

# PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MASA PANDEMI COVID-19

**Agus Joko Purwanto**  
**Mailani Hamdani**  
**Nadia Nurani Isfarin**  
**Etty Susanty**

## **A. Pendahuluan**

UT didirikan tahun 1984 dengan Keppres nomor 41 tahun 1984. UT didirikan dengan misi untuk memberikan layanan pendidikan tinggi kepada lulusan SLTA yang tidak memiliki kesempatan untuk kuliah di perguruan tinggi tatap muka, peningkatan kompetensi guru, dan masyarakat yang memerlukan peningkatan kompetensi melalui Pendidikan tinggi. Keppres 41/1984 tersebut juga memberikan mandat kepada UT untuk membuka akses Pendidikan tinggi kepada warga negara yang kurang mampu secara ekonomi, tidak memiliki waktu yang cukup, keterbatasan geografis, dan hambata usia.

Sejak didirikan, UT terus mengalami perkembangan seperti perkembangan jumlah mahasiswa, jumlah program studi, teknologi yang digunakan, strategi pembelajaran, dan jangkauan. Perubahan tersebut membawa konsekuensi perubahan pada strategi, sumberdaya manusia, mitra kerja, dan tata Kelola.

Jika dibandingkan dengan perguruan tinggi tatap muka (PTTM), perubahan pada PT jarak jauh (PTJJ) lebih kompleks. Kompleksitas PTJJ dibentuk oleh kombinasi antara jumlah mahasiswa yang besar, proses bisnis, jangkauan geografis, dan kepemilikan sumber daya.

Dalam konteks SDM, kompleksitas dan karakteristik PTJJ menjadi pembeda antara manajemen SDM PTJJ dan PTTM. UT juga memiliki unit program belajar jarak jauh (UPBJJ) sebagai kantor daerah yang bertugas melayani mahasiswa di daerah. UT Pusat melaksanakan

fungsi utama sebagai pengambil kebijakan, mengelola data mahasiswa dan sumberdaya, produksi bahan ajar dan bahan ujian, dan melakukan monitoring dan evaluasi kebijakan.

Perubahan tersebut membawa konsekuensi UT harus mengubah strategi pelaksanaan mandat UT dalam membuka akses Pendidikan tinggi. Pada awal UT didirikan, layanan pembelajaran UT menggunakan media cetak, radio, televisi, korespondensi, dan dikombinasikan dengan tutorial tatap muka. Didorong oleh perkembangan teknologi komunikasi, transportasi dan komputer, UT kemudian melakukan transformasi layanan. Pelayanan dan proses manajemen yang sebelumnya menggunakan mesin-mesin atau teknologi analog seperti untuk pencetakan, produksi bahan ajar, layanan pembelajaran, tata kelola dan pengolahan data, digantikan dengan teknologi jaringan dan digital. Transformasi tersebut membawa konsekuensi pada perubahan proses bisnis UT. Transformasi proses bisnis tersebut membawa dampak pada perubahan jumlah dan kompetensi SDM UT.

Sejak didirikan, UT tidak didesain menjadi organisasi yang memiliki sumberdaya sendiri. Saat UT didirikan, sampai saat ini, SDM UT bukan hanya yang tercatat di UT, namun juga melibatkan banyak sekali SDM dari luar UT. SDM dari luar UT bertugas untuk membantu UT sebagai penulis soal, penulis bahan ajar, pembimbing, tutor, dan sebagainya. Dengan demikian UT merupakan jaringan kontrak (*a nexus of contract*) dengan berbagai pihak. Oleh karena itu kebutuhan, kualifikasi, dan kompetensi SDM UT sebagian berbeda dengan SDM tatap muka.

Pada awal tahun 1990-an UT mulai mengadopsi komputer dan kemudian pada awal tahun 2000 UT mulai mengadopsi internet untuk pembelajaran. Saat ini, semua proses bisnis UT sudah menggunakan teknologi jaringan dan sebagian sudah melakukan otomasi baik untuk layanan akademik maupun nonakademik. Perubahan ini menyebabkan bidang SDM juga perlu melakukan penyesuaian komposisi, kualifikasi, dan kompetensi.

Tulisan ini akan mendeskripsikan bagaimana UT mengelola perubahan lingkungan dengan melakukan perubahan komposisi, kompetensi, dan mitra pemenuhan dan pengembangan SDM.

## **B. Perkembangan UT**

Sejak awal didirikan tahun 1984, UT memiliki kantor pusat dan kantor layanan daerah. Unit unit yang ada pada waktu UT didirikan meliputi Rektorat, Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ), empat Fakultas, dua Biro, Pusat Penelitian dan Abdimas, Pusat Produksi Media Pendidikan, Informatika, dan Pengelolaan Data, dan Pusat Pengelolaan Pengujian.

Dari unit-unit yang ada terlihat SDM yang dibutuhkan UT saat itu, yaitu dosen, tenaga administratif dan orang-orang yang memiliki keahlian dalam produksi media, pengelolaan data dan informatika dan pengujian. Pada waktu itu bahan ajar, bahan ujian, dan dokumen-dokumen masih berbentuk kertas. Keahlian SDM belum spesifik namun masih umum. Dengan demikian pada tahap awal kompetensi SDM UT masih bersifat umum. SDM UT banyak melibatkan pula SDM dari perguruan tinggi lain menjadi kepala UPBJJ dan pejabat UT.

Menurut Setijadi (Said, 2007), tahap awal UT adalah mempertahankan hidup dan konsolidasi organisasi. Belum ada pembagian tugas yang spesifik. Setijadi menambahkan bahwa UT memilih strategi sebagai universitas pengelola. Dampak pilihan kebijakan ini, tidak ada staf yang boleh melanjutkan studi kecuali pada bidang yang mendukung UT sebagai PT Pengelola yaitu Jurusan Ilmu Komputer dan Jurusan Teknologi Pendidikan. Tugas staf UT adalah mengelola UT, bukan menulis bahan ajar atau bahan ujian.

Pada tahun-tahun awal berdiri UT, masih dalam tahap *trial and error*, sehingga masih banyak kesalahan dalam pengelolaan UT. Untuk memperbaiki kinerja, UT intensif melakukan pelatihan dan peningkatan keterampilan staf di dalam dan luar negeri dengan beasiswa dari *International Development Research Centre* (IDRC) dan *U.S.*

*Agency for International Development* (USAID). Kesejahteraan staf juga ditingkatkan.

Seiring dengan perkembangan kebijakan UT, pengembangan SDM UT makin tertata. Pada akhir tahun 1998 UT membangun visi sebagai Pusat Unggulan PTJJ. Visi ini menjadi tonggak konsolidasi UT selanjutnya. Oleh Rektor IV, Prof Atwi Suparman, untuk mencapai visi tersebut, UT menetapkan mengadopsi prinsip-prinsip *International Organization for Standardization* (ISO).

Pada perkembangan selanjutnya, teknologi informasi dan komunikasi (TIK) mulai digunakan secara masif. Bahan ajar digital dipadukan dengan bahan ajar cetak, ujian *online* dan pembelajaran *online* digunakan secara masif, walau demikian ujian tulis dan pembelajaran tatap muka tetap dilaksanakan. Implementasi TIK telah mengubah secara mendasar pengelolaan akademik dan non akademik di UT. Perubahan strategi ini telah mengubah secara mendasar cara UT melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.

