

PENGEMBANGAN PEGAWAI PADA UNIVERSITAS MALIKUSSALEH LHOKSEUMAWE

Dahrur¹, Murniati AR², Khairuddin²

¹) Magister Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Syiah Kuala Banda Aceh

²) Fakultas Keguruan Dan Ilmu Pendidikan Universitas Syiah Kuala

Abstract: *Employee development is one of factors that influences organization productivity and can improve the quality of university. This research objective was to figure out employee development program, employee development process, and obstacles faced in employee development. This research used qualitative approach and descriptive approach. Data collection technique used was observation, interview, and documentation study. Subject of the research were rector, vice rector for general and finance affairs, head of general and finance administration bureau, head of personnel division, staff of personnel division, Dean, vice dean II, head of faculty administrative office, and administration staff. The result showed that: 1) employee development program was good and service procurement training, laboratory training, computer training, financial training, archive management training, and leadership training. Malikussaleh University of Lhokseumawe also gave study permit to take undergraduate and post graduate program for the employees who wanted to improve their competence. There was also a training program that is a follow-up of the ministry of national education. 2) The employee development process was through education and training, that is granting permit to the employees to take undergraduate and post graduate program, computer training, was good and service procurement training, financial training, archive management training, and leadership training, laboratory training, and also prajabatan training (a training for civil servant candidates before appointed as permanent employee). The promotion was based on the length of service, rank, and the performance of employee. Job rotation was not performed in order to make the employees become more professional in their own field and the discipline should be improved. 3) The obstacles faced in improving the competence of the employee were internal and external factor. Internal factor was the low of work motivation of the employee, the low of coordination with vertical organizations and the ministry of national education, Internal factor was there was government's regulation that only employee with superintendent rank can take the leadership training, and there was lack of budget due to no cash injection from the vertical organization (Province, Regency, City).*

Keywords : *Employee Development Management*

Abstrak: Pengembangan pegawai merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas organisasi dan dapat meningkatkan kualitas Universitas. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui program pengembangan pegawai, proses pengembangan pegawai, dan hambatan dalam pengembangan pegawai. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah Observasi, Wawancara dan Studi Dokumentasi. Subjek penelitian adalah Rektor, Pembantu Rektor Bidang Umum dan Keuangan, Kepala Biro Administrasi Umum dan Keuangan, Kepala Bagian Kepegawaian, staf Bagian Kepegawaian, Dekan, Pembantu Dekan II, Kepala Tata Usaha Fakultas dan Staf Administrasi. Hasil penelitian menunjukkan: 1) Program pengembangan pegawai berupa pelatihan pengadaan barang dan jasa, pelatihan laboratorium, pelatihan komputer, pelatihan keuangan, manajemen arsip serta pelatihan kepemimpinan. Universitas Malikussaleh Lhokseumawe juga memberikan izin belajar berupa program sarjana dan pascasarjana terhadap pegawai yang ingin meningkatkan kompetensinya. Untuk program pelatihan pegawai ada yang tindak lanjut dari program kemendiknas. 2) Proses pengembangan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan, yaitu pemberian izin belajar S1 dan S2, pelatihan komputer, pelatihan pengadaan barang dan jasa, pelatihan keuangan, pelatihan kepemimpinan, manajemen arsip, pelatihan laboratorium, serta diklat prajabatan bagi PNS. Promosi jabatan berdasarkan masa kerja, kepangkatan serta kinerja pegawai. Rotasi jabatan tidak dilakukan dengan tujuan agar pegawai lebih profesional pada bidangnya masing-masing dan tingkat kedisiplinan masih perlu

ditingkatkan. 3) Hambatan yang dihadapi untuk meningkatkan kompetensi pegawai, ada yang sifatnya internal maupun eksternal. Faktor internal adalah rendahnya motivasi kerja pegawai, rendahnya koordinasi dengan instansi vertikal dan kemendiknas. Faktor eksternal adalah peraturan pemerintah untuk pelatihan kepemimpinan harus memiliki pangkat III/c dan anggaran yang terbatas, karena tidak ada suntikan dana dari organisasi vertikal (Provinsi, Kabupaten, Kota) seperti sebelumnya.

