

## **Peningkatan Keterampilan Dan Kreativitas Staf Pada Bagian Keuangan Rektorat Universitas Mulawarman Samarinda**

**Lawai Usat<sup>1</sup>, DB. Paranoan<sup>2</sup>, Enos Paselle<sup>3</sup>**

### **Abstrak**

*Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa Peningkatan keterampilan dan kreativitas staf yang dilakukan Bagian Keuangan Rektorat Universitas Mulawarman Samarinda dapat membawa perubahan yang lebih baik. Hal tersebut terindikasi oleh meningkatnya kapasitas dan kompetensi pegawai yang ditunjukkan oleh bertambahnya legalias pelatihan sesuai dengan bidang kerjanya, dan legalitas formal sesuai disiplin ilmu yang dikembangkan. Dengan upaya yang dilakukan lembaga tersebut dapat memperbaiki dan meningkatnya keterampilan dan kreativitas pegawai, dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai. Peningkatan keterampilan dan kreativitas pegawai yang dilakukan lembaga tersebut kurang optimal, meski demikian upaya yang dilakukan mampu memperbaiki dan meningkatkan kualitas pegawai. Kurang optimalnya peningkatan dan kreativitas pegawai disebabkan oleh terbatasnya anggaran yang dialokasikan untuk peningkatan kapasitas dan kompetensi pegawai, tidak adanya bantuan (bea siswa) bagi pegawai yang melanjutkan pendidikan formal, adanya keragaman sikap pegawai untuk meningkatkan kapasitas dan kompetensi pegawai.*

***Kata Kunci: Keterampilan, Kreativitas, Kinerja Pegawai.***

### **Pendahuluan**

Seiring dengan komitmen pemerintah untuk meningkatkan kemakmuran dan kesejahteraan rakyat maka pembangunan diarahkan agar dapat terciptanya tata pemerintahan yang baik (*Good Governanace*), maka perlu terbangunnya sumber daya aparatur yang bersih dan bewibawa, sehingga citra aparatur dimata masyarakat tetap baik. Berbicara tentang citra aparatur saat ini semakin terpuruk, apalagi munculnya pemberitaan di berbagai media cetak dan televisi, justru semakin mengisyaratkan betapa buruknya citra aparatur (birokrasi pemerintah) di mata masyarakat. Ada dua alasan buruknya birokrasi pemerintah dimata publik, yaitu birokrasi pemerintah lebih dominan menjalankan fungsinya sebagai “pengatur” daripada sebagai “pelayan”, dan kedua lebih memposisikan diri sebagai “penguasa” dibandingkan dengan sebagai “abdi negara”.

---

<sup>1</sup> Alumni Program Magister Ilmu Administrasi Negara Fisip Universitas Mulawarman Samarinda

<sup>2</sup> Dosen Program Magister Ilmu Administrasi Negara Fisip Universitas Mulawarman Samarinda

<sup>3</sup> Dosen Program Magister Ilmu Administrasi Negara Fisip Universitas Mulawarman Samarinda

Kondisi demikian oleh Bryant dan White (1989:32) dapat dikatakan sebagai ketidakmampuan administratif, yang dicirikan oleh membengkaknya birokrasi yang dipersulit oleh prosedur yang formalistik, dan pada akhirnya kepentingan publik terabaikan. Oleh karena itu tidak mengherankan jika ada gerakan reformasi sumberdaya aparatur, yang merubah mindset atau pola pikir aparatur agar tidak dominan memperjuangkan kepentingan politik, tetapi lebih mengutamakan pada kepentingan publik. Menempatkan sumberdaya aparatur sebagai tema sentral dalam kajian ilmiah, karena perannya sebagai penyelenggara Negara tidak hanya sebagai obyek (seperti layaknya faktor produksi yang statis sifatnya) tetapi sekaligus bertindak sebagai subyek (yang mampu mendayagunakan faktor produksi) dalam menentukan dan menuju tata pemerintahan yang baik.

Pembinaan pegawai penting dalam meningkatkan keterampilan dan kreativitas pegawai dan dapat dijadikan sebagai modal kerja, karena cukup beralasan jika para pegawai diberikan kesempatan untuk meningkatkan kompetensinya dalam rangka menunjang kelancaran tugas rutin. Sebagaimana yang dianjurkan oleh Mustopadidjaj, 2001:1) mengatakan bahwa dalam rangka optimalisasi hasil kerja sebaiknya setiap aparatur/pegawai memiliki 5 (lima) kompetensi profesional, diantaranya (1) Setiap aparatur memiliki kemampuan, keterampilan dan keahlian sesuai dengan bidang pekerjaannya, (2) kemampuan untuk inovasi dan kreatifitas dalam melakukan pekerjaan sehingga dapat meningkatkan citra dan kinerja instansi masing-masing, (3) memiliki kesungguhan dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya (*committed to work*), (4) mampu menunjukkan motivasi dan komitmen pelayanan yang tinggi sehingga meningkatkan kepercayaan dan kepuasan masyarakat, serta, (5) memegang teguh etika professional (Jurnal LAN Jakarta, 2001:1).