Perubahan ini berdampak pada munculnya pekerjaan baru yaitu pekerjaan-pekerjaan yang berkaitan dengan TIK dan berkurangnya pekerjaan-pekerjaan yang sifatnya penyimpanan data secara manual dan verifikasi data. TIK telah mengambil alih pekerjaan tersebut. Dampak perubahan tersebut pada SDM adalah terdapat perubahan kompetensi SDM sehubungan dengan perubahan pekerjaan.

Pada masa pandemi Covid-19, UT mengubah secara masif sistem layanan, sistem pembelajaran, sistem ujian dan sistem pengelolaan.

Perubahan tersebut disebabkan oleh tidak diizinkannya pertemuan tatap muka. Kegiatan seperti registrasi, tutorial, dan ujian yang semula dilaksanakan secara tatap muka kemudian dilaksanakan secara *online*. Dalam pengembangan SDM, pandemi Covid-19 telah memaksa UT untuk melakukan inovasi. Kegiatan-kegiatan pelatihan dan tes yang semula dilaksanakan secara tatap muka diubah menjadi *fully online* dan *blended*.

### C. Karakteristik Pendidikan Jarak Jauh

Pendidikan jarak jauh memiliki karakteristik sebagai berikut.

#### 1. Fleksibilitas yang tinggi

Salah satu alasan utama mengapa orang memilih pembelajaran *online* adalah kemampuan untuk menyeimbangkan komitmen pribadi dan sekolah mereka. Dalam kebanyakan kasus, mahasiswa yang memilih pendidikan *online* memiliki komitmen yang tidak dapat ditunda. Mahasiswa membutuhkan kebebasan dalam merencanakan kapan mereka akan menghadiri kuliah dan menyelesaikan tugas. Selain itu, *e-learning* memungkinkan ritme belajar yang tidak bergantung pada mahasiswa lain, sehingga seseorang dapat mempercepat atau memperlambat tergantung pada kemampuan dan komitmennya.

#### 2. Semua materi pembelajaran ada di satu tempat

Dalam pembelajaran *online*, materi pembelajaran disediakan setiap saat. Institusi berkewajiban menyediakan materi pembelajaran yang diperlukan mahasiswa agar lulus ujian dan berhasil menyelesaikan pembelajaran. Materi pembelajaran dapat berupa rekaman kuliah *online*, buku *online*, tes, dan lain-lain. Materi disimpan di *server* sekolah atau dikirim ke email mahasiswa sehingga mereka dapat menggunakan jika memerlukannya. Model ini akan menghemat waktu dan mendukung pembelajaran mandiri.

#### 3. Mahasiswa memiliki kesempatan untuk melakukan pembelajaran tidak secara *real time* (*asynchronous*)

Mahasiswa memilih pembelajarn jarak jauh karena mereka ingin memiliki kebebasan untuk belajar. Hal ini dimungkinkan

berkat karakteristik utama pendidikan *online*, yaitu pembelajaran yang tidak secara *real time* (*asynchronous*). Semua bahan kuliah direkam dan diunggah ke *server*, setelah itu tersedia untuk siswa setiap saat. Bahan kuliah yang direkam dapat dijeda, diputar ulang, atau ditonton ulang, yang memudahkan untuk mengikuti pelajaran dan mempertahankan kecepatan belajar yang diinginkan.

4. Hemat biaya – bagi mahasiswa, pendidikan online jauh lebih terjangkau daripada pendidikan tatap muka

Biaya kuliah lebih rendah terutama karena mahasiswa tidak perlu hadir secara fisik di kelas. Selain itu, tidak ada biaya transportasi, buku, dan makanan yang menyertainya. Pendidikan *online* hanya membutuhkan koneksi internet yang stabil dan laptop (atau bahkan ponsel).

5. Kualitas

Pendidikan jarak jauh mampu menyediakan pendidikan berkualitas tinggi yang memungkinkan mahasiswa memperoleh pengetahuan baru dan diploma serta sertifikat yang diakui secara nasional dan internasional. Perguruan tinggi yang melaksanakan pendidikan *online* menyediakan pendidikan yang didukung oleh dosen dan program studi yang berkualitas. Kualitas adalah alasan mengapa diploma dan sertifikat program *online* dihargai secara nasional dan internasional, baik oleh institusi pendidikan lain maupun pemberi kerja.

Dari lima kualitas PJJ tersebut tampak bahwa SDM UT dituntut untuk memiliki kompetensi manajerial yang tinggi disamping kompetensi akademik yang dimilikinya. SDM UT juga dituntut untuk mampu menyediakan layanan pendidikan tinggi yang berkualitas namun terjangkau serta menyediakan akses

pembelajaran mandiri yang efektif dan terjangkau.

#### **D. Strategi UT ke Depan dan Perubahan Tuntutan SDM**

Dalam rangka mencapai visi “menjadi perguruan tinggi jarak jauh berkualitas dunia,” UT melakukan perubahan strategi. Dalam bidang akademik, UT bermaksud melakukan diferensiasi program studi dan layanan yang masif termasuk membuka program studi internasional. Sedangkan dalam bidang nonakademik UT bertransformasi menjadi PTN BH dan menintegrasikan seluruh sistem layanan pendidikannya dalam wadah *Digital Learning Ecosystems* (DLE).

Beberapa program unggulan dalam pengembangan SDM UT yaitu:

1. Meningkatkan kualitas perencanaan SDM;
2. Mentransformasi dan meningkatkan kompetensi SDM menjadi berkelas internasional;
3. Melaksanakan *roadmap SDM* yang terdiri dari sistem rekrutmen, pengembangan SDM yang berupa *talent pool*, *jenjang karir*, kompetensi, kecukupan jumlah SDM dan system pemensiunan; dan
4. Meningkatkan jumlah, kualifikasi dan kompetensi SDM.

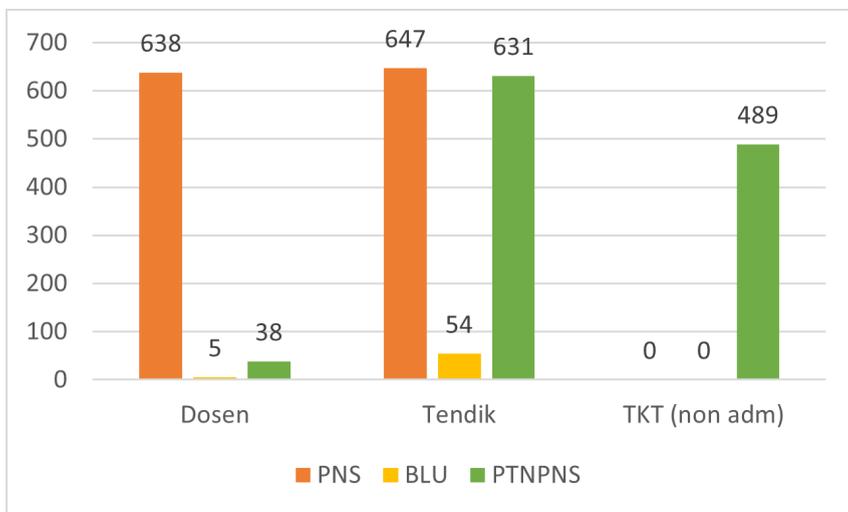
Pada tahap awal pengembangan SDM, UT merumuskan rencana percepatan pengembangan *SDM* unggul dan mengembangkan *Human Resource Information System* (HRIS). Percepatan pemenuhan jumlah SDM unggul dilakukan dengan cara: 1) merekrut SDM unggul yang sudah jadi misalnya merekrut profesor dari perguruan tinggi lain, 2) meningkatkan kualitas SDM yang sudah ada agar lebih produktif, dan 3) memberikan bekal agar SDM UT memiliki jiwa *entrepreneur* dan mampu berkembang dalam lingkungan yang terus berubah.

