

PROFIL BEBERAPA ASPEK YANG BERKAITAN DENGAN  
KINERJA STAF PUSAT STUDI INDONESIA  
UNIVERSITAS TERBUKA

DOKUMENTASI  
UNIVERSITAS TERBUKA

Oleh  
Mohamad Toha  
NIP 131598757

PUSAT STUDI INDONESIA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
1992

LEMBAR IDENTITAS DAN PENGESAHAN  
LAPORAN AKHIR HASIL PENELITIAN

1. a. Judul penelitian : Profil Beberapa Aspek yang Berkaitan Dengan Kinerja Staf Pusat Studi Indonesia Universitas Terbuka
- b. Macam penelitian : Analisis Deskriptif
- c. Kategori Penelitian : Studi Penjajagan Aspek-Aspek yang Berkaitan dengan Budaya Kerja.

-----

2. Peneliti

- a. Nama lengkap : Ir. Mohamad Toha, MEd
- b. NIP : 131598757
- c. Jenis kelamin : Pria
- d. Pangkat/golongan : Penata Muda, III/b
- e. Jabatan : Asisten Ahli
- f. Unit Kerja : Pusat Studi Indonesia
- g. Satminkal : FMIPA

-----

3. Jumlah Peneliti : 1 (satu) orang

-----

4. Lokasi penelitian : Universitas Terbuka

-----

5. Jangka waktu penelitian: 2 (dua) bulan

-----

6. Biaya penelitian : Rp. 100.000 (seratus ribu rupiah)

-----

Jakarta, 20 Mei 1992

Mengetahui/menyetujui  
Ketua Pusat Studi Indonesia  
Pembimbing



Prof. Dr. Wan Usman, MA  
NIP. 130178688

Peneliti,



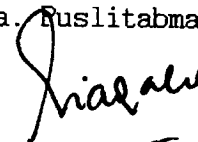
Ir. Mohamad Toha, MEd.  
NIP. 131598757

Mengetahui  
Dekan FMIPA



Dra. Patimah Moerwani, MSc.  
NIP. 130 047 606

Mengetahui  
Ka. Puslitabmas,



Dr. Aria Djalil  
NIP. 130 346 776

## RINGKASAN

Studi peninjauan ini merupakan bagian kecil dari studi "Audit Pengembangan Manajemen" dan bertujuan untuk mendapatkan gambaran mengenai beberapa aspek kerja di PSI seperti: volume dan jumlah personel, persepsi terhadap beban kerja, kualifikasi dan kesesuaian pendidikan personel dengan tugas, dan tugas-tugas tambahan yang diembannya.

Responden penelitian terdiri dari Ketua dan semua staf PSI. Data dikumpulkan melalui kuesioner tertulis, wawancara, dan pengamatan langsung. Pendekatan yang digunakan dalam analisa data adalah pendekatan kualitatif atau analisa deskriptif.

Hasil studi menunjukkan bahwa hubungan antara volume dan jumlah personel di PSI cukup "seimbang", persepsi terhadap beban kerja bervariasi dari ringan sampai sedang, kualifikasi pendidikan cukup memadai, walaupun relevansi latar belakang pendidikan dengan tugas rendah, pada umumnya kesukaan terhadap pekerjaan cukup tinggi. Tugas tambahan dari Fakultas, sangat menguntungkan baik untuk individu maupun institusi.

## KATA PENGANTAR

Sebagai tindak lanjut dari pembentukan Tim Budaya Kerja UT (SK Rektor No.096/PT45/KEP/1991), maka perlu diadakan studi mengenai berbagai aspek yang menyangkut mekanisme kerja secara keseluruhan. Pada awal Maret 1991, proposal penelitian berjudul "Audit Pengembangan Manajemen" oleh Prof. Dr. Wan Usman, MA telah disetujui untuk dilaksanakan. Studi yang tertuang dalam laporan ini adalah studi penjajagan yang merupakan bagian kecil dari studi audit pengembangan manajemen tersebut. Instrumen yang digunakan untuk pengumpulan data berupa kuesioner yang disusun oleh Dr. Tisnowati Tammam. Mengingat pada tahap penjajagan ini titik beratnya adalah pada aspek-aspek yang menyangkut beban kerja, maka tidak seluruh item dalam kuesioner tersebut dibahas dalam laporan ini.

