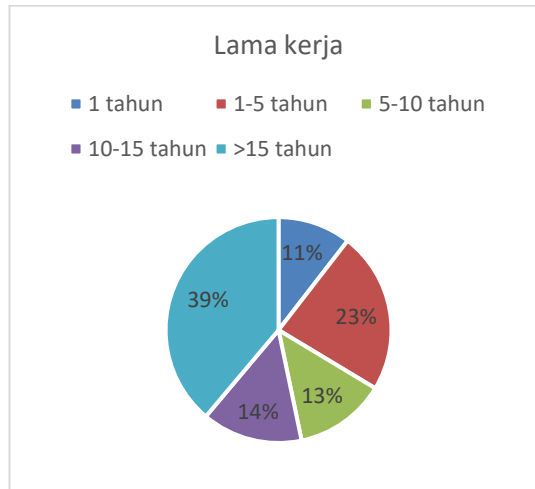
Dilihat dari data jenis kelamin, mayoritas responden dosen dan pegawai Universitas Terbuka merupakan laki-laki dengan jumlah 56% atau 128 responden dan 44% lainnya atau sebanyak 44 responden merupakan perempuan.



Gambar 13. Grafik Usia

Dilihat dari usia 229 responden di Universitas Terbuka yang telah melakukan pengisian kuesioner, usia responden hampir merata di angka 20-50 tahun. Dosen dan pegawai mayoritas berada

di usia 20-30 tahun sebesar 27%, dilanjutkan 40-50 tahun di angka 26%, dan 30-40 tahun di angka 25%. Lainnya merupakan minoritas yakni responden dengan usia >61 tahun sebesar 3%.



Gambar 14. Grafik Lama Kerja

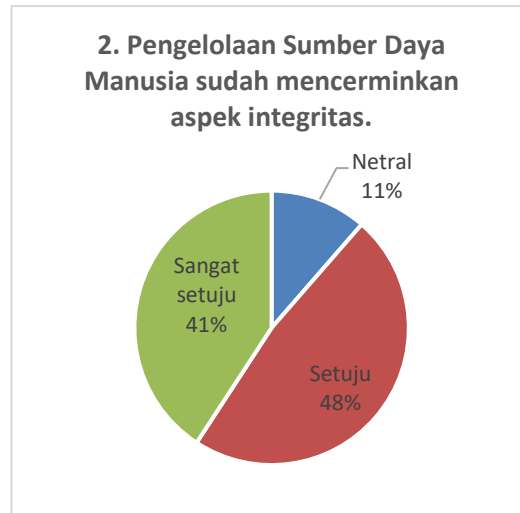
Dilihat dari lama bekerja atau belajar di Universitas Terbuka, mayoritas responden telah bekerja/ belajar di Universitas Terbuka selama lebih dari 15 tahun yaitu sebanyak 39% atau 89 responden. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden adalah pegawai/mahasiswa yang telah lama bekerja/ belajar di UT. Sementara responden terbanyak kedua merupakan pegawai/mahasiswa yang telah belajar atau bekerja selama 1-5 tahun yaitu sebanyak 23% atau 53 responden. Kemudian yang ketiga merupakan responden yang telah belajar/ bekerja di UT selama 10-15 tahun dan 5-10 tahun dengan jumlah masing-masing 14% atau 33 responden dan 13% atau 30 responden. Dan terakhir adalah responden yang telah bekerja/ belajar di UT selama 1 tahun sebanyak 11% atau 22 responden.

Hasil Data Mengenai Kondisi Saat Ini Bidang SDM UT



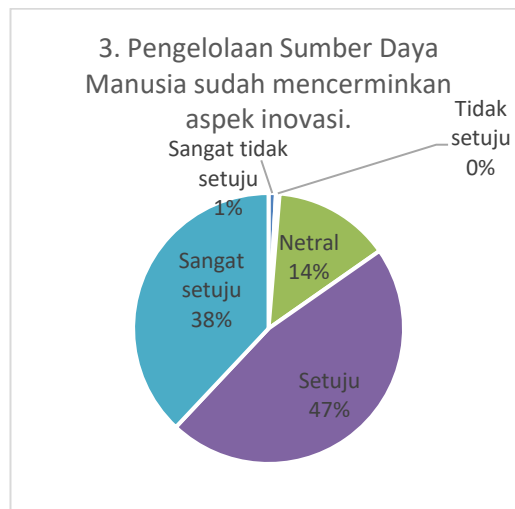
Gambar 15. Grafik Kualitas

Berdasarkan grafik di atas terlihat bahwa mayoritas responden atau sebanyak 107 (47%) merasa cenderung sangat setuju dengan pernyataan bahwa pengelolaan sumber daya manusia telah mencerminkan aspek kualitas. Kemudian sebanyak 94 atau 41% responden sangat setuju dengan pernyataan tersebut. 25 responden atau 11% responden setuju serta 2 responden atau 1% lainnya sangat tidak setuju atas pernyataan tersebut. Dapat disimpulkan pengelolaan sumber daya manusia di UT sudah mencerminkan aspek kualitas



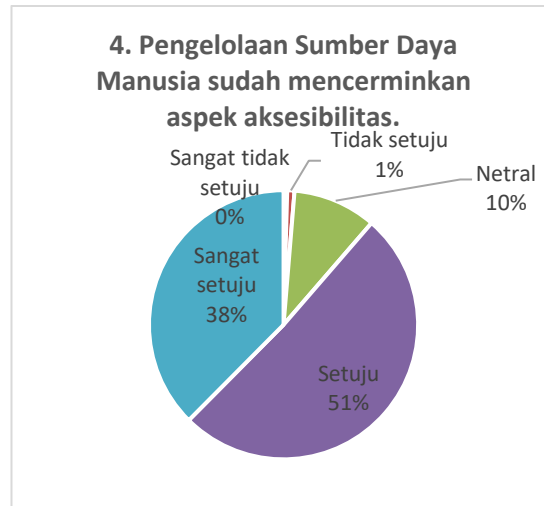
Gambar 16. Grafik Aspek Integritas

Berdasarkan grafik di atas terlihat bahwa mayoritas responden atau sebanyak 109 (48%) merasa cenderung sangat setuju dengan pernyataan bahwa pengelolaan sarana dan prasarana sudah mencerminkan aspek integritas. 93 atau 41% responden merasa sangat setuju dengan pernyataan tersebut. Lainnya hanya terdapat terdapat 26 responden atau 11% responden merasa netral setuju atas pernyataan tersebut. Oleh karena itu dapat disimpulkan pengelolaan sumber daya manusia di UT sudah mencerminkan aspek integritas.



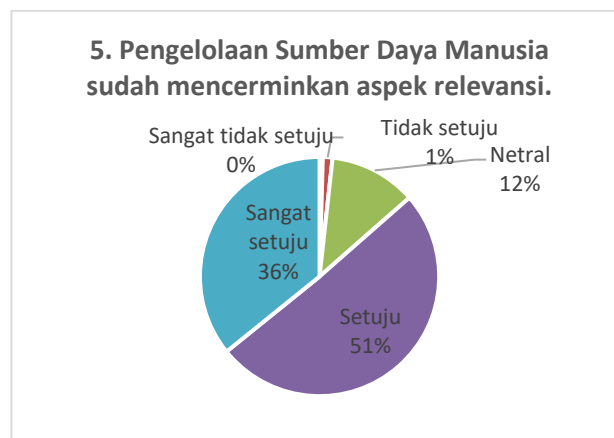
Gambar 17. Grafik Aspek Inovasi

Berdasarkan grafik di atas terlihat bahwa mayoritas responden atau sebanyak 107 (47%) merasa cenderung setuju dengan pernyataan bahwa pengelolaan sumber daya manusia sudah mencerminkan aspek inovasi. Kemudian sebanyak 87 atau 38% responden merasa sangat setuju serta 32 responden atau 14% lainnya merasa netral atas pernyataan tersebut dan 2 responden lainnya merasa sangat tidak setuju atas pernyataan tersebut. Oleh karena itu dapat disimpulkan pengelolaan sumber daya manusia di UT sudah mencerminkan aspek inovasi



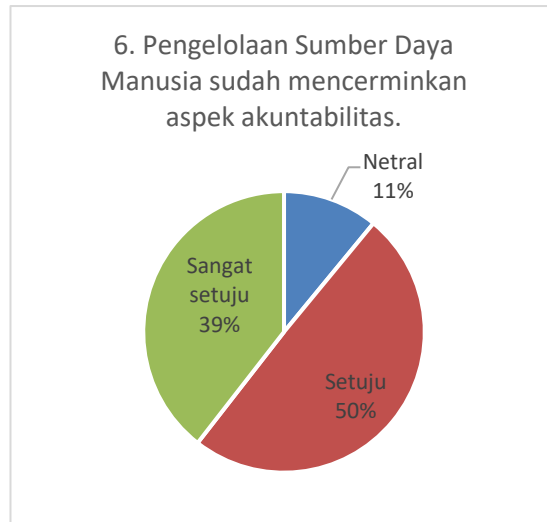
Gambar 18. Aspek Aksesibilitas

Berdasarkan grafik di atas terlihat bahwa mayoritas responden atau sebanyak 117 (51%) cenderung setuju dengan pernyataan bahwa pengelolaan sumber daya manusia sudah mencerminkan aspek aksesibilitas. Kemudian sebanyak 82 atau 38% responden merasa sangat setuju dengan pernyataan tersebut. Terdapat 27 responden atau 10% responden merasa netral setuju serta 3 responden atau 3% tidak setuju atas pernyataan tersebut. Oleh karena itu dapat disimpulkan pengelolaan sumber daya manusia di UT sudah mencerminkan aspek aksesibilitas.



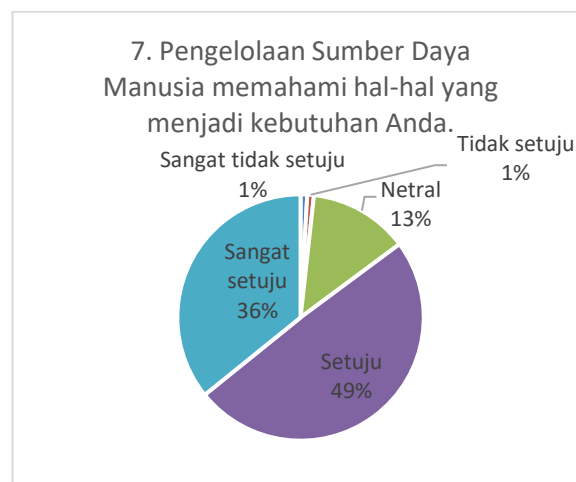
Gambar 19. Aspek Relevansi

Berdasarkan grafik di atas terlihat bahwa mayoritas responden atau sebanyak 116 (51%) merasa cenderung setuju dengan pernyataan bahwa pengelolaan sumber daya manusia sudah mencerminkan aspek relevansi. Sebanyak 82 atau 36% responden merasa sangat setuju dengan pernyataan tersebut. Terdapat 27 responden atau 12% responden merasa setuju serta 3 orang atau 1% responden tidak setuju atas pernyataan tersebut. Dapat disimpulkan pengelolaan sumber daya manusia UT sudah mencerminkan aspek relevansi.



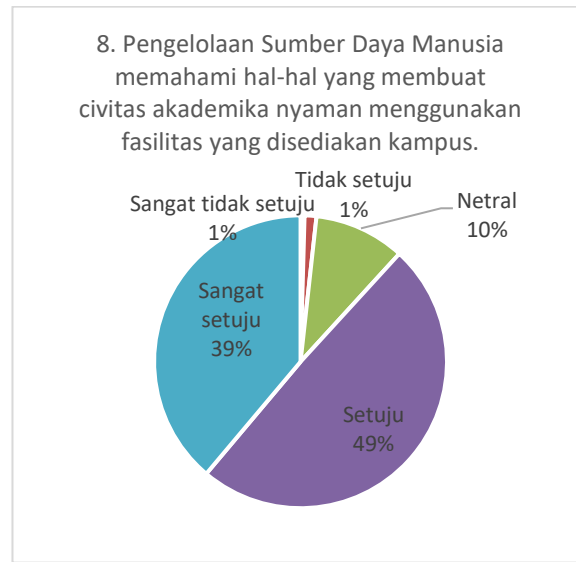
Gambar 20. Aspek Akuntabilitas

Berdasarkan grafik di atas terlihat bahwa mayoritas responden atau sebanyak 113 (50%) cenderung setuju dengan pernyataan bahwa pengelolaan sarana dan prasarana sudah mencerminkan aspek kualitas. Kemudian sebanyak 90 atau 39% responden merasa sangat setuju dengan pernyataan tersebut. Terdapat 25 responden netral atau 11% responden merasa setuju atas pernyataan tersebut. Oleh karena itu dapat disimpulkan pengelolaan sumber daya manusia di UT sudah mencerminkan aspek akuntabilitas.



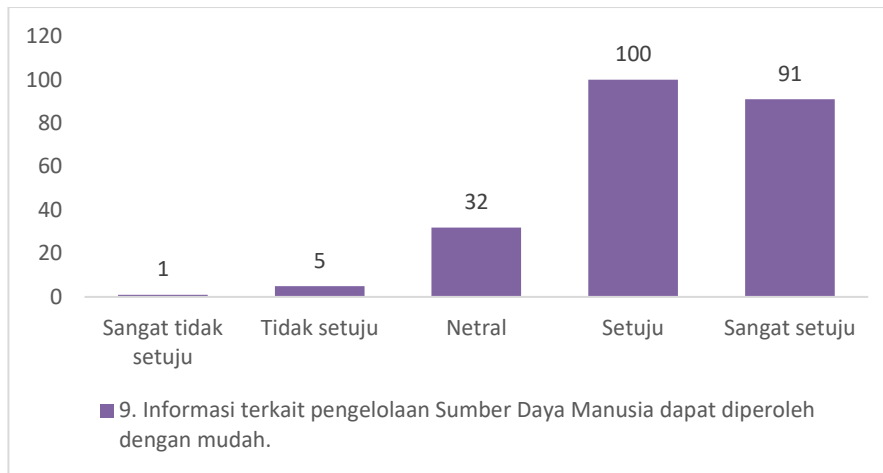
Gambar 21. Grafik Aspek Kebutuhan

Berdasarkan grafik di atas terlihat bahwa mayoritas responden atau sebanyak 113 (49%) cenderung sangat setuju dengan pernyataan bahwa pengelolaan sumber daya manusia sudah mencerminkan aspek pemenuhan kebutuhan dosen dan pegawai. Sebanyak 82 atau 36% responden merasa sangat setuju dengan pernyataan tersebut. Terdapat 30 responden atau 13% responden merasa netral setuju serta 2 responden atau 1% lainnya sangat tidak setuju dan 2 responden atau 1% tidak setuju. Dapat disimpulkan pengelolaan sumber daya manusia di UT mampu memahami hal-hal yang menjadi kebutuhan responden.



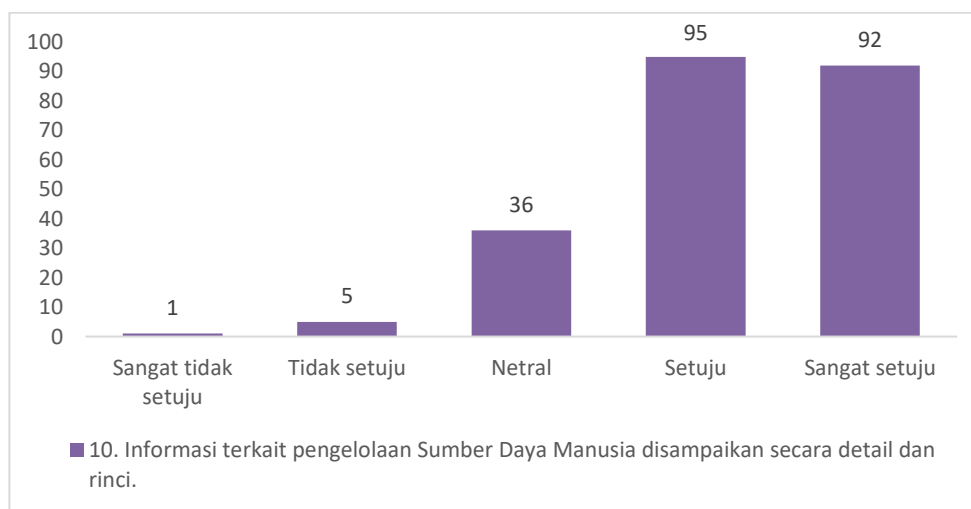
Gambar 22. Grafik Penggunaan Fasilitas Kampus

Berdasarkan grafik terlihat bahwa mayoritas responden atau sebanyak 113 (49%) setuju dengan pernyataan bahwa pengelolaan sumber daya manusia sudah menyediakan fasilitas yang nyaman bagi penggunaannya. 89 atau 39% responden sangat setuju dengan pernyataan tersebut. Terdapat 23 responden atau 10% responden setuju serta 1 responden atau 1% lainnya sangat tidak setuju dan 3 responden atau 1% tidak setuju atas pernyataan tersebut. Dapat disimpulkan pengelolaan sumber daya manusia di UT mampu memahami hal-hal yang membuat civitas akademika nyaman dalam menggunakan fasilitas yang disediakan kampus.