## E. Kondisi SDM UT

Pegawai UT terdiri atas dosen dan tenaga kependidikan (tendik). Komposisi tendik terdiri dari tenaga administrasi, analis anggaran, analis hukum, analis kepegawaian, analis pengelolaan keuangan APBN, pengelola pengadaan Barang/Jasa, Pengembang Teknologi Pembelajaran, Pranata Komputer, Pustakawan, dan non-administrasi (antara lain pengemudi, tenaga kebersihan, tenaga keamanan, dan teknisi bangunan). Status Pegawai UT terbagi atas Pegawai Negeri Sipil (PNS), Badan Layanan Umum (BLU) dan Pegawai Tetap Non PNS (PTNPNS), dengan rincian sebagai berikut.

### Gambar 1.

*Komposisi Pegawai Universitas Terbuka*



Sumber: Simpeg per 28 Juni 2022

## F. Kompetensi SDM

Tujuan dari peningkatan sistem manajemen SDM adalah untuk mencetak dan meningkatkan kualitas para tenaga dosen dan tenaga kependidikan yang memiliki kompetensi tinggi, komitmen dan kinerja yang unggul melalui penyempurnaan sistem. UT akan menerapkan sistem manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi

(*Competency based human resource management*) sebagai sistem yang objektif dan relevan dalam mengelola dan mengembangkan tenaga dosen dan tenaga kependidikan untuk mendorong pencapaian sasaran, misi, dan visi organisasi.

Implementasi sistem manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi ditandai dengan adanya kamus dan model kompetensi yang telah dimiliki UT. Kompetensi-kompetensi tersebut hasil dari proses pengidentifikasian secara sistimatis dari kajian terhadap visi, misi, strategi, tantangan, nilai-nilai dari Universitas Terbuka, pemikiran-pemikiran dari Rektor dan para Wakil Rektor melalui wawancara secara individual serta persepsi dari para perwakilan pegawai yang dijaring melalui metode *Forced Rank Questionnaire (FRQ)*. Hasil dari semua itu kemudian dianalisa dan diperoleh lima Kompetensi Inti, lima Kompetensi Manajerial dan enam alternatif kompetensi fungsional.

### 1. Kompetensi Inti

Kompetensi inti merupakan perilaku-perilaku yang menjadi persyaratan utama untuk pencapaian sasaran, misi dan visi UT, jika seluruh pegawai mampu memenuhi atau melampaui standard yang ditetapkan. Ada lima kompetensi inti yang wajib dimiliki yakni sebagai berikut.

**Tabel 1.**

*Kompetensi Inti SDM UT*

No	Kompetensi Inti
1.	Integritas ( <i>Integrity</i> )
2.	Inisiatif ( <i>Initiative</i> )
3.	Belajar dan adaptasi ( <i>Learning &amp; Adaptability</i> )
4.	Kerjasama ( <i>Teamwork</i> )
5.	Orientasi untuk berprestasi ( <i>Achievement Orientation</i> )

Sumber: Kamus dan Model Kompetensi Perilaku Universitas Terbuka, 2021

Dalam kerangka pengembangan kompetensi ASN, kompetensi inti tersebut dapat disandingkan dengan kompetensi social-kultural. Kompetensi social-kultural adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan terkait dengan pengalaman berinteraksi dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya, perilaku, wawasan kebangsaan, etika nilai-nilai, moral, emosi, dan prinsip, yang harus dipenuhi oleh setiap pemegang jabatan untuk memperoleh hasil kerja sesuai dengan peran, fungsi dan jabatan.

## 2. Kompetensi Manajerial

Kompetensi ini merupakan kompetensi perilaku yang wajib dikuasai oleh semua dosen dan tenaga kependidikan yang menduduki jabatan struktural atau jabatan yang secara formal mempunyai tanggung jawab terhadap hasil pekerjaan satu orang atau lebih bawahan. Kompetensi manajerial merupakan perilaku-perilaku yang diperkirakan menjadi persyaratan atau standar bagi para pemegang jabatan agar fungsi supervisi atau manajerial menjadi efektif dan secara langsung atau tidak langsung akan mendorong pencapaian prestasi unit kerja dan organisasi. Ada lima kompetensi manajerial yang wajib dikuasai yakni sebagai berikut.

**Tabel 2.**

*Kompetensi Manajerial SDM UT*

No.	Kompetensi Manajerial
1.	Perencanaan dan Pengorganisasian ( <i>Planning &amp; Organizing</i> )
2.	Pemikiran Stratejik ( <i>Strategic thinking</i> )
3.	Pemecahan masalah & pengambilan keputusan ( <i>Problem solving &amp; Decision making</i> )
4.	Dampak dan pengaruh ( <i>Impact and influence</i> )

No.	Kompetensi Manajerial
-----	-----------------------

5.	Pembinaan ( <i>Coaching</i> )
----	-------------------------------

Sumber: Kamus dan Model Kompetensi Perilaku Universitas Terbuka, 2021

### 3. Kompetensi Fungsional

Kompetensi ini merupakan kompetensi yang menjadi ciri khas dari masing-masing rumpun jabatan (*job family*) yang ada di lingkungan UT. Masing-masing rumpun jabatan memiliki sekitar 2 (dua) sampai 3 (tiga) kompetensi fungsional. Pada ranah pengembangan kompetensi ASN, kompetensi fungsional ini dapat disejajarkan dengan kompetensi teknis, yaitu pengetahuan, sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis jabatan.

Pemenuhan standar kompetensi fungsional oleh pegawai, diperkirakan akan mendorong pencapaian prestasi pada masing-masing rumpun jabatan.

**Tabel 3.**

*Kompetensi Fungsional SDM UT*

No.	Kompetensi Fungsional
1.	Kepedulian terhadap keteraturan dan kualitas ( <i>Concern for Order &amp; Quality</i> )
2.	Mencari informasi ( <i>Information Seeking</i> )
3.	Jejaring sosial ( <i>Networking</i> )
4.	Perhatian kepada pemangku kepentingan ( <i>Stakeholder Focus</i> )
5.	Inovasi ( <i>Innovation</i> )
6.	Orientasi bisnis ( <i>Business Acumen</i> )
7.	Analisis masalah ( <i>Problem Analysis</i> )
8.	Pemahaman digital ( <i>Digital Literacy</i> )

Sumber: Kamus dan Model Kompetensi Perilaku Universitas Terbuka, 2021

UT sebagai Perguruan Tinggi Negeri yang menerapkan sistem Pendidikan Tinggi Jarak Jauh (PTJJ) tentunya memiliki keunggulan dosen yang memiliki kompetensi unik bidang PTJJ. Bagi tenaga dosen ada satu kompetensi lagi yang wajib dimiliki yakni kompetensi akademik. Kompetensi akademik dosen UT dikelompokkan menjadi tiga kelompok berdasarkan dosen yakni dosen baru, dosen muda dan dosen senior. Adapun kompetensi akademik dosen UT dalam bidang PTJJ adalah sebagai berikut.