Kata kunci : Manajemen Pengembangan kepegawaian

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan bagian penting dari proses pembangunan nasional yang ikut menentukan pertumbuhan ekonomi suatu Negara, karena merupakan investasi sumber daya manusia (SDM), dimana peningkatan kualitas kemampuan sebagai faktor pendukung bagi manusia untuk mengarungi kehidupan yang lebih baik. Visi dan Misi perguruan tinggi di Indonesia dipusatkan pada optimalisasi kontribusi terhadap upaya peningkatan kualitas bangsa, pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, budaya dan identitas bangsa secara keseluruhan.

Adanya kesenjangan antara kemampuan yang dimiliki pegawai dengan yang dikehendaki organisasi menyebabkan perlunya suatu instansi menjembatani kesenjangan tersebut, salah satu caranya adalah dengan pelatihan dan pendidikan, sehingga diharapkan seluruh potensi yang dimiliki pegawai dapat ditingkatkan yang pada akhirnya dapat mengurangi kesalahan kerja. Jenis, bentuk dan metode pengembangan pegawai ini sangat kondisional, artinya harus melihat relevansi serta prioritas dalam rangka percepatan pencapaian visi, misi dan

tujuan sebuah lembaga pendidikan tinggi.

Pengembangan pegawai sangat bermanfaat, selain untuk lembaga atau organisasi sudah barang tentu berguna pula bagi pegawai itu sendiri. Meningkatnya hasil kerja dan berkurangnya pemborosan, karena pegawai

yang semakin cermat dalam bekerja serta meningkatnya kemauan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan organisasi. Moral kerja yang baik sangat diharapkan oleh organisasi manapun yang selalu berusaha untuk meningkatkan produktivitas kerja dengan kualitas pelayanan yang kompetitif.

Universitas Malikussaleh merupakan salah satu dari beberapa perguruan tinggi negeri di provinsi Aceh yang kiprahnya dalam rangka mencerdaskan kehidupan dan pencerahan terhadap bangsa. Hal tersebut tentunya memerlukan para pegawai yang dapat melaksanakan tugasnya secara optimal dan bekerja lebih baik dari hari ke hari. Perwujudan dari harapan tersebut sangat tergantung dari upaya Universitas dalam hal ini pengambil kebijakan (*stake holder*) untuk membimbing pegawai dengan meningkatkan kemampuan dan moral kerja yang baik secara terus menerus.

Perbaikan aktivitas kerja dapat dilakukan melalui pelatihan, pembinaan, workshop, melanjutkan studi, seminar, dan lain-lain. Akan tetapi fenomena di lapangan menunjukkan bahwa belum semua pegawai mendapatkan kesempatan secara optimal, hal ini mungkin disebabkan karena jenjang kepangkatan atau masa kerja yang masih relatif baru, sehingga tidak terpenuhinya persyaratan untuk dilakukan pembinaan yang memenuhi ketentuan tersebut, bisa juga karena faktor kemampuan finansial.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang: Pengembangan Pegawai pada Universitas Malikussaleh Lhokseumawe.

KAJIAN KEPUSTAKAAN

Konsep Manajemen Pegawai

Dari segi pengertian manajemen berasal dari bahasa latin yakni dari kata manus yang berarti tangan, diterjemah kedalam bahasa inggris dalam bentuk kata kerja *to Manage* yang artinya mengatur, sedangkan manajer adalah orang yang melakukan kegiatan manajemen. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen tersebut. Jadi manajemen merupakan suatu proses dalam upaya meujudkan tujuan ingin dicapai. Menurut Usman (2009:5):

Manajemen dalam arti luas adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien (dalam arti luas). Manajemen dalam arti sempit adalah manajemen sekolah/madrasah yang meliputi: perencanaan program, sekolah/madrasah, pelaksanaan program sekolah/ madrasah, pengawasan/evaluasi dan sistem informasi sekolah /madrasah.