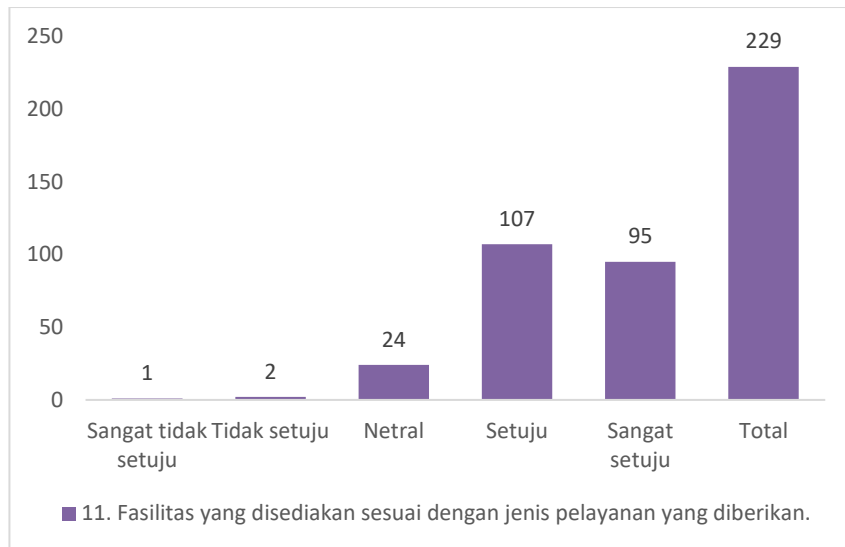
Gambar 23. Grafik Informasi Pengelolaan SDM

Berdasarkan grafik di atas terlihat bahwa mayoritas responden atau sebanyak 100 (48%) merasa cenderung setuju dengan pernyataan bahwa Informasi terkait pengelolaan Sumber Daya Manusia dapat diperoleh dengan mudah. Kemudian sebanyak 91 atau 40% responden merasa sangat setuju dengan pernyataan tersebut. Terdapat 32 responden atau 10% responden merasa setuju serta 5 responden atau 2% lainnya sangat tidak setuju. Oleh karena itu dapat disimpulkan pengelolaan Sumber Daya Manusia di UT dapat diperoleh dengan mudah.



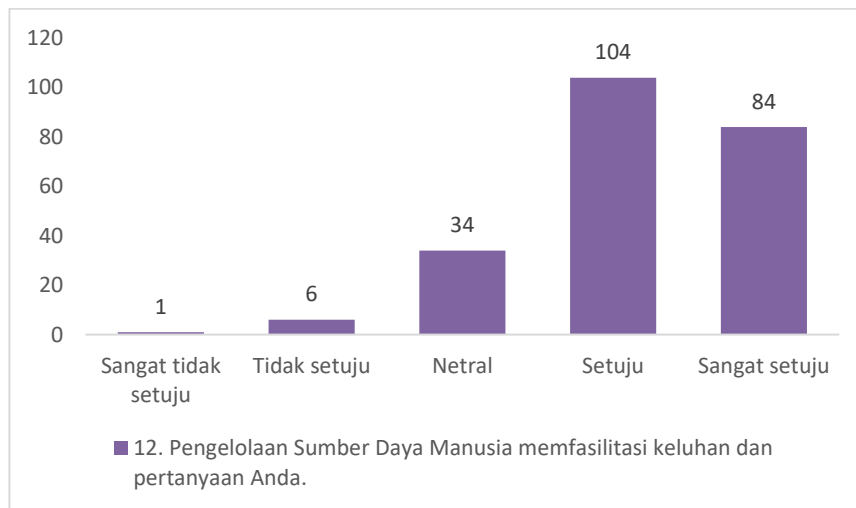
Gambar 24. Grafik Informasi Pengelolaan SDM

Berdasarkan grafik di atas terlihat bahwa mayoritas responden atau sebanyak 95 (45%) merasa cenderung setuju bahwa Informasi terkait pengelolaan Sumber Daya Manusia disampaikan secara detail dan rinci. Informasi terkait pengelolaan Sumber Daya Manusia disampaikan secara detail dan rinci. Kemudian sebanyak 92 atau 42% responden merasa sangat setuju dengan pernyataan tersebut. Terdapat 36 responden atau 13% responden merasa setuju serta 5 responden atau 2% lainnya tidak setuju atas pernyataan tersebut. Oleh karena itu dapat disimpulkan Informasi terkait pengelolaan Sumber Daya Manusia disampaikan secara detail dan rinci.



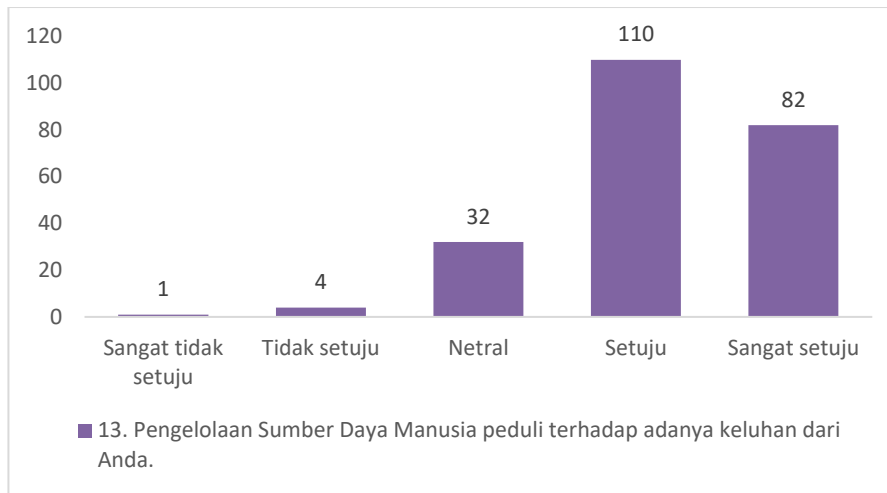
Gambar 25. Grafik Fasilitas

Berdasarkan grafik di atas terlihat bahwa mayoritas responden atau sebanyak 107 responden merasa cenderung setuju dengan pernyataan bahwa pengelolaan sumber daya manusia di UT sudah sesuai dengan jenis pelayanan yang diberikan. Kemudian sebanyak 95 responden merasa sangat setuju dengan pernyataan tersebut. Terdapat 24 responden merasa netral setuju serta 2 responden tidak setuju dan 1 responden sangat tidak setuju atas pernyataan tersebut. Oleh karena itu dapat disimpulkan pengelolaan sumber daya manusia di UT sudah sesuai dengan jenis pelayanan yang diberikan.



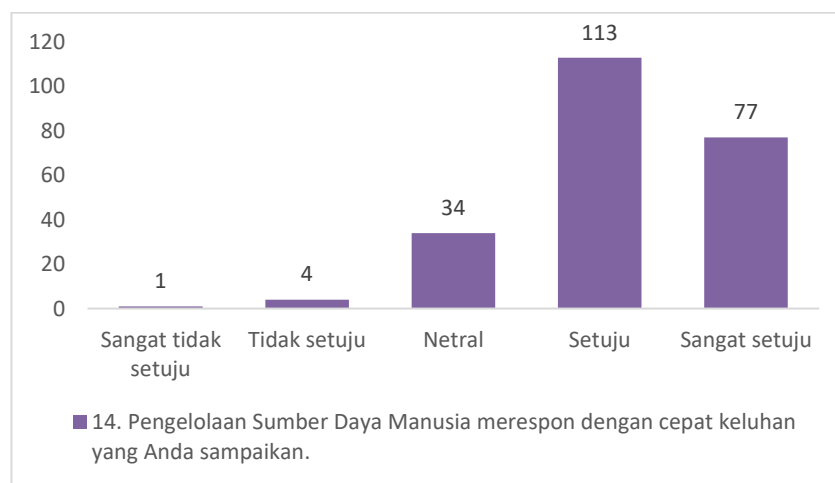
Gambar 26. Grafik Pengelolaan SDM

Berdasarkan grafik di atas terlihat bahwa mayoritas responden atau sebanyak 104 responden merasa cenderung setuju dengan pernyataan bahwa pengelolaan SDM di UT sudah memfasilitasi keluhan dan pertanyaan responden. Kemudian sebanyak 84 responden merasa sangat setuju dengan pernyataan tersebut. Terdapat 34 responden merasa netral serta 6 responden sangat tidak setuju dan 1 responden sangat tidak setuju atas pernyataan tersebut. Oleh karena itu dapat disimpulkan pengelolaan SDM di UT sudah memfasilitasi keluhan dan pertanyaan responden.



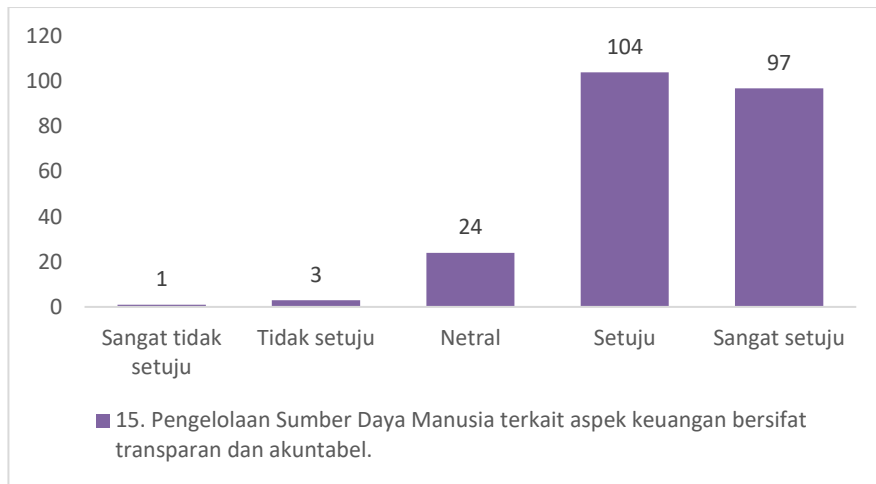
Gambar 27. Grafik Pengelolaan SDM

Berdasarkan grafik di atas terlihat bahwa mayoritas responden atau sebanyak 110 responden merasa cenderung setuju dengan pernyataan bahwa pengelolaan SDM di UT sudah peduli terhadap adanya keluhan dari responden. Kemudian sebanyak 82 responden merasa sangat setuju dengan pernyataan tersebut. Terdapat 32 responden netral merasa setuju serta 4 responden tidak setuju dan 1 responden tidak setuju atas pernyataan tersebut. Oleh karena itu dapat disimpulkan pengelolaan SDM di UT sudah peduli terhadap adanya keluhan dari responden.



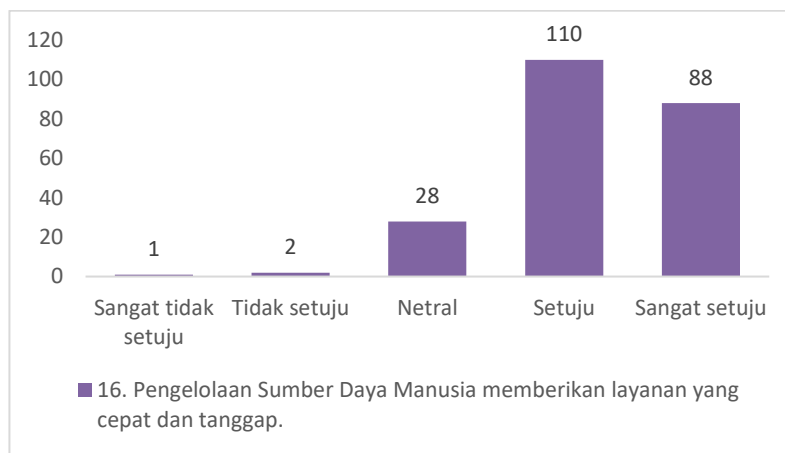
Gambar 28. Grafik Pengelolaan SDM

Berdasarkan grafik di atas terlihat bahwa mayoritas responden atau sebanyak 113 responden cenderung setuju dengan pernyataan bahwa pengelolaan SDM di UT sudah merespon dengan cepat keluhan dari responden. Kemudian sebanyak 77 responden merasa sangat setuju dengan pernyataan tersebut. Terdapat 34 responden responden merasa setuju serta 4 responden tidak setuju dan 1 responden sangat tidak setuju atas pernyataan tersebut. Oleh karena itu dapat disimpulkan pengelolaan SDM di UT sudah merespon dengan cepat keluhan dari responden.



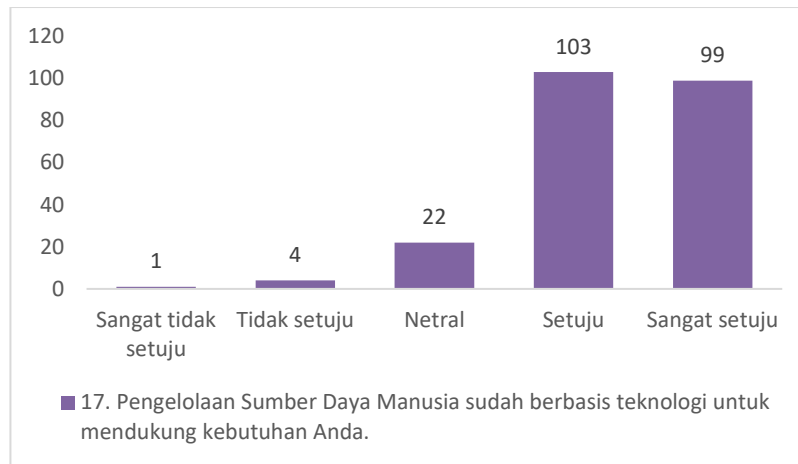
Gambar 29. Grafik Aspek Keuangan

Berdasarkan grafik di atas terlihat bahwa mayoritas responden atau sebanyak 104 responden merasa cenderung setuju dengan pernyataan bahwa pengelolaan SDM di UT sudah bersifat transparan dan akuntabel terkait aspek keuangan. Kemudian sebanyak 97 responden merasa setuju dengan pernyataan tersebut. Terdapat 24 responden netral setuju serta 3 tidak setuju dan 1 sangat tidak setuju atas pernyataan tersebut. Oleh karena itu dapat disimpulkan pengelolaan SDM di UT sudah bersifat transparan dan akuntabel terkait aspek keuangan.



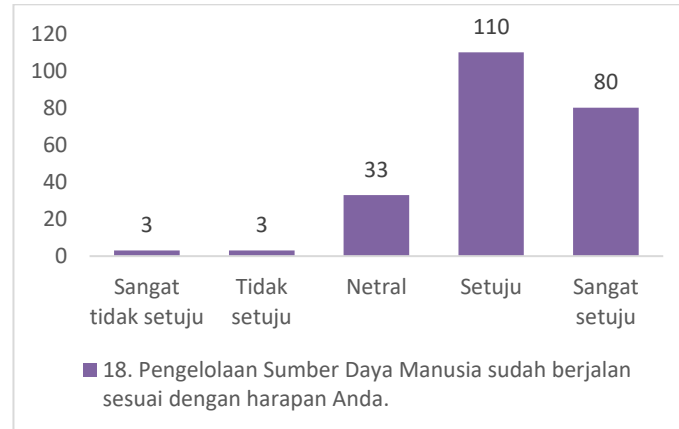
Gambar 30. Grafik Pelayanan Pengelolaan SDM

Berdasarkan grafik di atas terlihat bahwa mayoritas responden atau sebanyak 110 responden cenderung setuju dengan pernyataan bahwa pengelolaan SDM di UT sudah memberikan layanan yang cepat dan tanggap. Kemudian sebanyak 88 responden merasa setuju dengan pernyataan tersebut. Terdapat 28 responden netral setuju serta 2 responden tidak setuju dan 1 responden sangat tidak setuju atas pernyataan tersebut. Oleh karena itu dapat disimpulkan pengelolaan SDM di UT sudah memberikan layanan yang cepat dan tanggap.



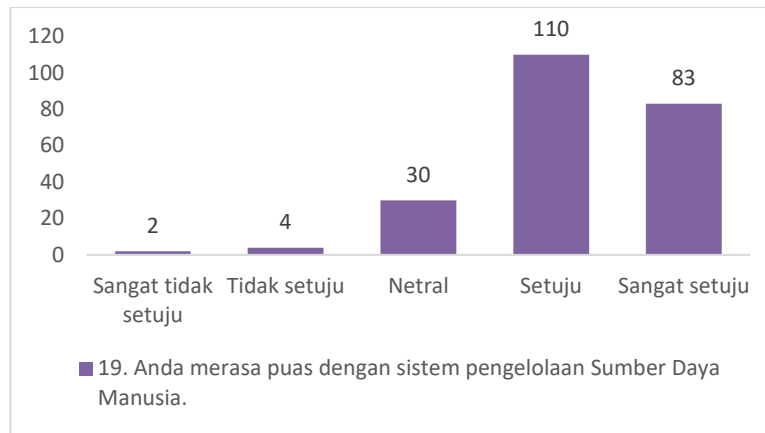
Gambar 31. Grafik Pengelolaan SDM Aspek Teknologi

Berdasarkan grafik di atas terlihat bahwa mayoritas responden atau sebanyak 103 responden merasa cenderung sangat setuju dengan pernyataan bahwa pengelolaan SDM di UT sudah berbasis teknologi untuk mendukung kebutuhan pekerja/pelajar di UT. Kemudian sebanyak 99 responden merasa sangat setuju dengan pernyataan tersebut. Terdapat 22 responden merasa setuju serta 4 responden tidak setuju dan 1 responden sangat tidak setuju atas pernyataan tersebut. Oleh karena itu dapat disimpulkan pengelolaan SDM di UT sudah berbasis teknologi untuk mendukung kebutuhan pekerja/pelajar di UT.