**Tabel 4.**

*Kompetensi Akademik Dosen Baru / Tenaga Pengajar (TP)*

No	Kompetensi Akademik
<b>Bidang PTJJ</b>	
1.	Memiliki pemahaman hakekat PTJJ dan posisinya dalam sistem pendidikan nasional
2.	Profesionalisme dosen dalam sistem PTJJ
3.	Memiliki pemahaman tentang hakekat pembelajaran di Perguruan Tinggi
4.	Memiliki pemahaman isu-isu strategis dalam pendidikan jarak jauh
5.	Memiliki pemahaman isu-isu strategis dalam sistem pembelajaran <i>online</i> terkini
6.	Memahami Konsep sistem pendidikan, dan sistem pendidikan jarak jauh, prinsip-prinsip pembelajaran jarak jauh: Teori dan Praktik
7.	Memahami Prinsip-prinsip pembelajaran jarak jauh: Teori dan Praktik
<b>Bidang Pengembangan Program dan Kurikulum</b>	
8.	Memahami Karakteristik dan etika dosen di Perguruan Tinggi Jarak Jauh
9.	Membantu proses Pengembangan kurikulum dan naskah akademik Program Studi
10.	Membantu merumuskan capaian pembelajaran mata kuliah (CPMK)/kompetensi umum mata kuliah
11.	Membantu melakukan analisis instruksional berdasarkan rumusan capaian pembelajaran mata kuliah (CPMK)

No	Kompetensi Akademik
12.	Membantu memilih metode, media, dan OER untuk pembelajaran
13.	Membantu merancang pembelajaran (GBPP/Rancangan Pembelajaran Semester RPS)
14.	Membantu penyusunan desain & strategi pembelajaran untuk layanan bantuan belajar dalam konteks mata kuliah
<b>Bidang Pengembangan Bahan Ajar dan Layanan Bantuan Belajar</b>	
15.	Membantu penerapan konsep dan prinsip belajar mandiri dalam pengembangan bahan ajar
16.	Membantu penerapan konsep dan prinsip belajar mandiri dalam layanan bantuan belajar
17.	Membantu penerapan konsep dan prinsip pembelajaran orang dewasa, belajar aktif, dan interaktif dalam pengembangan bahan ajar
18.	Membantu menerapkan konsep dan prinsip pembelajaran orang dewasa, belajar aktif, dan interaktif dalam layanan bantuan belajar
19.	Membantu penerapan pemanfaatan media, bahan ajar, dan sumber belajar dalam pengembangan bahan ajar
20.	Membantu penerapan pemanfaatan media, bahan ajar, dan sumber belajar dalam layanan bantuan belajar
21.	Membantu penulisan Bahan Ajar (cetak dan digital) berdasarkan rancangan pembelajaran dan prinsip penulisan bahan ajar
22.	Membantu praktik pembelajaran dalam bentuk layanan bantuan belajar (tutorial, praktik, praktikum)
<b>Bidang Evaluasi Hasil Belajar</b>	
23.	Membantu penilaian dalam pembelajaran
24.	Membantu penyusunan kisi-kisi, instrumen hasil belajar berdasarkan analisis kompetensi
25.	Membantu pemilihan jenis instrumen hasil belajar sesuai kompetensi yang akan diukur
26.	Membantu penyusunan kriteria penilaian sesuai jenis instrumen dan jenis tugas
27.	Membantu pengembangan instrumen asesmen hasil belajar untuk mengukur kompetensi yang telah dirumuskan dalam rancangan

No	Kompetensi Akademik
28.	Membantu pengembangan tugas berdasarkan kisi-kisi, dan prinsip pengembangan tugas yang benar
29.	Membantu penilaian dalam pembelajaran berbasis media ( <i>paper and pencil, online, online proctoring</i> )
<b>Bidang Penelitian, Publikasi, dan Pengaduan kepada Masyarakat</b>	
30.	Membantu dalam penelitian
31	Membantu dalam publikasi
32	Membantu dalam PkM

**Tabel 5.**

*Kompetensi Akademik Dosen Muda / Asisten Ahli (AA)*

No	Kompetensi Akademik
<b>Bidang Pengembangan Program dan Kurikulum</b>	
1.	Membantu proses Pengembangan kurikulum dan naskah akademik Program Studi
2.	Membantu merumuskan capaian pembelajaran mata kuliah (CPMK)/kompetensi umum mata kuliah
3.	Membantu melakukan analisis instruksional berdasarkan rumusan capaian pembelajaran mata kuliah (CPMK)
4.	Membantu memilih metode, media, dan OER untuk pembelajaran
5.	Membantu merancang pembelajaran (GBPP/Rancangan Pembelajaran Semester RPS)
6.	Membantu penyusunan desain & strategi pembelajaran untuk layanan bantuan belajar dalam konteks mata kuliah
<b>Bidang Pengembangan Bahan Ajar dan Layanan Bantuan Belajar</b>	
7.	Membantu penerapan konsep dan prinsip belajar mandiri dalam pengembangan bahan ajar
8.	Membantu penerapan konsep dan prinsip belajar mandiri dalam layanan bantuan belajar
9.	Membantu penerapan konsep dan prinsip pembelajaran orang dewasa, belajar aktif, dan interaktif dalam pengembangan bahan ajar

No	Kompetensi Akademik
10.	Membantu menerapkan konsep dan prinsip pembelajaran orang dewasa, belajar aktif, dan interaktif dalam layanan bantuan belajar
11.	Membantu penerapan pemanfaatan media, bahan ajar, dan sumber belajar dalam pengembangan bahan ajar
12.	Membantu penerapan pemanfaatan media, bahan ajar, dan sumber belajar dalam layanan bantuan belajar
13.	Membantu penulisan Bahan Ajar (cetak dan digital) berdasarkan rancangan pembelajaran dan prinsip penulisan bahan ajar
14.	Membantu praktik pembelajaran dalam bentuk layanan bantuan belajar (tutorial, praktik, praktikum)
<b>Bidang Evaluasi Hasil Belajar</b>	
15.	Membantu penilaian dalam pembelajaran
16.	Membantu penyusunan kisi-kisi, instrumen hasil belajar berdasarkan analisis kompetensi
17.	Membantu pemilihan jenis instrumen hasil belajar sesuai kompetensi yang akan diukur
18.	Membantu penyusunan kriteria penilaian sesuai jenis instrumen dan jenis tugas
19.	Membantu pengembangan instrumen asesmen hasil belajar untuk mengukur kompetensi yang telah dirumuskan dalam rancangan
20.	Membantu pengembangan tugas berdasarkan kisi-kisi, dan prinsip pengembangan tugas yang benar
21.	Membantu penilaian dalam pembelajaran berbasis media ( <i>paper and pencil, online, online proctoring</i> )
<b>Bidang Penelitian, Publikasi, Pengabdian kepada Masyarakat</b>	
22.	Melaksanakan penelitian dasar
23.	Melaksanakan publikasikan pada jurnal akreditasi nasional Sinta kategori yaitu S6, S5,S4,S3, S2 dan S1
24.	Melaksanakan PkM Tingkat lokal baik tatap muka maupun bermedia
<b>Bidang Pengendalian Mutu</b>	
25.	Membantu menulis borang akreditasi dan pengumpulan data