Tujuan manajemen SDM adalah meujudkan satuan kerja yang efektif dan efisien, itu hanya mungkin terujud bila para menejer di dalam suatu organisasi tidak megabaikan bagian kegiatan manajemen pegawai. Menurut Ghoh (Harun 2006 :12).

Manajemen personalia dibagi atas tiga bagian utama, yaitu; *evaluation, motivation, dan modification of human resources*. Dengan evaluasi dimaksudkan menilai tenaga kerja

yang tersedia dari berbagai sumber untuk memenuhi kebutuhan lembaga, sedangkan dengan motivasi dimaksudkan usaha-usaha memotivasi pegawai dan dengan modifikasi diartikan usaha-usaha mengubah pegawai menjadi lebih terampil.

Dalam rangka pemenuhan kebutuhan lembaga terhadap tenaga kerja yang terampil dan motivasi kerja yang tinggi maka perlu dilakukan evaluasi terhadap kinerja mereka, guna dilakukan perbaikan-perbaikan. Menurut Manullang (2006: 202) menjelaskan: setidaknya ada delapan kegiatan yang dapat dilakukan suatu lembaga untuk pengembangan pegawai, yaitu :

1. Pelatihan/ pendidikan.
2. Rotasi jabatan.
3. Delegasi wewenang.
4. Promosi.
5. Pemindahan.
6. Konseling.
7. Penugasan dan keanggotaan.
8. Konferensi.

Program Pengembangan Pegawai

Program pengembangan terhadap pegawai merupakan bagian dari upaya peningkatan kemampuan yang dilakukan secara tepat pada mereka dengan maksud supaya pegawai dapat menguasai setiap bidang pekerjaan yang menjadi tugas sehari-hari di masa yang akan datang. Flippo (Usman 2011:18), mengemukakan bahwa: Program-program pengembangan sumber daya manusia yang direncanakan akan memberi banyak manfaat

kepada organisasi berupa peningkatan produktivitas, peningkatan moral, pengurangan biaya dan stabilitas serta keluwesan (fleksibilitas) organisasi yang semakin besar untuk menyesuaikan diri dengan persyaratan-persyaratan eksternal yang berubah.

Hal ini dilakukan mengingat seringnya pegawai setelah direkrut belum memenuhi kriteria yang diharapkan yang berkaitan dengan tuntutan produktivitas. Mangkunegara menyatakan (2006:52) tujuan pelatihan dan pengembangan, antara lain:

- a. Meningkatkan produktivitas kerja.
- b. Meningkatkan kualitas kerja.
- c. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia.
- d. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja.
- e. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal.

Proses Pengembangan Pegawai

Pegawai merupakan aset sebagai penggerak kegiatan instansi perlu dilakukan pemberdayaan terhadap mereka guna menunjang pergerakan organisasi agar lebih kompetitif. Jika saja pegawai yang kompeten tidak dimiliki maka tujuan yang telah diprogramkan oleh pengambil kebijakan atau *stake holder* tidak akan dapat berjalan sebagaimana mestinya. Hal ini merupakan upaya peningkatan kemampuan dalam menjalankan pekerjaan. Sebagaimana dikemukakan yusanto dan widjajakusuma (2008:197). Pelatihan diterapkan guna

mengajarkan sejumlah ketrampilan, pengetahuan, dan sikap yang dibutuhkan karyawan untuk meningkatkan kemampuan dalam menjalankan pekerjaannya. Program pelatihan di tempat kerja (*On The Job Training*), pelatihan di kelas, dan pelatihan *vestibule* (balai), sejenis pelatihan dengan simulasi menggunakan peralatan dalam *laboratory setting* merupakan metode-metode pelatihan yang banyak dilakukan. Adapun pengembangan lebih bertujuan pada penyiapan seseorang karyawan untuk menghadapi tantangan-tantangan yang baru dan lebih besar serta lebih menfokuskan pada orientasi masa depan.