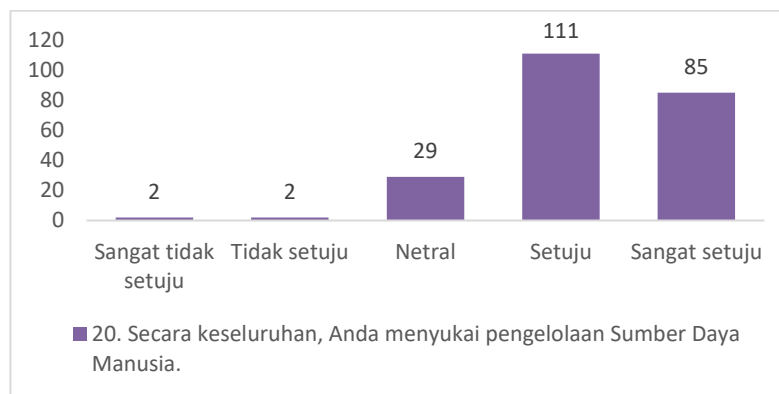
Gambar 32. Grafik Pengelolaan SDM

Berdasarkan grafik di atas terlihat bahwa mayoritas responden atau sebanyak 110 merasa cenderung setuju dengan pernyataan bahwa pengelolaan SDM di UT sudah berjalan sesuai dengan harapan pekerja/pelajar di UT. Kemudian sebanyak 80 responden merasa sangat setuju dengan pernyataan tersebut. Terdapat 33 responden merasa setuju serta 3 responden tidak setuju dan 3 responden sangat tidak setuju atas pernyataan tersebut. Oleh karena itu dapat disimpulkan pengelolaan SDM di UT sudah berjalan sesuai dengan harapan pekerja/pelajar di UT.



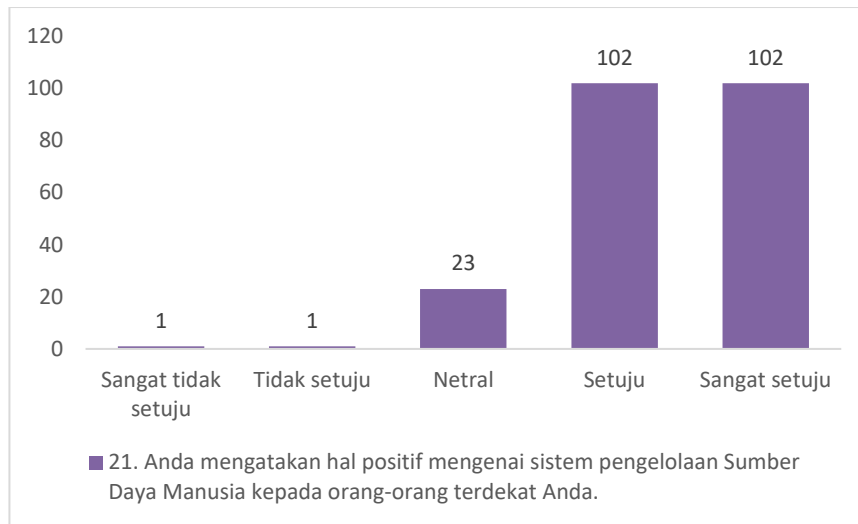
Gambar 33. Grafik Kepuasan Sistem Pengelolaan SDM

Berdasarkan grafik di atas terlihat bahwa mayoritas responden atau sebanyak 110 responden merasa cenderung sangat setuju dengan pernyataan bahwa pengelolaan SDM sudah mencerminkan aspek kualitas. Kemudian sebanyak 83 responden merasa sangat setuju dengan pernyataan tersebut. Terdapat 30 responden netral setuju serta 4 responden tidak setuju dan 2 responden sangat tidak setuju atas pernyataan tersebut. Oleh karena itu dapat disimpulkan sebagian besar responden sudah sangat puas dengan sistem pengelolaan SDM di UT.



Gambar 34. Grafik Pengelolaan SDM

Sebagian besar responden secara keseluruhan menyukai pengelolaan SDM di UT. Berdasarkan grafik di atas terlihat bahwa mayoritas responden atau sebanyak 111 responden merasa cenderung setuju dengan pernyataan menyukai pengelolaan SDM. Kemudian sebanyak 85 responden merasa sangat setuju dengan pernyataan tersebut. Terdapat 29 responden netral merasa setuju serta 2 responden sangat tidak setuju dan tidak setuju. Oleh karena itu dapat disimpulkan sebagian besar responden secara keseluruhan menyukai pengelolaan SDM di UT.



Gambar 35. Grafik Sistem Pengelolaan SDM

Sebagian besar responden mengatakan hal positif mengenai sistem pengelolaan SDM di UT kepada orang-orang terdekat. Berdasarkan grafik di atas terlihat bahwa mayoritas responden atau sebanyak 102 merasa cenderung setuju dengan pernyataan bahwa hal positif mengenai sistem pengelolaan sarana dan prasarana di UT kepada orang-orang terdekat. Kemudian sebanyak 102 responden merasa sangat setuju dengan pernyataan tersebut. Terdapat 23 responden netral merasa setuju serta 1 responden sangat tidak setuju dan tidak setuju. Oleh karena itu dapat disimpulkan sebagian besar responden mengatakan hal positif mengenai sistem pengelolaan sarana dan prasarana di UT kepada orang-orang terdekat.

2.4. Manajemen Resiko Bidang SDM

Manajemen resiko bidang sumber daya manusia yang dilakukan oleh UT dibagi dalam tiga mekanisme utama yakni (1) melakukan diversifikasi risiko pada level manajerial organisasi, (2) melakukan analisa *scope* risiko serta (3) melakukan tindakan antisipasi atau mitigasi risiko. Tindakan mitigasi risiko dilakukan dengan mengikuti standarisasi ISO, melakukan audit baik secara internal dan eksternal, dan melakukan *training* kepada *stakeholder*. Proses mitigasi risiko akan diperkuat melalui peran dari Komite Audit. Proses penyelesaian risiko dilakukan melalui dua mekanisme. Pertama yaitu melalui koordinasi multilateral yang dipimpin oleh Wakil Rektor sesuai bidang kerja yang menghadapi risiko atau permasalahan. Hal ini dilakukan apabila terdapat risiko yang sistemik dan mempengaruhi beberapa bidang kerja yang saling terkait. Kedua yaitu melalui pembentukan tim kerja yang memiliki tugas untuk menyelesaikan permasalahan, melakukan mitigasi risiko berikutnya yang akan muncul, dan pengambilan keputusan yang bersifat sentralistik. Manajemen resiko bidang



sumber daya manusia terbagi atas empat bidang yakni rekrutmen SDM, pengembangan SDM, kompensasi, serta *Retirement*. Deskripsi lebih lanjut disampaikan dalam Tabel 6 berikut:

Tabel 6. Manajemen Resiko Sumber Daya Manusia

Aktivitas	Resiko	K	D	KxD	Kategori Resiko	Faktor Resiko	Total Resiko	Total Persentase (100%)	Pengendalian
Rekrutmen SDM	Sistem rekrutmen SDM tidak menyediakan informasi yang akurat	2	4	8	Sedang	10	18	31%	Peningkatan kelengkapan informasi proses rekrutmen
	Kapasitas sistem SDM kurang memadai	2	4	8	Sedang	11	19		Peningkatan kapasitas sistem SDM
	Sistem SDM tidak menyediakan informasi yang cukup dalam menentukan kandidat yang tepat	1	3	3	Rendah	10	13		Upgrading kelengkapan informasi rekrutmen
Pengembangan SDM	Sistem tidak menyediakan opsi pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan dalam menyelesaikan pekerjaan	1	3	3	Rendah	9	12	26%	Penambahan opsi pelatihan dan pengembangan SDM
	Sistem tidak memiliki pencatatan kinerja pelatihan dan pengembangan pegawai	1	4	4	Rendah	11	15		Upgrading pencatatan kinerja pelatihan dan pengembangan pegawai
	Sistem pelatihan dan pengembangan tidak up to date	2	3	6	Rendah	11	14		Updating sistem pelatihan dan pengembangan
Kompensasi	Pemberian kompensasi tidak disesuaikan dengan pencapaian kinerja individu	2	3	6	Sedang	9	15	28%	Penetapan sistem kompensasi berbasis kinerja
	Sistem kompensasi tidak mampu mencatat kinerja individu secara rinci	2	3	6	Sedang	9	15		Upgrading aspek pencatatan sistem kompensasi
	Sistem kompensasi tidak dapat meningkatkan efektifitas kinerja individu	2	3	6	Sedang	8	14		Upgrading sistem kompensasi dan penggalian data efektifitas kinerja
Pensiun	Tidak memiliki sistem atau program pensiun yang jelas bagi dosen/pegawai	1	3	3	Rendah	8	11	15%	Pemrograman sistem pensiun bagi dosen dan pegawai
	Penggunaan sistem perencanaan pensiun menurun dari waktu ke waktu	1	3	3	Rendah	10	13		Upgrading sistem dan sosialisasi penggunaan sistem perencanaan pensiun

Keterangan:

K: Kemungkinan

D: Dampak

KxD: Kemungkinan X Dampak

Berdasarkan hasil identifikasi manajemen risiko bidang manajemen sumber daya manusia diatas dapat diketahui bahwa aspek rekrutmen SDM memiliki potensi resiko terbesar dengan jumlah persentase sebesar 31% dengan aspek sistem rekrutmen SDM tidak menyediakan informasi yang akurat bernilai 18 dengan kategori resiko sedang, kapasitas sistem SDM kurang memadai dengan total nilai 19 dengan kategori resiko sedang serta sistem SDM tidak menyediakan informasi yang cukup dalam menentukan kandidat yang tepat dengan kategori resiko rendah. Aspek pengembangan SDM memiliki tiga potensi resiko yakni (1) sistem tidak menyediakan opsi pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan kategori resiko rendah bernilai total resiko 12, (2) sistem tidak memiliki pencatatan kinerja pelatihan dan pengembangan pegawai dengan kategori resiko rendah bernilai total resiko 15, serta (3) sistem pelatihan dan pengembangan tidak *up to date* dengan kategori resiko rendah bernilai total resiko 14. Total persentase risiko bidang pengembangan SDM yakni 26% dari total keseluruhan resiko.

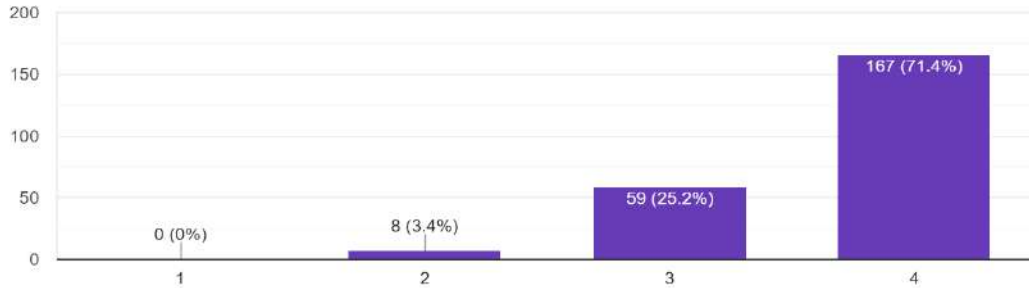
Aspek kompensasi memiliki potensi resiko sebesar 28% dengan tiga aspek resiko utama, yakni (1) pemberian kompensasi tidak disesuaikan dengan pencapaian kinerja individu dengan total nilai 15 dengan kategori resiko sedang, (2) sistem kompensasi tidak mampu mencatat kinerja individu secara rinci dengan total nilai 15 dengan kategori resiko sedang, serta (3) sistem kompensasi tidak dapat meningkatkan efektifitas kinerja individu dengan total nilai 14 dengan kategori resiko sedang. Aspek pensiun memiliki potensi resiko sebesar 15% dengan dua aspek resiko utama, yakni (1) tidak memiliki sistem atau program pensiun yang jelas bagi dosen/pegawai dengan total nilai 11 dengan kategori resiko rendah, (2) penggunaan sistem perencanaan pensiun menurun dari waktu ke waktu dengan total nilai 13 dengan kategori resiko rendah. Sehingga aspek urutan prioritas terkait resiko yang dihadapi bidang manajemen SDM yakni dari sisi rekrutmen SDM, kompensasi, pengembangan SDM dan pensiun.

Manajemen Risiko SDM Berdasarkan Hasil Survey

Survei risiko yang dihadapi pada SDM UT didasarkan pada praktik-praktik SDM seperti perencanaan organisasi, rekrutmen SDM, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja dan kompensasi sangat penting untuk diperhatikan dalam rangka meraih keberhasilan organisasi (Al Damoe et al., 2017). Lebih lanjut aspek *retirement* atau pensiun masuk dalam perencanaan organisasi yang tidak dapat dikesampingkan (Schlosser et al., 2012). Survei risiko yang dihadapi SDM UT telah mendapatkan respon dari 234 orang terkait beberapa aspek yang dijelaskan dalam gambar berikut

1. Proses rekrutmen dan seleksi dilakukan secara adil

234 responses

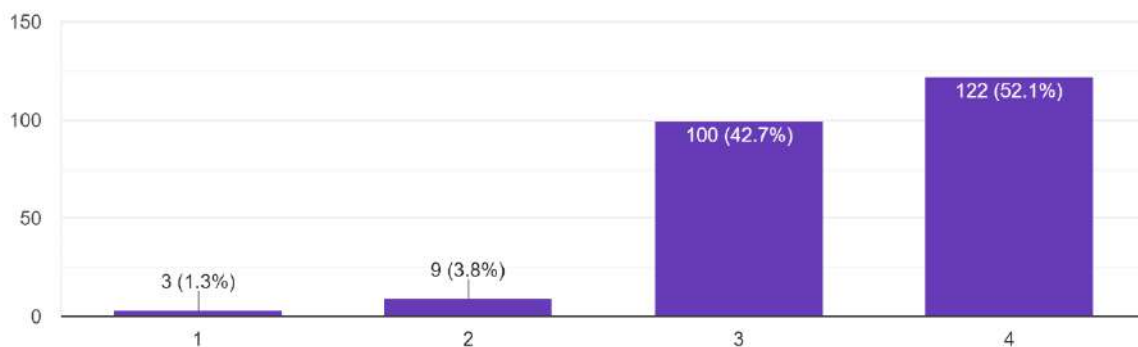


Gambar 36. Grafik Proses Rekrutmen dan Seleksi

Berdasarkan grafik di atas terlihat bahwa mayoritas responden atau sebanyak 167 (71,4%) cenderung sangat setuju dengan pernyataan bahwa proses rekrutmen dan seleksi dilakukan secara adil. Kemudian sebanyak 50 atau 25,2% responden merasa cukup setuju dengan pernyataan tersebut. Sisanya sebanyak 8 orang (2,4%) cenderung tidak setuju dengan pernyataan tersebut. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa rekrutmen dan seleksi yang dilakukan secara adil.

2. Kandidat yang sesuai ditempatkan pada posisi yang tepat

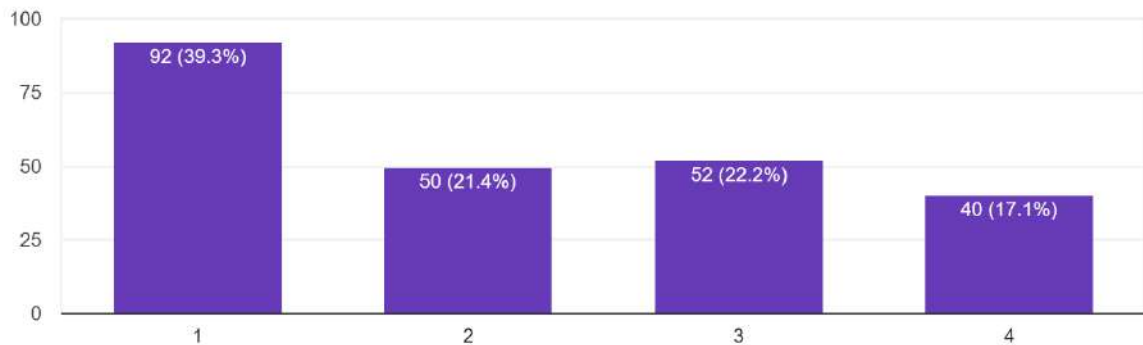
234 responses



Gambar 37. Grafik Penempatan SDM

Terkait aspek penempatan SDM sesuai dengan konsep *the right man in the right place*, mayoritas responden sebanyak 52.1% berpendapat bahwa kandidat yang sesuai sudah ditempatkan pada posisi yang tepat. Namun terdapat 100 responden yang cukup setuju dengan pernyataan tersebut, angka ini bukanlah angka yang kecil oleh karena itu perlu mendapatkan perhatian lebih khususnya dalam aspek penempatan pegawai.

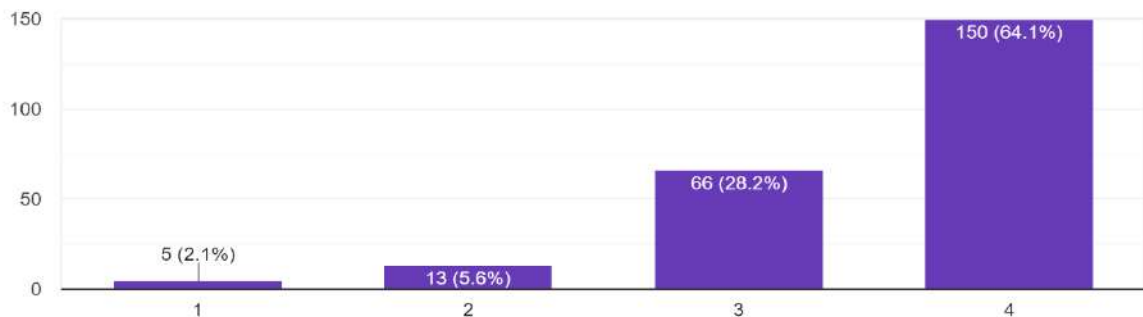
3. Organisasi saya tidak perlu memperhatikan cara perekrutan kandidat
234 responses



Gambar 38. Grafik Cara Perekrutan Kandidat

Berdasarkan hasil survey dapat ditarik kesimpulan bahwa mayoritas responden sebesar 92 orang (39,3%) menyatakan sangat tidak setuju dan 21,4% menyatakan tidak setuju bahwa UT tidak memperhatikan tata cara perekrutan kandidat. Hal ini menandakan respon positif bahwa kegiatan perekrutan kandidat sudah dan perlu mendapatkan perhatian khusus dari pihak UT.

