PEMETAAN TENAGA KEPENDIDIKAN TETAP DI FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Suhartini

Program Studi Manajemen, Fakutas Ekonomi UII

Abstrak

Pemetaan tenaga kependidikan di FE UII bertujuan untuk: (1) mengetahui jumlah kebutuhan tenaga kependidikan tetap yang sesuai dengan beban kerja yang ada, (2) menciptakan kesesuaian antara penempatan dengan keinginan dari tenaga kependidikan tetap, (3) melaksanakan program pengembangan tenaga kependidikan tetap, dan (4) mendapatkan kesesuaian antara kompetensi tenaga kependidikan tetap dengan kebutuhan pekerjaan. Tahap pemetaan: (1) menghitung kebutuhan tenaga kependidikan tetap ideal dengan mempertimbangkan jumlah mahasiswa, (2) mengidentifikasi sisa usia produktif, (3) menganalisis ketepatan penempatan yang saat ini ada, (4) mengidentifikasi aktivitas pengembangan yang harus dilakukan untuk mewujudkan keinginan atas pekerjaan, (5) menyusun matriks penilaian kebutuhan pelatihan tenaga kependidikan tetap. Hasil pemetaan menunjukkan bahwa: (1) berdasarkan data semester ganjil 2011/2012, rasio tenaga kependidikan: mahasiswa, 1:77, berada pada kategori ideal, (2) jumlah tenaga kependidikan tetap yang memiliki usia produktif > 4 tahun sebanyak 4 orang, (3) jumlah tenaga kependidikan tetap yang saat ini bekerja pada pekerjaan yang tidak sesuai dengan keinginannya sebanyak 2 orang, dan (4) jumlah tenaga kependidikan tetap yang memiliki keinginan untuk mengembangkan diri dan meraih pekerjaan yang lebih tinggi sebanyak 11 orang.

Kata Kunci : Pemetaan, usia produktif, pengembangan diri

PENDAHULUAN

Appelbaum & Kamal (2000) menyatakan bahwa sumber daya manusia (SDM) merupakan being the most important asset bagi suatu organisasi. Timbulnya persaingan global yang semakin kompetitif saat ini menyebabkan organisasi harus semakin menyadari pentingnya efisiensi dan efektivitas dalam mengelola SDM untuk memantapkan daya saing perusahaan. Suatu organisasi agar mampu bersaing dan tetap survive dalam lingkungan yang selalu berubah, perlu mengubah kebutuhan manajemen dan beralih ke market for management talent. Karatepe & Ekiz (2004) menyatakan bahwa untuk menghadapi kondisi tersebut, perusahaan perlu memberi perhatian untuk melakukan restrukturisasi organisasi dan menerapkan pengelolaan yang melindungi semua karyawan dalam organisasi.

Pemetaan karyawan merupakan salah satu metode untuk mencatat aktivitas tenaga kependidikan. Dengan melakukan pemetaan karyawan, organisasi diharapkan mampu menunjukkan bahwa karyawan mampu belajar dan mengembangkan dirinya secara efektif. Di sisi lain, karyawan juga memahami alasan mengapa mereka harus mengikuti kegiatan pelatihan dan pengembangan dan apa yang diharapkan organisasi kepada mereka. Wren (1994) menerangkan bahwa para ahli organisasi formal berpendapat bahwa seorang karyawan akan bekerja dengan lebih baik, jika dia mengetahui apa yang diharapkan organisasi darinya. Dalam kondisi tersebut, karyawan kan menjadi lebih terpuaskan dan produktif.

Selain itu, menurut Garvin (1993) bahwa karyawan juga akan mampu memberikan contoh dari kegiatan pengembangan yang pernah dilakukan, baik dari segi pengetahuan, sikap maupun ketrampilan kepada karyawan lain. Hal ini akan mendukung terciptanya *learning organization*, yaitu organisasi yang mampu menciptakan dan mencari dan mentransfer pengetahuan dan mengubah perilakunya sesuai dengan pengetahuan barunya. Tentu saja, pengembangan karyawan pendidikan diutamakan yang selaras dengan kualifikasi yang dibutuhkan pekerjaan atau standar eksternal yang sesuai (atau keduanya).

Objek penelitian ini adalah seluruh tenaga kependidikan tetap di FE UII, sebanyak 64 orang. Penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengidentifikasi jumlah kebutuhan tenaga kependidikan tetap yang sesuai dengan beban kerja yang ada di FE UII; (2) mengidentifikasi kesesuaian antara penempatan dengan keinginan dari tenaga kependidikan tetap di FE UII; dan (3) mengidentifikasi program pengembangan tenaga kependidikan tetap di FE UII, untuk mendapatkan kesesuaian antara kompetensi tenaga kependidikan tetap dengan kebutuhan pekerjaan.

Data primer yang meliputi data mengenai apa yang diinginkan tenaga kependidikan tetap terkait dengan pekerjaannya di FE UII diperoleh dengan menggunakan kuesioner. Sedangkan data sekunder yang meliputi data usia, tingkat pendidikan, pekerjaan dan posisi saat ini serta kualifikasi sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk setiap pekerjaan/jabatan, jumlah mahasiswa FE UII yang aktif di semester ganjil 2011/2012, jumlah tenaga kependidikan kontrak diperoleh melalui dokumen yang ada di FE UII dan studi kepustakaan.

Langkah-langkah analisis dilakukan melalui tahapan: Pertama, menghitung kebutuhan jumlah tenaga kependidikan tetap ideal dengan mempertimbangkan jumlah mahasiswa. Pedoman Pengisian Alat Evaluasi Mutu Internal Perguruan Tinggi Indonesia (Draft Versi 1.1) (2011) menjelaskan bahwa rasio tenaga kependidikan dan mahasiswa 1 : <100. Oleh karena tidak ditetapkan angka yang pasti, maka dalam pemetaan ini mengambil angka yang moderat yaitu 75.