Sumber: Draft Pedoman Pengelolaan Dosen UT 2022

**Tabel 6.**

*Kompetensi Akademik Dosen Senior (Lektor, S3-Lektor, Lektor Kepala, Guru Besar)*

<b>Kompetensi Akademik</b>	
<b>Bidang Pengembangan Program dan Kurikulum</b>	
1.	Melaksanakan proses pengembangan kurikulum dan naskah akademik Program Studi
2.	Melaksanakan perumusan capaian pembelajaran mata kuliah (CPMK)/kompetensi umum mata kuliah
3.	Melaksanakan analisis instruksional berdasarkan rumusan capaian pembelajaran mata kuliah (CPMK)
4.	Melaksanakan pemilihan metode, media, dan OER untuk pembelajaran
5.	Melaksanakan perancang pembelajaran (GBPP/Rancangan Pembelajaran Semester RPS)
6.	Melaksanakan Penyusunan desain & strategi pembelajaran untuk layanan bantuan belajar dalam konteks mata kuliah
<b>Bidang Pengembangan Bahan Ajar dan Layanan Bantuan Belajar</b>	
7.	Melaksanakan penerapan konsep dan prinsip belajar mandiri dalam pengembangan bahan ajar
8.	Melaksanakan penerapan konsep dan prinsip belajar mandiri dalam layanan bantuan belajar
9.	Melaksanakan penerapan konsep dan prinsip pembelajaran orang dewasa, belajar aktif, dan interaktif dalam pengembangan bahan ajar
10.	Melaksanakan penerapan konsep dan prinsip pembelajaran orang dewasa, belajar aktif, dan interaktif dalam layanan bantuan belajar
11.	Melaksanakan penerapan pemanfaatan media, bahan ajar, dan sumber belajar dalam pengembangan bahan ajar
12.	Melaksanakan penerapan pemanfaatan media, bahan ajar, dan sumber belajar dalam layanan bantuan belajar
13.	Melaksanakan penulisan Bahan Ajar (cetak dan digital) berdasarkan rancangan pembelajaran dan prinsip penulisan bahan ajar
14.	Melaksanakan praktik pembelajaran dalam bentuk layananan bantuan belajar (tutorial, praktik, praktikum)

No	Kompetensi Akademik
<b>Bidang Evaluasi Hasil Belajar</b>	
15.	Melaksanakan penilaian dalam pembelajaran
16.	Melaksanakan penyusunan kisi-kisi, instrumen hasil belajar berdasarkan analisis kompetensi
17.	Melaksanakan pemilihan jenis instrumen hasil belajar sesuai kompetensi yang akan diukur
18.	Melaksanakan penyusunan kriteria penilaian sesuai jenis instrumen dan jenis tugas
19.	Melaksanakan pengembangan instrumen asesmen hasil belajar untuk mengukur kompetensi yang telah dirumuskan dalam rancangan
20.	Melaksanakan pengembangan tugas berdasarkan kisi-kisi, dan prinsip pengembangan tugas yang benar
21.	Melaksanakan penilaian dalam pembelajaran berbasis media ( <i>paper and pencil, online, online proctoring</i> )
<b>Bidang Evaluasi Program</b>	
22.	Menganalisis Pengertian, konsep, tujuan, prosedur, dan manfaat evaluasi program
23.	Melaksanakan Pemilihan model evaluasi program yang tepat sesuai dengan tujuan evaluasi
24.	Mengevaluasi program pembelajaran
<b>Bidang Penelitian, Publikasi, dan Pengabdian kepada Masyarakat</b>	
25.	Melaksanakan penelitian Dasar dan Terapan
26.	Melaksanakan penelitian R&D
27.	Mampu mempublikasikan jurnal bereputasi Quartile Q4, Q3, Q2 dan Q1
28.	Melaksanakan PkM tingkat nasional baik tatap muka maupun bermedia
<b>Bidang Pengendalian Mutu</b>	
29.	Menganalisis dan menulis borang akreditasi dan pengumpulan data

Sumber: Draft Pedoman Pengelolaan Dosen UT 2022

Adanya kamus dan model kompetensi bagi tenaga dosen dan tenaga kependidikan akan menjadi panduan dan sumber implementasi menjalankan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia berbasis

kompetensi di Universitas Terbuka. Kompetensi individu dapat juga digunakan sebagai alat seleksi untuk memperoleh tenaga yang potensial sehingga produktivitas UT akan maksimal.

Selain hal tersebut di atas, UT juga turut mengembangkan kompetensi sosial-kultural. Kompetensi social-kultural merupakan pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan terkait dengan pengalaman berinteraksi dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya, perilaku, wawasan kebangsaan, etika, nilai-nilai, moral, emosi dan prinsip yang harus dipenuhi oleh setiap pemegang jabatan untuk memperoleh hasil kerja sesuai dengan peran, fungsi dan jabatan.

### **G. SDM pada PTJJ**

Dalam sebuah organisasi, pengembangan SDM sangat diperlukan karena memiliki pengaruh terhadap perkembangan organisasi itu sendiri. Pengembangan SDM UT dilakukan melalui pelatihan, pendidikan, magang, *coaching*, dan uji kompetensi/sertifikasi/profesi.

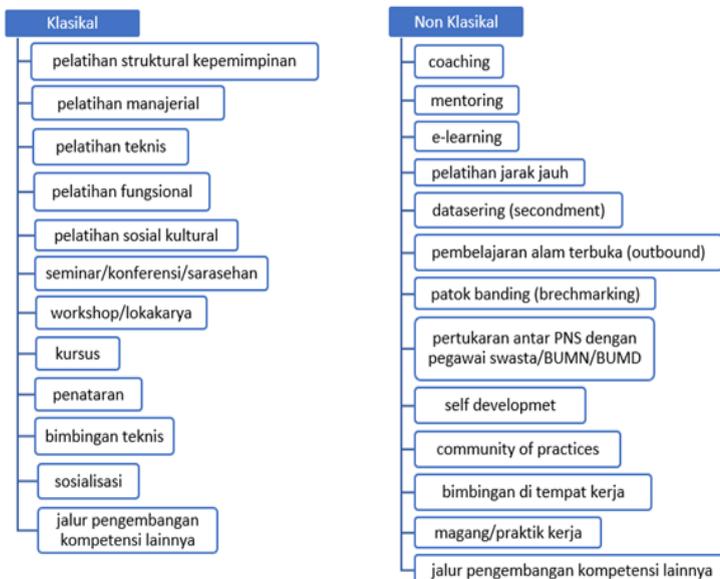
Untuk pengembangan SDM di UT diperlukan program-program pendukung, diantaranya adalah :

1. Program persiapan pendidikan yaitu dengan diadakannya pelatihan Bahasa Inggris, pelatihan penyusunan proposal dan laporan penelitian serta pendampingan.
2. Program persiapan uji kompetensi/sertifikasi/profesi yaitu dengan diadakannya pelatihan mengerjakan Tes Kompetensi Dasar Akademik dan Tes Kompetensi Bahasa Inggris, Pelatihan Teknik Instruksional (PEKERTI), pendampingan bagi peserta uji kompetensi/sertifikasi/profesi, dan bimbingan teknis.
3. Program pengembangan talenta melalui pelatihan kepemimpinan, pelaksanaan magang serta pelatihan mentor bagi peserta magang.