Mencermati permasalahan tersebut, maka cukup beralasan jika semua lembaga publik memperhatikan alternatif yang dikemukakan diatas, apalagi seiring dengan perkembangan global dan kompleksitas permasalahan yang dihadapi lembaga terus meningkat, maka peningkatan keterampilan dan kreativitas pegawai perlu dipertimbangkan. Seperti halnya yang terjadi di Bagian Keuangan Universitas Mulawarman Samarinda, bukan hanya dihadapkan pada mekanisme dan prosedur keuangan semata, tetapi juga bertambahnya aktivitas rutin dan pembangunan, telah merefleksi meningkatnya kegiatan dibidang keuangan. Disisi lain dengan meningkatkan kegiatan dibidang keuangan ternyata kurang ditunjang dengan kompetensi aparatur yang professional, dan dikuatirkan akan menghambat kinerja pegawai, baik yang menyangkut kuantitas maupun kualitas kerja.

Dalam rangka keseimbangan antara beban kerja dengan kompetensi pegawai, maka Rektorat Universitas Mulawarman telah melakukan langkah-langkah antisipatif yaitu melakukan pembinaan dengan cara memberikan ruang/kesempatan kepada Staf untuk peningkatan keterampilan dan kreativitas pegawai. Hal tersebut didasarkan atas pertimbangan, selain terbatasnya pegawai yang profesional, juga ada acuan yang dapat dijadikan

sebagai dasar kebijakan terhadap peningkatan keterampilan dan kreativitas pegawai. Diantaranya, Undang-undang 43 tahun 1999, tentang pokok-pokok Kepegawaian, Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000 tentang pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil, Badan Kepegawaian Negara Nomor 42 Tahun 2004 tentang Pembinaan Korps dan Kode Etik Pegawai Negeri Sipil, juga Kepmenpan Nomor 13 tahun 2007 tentang pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil.

Diharapkan dari upaya yang dilakukan lembaga tersebut dapat memenuhi kualifikasi pegawai yang sesuai dengan harapan. Meski demikian dalam perkembangan yang terjadi, justru semakin mensyaratkan peningkatan keterampilan dan kreativitas pegawai kurang memenuhi kualifikasi yang diharapkan.

Mencermati fenomena tersebut maka dalam rangka optimalisasi hasil kerja maka dengan mempertimbangkan permasalahan tersebut, cukup beralasan Bagian Keuangan Rektorat Universitas Mulawarman meningkatkan keterampilan dan kreativitas pegawai. Atas dasar fenomena tersebut yang mendorong penulis tertarik untuk mengkaji lebih mendalam, sehingga dapat diketahui dengan jelas mengenai fenomena yang terjadi sebenarnya di objek penelitian. Melalui penelitian tersebut tidak hanya untuk mengetahui permasalahan yang terjadi dengan upaya peningkatan keterampilan dan kreativitas staf, tetapi juga untuk mendapatkan gambaran secara faktual dan aktual mengenai faktor-faktor yang mendukung dan menghambat pada Bagian Keuangan Rektorat Universitas Mulawarman Samarinda dalam meningkatkan keterampilan dan kreativitas staf. Untuk menjawab permasalahan tersebut, dapat dilakukan melalui kajian ilmiah yaitu penelitian lapangan.

### **Pembinaan Pegawai**

Dalam tulisannya, Moenir (1997:219) mengungkapkan bahwa “pembinaan dimaksudkan sebagai suatu tindakan yang diarahkan untuk kemajuan, peningkatan atau perbaikan atas sesuatu”. Dari pendapat tersebut kemudian diperkuat oleh The Liang Gie (1996:35) menyatakan bahwa “pembinaan aparatur pada dasarnya tidaklah dapat dipisahkan dari kebutuhan instansi dalam mencapai tujuan yang direncanakan, dan pembinaan merupakan segenap aktivitas yang bersangkutan paut dengan masalah penggunaan tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan lembaga. Karena itu pembinaan aparatur penting dilakukan agar terciptanya sumber daya aparatur yang berkualitas, dalam rangka mewujudkan tujuan yang direncanakan”.

