



80425.

AUDIT PENGEMBANGAN MANAJEMEN UNIVERSITAS TERBUKA

Oleh
Wan Usman
(Ketua Tim Budaya Kerja)

UNIVERSITAS TERBUKA
1992

KATA PENGANTAR

Dalam rangka studi budaya kerja di UT, pertama kali ingin dilakukan penelitian guna mendapatkan gambaran yang jelas tentang pekerjaan yang ada di UT. Penelitian ini diberi nama "Audit Pengembangan Manajemen"

Penelitian ini didasari oleh semangat ingin menghayati pengertian dan pandangan manajemen yang jelas dalam suatu unit kerja. Pengertian pandangan manajemen yang jelas itu dimulai dengan mengenal diri sendiri (tiap unit kerja) dan mengenal pula orang lain (unit lain) sebagai mitra yang terkait dalam pekerjaan untuk mencapai tujuan tertentu. Pandangan manajemen juga mengakui bahwa orang lain (unit lain) berbeda fungsinya dengan unit kita, tetapi unit lain itu adalah bagian dari kita yang berinteraksi satu sama lain untuk mensukseskan tujuan.

Dengan jiwa dan semangat seperti tersebut di atas, penelitian ini dilakukan selama empat bulan. Laporan ini merupakan laporan pendahuluan dari hasil penelitian tiap unit. Hasil penelitian tiap unit merupakan suplemen dari laporan ini.

Pada kesempatan ini tidak lupa kami ucapkan terima kasih kepada Rektor UT yang telah mendukung sepenuhnya maksud penelitian ini.

Mudah-mudahan hasil yang ditemukan dalam penelitian ini dapat memberikan informasi yang dapat dijadikan bahan bagi kebijaksanaan UT. Kepada segenap karyawan UT yang telah membantu baik langsung atau tidak langsung dalam penelitian ini diucapkan banyak terima kasih.

Jakarta, 29 Juni 1992

Tim Peneliti,

Wan Usman (Ketua)

Tisnowati Tammat (Wakil Ketua)

Prasetyo Tammat (Sekretaris)

Endang Murtedjo (Anggota)

Mohamad Toha (Anggota)

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	1
DAFTAR ISI	iii
I. PENDAHULUAN	1
II. TUJUAN	2
III. METODE	2
IV. HASIL PENELITIAN	3
A. FAKULTAS	3
B. KOMPUTER	8
C. REGISTRASI	12
D. PENGUJIAN	16
E. DISTRIBUSI	18
F. PRODUKSI MODUL	20
G. UNIT PENUNJANG	22
1. Perpustakaan	23
2. Produksi Media Non-cetak.....	24
3. Puslitabmas	25
4. KBM	26
5. LP3B	27
6. Koperasi Karunika	28
7. TK dan SD	29
8. Pengembangan Staf	29
9. Pusat Studi Indonesia	30
V. KESIMPULAN DAN SARAN	32

LAPORAN PENELITIAN
AUDIT PENGEMBANGAN MANAJEMEN UT
(DALAM RANGKA STUDI BUDAYA KERJA DI
UNIVERSITAS TERBUKA)

I. PENDAHULUAN

Tujuan audit adalah memberikan gambaran yang jelas mengenai keadaan bidang kerja tertentu yang terdapat dalam suatu organisasi. Audit dapat dikatakan selangkah lebih maju dari pada monitoring, sebab suatu audit manajemen menghasilkan antara lain analisis mengenai:

- a. keterkaitan karyawan dalam proses pekerjaan
- b. komunikasi informasi
- c. persepsi terhadap beban kegiatan
- d. persepsi anak buah dan pimpinan mengenai pekerjaan.

Hingga saat ini UT memiliki karyawan sekitar 700 orang yang tersebar di unit-unit kerja. Keterkaitan antar unit mulai dari tingkat erat, sedang sampai kurang terkait, tergantung dari sifat pekerjaannya.

Sejak UT berdiri lebih dari 8 tahun yang lalu, belum pernah ada kajian berupa: audit pengembangan manajemen. Ini disebabkan antara lain karena UT sibuk dengan tugas-tugas yang mendesak yang segera harus dikerjakan. Dilain pihak tenaga yang dengan tenang mau melakukan hal ini belum tersedia.

Sekarang dirasakan perlu adanya kajian seperti ini dalam rangka pengembangan UT.

II. T U J U A N

Tujuan penelitian ini secara umum ingin mendiskripsikan dan menganalisis butir-butir a s/d d tersebut pada seksi I. Spesifikasinya antara lain ingin mengetahui dan menganalisis:

1. Jumlah karyawan, tugas pokok, tugas tambahan tiap unit kerja.
2. Volume kerja di masing-masing unit.
3. Persepsi karyawan terhadap unit kerja mereka masing-masing.
4. Hambatan (apakah ada).

III. M E T O D E

1. Survai dengan kuesioner sebagai instrumen.
2. Wawancara dan pengamatan langsung.
3. Respondennya semua karyawan UT yang berada dalam unit-unit kerja UT.
4. Kuesioner terdiri atas dua jenis, untuk karyawan dan untuk pimpinan unit.
5. Unit yang diteliti dikelompokkan atas:
 - 5.1 Fakultas
 - 5.2 Komputer
 - 5.3 Registrasi
 - 5.4 Pengujian
 - 5.5 Distribusi
 - 5.6 Produksi Modul
 - 5.7 Unit penunjang (Produksi Media Non-cetak, Perpustakaan, Puslitabmas, KBM, LP3B, Koperasi Karunika, TK dan SD, Pengembangan Staf, PSI)

IV. HASIL PENELITIAN

Data dari Bagian Kepegawaian (Juni 1992) menunjukkan bahwa jumlah karyawan UT Pusat seluruhnya adalah 702 orang. Tetapi berdasarkan data yang terkumpul dari masing-masing kepala unit menunjukkan bahwa jumlah karyawan UT adalah 582 orang. Timbulnya perbedaan ini karena data UPBJJ tidak dimasukkan dan beberapa unit seperti Puslitabmas dan PAU tidak mengembalikan kuesioner. Meskipun dapat dikumpulkan data yang lengkap, perbedaan data dari kepala unit dan dari Bagian Kepegawaian kemungkinan masih tetap ada karena Bagian Kepegawaian memerlukan waktu untuk merubah data sesuai dengan perubahan yang terjadi di tiap unit.

Berikut ini disajikan kesimpulan hasil penelitian tiap unit berdasarkan jumlah kuesioner yang kembali. Hasil penelitian yang lebih rinci bagi tiap unit tersebut dilaporkan secara tersendiri yang merupakan pelengkap laporan ini.

A. FAKULTAS

Jumlah kuesioner yang kembali menunjukkan bahwa tenaga yang bekerja penuh waktu di tiap fakultas seperti yang pada Tabel 1.

Kualifikasi

Dari jumlah tenaga yang ada di Fakultas 85 - 90% berpendidikan S_1 yang jurusannya sebagian besar sudah sesuai dengan fakultas mereka masing-masing. Sebanyak 10 - 15% lulusan S_2 .