Faktor-Faktor Pengembangan Pegawai

Program pengembangan pegawai merupakan bagian dari keputusan manajemen yang dapat mempengaruhi lingkungan organisasi. termasuk tantangan yang berkaitan dengan sumber daya manusia yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja pegawai. Berbagai faktor yang mempengaruhi pegawai dalam bekerja.

Lingkungan eksternal dapat mempengaruhi kinerja pegawai dari berbagai macam kepentingan, yang kadang-kadang tidak dapat dikendalikan melalui keputusan pegawai yang menyangkut antara lain teknologi, peraturan pemerintah, politik, sosial budaya, kondisi perekonomian, kondisi geografis, demografis, dan lain-lain, sehingga pertumbuhan dan perkembangan berada diluar kemampuan lembaga untuk mengendalikan. Pengaruh sebagaimana tersebut diatas tentu dapat

berdampak pada terhadap pegawai baik sifatnya positif ataupun negatif. Menurut Siagian (2008:49): Yang dimaksud dengan tantangan eksternal adalah berbagai hal yang pertumbuhan dan perkembangannya berada diluar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya, akan tetapi harus diperhitungkan karena pertumbuhan dan perkembangan tersebut pasti berpengaruh baik positif maupun negatif terhadap organisasi.

Tantangan eksternal dapat mempengaruhi pertumbuhan dan perkembangan organisasi yang perlu diperhitungkan eksekusi yang ditimbulkan, terutama yang sifatnya kurang baik perlu untuk dikendalikan. kondisi tersebut secara singkat dapat dibahas sebagai berikut: faktor ekonomi, pengaruh faktor politik, pengaruh peraturan pemerintah, pengaruh teknologi dan social budaya.

Pengaruh dari internal terhadap kemajuan organisasi perlu untuk diperhatikan dengan serius, sehingga pelaksanaan proses evaluasi kinerja organisasi yang bertujuan untuk perbaikan tepat sasaran. Dalam melakukan perkiraan mengenai pengaruh faktor internal bagi sumber daya manusia adalah: produktivitas kerja, pemberdayaan pegawai, lingkungan kerja, keputusan kerja, motivasi kerja.

Penilaian prestasi kerja merupakan bagian penting dari proses manajemen. Siagian (2008:223) menyatakan: Pentingnya penilaian prestasi kerja yang rasional dan diterapkan secara obyektif terlihat pada paling sedikit dua kepentingan, yaitu kepentingan pegawai yang bersangkutan sendiri dan kepentingan

organisasi.

Penilaian prestasi kerja bermanfaat bagi pegawai sebagai umpan balik tentang berbagai hal termasuk kemampuan pegawai dalam menunaikan pekerjaan serta potensi-potensi yang dimiliki yang pada akhirnya bermanfaat untuk menentukan jalur dalam rangka pengembangan karier berikutnya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode penelitian deskriptif. Sugiono (2005:11) Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan antara variabel satu dengan yang lain.

Suatu penelitian yang berusaha menjawab pertanyaan penelitian. Subjek penelitian ini adalah orang-orang yang terdapat dalam instansi Universitas Malikussaleh Lhokseumawe, yaitu Rektor, Pembantu Rektor bidang administrasi umum dan keuangan, kepala biro kepegawaian, Dekan, pembantu dekan bidang akademik, dan pegawai bidang administrasi. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara, dan studi (analisis) dokumen.

HASIL PEMBAHASAN

Program Pengembangan Pegawai

Program pengembangan pegawai telah ditetapkan oleh Rektor dalam Rencana Strategis (Renstra) Universitas. Model pengembangan pegawai yang dilakukan ada

dalam bentuk perjenjangan seperti pelatihan kepemimpinan, pelatihan komputer, pelatihan keuangan, manajemen arsip termasuk pelatihan tentang pengadaan barang dan jasa.

