

Kajian *Employee Engagement* di Lingkungan UI

2020

Universitas sebagai institusi penyelenggara pendidikan tinggi bertransformasi. Universitas secara konstan menghadapi tekanan dari publik dan pemerintah untuk mengubah peran dan perilakunya dalam berorganisasi untuk menjadi lebih responsif terhadap kebutuhan pengembangan ekonomi dan tantangan globalisasi. Di saat yang sama, universitas mengalami kerentanan sebagai akibat dari pemotongan dukungan finansial yang memaksa mereka untuk mengambil langkah strategis dan bergerak di dalam kerangka kerja secara lebih responsif, akuntabel, efisien, dan efektif. Tuntutan yang dihadapi universitas sebagai pendidikan tinggi saat ini antara lain adalah membangun keterikatan dengan masyarakat luas hingga menjadikan pendidikan dan hasil riset bersifat inklusif; tuntutan untuk bertransformasi menjadi *entrepreneurial university*; dan tuntutan untuk mengimplementasikan strategi internasionalisasi dan mengambil bagian di dalam komunitas berbasis pengetahuan berskala global. Hal tersebut cukup menjadikan alasan mengapa Universitas Indonesia (UI) dihadapkan pada urgensi untuk melakukan transformasi, dan secara khusus transformasi dalam aspek sumber daya manusia (SDM) sebagai sumber daya inti yang memungkinkan UI untuk meningkatkan kapabilitas organisasinya dalam mendorong proses perubahan yang lebih besar.

Dengan mengambil sudut pandang pluralisme (Van Buren, 2008), transformasi SDM di dalam lingkungan UI penting untuk dilakukan mengingat bahwa UI sebagai pihak pemberi kerja dengan SDM sebagai bagian dari *stakeholder*, secara prinsip didorong oleh motivasi dan tujuan yang berbeda. Namun, sangat dimungkinkan kedua belah pihak memiliki keterikatan yang didasari oleh *genuine partnership* di mana masing-masing pihak menyadari bahwa pada satu sisi mereka memiliki tujuan yang kongruen, tetapi di saat yang lain, tujuan mereka dapat sangat berbeda. Pola hubungan yang baik akan tercipta apabila organisasi dan karyawannya membuka ruang negosiasi dalam menetapkan tujuan yang akan dicapai secara bersama-sama oleh kedua belah pihak, alih-alih menempatkan karyawan sebagai pihak yang dipaksa untuk mengadopsi tujuan organisasi sebagai pemberi kerja, namun sangat terbatas dalam mengakomodasi kepentingan karyawan (Greenwood and Van Buren, 2017). Lebih jauh lagi, inisiasi transformasi SDM ini juga didorong oleh konsepsi pluralisme baru yang menjelaskan bahwa organisasi harus membuka kemungkinan terhadap adanya desentralisasi dan akomodasi terhadap konsensus lokal, dengan menempatkan pragmatisme dan narasi lokal sebagai inspirasi untuk menentukan tujuan yang dirumuskan secara bersama-sama oleh organisasi dan

karyawannya (Van Buren, 2020). Dalam hal ini, penting bagi UI sebagai organisasi untuk lebih membuka diri terhadap aspirasi karyawan yang berasal dari berbagai fakultas dan unit kerja yang berada di dalam lingkungannya, dan secara kreatif mengelola konflik yang berasal dari perbedaan tujuan antara kedua belah pihak.