Tabel 1. Tenaga per Fakultas

FAKULTAS				
TENAGA	FMIPA	FEKON	FISIP	FKIP
LAKI - LAKI	8	15	17	4
PEREMPUAN	7	7	13	11
JUNLAH	15	22	30	15

Pada FMIPA tenaga jurusan Statistika Terapan hanya 1 orang, jurusan Matematika tak ada (dua orang belajar di luar negeri), sedangkan jurusan Biologi 10 orang (80%). Banyaknya jurusan Biologi yang diterima, barangkali karena ada rencana membuka program studi Biologi.

Di FEKON tenaga jurusan Manajemen 9 orang, jurusan Ekonomi dan Studi Pembangunan 6 orang, sedangkan sisanya yang 7 orang berasal dari jurusan Administrasi Negara, Sospol.

Di FISIP latar belakang pendidikan stafnya bervariasi dalam bidang sosial.

Di FKIP, pada umumnya berasal dari tenaga kependidikan dan keguruan dengan berbagai macam jurusan.

Tugas

Jika dilihat dari jenis pekerjaan yang dilakukan oleh fakultas menurut responden terdapat tidak kurang dari 40 jenis pekerjaan yang mereka lakukan. Keempat puluh jenis itu umumnya dapat dikelompokkan menjadi lima, yaitu:

- (1) Pengembangan program studi (Kurikulum, GBPP, sampai pada penyiapan modul untuk siap cetak)
- (2) Pengembangan soal ujian (edit, rakit, review, analisa butir soal subyektif maupun obyektif).
- (3) Pengembangan bahan ajar non cetak (Menulis naskah audio, video, dan audiografis).
- (4) Memberikan pelayanan akademis (tutorial tatap muka dan tertulis) serta pelayanan administratif (alih kredit).
- (5) Dalam batas-batas tertentu melakukan penelitian (baik penelitian institusional maupun bidang ilmu)

Umumnya mereka berpendapat bahwa memberikan tutorial tatap muka dan lewat surat serta kerja sama dengan instansi lain merupakan tugas tambahan, kecuali di FMIPA, memberikan tutorial tertulis dianggap sebagai tugas pokok.

Beban Kerja

Kesan responden terhadap pekerjaan mereka adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Beban Kerja per fakultas menurut anggapan responden (%)

BEBAN KERJA	FMIPA	FEKON	FISIP	FKIP
Ringan	33	30	7	13
Cukup	60	70	73	53
Berat	7	0	20	34

Dari tabel tersebut dan hasil pengamatan langsung, dapat disimpulkan bahwa: beban pekerjaan mereka anggap cukup. Bagi mereka yang menganggap cukup ini, berarti mereka cukup terlibat dalam proses pekerjaan dan mampu menyelesaikannya.

Bagi mereka yang menganggap ringan berada di FEKON dan FMIPA (30% -33%). Di FEKON, mereka yang menganggap ringan adalah tenaga yang baru direkrut. Mereka belum mampu terlibat banyak dalam proses pekerjaan, terutama pada tugas tambahan seperti pembuatan naskah video, memberi tutorial intensif di Pos dan Giro dan sebagainya.

Di FMIPA karyawan yang menganggap beban kerjanya ringan mungkin karena banyaknya tenaga jurusan biologi yang program studinya belum dikembangkan, sedangkan keterlibatan pada tugas tambahan juga belum banyak karena kemampuan menulis naskah audio, video dan sebagainya belum memadai. Oleh karena itu sebaiknya pimpinan fakultas mengembangkan berbagai macam program seperti penataran penulisan naskah audio, video, dan sebagainya.

Bagi mereka yang menganggap tugasnya berat di FISIP (20%) dan di FMIPA (7%), belum terungkap apa alasannya. Ada dua kemungkinan, pertama mereka memang termasuk golongan yang mampu, sehingga dibebani oleh atasannya banyak pekerjaan. Kedua, mereka enggan diberi pekerjaan tambahan sehingga mereka mengatakan berat.

Di FKIP 34% responden yang menyatakan beban kerjanya berat mungkin karena besarnya volume pekerjaan akibat pengembangan program PGSD dan PGSMP yang pelaksanaannya banyak tergantung dengan pihak luar.

Persepsi Karyawan Terhadap Pekerjaan

Apabila dilihat motivasi karyawan bekerja di UT maka per fakultas tampak sebagai berikut:

Tabel 3. Persepsi karyawan

MOTIVASI	FMIPA	PEKON	FISIP	FKIP
Memenuhi kebutuhan	7%	20%	8%	15%
Hari depan yang aman	7%	5%	8%	15%
Pengembangan diri	86%	70%	76%	70%
Lain-lain	-	5%	8%	-

Antara 70% - 80% dari tenaga yang ada di fakultas menganggap motivasi mereka bekerja di UT untuk pengembangan diri. Ini tidak mengherankan karena mereka sebagian besar memang berusia muda (26 - 30 tahun). Informasi ini penting bagi pimpinan untuk memperhatikan perkembangan karir mereka.

Mengenai kesenangan mereka terhadap tugas pokok 70% menyatakan senang; 20% menyatakan sangat senang, 10% menyatakan kurang senang. Bagi mereka yang menyatakan kurang senang bekerja di fakultas, belum terungkap apa alasannya dan diharapkan dapat diungkapkan pada penelitian lebih lanjut.

Hambatan Pelaksanaan Tugas

Dalam memberikan pelayanan administratif, alih kredit mahasiswa asal perguruan tinggi swasta belum begitu lancar. Dua fakultas FEKON dan FISIP relatif cukup besar peminat untuk masuk UT melalui alih kredit. Walaupun di FEKON rata-rata satu kali per bulan diadakan rapat/sidang untuk menilai proses alih kredit tersebut, sampainya informasi ketangan mahasiswa yang bersangkutan tentang berapa SKS yang diakui masih relatif lambat.

Di FISIP dapat dikatakan proses alih kredit ini belum memuaskan. Mungkin ini disebabkan begitu beragamnya mahasiswa yang minta alih kredit. Untuk meningkatkan daya tampung dan meningkatkan citra UT, masalah alih kredit ini perlu diselesaikan secara khusus dan intensif.

B. KOMPUTER

Profil Staf dan Tugas

Dari kuesioner yang kembali menunjukkan bahwa staf di Unit Komputer terdiri dari 9 pria dan 7 wanita dengan status pendidikan SMA (5), Sarmud (1), S1 (7), dan S2 (3). Semua staf S1 berasal dari jurusan eksata sedangkan staf S2 semuanya berasal dari S1 eksata dan telah mendapatkan Master di bidang pendidikan (M.Ed).

Jenis pekerjaan di komputer bervariasi mulai dari mendisain sistem pengolahan data sampai menyelesaikan keluhan para pemakai. Jenis pekerjaan yang teridentifikasi dalam studi ini ada 25 jenis dan sebagian besar berhubungan dengan

pembuatan dan revisi program. Dengan latar belakang pendidikan seperti di atas, tampak bahwa relevansi antara kualifikasi dan jenis pekerjaan sebenarnya kurang. Hal yang membuat aktivitas sehari-hari berjalan cukup baik mungkin disebabkan oleh komitmen staf yang cukup tinggi terhadap pekerjaan, termasuk komitmen menyesuaikan diri dengan tuntutan-tuntutan di lingkungan pekerjaannya.