Menurut Hamalik (2005:3) bahwa pembangunan Sumber Daya Manusia yang berkualitas merupakan hal yang pokok atau bahkan intinya pembangunan, dan dalam hal mana, bidang pendidikan dan pelatihan turut memberikan andil.

Faktor kesehatan fisik dan mental juga perlu menjadi perhatian manajemen, terutama terhadap pegawai yang tugas pekerjaannya pada bidang pelayanan langsung. Pertimbangan tentang kesehatan fisik dan mental sangat urgen agar tidak menimbulkan citra negatif dalam melayani pihak-pihak yang berkepentingan terhadap organisasi.

Menurut Sastrohadirwo (2005:164) tenaga kerja yang kondisi fisiknya lemah, sebaiknya ditempatkan pada bagian yang tidak memerlukan tenaga kuat serta bukan pada bagian operasi mesin-mesin produksi. Sebaliknya, pekerjaan yang berat untuk tenaga kerja yang fisiknya benar-benar kuat.

Ketrampilan pegawai dalam bekerja dipengaruhi oleh adanya pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan bidang pekerjaan mereka. Menurut Manullang (2006:71). Diantara pengikut latihan terdapat perbedaan baik dalam latar belakang pendidikan, pengalaman maupun keinginan. Untuk menjaga agar perbedaan tidak terlalu besar, maka calon pengikut latihan harus diseleksi. Latihan sebaiknya diberikan kepada mereka yang

berminat dan berkemauan mengikuti mengikuti pelatihan dengan berhasil.

Latar belakang pendidikan pegawai akan mempengaruhi keinginan mereka dalam mengikuti proses pengembangan sehingga hasil yang diperolehpun beragam. Adanya seleksi terhadap minat ini penting untuk menghindari terjadinya inefisiensi. Disamping itu juga, seleksi dapat menimbulkan persepsi yang baik pada diri pegawai bahwa hanya orang-orang cakaplah yang dapat mengikuti pelatihan ataupun pendidikan.

Pengembangan pegawai harus jelas tujuan yang ingin dicapai, jadi bukan asal dikembangkan namun tidak ada suatu *mapping* yang jelas dan terukur. Menurut Fathoni (2006:147) mengembangkan kriteria hasil diklat dan untuk meraih hasil yang lebih baik, diperlukan evaluasi sehingga diketahui program diklat efektif atau tidak. Penyelenggaraan program pengembangan harus terpenuhinya dua kepentingan, dimana kepentingan organisasi yang tercermin dari kemampuan organisasi mencapai tujuannya, jika kurang tepat dimungkinkan adanya kekeliruan dalam menetapkan program sehingga berimplikasi terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Kepentingan berikutnya adalah para pegawai peserta pengembangan yang apabila tidak terpenuhi akan berdampak pada kurangnya motivasi mereka dalam mengikuti pelatihan atau pendidikan berikut pelaksanaan tugas yang dibebankan padanya.

Proses Pengembangan Pegawai

Kerjasama merupakan indikasi adanya pembagian tugas dalam suatu organisasi dan ditandai adanya tugas yang jelas masing-masing unit kerja. Murniati mengatakan bahwa (2008:55) adanya kerjasama dengan wewenang yang dimiliki oleh masing-masing pegawai dalam organisasi, mengidentifikasi terjadinya pemberdayaan terhadap pegawai tersebut.

Peningkatan kesejahteraan pegawai pada Universitas Malikussaleh diharapkan supaya pegawai dapat memusatkan perhatian yang lebih dalam melaksanakan tugas sebagai pelayan masyarakat. Insentif atau kompensasi yang diberikan kepada pegawai juga dapat berfungsi sebagai perangsang semangat kerja.