Jakarta, 20 Mei 1992

Penulis,

Mohamad Toha

## DAFTAR ISI

	hal
LEMBAR IDENTITAS DAN PENGESAHAN.....	i
RINGKASAN.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	iv
I. PENDAHULUAN.....	1
II. TINJAUAN PUSTAKA.....	3
III. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN.....	7
IV. METODE PENELITIAN.....	8
V. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	9
1. Jenis dan Volume Pekerjaan serta Jumlah Tenaga..	9
2. Persepsi Terhadap Beban Kerja.....	12
3. Target Penyelesaian Pekerjaan.....	14
4. Kesesuaian Tingkat dan Latar Belakang Pendidikan	15
5. Tugas Tambahan.....	18
VI. KESIMPULAN DAN SARAN .....	20
VII. DAFTAR PUSTAKA.....	22

## I. PENDAHULUAN

Pusat Studi Indonesia Universitas Terbuka (PSI-UT) dibentuk berdasarkan Surat Keputusan Rektor Universitas Terbuka No. 142/PT45/KEP/90. Tujuan dibentuknya PSI-UT adalah untuk meningkatkan citra UT di masyarakat melalui penerbitan hasil-hasil penelitian yang bersifat keindonesian. Secara spesifik, fungsi dan tujuan PSI-UT antara lain adalah: (a) mempublikasikan hasil-hasil penelitian para pakar di bidang ilmunya masing-masing, yang belum dipublikasikan di media cetak tertentu. Dengan demikian dapat melengkapi bahan pelajaran atau modul-modul yang diterbitkan oleh Universitas Terbuka; (b) melaksanakan berbagai pertemuan ilmiah sebagai wahana interaksi intelektual dan ilmiah; (c) memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa informasi mengenai berbagai macam aspek tentang Indonesia; mengkaji masalah-masalah yang dianggap penting (mis. studi lingkungan hidup).

Dalam menyelenggarakan aktivitas-aktivitas operasionalnya, PSI-UT dipimpin oleh seorang Ketua, 2 Staf Pengelola (1 orang merangkap sebagai Kepala Sekretariat), dan 2 Staf Administrasi.

Mengingat statusnya sebagai Unit yang relatif baru di UT, aktivitas-aktivitas PSI-UT masih terbatas. Produk yang sudah dihasilkan antara lain adalah Buletin Studi Indonesia yang berisi 8 tulisan para pakar dari berbagai disiplin ilmu

dan produk jasa yang berupa penataran manajemen dan kewiraswastaan di Pusdiklat Pos Giro Bandung sebanyak tiga gelombang.

Masih terbatasnya kualitas dan kuantitas produk-produk keluaran PSI-UT tak terlepas dari terbatasnya kualitas dan kuantitas sumberdaya yang ada. Dilihat dari segi sumberdaya manusianya, aspek-aspek seperti pengalaman, motivasi, kapasitas, kemampuan, dan ketrampilan yang dimilikinya bervariasi dari orang ke orang. Aspek-aspek lain yang mungkin memberikan efek langsung atau tidak langsung terhadap kinerja staf adalah program-program PSI-UT, kejelasan uraian tugas untuk masing-masing orang atau pekerjaan apa yang merupakan tanggung jawab utama dan tugas tambahannya, adanya interupsi terhadap pekerjaan yang sedang dikerjakannya karena ada pekerjaan lain yang dinaikkan prioritasnya, dan besar kecilnya volume kerja. Untuk mendapatkan gambaran mengenai efektif tidaknya pengelolaan PSI-UT, maka sebagai langkah awal perlu diperoleh gambaran mengenai profil aspek-aspek yang berkaitan dengan kinerja seperti disebutkan di atas.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

Secara garis besar, fungsi-fungsi manajemen antara lain meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, dan pengawasan. Untuk mengetahui efektif tidaknya manajemen suatu organisasi pada dasarnya tidak mudah karena fungsi-fungsi manajemen tersebut saling kait-mengkait. Dalam kaitannya dengan keefektifan program-program pengembangan suatu organisasi, Gray dan Starke (1988) menyebutkan salah satu kesulitan adalah mengidentifikasi jumlah dan besarnya pengaruh variabel-variabel pengganggu. Walaupun demikian, cepat atau lambat, riset keefektifan organisasi mutlak diperlukan dan bila perlu dilakukan secara periodik.