4. Hasil keputusan rekrutmen tidak memihak pada salah seorang kandidat
234 responses

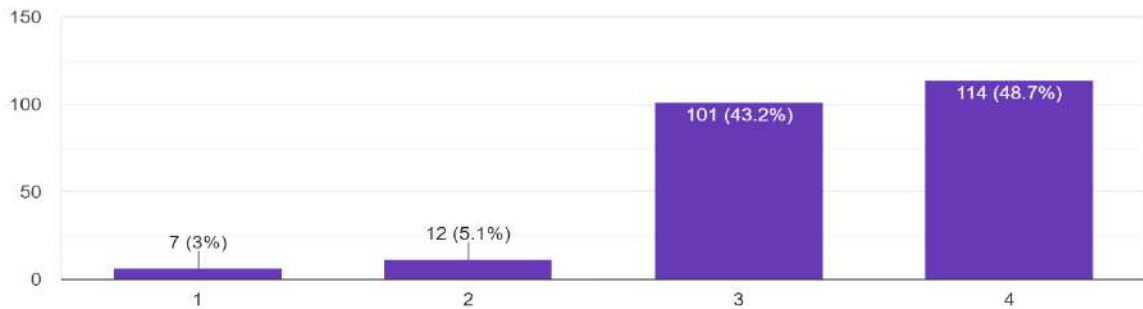


Gambar 39. Grafik Hasil Keputusan Rekrutmen

Terkait asas keadilan, mayoritas responden menyatakan sangat setuju bahwa hasil dari keputusan seleksi dan rekrutmen UT tidak memihak pada salah satu kandidat dan dilakukan secara adil 64%. Sisanya sebesar 66 orang (28,2%) menyatakan setuju. Total 18 responden menyatakan tidak setuju dengan pernyataan ini.

5. Organisasi memberikan bantuan atau sistem reimburse untuk pelatihan atau kursus diluar tempat kerja

234 responses

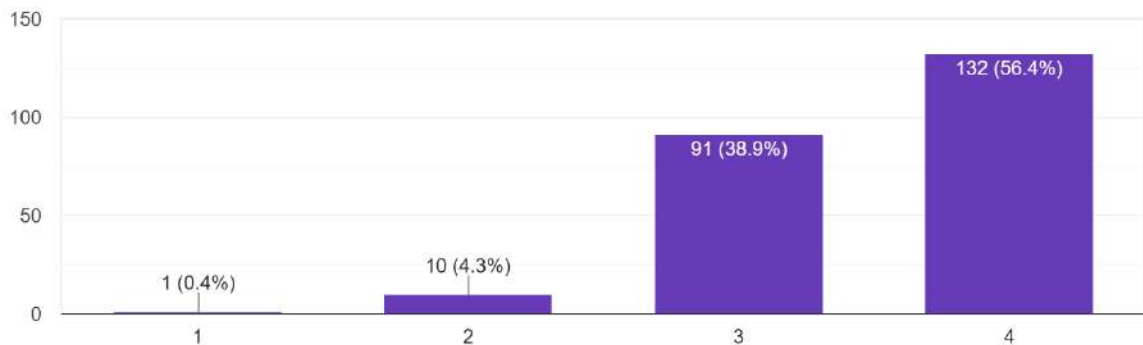


Gambar 40. Grafik Pemberian Bantuan untuk Pelatihan

Dalam aspek pengembangan SDM, sebesar 114 orang atau 48,7% responden menyatakan bahwa UT memberikan bantuan atau melakukan sistem reimburse untuk kegiatan pelatihan atau kursus diluar tempat kerja. Sisanya menyatakan setuju dengan pernyataan ini.

6. Karyawan menerima pelatihan selama masa bekerja di organisasi

234 responses

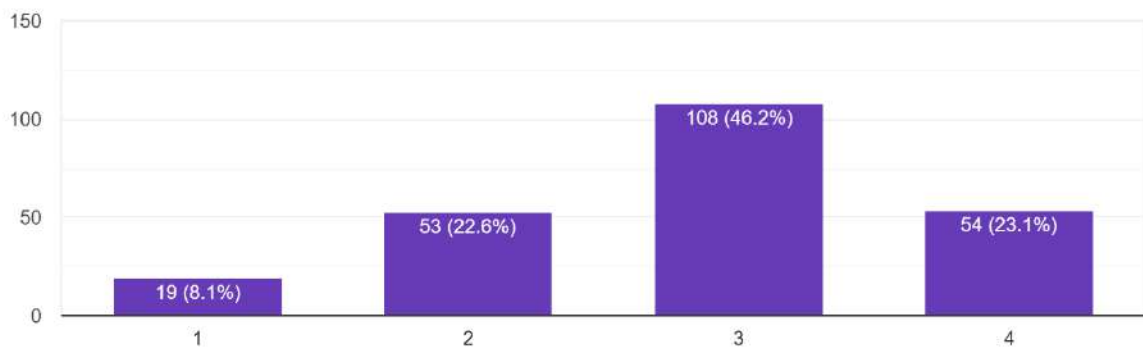


Gambar 41. Grafik Pelatihan Pegawai

Lebih lanjut terkait aspek pengembangan SDM, sebanyak 132 orang (56,4) menyatakan sangat setuju bahwa pegawai menerima pelatihan selama bekerja di UT. Sisanya sebesar 38.9% menyatakan setuju dengan pernyataan ini. Oleh karena itu dapat ditarik kesimpulan bahwa UT memperhatikan aspek pengembangan SDM melalui kegiatan pelatihan.

7. Organisasi memberikan pelatihan di luar tanggung jawab kerja

234 responses

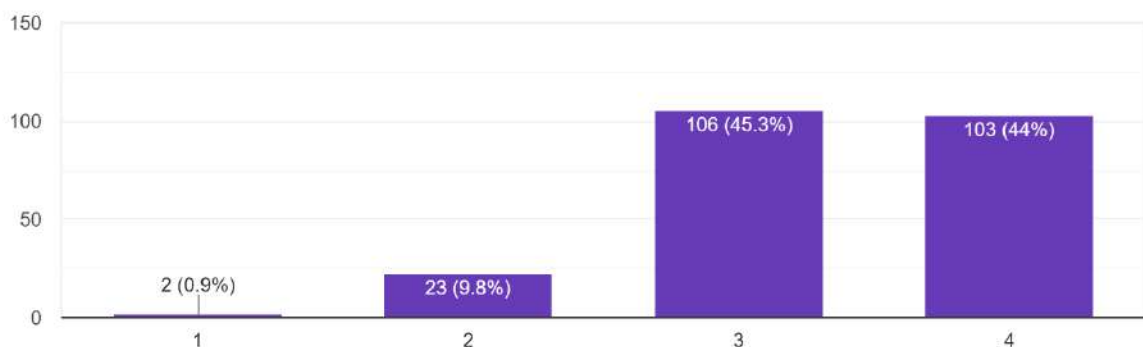


Gambar 42. Grafik Pelatihan di Luar Tanggung Jawab Kerja

Berdasarkan hasil survei, sebesar 54 responden (23.1%) dan 108 responden (46,2%) menyatakan sangat setuju dan setuju bahwa UT memberikan pelatihan di luar tanggung jawab kerja. Di sisi lain sebanyak 53 responden (22,6%) menyatakan tidak setuju dengan pernyataan ini. Dapat ditarik kesimpulan aspek peningkatan *soft skill* melalui skema pemberian pelatihan diluar tanggung jawab kerja mendapatkan atensi lebih dikalangan pegawai UT.

8. Karyawan biasanya mengikuti program pelatihan setiap tahun

234 responses

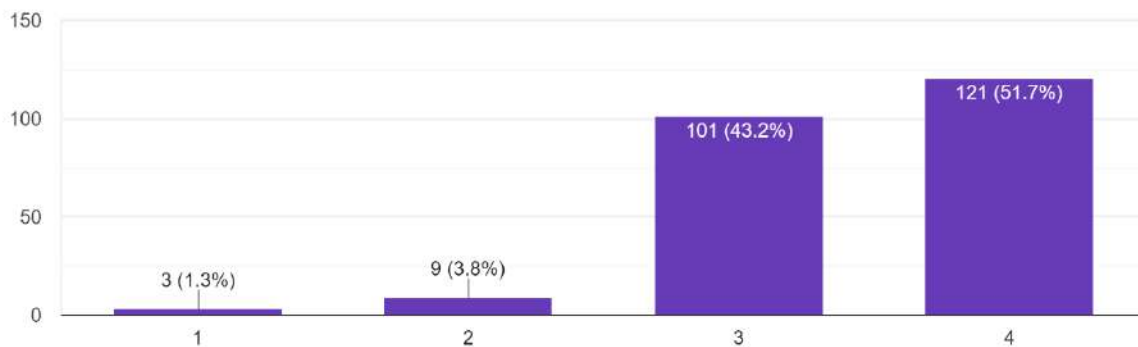


Gambar 43. Garfik Program Pelatihan Pegawai

Terkait aspek keberkalan pengembangan SDM, mayoritas responden menyatakan setuju bahwa pegawai biasanya mengikuti program pelatihan setiap tahunnya. Hal ini memungkinkan aspek pengembangan *hardskill* dan *softskill* dapat terus ditingkatkan secara berkala.

9. Organisasi mengadopsi program pelatihan ekstensif dalam meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan karyawan

234 responses

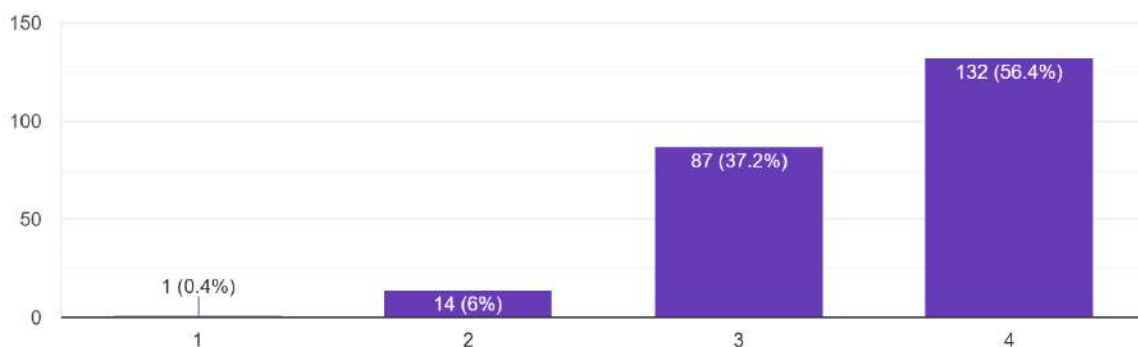


Gambar 44. Grafik Program Pelatihan Ekstensif

Berdasarkan hasil survei, mayoritas responden (51,7% dan 43,2%) menyatakan sangat setuju bahwa UT mengadopsi program pelatihan secara ekstensif dalam rangka meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan pegawai. Kegiatan adopsi pelatihan semacam ini perlu untuk terus dilakukan dalam rangka upgrading skill pegawai UT.

10. Organisasi memiliki program pelatihan dan pengembangan yang baik

234 responses

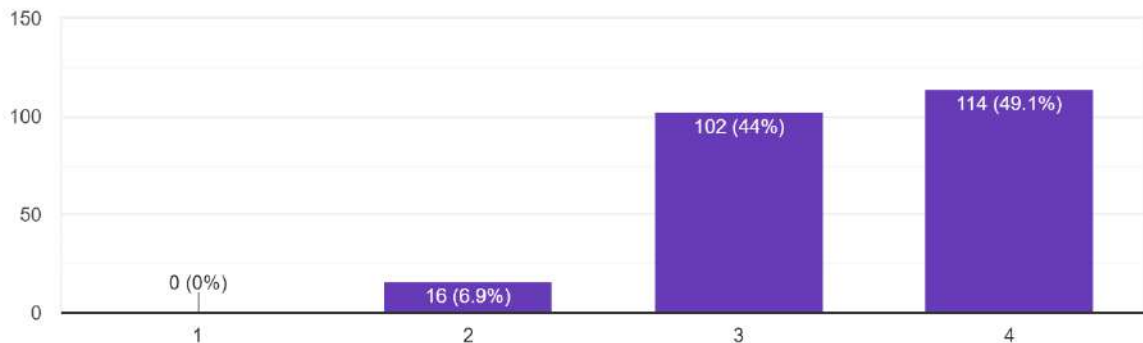


Gambar 45. Grafik Program Pelatihan dan Pengembangan Organisasi

Lebih lanjut terkait aspek pengembangan SDM, sebanyak 132 responden atau 56,4% orang menyatakan sangat setuju bahwa UT memiliki program pelatihan dan pengembangan SDM yang baik. 87 orang atau 37,2% menyatakan setuju dan sisanya tidak setuju dengan pernyataan ini. Dapat ditarik kesimpulan bahwa kegiatan pengembangan SDM yang dilakukan di UT mendapat respon positif dari mayoritas responden.

11. Kebijakan terkait pelatihan dan pengembangan karyawan mencakup semua personil dalam organisasi

232 responses

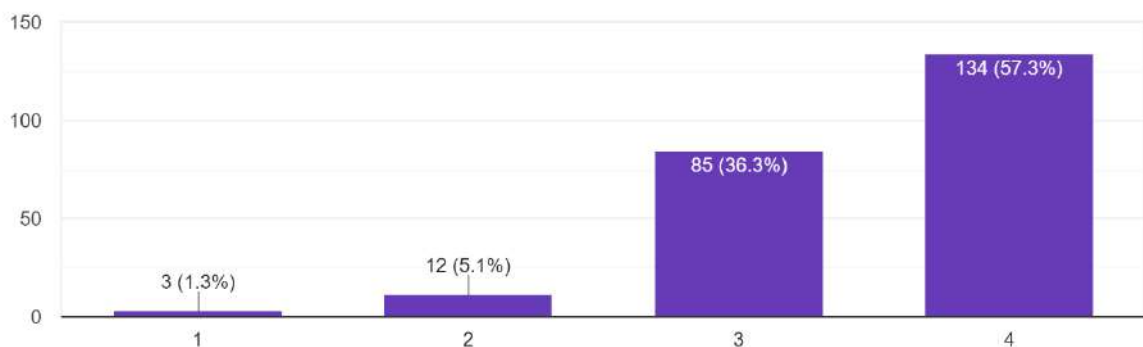


Gambar 46. Grafik Kebijakan Pelatihan dan Pengembangan Pegawai

Pernyataan kebijakan terkait pelatihan dan pengembangan pegawai mencakup semua personil yang berada dalam UT mendapat pernyataan sangat setuju (49,1%) dan setuju (44%). Sisanya sebanyak 16 orang menyatakan tidak setuju dengan pernyataan ini. Dapat ditarik kesimpulan bahwa kegiatan pelatihan dan pengembangan pegawai dilakukan secara merata.

12. Organisasi memiliki skema kenaikan gaji dalam mendorong partisipasi karyawan dalam peningkatan kualitas individu

234 responses

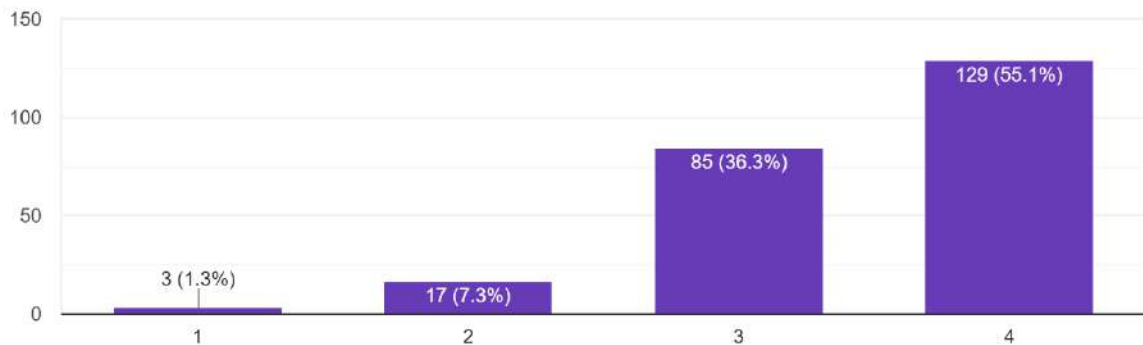


Gambar 47. Grafik Skema Kenaikan Gaji Organisasi

Terkait aspek kompensasi, mayoritas responden menyatakan sangat setuju (57,5%) bahwa organisasi memiliki skema kenaikan gaji dalam mendorong partisipasi pegawai dalam peningkatan kualitas individu. Sisanya sebesar 85 orang atau 36.3 juga menyatakan setuju sedangkan 5,1% menyatakan tidak setuju dengan pernyataan ini.