Menurut Sastrohadiwiryono (2005:181) kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kedisiplinan ialah kepatuhan pegawai terhadap peraturan yang disepakati ataupun yang ditetapkan oleh pimpinan organisasi dalam upaya peningkatan pelayanan yang memadai atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab masing-masing pegawai. Hasibuan (2006:70) tanggung jawab (*responsibility*) adalah keharusan untuk melakukan semua kewajiban/ tugas-tugas yang dibebankan kepadanya sebagai akibat dari wewenang yang diterima atau dimilikinya.

Setiap pegawai dalam suatu organisasi

mempunyai kesempatan yang sama untuk mendapatkan promosi jabatan. Promosi jabatan merupakan perpindahan pekerjaan terkait dengan jabatan yang satu ke jabatan yang lainnya sebagai bentuk apresiasi terhadap prestasi kerja yang diberikan oleh pegawai kepada organisasi. Menurut Hasibuan (2005:108) promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, status dan penghasilannya semakin besar.

Faktor pengalaman kerja pegawai menjadi sorotan penting pemimpin organisasi untuk mendapatkan pegawai yang cakap dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya, karena dengan adanya pengalaman yang banyak diharapkan dapat memberikan andil yang lebih besar terhadap organisasi dengan tingkat kesalahan kerja yang minimal. Sebagaimana dikatakan Manullang (2006:162-163) bahwa dengan mengadakan penilaian kecakapan didalam organisasi didapatkan keterangan pegawai mana yang dapat dipromosikan dan pegawai mana yang tepat dipindahkan.

Selanjutnya hal lain yang dianggap perlu adalah tingkat pendidikan yang sesuai dengan bidang pekerjaan yang akan ditempati, loyalitas, kejujuran dan yang paling penting terpenuhinya kepangkatan.

Faktor Penghambat Pengembangan Pegawai

Peraturan pemerintah bahwa untuk tenaga pelayanan atau tenaga kependidikan tidak ada tuntutan harus lulus Pascasarjana berbeda dengan dosen. Namun tetap diberikan

kesempatan bagi yang ingin mengikuti atas kemauannya sendiri. Kendala lainnya terkait peraturan pemerintah adalah mengharuskan pegawai memiliki pangkat III/c untuk bisa mengikuti pelatihan kepemimpinan (PIM), kalau dibawah III/c tidak dibenarkan, kecuali pelatihan berupa komputerisasi.

Untuk faktor teknologi, pengaruhnya sangat kecil tidak ada pengaruh yang berarti terhadap pekerjaan. Dari sisi faktor sosial budaya, adanya kemauan sendiri dari pegawai untuk mengikuti pengembangan, mereka sendiri merasa penting untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan. Sedangkan faktor lingkungan kerja dan motivasi kerja pegawai masih perlu ditingkatkan.

Faktor penghambat berupa dana dalam upaya pengembangan pegawai yang terbatas sehingga menyebabkan program pengembangan juga terbatas, lebih pada apa yang diberikan oleh Kementerian. Keterbatasan anggaran ini salah satunya disebabkan adanya edaran Menteri Dalam Negeri bahwa tidak boleh organisasi vertikal (Provinsi/Kabupaten/Kota) membantu universitas seperti sebelumnya secara terus menerus. Sedangkan faktor politik sedikit mempengaruhi, tapi tidak ada intervensi dari luar karena Universitas lebih otonom.

Secara umum faktor yang mempengaruhi proses pengembangan pegawai dibedakan menjadi dua faktor, yakni faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebutlah yang mewarnai proses pengembangan pegawai.

Faktor eksternal

Faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar diri individu namun mempengaruhi kinerja pegawai dalam bekerja. Pengaruh tersebut dapat berdampak baik ataupun sebaliknya terhadap pegawai. Siagian (2008:49) yang dimaksud dengan tantangan eksternal adalah berbagai hal yang pertumbuhan dan perkembangannya berada diluar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya, akan tetapi harus diperhitungkan karena pertumbuhan dan perkembangan tersebut pasti berpengaruh baik positif maupun negatif terhadap organisasi.