Keefektifan organisasi pada dasarnya identik dengan keefektifan realisasi fungsi-fungsi manajemen. Secara parsial, hal ini dapat dilihat dari keefektifan salah satu fungsi, misalnya pengorganisasian. Menurut Reksohadiprodjo (1984), beberapa aspek dalam mengorganisasikan antara lain meliputi menciptakan struktur, memperjelas hubungan antara bagian-bagian, dan menyediakan personil yang sesuai dengan kebutuhan. Dilihat dari aspek pengelolaan sumber daya manusia, suatu pengorganisasian dikatakan efektif apabila personil yang tepat dialokasikan pada tempat yang tepat. Artinya, personil dan organisasi bersifat saling mengembangkan kapasitas masing-masing secara optimal. Salah



satu indikator yang mencerminkan keoptimalan ini adalah kinerja organisasi tersebut. Dalam arti sempit, hal tersebut dapat diukur dari kuantitas dan kualitas output yang dihasilkan per satuan waktu. Dalam arti luas, kinerja suatu unit kerja akan tercermin di seluruh aspek-aspek manajerial. Jenis pekerjaan, jumlah karyawan, volume pekerjaan, kualifikasi karyawan, dan persepsi karyawan terhadap pekerjaannya merupakan beberapa faktor yang berpengaruh baik secara langsung maupun tak langsung terhadap kinerja suatu perusahaan.

Jenis pekerjaan yang didisain dengan baik secara praktis akan memberikan kejelasan mengenai siapa melakukan pekerjaan apa dan bagaimana serta dimana dia melakukan pekerjaan tersebut. Dalam hal ini, salah satu konsekuensi yang seringkali sulit dihindari adalah terjadinya spesialisasi pekerjaan.

Stevenson (1982) menyebutkan bahwa spesialisasi adalah istilah yang digunakan untuk mendeskripsikan jenis pekerjaan yang mempunyai ruang lingkup yang sangat sempit. Spesialisasi mempunyai kelebihan dan kelemahan baik bagi manajemen maupun karyawan. Bagi manajemen, keuntungannya adalah: dapat menyederhanakan program training, produktifitas tinggi, dan biaya rendah; sedangkan bagi karyawan keuntungannya adalah kualifikasi pendidikan dan ketrampilan yang diperlukan rendah, tanggung jawab kecil, dan untuk

menyelesaikan suatu pekerjaan tak begitu memerlukan usaha mental yang berat. Di lain pihak, kerugian spesialisasi di sisi manajemen adalah: (1) sulit untuk meningkatkan kualitas; (2) kemungkinan munculnya ketidakpuasan terhadap kerja, biasanya terekspresikan dalam bentuk ketidakhadiran dan output yang rendah. Dari segi karyawan, kerugian spesialisasi adalah : (1) pekerjaan terasa monoton dan membosankan; (2) kesempatan untuk berkembang terbatas; (3) mempunyai kontrol yang rendah terhadap pekerjaan.

Persepsi manajer dan karyawan terhadap dunia kerja sangat penting karena kesamaan persepsi memperkecil peluang terjadinya penyimpangan terhadap tujuan-tujuan perusahaan yang telah disepakati bersama dan dapat menumbuhkan komitmen terhadap pekerjaan. Dalam kaitannya dengan "Equity Theory", apabila seorang karyawan menerima suatu posisi tertentu, perusahaan mempunyai harapan terhadap apa yang dapat dilakukan oleh karyawan tersebut.

Carlisle (1987) menyebutkan akan terjadi semacam tawar-menawar antara perusahaan dan karyawan untuk mencapai keseimbangan. Proses tersebut dinamakan "kontrak psikologis". Artinya, perusahaan akan mengharapkan bahwa karyawan akan loyal, mendukung program yang digariskan, mentaati peraturan, bersedia bekerja sama, dapat menggunakan dan mengembangkan ketrampilannya, dan mampu mengerjakan pekerjaan tertentu dalam jumlah jam tertentu perhari.

Sebaliknya, karyawan akan mengharapkan agar perusahaan memberikan imbalan yang layak, menyediakan kondisi kerja yang aman, memberikan kesempatan untuk berkembang dan pekerjaan yang menyenangkan.

