

Manajemen Sumberdaya Manusia Universitas Muhammadiyah Malang

Oleh: Drs. Mursidi, MM
(Pembantu Rektor II UMM)

I. Pengembangan Dosen

Sumberdaya manusia merupakan salah satu faktor penentu dalam pengembangan lembaga Pendidikan Tinggi. Program pengembangan Sumberdaya Manusia harus menjadi unsur paling penting dalam pengembangan sebuah lembaga. Citra akademis suatu lembaga Pendidikan Tinggi akan sangat ditentukan oleh kualitas sumberdaya manusia yang ada didalamnya, beserta karya-karya keilmuan yang dihasilkan sebagai sumbangan untuk masyarakat maupun pengembangan bidang ilmu masing-masing.

Pengembangan sumberdaya manusia, khususnya karir dan prestasi, perlu direncanakan secara sistematis, selaras dengan perjalanan institusi yang sesuai dengan prestasi dan minat individual, serta memperhatikan peluang-peluang yang ada dalam lingkungan dan bidang ilmu masing-masing.

Kenyataan menunjukkan bahwa pengembangan karir dan prestasi jarang direncanakan secara sistematis, sehingga seringkali hanya berkembang secara acak dan konsekuensinya pengembangan karir dan prestasi sering tidak menempatkan sumberdaya manusia sesuai dengan kemampuannya. Akhirnya tujuan lembaga maupun individu sulit atau bahkan tidak dapat tercapai.

Dalam proses mencapai tujuan organisasi diperlukan standart pengukuran keberhasilan yang harus dicapai baik oleh sumberdaya manusia secara individu maupun organisasi secara keseluruhan. Dosen sebagai salah satu komponen sumberdaya manusia dalam lembaga pendidikan tinggi perlu diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuannya.

Penilaian kinerja merupakan proses pengukuran kinerja dosen yang secara umum mencakup aspek kualitatif maupun kuantitatif.

1. Tahap-tahap pengembangan karir dan pembinaan

Riset terakhir menunjukkan bahwa karir melalui suatu rangkaian tahap yang relatif dapat diprediksi, dimulai dari eksplorasi dan investigasi awal terhadap kesempatan karir dan diakhiri dengan pensiun. Adapun tahapannya sebagai berikut :

a. Karir awal

Di awal memasuki suatu organisasi, sebagai dosen muda mencoba untuk mendapatkan gambaran realistis mengenai organisasi tersebut dan mencari pilihan yang sesuai dengan keahlian dan minatnya

Jalur pembinaan (*on the job training*) :

- (a). Training Proses Belajar Mengajar (PBM)
- (b). Magang pada dosen senior
- (c). Evaluasi PBM oleh penyelia

b. Karir pertengahan

Setelah menyelesaikan karir awal, dosen muda selanjutnya bergerak menuju ke dalam suatu periode stabilitas, menjadi semakin kelihatan, menerima tingkat tanggungjawab yang lebih tinggi dan menerapkan suatu rencana karir yang lebih berjangka panjang. Kemampuan dan promosi seringkali menandai tahap ini. Agar proses ini berjalan lancar diperlukan pembinaan sebagai berikut :

Jalur Pembinaan (*off the job training*) :

- (a). Melatih dan mengembangkan dosen yang lebih muda
- (b). Memantapkan dan meningkatkan kompetensi dosen melalui; Seminar, kursus, training, workshop dll.
- (c). Memberi penugasan dengan tanggung jawab yang lebih besar melalui jalur struktural
- (d). Pengembangan secara mandiri (menjadi *expert*) melalui jalur keilmuan
- (e). Menjadi konsultan di bidang keahlian yang dipilih.

c. Karir akhir

Pada akhirnya dosen senior mulai melepaskan diri dari kerja dan bersiap-siap untuk pensiun. Agar proses perjalanan karir akhir bermanfaat maka perlu dilakukan pembinaan sebagai berikut:

Jalur pembinaan :

- (a). Memberi peran sebagai staf ahli
- (b). Pengkaderan
- (c). Membina dosen yang senior
- (d). Transformasi keilmuan pada masyarakat dan pemerintah
- (e). Rencana pendukung:

- (1). Pentingnya penilaian kinerja, motivasi peningkatan prestasi akademis dan sistem pemantauan karir
 - (2). Pentingnya diskripsi tugas dan evaluasi kinerja dalam sistem pengembangan sumber daya manusia
 - (3). Pentingnya sistem dan mekanisme pengembangan karir dan prestasi akademik dalam konteks pengembangan institusi
 - (4). Identifikasi dan arah pengembangan institusi serta pengembangan bidang ilmu
 - (5). Pengidentifikasi kelemahan dan penggalian potensi individu dalam pengembangan karir dan prestasi akademik
 - (6). Pentingnya teknik mendorong perilaku dan membangkitkan motivasi dalam pengembangan karir dan prestasi akademik
 - (7). Penilaian atau evaluasi kinerja per jalur karir
- (f). Research
- (1). Individu; dapat dilakukan masing-masing dosen sesuai dengan bidang dan keahliannya
 - (2). Kolektif; bekerjasama dengan Fakultas lain dilingkungan UMM maupun di luar UMM
- (g). Kaderisasi
- Dalam perjalanan karir seorang dosen harus didukung lingkungan yang kondusif agar lebih berpengalaman dan lebih matang. Dengan demikian perlu di kondisikan pemberian kesempatan kepada yang bersangkutan untuk berperan memimpin

II. Karyawan

Perkembangan UMM semakin hari menunjukkan perkembangan yang pesat, yang berdampak pada dua hal, yakni dampak positif dan negatif. Dampak positif dari perkembangan tersebut diantaranya adalah meningkatnya kualitas SDM baik secara kuantitatif maupun kualitatif, semakin terjaminnya kualitas hidup dan ketersediaan sarana prasarana yang semakin memadai. Namun demikian dampak negatif sebagai tantangan yang harus kita ubah menjadi peluang diantaranya adalah semakin beratnya beban pembiayaan, semakin tingginya tuntutan akan kualitas pelayanan baik internal maupun eksternal khususnya bidang administrasi dan melemahnya tingkat komitmen.

Dampak negatif tersebut muncul dan tumbuh sebagai bagian yang wajar terjadi, yang dapat disebabkan oleh :

- 1). Melemahnya daya kreatifitas

- 2). Lemahnya kontrol pimpinan Fakultas/Unit, yakni terlalu toleran terhadap ketidak disiplin Pegawai
- 3). Melemahnya disiplin dan etos kerja dengan sikap acuh, saling menunggu dan mengagntungkan tugas pada rekan kerja serta melemahnya rasa tanggung jawab terhadap tugas dan pekerjaannya.
- 4). Masih tingginya tingkat keluhan terhadap unit-unit pelayanan
- 5). Bergesernya orientasi baik karyawan maupun dosen dalam pengabdian kepada Universitas yang berkaitan dengan system kompensasi dan karir.
- 6). Khusus yang berkaitan dengan karir karyawan hingga saat ini masih terbatas hanya pada posisi Kepala bagian (Kabag) dan hingga saat ini baru ada 4 (empat) orang, yakni g. Kabag Umum Kampus I, II dan Kabag. Umum Kampus III, serta 2 orang Kabag di lingkungan Biro Keuangan.
- 7). Melemahnya rasa ikut memiliki (self belonging) karyawan dan dosen terhadap seluruh aset Universitas.
- 8). Belum melembaganya kerangka pengembangan (kompetensi) SDM, dll

Kondisi tersebut harus segera mendapatkan perhatian secara intensif dengan membangun dan melembagakan kerangka (mekanisme) kerja kepegawaian, yang meliputi perencanaan kepegawaian, pengembangan SDM, pembinaan karir, sistem kompensasi, sistem promosi, mutasi dan PHK yang mengarah pada peningkatan kinerja.

⇒ **Tujuan**

1). Jangka Panjang

Tujuan jangka panjang yang hendak dicapai adalah terwujudnya profesionalisme SDM UMM dalam rangka implementasi nilai-nilai ke-Islaman.

2). Jangka Menengah

(a). Dimilikinya kompetensi standar bagi terselenggaranya proses belajar mengajar yang berbasis pada pelayanan prima

(b). Terbangunnya budaya kerja yang mengutamakan nilai-nilai profesionalisme yang berbasis pada prestasi kerja individu dan sekaligus dalam kelompok kerja.

(c). Terbangunnya system penghargaan terhadap yang berorientasi pada prestasi kerja yang meningkatkan kepuasan kerja secara lahir dan batin.

3). Jangka Pendek

- (a). Tercapainya pemahaman yang menyeluruh terhadap visi dan misi UMM oleh karyawan disemua tingkatan
- (b). Dipahaminya kerangka penilaian prestasi kerja
- (c). Meningkatnya disiplin, gairah dan kepuasan kerja
- (d). Tercapainya efisiensi dan efektivitas kerja
- (e). Menurunkan tingkat keluhan baik internal maupun eksternal dan khususnya dalam pelayanan kepada mahasiswa.