Perlu pengendalian oleh organisasi terhadap pengaruh negatif yang ditimbulkan sehingga dampaknya bisa dikurangi. Sehingga perlu dilakukan pengaturan, antara lain:

a. Sumber dana

Sumber pembiayaan untuk instansi pemerintah termasuk perguruan tinggi sudah ada pos-pos anggaran masing-masing berdasarkan DIPA (Daftar Isian Perencanaan Anggaran) yang bersumber dari APBN, pendapatan bukan pajak atau SPP mahasiswa termasuk dana hibah yang diberikan oleh instansi lainnya. Namun, terkadang jumlah dana yang diberikan sifatnya terbatas sehingga perlu adanya skala prioritas dalam menentukan program mana yang mendesak untuk segera ditunaikan.

b. Peraturan pemerintah.

Sudah menjadi rahasia umum bahwa kelangsungan hidup suatu organisasi atau lembaga ditentukan oleh ketaatannya kepada

berbagai peraturan yang ada dan berlaku. Ketentuan mengenai kepegawaian yang diberlakukan terkait dengan pengembangannya, semua itu tentu harus menjadi perhatian untuk dijalankan. Semua peraturan tersebut diharapkan dapat diimplementasikan yang tercermin dari perencanaan sumber daya manusia.

c. Teknologi

Perkembangan teknologi yang sangat cepat mengharuskan organisasi untuk meningkatkan kapasitas kualitas pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan perkembangan teknologi tersebut. Teknologi menjadi bagian penting dalam membantu menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat, akan tetapi dibutuhkan tenaga operasional yang juga memahami dan bisa menjalankan perangkat tersebut dengan sempurna.

d. Sosial budaya

Perhatian dan pembinaan terhadap iklim organisasi berarti menjunjung tinggi martabat personal sebagai manusia. Sebab dengan memperbaiki iklim organisasi akan mengembangkan sikap-sikap sosial, menumbuhkan rasa toleransi dan menghargai pendapat orang lain, serta mampu bekerjasama menyelesaikan berbagai permasalahan yang ada.

e. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dalam suatu organisasi dengan mekanisme yang telah ditetapkan menjadikan pegawai lebih kondusif dalam bekerja.

Menurut Mardiana (2005) Lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat berkerja optimal.

Faktor Internal

Faktor internal merupakan faktor penghambat pegawai dalam bekerja yang berasal dari dalam diri pegawai sendiri.

a. Produktivitas Kerja

Peningkatan mutu pekerjaan perlu diperbaiki yang berkenaan dengan perumusan strategi, penentuan kebijakan dan perbaikan proses pengambilan keputusan yang sasarannya terhadap kualitas pekerjaan.

b. Motivasi kerja

Motivasi kerja menjadi bagian penting untuk meningkatkan volume kerja yang akan dicapai dalam suatu jangka waktu yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Siswanto (2006:127) proses motivasi diarahkan untuk mencapai tujuan. Tujuan yang ingin direalisasikan dipandang sebagai kekuatan (power) yang menarik individu. Hendaknya proses dalam melakukan motivasi kerja terhadap pegawai diarahkan pada peningkatan tujuan yang ingin direalisasikan sehingga terlaksana dengan baik.

c. Kepuasan Kerja

Pegawai akan merasa nyaman dan senang dalam bekerja apabila dimensi pekerjaan yang

didapatkan dapat membantu terpenuhinya kebutuhan, baik materi ataupun nonmateri sehingga persoalan ketidakpuasan terhadap pekerjaan dapat diminimalkan. Sebagaimana dikatakan oleh Mangkunegara (2005:117) pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya menyokong dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak menyokong, pegawai akan merasa tidak puas.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Program pengembangan pegawai Universitas Malikussaleh Lhokseumawe berupa pelatihan pengadaan barang dan jasa, pelatihan laboratorium, pelatihan komputer, pelatihan keuangan, manajemen arsip serta pelatihan kepemimpinan. Universitas Malikussaleh Lhokseumawe juga memberikan izin belajar berupa program sarjana dan pascasarjana terhadap pegawai yang ingin meningkatkan kompetensinya. Untuk program pelatihan pegawai ada yang tindak lanjut dari program kemendiknas.
2. Proses pengembangan pegawai Universitas Malikussaleh Lhokseumawe telah dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan, yaitu pemberian izin belajar S1 dan S2, pelatihan komputer, pelatihan pengadaan barang dan jasa, pelatihan keuangan, pelatihan kepemimpinan, manajemen arsip, pelatihan laboratorium, serta diklat prajabatan bagi PNS. Promosi