Kedua, mengidentifikasi usia saat ini, selisih usia saat ini dan usia pensiun, pendidikan terakhir riil, pekerjaan dan posisi saat ini dan kelayakan pengembangan terkait pekerjaan saat ini. Tujuan tahap ini untuk mengetahui kondisi tenaga kependidikan saat ini dan menghitung kelayakan program pengembangan dari sisi usianya (lebar sempitnya kesempatan). Sisa usia produktif, dihitung dengan mempertimbangkan: (1) Peraturan Dana Pensiun dari Dana Pensiun Pegawai Universitas Islam Indonesia Bab XIX Pasal 25 Ayat 1, dijelaskan bahwa usia pensiun normal ditetapkan 55 tahun; (2) Surat Keputusan Rektor Nomor 815/SK-Rek/BPSDM/X/2003 Pasal 2 dijelaskan bahwa tenaga kependidikan berhak untuk mengambil masa persiapan pensiun (MPP), selama 1 tahun sebelum pensiun; dan (3) Peraturan Universitas Nomor 15/ PU-Rek/IX/2010 tentang jabatan fngsional, pangkat dan angka kredit pustakawan UII, Pasal 30 ayat 2 yang berbunyi Pustakawan dengan jabatan fungsional pustakawan penyelia atau pustakawan muda dengan pangkat penata, gol/ruang IIIC dengan usia 59 tahun berhak atas MPP dan akan di pensiun pada usia 60 tahun.

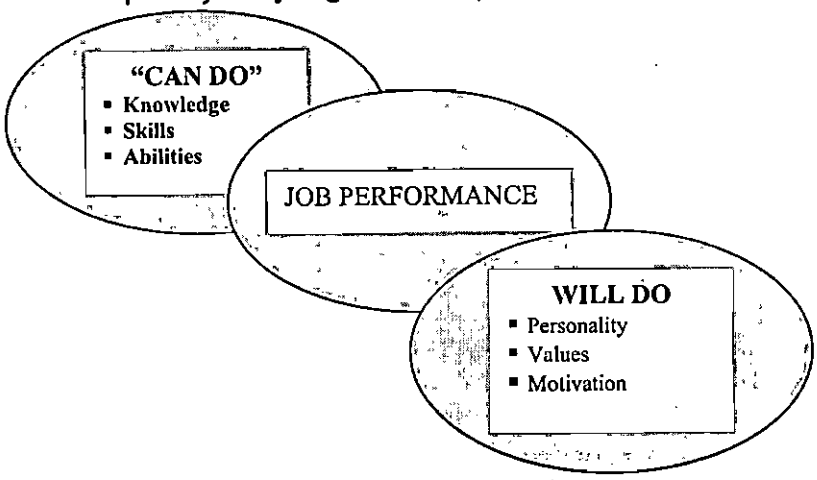
Ketiga, menganalisis penempatan yang saat ini ada dan melakukan rotasi jika dibutuhkan. Tahap ini bertujuan mengetahui kesesuaian penempatan dengan kemauan tenaga kependidikan. Jika ada ketidaksesuaian, harus segera diambil tindakan untuk mencegah dampak negatifnya. *Keempat*, mengidentifikasi target karier (keinginan terkait pekerjaan) dari setiap tenaga kependidikan tetap, kualifikasi yang dibutuhkan untuk pekerjaan/jabatan yang diinginkan dan aktivitas pengembangan yang harus dilakukan untuk mewujudkan target karier tersebut. Tahap ini bertujuan mengetahui target karier (keinginan terkait pekerjaan, karena pada dasarnya jabatan di UII, bukanlah jabatan karier) dan aktivitas pengembangan yang sudah dilakukan oleh tenaga kependidikan tetap sesuai, yang bisa jadi FE UII tidak memiliki

datanya secara riil. Banyak tenaga kependidikan tetap melakukan pengembangan diri tanpa memberi informasi kepada FE UII. Alasannya adalah bahwa pengembangan diri dilakukan dengan biaya sendiri.

Langkah terakhir, *kelima*, menyusun matriks penilaian kebutuhan pelatihan tenaga kependidikan tetap. Pengembangan tenaga kependidikan harus sejalan dengan tujuan organisasi. Matriks ketrampilan membantu untuk meninjau kebutuhan pelatihan pada tingkat individu maupun tim. Jumlah maksimum peserta pelatihan di akhir kolom matriks pada tiap keahlian menunjukkan kebutuhan organisasi. Matriks keterampilan membantu menetapkan pelatihan yang dapat dilakukan secara "on the job", jika ada tenaga kependidikan tetap yang telah memiliki kualifikasi sudah terlatih dan dapat melatih orang lain (ST). Untuk tenaga kependidikan ini, jenis pelatihan yang diutamakan untuk dapat diikuti oleh semua tenaga kependidikan adalah: Pelatihan microsoft office : MS-Word dan Excel, pelatihan ketrampilan manajerial tingkat dasar, *service excellent*, manajemen kantor dan pengarsipan serta workshop audit mutu.

KINERJA, KEMAMPUAN DAN KEMAUAN KARYAWAN

Prawirosentono (1999) berpendapat bahwa karyawan dapat dikatakan berprestasi dalam pekerjaan jika mereka dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik, artinya mencapai tujuan kerja yang ditetapkan. Sedangkan Nawawi (2008) mendefinisikan kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik/material maupun no-fisik/non-material. Prawirosentono (1999) menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh motivasi karyawan yang bekerja dalam suatu organisasi. Bila karyawan motivasinya rendah, jangan berharap hasil kerja (kinerjanya) baik. Keberhasilan suatu kinerja didasarkan atas efektivitas dan efisiensi, tanggung jawab, disiplin dan inisiatif. Handoko (2011) menerangkan bahwa kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap kinerjanya. Karyawan akan merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya dan pada akhirnya memotivasi untuk berkinerja tinggi, jika pekerjaan yang dilakukannya adalah pekerjaan yang dia mampu dan mau.



Gambar 1. *"Can Do" And "Will Do" Factors In Selection Decisions*

Sumber : Bohlander, 2010:288

PENGEMBANGAN KARIER

Handoko (2011) menjelaskan bahwa suatu karier adalah semua pekerjaan (jabatan) yang dipunyai (atau dipegang) selama kehidupan seseorang. Sikap atasan, pengalaman, pendidikan dan juga "nasib" memainkan peranan penting dalam permasalahan karier ini. Karier harus dikelola melalui suatu perencanaan yang cermat. Bila tidak, karyawan akan sering tidak

siap memanfaatkan berbagai kesempatan karier dan departemen SDM akan menghadapi kesulitan untuk memenuhi kebutuhan penyusunan personalia (*staffing*) internal organisasi.