Saat ini, ada 53% SDM UT berstatus sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN). Oleh karena itu pengembangan kompetensi SDM UT harus selaras dengan peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan ASN. Berdasarkan Peraturan Lembaga Administrasi Negara RI No 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi ASN, pengembangan kompetensi SDM UT dilaksanakan melalui klasikal dan nonklasikal. Pengembangan kompetensi secara klasikal maupun non klasikal dapat dilakukan melalui beberapa jalur sebagai berikut.

## Gambar 2.

### *Jalur Pengembangan Kompetensi Pegawai Universitas Terbuka*



Pelaksanaan pengembangan kompetensi SDM di UT dapat dilakukan dengan cara:

1. Mandiri oleh Unit Pengembangan Profesi;
2. Kerjasama antara Unit Pengembangan Profesi dengan berbagai lembaga penyelenggara pelatihan luar (baik di lembaga di bawah naungan Pemerintah maupun swasta) yang berkualitas; atau

3. Penyelenggaraan oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi.

Pengembangan kompetensi melalui jalur pelatihan di UT dibagi menjadi tiga kategori:

1. Pelatihan manajerial untuk menunjang pengembangan kompetensi manajerial;
2. pelatihan akademik untuk menunjang pengembangan kompetensi akademik dosen;
3. Pelatihan teknis untuk menunjang pengembangan kompetensi fungsional dan mendukung operasional UT; dan
4. Pelatihan sosiokultural untuk menunjang kompetensi inti, kompetensi sosial kultural serta penanaman budaya kerja UT.

## **H. Pengembangan SDM Melalui Sistem**

Pada era pandemi, teknologi dan informasi berkembang pesat. Awalnya orang tidak memperhatikan manfaat yang banyak dari penggunaan teknologi dan informasi namun dengan adanya pandemi orang berlomba-lomba mencari berbagai macam teknologi dan informasi.

Di awal pandemi semua pegawai pemerintah maupun swasta dipaksa bekerja dari rumah yang dikenal dengan istilah *Work From Home* (WFH). Awalnya untuk memonitoring pegawai yang bekerja di rumah sulit dilakukan oleh perusahaan tapi dengan adanya teknologi dan informasi dapat membantu memonitor pegawainya.

Ada tiga kendala umum yang sering dihadapi oleh perusahaan yang menerapkan WFH yakni konektivitas jaringan yang buruk yang merupakan aspek utama yang dibutuhkan untuk bekerja dari rumah, komunikasi yang tidak memadai, dan sulit memonitor kinerja pegawai. Untuk mengatasi kendala tersebut diperlukan sistem yang mampu

memonitor semua pekerjaan pegawai saat WFH. Begitu juga dengan UT, mengalami kendala untuk memonitor pegawai saat menerapkan sistem WFH.

Saat ini, UT sedang mempersiapkan suatu sistem yang mampu memonitor semua kegiatan SDM. Ke depan UT akan memiliki sebuah sistem yang dapat mempermudah dan meningkatkan kualitas SDM UT yakni dengan pengembangan *Human Resource Information System* (HRIS). HRIS merupakan salah satu sistem SDM yang akan masuk pada dashboard sistem SIPPP-UT (Sistem Informasi Perencanaan, Pelaksanaan dan Pertanggungjawaban Keuangan) pada modul HR & *Payroll*.

HRIS ini mulai dikembangkan tahun 2022 dengan beberapa modul yakni Sistem Database Pegawai (Pengembangan dan Integrasi dengan Sistem yang ada – SIMPEG), Administrasi Kehadiran (*Attendance Administration*), Pengembangan Pegawai (*Employee Development*), Manajemen Kinerja (*Performance Management*) serta pengembangan *Dashboard Analytic* yang dapat digunakan oleh pimpinan UT dalam mengambil kebijakan SDM.

Pengembangan modul-modul HRIS dengan menggunakan *API Gateway* adalah suatu service yang dibuat khusus dan dijadikan sebagai pintu utama atau *entry point* dari dunia luar untuk masuk ke dalam *service-service*. Tahap awal pengerjaan HRIS dimulai dengan pembuatan API (*Application Programming Interface*) adalah sekumpulan definisi dan protokol untuk membangun dan mengintegrasikan aplikasi *software*. Singkatnya, API adalah pengembangan dan inovasi *software* yang memungkinkan berbagai aplikasi bertukar data dan fungsionalitas dengan mudah dan aman. API akan digunakan untuk integrasi dengan sistem Internal UT yakni sistem basis data pegawai dan sistem administrasi kehadiran.

Adapun rancangan HRIS yang akan dibuat sebagai berikut.

**Tabel 7.**

*Rancangan Human Resource Information System UT- (HRIS-UT)*

No	Rancangan Human Resource Information System
1.	Sistem Database Pegawai (Pengembangan dan Integrasi dengan Sistem yang ada – SIMPEG) <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Master Data Pegawai</li> <li>2. Master Data Departemen</li> <li>3. Master Data Kompetensi</li> <li>4. Master Data Uraian Pekerjaan</li> <li>5. Master Data Pelatihan</li> <li>6. Master Data Kinerja</li> </ol>
2.	<b>Administrasi Kehadiran (<i>Attendance Administration</i>)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administrasi Kehadiran (<i>Attendance</i>)</li> <li>2. Administrasi Ketidakhadiran (<i>Absent &amp; Leave</i>)</li> <li>3. Administrasi Lembur Overtime</li> <li>4. Administrasi Perjalanan (<i>Travel Management</i>)</li> </ol>
3.	<b>Pengembangan Pegawai (<i>Employee Development</i>)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manajemen Pelatihan dan Pendidikan Lanjutan (<i>Training and Higher Education Plan</i>)</li> <li>2. Analisa Kebutuhan Pelatihan dan Pendidikan Lanjutan</li> <li>3. Evaluasi Pelatihan dan Pendidikan Lanjutan (<i>Training and Higher Education Evaluation</i>)</li> <li>4. Sertifikasi Dosen (Serdos)</li> <li>5. Evaluasi Seminar Dosen</li> </ol>
4.	<b>Manajemen Kinerja (<i>Performance Management</i>)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manajemen HR Balance Scorecard</li> <li>2. Manajemen Indikator Kinerja Utama (<i>Key Performance Indicator-KPI</i>)</li> <li>3. Manajemen dan Evaluasi Kompetensi (<i>Competency and Review</i>)</li> <li>4. Manajemen Perencanaan Kinerja (<i>Performance Planning</i>)</li> <li>5. Penilaian Kinerja (<i>Performance Appraisal</i>)</li> </ol>