Bagi mereka yang berlatar belakang eksata, yang sebagian besar dari jurusan matematika, penyesuaian tersebut relatif mudah dibanding dengan yang berasal dari jurusan non-matematika. Mengingat adanya perkembangan yang terus menerus, baik kuantitas maupun kualitas program yang mereka buat, maka training dan pengayaan pengetahuan sangat dibutuhkan. Hal ini menjadi kebutuhan nyata apabila ada introduksi teknologi baru komputer (misalnya Local Area Network) yang diperlukan untuk pengembangan UT.

Beban Kerja dan Motivasi Kerja

Mengenai persepsi responden terhadap beban kerja, 87.5 % menganggap beban pekerjaannya sedang dan 12.5 % menganggap ringan; sama sekali tidak ada yang merasa bahwa bebannya berat atau terlalu berat. Mengenai motivasi kerja, yang menyatakan untuk pengembangan diri (20%), demi hari depan yang aman 20%, untuk mencukupi kebutuhan keluarga (17%), mencari teman (17%), dan kesenangan (17%). Motivasi yang lain seperti demi kepuasan, jabatan, dan sekolah keluar negeri masing-masing sebanyak 2%.

Walaupun persepsi mereka terhadap pekerjaan termasuk kategori "sedang", sebagian besar waktu mereka digunakan

untuk menyelesaikan masalah para pemakai (Registrasi, Pengujian, dan Fakultas), bukan untuk memperdalam pengetahuan mengenai komputer. Hal ini menyebabkan mereka hanya mempunyai sedikit waktu untuk mengumpulkan KUM. Salah satu pemecahannya adalah mengangkat problem di lingkungan mereka menjadi karya penelitian.

Hambatan Pelaksanaan Tugas

Dipandang dari karakteristik pemecahannya, selama ini masalah yang muncul dari interaksi antara Unit Komputer dapat dikategorikan menjadi 2 jenis yaitu (1) yang dapat dipecahkan oleh staf di Unit Komputer dan, (2) yang hanya dapat diselesaikan oleh staf di luar UT (pada umumnya masalah hardware). Secara garis besar, permasalahan di Unit Komputer dapat dipetakan seperti tabel di bawah ini:

Tabel 4. Hambatan Pelaksanaan Tugas di Unit Komputer

Hardware	Software	Manpower	SOP
UPS	Design	Intern (Job	Sys-log
Scanner	Development	placement)	Komunikasi
Disk	Implementa-	Extern (User)	antar unit
Printer	tion		
Tape-Back Up	Evaluation		

Walaupun permasalahan dapat dipetakan dengan baik seperti diagram di atas, identifikasi prioritas masih cukup sulit karena problem tersebut saling kait mengkait. Dua masalah yang relatif agak menonjol adalah masalah hardware dan SOP (Standard Operation Pocedure)

Ketergantungan yang sangat tinggi terhadap pelayanan purna jual perusahaan dapat membuat UT lumpuh. Walaupun secara teoritis kemungkinan munculnya masalah tersebut sangat kecil, sebaiknya Unit Komputer secara terus menerus mengevaluasi tipe, pola, dan frekuensi kerusakan. Hal lain yang juga penting adalah berapa lama waktu yang diperlukan untuk memperbaikinya. Jika Unit Komputer mempunyai data yang akurat mengenai hal tersebut, maka Unit Komputer dapat menilai kinerja perusahaan yang menangani komputer di UT.

Masalah yang berkaitan dengan SOP terutama adalah Sys-log atau rekaman aktivitas sehari-hari dan komunikasi dengan User. Penyempurnaan di aspek Sys-Log ini cukup penting agar setiap staf komputer dapat mengetahui gambaran operasi keseluruhan secara lebih rinci.

Dalam hal komunikasi dengan pemakai, problem yang menonjol adalah sering mendapat permintaan (khususnya program) yang mendadak dan harus dapat diselesaikan dalam waktu yang singkat. Mengingat setiap permintaan yang mendadak biasanya akan memberikan dampak terhadap sistem secara keseluruhan, maka para pemakai diharapkan mempunyai pemahaman atau apresiasi terhadap kerja sistem komputer.

C. REGISTRASI

Profil Staf dan Tugas

Biro Administrasi Akademik Kemahasiswaan (BAAK) atau di UT lebih dikenal dengan Unit Registrasi mempunyai karyawan sebanyak 61 orang dan tersebar di lima sub-bagian yaitu: Sekretariat, Registrasi Non-Kependidikan, Registrasi Kependidikan, Perencanaan dan Statistik, dan Transkrip dan Alih Kredit. Masing-masing sub-bagian dikepalai oleh kepala sub-bagian yang berpendidikan S1 sedangkan pendidikan staf pada masing-masing bagian tersebut bervariasi dari SMA sampai S1.

Sub-bagian Sekretariat merupakan pintu masuk dan keluar baik untuk surat-surat maupun formulir registrasi atau ujian mahasiswa. Tugas pokok dari bagian ini adalah mendistribusikan "masukan" yang diterimanya ke bagian-bagian lain yang relevan. Misal, formulir registrasi diberikan ke bagian registrasi non-kependidikan atau kependidikan sedangkan surat berupa permintaan nilai ujian diberikan ke bagian Transkrip dan Alih Kredit.

Tugas yang langsung berkaitan dengan pemrosesan registrasi mahasiswa langsung ditangani oleh sub-bagian registrasi kependidikan dan non-kependidikan. Secara garis besar tugas unit ini adalah penyiapan data (berupa pemeriksaan kelengkapan dan keabsahan persyaratan registrasi), pemrosesan data (scanning), dan updating data.

Sub-bagian Perencanaan dan Statistik bertugas membuat laporan tengah tahunan dan tahunan serta membuat statistik mengenai jumlah mahasiswa yang registrasi per masa registrasi, per UPBJJ, per fakultas, per program studi, dsb.

Sub-bagian Alih Kredit bertugas menampung permintaan dan mengirimkan hasil keputusan alih kredit ke mahasiswa. Mengingat masalah alih kredit lebih banyak berurusan dengan penilaian akademik dan sekarang ini keputusannya dibuat oleh fakultas, maka mungkin lebih baik bila proses alih kredit ini sepenuhnya ditangani oleh fakultas.

Beban Kerja dan Jenis Kasus

Dalam satu masa registrasi (92.1) jumlah formulir pendaftaran yang diterima sekitar 110 000 buah terdiri dari 30 000 mahasiswa UT reguler dan sekitar 100 000 mahasiswa program penyetaraan D2 guru SD. Sedangkan formulir ujian mahasiswa UT reguler masa 92.1 sekitar 15 000. Berdasarkan keterangan karyawan, banyaknya kasus formulir sekitar 10% (11 000). Kasus ini sebagian besar dapat diselesaikan baik pada saat penyiapan maupun pengolahan data karena pada umumnya mengenai kelengkapan persyaratan pendaftaran dan kebenaran cara pengisian formulir.