13. Reward dan punishment karyawan diatur secara jelas

234 responses

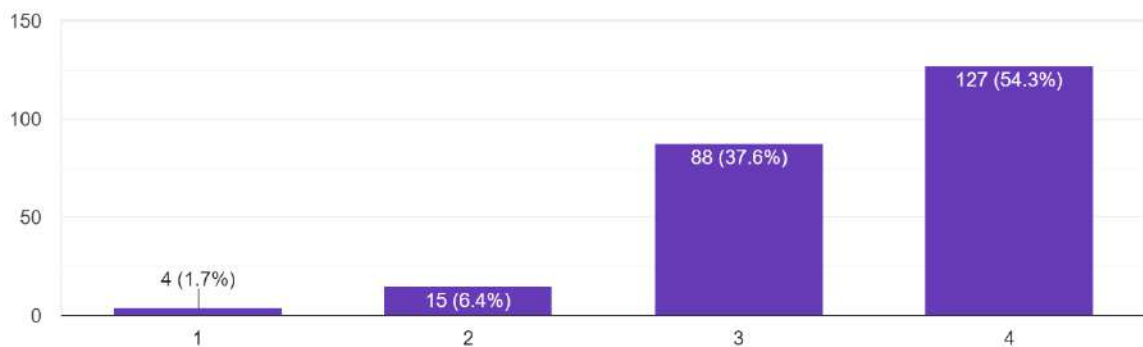


Gambar 48. Grafik Reward dan Punishment

Dalam hal pemberian *reward* dan *punishment*, mayoritas responden (129 orang atau 55,1%) menyatakan sangat setuju bahwa ada pengaturan yang jelas terkait *reward* dan *punishment*. Hal ini didukung dengan pernyataan setuju oleh 85 responden (36.3%) dan sisanya sebesar 7.3% menyatakan tidak setuju dengan pernyataan ini.

14. Pemberian kompensasi didasarkan pada performa dan kinerja individu

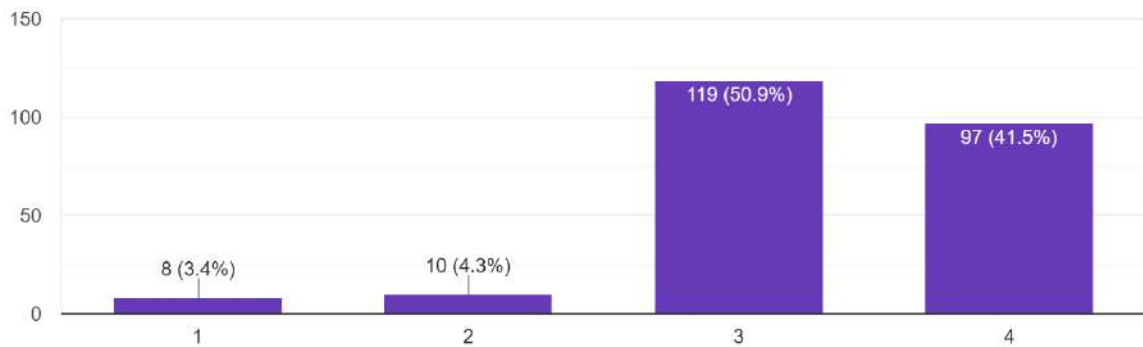
234 responses



Gambar 49. Grafik Pemberian Kompensasi

Lebih lanjut, mayoritas responden menyatakan sangat setuju bahwa pemberian kompensasi didasarkan pada performa dan kinerja individu. Sisanya sebesar 88 responden atau 37,6% juga menyatakan setuju dengan pernyataan ini, sedangkan sisanya 6,4% menyatakan tidak setuju dengan pernyataan ini.

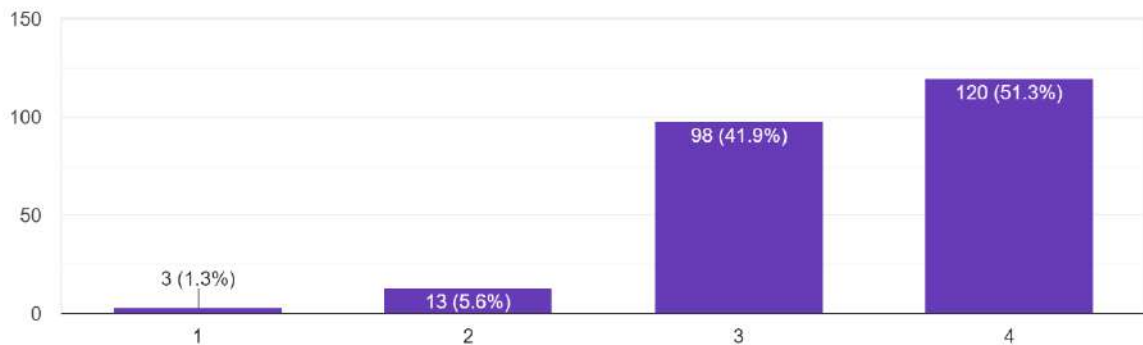
15. Pensiun akan memberikan lebih banyak waktu luang dalam melakukan apa yang diinginkan
234 responses



Gambar 50. Grafik Waktu Luang saat Pensiun

Dari aspek persepsi pegawai terkait aspek pensiun, sebanyak 97 responden (41,5%) menyatakan sangat setuju dan 119 responden (30,9%) menyatakan setuju bahwa pensiun akan memberikan lebih banyak waktu luang dalam melakukan apa yang diinginkan. Sisanya sebesar 4,3% dan 3,4% berpendapat berbeda dan menyatakan ketidaksetujuannya dengan pernyataan ini.

16. Setelah bekerja seumur hidup, seseorang berhak atas waktu luang selama beberapa tahun
234 responses

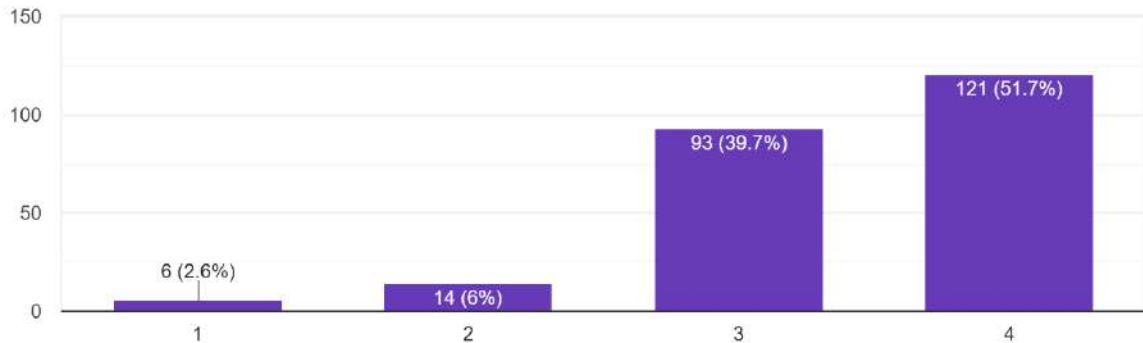


Gambar 51. Grafik Hak Waktu Luang Pekerja

Pernyataan setelah bekerja seumur hidup, seseorang berhak atas waktu luang selama beberapa tahun mendapat respon sangat setuju sebanyak 51,3% (120 orang), setuju (98 orang atau 41,9%), tidak setuju (13 orang atau 5,6%) dan sangat tidak setuju sebanyak 1,3%.

17. Pensiun memberikan kesempatan untuk membangun kembali hubungan dengan teman lama dan bertemu orang baru

234 responses

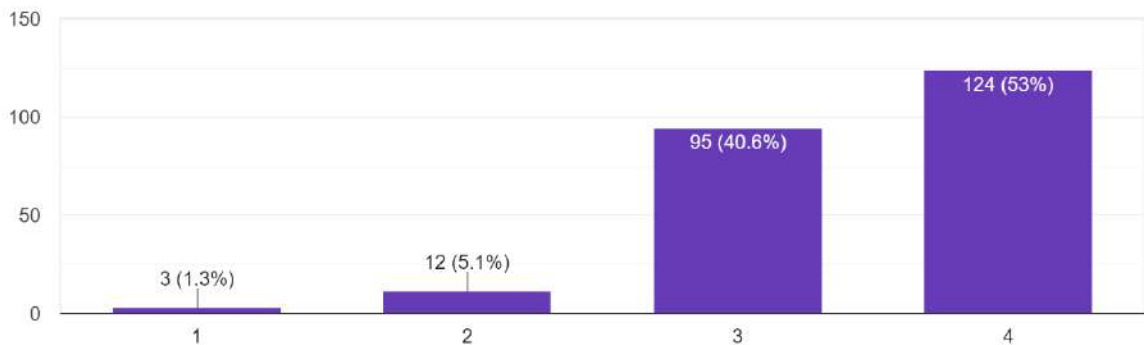


Gambar 52. Grafik Kesempatan Membangun Kembali Hubungan Sosial saat Pensiun

Lebih lanjut, mayoritas responden sangat setuju (121 orang atau 51,7%) bahwa pensiun akan memberikan kesempatan untuk membangun kembali hubungan dengan teman lama dan bertemu dengan orang baru. Sebanyak 93 orang (39,7%) responden setuju dengan pernyataan ini dan sisanya menyatakan ketidaksetujuannya terkait pernyataan ini.

18. Organisasi memiliki dan mempersiapkan skema pensiun dengan baik

234 responses



Gambar 53. Grafik Persiapan Skema Pensiun Organisasi

Pernyataan organisasi memiliki dan mempersiapkan skema pensiun dengan baik, mayoritas responden (124 orang atau 53%) berpendapat sangat setuju, 95 orang (40,6%) menyatakan setuju, 12 responden (5,1%) menyatakan tidak setuju dan 1,3% menyatakan sangat tidak setuju. Terkait aspek perencanaan persiapan pensiun, dapat ditarik kesimpulan bahwa UT sudah memberikan perhatian terkait aspek pensiun dan mendapat respon positif dari pegawai UT.

BAB 3. STRATEGI PENGEMBANGAN SDM

3.1 Sasaran Strategis

Sasaran strategis dalam perencanaan roadmap sumber daya manusia yakni melalui penguatan sistem manajemen SDM yang dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan profesionalitas kerja, integritas kerja, netral, kompeten, kapabilitas, berkinerja tinggi, dan sejahtera. UT meningkatkan sistem manajemen SDM melalui pembenahan secara sistematis meliputi perencanaan SDM, penyusunan sistem rekrutmen pegawai non-PNS, perencanaan karir, pelatihan dan pengembangan SDM, perbaikan kesejahteraan melalui perubahan sistem kompensasi serta audit SDM. Penguatan sistem manajemen SDM juga dilakukan melalui perbaikan proporsi karakteristik SDM. Hal ini dilakukan untuk penataan struktur organisasi menjadi *slim* dan *flat* sehingga lebih efisien. Hal tersebut akan dilakukan melalui pembagian pegawai yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Non-PNS (PTN BH). Pegawai UT akan dikelompokkan dalam tiga kelompok besar yaitu PNS, pegawai tetap non-PNS, pegawai tidak tetap atau pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (P3K). Dari sisi SDM, perubahan telah mulai dilakukan yaitu dengan menyeimbangkan komposisi SDM sesuai kebutuhan unit yang didasarkan hasil analisis beban kerja.

Sasaran strategis dalam aspek sistem rekrutmen yakni dilakukan dengan melakukan pemenuhan kebutuhan SDM sesuai dengan jabatan dengan melakukan analisis jabatan dan beban kerja sesuai dengan struktur organisasi, melakukan rekrutmen dosen baru dengan kualifikasi Doktor, dan mempertimbangkan skema rekrutmen dosen baru dengan kualifikasi Master dengan kontrak waktu tertentu melanjutkan ke program Doktor. Selain itu perekrutan tenaga teknis (tenaga pendidik) serta *expert* perlu dilakukan untuk mendukung peningkatan reputasi UT. Sasaran strategis bidang pengembangan SDM dalam aspek fungsional dan struktural mulai dilakukan dengan menyusun roadmap human capital, melakukan penataan dan pengembangan SDM, menyusun pemetaan posisi keahlian SDM dan proyeksi pengembangan. Selain itu pemenuhan kebutuhan teknis manajerial dengan mendorong percepatan program S3, *short course*, serta *post-doctoral*. Dalam aspek pengembangan karir, pemenuhan kesiapan teknis dalam hal publikasi bagi dosen serta percepatan jabatan fungsional yang lebih tertata bagi tenaga kependidikan perlu dilakukan. Lebih lanjut, sasaran strategis dan indikator kinerja sumber daya manusia disampaikan dalam tabel 3.1 berikut ini:

Tabel 7. Sasaran Strategis dan Indikator Kinerja: Sumber Daya Manusia

No	RPJP		No.	Rencana Peralihan		
	Bidang Sasaran Strategis	Tahap I: Fundamental (2021-2025) Integrasi Jejaring Cyber University		Indikator Kinerja 2021-2025	Aktivitas	
					Rencana Aktivitas 2021 - 2025	
1	Sumber Daya Manusia	Peningkatan kompetensi <i>human capital</i> bertaraf internasional				
		a. Sebanyak 60% SDM memiliki kompetensi handal di bidang keahlian utama.	a.	SDM memiliki kompetensi handal di bidang keahlian utama	a.1. Melakukan analisis kebutuhan kompetensi utama bagi SDM. a.2. Menyusun pemetaan posisi keahlian SDM dan proyeksi pengembangan a.3. Melakukan inisiasi pembentukan lembaga khusus pengelolaan pengembangan SDM berbasis pelatihan keahlian atau sertifikasi kompetensi.	
		b. Pengembangan <i>human resource information system</i> (50%).	b.	Pengembangan human resource information system (HRIS)	b.1. Menentukan analisis kebutuhan sistem dari pengelolaan SDM. b.2. Menyusun sistem pengelolaan berbasis teknologi. b.3. Melakukan pengembangan SDM berbasis database.	
		Keberhasilan menjalankan roadmap <i>human capital</i> yang melingkupi sistem rekrutmen, pengembangan (<i>talent pool</i>, jalur karir, kompetensi, ketersediaan atau kecukupan jumlah), dan <i>retirement</i>				
		a. Penyusunan, pengembangan, dan implementasi roadmap <i>human capital</i> dengan utilisasi integrasi jejaring <i>cyber university</i> untuk memudahkan pengelolaan sumber daya manusia (50%).	a.	Kesiapan Modal Manusia	a.1. Melakukan penyusunan roadmap <i>human capital</i> a.2. Melakukan peningkatan kualitas dan pengembangan di bidang <i>human capital</i> . a.3. Melakukan rencana aksi yang direkomendasikan roadmap <i>human capital</i> .	
		Peningkatan jumlah dosen Lektor Kepala, Guru Besar, dan Dosen bergelar Doktor				
		a. Jumlah Lektor Kepala 25,75%	a.	Jumlah Lektor Kepala	a.1. Melakukan pemetaan jenjang karir fungsional akademis. a.2. Membuat skema percepatan kenaikan jenjang fungsional akademis melalui sistem mentoring. a.3. Melakukan pendirian lembaga khusus yang terkait pengembangan SDM dibawah Rektor.	
		b. Jumlah Guru Besar 2,71%	b.	Jumlah Guru Besar	b.1. Melakukan peningkatan jumlah publikasi. b.2. Melakukan perbaikan skema administrasi yang lebih sederhana dan berbasis efisiensi waktu. b.3. Melakukan workshop percepatan Guru Besar yang dilakukan secara rutin bagi Lektor Kepala yang disiapkan.	



No	Bidang Sasaran Strategis	RPJP		Rencana Peralihan	
		Tahap I: Fundamental (2021-2025) Integrasi Jejaring Cyber University	No.	Indikator Kinerja 2021-2025	Aktivitas
					Rencana Aktivitas 2021 - 2025
					b.4. Melakukan kolaborasi dengan universitas/lembaga lain untuk percepatan pemenuhan persyaratan kualifikasi Guru Besar.
		c. Jumlah Dosen bergelar Doktor 26,81%	c.	Jumlah Dosen bergelar Doktor	c.1. Melakukan skema percepatan program doktor bagi dosen UT yang berkualifikasi gelar master. c.2. Melakukan rekrutmen dosen baru dengan kualifikasi Doktor serta expert c.3. Melakukan skema rekrutmen dosen baru dengan kualifikasi Master dengan kontrak waktu tertentu melanjutkan ke program Doktor. c.4 Melakukan skema Post-Doctoral bagi dosen

3.2 Arah Kebijakan

Terdapat lima arah kebijakan Universitas Terbuka untuk mencapai visi misi dan tujuan organisasi pada 2021-2025. Adapun lima arah kebijakan tersebut yaitu:

1. Visi Indonesia 2015-2085

Visi Indonesia 2015-2085 yang dimaksud yaitu pada butir ketiga. Adapun butir ketiga tersebut yaitu “Indonesia Menjadi Pusat Pendidikan, Teknologi, dan Peradaban Dunia”.

2. Nawacita Jilid II

Nawacita Jilid II memiliki prioritas terhadap pembangunan sumber daya manusia di Indonesia. Hal tersebut menjadi arah kebijakan UT dalam meningkatkan kualitas pendidikan untuk menciptakan sumber daya manusia yang terampil, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi.

3. Kampus Merdeka

Kampus Merdeka – Merdeka Belajar merupakan kebijakan yang diprakarsai oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang dituangkan dalam Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 754/P/2020.

4. Pembangunan Pendidikan dan Kebudayaan

Pembangunan pendidikan dan kebudayaan dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan tertuang dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan Tahun 2020-2024.

5. Kebijakan *BRIGHT Open University* yang dijalankan oleh Universitas Terbuka.

Kebijakan *BRIGHT Open University* dikembangkan untuk meningkatkan kualitas Universitas Terbuka dalam menjalankan tridharma perguruan tinggi dan memudahkan institusi untuk melakukan transformasi menjadi PTN-BH di tahun 2025 serta mencapai keberhasilan tahapan strategis pertama dari Rencana Pengembangan Jangka Panjang 2021-2035 yaitu Integrasi Jejaring *Cyber University*.