UNIVERSITAS TERBUKA

### III. TUJUAN DAN PERUMUSAN MASALAH

Untuk mendapatkan gambaran mengenai profil aspek-aspek yang mempunyai kaitan dengan kinerja staf PSI-UT, maka tujuan penelitian dapat dirumuskan sebagai:

1. Mendeskripsikan lama waktu dan jumlah staf yang digunakan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang ada.
2. Mendeskripsikan target yang mampu diselesaikan oleh staf yang ada.
3. Mendeskripsikan seberapa jauh kesuaian pendidikan dan pengalaman yang dimiliki oleh staf mendukung pekerjaannya.
4. Mendeskripsikan seberapa banyak jenis tugas tambahan yang dikerjakan dan berapa lama waktu yang dibutuhkannya.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai salah satu masukan oleh pimpinan UT dalam membuat kebijaksanaan yang menyangkut alokasi atau re-alokasi sumberdaya manusia yang ada.

#### IV. METODOLOGI PENELITIAN

Responden penelitian ini terdiri dari kepala unit dan semua staf PSI-UT. Data dikumpulkan melalui wawancara, pengisian kuesioner, dan pengamatan langsung. Kuesioner yang digunakan merupakan kuesioner standar, yakni kuesioner yang digunakan oleh seluruh tim kecil yang terlibat dalam studi Audit Pengembangan Manajemen. Pendekatan yang digunakan untuk mengolah data adalah analisis deskriptif.

UNIVERSITAS TERBUKA

## V. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Jenis dan Volume Pekerjaan serta Jumlah Tenaga

Lima buah kuesioner yang ditujukan untuk Ketua dan Staf Pusat Studi Indonesia ternyata semuanya kembali (100%). Dari data tersebut, secara singkat, beberapa data yang langsung berkaitan dengan beban kerja adalah seperti tabel di bawah ini

Tabel 1. Profil Kegiatan Pusat Studi Indonesia Berdasarkan Jenis Pekerjaan.

Jenis Pekerjaan	Volume/ Semester	Jumlah Personel	Tingkat Pendidikan
1. Mengidentifikasi dan menghubungi penulis buletin.	25	3	S3,S2,S1
2. Menyeleksi naskah	15	3	S3,S2,S1
3. Merevisi buletin	8	3	S3,S2,S1
4. Mengetik buletin	8	1	SMA
5. Membuat lay out	8	1	SMA
6. Mengedit buletin	8	2	S2,S1
7. Membuat bahan ajar training manajemen	15	1	S3
8. Mengetik bahan ajar	15	2	SMA
9. Mengedit bahan ajar	15	2	S2,S1
10. Merevisi bahan ajar	15	1	S3
11. Mengonsep surat	150	3	S3,S2,S1
12. Mengetik surat	150	2	SMA

Pada Tabel 1 di atas dapat dilihat output masing-masing personel untuk tiap-tiap jenis pekerjaan. Walaupun demikian, data di atas tidak dapat ditafsirkan apakah masing-masing individu kelebihan atau kekurangan beban kerja. Hal ini karena: (1) data pembandingan atau data mengenai beban kerja per orang yang standar untuk masing-masing jenis kegiatan tersebut tidak tersedia; (2) banyaknya tugas pokok yang dikerjakan oleh masing-masing personel tidak tergambar pada tabel tersebut.

Jika masing-masing jenis pekerjaan dikerjakan oleh orang yang berbeda, misalnya mengedit buletin dilakukan oleh personel A dan mengedit naskah bahan ajar dilakukan oleh personel B, maka dengan melihat Tabel 1 di atas, seolah-olah kedua belas pekerjaan di PSI tersebut diselesaikan oleh 23 personel. Tetapi pada kenyataannya tidak demikian. Beberapa pekerjaan ada yang dirangkap oleh personel-personel tertentu; misalnya, menyeleksi, mengedit, dan merevisi naskah buletin dilakukan oleh personel yang sama. Jika Tabel 1 disajikan berdasarkan beban tugas pokok masing-masing personel PSI, maka akan tampak seperti pada Tabel 2.