Pengembangan Karyawan

Jumlah pegawai di UMM hingga saat ini tercatat berjumlah 412 orang Dosen, yang terdiri dari 138 orang DPK, 275 orang Yayasan dan 44 orang Kontrak (LC, AKPER dan FT). Sementara itu jumlah Karyawan 388 orang, yang terdiri dari 268 orang tetap dan 120 orang Kontrak.

Jumlah Karyawan pada Unit-unit secara keseluruhan berjumlah 227 orang yang tersebar pada 43 Unit kerja. Khusus untuk Biro Administrasi Umum secara keseluruhan (Bagian Kepegawaian, Keamanan dan Bagian Umum) berjumlah sekitar 102 orang. Akan tetapi secara kualitas dengan beban kerja yang harus dikerjakan terasa masih kurang khususnya untuk karyawan yang mempunyai kualifikasi yang dibutuhkan. Karyawan di BAU terlihat sangat besar, tetapi dari jumlah tersebut 52 orang diantaranya adalah anggota Satpam dan 47 orang di bagian umum dengan 27 orang tenaga kebersihan.

Konsentrasi pegawai masih ada dibagian umum dan UPT Perpustakaan. Sementara itu tuntutan untuk memberikan pelayanan prima kepada setiap civitas akademika (mahasiswa) dituntut tersedianya SDM yang memiliki kompetensi dasar yang prima, maka adanya konsentrasi seperti yang ada saat ini perlu diadakan pengkayaan (pengembangan) kompetensi dengan memberikan pelatihan kepada setiap SDM. Dengan telah terbangunnya Sistem informasi terkomputasi (SIA dan DL), maka khususnya untuk pegawai yang ada di Perpustakaan dan di Bagian Umum dapat di alihkan ke Unit lain yang beban pekerjaannya dirasakan overload seperti di Fakultas dan lembaga.

Pengembangan SDM diarahkan pada peningkatan kompetensi dasar pegawai sesuai dengan tuntutan dan perkembangan lingkungan baik internal maupun eksternal. Kompetensi dasar tersebut dibutuhkan untuk mengantisipasi dan selalu meningkatkan daya saing dan daya kembang universitas. Daya saing dimaksud adalah pada

peningkatan kualitas baik output (alumni) maupun pelayanan (internal dan eksternal). Khusus yang berkaitan dengan pelayanan, kompetensi dasar dimaksud adalah :

- 1). Menetapkan standart pelayanan minimum (SPM) tiap Fakultas dan Unit yang menjamin adanya kecepatan dan kepastian prosedur (persyaratan). Sampai saat ini hanya beberapa unit saja yang sudah mempunyai SPM.
- 2). Meningkatkan pemahaman akan pentingnya “sikap” menghargai, sopan santun dalam bertutur kata, ramah dan selalu “tersenyum” dalam setiap memberikan pelayanan.
- 3). Terdapatnya mekanisme “keluhan” (*claim*) baik dari mahasiswa, atasan maupun rekan sekerja. Mekanisme keluhan diarahkan pada adanya jaminan penyelesaian atas permasalahan yang timbul dalam kerangka hubungan kerja.

Sistem Karir

Salah satu strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai (administratif / karyawan) adalah dengan memberikan kejelasan dan kepastian pada jalur karir. Karir disatu sisi adalah pengakuan yang diberikan oleh Universitas terhadap kinerja pegawai dan disisi lain merupakan jaminan social dan finansial bagi individu pegawai. Karir merupakan bagian dari harapan yang dimiliki oleh setiap pegawai pada jenjang yang sudah disediakan, yang dapat dijadikan sebagai alat memotivasi bagi peningkatan kinerja dan sebaliknya bila harapannya terlalu jauh, maka akan timbul kekecewaan yang selanjutnya akan memunculkan sikap “acuh” terhadap pekerjaan.

Jalur karir (*career path*) bagi pegawai (Administratif) diharapkan dapat mencapai tingkat tertinggi untuk jabatan/pekerjaan administratif yakni Kepala Biro. Kondisi yang ada saat ini jabatan tertinggi yang dijabat oleh Karyawan masih Kepala bagian.