Dari segi mahasiswa, jenis kasus yang muncul tercermin pada surat keluhan yang disampaikan ke UT. Selama satu semester (masa registrasi 92.1) jumlah surat sekitar 1800. Jumlah keluhan mahasiswa yang sebenarnya sulit diketahui karena mereka ada yang datang langsung, melalui telpon, dan melalui 'pemandu' (seorang staf yang ditunjuk bertanggung jawab untuk UPBJJ tertentu). Dari sampel sebanyak 937 surat, jenis kasus yang ada dapat dikelompokkan sebagai berikut:

1. Informasi (UKT, waktu ujian, dsb)	18%
2. Registrasi (mata kuliah, foto, ijasah)	6%
3. Kartu mahasiswa (hilang, ganti, belum terima)	7%
4. SPP (kelebihan, kekurangan, batal registrasi)	12%
5. Data Pribadi (pindah UPBJJ, alamat, dsb)	23%
6. Cuti akademik	0.7%
7. Bahan belajar (belum terima)	0.3%
8. Tugas Mandiri (belum terima, salah kirim)	4%
9. Nama (tidak muncul dalam daftar peserta ujian)	0.7%
10. Nilai (tidak muncul, nilai mata kuliah lain)	28%
11. Mata kuliah (tidak muncul, mata kuliah lain)	0.7%

Hambatan Pelaksanaan Tugas

Di Unit Registrasi belum ada tenaga yang berkualifikasi menduduki jabatan kepala bagian. Kondisi sekarang menunjukkan bahwa mekanisme kerja hanya melibatkan kepala biro, kepala sub-bagian, dan pelaksana teknis. Perlu direncanakan dan mempersiapkan staf yang potensial untuk mengisi jabatan kepala bagian yang masih kosong.

Dalam hal masalah nilai, tampaknya belum ditemukan pemecahan yang memuaskan karena menyangkut kerjasama dengan fakultas, Pusat Pengujian, dan Unit Komputer. Misal: kasus pembatalan nilai karena terdapat bukti bahwa mahasiswa yang bersangkutan berbuat curang. Walaupun nilainya telah dibatalkan, ternyata mahasiswa tersebut diijinkan mengikuti UKT dan lulus (!). Tetapi menjelang penyiapan transkrip dan setelah data mahasiswa tersebut dicek ulang, ternyata seharusnya mahasiswa tersebut tidak berhak UKT (karena dengan adanya nilai yang dibatalkan IPK atau kreditnya menjadi

berkurang dan belum memenuhi syarat ikut UKT). Hal ini menunjukkan masih lemahnya sistem kontrol data mahasiswa karena mungkin belum adanya SOP (Standard Operation Procedure) yang memadai antara Komputer, Fakultas, Registrasi, dan Pengujian.

Masalah lain yang tipikal adalah adanya "keterlambatan" data registrasi. Sebagian besar mahasiswa mengirim formulir registrasi di saat masa registrasi menjelang ditutup; sehingga, terjadi penumpukan pekerjaan di saat menjelang dead-line. Hal ini tampaknya berkaitan dengan nilai ujian. Apabila Pengujian dapat mengumumkan nilai hasil ujian lebih cepat, kemungkinan besar mahasiswa akan lebih cepat mendaftarkan karena dapat memutuskan mata kuliah yang diregistrasikan lebih awal. Dalam pemrosesan data, masalah yang muncul adalah seringkali formulir yang dikirim oleh UPBJJ tidak dilampiri daftar nama mahasiswa; sehingga, jumlah formulir kadang-kadang sulit dipertanggungjawabkan.

Dilihat dari segi mahasiswa, pada umumnya mahasiswa mengeluh karena formulir registrasi di kantor pos habis terjual pada saat diperlukan. Untuk menghindari hal ini, salah satu cara yang dapat ditempuh adalah membuat peramalan penjualan. Disamping itu, tampaknya perlu juga diciptakan semacam mekanisme kontrol yang mampu memonitor jumlah persediaan formulir baik di kantor pos maupun yang ada di UT.

Dalam kaitannya dengan Unit-unit lain yang secara langsung berinteraksi dengan Registrasi seperti Komputer, hambatan yang sering muncul adalah tidak aktifnya program SRS (Student Record System). Hal semacam ini tampaknya memang sulit dihindari karena jika dikonfirmasi dengan Unit Komputer, ternyata ada masalah-masalah yang menyangkut hardware yang tidak dapat diselesaikan oleh staf Komputer UT.

D. PENGUJIAN

Profil Staf dan Tugas

Jumlah total karyawan di Pengujian adalah 56 orang, terdiri 48% tenaga edukatif, 45% tenaga administratif, dan 7% tenaga harian lepas. Banyaknya jenis pekerjaan ada 25 buah dan secara garis besar dapat dikategorikan menjadi pengetikan naskah Tugas Mandiri (TM) dan soal ujian yang telah disiapkan oleh fakultas, pencetakan dan penataan naskah ujian, penyimpanan naskah di bank soal, pengolahan lembar jawaban ujian (LJU), dan pengumuman hasil ujian.

Meskipun jumlah tenaga edukatif cukup besar (45%), sebagian besar jenis pekerjaan di Pengujian tergolong pekerjaan administratif. Pekerjaan koreksi ketikan naskah soal yang dilakukan oleh tenaga akademis di Pengujian pada dasarnya termasuk kategori pekerjaan administratif. Dalam melakukan analisa butir soal, hal yang dianalisa adalah aspek-aspek yang berkaitan dengan sejauh mana soal-soal yang diujikan ke mahasiswa cukup representatif. Fungsi sebagai tenaga akademis tampak hanya ketika mereka mendapatkan tugas-tugas tambahan dari Fakultas seperti memperbaiki modul atau membuat soal.

Walaupun keterkaitan langsung antara kualifikasi sebagai tenaga akademik dengan jenis pekerjaan yang ditanganinya cukup rendah, karir tenaga akademis di Unit ini cukup terbantu dengan memanfaatkan situasi dan kondisi yang ada. Misalnya, karena pola dan mekanisme kerja yang lebih bersifat koordinatif, pimpinan mampu menciptakan tenaga satgas dengan

struktur ketua, wakil, dan anggota. Untuk menghindari kejenuhan personel Satgas-satgas tersebut digilir dalam periode tertentu.

Hambatan Pelaksanaan Tugas

Hambatan utama yang ada di Pengujian adalah ketergantungannya yang sangat tinggi terhadap Unit lain seperti Fakultas, Registrasi, dan Komputer. Pada umumnya menyangkut masalah keterlambatan "deadline" yang telah disepakati dengan ketiga Unit tersebut. Misalnya, mengenai pengiriman naskah ujian dari fakultas. Cara klasik yang ditempuh untuk menyelesaikan tugas yang menumpuk dan melewati "deadline" adalah mengadakan kerja lembur dan menyiapkan tempat khusus bagi para korektor naskah dari masing-masing Fakultas. Mengenai revisi soal juga sering mengalami hambatan karena para penulis soal pada umumnya berada di beberapa kota yang terpencar.