Pada Tabel 2 dapat dilihat terjadinya perangkapan pekerjaan. Personel B dan C serta D dan E masing-masing mengerjakan pekerjaan yang sama. Meskipun demikian, dilihat dari segi tertentu, perangkapan pekerjaan tersebut dapat bernilai positif. Misalnya, pekerjaan mengedit naskah buletin

dan bahan ajar, yang dalam hal ini dikerjakan oleh B dan C, sangat berguna untuk memperkecil kesalahan-kesalahan yang berkaitan dengan penerbitan buletin karena B dan C dapat melakukan *cross checking*. Kekurangtelitian B dalam hal-hal tertentu dapat dikompensasi oleh C dan sebaliknya.

Tabel 2. Jenis Pekerjaan Pokok Masing-masing  
Personel PSI

Personel	Jenis Pekerjaan (Nomor)*
A	1, 2, 3, 7, 10
B	1, 2, 6, 9, 11
C	1, 2, 6, 9, 11
D	4, 8, 12
E	4, 8, 12
...	5

\* bersesuaian dengan nomor di Tabel 1.

Jenis pekerjaan no.5 atau *melay-out* buletin, seperti tampak pada Tabel 1, dikerjakan oleh satu orang. Namun pada Tabel 2 personel yang melaksanakan pekerjaan tersebut tidak tampak. Hal ini karena pada kenyataannya pekerjaan tersebut dikerjakan oleh personel di luar PSI.



Dilihat dari segi operasional, hal semacam ini kurang menguntungkan karena: (a) komunikasi tidak bisa efektif karena lay-outer dan editor tidak terdapat dalam satu ruang. Fasilitas telepon dalam hal ini tidak banyak membantu karena obyek yang dikomunikasikan adalah obyek visual; (b) kesulitan dalam mengatur jadwal. Hal ini terjadi karena petugas lay-out adalah personel UT yang juga mempunyai tugas pokok di unit kerjanya, yakni Unit Produksi Bahan Belajar atau Modul. Dengan tidak dipunyainya jadwal kerja dan adanya interupsi yang membuat mereka harus mampu menggeser prioritas setiap saat, maka tampak sekali bahwa ketergantungan penerbitan pada personal lay-out ini sangat tinggi.

Untuk mengatasi hal ini paling tidak ada dua cara yang bisa ditempuh. Pertama, cara yang paling praktis, adalah PSI merekrut tenaga lay-out yang kualified. Kedua, mendidik personel C atau D menjadi lay-outer. Jika pilihan kedua yang diambil maka yang perlu dipertimbangkan adalah derajat kesukaan terhadap pekerjaan tersebut.

## 2. Persepsi Terhadap Beban Kerja

Dari data yang terdapat pada Tabel 1, output masing-masing individu dapat diukur. Misal, untuk aktivitas no.12 atau mengetik surat dikerjakan oleh 2 orang dan volumenya adalah 150 surat per semester; dengan demikian, output

perorang untuk satu aktivitas tersebut adalah 75 surat per semester. Jika output per orang untuk seluruh aktivitas (12 aktivitas) dijumlahkan maka akan diperoleh data kuantitatif beban kerja yang diselesaikan oleh individu tersebut dalam satu semester. Walaupun demikian, belum dapat disimpulkan apakah beban tersebut ringan atau berat.

Secara kuantitatif, beban kerja dapat diukur dari jumlah volume pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seseorang per satuan waktu yang ditargetkan. Untuk mengukur apakah apakah beban kerja yang diberikan ke suatu Unit atau ke individu termasuk kategori berat atau ringan, maka harus ada standar beban kerja sebagai tolok ukurnya. Dalam studi ini, secara kuantitatif, belum dapat dinilai apakah PSI kelebihan atau kekurangan beban kerja karena tolok ukur tersebut belum ada.

Secara kualitatif, ukuran berat tidaknya beban kerja dapat diperoleh melalui persepsi personel PSI terhadap tugas-tugasnya sebagai mana yang tercemin pada Tabel 2. Dari Tabel 2 tersebut dapat dilihat bahwa personel PSI mempersepsi beban kerjanya ringan sampai sedang dan sama sekali tidak ada yang merasa bahwa beban kerjanya terlalu ringan, berat, atau terlalu berat. Walaupun persepsi tersebut bersifat subyektif, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara volume atau target pekerjaan yang harus diselesaikan dengan jumlah personel yang ada cukup "seimbang".