Handoko (2011) berpendapat bahwa titik awal pengembangan karier dimulai dari diri karyawan. Setiap orang bertanggungjawab atas pengembangan atau kemajuan kariernya. Akan tetapi, pengembangan karier seharusnya tidak hanya tergantung pada usaha-usaha individu saja, karena hal itu tidak selalu sesuai dengan kepentingan organisasi. Menurut Handoko (2011), untuk mengarahkan pengembangan karier agar menguntungkan organisasi dan karyawan, departemen SDM dapat mengadakan program-program pelatihan dan pengembangan bagi karyawan.

Bohlander dan Scott (2010) menjelaskan bahwa dalam mengembangkan karyawan untuk mendukung kariernya, departemen SDM harus dapat mensinkronkan antara kebutuhan organisasi (baik secara strategic maupun operasional) dengan kebutuhan karyawan (baik secara professional maupun personal) (Bohlander, 2010).

Menurut Bohlander dan Scott (2010), tahapan-tahapan pengembangan karier dapat dejelaskan sebagai berikut :

1. *Preparation For Work (Ages 0 – 25)*

   Pada tahap ini, yang dilaksanakan adalah membangun image pekerjaan, menganalisis berbagai alternative pekerjaan, mengembangkan pilihan pekerjaan awal, mengikuti pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan.

2. *Organizational Entry (Ages 18 – 25)*

   Pada tahap ini, yang dilaksanakan adalah meraih penawaran kerja dari perusahaan yang diinginkan, memilih pekerjaan yang tepat berdasarkan informasi yang komplit dan akurat.

3. *Early Career (Ages 25 – 40)*

   Pada tahap ini, yang dilakukan adalah setelah mendapatkan pekerjaan di perusahaan yang diinginkan maka yang dilakukan adalah mempelajari pekerjaan dengan baik, memahami aturan dan norma organisasi, menyesuaikan diri dengan pekerjaan dan organisasi di mana bekerja, meningkatkan kompetensi dan berusaha mewujudkan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

4. *Midcareer (Ages 40 – 55)*

   Pada tahap ini, yang dapat dilakukan adalah menilai ulang target karier dan tujuan-tujuan yang ditetapkan di awal, menegaskan kembali dan memodifikasi kembali tujuan, membuat pilihan yang tepat untuk diri yang berada dalam usia tengah baya dan tetap menjaga produktivitas.

5. *Late Career (Ages 55 – Retirement)*

   Pada tahap ini, yang harus dilakukan adalah tetap menjaga produktivitas kerja, memelihara kepercayaan diri dan mempersiapkan diri untuk pensiun yang efektif.

PEMETAAN KARYAWAN

Dalam sebuah perusahaan SDM yang lazim disebut dengan karyawan dianggap sebagai asset dan sebagai capital yang menentukan. SDM sebagai kapital sering juga disebut dengan Human Capital. Human capital sangat berkaitan dengan input, proses dan output. Pemetaan tenaga kependidikan dalam perspektif human capital pada dasarnya memposisikan SDM berdasarkan suatu ukuran yang tangible, sehingga secara rasional dan logis kita dapat menempatkan SDM sesuai dengan dimensi pengukuran yang dibutuhkan.

Input berkaitan dengan demographi dan populasi. Sedangkan proses berkaitan dengan pendidikan formal dan pelatihan terstruktur yang diikuti. Dalam proses kadang-kadang

dipertimbangkan pula pengalaman yang berkaitan dengan informal learning. Output berkaitan dengan kualifikasi ketenagakerjaan seperti keahlian, profesionalisme, managerial. Ujung dari output ini adalah kinerja yang diberikan SDM atau karyawan terhadap perusahaan atau organisasinya.

Pemetaan karyawan dalam perspektif human capital bersumbu utama pada kinerja. Kinerja langsung adalah kontribusi langsung yang diperoleh perusahaan dari karyawannya. Namun, ada pula kinerja tidak langsung yang lazim disebut dengan potensi. Persilangan antara kinerja dan potensi akan menghasilkan pemetaan tenaga kependidikan. Dengan asumsi bahwa proses rekrutmen telah dilakukan dengan baik, maka hasil pemetaan tenaga kependidikan akan memberikan masukan yang sangat bermanfaat untuk perbaikan sistem manajemen SDM dan sistem pengelolaan perusahaan.

Pembahasan

Data untuk pemetaan tenaga kependidikan tetap di FE UII, yaitu sebanyak 64 orang. Berdasarkan hasil perhitungan, idealnya rasio tenaga kependidikan dengan mahasiswa adalah 1:75, sehingga dibutuhkan tenaga kependidikan sejumlah 65 orang. Faktanya, di FE UII pada periode semester ganjil 2011/2012 hanya memiliki 64 orang tenaga kependidikan tetap, sehingga rasio jumlah tenaga kependidikan tetap dengan mahasiswa 1:77. Rasio ini masih berada pada kategori Ideal.

Sedangkan identifikasi terhadap usia saat ini, selisih usia saat ini dan usia pensiun, rencana pensiun dini, rencana pengambilan MPP dan sisa usia produktif, tergambar pada tabel berikut:

Tabel 1. Identifikasi usia saat ini, selisih usia saat ini dan usia pensiun, rencana pensiun dini, rencana pengambilan MPP dan sisa usia produktif

NOMOR RESPONDEN	USIA SAAT INI	SELISIH USIA SAAT INI DENGAN USIA PENSIUN	PENSIUN DINI	MPP	SISA USIA PRODUKTIF
1	46	9	0	0	9
2	53	7	0	0	7
3	31	24	0	0	24
4	49	6	0	0	6
5	54	6	0	0	7
6	26	29	0	0	29
7	49	6	0	0	6
8	38	17	0	0	17
9	42	13	1	1	12
10	48	7	0	0	7
11	43	12	0	0	12
12	44	11	0	0	11
13	54	1	0	0	1
14	34	21	0	1	20
15	52	3	0	0	3
16	28	27	0	0	27
17	35	20	0	0	20
18	46	9	0	0	9
19	40	15	0	0	15
20	34	21	0	1	20