Masalah lain adalah : (a) penataan naskah (jumlah naskah, benar tidaknya naskah yang dikirim, cover tidak sesuai dengan isi); (b) pemrosesan Lembar Jawaban Ujian (keterlambatan pengiriman LJU serta kesalahan pengisian LJU); (c) dan keluhan dari mahasiswa tentang nilai ujiannya (nilai tidak keluar, muncul nilai matakuliah yang tidak diregistrasikan atau tidak ditempuh ujiannya, dan nilai bisa berubah atau ketidakcocokan antara nilai di DNU dan transkrip).

E. DISTRIBUSI

Profil Staf dan Tugas

Pekerjaan di Distribusi secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi 3 kelompok yaitu tata usaha (TU), penerimaan dan pemesanan, dan penyimpanan, pengiriman bahan belajar. Jumlah karyawan Distribusi ada 34 orang terdiri dari 80% pria dan 20% wanita. Sebagian besar dari mereka berpendidikan SLA (13), sedangkan sisanya berpendidikan DIII (2), Sarjana (4), dan S2 (1). Komposisi jenis kelamin dan kualifikasi pendidikan seperti ini tampaknya cukup ideal karena karakter pekerjaan di distribusi lebih bersifat fisik dan administratif.

Status Kepegawaian

Dari seluruh karyawan, ternyata hanya 15% yang bersatminkal di Unit Distribusi, sedangkan yang 85 % bersatminkal di unit lain. Dilihat dari segi pembinaan karyawan, hal ini tampaknya kurang efektif. Mengingat pekerjaan di Unit Distribusi sangat diperlukan oleh UT dan mutlak harus ada orang yang mengerjakannya, maka sebaiknya para karyawan tersebut bersatminkal di Unit Distribusi agar merangsang timbulnya "sense of belonging."

Persepsi Terhadap Tugas

Persepsi karyawan terhadap beban tugas bervariasi, yakni ringan (35%), sedang (55%), dan berat (5%). Data mengenai beban kerja unit ini agak sulit diinterpretasikan apabila

dikaitkan dengan kondisi di lapangan dimana karakter pekerjaan di Unit Distribusi ini berfluktuasi atau naik turun secara drastis. Pada periode tertentu, yakni pada saat beban kerja tinggi, ternyata banyak direkrut tenaga harian lepas (THL).

Ada kemungkinan dalam keadaan normal di mana beban kerja rendah, unit tersebut justru kelebihan tenaga. Karena periode penggunaan THL dapat diramalkan, pada dasarnya efisiensi penggunaan karyawan dapat dievaluasi dan direncanakan. Misal, bila memang diperoleh data bahwa periode normal jauh lebih panjang dibandingkan dengan dengan periode penggunaan THL, maka dapat dipertimbangkan untuk memperbantukan kelebihan tenaga kerja tersebut ke Unit lain. Tetapi mengingat besarnya volume pekerjaan akhir-akhir ini, tampak kecenderungan bahwa THL akan diperlukan terus-menerus.

Hambatan Pelaksanaan Tugas

Meskipun Unit Distribusi bertanggung jawab terhadap pelaksanaan beberapa fungsi penerbitan (merencanakan, memesan, mengganti cetakan bahan ajar), unit tersebut tidak mempunyai wewenang untuk melakukannya.

Unit Distribusi tidak terdapat dalam Struktur Organisasi UT yang sekarang sehingga tugas dan pekerjaannya lebih menyerupai UPT (Unit Pelaksana Teknis) yang berdiri sendiri walau pada kenyataannya Unit Distribusi tergantung pada beberapa Unit lain. Ketidakjelasan posisi Unit Distribusi memungkinkan terjadinya kekaburan akan batas wewenang dan

menyulitkan pertanggungjawaban operasional. Sehubungan dengan hal ini, baik atasan langsung maupun posisi Unit Distribusi dalam struktur organisasi UT sebaiknya diperjelas.

F. PRODUKSI MODUL

Profil Staf dan Tugas

Jumlah staf di Unit Produksi modul seluruhnya adalah 38 orang, sedangkan yang mengisi kuesioner sebanyak 36 orang, terdiri dari 24 pria dan 12 wanita. Total jenis pekerjaan seluruhnya ada 30 dan secara garis besar dapat dikategorikan menjadi lima jenis yaitu: Pengetikan (ditangani oleh 14 orang), Ilustrator (5 orang), Layout/Setting (12 orang), Editor (3 orang), dan Arsip (2 orang). Pendidikan mereka bervariasi dari SMA sampai Sarjana. Para pengetik seluruhnya berpendidikan SMA atau setaraf SMA sedangkan 2 dari 5 Ilustrator berpendidikan Sarjana Seni Rupa.

Usia staf sebagian besar di bawah 30 tahun (58%), sedangkan yang 30 - 40 tahun dan di atas 40 tahun masing-masing 33% dan 8%. Hal yang perlu diperhatikan di sini adalah para editor (Proof Reader); karena disamping jumlahnya sedikit, rata-rata usia mereka di atas 40 tahun. Sebagai langkah preventif, perlu direncanakan mengenai kaderisasinya. Walaupun sebagian besar karyawan menyenangi tugas pokoknya, beberapa jenis pekerjaan tertentu pada dasarnya menuntut kualifikasi tertentu. Mengenai kualitas fisik modul, sebaiknya staf yang menanganinya berkualifikasi sarjana Teknologi Pendidikan dan sarjana Bahasa Indonesia. Dengan

demikian, mutu desain instruksional yang akhirnya juga akan mempengaruhi desain layout dan format modul serta mutu tata bahasa Indonesia dapat ditingkatkan.

Persepsi Terhadap Beban Kerja

Lima puluh persen responden merasa beban pekerjaan yang ditanganinya termasuk ringan, 30% berat, 14% ringan, 3% terlalu berat, 3% tidak tahu. Jika data di atas dikonfirmasi dengan kondisi nyata di lapangan, maka persepsi tersebut pada dasarnya sangat subyektif dan bersifat temporer karena meskipun beban kerja yang sebenarnya dapat diketahui dengan pasti tetapi waktunya tak dapat diramalkan. Naskah yang datang dari Fakultas seringkali bersifat mendadak, sekaligus, dan jumlahnya bervariasi sehingga menyulitkan perencanaan penyelesaian pekerjaan. Disamping komunikasi, prosedur standar antara Fakultas dengan Unit ini sebaiknya diperbaiki.

Hambatan Pelaksanaan Tugas

Tugas utama Unit Produksi Modul pada dasarnya adalah menyiapkan naskah yang diterima dari penulis menjadi naskah yang siap cetak. Walaupun dipimpin oleh seorang kepala dan berada di bawah pembinaan Purek I, unit ini tidak ada dalam struktur organisasi UT. Para karyawan tidak hanya menyelesaikan tugas rutin UT, tetapi juga tugas proyek yang diperoleh dari pimpinan UT lainnya. Ditingkat operasional, meskipun alur kerja standar atau sistemnya sudah ada, pada kenyataannya sistem tersebut tidak berjalan. Pada umumnya

staf mengambil sendiri tugasnya dari koordinator dan catatan penyelesaian atau perkembangan tugas tidak diadministrasikan secara baik karena tidak ada staf khusus yang ditugasi untuk menangani hal tersebut.