No	Rancangan Human Resource Information System
5.	<p data-bbox="250 197 483 227"><b>Dashboard Analytic</b></p> <p data-bbox="250 239 550 269"><b><i>Attendance Administration</i></b></p> <ol data-bbox="250 274 923 425" style="list-style-type: none"> <li>1. Grafik Kehadiran per UPBJJ, Per Unit /Fakultas, dsb</li> <li>2. Grafik Ketidakhadiran Per UPBJJ, Per Unit /Fakultas, dsb</li> <li>3. Grafik Cuti per UPBJJ, Per Unit /Fakultas, dsb</li> <li>4. Grafik Overtime per UPBJJ, per Unit /Fakultas, dsb</li> <li>5. Grafik Evaluasi Remunerasi</li> </ol> <p data-bbox="250 437 512 466"><b><i>Employee Development</i></b></p> <ol data-bbox="250 472 1012 1263" style="list-style-type: none"> <li>1. Grafik Top 10 Pelatihan Yang Dibutuhkan Karyawan</li> <li>2. Grafik Top 10 Pendidikan Yang Dibutuhkan Karyawan</li> <li>3. Grafik Top 10 Pendidikan Yang Dibutuhkan Karyawan</li> <li>4. Grafik Jumlah Peserta Training Per UPBJJ atau Unit UT Pusat</li> <li>5. Grafik Jumlah Peserta Training Per Materi</li> <li>6. Grafik jumlah peserta Training per program studi</li> <li>7. Grafik jumlah peserta Training per penyelenggaraan</li> <li>8. Grafik biaya pelatihan per program studi, per unit, keseluruhan UT per tri wulan</li> <li>9. Grafik evaluasi pelatihan (saat pelatihan dan setelah pelatihan)</li> <li>10. Grafik pengingatan studi lanjut dosen</li> <li>11. Grafik jumlah dosen per prodi untuk studi lanjut</li> <li>12. Grafik linieritas untuk studi lanjut dosen (status dosen dengan perguruan tinggi terakhir)</li> <li>13. Grafik jabatan Tenaga Kependidikan (Tendik) saat ini (data untuk rencana pelatihan dan studi lanjut)</li> <li>14. Grafik jumlah peserta yang memenuhi syarat serdos</li> <li>15. Grafik jumlah sertifikasi kompetensi per tahun/ per bidang</li> <li>16. Grafik prosentasi dosen yang serdos dibandingkan dengan yang belum</li> <li>17. Grafik evaluasi seminar (per prodi, per penyelenggara, per bidang studi dan biaya)</li> <li>18. Grafik monitoring studi lanjut (jumlah beasiswa, sumber beasiswa, kelengkapan administrasi termasuk Surat Keputusan (SK))</li> </ol> <p data-bbox="250 1275 550 1305"><b><i>Performance Management</i></b></p> <ol data-bbox="250 1310 856 1525" style="list-style-type: none"> <li>1. Grafik pencapaian KPI per unit dan UPBJJ</li> <li>2. Grafik pencapaian KPI per Departemen / Fakultas</li> <li>3. Grafik pencapaian KPI per Dosen per Fakultas</li> <li>4. Grafik Kompetensi per unit dan UPBJJ</li> <li>5. Grafik Kompetensi Departemen / Fakultas</li> <li>6. Grafik Kompetensi per Fakultas per Dosen</li> <li>7. Grafik Evaluasi Kinerja</li> </ol>

Sumber: Rancangan HRIS-UT 2022 -Tim Cakravala

Selain pengembangan HRIS, UT juga akan mengembangkan *Corporate University (CorpU)* yang diharapkan akan menjadi salah satu 'engine' strategis organisasi yang mengintegrasikan semua yang telah tersedia, yaitu "Sumber daya, proses dan orang-orang yang terlibat dalam *Learning*" di dalam organisasi. Tujuannya adalah untuk menciptakan performa terbaik (*best-in-class*), dengan secara terus menerus meningkatkan KSA (*knowledengane, skill, dan attitude*) dari orang-orang yang berada dalam "eko-sistem organisasi". Tahun 2022 ini merupakan tahap pembuatan desain *CorpU*. Adapun rancangannya pada Tabel 8 berikut.

**Tabel 8.**

*Rancangan Corporate University (CorpU)- UT*

No	Tahapan	Tujuan
1.	<i>CorpU Readiness Assessment &amp; Analysis Workshop</i>	Analisa kesiapan CorpU
2.	<i>CorpU Implementation Master-plan Development</i>	Perencanaan Rencana Induk CorpU
3.	<i>CorpU Grand-Strategy Development</i>	Pengembangan Strategi Besar CorpU

Sumber: Rancangan *CorpU* UT 2022 -Tim Wahana Tatar Wirakelola

Setelah desain *CorpU* Universitas Terbuka dibuat dan diimplementasikan pada tahun 2023 diharapkan ke depan:

1. Banyak jenis pelatihan tetapi belum sepenuhnya sejalan dengan visi dan misi akan menjadi fokus pada program yang mendukung pencapaian visi dan misi UT
2. Semula pemilik pelatihan adalah Pusat Pendidikan dan Latihan (Pusliklat) akan menjadi pemilik seluruh fungsi di organisasi sebagai sebuah institusi dengan *governance body* yang dipimpin oleh pimpinan organisasi (Rektor adalah Pimpinan Tertinggi Organisasi)

3. Program umumnya dalam bentuk *classroom* setelah adanya *CorpU* menjadi *Blended learning* dalam bentuk forum & *field* untuk menjamin penerapannya dan adanya *coaching and mentoring* yang berkelanjutan (10:20:70)
4. Program yang belum *link* dengan peningkatan karir, program pembelajaran akan terkait dengan peningkatan kinerja dan karir.

SDM yang adaptif menjadi kekuatan bagi organisasi di masa pandemi agar terus konsisten dalam mencapai tujuan organisasi, begitu pula dengan pengembangan SDM di UT. Dimasa pandemi ini, skema pengembangan SDM menyesuaikan dengan situasi, yaitu berpindah dari skema tatap muka ke skema *virtual* atau *online*. Jarak dan lokasi serta didukung dengan perkembangan teknologi, tidak menjadi penghalang dalam program pengembangan SDM di lingkungan UT.

Dalam rangka persiapan kegiatan peningkatan kualifikasi (studi lanjut), diantaranya kegiatan pelatihan Bahasa Inggris dan penulisan proposal dilakukan secara daring dengan memanfaatkan aplikasi *Zoom* dan *Teams*.

Untuk peningkatan pengetahuan, para dosen mengikuti pertemuan-pertemuan ilmiah atau seminar akademik yang dilakukan secara *online* atau daring. Peningkatan kompetensi seperti sertifikasi dosen atau sertifikasi kompetensi lainnya, dilakukan secara *online* pula menggunakan *e-learning*, aplikasi *Zoom*, *Google Meeting*, *Teams*, dan berbagai aplikasi lainnya.