jabatan berdasarkan masa kerja, terpenuhinya kepangkatan serta penilaian terhadap kinerja pegawai. Rotasi jabatan tidak dilakukan dengan tujuan agar pegawai lebih profesional pada bidangnya masing-masing dan tingkat kedisiplinan perlu ditingkatkan.

3. Hambatan yang dihadapi untuk meningkatkan kompetensi pegawai, ada yang sifatnya internal maupun eksternal. Faktor internal adalah rendahnya motivasi kerja pegawai, rendahnya koordinasi dengan instansi vertikal dan kemendiknas. Faktor eksternal adalah peraturan pemerintah untuk palatihan kepemimpinan harus memiliki pangkat III/c dan anggaran yang terbatas, karena tidak ada suntikan dana dari organisasi vertikal (Provinsi, Kabupaten, Kota) seperti sebelumnya.

Saran

1. Untuk pegawai yang PNS/ Non PNS diharapkan agar mendukung dan melaksanakan program pengembangan yang dijalankan oleh Universitas, meningkatkan kedisiplinan dalam melaksanakan tugas serta meningkatkan motivasi kerja.
2. Diharapkan kepada seluruh Dekan dan Pembantu Dekan II agar memperhatikan terlaksananya program pengembangan pegawai secara berkelanjutan dengan meningkatkan koordinasi ke pihak rektorat, mengawasi dengan ketat

kedisiplinan pegawai di lingkungannya serta mengupayakan pemberian insentif terhadap pegawai berdasarkan beban tanggung jawab pekerjaan.

3. Diharapkan kepada seluruh Rektor Perguruan Tinggi agar memperhatikan terlaksananya program pengembangan pegawai dan meningkatkan koordinasi dengan Kemendiknas serta pihak-pihak terkait yang ikut memberikan andil terhadap pengembangan Universitas, serta memberikan penghargaan bagi pegawai yang memiliki kinerja baik dan sanksi yang tegas bagi pegawai yang mangkir maupun terlambat dalam melaksanakan tugas. Dan dapat menghilangkan faktor penghambat, baik eksternal maupun internal sehingga kinerja pegawai akan lebih baik.
4. Diharapkan adanya penelitian lanjutan untuk dapat mengkaji lebih mendalam terkait sistem pengembangan pegawai yang berhubungan dengan sistem penganggaran dan Sistem rekrutmen pegawai pada Universitas Malikussaleh.

- Manullang, M., 2006. *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta: UGM Press.
- Moenir, H.A.S., 2008. *Manajemen Pelayanan Umum*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Moleong, L.J., 2005. *Metodelogi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Karya
- Mangkunegara, P., 2006. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sastrohadiwiryo, S., 2005. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, Pendekatan Administrasi dan Operasional*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Siagian, S.P., 2007. *Fungsi-fungsi Manajerial*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Usman, H., 2009. *Manajemen, Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Usman, N., 2011. *Manajemen Peningkatan Mutu Kinerja Guru. Konsep, Teori dan Model*. Medan: CV. Cita Pustaka Media Perintis.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Arikunto, S., 2006. *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktik)*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Fathoni, A., (2006. *Organisasi dan MSDM*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Hamalik, O., 2005. *Pengembangan Sumber Daya Manusia, Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan Terpadu*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M., 2007. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Harun, C.Z., 2009. *Manajemen Sumber Daya Pendidikan*. Yogyakarta: Pena Persada.
- Hariandja, M., 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.