Untuk peningkatan efisiensi, maka pekerjaan pengetikan naskah awal sebaiknya dikerjakan di luar unit ini dan dikoordinir oleh fakultas. Dengan demikian, tidak ada lagi naskah tulisan tangan penulis modul yang belum dibaca oleh staf fakultas langsung ditangani oleh Unit ini. Dalam proses produksi modul, tugas dan wewenang fakultas dan Unit Produksi Modul perlu diperjelas karena pada saat ini banyak yang tumpang tindih (misal: tugas editor di fakultas dan proofreader). Disamping itu peran dan fungsi koordinator dalam menampung dan mendistribusikan pekerjaan ke seluruh stafnya hendaknya dapat dirasakan oleh para stafnya. Salah satu cara praktis yang dapat membantu hal ini misalnya dengan adanya alat kontrol berupa catatan mengenai perkembangan tugas yang dapat diketahui oleh semua staf.

Mengenai fasilitas yang tersedia, salah satu yang perlu mendapat perhatian adalah printer. Jumlah printer yang ada di unit ini ada 4 buah untuk pengetikan dan 6 buah untuk layout. Seringnya terjadi penundaan, tampaknya disebabkan oleh jumlah printer tersebut yang masih kurang mencukupi; disamping itu, ada beberapa staf yang menguasai printer untuk dirinya sendiri.

G. UNIT PENUNJANG

Beberapa Unit Penunjang yang juga diamati dalam studi ini antara lain adalah Perpustakaan, Puslitabmas, KBM, LP3B, Koperasi, TK dan SD, Pengembangan Staf, dan PSI.

1. Perpustakaan

Perpustakaan merupakan Unit Pelaksana Teknis yang berfungsi menyediakan informasi dan bahan belajar. Jumlah koleksinya lebih kurang 20 000 bahan pustaka dan penambahan setiap tahun sekitar 15% atau 3000 buah.

Jenis pekerjaan di Perpustakaan sekitar 34 jenis dan produk yang dihasilkan berupa barang seperti klipng dan daftar koleksi dan jasa yang berupa pelayanan peminjaman buku. Jumlah staf seluruhnya 11 orang dengan kualifikasi pendidikan SMA (1), Sarmud (1), D2 (3), S1 (5), dan Diploma Perpustakaan (1). Di Unit ini relevansi antara kualifikasi pendidikan dengan pekerjaan cukup tinggi karena dari 6 dari 11 staf tersebut berlatar belakang pendidikan perpustakaan.

Struktur organisasi di Perpustakaan menyerupai sarang laba-laba karena seorang staf disamping mempunyai tugas tertentu yang menjadi tanggung jawab utamanya, dia juga diharuskan membantu staf lain bilamana diperlukan. Dengan jumlah staf dan bidang keahlian yang mereka miliki, pada saat ini tampaknya Perpustakaan belum dapat memberikan pelayanan yang maksimal karena pelayanan yang diberikan baru sebatas pelayanan pokok. Jika ingin memberikan pelayanan yang spesifik seperti pelayanan penelusuran referensi, abstract, artikel yang berkaitan dengan program studi, atau pelayanan CDROM, maka selain diperlukan peralatan yang memadai juga pelatihan yang spesifik.

Beberapa hambatan pelaksanaan tugas di unit ini antara lain adalah: (a) belum dapat melayani mahasiswa seluruh tanah air, karena itu perlu menjalin kerjasama dengan perpustakaan nasional; (b) lima orang staf tidak mempunyai ijazah perpustakaan, karena itu tidak dapat diusulkan menjadi

pustakawan; (c) meskipun SI ada 5 orang, mereka semua tenaga pengajar yang mempunyai tugas pokok sebagai tenaga pengajar; sehingga mempunyai 5 tenaga pengajar sama dengan mempunyai 2 orang tenaga penuh waktu.

2. Produksi Media Non-cetak

Unit Produksi Media Non-cetak merupakan unit pelaksana teknis yang langsung berada di bawah pembinaan Purek I bidang akademis. Unit ini mempunyai 33 karyawan terdiri dari 11 orang staf edukatif dan 22 orang staf administrasi. Berdasarkan aktivitas sehari-hari yang bersifat teknis, jenis pekerjaan dan banyaknya staf yang bekerja dapat juga digolongkan sebagai berikut: Pengembang naskah/reviewer (2), Koordinator Produksi (2), Sutradara (5), Cameraman (4), Unit Manager (4), VTR (4), Administrasi (4), Audio (2), Editor (2), dan Fotografi (4).

Di unit ini terdapat staf yang mempunyai keahlian di bidang media dan mempunyai tugas tambahan melatih tenaga edukatif untuk menulis naskah audio/video. Meskipun demikian, apabila dilihat adanya beberapa ketrampilan khusus yang diperlukan oleh unit ini (sutradara, cameraman, dan editor video), tampaknya sebagian besar staf perlu mengikuti penataran khusus atau kursus untuk memperdalam keahlian di bidang tersebut.

Bagian Fotografi bertugas membuat foto dan slide terutama untuk kegiatan-kegiatan penting di UT seperti wisuda dan kuliah umum. Bagian Produksi audio/video mempunyai target 4 naskah video untuk TPI, 1 untuk TVRI, dan 1 untuk RRI. Tampaknya aktivitas di Bagian Fotografi lebih sedikit dibanding dengan Bagian Produksi Audio/video.

Hambatan pelaksanaan tugas dihadapi oleh unit ini, terutama Bagian Produksi adalah kurangnya peralatan. Peralatan yang ada hanya 2 set untuk empat tim dan meskipun kendaraan yang siap dipergunakan untuk pemilihan lokasi dan pengambilan gambar ada 2 buah, yang satu sering rusak.

Mengenai aktivitas secara keseluruhan, beberapa hal yang sebaiknya diperhatikan adalah: (1) adanya staf yang mempunyai keahlian teknis dalam produksi media tetapi merangkap pekerjaan administratif. Untuk mencapai hasil yang optimal, sebaiknya staf yang mempunyai keahlian agar mengkhususkan diri pada hal-hal teknis; (2) apabila sewaktu-waktu naskah yang direview banyak, dapat menggunakan staf unit lain/fakultas untuk membantu.

3. Puslitabmas

Secara garis besar, tugas di Puslitabmas dapat dibedakan menjadi dua yaitu yang bersifat akademis (20 jenis, misal membuat proposal) dan administratif (10 jenis, misal administrasi pengelolaan dana penelitian). Data dari 10 responden dari Unit ini menunjukkan bahwa 20% staf yang ada berpendidikan SMA, 10% Sarmud, 40% Sarjana S1, 20% S2, dan 10% S3. Bidang keahlian mereka bervariasi seperti Matematika, Ekonomi Pendidikan, Psikologi, dan Informatika. Dengan adanya tenaga Matematika dan Informatika, Unit ini tampaknya sangat terbantu terutama dalam hal pengolahan data atau statistik yang menggunakan program komputer seperti SPSS.