Lima arah kebijakan UT tersebut telah mencakup peningkatan kualitas tridharma perguruan tinggi dan memfasilitasi seluruh warga negara Indonesia untuk memperoleh pendidikan yang berkualitas sesuai tujuan didirikannya Universitas Terbuka yang tertuang dalam Keputusan Presiden Nomor 41 Tahun 1984. Terutama pada bagian ketiga yaitu “*memberikan kesempatan lebih luas kepada masyarakat yang telah bekerja untuk meneruskan pendidikannya di tingkat pendidikan tinggi.*”

Lebih lanjut, arah kebijakan pengembangan SDM UT difokuskan dalam rangka meraih tiga sasaran strategis yang telah ditetapkan, yakni:

- 1) Peningkatan kompetensi human capital bertaraf internasional
- 2) Berhasil dalam menjalankan roadmap human capital melingkupi sistem rekrutmen, pengembangan (*talent pool*, jalur karir, kompetensi, ketersediaan atau kecukupan jumlah SDM) dan aspek *retirement* (pensiun)
- 3) Peningkatan jumlah dosen Lektor Kepala, Guru Besar, dan Dosen bergelar Doktor

3.3 Pengendalian Manajemen Resiko

Berikut ini akan disampaikan terkait tindakan pengendalian dari hasil identifikasi manajemen risiko yang sudah disampaikan pada tabel 2.1 terkait praktik SDM UT dari segi rekrutmen SDM, pengembangan SDM, kompensasi, serta pensiun. Aktivitas pengendalian manajemen risiko yakni:

1. Aspek Rekrutmen SDM

- a. Sistem rekrutmen tidak menyediakan informasi yang akurat

Dalam menanggulangi hal ini, perlu dilakukan peningkatan kelengkapan informasi pada sistem rekrutmen UT. Proses analisa, desain alur serta model perencanaan penginputan data perlu dilakukan secara rinci agar data serta informasi yang diinput kedalam sistem dapat digunakan dalam proses pengambilan keputusan dalam penentuan lolos atau tidaknya kandidat ke tahapan selanjutnya.

- b. Kapasitas sistem SDM kurang memadai

Proses antisipasi kurangnya kapasitas sistem dapat ditanggulangi dengan penyediaan server dengan kapasitas yang lebih besar, namun terkait dengan penambahan kapasitas sistem tentunya akan berimbas pada meningkatnya biaya yang harus dikeluarkan. Cara lain yang bisa dilakukan adalah dengan melakukan perawatan (*maintenance*) sistem yang sudah ada secara berkala serta melakukan penghapusan data yang sudah tidak digunakan dalam sistem dengan cara menyimpan data cadangan (*back up data*) pada hardisk atau *cloud*.

- c. Sistem SDM tidak menyediakan informasi yang cukup dalam menentukan kandidat yang tepat

Upgrading kelengkapan informasi calon kandidat perlu dilakukan dalam upaya mendapatkan kandidat yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan.

Perencanaan terkait data-data apa saja yang perlu diinput dan dipertimbangkan dalam menerima kandidat yang sesuai perlu dilakukan pengecekan kualifikasi secara berkala, mulai dari alur perekrutan, seleksi (administrasi, wawancara, atau bahkan tes kesehatan). Hal ini mengingat UT merupakan PTN dimana sistem rekrutmennya mengikuti ketentuan yang diberlakukan oleh pemerintah dan mengalami mekanisme perubahan persyaratan setiap tahunnya.

2. Aspek Pengembangan SDM

- a) Sistem tidak menyediakan opsi pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan dalam menyelesaikan pekerjaan

Penambahan opsi pelatihan dan pengembangan SDM dalam sistem serta mekanisme pengembangan SDM perlu disesuaikan dengan kebutuhan jabatan atau ruang lingkup tanggung jawab jabatan yang diampu. Pemberian opsi ini dimungkinkan dengan melakukan updating data secara berkala, atau dilakukan melalui skema pengajuan secara pribadi dari akun pribadi pegawai yang memang merasa membutuhkan pelatihan dan pengembangan.

- b) Sistem tidak memiliki pencatatan kinerja pelatihan dan pengembangan pegawai
Upgrading pencatatan kinerja pelatihan dan pengembangan pegawai menjadi salah satu cara dalam mengantisipasi terjadinya kesalahan pencatatan kinerja pelatihan dan pengembangan pegawai. Perlu dibuat skema bagi setiap pegawai yang mengajukan atau diberikan pelatihan untuk selalu mengupdate progress atau kemajuan pelatihan yang diikuti. Setelah pelatihan dilangsungkan pun jika memungkinkan dapat dilaporkan menggunakan sistem dengan menu pelatihan yang sudah diatur tersendiri. Dengan demikian, secara tidak langsung akan terjadi knowledge transfer dari pegawai yang mengikuti pelatihan yang dapat dijadikan sebagai dasar pengambilan keputusan organisasi.

- c) Sistem pelatihan dan pengembangan tidak *up to date*

Updating sistem pelatihan dan pengembangan perlu dilakukan secara berkala yang dapat dilakukan selama minimal 1 semester atau disesuaikan dengan kebijakan tiap organisasi. Tidak dapat dipungkiri, proses maintenance sistem diperlukan agar kapasitas sistem pelatihan dapat berjalan dengan maksimal dan tidak mengalami gangguan yang berarti.

3. Aspek Kompensasi

- a) Pemberian kompensasi tidak disesuaikan dengan pencapaian kinerja individu.
Penetapan sistem kompensasi berbasis kinerja individu perlu dilakukan dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai. Tidak dapat dipungkiri, salah satu faktor motivasi seseorang untuk meningkatkan performa berasal dari aspek kompensasi. Oleh karena itu, proses serta metode penetapan kompensasi yang sesuai perlu dipikirkan secara matang oleh organisasi.
- b) Sistem kompensasi tidak mampu mencatat kinerja individu secara rinci.
Upgrading data kinerja individu perlu dilakukan secara berkala sebagai dasar penetapan pemberian kompensasi individu setiap bulannya. Selain itu perlu dilakukan monitoring dan evaluasi secara berkala terkait kinerja individu yang berimbas pada pemberian kompensasi.
- c) Sistem kompensasi tidak dapat meningkatkan efektifitas kinerja individu.
Upgrading sistem kompensasi dan penggalan data efektifitas kinerja menjadi aspek vital yang berkaitan dengan penetapan kompensasi seseorang. Selain itu HRIS (*human resource information system*) dapat dijadikan dasar dalam proses penetapan kompensasi dengan skema dan alur proses yang sesuai.

4. Aspek Pensiun

- a) Tidak memiliki sistem atau program pensiun yang jelas bagi dosen/pegawai. Proses perencanaan skema pensiun perlu mulai dilakukan dengan melakukan pemrograman sistem pensiun bagi dosen dan pegawai. Opsi dan skema terkait rencana jangka panjang dan proyeksi pensiun individu juga perlu dimasukkan dalam sistem SDM agar tiap individu memiliki rencana dan mampu mempersiapkan berbagai persiapan dan kebutuhan yang akan dilakukan menjelang pensiun.
- b) Penggunaan sistem perencanaan pensiun menurun dari waktu ke waktu.
Upgrading sistem pensiun perlu dilakukan secara berkala karena hal ini merupakan aspek yang harus dipikirkan dan dipersiapkan oleh organisasi. Selain itu sosialisasi penggunaan sistem perencanaan pensiun, persiapan dan perencanaan tutorial dan skema pensiun juga perlu dilakukan, terlebih terkait hal administratif yang perlu dipersiapkan jauh hari sebelum mengajukan pensiun.

BAB 4. ROADMAP SUMBER DAYA MANUSIA

4.1 Target dan Rencana Aksi

Berdasarkan hasil dari analisis resiko, hasil identifikasi kelemahan serta tantangan yang dihadapi oleh Universitas Terbuka, maka dapat disusun target dengan beberapa indikator utama sumber daya manusia yang disesuaikan dengan rencana peralihan yang dituangkan dalam RJPP tahap 1 terkait aspek fundamental target tahun 2021-2025 yakni *Jejaring Cyber University*. Target berikut diharapkan dapat terpenuhi dan mengurangi resiko, kelemahan dan tantangan yang dihadapi Universitas Terbuka yang disampaikan dalam deskripsi tabel 4.1 yang dituangkan dalam tiga indikator utama yakni:

- 1) Peningkatan kompetensi human capital bertaraf internasional
- 2) Keberhasilan menjalankan roadmap *human capital* yang melingkupi sistem rekrutmen, pengembangan (*talent pool*, jalur karir, kompetensi, ketersediaan atau kecukupan jumlah), dan *retirement*
- 3) Peningkatan jumlah dosen Lektor Kepala, Guru Besar, dan Dosen bergelar Doktor

Selanjutnya detail rencana aksi dari tiga indikator utama tersebut dalam roadmap sumber daya manusia disampaikan dalam tabel 9 dan akan dijelaskan melalui narasi deskripsi dari rencana aksi tersebut.

Tabel 8. Target Sumber Daya Manusia

No	Bidang Sasaran Strategis	Tahap I: Fundamental (2021-2025) Integrasi Jejaring Cyber University	Indikator Utama 2021-2025	Cara Pengukuran	Satuan	Baseline	Tahap Capaian					
							2021	2022	2023	2024	2025	
1	Sumber Daya Manusia	Peningkatan kompetensi <i>human capital</i> bertaraf internasional										
		a. Sebanyak 60% SDM memiliki kompetensi handal di bidang keahlian utama.	a.	SDM memiliki kompetensi handal di bidang keahlian utama	SDM memiliki kompetensi handal di bidang keahlian utama dibandingkan total SDM	Persen	N.A.	20%	30%	40%	50%	60%
		b. Pengembangan <i>human resource information system</i> (50%).	b.	Pengembangan <i>human resource information system</i> (HRIS)	Sistem HRIS terbentuk dibandingkan dengan total keseluruhan sistem	Persen	N.A.	10%	20%	30%	40%	50%
		Keberhasilan menjalankan roadmap <i>human capital</i> yang melingkupi sistem rekrutmen, pengembangan (<i>talent pool</i>, jalur karir, kompetensi, ketersediaan atau kecukupan jumlah), dan <i>retirement</i>										
		a. Penyusunan, pengembangan, dan implementasi roadmap <i>human capital</i> dengan utilisasi integrasi jejaring <i>cyber university</i> untuk memudahkan pengelolaan sumber daya manusia (50%).	a.	Kesiapan Modal Manusia	Aktivitas yang tercapai dibandingkan total aktivitas dalam <i>human capital roadmap</i>	Persen	N.A.	10%	20%	30%	40%	50%
		Peningkatan jumlah dosen Lektor Kepala, Guru Besar, dan Dosen bergelar Doktor										
		a. Jumlah Lektor Kepala 25,75%	a.	Jumlah Lektor Kepala	Profesor dibandingkan total dosen tetap	Persen	1,96%	2,11%	2,26%	2,41%	2,56%	2,71%
		b. Jumlah Guru Besar 2,71%	b.	Jumlah Guru Besar	Lektor Kepala dibandingkan total dosen tetap	Persen	24,25%	24,55%	24,85%	25,15%	25,45%	25,75%
		c. Jumlah Dosen bergelar Doktor 26,81%	c.	Jumlah Dosen bergelar Doktor	Dosen bergelar Doktor dibandingkan total dosen tetap	Persen	24,55%	25,00%	25,45%	25,90%	26,36%	26,81%

Terdapat tiga target utama di bidang Sumber Daya Manusia (SDM) yang menjawab kekurangan, tantangan, dan risiko Universitas Terbuka demi terwujudnya perbaikan sistem dalam SDM, diantaranya adalah:

a. Peningkatan kompetensi *human capital* bertaraf internasional

Sebagai Universitas yang memiliki visi bertaraf internasional, UT sudah semestinya mendorong peningkatan kapasitas dan kompetensi SDM untuk dapat sejalan dengan visi misi universitas. Diantaranya adalah melalui cara berikut:

a. SDM memiliki kompetensi handal di bidang keahlian utama

Dalam mewujudkan tujuan universitas, diperlukan adanya unsur utama SDM yang berkualitas. Kompetensi yang handal dimaksudkan bahwa masing-masing SDM memiliki keahlian utama sesuai dengan bidang masing-masing. Keahlian ini dapat disyaratkan melalui rekrutmen SDM dengan kualitas spesifik maupun dapat dibentuk dalam berbagai pelatihan dan pengembangan SDM yang difasilitasi oleh universitas. Target 60% SDM UT memiliki kompetensi handal di bidang keahlian utama diharapkan dapat terwujud dalam lima tahun ini. Target dimulai tahun 2021 sebesar 20% dilanjutkan peningkatan 10% kualitas SDM di tiap tahun 2022-2025, yakni tahun 2022 sebesar 30%, tahun 2023 sebesar 40%, 2024 sebesar 50%, dan 2025 sebesar 60%.

b. Pengembangan *human resource information system* (HRIS)

Peningkatan kualitas SDM selain didasarkan pada keahlian dari SDM itu sendiri juga perlu didukung dengan adanya perbaikan sistem SDM atau yang disebut dengan *human resource information system* (HRIS). Perbaikan ini ditujukan untuk dapat selalu update informasi mengenai SDM secara personal dan terpercaya. Dari sistem tersebut, SDM juga dapat mengajukan pelatihan yang dibutuhkan, penelitian maupun pengabdian masyarakat dan lainnya, yang juga dapat menambah *value added* bagi universitas. Keterbukaan terhadap keluhan civitas akademika terkait sistem SDM, dan kritik saran yang membangun juga diperlukan untuk meningkatkan kenyamanan berbagai pihak. Untuk itu diperlukan pengembangan HRIS secara bertahap sebesar 50% dalam lima tahun, yang meningkat sebesar 10% setiap tahunnya. Target dimulai tahun 2021 sebesar 10% dilanjutkan 2022 sebesar 20%, tahun 2023 sebesar 30%, 2024 sebesar 40%, dan 2025 sebesar 50%.

b. Keberhasilan menjalankan roadmap *human capital* yang melingkupi sistem rekrutmen, pengembangan (*talent pool*, jalur karir, kompetensi, ketersediaan atau kecukupan jumlah), dan *retirement*

Berdasarkan hasil identifikasi manajemen risiko SDM yang telah dibahas sebelumnya, dapat diketahui bahwa urutan prioritas terkait resiko yang dihadapi bidang manajemen SDM yakni dari sisi rekrutmen SDM, kompensasi, pengembangan SDM dan pensiun. Untuk menjawab risiko tersebut diperlukan adanya penyusunan, pengembangan, dan implementasi roadmap *human capital* dengan utilisasi integrasi jejaring *cyber university* untuk memudahkan pengelolaan sumber daya manusia. Selain itu perekrutan tenaga teknis (tenaga pendidik) serta *expert* perlu dilakukan untuk mendukung peningkatan reputasi UT. Sasaran strategis bidang pengembangan SDM dalam aspek fungsional dan struktural mulai dilakukan dengan menyusun roadmap human capital, melakukan penataan dan pengembangan SDM, menyusun pemetaan posisi keahlian SDM dan proyeksi pengembangan. Selain itu pemenuhan kebutuhan teknis manajerial dengan mendorong percepatan program S3, *short course*, serta *post-doctoral*. Dalam aspek pengembangan karir, pemenuhan kesiapan teknis dalam hal publikasi bagi dosen serta percepatan jabatan fungsional yang lebih tertata bagi tenaga kependidikan perlu dilakukan. Target pelaksanaan roadmap SDM yang meliputi sistem rekrutmen, pengembangan, dan retirement dilaksanakan dalam lima tahun dengan target prosentase 50%. Roadmap SDM mulai dijalankan tahun 2021 sebesar 10% dilanjutkan 2022 sebesar 20%, tahun 2023 sebesar 30%, 2024 sebesar 40%, dan 2025 sebesar 50%.

c. Peningkatan jumlah dosen Lektor Kepala, Guru Besar, dan Dosen bergelar Doktor

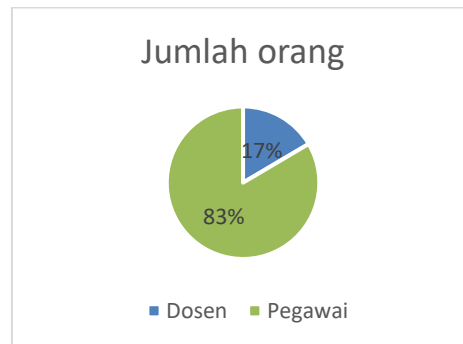
Sebagai lembaga pendidikan, tanggung jawab universitas adalah menyediakan pengajar yang berkualitas dengan kepakaran di bidang masing-masing. Maka peningkatan kualitas pengajar juga semestinya menjadi *concern* bagi bidang SDM UT. Untuk itu, selaras dengan dokumen RJPP diperlukan adanya target jumlah dosen lektor kepala, guru besar, dan dosen yang bergelar doktor. Data yang ada pada internal UT menyebutkan jumlah lektor kepala adalah sebanyak 24,25%, jumlah guru besar sebanyak 1,96%, dan jumlah dosen bergelar doktor sebanyak 24,55%. Dan target dalam lima tahun ini, jumlah lektor kepala adalah sebanyak 25,75%, jumlah guru besar sebanyak 2,71%, dan jumlah dosen bergelar doktor sebanyak 26,81%. Target ini dapat dipantau secara bertahap di tiap tahunnya dengan peningkatan jumlah lektor kepala dibandingkan total dosen tetap sebesar 0.3% pertahun, peningkatan jumlah profesor/guru besar dibandingkan total dosen tetap 0.15% per tahun, dan peningkatan jumlah dosen bergelar doktor dibandingkan total dosen tetap 0.45% per tahun