Tabel 2. Persepsi Personel PSI Terhadap Beban Kerja

Kategori	Frekuensi	Frek. Relatif (%)
Terlalu Ringan	0	0
Ringan	2	40
Sedang	3	60
Berat	0	0
Terlalu Berat	0	0

### 3. Target Penyelesaian Pekerjaan

Mengenai target penyelesaian tugas pokok, yakni satu buletin per semester, 90 persen dapat diselesaikan. Penerbitan nomor perdana yang direncanakan terbit bulan Desember 1991 ternyata baru bulan Januari 1992 selesai cetak dan siap untuk dipasarkan. Pada bulan Desember 1991, sebenarnya buletin tersebut telah selesai dicetak; tetapi karena tidak ada ketidaksesuaian antara spesifikasi buletin yang telah disepakati dan yang tercetak, maka buletin tersebut dicetak ulang oleh pihak percetakan dan biayanya ditanggung oleh pihak perusahaan.

Untuk menghindari hal semacam ini, bila dimungkinkan, sebaiknya ada personel PSI yang ke percetakan dan sewaktu proses pencetakan berlangsung. Dengan memeriksa beberapa contoh yang tercetak, maka dapat segera disimpulkan apakah contoh tersebut memenuhi spesifikasi yang diharapkan atau tidak. Dengan demikian, keputusan untuk melanjutkan atau menghentikan pencetakan bisa dibuat pada waktu itu.

#### 4. Kesesuaian Tingkat Pendidikan dan Latar Belakang Pendidikan

Hubungan antara jenis pekerjaan dengan tingkat pendidikan tenaga di PSI dapat dikatakan sesuai. Dalam proses seleksi naskah, yang memberikan pertimbangan, minimal S1 dan yang mengambil keputusan adalah S3 atau dalam hal ini adalah ketua PSI.

Kualifikasi ini diperlukan karena pertimbangan dalam menentukan naskah yang layak diterbitkan tidak semata-mata berdasarkan tingkat pendidikan penulisnya, tetapi topik dan derajat "kepopuleran" (baik di mata umum atau di lingkungan profesinya) penulisnya juga menjadi bahan pertimbangan yang sangat penting.

Di lain pihak pekerjaan mengedit dan mengetik juga dikerjakan oleh personel yang mempunyai tingkat pendidikan

yang sesuai (Tabel 1) karena pekerjaan mengedit tidak mungkin diberikan ke tenaga tingkat SMA dan pekerjaan mengetik tidak perlu dikerjakan oleh personel tingkat S1.

Di sisi lain, jika dilihat dari segi hubungan antara jenis pekerjaan dan latar belakang pendidikan maka ada personel yang mengerjakan tugas yang tidak relevan dengan latar belakang pendidikannya. Hal ini juga tercermin dari persepsi personel PSI terhadap kesesuaian antara pendidikan yang dimilikinya dengan tugas-tugas yang dikerjakannya (Tabel 3).

Tabel 3. Persepsi Personel PSI Terhadap Kesesuaian Antara Latar Belakang Pendidikan Dengan Tugas Pokok dan Tugas Tambahnya

Tingkat Kesesuaian (%)	Frekuensi	
	Tugas Pokok	Tugas Tambahan
25	0	0
50	2	0
75	2	2
100	1	3

Walaupun terdapat ketidaksesuaian antara latar belakang pendidikan dengan tugas-tugas yang diemban oleh personel PSI, pada kenyataannya, tidak begitu menjadi masalah. Hal ini mungkin disebabkan bahwa kegiatan penerbitan buletin lebih

banyak menyangkut kegiatan administrasi atau manajemen umum. Konsekuensinya, latar belakang pendidikan yang spesifik tidak begitu diperlukan dalam pekerjaan sehari-hari. Dalam hal tertentu, hal ini justru memberikan nilai positif apabila personel yang bersangkutan menyukai pekerjaannya (Tabel 4).

Dari Tabel 4 tersebut tampak bahwa 60 % personel PSI menyukai tugas pokoknya dan 80% (4 orang) menyukai tugas tambahannya walaupun tidak semuanya mempunyai latar belakang pendidikan yang sesuai dengan tugas-tugas tersebut.