Mengenai persepsi terhadap beban kerja, 40% menyatakan ringan, 30% sedang, dan masing-masing 10% menyatakan terlalu

ringan, berat, dan tidak tahu. Dalam hal ini, persepsi terhadap beban kerja pokok yang ringan tampaknya lebih mendekati kenyataan karena 70% karyawan mengerjakan tugas-tugas tambahan seperti membimbing mahasiswa, mengelola KBM, menjadi tutor, dan menyusun perpustakaan mini.

Hambatan-hambatan dalam menjalankan tugas antara lain adalah hal-hal yang berkaitan dengan fasilitas (peralatan dan ruangan yang kurang) dan masalah manajemen (aturan main kurang jelas, kemampuan kerja kurang, dan jadwal yang jarang ditepati). Mengingat 80 % responden menyatakan bahwa motivasi bekerja di Puslitabmas adalah demi pengembangan diri, maka perbaikan manajemen tampaknya lebih perlu dibanding penambahan fasilitas.

4. KBM

Kelompok Belajar Mahasiswa (KBM) UT merupakan kelompok kerja inovatif yang dibentuk berdasarkan SK Rektor No. 1371/PT45/Kep/1990 dengan tujuan mengadakan Tutorial Intensif agar dapat menarik lulusan SMA menjadi mahasiswa UT. Pengelolaan KBM dilakukan oleh staf UT dari berbagai Unit dan Fakultas. Mereka rata-rata berusia 30 - 50 tahun dan mayoritas dari FKIP.

Meskipun tugas-tugas di KBM tidak terlalu sesuai dengan bidang keahlian pendidikan formalnya, pada umumnya mereka menyenangi tugasnya dan beban yang dirasakan juga tidak terlalu berat. Jika dilihat dari jawaban yang berisi deskripsi tugas utama, jumlah pelaksana, dan volume yang dihasilkan per satuan waktu, tampaknya penggunaan tenaga kerja di KBM cukup efektif.

Masalah yang dirasa perlu segera diatasi umumnya adalah soal ketenagaan dan kemampuan (termasuk kuantitas dan kualitas tutor), disiplin, kondisi ruang, dan perlengkapan mengajar.

5. LP3B

Lembaga Pengembangan Program Pengajaran Bahasa (LP3B) merupakan lembaga di lingkungan UT yang secara struktural berada di bawah FISIP-UT. Tugas utama lembaga ini adalah mengelola program pengembangan bahasa Inggris UT dengan cara bekerja sama dengan University of Cambridge Local Examination.

LP3B didukung oleh 21 staf dan 7 diantaranya bersatminkal di FISIP. Kegiatannya antara lain menangani bidang registrasi, administrasi, keuangan, pengujian, pencetakan, distribusi, dan pemasaran. Dalam studi ini sulit sekali untuk mengukur beban tugas perorangan. Walaupun demikian, pada kenyataannya tugas-tugas utama dapat diselesaikan tepat pada waktunya dan kadang-kadang diselesaikan dengan sistem "keroyokan". Di lembaga ini setiap staf sudah mempunyai job description meskipun tidak detail. Hal ini cukup beralasan karena keadaan yang bersifat temporer seringkali menuntut para staf mengerjakan 2 atau 3 tugas yang tidak terdapat dalam job description. Disamping itu job description yang tegas tampaknya sengaja dihindari untuk menjaga agar tidak terlalu kaku.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam rangka integrasi dengan UT dan pengembangan LP3B adalah: peningkatan kualitas staf, peningkatan frekuensi dan intensitas pemasaran, penambahan fasilitas kantor, dan kaderisasi.

6. Koperasi Karunika

Koperasi Karunika adalah koperasi fungsional dimana anggotanya terdiri dari 700 karyawan UT. Jenis pekerjaan di koperasi ini ada 26 buah dan dapat dikelompokkan dengan hal-hal yang berkaitan dengan simpan pinjam, penjualan modul, usaha toko, usaha toga, pembukuan, dan bendahara.

Jumlah karyawan 15 orang dan tersebar di dua tempat masing-masing Koperasi Karunika Pondok Cabe (10 orang) dan Rawamangun (5 orang). Dengan adanya perangkapan tugas dan berdasarkan tugas pokok, karyawan yang ada didistribusikan sebagai berikut: simpan pinjam (3 orang), penjualan modul (6 orang), usaha toko (2 orang), usaha toga (2 orang), pembukuan (2 orang), bendahara (1 orang).

Sebaran karyawan ini tampaknya perlu ditinjau kembali karena ada kesan beban kerja yang tidak merata. tampaknya tidak diperlukan karyawan sebanyak itu mengingat anggotanya tidak begitu banyak dan hanya ramai pada periode tertentu; penjualan toga misalnya, hanya 2 kali setahun. Mengenai penjualan modul, mahasiswa sering tidak mendapatkannya karena modul tidak ada (stok tidak tersedia), padahal modul-modul tertentu dalam kenyataannya laku tiap semester.

7. TK dan SD

TK "Ananda" dan SD "Dharma Karya" keduanya berada di bawah Yayasan Lembaga Pendidikan "Dharma Karya" UT. Jumlah personel dan guru yang menangani ada 17 orang yang terdiri dari Kepala Sekolah (1), Guru Kelas (9 orang), Guru Olah Raga (2 orang), Administrasi Keuangan (2 orang), dan Kebersihan (3 orang). Para guru mendapat insentif dari UT.

Secara umum pembagian kerja di TK dan SD ini sudah merata dan dijalankan dengan baik karena para staf pengajar mengajar full time. Walaupun demikian, untuk meningkatkan mutu, beberapa hal yang perlu diperhatikan antara lain adalah: up grading para guru, perbaikan kualitas dan kuantitas sarana mengajar, dan kesejahteraan guru dan staf.

8. Pengembangan Staf

Jumlah karyawan di Unit Pengembangan Staf ada 4 orang dengan kualifikasi S3 (1), S2 (1), dan SMTA (2). Jenis pekerjaan seluruhnya ada 31 dan yang utama adalah administrasi pelatihan dan pendidikan karyawan UT, termasuk pengiriman staf UT ke luar negeri (baik untuk program gelar maupun non-gelar). Persepsi karyawan terhadap beban kerja, seluruhnya (100%) menyatakan sedang.

Hambatan pelaksanaan tugas di unit ini antara lain adalah (a) kurang tenaga karena 1 orang S2 studi keluar negeri; (b) kesulitan dalam mengkoordinasikan program penataran. Para staf yang ditatar umumnya tidak dapat mengikuti penataran secara penuh karena sewaktu ditatar diberi tugas mendadak dari kepala unitnya atau ikut serta

dalam kegiatan pelatihan yang lain. Hal ini menyulitkan Unit Pengembangan Staf dalam mengevaluasi keefektifan program penataran yang diselenggarakannya. (c) kedudukan PAU-UT (juga menyelenggarakan berbagai program penataran) dan kaitannya dengan Unit Pengembangan Staf. Contoh kasus: seorang yang diprogramkan untuk melanjutkan ke S2 dan S3 ternyata diprogramkan pula oleh PAU-UT untuk pelatihan di luar negeri. Dengan demikian perencanaan dan persiapan yang dilakukan Unit Pengembangan Staf tidak dapat direalisasikan.