21	50	5	0	0	5
22	47	8	0	0	8
23	30	25	0	1	24
24	41	14	0	0	14
25	42	13	0	0	13
26	47	8	0	0	8
27	46	9	0	0	9
28	40	15	0	0	15
29	45	10	0	0	10
30	53	2	0	0	2
31	44	11	0	0	11
32	47	8	0	0	8
33	43	12	0	0	12
34	48	7	0	1	6
35	46	9	0	0	9
36	40	15	0	0	15
37	43	12	0	1	11
38	42	13	0	1	12
39	47	8	0	1	7
40	49	6	0	0	6
41	36	19	0	0	19
42	49	11	0	1	5
43	49	11	0	1	5
44	52	3	0	0	3
45	45	10	0	1	9
46	47	8	0	0	8
47	41	14	0	0	14
48	49	6	0	1	5
49	51	4	0	0	4
50	44	11	0	0	11
51	52	8	0	0	8
52	51	4	0	0	4
53	46	9	0	1	8
54	43	17	0	1	11
55	47	8	0	0	8
56	50	5	0	0	5
57	47	8	0	0	8
58	51	4	0	0	4
59	43	12	0	0	12
60	41	14	0	0	14
61	46	9	0	1	8
62	41	14	0	0	14
63	48	7	0	1	6
64	42	13	0	1	12

Sumber : Data Primer Tahun 2011 (Diolah)

Dengan mempertimbangkan periode kepemimpinan rektor, maka dalam pemetaan ini ditetapkan bahwa tenaga kependidikan yang akan dipetakan potensinya adalah tenaga kependidikan yang memiliki sisa usia produktif ≥ 4 tahun. Pertimbangan ini bertujuan agar keberlanjutan pengembangan tenaga kependidikan tersebut terjaga.

Tenaga kependidikan yang memiliki sisa usia produktif < 4 tahun, tinggal dikelola agar produktivitasnya terjaga dan sudah harus mulai dipersiapkan (lahir dan batin) untuk pensiun dengan memberi pelatihan-pelatihan terkait. Tenaga kependidikan yang masuk dalam kriteria ini, tidak lagi diikutkan dalam pemetaan tenga kependidikan untuk mengikuti program pengembangan. Daftar tenaga kependidikan di FE UII yang memiliki sisa usia produktif < 4 tahun dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2.

Daftar Tenaga Kependidikan di FE UII yang memiliki usia produktif < 4 tahun

NOMOR RESPONDEN	USIA SAAT INI	SISA USIA PRODUKTIF
13	54	1
15	52	3
30	53	2
44	52	3

Sumber : Data Primer Tahun 2011 (Diolah)

Terdapat 4 (empat) orang tenaga kependidikan di atas akan pensiun paling lama 3 (tiga) tahun yang akan datang. Apabila hal ini terjadi, maka tenaga kependidikan tetap FE UII tinggal berjumlah 60 orang. Hal ini tidak perlu dirisaukan, karena dengan asumsi jumlah mahasiswa aktif di tiga tahun yang akan datang sama dengan tahun 2011, maka rasio tenaga kependidikan dengan mahasiswa 1: 82. Rasio ini masih berada dalam kategori Ideal. Artinya jumlah tenaga kepegawaian yang saat ini berada di FE UII masih dapat dipertahankan minimal sampai dengan 3 tahun kedepan.

Tenaga kependidikan di FE UII yang dapat dikembangkan baik secara horizontal dan atau vertical sebanyak 60 orang. Tabel 3 menununjukkan posisi saat ini dan kesesuaian antara posisi saat ini dengan yang diinginkan tenaga kependidikan yang masih dapat dikembangkan di FE UII. Hal ini harus diketahui oleh organisasi karena individu yang akan memiliki kinerja baik adalah individu yang memiliki kemampuan dan kemauan dalam menjalankan tugas pekerjaannya. Bagi Individu yang menganggap pekerjaannya sekarang tidak sesuai dengan yang diinginkannya, maka tugas organisasi adalah segera merotasinya, sebelum ketidaksukaan atas pekerjaan tersebut berdampak negatif bagi kinerja individu tersebut.

Tabel 3. Kesesuaian antara posisi saat ini dengan keinginan tenaga kependidikan FE UII

Nomor Responden	Pekerjaan Saat Ini				Posisi Saat Ini	Kesesuaian Pekerjaan Saat Ini Dengan Keinginan
	Bagian	Urusan	Gol.	Fungsional		
1	Umum & Rumah Tangga	Parkir & Minum	ID		-	Sesuai
2	Perpustakaan	Perpustakaan	IIIC	Pustakawan	Kepala divisi Perpustakaan	Sesuai
3	Keuangan	Keuangan	IIC		Koord. Pembukuan	Sesuai
4	Umum & Rumah Tangga	Parkir & Minum	IIA		-	Sesuai
5	Perpustakaan	Pelayanan Teknis	IIIC		-	Sesuai
6	Keuangan	Keuangan	IIC		-	Sesuai
7	Akademik	Presensi	IIA		-	Sesuai
8	SIM	SIM	IIA		-	
9	SDM	Kepegawaian	IID		Kepala Divisi SDM	Sesuai

10	Jurusan Ilmu Ekonomi	Staf Adm.	IIB		-	Sesuai
11	Perpustakaan	Pelayanan Teknis	IID		Kaur. Digitalisai (Lebrary) Perpustakaan	Sesuai
12	Keuangan	Bendahara	IID		Kaur Sirkulasi Keuangan	Sesuai
14	Rumah Tangga	(SIAT) Sistem Informasi Akun. Terpadu	IIA		-	Sesuai
16	SIM	SIM	IIC		-	Sesuai
17	Pasca Sarjana	Sekretaris	IIA		-	Sesuai
18	Akademik	Presensi	IIA		-	Sesuai
19	Akademik	Administrasi Akademik	IIC			Sesuai
20	SDM	Humas	IIA		-	Sesuai
21	Akademik	Perkuliahan	IIIA		Kaur. Perkulihaan	Sesuai
22	SIM	SIM	IIIB		Kadiv. SIM	Sesuai
23	Akademik	Loket	IIC		-	Sesuai
24	Umum & Rumah Tangga	Parkir & Minum	ID		-	Sesuai
25	Adm. Umum	Ekspedisi	IIA		-	Sesuai
26	SIM	SIM	IIB		-	Sesuai
27	Adm. Keuangan	Presensi	IIB		-	Sesuai
28	Humas	Surat Keluar	ID			Sesuai
29	Rumah Tangga	Rumah Tangga	IIC			Sesuai
31	Umum & Rumah Tangga	Parkir & Minum	IIA		-	Sesuai
32	Akademik	Presensi	IIA		-	Sesuai
33	Akademik	Perkuliahan	ID			Sesuai
34	Umum & Rumah Tangga	Parkir & Minum	IIB		-	Sesuai
35	Umum & Rumah Tangga	Teknisi	IIA		-	Sesuai
36	Pasca Sarjana	Keuangan	IIA		-	Sesuai
37	Kemhs dan Keagamaan	Kemahasiswaan dan Agama	IIIA		-	Sesuai
38	SDM	Kepegawaian	IIA		-	Sesuai
39	Keuangan	Keuangan	IIIB		Kadiv. Keuangan	Sesuai
40	Program PPAK	Program PPAK	IIA		-	Sesuai