Dengan mempertimbangkan hal tersebut, dipandang perlu untuk melakukan kajian yang bertujuan untuk menginisiasi agenda transformasi SDM di dalam lingkungan UI di bawah payung besar agenda *Roadmap* Transformasi Sumber Daya Manusia Universitas Indonesia. Dua kajian yang dijadikan rujukan adalah studi yang dilakukan oleh Mercer pada tahun 2019, dengan laporan yang berjudul *Strengthen Human Capital System for Universitas Indonesia Workforce* dan Studi kedua adalah studi yang dilakukan di bawah inisiasi Direktorat Sumber Daya Manusia UI pada tahun 2018 yang berjudul *Survei Tingkat Kepuasan dan Keterikatan Kerja Tenaga Kependidikan dan Dosen di dalam Lingkungan UI*. Dengan tujuan untuk memperdalam hasil temuan sekaligus mengkaji kesiapan SDM di dalam lingkungan UI, studi ini menggali tentang bagaimana tingkat keterikatan kerja Dosen dan Tenaga Kependidikan sebagai internal *stakeholder*, di dalam fase awal agenda transformasi SDM UI saat ini, ditinjau dari tingkat kepuasan terhadap organisasi yang difokuskan kepada pengelolaan SDM di dalam lingkungan UI. Rangkaian *focused group discussion* dan *in-depth interview* dilakukan dengan melibatkan narasumber yang berasal dari kelompok Dosen, Tenaga Kependidikan, pejabat struktural, dan mahasiswa. Dengan menggunakan protokol penelitian yang ketat, analisis hasil dilakukan dengan dua pendekatan yakni: *within group* dan *between group*.

Studi ini berhasil menemukan setidaknya tiga topik utama yang dapat ditindaklanjuti oleh pengambil keputusan strategis di dalam lingkungan UI. Ketiga topik tersebut yakni:

- 1) Adanya pandangan tentang kurangnya dukungan organisasi dalam upaya meningkatkan kompetensi dan kapabilitas SDM di dalam lingkungan UI, dan belum adanya mekanisme *coaching and counseling* yang dapat membantu Dosen dan Tenaga Kependidikan dalam merencanakan pengembangan dirinya, dan Kurangnya dukungan organisasi dalam menyelesaikan permasalahan tentang status kepegawaian, sementara hal tersebut sangat menentukan tingkat kepastian karier dan tingkat kesejahteraan karyawan (Dosen dan Tenaga Kependidikan) di dalam lingkungan UI;
- 2) Adanya kecenderungan tingkat kepuasan yang tinggi terhadap pekerjaan, namun tingkat kepuasan yang rendah terhadap UI sebagai organisasi yang antara lain disebabkan oleh tingkat profesionalisme yang dipandang masih tertinggal, terutama di dalam melakukan

perencanaan kebutuhan SDM, tidak adanya keterkaitan antara sistem penilaian kinerja dengan sistem perencanaan karier dan sistem kompensasi dan program manfaat; dan

- 3) Pola komunikasi organisasi yang belum efektif, ditandai dengan persepsi proses pengelolaan SDM yang belum transparan.

Dengan mendalami hasil temuan tersebut, studi ini merekomendasikan kepada UI untuk mengambil langkah strategis: (1) Menentukan beberapa praktik terbaik dari suborganisasi di dalam lingkungan UI yang telah terbukti berhasil dalam mengimplementasikan pendekatan, metode, ataupun program peningkatan kompetensi dan kapabilitas SDM sebagai bentuk dukungan sub-organisasi terhadap SDM sebagai proyek percontohan bagi fakultas atau unit kerja lain; (2) untuk dapat meningkatkan kepuasan terhadap organisasi, penting bagi UI untuk melakukan perencanaan SDM strategis (*strategic workforce planning*) yang di dalamnya mencakup aktivitas audit sistem pengelolaan SDM, dimulai dari sistem perencanaan, sistem rekrutmen dan seleksi, sistem perencanaan pengembangan kompetensi, sistem penilaian kinerja, sistem perencanaan karier, dan sistem kompensasi dan program manfaat untuk mengukur efektivitas pengelolaan SDM secara menyeluruh di dalam lingkungan UI. Studi ini juga mengusulkan pengembangan *Alternative Mobility Career Path* yang dapat mengakomodasi aktivitas yang bersifat generalis dan spesialis di dalam lingkungan UI; (3) membangun komunikasi organisasi yang efektif melalui pemberdayaan sistem teknologi informasi terintegrasi yang memungkinkan internal *stakeholder* untuk mengakses informasi yang diperlukan bagi perencanaan karir individu di dalam lingkungan UI dalam upaya memberikan transparansi dari proses yang harus dijalani untuk mendorong peningkatan profesionalisme pada setiap elemen organisasi UI. Dengan ketiga langkah strategis tersebut, diharapkan UI mampu meningkatkan daya saing organisasi untuk dapat diandalkan dalam menghadapi dinamika lingkungan dengan tingkat ketidakpastian yang tinggi.