9. Pusat Studi Indonesia

Pusat Studi Indonesia (PSI) dibentuk berdasarkan SK Rektor UT No. 142/PT45/KEP/90. Tujuannya adalah meningkatkan citra UT di masyarakat dan salah satu cara diantaranya adalah melalui penerbitan hasil-hasil penelitian yang bersifat ke-Indonesia-an.

Dalam menyelenggarakan aktivitas sehari-harinya, PSI dipimpin oleh seorang Ketua (S3), 2 orang staf Pengelola (S2 dan S1), dan 2 orang staf Administrasi (Sarmud dan SMA). Mengingat Unit ini relatif baru, aktivitas PSI baru terbatas pada penerbitan buletin "Studi Indonesia" dan memberikan pelayanan jasa berupa penataran manajemen. Untuk kedua kegiatan tersebut, jika dirinci ada 12 pekerjaan yang harus dikerjakan oleh staf PSI.

Secara umum, hubungan antara volume pekerjaan dan jumlah personel pelaksana cukup "seimbang" karena meskipun waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas pokok relatif sedikit, sisa waktu yang ada dapat dimanfaatkan untuk menyelesaikan tugas tambahan (dari fakultas) yang dapat

menguntungkan baik bagi individu yang bersangkutan maupun bagi institusi.

Secara kualitatif, persepsi personel PSI terhadap beban kerja bervariasi dari ringan (40%) dan sedang (60%). Secara kuantitatif, beban kerja per individu dapat diukur tetapi tidak dapat disimpulkan berat atau ringan karena belum ada beban kerja standar yang dapat digunakan sebagai pembandingnya.

Kualifikasi pendidikan personel PSI cukup memadai. Walaupun relevansi latar belakang pendidikan formal dengan tugas sehari-harinya rendah, pada umumnya mereka menyukai tugasnya.

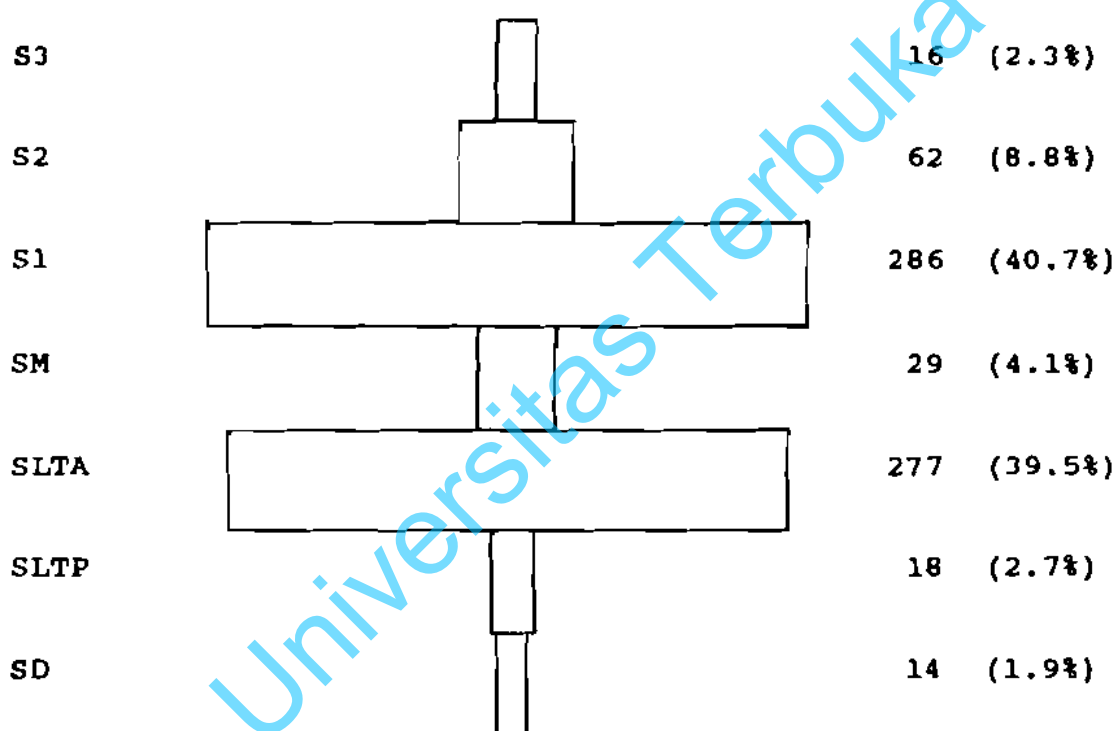
Secara khusus, PSI masih belum memiliki tenaga khusus lay-out dan editor. Karena jenis pekerjaan lay-out mutlak diperlukan dalam penerbitan buletin, maka kekosongan tersebut perlu segera diisi dengan cara merekrut tenaga baru. Jika tidak, ketergantungan yang tinggi pada tenaga lay-out dari luar (staf modul) akan menghambat penerbitan buletin, terutama jika waktu penerbitan bersamaan waktunya dengan finalisasi modul-modul UT. Disamping itu, masalah lain yang penting adalah pemasaran buletin.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan umum yang dapat ditarik untuk menjawab tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Dibandingkan dengan beban tugas pokok dan tugas tambahan di tiap unit kerja maka jumlah karyawan secara keseluruhan dapat dianggap cukup. Pada bagian yang dirasakan beban kerjanya ringan (Fotografi dan Koperasi), dapat diadakan rotasi/mutasi ke unit lain yang dirasakan memerlukannya.
2. Volume kerja di masing-masing unit dapat dianggap sedang, malah di beberapa unit tampak volumenya kecil.
3. Persepsi karyawan terhadap unit kerja umumnya menganggap bahwa mereka bekerja di UT ingin mengembangkan diri. Oleh karena itu sebaiknya diciptakan program kerja yang memberikan tantangan dan kesempatan ke arah pengembangan karir, misal: kemampuan membuat naskah audio/video.
4. Antar unit kerja masih belum terdapat koordinasi yang memadai, terutama pada unit-unit yang erat kaitannya (Fakultas dengan Pengujian; Registrasi dengan Komputer; dan Produksi Modul dengan Fakultas; Distribusi dengan Keuangan). Disarankan agar ada pertemuan secara intensif (sebagai tindak lanjut dari Rakor) untuk menyelesaikan masalah-masalah teknis.

5. Koordinasi dalam suatu unit kerja juga belum berjalan dengan baik. Ini disebabkan karena sering juga terdapat beda persepsi antara anak buah dengan pimpinan unit.
6. Profil pegawai UT Pusat berdasarkan strata pendidikan tampak terkonsentrasi pada S1 (40.7 %) dan SLTA (39.5%) seperti pada bagan di bawah ini:



5. Pada Unit Registrasi, Distribusi, Pengujian, Audio/video, Koperasi, ternyata beda strata pendidikan (S1 dan SLTA) tidak berpengaruh terhadap jenis tugas yang dikerjakannya.