Tabel 9. Rencana Aksi Roadmap Sumber Daya Manusia

No	Bidang Sasaran Strategis	Tahap I: Fundamental (2021-2025) Integrasi Jejaring Cyber University	Indikator Utama	Rencana Aksi	
1	Sumber Daya Manusia	Peningkatan kompetensi <i>human capital</i> bertaraf internasional			
		a. Sebanyak 60% SDM memiliki kompetensi handal di bidang keahlian utama.	a.	SDM memiliki kompetensi handal di bidang keahlian utama	a.1.Melakukan analisis kebutuhan kompetensi utama bagi SDM. a.2.Menyusun pemetaan posisi keahlian SDM dan proyeksi pengembangan. a.3.Melakukan inisiasi pembentukan lembaga khusus pengelolaan pengembangan SDM berbasis pelatihan keahlian atau sertifikasi kompetensi.
		b. Pengembangan <i>human resource information system</i> (50%).	b.	Pengembangan <i>human resource information system</i> (HRIS)	b.1. Menentukan analisis kebutuhan sistem dari pengelolaan SDM. b.2. Menyusun sistem pengelolaan berbasis teknologi. b.3. Melakukan pengembangan SDM berbasis database.
		Keberhasilan menjalankan roadmap <i>human capital</i> yang melingkupi sistem rekrutmen, pengembangan (<i>talent pool</i> , jalur karir, kompetensi, ketersediaan atau kecukupan jumlah), dan <i>retirement</i>			
		a. Penyusunan, pengembangan, dan implementasi roadmap <i>human capital</i> dengan utilisasi integrasi jejaring <i>cyber university</i> untuk memudahkan pengelolaan sumber daya manusia (50%).	a.	Kesiapan Modal Manusia	a.1. Melakukan penyusunan roadmap <i>human capital</i> . a.2.Melakukan peningkatan kualitas dan pengembangan di bidang <i>human capital</i> . a.3. Melakukan rencana aksi yang direkomendasikan roadmap <i>human capital</i> .
		Peningkatan jumlah dosen Lektor Kepala, Guru Besar, dan Dosen bergelar Doktor			
		a. Jumlah Lektor Kepala 25,75%	a.	Jumlah Lektor Kepala	a.1. Melakukan pemetaan jenjang karir fungsional akademis. a.2. Membuat skema percepatan kenaikan jenjang fungsional akademis melalui sistem mentoring. a.3. Melakukan pendirian lembaga khusus yang terkait pengembangan SDM dibawah Rektor.
		b. Jumlah Guru Besar 2,71%	b.	Jumlah Guru Besar	b.1. Melakukan peningkatan jumlah publikasi. b.2. Melakukan perbaikan skema administrasi yang lebih sederhana dan berbasis efisiensi waktu. b.3. Melakukan workshop percepatan Guru Besar yang dilakukan secara rutin bagi Lektor Kepala yang disiapkan. b.4.Melakukan kolaborasi dengan universitas/lembaga lain untuk percepatan pemenuhan persyaratan kualifikasi Guru Besar.
		c. Jumlah Dosen bergelar Doktor 26,81%	c.	Jumlah Dosen bergelar Doktor	c.1. Melakukan skema percepatan program doktor bagi dosen UT yang berkualifikasi gelar master. c.2. Melakukan rekrutmen dosen baru dengan kualifikasi Doktor. c.3. Melakukan skema rekrutmen dosen baru dengan kualifikasi Master dengan kontrak waktu tertentu melanjutkan ke program Doktor. c.4 Melakukan skema Post-Doctoral

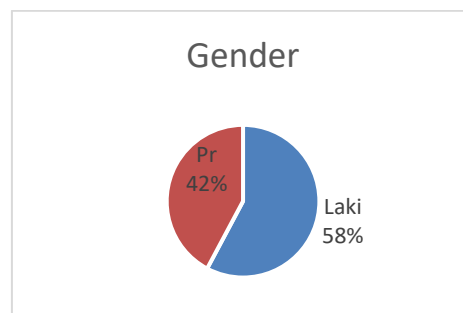
4.2 Hasil Survey Kondisi yang Diharapkan

Terdapat total 109 responden yang telah melakukan pengisian kuesioner mengenai survey kondisi yang diharapkan pada bidang Sumber Daya Manusia. Data responden pengisi survey kondisi yang diharapkan di bidang SDM adalah sebagai berikut:



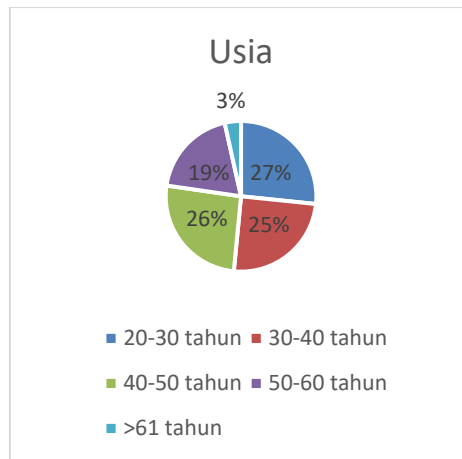
Gambar 54. Grafik Jumlah Orang

Berdasarkan data peran atau posisi bertugasnya di Universitas Terbuka, didapatkan hasil sebesar 83% atau 91 responden merupakan pegawai universitas dan sebesar 17% atau 18 responden merupakan dosen/tenaga pengajar.



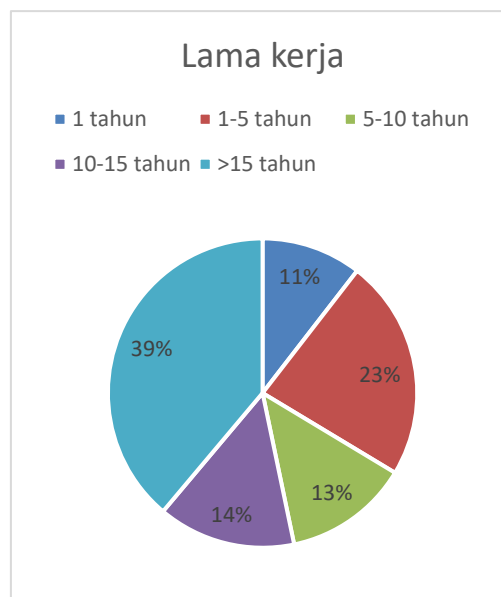
Gambar 55. Grafik Gender

Dilihat dari data jenis kelamin, mayoritas responden dosen dan pegawai Universitas Terbuka merupakan laki-laki dengan jumlah 58% atau 63 responden dan 42% lainnya atau sebanyak 46 responden merupakan perempuan.



Gambar 56. Grafik Usia

Dilihat dari usia 209 responden di Universitas Terbuka yang telah melakukan pengisian survey, usia responden hampir merata di angka 20-60 tahun. Dosen dan pegawai mayoritas berada di usia 30-40 tahun sebesar 27% atau 30 orang, dilanjutkan 20-30 tahun di angka 26% atau 27 orang, 40-50 tahun di angka 25% atau 26 orang, dan 50-60 tahun di angka 19% atau 22 orang. Lainnya merupakan minoritas yakni responden dengan usia >61 tahun sebesar 3% atau 4 orang.



Gambar 57. Grafik Lama Kerja

Dilihat dari lama bekerja atau belajar di Universitas Terbuka, mayoritas responden telah bekerja/belajar di Universitas Terbuka selama lebih dari 15 tahun yaitu sebanyak 39% atau 46 responden. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden adalah pegawai/mahasiswa yang telah lama bekerja/belajar di UT. Sementara responden terbanyak kedua merupakan pegawai/mahasiswa yang telah belajar atau bekerja selama 1-5 tahun yaitu sebanyak 23% atau

21 responden. Kemudian yang ketiga merupakan responden yang telah belajar/bekerja di UT 5-10 tahun dan selama 10-15 tahun dengan jumlah masing-masing 14% atau 17 responden dan 13% atau 15 responden. Dan terakhir adalah responden yang telah bekerja/belajar di UT selama 1 tahun sebanyak 11% atau 10 responden.

4.3 Harapan dosen dan pegawai UT untuk Perbaikan bidang SDM kedepannya.

4.3.1 Harapan Terkait Sumber Daya Manusia yang Mencerminkan Aspek Kualitas.

Mayoritas responden berpendapat bahwa aspek kualitas SDM akan semakin baik apabila SDM mampu mencetak seluruh entitas UT menjadi SDM yang profesional. Cara yang dapat dilakukan adalah menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat (*right man on the right place*). Kriteria yang diperlukan selain kesesuaian pendidikan adalah keterampilan kerja dalam melaksanakan tugas. Disamping mencetak SDM yang lebih mencerminkan kualitas dan profesionalisme, juga disampaikan bahwa SDM UT perlu ditekankan akhlak yang unggul. Selain itu seluruh pimpinan dan staf memiliki rasa jujur, sabar, ikhlas, adil, dan selalu berfikir dan bertindak positif demi kepuasan pelanggan, dengan dilandasi rasa kebersamaan dan kekeluargaan yang mendalam dalam kenyamanan yang bisa menghadirkan ide dan inspirasi terbaik yang bisa diberikan demi kecintaan dan kemajuan UT. Untuk mencapai hal tersebut, kualitas SDM akan baik jika sumber daya manusia direkrut secara terbuka dan sesuai dengan kualifikasi dan kualitas yang dibutuhkan pada tiap divisi unit kerja. Sangat diperlukan SDM yang selektif baik dalam pengisian formasi ASN maupun pejabat. SDM dapat dikembangkan dan diberikan *reward* dengan proses scanning yang mengutamakan *attitude*, disiplin, integritas, inovatif. Kalangan dosen berpendapat bahwa harapannya kedepannya SDM Dosen UT memiliki waktu untuk melakukan tri dharma perguruan tinggi, untuk membaca mengembangkan wawasan dan keilmuannya tidak terlalu dibebani pekerjaan administrasi. Pekerjaan administrasi dikerjakan SDM Tendik, SDM Dosen sebagai pengelola saja sehingga SDM dosen berkualitas. Dari sisi pegawai, terdapat pendapat untuk banyak diberi pelatihan terkait pekerjaannya. Karena kriteria yang diperlukan selain kesesuaian pendidikan adalah keterampilan kerja dalam melaksanakan tugas.

4.3.2 Harapan Responden Terkait Sumber Daya Manusia yang Mencerminkan Aspek Integritas.

Dalam aspek integritas, responden berharap setiap penyelenggara UT menjunjung tinggi etika dan standar profesionalisme. aspek integritas diharapkan memiliki karakter yang mencerminkan kata sesuai perbuatan, menjunjung tinggi nilai-nilai yang ditetapkan dalam organisasi. Pendapat lain menyatakan seluruh pimpinan dan staf memiliki rasa jujur, sabar, ikhlas, adil, dan selalu berfikir dan bertindak positif demi kepuasan pelanggan, dengan dilandasi rasa kebersamaan dan kekeluargaan yang mendalam dalam kenyamanan yang bisa menghadirkan ide dan inspirasi terbaik yang bisa diberikan demi kecintaan dan kemajuan UT. Hal ini ditujukan agar sumber daya manusia lebih mencerminkan integritas untuk mewujudkan visi dan misi universitas. Dan untuk mencapainya perlu dibekali dengan penanaman dalam diri tiap SDM untuk lebih mengutamakan tujuan organisasi dalam melakukan pekerjaan. Pendapat lain menyatakan harus ada evaluasi terhadap setiap penilaian kinerja, jadi nilai yg diberikan betul-betul sesuai dengan kondisi yg terjadi.

4.3.3 Harapan Terkait Sumber Daya Manusia yang Mencerminkan Aspek Inovasi.

Harapan responden terkait pengelolaan Sumber Daya Manusia yang mencerminkan aspek inovasi agar dapat meningkatkan kualitas produk, sistem, dan layanan UT mendorong inovasi pada segala bidang kegiatan. Dalam hal inovasi diharapkan SDM mampu menciptakan hal yang baru dalam upaya efisiensi pekerjaan, salah satu cara dengan memanfaatkan teknologi digital dan internet di segala bidang. Karena aspek inovasi merupakan syarat penting dalam menghadapi tantangan. Kedepan diharapkan memiliki kemampuan inovasi sehingga mampu bertahan ditengah persaingan. Untuk itu, SDM harus mempunyai keilmuan, inovatif dan kreatifitas dalam mengelola pekerjaan sesuai basis pendidikan dan keahlian. Sehingga UT perlu melatih SDM untuk selalu bisa mengembangkan potensi diri dengan didukung dengan hal yang bisa meningkatkan potensi diri. Khususnya, agar dosen dan tenaga kependidikan meningkatkan keterampilan menggunakan media teknologi/digital dalam pekerjaannya. Masukan lain menyatakan bahwa sebaiknya ke depan adanya *reward* yang bagus bagi pegawai yang mempunyai inovasi yang manfaatnya baik untuk organisasi.

4.3.4 Harapan Terkait Pengelolaan Sumber Daya Manusia yang Mencerminkan Aspek Aksesibilitas

Terkait aksesibilitas, mayoritas responden berharap agar seluruh program UT dapat di akses semua pihak yang membutuhkan tanpa terkendala tempat dan waktu. Akses yang dimaksud dapat akses berupa Informasi, kemudahan sekolah, beasiswa diberikan merata baik untuk dosen maupun tendik dipusat/daerah. Informasi mengenai SDM dapat dilihat melalui website UT sehingga dapat diakses oleh tiap civitas akademika. Sehingga sudah sebaiknya ditingkatkan untuk selalu memberikan kemudahan dalam akses yang memang sesuai dengan kepentingan dan wewenang masing-masing.

4.3.5 Harapan Terkait Sumber Daya Manusia yang Mencerminkan Aspek Relevansi

Mayoritas responden berpendapat bahwa SDM yg ditempatkan setiap bagian harus betul2 relevan dengan bidang yg akan dikerjakan, yakni agar SDM UT dapat dibutuhkan/digunakan masyarakat karena keahliannya dengan pengetahuan yang terkini. Untuk hal tersebut penempatan dan pemberian tugas kepada personil sesuai dengan basis ilmu dan keahlian. Selain itu pendapat lain menyatakan aksesibilitas terhadap informasi memungkinkan SDM relevan dengan tuntutan organisasi dan/atau perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

4.3.6 Harapan Terkait Pengelolaan Sumber Daya Manusia yang Mencerminkan Aspek Akuntabilitas

Mayoritas responden berpendapat bahwa penyelenggaraan seluruh program UT sudah semestinya dilakukan dengan efektif dan efisien sehingga dapat dipertanggungjawabkan secara transparan. Aspek akuntabilitas pada SDM dapat berupa pengelolaan SDM yang dapat di pertanggung jawabkan, semenjak rekrutmen sampai dengan menjadi pegawai yang berkinerja sesuai yang diharapkan, dalam arti jika memerlukan pembinaan, pelatihan dan peningkatan kualifikasi pendidikan dapat difasilitasi. SDM bertanggung jawab yang pekerjaanya dapat dinilai oleh orang lain termasuk atasannya. Di sisi lain, SDM harus mampu mencegah dirinya melakukan penyalahgunaan kekuasaan dan kewenangan dan mampu mengakomodir terwujudnya visi, misi dan tujuan organisasi secara lebih baik, efektif, efisien.

4.3.7 Harapan Terkait Sumber Daya Manusia Supaya Lebih Baik dalam Memahami Kebutuhan.

Mayoritas responden berpendapat agar pengelolaan Sumber Daya Manusia supaya lebih baik dalam memahami kebutuhan yang dapat mensejahterakan pegawai UT. Harapan tersebut meliputi:: a) SDM UT memiliki keinginan untuk mengembangkan diri melalui pendidikan lanjut, pelatihan-pelatihan, seminar dsb; b) lebih baik dalam menanggapi kebutuhan mutasi; c) lebih baik dalam memahami kebutuhan yang dapat mensejahterakan pegawai UT; dan d) untuk merekrut Sumber Daya Manusia yang sesuai dengan kebutuhan dan memberikan pelatihan kepada Sumber Daya Manusia yang ada guna melengkapi kebutuhan yang perlukan dengan mempertimbangkan kelayakan dan kepatutan. Untuk lebih peka terhadap kebutuhan pegawainya, UT Pusat maupun daerah dapat secara terbuka menampung aspirasi sdm melalui survey atau instrumen lainnya.

4.3.8 Harapan Terkait Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Penyediaan Fasilitas di Kampus.

Fasilitas kampus dibutuhkan agar membuat civitas akademika nyaman bekerja, belajar maupun mengajar di UT. Maka sudah semestinya Kantor menyediakan kelengkapan sarana prasarana yang memadai, kamar mandi, tempat ibadah, tempat olah raga. Pemberian fasilitas kampus ini tentu seharusnya memperhatikan kebutuhan dasar manusia nya, baik sebagai mahasiswa, mitra, dan pegawai sehingga semua pihak merasa nyaman

4.3.9 Harapan Terkait Kemudahan dalam Memperoleh Informasi di Bidang SDM

Responden berpendapat bahwa bagian SDM harus mempermudah setiap pegawai dalam memperoleh informasi pengembangan karir. Untuk itu Pengelolaan SDM di UT sudah dikelola dengan profesional, antara lain dengan penggunaan aplikasi sistem informasi kepegawaian (SIMPEG) yang berisi informasi lengkap pegawai dengan data terupdate. Data tersebut dapat diakses dengan mudah oleh setiap pegawai, dan memudahkan pula dalam mencari informasi dasar (nama lengkap gelar, tgl lahir dan jabatan saat ini) tiap pegawai oleh pegawai lain/pimpinan memperoleh informasi. Untuk mendukung aplikasi yang sudah ada perlu disosialisasikan penggunaannya pada pihak2 UT daerah yang belum mengenalinya. Masukan pendapat lain menyatakan bahwa UT dapat memaksimal email untuk mahasiswa agar semua informasi dapat dikirim ke email mahasiswa tersebut. UT memberikan fasilitas kuota internet

kepada seluruh pegawainya dalam rangka memberikan pelayanan kepada mahasiswa secara optimal yang tidak mengenal waktu harapan.