## **I. Pengembangan SDM UT Melalui Pelatihan pada Masa Pandemi**

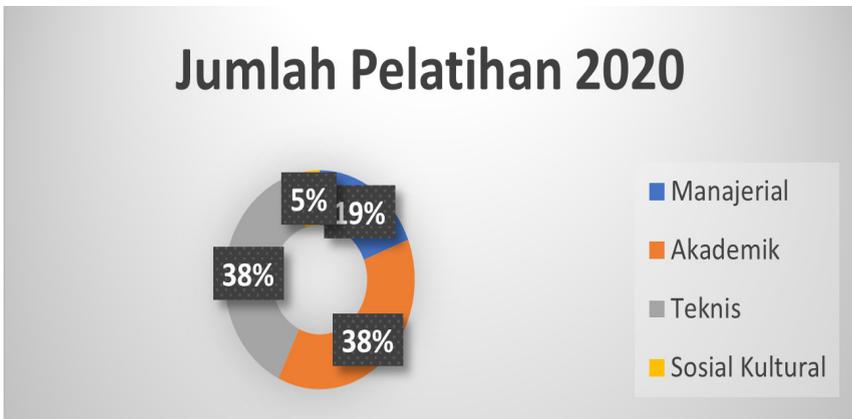
Saat pandemi Covid 19 yang melanda tanah air, mulai pada 18 Maret 2022 UT Pusat telah menerapkan pembatasan *Working from Office*. Beberapa unit dan lembaga di UT Pusat menerapkan *Working from Home* bagi sebagian maupun seluruh karyawannya. Tentu hal ini berdampak pada kegiatan pengembangan SDM, khususnya pelatihan. Namun demikian, hal tersebut tidak berlangsung lama. Dengan

dukungan infrastruktur internet dan digital yang dimiliki UT, pelatihan dilakukan melalui metode *online* menggunakan berbagai *platform video conference* maupun *learning management system (eitraining)* yang telah dikembangkan oleh UT sebelum pandemi Covid 2020.

Sejak Bulan Maret—Desember 2020 UT telah menyelenggarakan 58 kegiatan pengembangan SDM dengan total peserta sejumlah 24.142 peserta. Adapun gambaran kegiatan pengembangan SDM pada tahun 2020 sebagai berikut.

**Gambar 3.**

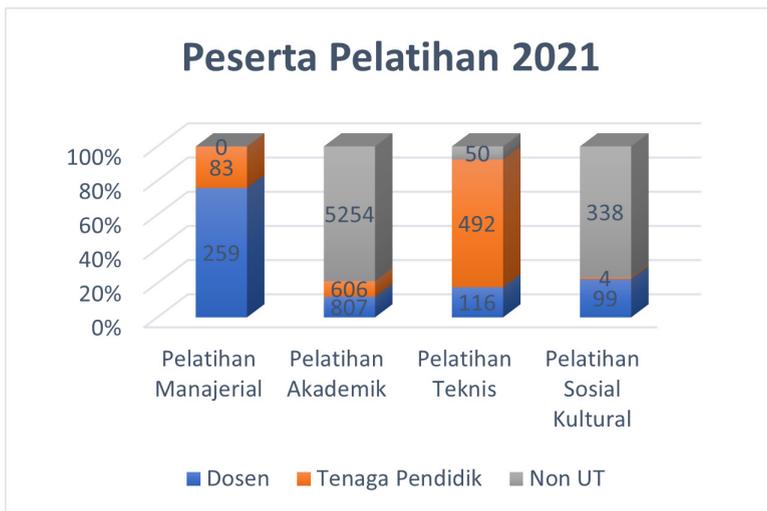
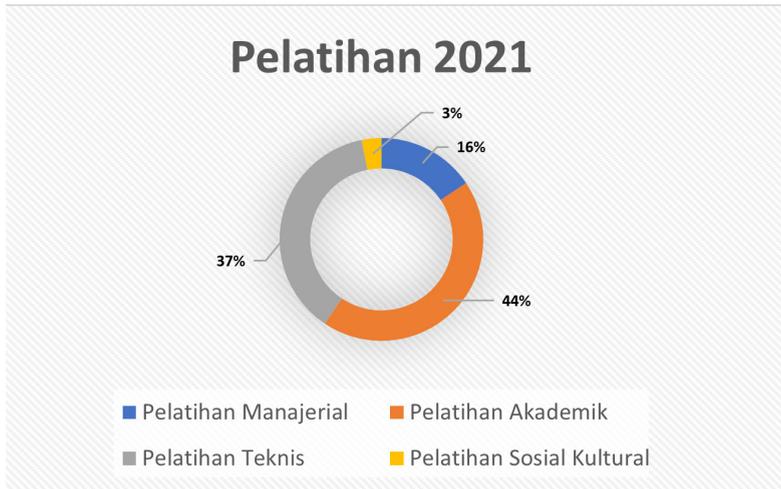
*Jumlah Pelatihan SDM Universitas Terbuka Tahun 2020*



Saat menghadapi kelanjutan pandemi Covid pada tahun 2021 dengan jumlah peserta pelatihan sejumlah 26.542 pegawai, produktivitas kegiatan pengembangan SDM semakin meningkat, hal ini dibuktikan berdasarkan gambaran berikut.

**Gambar 4.**

*Jumlah Pelatihan SDM Universitas Terbuka Tahun 2021*



## **J. SDM UT di Masa Depan (*Hybrid Working*)**

Pandemi Covid-19 pada tahun 2019 telah mengubah aktivitas dan cara hidup manusia secara mendasar. Berbagai tanggapan dikembangkan untuk beradaptasi dengan Pandemi Covid-19, misalnya dengan menghentikan kegiatan dan mengubah cara kerja. Jika sebelum pandemi bekerja berarti datang ke kantor dan melaksanakan aktivitas dalam ruang dan waktu yang sama dengan dikendalikan oleh para manajer secara tatap muka. Dengan adanya pandemi Covid-19 pola kerja berubah menjadi bekerja dari mana saja dan kapan saja atau dikenal dengan istilah bekerja dari rumah (*work from office/WFH*). Walau sempat diragukan, namun WFH memberikan keuntungan tersendiri bagi institusi dan pegawai.

*Harvard Business Review/HBR* (2020) melaporkan bahwa dengan WFH produktivitas pegawai meningkat. Bloom, dkk (2015) melaporkan bahwa bekerja dari rumah mampu meningkatkan produktivitas dibandingkan dengan bekerja dari kantor. Sementara itu Gratton (HBR, 2021) melaporkan bahwa mayoritas karyawan Fujitsu menyatakan bahwa bekerja yang paling efektif adalah bekerja dengan kombinasi bekerja dari rumah dan kantor. Dengan bekerja dari rumah kebahagiaan pegawai dan produktivitas organisasi meningkat (HBR, 2020).

Berdasarkan pengalaman UT dalam mengelola SDM pada masa pandemi dengan menerapkan pola bekerja dari rumah dan menerapkan pola *hybrid* (perpaduan antara bekerja dari rumah dan dari kantor) telah meningkatkan produktivitas pegawai dan meningkatkan efisiensi. Keberhasilan penerapan *hybrid working* di UT pada masa pandemi didukung oleh keterampilan SDM dalam melaksanakan pendidikan jarak jauh, budaya kerja digital yang kuat, dukungan infrastruktur dan jaringan, serta kebiasaan bekerja dalam dalam jaringan.

Pada masa pasca pandemi, *hybrid working* perlu lebih dikembangkan lagi untuk meningkatkan keefektifan dan efisiensi dalam melaksanakan pekerjaan.

## Daftar Pustaka

Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 1984 tentang  
Pendirian Universitas Terbuka.

Said, A. *Perkembangan universitas terbuka: Perjalanan mencari jati diri menuju  
PTJJ unggulan*, Universitas Terbuka, 2007.

Allison Academy. (2022). *Characteristics of distance education* [https://  
www.allisonacademy.com/students/education/distance-education/  
characteristics-of-distance-education/](https://www.allisonacademy.com/students/education/distance-education/characteristics-of-distance-education/)