Tabel 4. Kesukaan Personel PSI Terhadap Tugas Pokok dan Tugas Tambahan

Tingkat Kesukaan (%)	Banyaknya Personel Yang Menyukai	
	Tugas Pokok	Tugas Tambahan
25	0	0
50	1	0
75	1	1
100	3	4

Dipandang dari segi institusi, hal ini sangat menguntungkan. Dipandang dari segi individu yang bersangkutan, ketidaksesuaian latar belakang pendidikan tersebut kurang menguntungkan bagi pengembangan karirnya

apabila dikaitkan dengan statusnya sebagai tenaga edukatif. Agar tidak tidak terbentur oleh sistem promosi tenaga edukatif atau kenaikan pangkat pegawai negeri, maka perlu dipertimbangkan tentang cara-cara yang memungkinkan personel tersebut dapat memenuhi persyaratan-persyaratan yang dituntut oleh sistem promosi tersebut. Dengan adanya tugas-tugas tambahan yang sebagian besar berkaitan dengan tugas fakultas (yang merupakan Satminkal dari tenaga edukatif di PSI), maka untuk sementara kendala kenaikan pangkat sudah berkurang.

#### 5. Tugas Tambahan

Tanpa tugas tambahan, maka akan relatif banyak waktu-waktu yang tidak produktif di PSI. Hal ini karena output seperti yang disebutkan di Tabel 1 adalah output per semester. Dengan adanya tugas tambahan, maka waktu yang tersedia relatif dapat dimanfaatkan secara baik. Berdasarkan tingkat pendidikan yang dimilikinya, Jenis-jenis pekerjaan tambahan tersebut antara lain adalah sebagai berikut:

#### Tenaga S2 dan S1

1. Mengedit modul
2. Membuat suplemen dan rangkuman modul
3. Membuat soal TM

4. Merakit soal
5. Mengedit dan Menganalisa soal
6. Menulis naskah audio-video
7. Tutorial tatap muka
8. Tutorial tertulis

#### Tenaga SMA

1. Mengetik naskah RRI/TPI
2. Mengetik proposal penelitian
3. Mengetik Modul
4. Mengetik laporan penelitian

Tugas tambahan tersebut di atas bernilai positif, baik dilihat dari segi individu yang mengerjakannya atau untuk institusi. Walaupun demikian, kadang-kadang tugas tambahan tersebut agak mengganggu tugas pokok karena tugas tersebut seringkali datangnya mendadak dan menuntut prioritas yang tinggi. Untuk menghindari hal ini, sebaiknya informasi mengenai jenis, volume, dan tingkat urgensi tugas tersebut diberitahukan jauh hari sebelumnya.



## VI. KESIMPULAN DAN SARAN

1. Secara umum, hubungan antara volume pekerjaan dan jumlah personel pelaksana adalah "seimbang". Karena meskipun waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas pokok sedikit, sisa waktu yang ada dapat dimanfaatkan untuk menyelesaikan tugas-tugas tambahan yang dapat menguntungkan baik untuk individu yang bersangkutan atau untuk institusi (UT).
2. Secara kualitatif, persepsi personel PSI terhadap beban kerja yang ada di unitnya bervariasi dari ringan ke sedang. Secara kuantitatif, beban kerja per individu dapat diukur. Meskipun demikian, tidak dapat disimpulkan apakah beban tersebut terlalu sedikit atau terlalu banyak karena tidak ada tolok ukur yang standar sebagai pembandingnya.
3. Kualifikasi tingkat pendidikan personel di PSI cukup memadai. Walaupun relevansi latar belakang pendidikan dengan tugas yang diembannya rendah, pada umumnya personel PSI menyukai tugasnya.
4. Secara khusus, PSI masih belum memiliki tenaga khusus untuk lay-out. Karena jenis pekerjaan tersebut mutlak diperlukan dalam penerbitan buletin, maka lowongan perlu

segera di isi dengan cara merekrut tenaga baru atau mendidik/mengembangkan tenaga yang sudah ada agar memiliki kemampuan membuat lay-out.

UNIVERSITAS TERBUKA

## VII. DAFTAR PUSTAKA

- Carlisle, H.W. 1987. Management Essentials. Chichago: Science Research Associates Inc.
- Gray, J.L. and Starke, F.A. 1988. Organizational Behavior. London: Merril Publishing Co.
- Reksohadiprodjo, S. 1984. Dasar-dasar Manajemen. Jogyakarta: BPFE
- Stevenson, W.J. 1982. Production/Operation Management. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin Inc.

UNIVERSITAS TERBUKA