41	Adm Keuangan	Kasir	IID			Sesuai
42	Perpustakaan	Pelayanan Teknis	IIIC	Pustakawan	-	Sesuai
43	Perpustakaan	Pengolahan	IIIB	Pustakawan	Kepala Urusan Pelayanan Teknis(prosesing)	Sesuai
45	Akademik	Loket	IIIB		-	Sesuai
46	Akademik	Perkuliahan	IIA			Sesuai
47	SDM	SDM	IIA		-	Sesuai
48	Umum & Rumah Tangga	Keamanan & Kebersihan	IIIA		Koord. Keam. & Kebersihan	Sesuai
49	Akademik	Presensi	IIB		-	Sesuai
50	Rumah Tangga	Keamanan	ID			Sesuai
51	Perpustakaan	Sirkulasi	IIIB	Pustakawan	-	Sesuai
52	Jurusan Akuntansi	Staf Adm.	IIIB		-	Tidak Sesuai
53	SDM	Tata Usaha	IIIA		Kaur tata Usaha	Sesuai
54	Perpustakaan	Sirkulasi	IIIA	Pustakawan	Kaur. Pelayanan Pemakai (Sirkulasi)	Sesuai
55	Prodi Manajemen	Prodi Manajemen	IIA		-	Tidak Sesuai
56	Pasca Sarjana	Pascasarjana	IIIB		-	Sesuai
57	Umum & Rumah Tangga	Umum & Rumah Tangga	IIIA		-	Sesuai
58	Perpustakaan	Pelayanan Teknis	IID		-	Sesuai
59	Akademik	Presensi	IIA		-	Sesuai
60	Pasca Sarjana	Keuangan	IIA		-	Sesuai
61	Akademik	Akademik	IIIB		-	Sesuai
62	Pasca Sarjana	Akademik	IIA		-	Sesuai
63	Administrasi Akademik	Administrasi Akademik	IID		Kepala Divisi Administrasi Akaemik	Sesuai
64	Adm. Umum	Tata Usaha	IID		-	Sesuai

Sumber : Data Primer Tahun 2011 (Diolah)

Dari sisi penempatan yang saat ini ada dan melakukan rotasi jika dibutuhkan, Tabel 3 menunjukkan bahwa terdapat 2 (dua) orang tenaga kependidikan yang menyatakan bahwa pekerjaannya saat ini tidak sesuai dengan keinginannya. Berdasarkan kondisi tersebut, pimpinan FE UII dapat memanggil kedua tenaga kependidikan tersebut untuk mendiskusikan

apa yang diinginkannya, mencocokkan kemampuan dan keinginan tenaga kependidikan dan melakukan rotasi. Apabila hal ini tidak segera ditindaklanjuti, dikhawatirkan akan menimbulkan ketidakpuasan kerja dan pada akhirnya akan menurunkan kinerja tenaga kependidikan yang bersangkutan.

Hasil identifikasi terhadap target karier (keinginan terkait pekerjaan) dari setiap tenaga kependidikan tetap, kualifikasi yang dibutuhkan untuk pekerjaan/jabatan yang diinginkan dan aktivitas pengembangan yang sudah dilakukan untuk mewujudkan target karier tersebut, menunjukkan bahwa dari 60 orang tenaga kependidikan yang memiliki usia produktif > 4 tahun, hanya 11 orang (18%) yang secara tegas menyatakan bahwa mereka memiliki target karier atas pekerjaannya saat ini. Hal ini sangat memprihatinkan, walaupun memang sebenarnya, jabatan di UII bukanlah jabatan karier, tetapi "kepasrahan" atau "kepuasan" yang dirasakan tenaga kepegawaian atas pekerjaan yang saat ini diemban, dapat menjadi indikator ketidakinginan tenaga kepegawaian tersebut untuk mengembangkan dirinya. Baik itu meng-*up date* maupun meng-*up grade* kemampuan dan ketrampilan yang saat ini dimilikinya. Kondisi ini dapat diatasi dengan dilakukannya pendidikan karier untuk membuka wawasan karyawan, sehingga dapat menginspirasi untuk menetapkan target kerja dan pekerjaan yang lebih tinggi. Artinya, bagaimana memunculkan kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang.

Menurut Taylor dalam Wren (1994), pada dasarnya karyawan suka mengendalikan outputnya karena naluri alamiah manusia yang suka mengerjakan hal-hal yang mudah saja. Jadi mengapa susah-susah, jika ada yang mudah. Oleh karenanya, tugas pimpinan untuk mampu menginspirasi (memotivasi)nya untuk mau menetapkan standar capaian atau kinerja atau keinginan yang lebih tinggi.

Di sisi lain, tugas pimpinan dalam hal ini adalah mengakomodasi keinginan tenaga kependidikan yang memiliki kebutuhan untuk menjalankan tugas dengan tanggung jawab yang lebih tinggi tersebut, dengan menyusunkan jalur karier yang harus ditempuh dan program pengembangan yang harus dilakukan. Sedangkan untuk tenaga kependidikan yang tidak memiliki target karier atau sudah puas dengan pekerjaannya sekarang, maka yang dapat dilakukan FE UII adalah memelihara ketrampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan sekarang dengan selalu meng-*up date* sesuai dengan perkembangan jaman.