Sistem Kompensasi

Pada masa awal UMM sampai tahun 1993 sistem kompensasi (Gaji Pokok dan Tunjangan) masih didasarkan pada kemampuan keuangan UMM dan lebih banyak muatan keikhlasan seluruh pegawai untuk “mengabdikan”. Semangat hidup “Hidupi Muhammadiyah dan jangan mencari kehidupan di Muhammadiyah” menjadikan UMM mampu tumbuh dan berkembang sangat pesat dan menjadi salah satu Universitas terbesar di kawasan Malang bahkan Jawa Timur. Namun seiring dengan perkembangan dan prinsip pengelolaan SDM yang menjamin peningkatan kinerja, maka mulai tahun 1996 hingga saat ini Sistem Kompensasi pegawai disamakan dengan standar PNS. Meskipun saat ini ada perbedaan Gaji PNS dengan Gaji Pegawai

UMM, namun perbedaan itu tidak banyak. Kebijakan penyesuaian gaji baru pada bulan Juni 2003 belum sepenuhnya sama dengan gaji PNS, semata-mata demi tetap menjamin kelangsungan UMM dimasa yang akan datang.

Namun demikian seiring dengan perkembangan yang terjadi, tuntutan untuk penyesuaian pendapatan “minimal” sama dengan gaji PNS masih menjadi tuntutan yang harus direspon secara bijak. Bahkan bila UMM secara konstan berkembang tidak menutup kemungkinan untuk memberikan kompensasi “lebih baik” dari gaji PNS. Tidak hanya gaji yang harus disikapi dengan bijak, namun beberapa jaminan sosial seperti jaminan Pensiun, Perumahan, Pengobatan dan fasilitas kompensasi lainnya masih menjadi tuntutan yang cukup tinggi dari Pegawai.

Sistem Promosi dan Mutasi

Tujuan utama promosi dan mutasi adalah untuk menjaga dan menjamin peningkatan performa/kinerja lembaga secara “parsial dan sekaligus secara keseluruhan”. Sistem Promosi dan Mutasi yang berlaku hingga kini untuk Pimpinan Fakultas dan Jurusan berdasarkan pada mekanisme pilihan “Senat Fakultas dan Rapat Dosen Jurusan”. Sedangkan untuk penentuan Pimpinan Unit/ lembaga masih menjadi kewenangan Pimpinan Universitas dengan sangat memperhatikan masukan dari “Senat niversitas” dan berbagai pihak.

Namun demikian tuntutan kedepan sistem promosi dan mutasi harus didasari oleh kompetensi dasar “calon pimpinan” yang mekanismenya dapat dilakukan secara terbuka dan demokratis. Bahkan untuk jabatan tertentu bila dirasa perlu dapat dilakukan dengan proses rekrutmen khusus (melalui *Fit & Proper Test*) di hadapan Senat/Komisi yang ditunjuk oleh Pimpinan Universitas.

Pada prinsipnya, dasar keadilan bagi semua pegawai untuk menduduki jabatan dalam meknisme rekrutmen secara transparan harus dirumuskan tegas dan jelas. Pada tahap awal maka untuk jabatan Kepala Urusan (Kaur) pada prinsipnya sudah dapat dimulai pada awal tahun 2004 dengan materi test Kemampuan dasar Menejerial, Kepemimpinan dan AIK.

Sistem Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

Sistem PHK pada garis besarnya ada dua cara, yakni PHK karena Pensiun dan karena sebab tertentu. PHK karena pensiun adalah PHK yang dilakukan bagi pegawai yang sudah lewat masa usia kerja, untuk pegawai adminisratif rata-rata pada usia 55 tahun. Sementara untuk Dosen Golongan IV (Lektor, Lektor Kepala & Guru Besar) pada usia 65 tahun dan Dosen dengan Golongan III (Tenaga Pengajar & Asisten Ahli) pada usia 60 tahun.

PHK dengan sebab tertentu adalah PHK bagi pegawai yang diberhentikan sesuai dengan Peraturan Universitas nomor 001 tahun 2002, baik dengan hormat maupun tidak dengan hormat yakni karena :

- 1). Meninggal dunia
- 2). Permintaan sendiri
- 3). Adanya penyederhanaan / perampingan organisasi
- 4). Tidak cakap jasmani atau rohani sehingga tidak dapat menjalankan kewajiban sebagai pegawai
- 5). Melanggar sumpah/ janji pegawai
- 6). Dihukum penjara atau kurungan berdasarkan putusan pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum tetap baik karena melakukan tindak pidana maupun penyalahgunaan jabatan.
- 7). Melakukan pelanggaran disiplin pegawai.