4.3.10 Harapan Terkait Fasilitas yang Disediakan Agar Sesuai dengan Jenis Pelayanan yang Diberikan.

Dalam hal ini responden berpendapat bagian SDM harus mempermudah setiap pegawai dalam memperoleh informasi, serta penyampaian yang proposional sesuai kebutuhan. SDM perlu memberikan informasi yg akurat, cepat dan akurat sehingga bermanfaat bagi masyarakat yg membutuhkan. Pada pelaksanaannya responden berpendapat Pengelolaan SDM mudah diakses dengan mudah pada laman Universitas. Informasi yang rinci dan detail dapat diperoleh oleh pegawai di UPBJJ dari 1 sumber yang ditetapkan. Penggunaan aplikasi sistem informasi kepegawaian (SIMPEG) yang berisi informasi lengkap pegawai dengan data terupdate. Sehingga perlu dijaga dan ditingkatkan kualitasnya.

4.3.11 Harapan Terkait Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Memfasilitasi Kritik dan Saran.

Responden berpendapat pemenuhan fasilitas hendaknya dilakukan melalui perencanaan yang baik sehingga menghasilkan fasilitas yang sesuai dengan jenis layanan. Fasilitas yang dikembangkan dengan memanfaatkan teknologi, simple, mudah diakses, dan tidak banyak aplikasi. Masukan lain menyatakan fasilitas yg diberikan harus uptodate serta sarana dan prasarana disediakan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi staf.

4.3.12 Harapan Terkait Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Hal Kepedulian Terhadap Kritik dan Saran.

Mayoritas responden berpendapat untuk penyampaian kritik dan saran hendaknya dapat difasilitasi dan ditanggapi dengan bijak. Dan bagian SDM harus selalu memberikan kesempatan kepada setiap pegawai untuk mengemukakan kritik & saran. Responden menyatakan bahwa selama ini fasilitas sudah sangat baik, dan akomodatif sehingga ke depan terus dipertahankan dan ditingkatkan. Demokratis menjadi instrumen yang dibutuhkan untuk fasilitasi kritik dan saran, beberapa masukan diantaranya adalah disediakan saluran khusus untuk menampung kritik dan saran seperti survei secara berkala untuk mengetahui saran serta kritikan terhadap SDM, atau perlu adanya forum curah pendapat pegawai.

4.3.13 Harapan Terkait Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Kecepatan Merespon Keluhan

Mayoritas responden berharap SDM semakin peduli terhadap kritik dan saran. Saran dan kritik yang sifatnya untuk perbaikan harus ditindaklanjuti secara objektif. Salah satu masukannya adalah harus ada lembar respons terhadap kritik yang dapat diakses oleh pemberi kritik dan orang lain. Interaksi atau komunikasi yang inten merupakan salah satu media untuk menumbuhkembangkan kepedulian

4.3.14 Harapan Terkait Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Kecepatan Merespon Keluhan

Mayoritas responden berharap UT membuka *channel-channel* Interaksi atau komunikasi merupakan instrumen untuk merespon dengan cepat, dibuatkan seperti HALO UT untuk menyampaikan masukan. Selain itu juga perlu ditunjuk penanggung jawab khusus, dan dibuat adanya staf yang menanganinya secara khusus per daerah, utamanya UT pusat agar ada bagian khusus menangani UPBJJ untuk merespon keluhan di daerah.

4.3.15 Harapan Terkait Pengelolaan Sumber Daya Manusia Terkait Aspek Keuangan yang Bersifat Transparan dan Akuntabel.

Beberapa responden menyatakan Pengelolaan Keuangan selama ini sudah transparan. Tetapi transparansi dan akuntabilitas tetap perlu dipertahankan atau ditingkatkan. Pengelolaan aspek keuangan yang bersifat transparan dan akuntabel dapat lebih bersih dan dapat dipertanggungjawabkan secara benar. Pelaporan pertanggungjawaban keuangan dilakukan secara transparan dan akuntabel dengan kejadian yang sesungguhnya. Diantara masukan terkait keuangan adalah Pengelolaan keuangan yang terbuka dalam penyampaian informasi atau aktivitas yang dilakukan dan dapat dipertanggung jawabkan. Untuk itu diperlukan SDM yang profesional dan berintegritas. setiap SDM harus bertanggungjawab atas tiap penggunaan anggaran. Cara lainnya adalah Mengembangkan Manisku yang sudah ada, ditambah mengikuti aturan terbaru dan memudahkan pekerjaan dan pencatatan transaksi dan merekam dokumen dan meninggalkan jejak digital; kemudian harus dikelola sesuai peraturan secara tertib, efisien, ekonomis, efektif transparan, dan tanggung jawab dengan memperhatikan rasa keadilan dan kepatutan. Di sisi lain juga ada masukan untuk adanya laporan keuangan per semester.

4.3.16 Harapan Terkait Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Pemberian Layanan yang Cepat dan Tanggap.

Setiap pegawai memiliki keluhan yg harus direspon dengan bijak oleh bagian SDM. SDM dinilai memahami pengelolaan SDM terkait dengan pemberian layanan cepat dan selalu tanggap dalam melayani mahasiswa dan mitra. Sumber Daya Manusia sudah memberikan layanan yang cepat dan tanggap serta tetap diharapkan menjawab layanan tersebut cepat selesai dan tidak berlarut-larut. Beberapa masukan terkait perbaikan layanan adalah Harus ada timeline pengelolaan layanan. ada SOP yang baku dan dipatuhi. Seperti membuat aturan baku berapa lama keluhan harus diselesaikan dan dipatuhi oleh seluruh unit baik pusat maupun daerah dan alur penanganan keluhan terekam/adanya jejak digital. Selain itu SDM diberikan pelatihan *service excellence, public speaking*, dalam upaya meningkatkan kemampuan dan kepekaan dalam melayani sehingga dapat memberikan layanan yang cepat tanggap. Dan SDM juga diharapkan memberikan informasi secara personil.

4.3.17 Harapan Terkait Pengelolaan Sumber Daya Manusia Mendukung Kebutuhan dalam Hal Teknologi.

Mayoritas responden berharap SDM yang memiliki kemampuan dalam beradaptasi di era digital 4.0 agar semua perkembangan teknologi dapat disampaikan pada semua pegawai sehingga ketika teknologi itu diterapkan di aktivitas kerja semua pegawai dapat menggunakannya. Untuk itu diharapkan rasa sama-sama saling terbuka dan menerima perkembangan teknologi yang akan mendukung SDM dalam tiap pelaksanaan pekerjaan. Selain itu juga harus selalu ada pengecekan atau pemeriksaan secara berkala teknologi yang digunakan dan teknologi yang berkembang.

4.3.18 Harapan Secara Keseluruhan Terkait Pengelolaan Sumber Daya Manusia.

Mayoritas responden berharap pengelolaan SDM di masa yang akan datang lebih baik lagi, dengan tetap memperhatikan transparansi, partisipasi dan akuntabilitas, dan pengelolaan Sumber Daya Manusia lebih meningkatkan kualitas program dan layanannya untuk mendukung pencapaian tujuan dan target universitas, pengelolaan SDM yang dikembangkan dengan memanfaatkan seluruh fasilitas teknologi yang tersedia, mengembangkan aplikasi dan aturan yang baik. Pengelolaan SDM dapat mudah diakses semua pegawai Pengelola SDM berupaya untuk menginternalisasi budaya kerja organisasi kepada staf. Beberapa masukan terkait pendidikan dan pelatihan adalah: a) Diterapkan berbagai pelatihan yang dapat

menciptakan SDM yang handal. b) membuka kesempatan yang luas untuk sekolah dan mengembangkan bakat, beasiswa merata antara dosen dan tendik baik di Pusat maupun di daerah, dan c) Pengelolaan SDM harus merata bagi seluruh pegawai demi peningkatan karir. Harus ada *career path* pegawai harus lebih jelas.

4.3.19 Harapan Terkait Penilaian Positif Pengelolaan Sumber Daya Manusia di Masa Mendatang.

Harapan responden terkait penilaian positif pengelolaan Sumber Daya Manusia dimasa mendatang diantaranya adalah: a) Keluhan SDM dapat segera direspon oleh pimpinan; b) Peningkatan karir pegawai belum terencana dengan baik, lebih bisa ditingkatkan; c) lebih dan meningkatkan dan mengedepankan aspirasi dan jenjang pendidikan (S2 dan S3); d) keterampilan dan keahlian pegawai terus ditingkatkan dengan pelatihan² yang intensif; e) Adanya perekrutan SDM setiap tahun untuk menggantikan staf yang sudah pensiun; f) SDM dapat mengikuti perkembangan yang terjadi sehingga organisasi tidak tertinggal.

BAB 5. REKOMENDASI

5.1 Rekomendasi Bidang Sumber Daya Manusia

Dalam rangka mewujudkan transformasi yang berstatus Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Layanan Umum (PTN-BLU) menuju Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTN-BH) mengharuskan UT untuk mengevaluasi serta memetakan sumber daya manusia (SDM) perguruan tinggi berdasarkan pemenuhan standar sumber daya manusia (SDM) pada pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Standar tersebut meliputi standar minimal sumber daya manusia pembelajaran, standar minimal sumber daya manusia penelitian dan standar minimal sumber daya manusia pengabdian kepada masyarakat sesuai aturan Permendikbud bab II pasal 7 ayat 2 tahun 2020. Perubahan lingkungan eksternal strategis itu menuntut UT menjadi perguruan tinggi yang lebih cekatan (*agile organization*) dan selalu belajar (*learning organization*), sehingga mampu melakukan inovasi dan adaptasi. Dalam bidang SDM, diharapkan dapat mendukung kemajuan UT. Diantaranya adalah melalui a) pembentukan SDM berkompetensi handal di bidang keahlian utama yang dapat disyaratkan dalam rekrutmen ataupun dibentuk melalui berbagai pelatihan dan pengembangan SDM yang difasilitasi oleh universitas. b) Pengembangan *human resource information system* (HRIS) yang selalu update informasi mengenai SDM secara personal dan terpercaya. Dari sistem tersebut, SDM juga dapat mengajukan pelatihan yang dibutuhkan, penelitian maupun pengabdian masyarakat dan lainnya, yang juga dapat menambah *value added* bagi universitas. c) Keberhasilan menjalankan roadmap *human capital* yang melingkupi sistem rekrutmen, pengembangan dan *retirement*, serta d) menyediakan pengajar yang berkualitas dengan kepakaran di bidang dengan peningkatan jumlah dosen lektor kepala, guru besar, dan dosen yang bergelar doktor.

5.2 Alokasi Anggaran

Berdasarkan dokumen rencana peralihan Universitas Terbuka tahun 2021-2025, kebutuhan serta alokasi pendanaan bidang sumber daya manusia diperkirakan membutuhkan dana sebesar Rp 901.257.787.262 yang dialokasikan dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 10. Alokasi Anggaran Roadmap Sumber Daya Manusia

No	Roadmap	2021	2022	2023	2024	2025	Jumlah Total Anggaran
1	Sumber Daya Manusia	168.418.041.260	173.933.389.203	179.795.727.628	186.107.735.285	193.002.893.886	901.257.787.262

Tabel 11. Alokasi Anggaran Berdasarkan Analisis Manajemen Resiko

Aktivitas	Resiko	Total Resiko	Total Prosentase	2021	2022	2023	2024	2025
Rekrutmen SDM	Sistem rekrutmen SDM tidak menyediakan informasi yang akurat	18	31%	52.209.592.791	53.919.350.653	55.736.675.565	57.693.397.938	59.830.897.105
	Kapasitas sistem SDM kurang memadai	19						
	Sistem SDM tidak menyediakan informasi yang cukup dalam menentukan kandidat yang tepat	13						
Pengembangan SDM	Sistem tidak menyediakan opsi pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan dalam menyelesaikan pekerjaan	12	26%	43.788.690.728	45.222.681.193	46.746.889.183	48.388.011.174	50.180.752.410
	Sistem tidak memiliki pencatatan kinerja pelatihan dan pengembangan pegawai	15						



Aktivitas	Resiko	Total Resiko	Total Prosentase	2021	2022	2023	2024	2025
	Sistem pelatihan dan pengembangan tidak up to date	14						
Kompensasi	Pemberian kompensasi tidak disesuaikan dengan pencapaian kinerja individu	15	28%	47.157.051.553	48.701.348.977	50.342.803.736	52.110.165.880	54.040.810.288
	Sistem kompensasi tidak mampu mencatat kinerja individu secara rinci	15						
	Sistem kompensasi tidak dapat meningkatkan efektifitas kinerja individu	14						
Pensiun	Tidak memiliki sistem atau program pensiun yang jelas bagi dosen/pegawai	11	15%	25.262.706.189	26.090.008.380	26.969.359.144	27.916.160.293	28.950.434.083
	Penggunaan sistem perencanaan pensiun menurun dari waktu ke waktu	13						

Anggaran perlu dialokasikan untuk setiap risiko, kelemahan dan tantangan yang disusun. Anggaran ini digunakan untuk menjalankan rencana aksi guna merealisasikan capaian dari masing masing target. Besarnya anggaran disesuaikan dengan besarnya risiko yang ditanggung serta kegiatan yang melingkupinya. Hasil analisis manajemen risiko menunjukkan resiko terbesar terletak di rekrutmen sehingga proporsi pengalokasian dana juga akan disesuaikan dengan kebutuhan rekrutmen yang mencapai 59, 8 miliar. Dana ini nantinya digunakan untuk penyediaan sistem yang akurat pada proses rekrutmen UT dimulai dari input data, dari alur perekrutan, seleksi (administrasi, wawancara, atau bahkan tes kesehatan), sampai pengambilan keputusan dalam penentuan lolos atau tidaknya kandidat. Perlu juga dilakukan antisipasi kurangnya kapasitas sistem dengan penyediaan server dengan kapasitas yang lebih besar, atau dengan perawatan (*maintenance*) sistem yang sudah ada secara berkala.

Anggaran bidang SDM yang terbesar kedua adalah terkait kompensasi pegawai yakni sebesar 54 miliar. Penetapan sistem kompensasi berbasis kinerja individu perlu dilakukan dalam meningkatkan motivasi kerja dan performa pegawai. Selain itu dana juga dapat digunakan untuk kegiatan monitoring dan evaluasi secara berkala terkait kinerja individu yang berimbas pada pemberian kompensasi. Data yang ada dalam sistem HRIS (*human resource information system*) dapat dijadikan dasar dalam proses penetapan kompensasi dengan skema dan alur proses yang sesuai.

Anggaran yang dibutuhkan bidang SDM selanjutnya adalah terkait pengembangan kualitas dan kapasitas pegawai yakni sebesar 50,2 miliar. Anggaran ini digunakan untuk penambahan opsi pelatihan dan pengembangan SDM dalam sistem serta mekanisme pengembangan SDM yang disesuaikan dengan kebutuhan dan tanggung jawab jabatan. Pemberian opsi ini dimungkinkan dengan melakukan updating data secara berkala, atau dilakukan melalui skema pengajuan secara pribadi dari akun pribadi pegawai yang memang merasa membutuhkan pelatihan dan pengembangan sesuai bidang tugasnya. Setelah pelatihan dilangsungkan pun jika memungkinkan dapat dilaporkan menggunakan sistem dengan menu pelatihan yang sudah diatur tersendiri. Dengan demikian, secara tidak langsung akan terjadi *knowledge transfer* dari pegawai yang mengikuti pelatihan yang dapat dijadikan sebagai dasar pengambilan keputusan organisasi. Untuk dapat melaksanakan pengembangan pelatihan tersebut diperlukan anggaran untuk updating sistem pelatihan dan pengembangan secara berkala, proses *maintenance* sistem diperlukan agar kapasitas sistem pelatihan dapat berjalan dengan maksimal dan tidak mengalami gangguan yang berarti.



Anggaran yang relatif kecil dibandingkan sub kebutuhan anggaran lainnya di bidang SDM adalah untuk persiapan dana pensiun sebesar hampir 30 miliar. Proses perencanaan skema pensiun perlu mulai dilakukan dengan melakukan pemrograman sistem pensiun bagi dosen dan pegawai. Dana data digunakan untuk upgrading sistem pensiun yang harus dipikirkan dan dipersiapkan. Selain itu sosialisasi penggunaan sistem perencanaan pensiun, persiapan dan perencanaan tutorial dan skema pensiun juga, terlebih terkait hal administratif yang perlu dipersiapkan jauh hari sebelum mengajukan pensiun. Melalui rancangan anggaran ini, diharapkan dapat mensupport pengelolaan sumber daya manusia di UT yang sesuai dengan standar pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi.



DAFTAR PUSTAKA

- Al Damoe, F. M., Hamid, K., & Sharif, M. (2017). The mediating effect of organizational climate on the relationship between HRM practices and HR outcomes in the Libyan public sector. *Journal of Management Development*, 36(5), 626–643. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2015-0055>
- Chandrasekaran, A., & Mishra, A. (2012). Task design, team context, and psychological safety: An empirical analysis of R&D projects in high technology organizations. *Production and Operations Management*, 21(6), 977–996. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2012.01329.x>
- Mabey, C., & Zhao, S. (2017). Managing five paradoxes of knowledge exchange in networked organizations: new priorities for HRM? *Human Resource Management Journal*, 27(1), 39–57. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12106>
- Phillips, S. P., & Dalgarno, N. (2017). Professionalism, professionalization, expertise and compassion: a qualitative study of medical residents. *BMC Medical Education*, 17(1), 1–7. <https://doi.org/10.1186/s12909-017-0864-9>
- Schlosser, F., Zinni, D., & Armstrong-Stassen, M. (2012). Intention to unretire: HR and the boomerang effect. *Career Development International*, 17(2), 149–167. <https://doi.org/10.1108/13620431211225331>