Agar tenaga kependidikan tidak mengalami kebosanan, karena pekerjaan yang terlalu terspesialisasi, tetapi juga tidak membutuhkan ketrampilan baru, maka FE UII dapat melakukan: (1) rotasi jabatan, dan (2) perluasan pekerjaan secara horisontal. Rotasi jabatan adalah memindahkan tenaga kependidikan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain. Pekerjaan-pekerjaan itu sendiri secara nyata tidak berubah, hanya para tenaga kependidikan yang berputar. Organisasi memperoleh manfaat karena para tenaga kependidikan menjadi cakap dalam beberapa pekerjaan bukan hanya satu pekerjaan. Penguasaan terhadap berbagai macam pekerjaan memberikan kesempatan tumbuh dan membuat tenaga kependidikan merasa lebih bernilai bagi organisasi. Jangka waktu yang tepat untuk melakukan rotasi pekerjaan sebaiknya 2-3 tahun.

Sedangkan perluasan pekerjaan secara horisontal merupakan penambahan lebih banyak tugas kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan variasi pekerjaan dan mengurangi sifat pekerjaan yang membosankan. Program ini tidak membutuhkan ketrampilan baru, tetapi ada kemungkinan kehilangan sedikit efisiensi, tetapi akan membuat tenaga kependidikan lebih terpuaskan dan termotivasi secara efektif.

Tabel 4. Identifikasi target karier, kualifikasi yang dibutuhkan untuk pekerjaan/jabatan yang diinginkan dan aktivitas pengembangan yang sudah dilakukan untuk mewujudkan target karier tersebut.

NO RESPONDEN	PEND. TERAKHIR RIIL	POSISI SAAT INI	TARGET KARIER	KUALIFIKASI YANG DIBUTUHKAN UNTUK PEKERJAAN/ JABATAN YANG DIINGINKAN	AKTIVITAS PENGEMBANGAN YANG SUDAH DILAKSANAKAN UNTUK MEWUJUDKAN TARGET KARIER	PROGRAM PENGEMBANGAN YANG HARUS DILAKUKAN
1	SD	-	Pekerjaan Saat ini			
2	SMA	Kepala divisi Perpustakaan	Pekerjaan Saat ini			
3	D3	Koord. Pembukuan	Kadiv Keuangan	Min SMU, Min Gol IIC, Menguasai program Microsoft Office, Sertifikasi SAP Keuangan, ketrampilan Manajerial	D3-akuntansi, Pelatihan Sisfoin, SAP FICO & SIMKeu & SIMKeu Bank	Pelatihan Manajerial (Lengkap) : Kepemimpinan; tim kerja; Interpersonal Skill dan Pengambilan Keputusan
4	MAN	-	Pekerjaan Saat ini			
5	sma	-	Pekerjaan Saat ini			
6	S1	-	Kadiv Keuangan	Min SMU, Min Gol IIC, Menguasai program Microsoft Office, Sertifikasi SAP Keuangan, ketrampilan Manajerial	S1, Menguasai Microsoft Office	Pelatihan Sisfoin, SAP FICO & SIMKeu & SIMKeu Bank, Pelatihan Manajerial (Lengkap) : Kepemimpinan; tim kerja; Interpersonal Skill dan Pengambilan Keputusan
7	MAN	-	Pekerjaan Saat ini			
8	D3	-	Pekerjaan Saat ini			
9	D3	Kepala Divisi SDM	Pekerjaan Saat ini			
10	SMA	-	Pekerjaan Saat ini			
11	D3	Kaur. Digitalisai (Lebrary) Perpustakaan	Kadiv Perpustakaan	Min SMU, Min Gol IIC, Menguasai program Microsoft Office, Menguasai proses olah pustaka, digitalisasi pustaka, SIMPus, ketrampilan Manajerial	D2-Perpustakaan, Menguasai digitalisasi pustaka dan olah pustaka	Pelatihan Manajerial (Lengkap) : Kepemimpinan; tim kerja; Interpersonal Skill dan Pengambilan Keputusan
12	D3	Kaur Sirkulasi Keuangan	Pekerjaan Saat ini			

14	SMA	-	Kaur Perbekalan dan Pengolahan Data Inventarisasi	Min SMU, Min Gol IIC, Menguasai program Microsoft Office, Menguasai SIMFOIN, proses pengadaan barang ketrampilan Manajerial	Mengambil Program D3 Administrasi, Menguasai Microsoft Office	Pelatihan SIMFOIN, Sertifikasi Pengadaan Barang/jasa, Pelatihan Manajerial (Lengkap)
16	S1	-	Pekerjaan Saat ini			
17	D3	-	Pekerjaan Saat ini			
18	SLTA		Pekerjaan Saat ini			
19	SMP	-	Pekerjaan Saat ini			
20	D3	-	Kaur TU & Humas	Min SMU, Min Gol IIC, Menguasai program Microsoft Office, Menguasai ketrampilan pengarsipan, ketrampilan kehumasan dan ketrampilan Manajerial	S1, Menguasai program Microsoft Office, pelatihan kehumasan	Pelatihan Manajemen Kantor dan Pengarsipan dan Pelatihan Manajerial (Lengkap) : Kepemimpinan; tim kerja; Interpersonal Skill dan Pengambilan Keputusan
21	SPBMA	Kaur. Perkulihaan	Pekerjaan Saat ini			
22	SMA	Kadiv. SIM	Pekerjaan Saat ini			
23	D3	-	Kaur Ujian/ TU; Kadiv Adm Akd/ RT/SDM/ Perpustakaan	Min SMU, Min Gol IIC, Menguasai program Microsoft Office, Menguasai SIMAK, ketrampilan Manajerial	D3 dan Menguasai program Microsoft Office	Pelatihan SIMAK dan Pelatihan Manajerial (Lengkap) : Kepemimpinan; tim kerja; Interpersonal Skill dan Pengambilan Keputusan
24	SD	-	Pekerjaan Saat ini			
25	MAN	-	Pekerjaan Saat ini			
26	S1	-	Kadiv SIM/ Akademik	Min SMU, Min Gol IIC, Menguasai program Microsoft Office, Menguasai SIMAK, ketrampilan Manajerial	S1, Menguasai program Microsoft Office, SIMAK dan SIM pada umumnya	Pelatihan Manajerial (Lengkap) : Kepemimpinan; tim kerja; Interpersonal Skill dan Pengambilan Keputusan
27	SMP	-	Pekerjaan Saat ini			
28	SMP		Pekerjaan Saat ini			
29	SLTA		Pekerjaan Saat ini			
31	SD	-	Pekerjaan Saat ini			
32	SMP	-	Pekerjaan Saat ini			
33	SLTA		Pekerjaan Saat ini			
34	SMA	-	Pekerjaan Saat ini			

35	SD	-	Pekerjaan Saat ini			
36	D3	-	Pekerjaan Saat ini			
37	S1	-	Kadiv Keuangan / Umum	Min SMU, Min Gol IIC, Menguasai program Microsoft Office, Menguasai Manajemen Perkantoran dan Pengarsipan dan ketrampilan Manajerial	S1 dan Menguasai program Microsoft Office	Pelatihan Manajemen Perkantoran dan Pengarsipan serta Pelatihan Manajerial (Lengkap) : Kepemimpinan; tim kerja; Interpersonal Skill dan Pengambilan Keputusan
38	STM	-	Kaur TU	Min SMU, Min Gol IIC, Menguasai program Microsoft Office, Menguasai ketrampilan pengarsipan dan ketrampilan Manajerial	SMU, Menguasai program Microsoft Office	Pelatihan Manajemen Kantor dan Pengarsipan dan Pelatihan Manajerial (Lengkap) : Kepemimpinan; tim kerja; Interpersonal Skill dan Pengambilan Keputusan
39	SMEA	Kadiv. Keuangan	Pekerjaan Saat ini			
40	SMEA	-	Kaur/Kadiv Akademik	Min SMU, Min Gol IIC, Menguasai program Microsoft Office, Menguasai SIMAK, ketrampilan Manajerial	SMU dan Menguasai program Microsoft Office	Pelatihan SIMAK dan Pelatihan Manajerial (Lengkap) : Kepemimpinan; tim kerja; Interpersonal Skill dan Pengambilan Keputusan
41	D3		Pekerjaan Saat ini			
42	SMEA	-	Pekerjaan Saat ini			
43	SMEA	Kepala Urusan Pelayanan Teknis(prosesing)	Pekerjaan Saat ini			
45	SMA	-	Pekerjaan Saat ini			
46	SMA	-	Pekerjaan Saat ini			
47	SMEA	-	Pekerjaan Saat ini			
48	SMP	-	Pekerjaan Saat ini			
49	SMA	Koord. Keam. & Kebersihan	Pekerjaan Saat ini			
50	SLTA		Pekerjaan Saat ini			
51	SMEA	-	Pekerjaan Saat ini			
52	SMA		Pekerjaan Saat ini			
53	SMA	Kaur tata Usaha	Pekerjaan Saat ini			
54	S1	Kaur. Pelayanan Pemakai (Sirkulasi)	Pekerjaan Saat ini			
55	SMP	-	Tingkat Pekerjaan Saat ini			
56	S1					
57	SMEA		Pekerjaan Saat ini			

58	SMA	-	Pekerjaan Saat ini			
59	STM	-	Pekerjaan Saat ini			
60	D2	-	Kadiv	Min SMU, Min Gol IIC, Menguasai program Microsoft Office, Sertifikasi SAP Keuangan, ketrampilan Manajerial	D2, Menguasai Microsoft Office	Pelatihan Sisfoin, SAP FICO & SIMKeu & SIMKeu Bank, Pelatihan Manajerial (Lengkap) : Kepemimpinan; tim kerja; Interpersonal Skill dan Pengambilan Keputusan
61	SMEA	-	Pekerjaan Saat ini			
62	SMA	-				
63	S1	Kepala Divisi Administrasi Akaemik	Pekerjaan Saat ini			
64	SMA	-	Pekerjaan Saat ini			

Sumber : Data Primer Tahun 2011 (Diolah)

Dari sisi Penilaian Kebutuhan Pelatihan Tenaga Kependidikan Tetap, dengan tetap mempertimbangkan adanya keterbatasan dan kevalidan data, di mana tenaga kependidikan tidak memberikan informasi secara jelas dan lengkap, maka dapat dibuat matrik penilaian kebutuhan pelatihan. Matrik ini menjelaskan mengenai pengembangan diri apa yang harus dilaksanakan oleh tenaga kependidikan untuk memuaskan kemauannya maupun kebutuhan pekerjaan.

Tabel 5.

Matriks Penilaian Kebutuhan Pelatihan Tenaga Kependidikan Tetap FE UII

NOMOR RESPONDEN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1													B		B			
2							B		B	B		B	B		B			B
3	B		B			B			B			B	B		B			B
4													B	B	B			
5													B		B			B
6			B			B			B			B	B	B	B			B
7													B	B	B			
8				ST					B			B	B	ST	B		ST	B
9									B			B	B		B			B
10				B			B		B				B	B	B			B
11	B						B		B	B		B	B		B		B	B
12			B			B			B		B		B		B			B
14	B				B				B		B	B	B	B	B			B
16				B					B				B		B		B	B
17									B				B		B	B	B	B
18				B					B				B	B	B			B
19													B	B	B			B
20								B	B			B	B		B	B	B	B
21				B					B			B	B		B			B
22				B					B			B	B		B		B	B

23	B			B	B				B			B	B		B		B	B
24													B		B			
25									B				B	B	B			B
26				ST					B			B	B		B		ST	B
27									B				B	B	B			B
28									B				B	B	B			B
29													B	B	B			B
31													B	B	B			B
32													B	B	B			
33				B					B				B	B	B			B
34													B	B	B			
35													B	B	B			
36									B				B					B
37					B				B				B		B			B
38		B							B				B		B			B
39		S							B			B	B		B			B
40		B		B		B			B			B	B		B			B
41						B			B		B		B		B			B
42									B				B	B	B			B
43							B		B			B	B		B			B
45									B				B	B	B			B
46				B					B				B	B	B			B
47				B					B				B	B	B			B
48									B				B	B	B			B
49													B	B	B			B
50													B	B	B			
51									B				B	B	B			B
52							B		B	B			B		B			B
53									B			B	B		B			B
54									B	B		B	B		B			B
55				B					B				B		B			B
56									B				B					B
57									B				B	B	B			B
58							B		B				B	B	B			B
59				B					B				B	B	B			B
60	B					B			B				B		B			B
61				B					B				B	B	B			B
62									B				B					B
63				ST					B			B	B		B			B
64									B				B	B	B			B
Jumlah maksimum yang dibutuhkan untuk mengikuti training	6	6	15	15	15	15	15	15	60	15	15	15	60	60	60	6	6	60

Sumber : Data Primer Tahun 2011 (Diolah)

Keterangan :

□ Tidak Membutuhkan Pelatihan : T	1. Studi Lanjut S1	11. Sertifikasi Pengadaan barang/jasa
□ Butuh Pelatihan : B	2. Studi Lanjut D3	12. Ketrampilan Manajerial (Lanjut)
□ Sedang Mengikuti Pelatihan : S	3. Sertifikasi SAP Keuangan	13. Ketrampilan Manajerial (Standar)
□ Sudah Dilatih : SD	4. SIMAK	14. Penggunaan Microsoft office : MS Word dan Excel
□ Sudah Terlatih & Dapat Melatih Orang Lain : ST	5. SIMFOIN	15. Service Excellence
□ Tidak Membutuhkan Pelatihan : T	6. SIMKEU	16. Bahasa Inggris
	7. SIMPUS	17. Pemrograman Web
	8. SIMPEG	18. Workshop Audit Mutu
	9. Manajemen Kantor dan Pengarsipan	13. Ketrampilan Manajerial (Lanjut)
	10. Olah pustaka	14. Ketrampilan Manajerial (Standar)

Tabel 5 menunjukkan bahwa pelatihan dengan materi ketrampilan manajerial tingkat dasar, penggunaan *Microsoft office* : *MS Word dan Excel*, *service excellence* dan w*orkshop* audit mutu, sebaiknya diikuti oleh semua tenaga kependidikan tetap. Hal ini disebabkan karena materi tersebut merupakan kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh seorang tenaga kependidikan untuk dapat berkinerja secara baik. Apabila jumlah tenaga kependidikan yang dimatrikkan lebih banyak dibandingkan dengan jumlah maksimal tenaga kependidikan yang dapat dilatihkan untuk suatu materi tertentu, itu artinya FE UII dapat memilih tenaga kependidikan yang akan dilatihkan berdasarkan skala prioritas kebutuhan unit dan atau kinerja.

Pelatihan dapat dilaksanakan secara efisien dengan menggunakan pelatih dari dalam FE UII yang memang memiliki kompetensi di bidang terkait. Tabel 5 menunjukkan bahwa FE UII memiliki tenaga kependidikan tetap yang telah memiliki kualifikasi sudah terlatih dan dapat melatih orang lain (ST) untuk materi SIMAK, penggunaan Microsoft office : MS Word dan Excel dan pemrograman Web. Sedangkan materi yang lain dapat diambilkan pemateri dari staf pengajar di FE UII, kecuali untuk sertifikasi pengadaan barang dan jasa. Budaya untuk mau berbagi pengetahuan dan ketrampilan dengan anggota organisasi lainnya, haruslah didorong kemunculannya pada setiap tenaga kependidikan. Oleh karenanya, FE UII perlu untuk mendisain kompensasi untuk mendorong munculnya semangat tenaga kependidikan untuk mendapatkan dan membagikan pengetahuan dan ketrampilan baru yang mendukung peningkatan kinerja Budaya ini akan mendukung terwujudnya *learning organization*, yang didefinisikan oleh Garvin (1993) sebagai organisasi yang terampil dalam menciptakan, mendapatkan dan mentransfer pengetahuan dan ketrampilan sehingga mempengaruhi perilaku. Hal ini diharapkan akan meringankan beban biaya yang harus ditanggung UII untuk mengembangkan tenaga kependidikan, untuk memenangkan persaingan.

KESIMPULAN

Penelitian yang telah dilakukan menghasilkan kesimpulan antara lain: (1) berdasarkan data semester ganjil 2011/2012, rasio tenaga kependidikan : mahasiswa, di FE UII adalah 1:77, berada pada kategori ideal; (2) jumlah tenaga kependidikan di FE UII yang memiliki usia produktif > 4 tahun sebanyak 4 (empat) orang; (3) jumlah tenaga kependidikan di FE UII yang saat ini bekerja pada pekerjaan yang tidak sesuai dengan keinginannya sebanyak 2 (dua) orang; dan (4) jumlah tenaga kependidikan di FE UII yang memiliki keinginan untuk mengembangkan diri dan meraih/menduduki pekerjaan yang lebih tinggi sebanyak 11 orang.

Mempertimbangkan hasil penelitian tersebut, peneliti merekomendasikan saran-saran antara lain: (1) FE UII perlu menyediakan kesempatan untuk konseling bagi tenaga kependidikan yang merasa tidak sesuai dengan pekerjaan yang diembannya saat ini; (2) FE UII perlu memberikan penyuluhan atau pendidikan terhadap tenaga kependidikan terkait kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang; dan (3) FE UII perlu untuk mendisain kompensasi untuk mendorong munculnya semangat tenaga kependidikan untuk mendapatkan dan membagikan kepada rekan kerjanya, pengetahuan dan ketrampilan baru yang mendukung peningkatan kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

Appelbaum, Steven H.& Kamal, Rammie (2000) "An Analysis of the Utilization and Effectiveness of Non-Financial Incentives in Small Business", *The Journal of Management Development*, Bradford: Vol 19, Iss 9/10, p 733.

Bohlander, George & Snell, Scott, (2010) *Managing Human Resources.* Thomson South-Western: USA.

Garvin, David (1993) "Building A Learning Organization", dalam *Harvard Business Review*, Juli-Aug, p 78-91.

Handoko, T. Hani (2011) Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. BPFE: Yogyakarta

Kementerian Pendidikan Nasional Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Penjaminan Mutu Pendidikan Pusat Penjaminan Mutu Pendidikan Bidang Dikmen dan Dikti, Evaluasi Mutu Internal Perguruan Tinggi Indonesia: Pedoman Pengisian Alat Evaluasi Mutu Internal Perguruan Tinggi Indonesia, Draft Versi 1.1

Kini, Ranjan B. & Hobson, Charles J. (2002). "Motivational Theories and Succesful Total Quality Management". Dalam *International Journal of Management*. Poole: Vol 19, Iss 4, p 605.

Karatepe, Osman M & Ekiz, Erdogan H. (2004) " The Effects of Organizational Responses to Complaint on Satisfaction and Loyalty: A Study of Hotel Guests in Northern Cyprus". *Managing Service Quality.* Bedford:Vol. 14, Iss 6, p 476.

Nawawi, Hadari, (2008) Riset Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif. Yogyakarta: UGM.

Prawirosentono, Suyadi. (1999) Kebijakan Kinerja Tenaga Kependidikan. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.

Wren, Daniel A, (1994) *The Evolution of Management Thought*, New York: John Wiley & Sons.