Pembinaan pegawai dianggap penting karena dapat membentuk karakteristik dalam mengembangkan kemampuan dan keterampilan serta kreativitas individu ke arah hasil kerja yang lebih baik. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Ranupandoyo (1997:193) bahwa hal tersebut didukung beberapa referensi yang mengatakan bahwa “keluaran (*output*) dari

pembinaan pegawai banyak memberikan sumbangan terhadap hasil kerja dan hanya sebagian kecil yang mengalami tidak adanya perubahan tersebut”.

Lebih lanjut dijabarkan bahwa bimbingan diberikan melalui berbagai bahan, interaksi, nasehat, gagasan, alat dan asuhan yang didasarkan atas norma-norma yang berlaku (Sukardi, 1995:3). Terkait dengan hal tersebut, Sukardi (1995:3) memberikan penjelasan bahwa “pemberian bantuan yang dimaksudkan di atas, dapat dilakukan melalui berbagai cara serta menggunakan berbagai saluran dan bahan yang ada. Misalnya dengan memberikan mereka kesempatan untuk membaca dan menelaah buku tentang sopan-santun, tata tertib, disiplin, dan sebagainya. Cara-cara atau saluran lain yang bisa dilalui dalam memberikan bimbingan ialah dengan memberikan nasehat, mengemukakan gagasan, ide-ide atau buah pikiran, menyediakan alat, dan mengembangkan suasana asuhan”.

Dengan demikian, bimbingan kerja sebagai salah satu bentuk upaya pembinaan pegawai, diharapkan mampu membantu sumber daya aparatur dalam memecahkan berbagai persoalan yang dihadapi dalam lingkungan kerja atau organisasi yang merupakan tempat bernaungnya.

### **Pengembangan Kompetensi Pegawai**

Membahas mengenai kompetensi, dalam SK Mendiknas No. 045/U/2002 dinyatakan bahwa kompetensi adalah seperangkat tindakan cerdas dan penuh tanggungjawab yang dimiliki seseorang sebagai syarat untuk dianggap mampu oleh masyarakat dalam melaksanakan tugas - tugas di bidang pekerjaan tertentu.

Kartasasmita (dalam Soeprapto dkk (2000:47) menegaskan bahwa pengembangan sumber daya aparatur ditujukan untuk mewujudkan manusia pembangunan yang berbudi luhur, bekerja keras, produktif, kreatif dan inovatif, berdisiplin serta berorientasi ke masa depan untuk menciptakan kehidupan yang lebih baik.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan kompetensi aparatur dapat dilihat dari dua sudut pandang yakni secara makro, pengembangan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sedangkan secara mikro adalah suatu proses perencanaan pendidikan dan pelatihan dan pengelolaan tenaga atau karyawan untuk mencapai hasil yang optimum.

### **Pendidikan dan Pelatihan**

Pendidikan dan pelatihan bagi pegawai adalah merupakan salah satu instrumen dari pembinaan. Pada dasarnya pelatihan merupakan suatu pembinaan dalam proses pengembangan potensi manusia, di mana manusia itu belajar untuk berpikir sendiri dan mendorong berkembangnya kemampuan dasar yang ada padanya. Oleh karena itu akan lebih efektif apabila setiap pegawai diberikan pelatihan. Karena pelatihan merupakan hal yang bersifat universal, baik itu organisasi pemerintah maupun di lembaga swasta. Sebagaimana yang dikemukakan Sarwoto, (1996:139), bahwa salah

satu jalan yang harus ditempuh oleh manajemen tenaga kerja yang sekaligus merupakan salah satu fungsinya adalah dengan memberikan pendidikan dan pelatihan kepada tenaga kerja. Menurut Hadipoerwono, (1992:76) bahwa pelatihan adalah pembinaan kecakapan, kemahiran, ketangkasan (*skill building*) dalam pelaksanaan tugas. Pelatihan menurut Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 1999, tentang pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil, pendidikan adalah segala usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia, jasmaniah dan rohaniyah, yang berlangsung seumur hidup, baik di dalam maupun di luar sekolah. Sedangkan pelatihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek dari pada teori.

Dari beberapa pendapat di atas, baik yang berkaitan dengan pengertian pendidikan dan pelatihan, faedah maupun tujuan dari dilaksanakannya pendidikan dan pelatihan, tidaklah berlebihan kalau dikatakan bahwa pendidikan dan pelatihan sangat diperlukan dalam usaha untuk meningkatkan kemampuan kerja serta mengembangkan pengetahuan pegawai. Dengan adanya minat, kemauan serta semangat kerja yang tinggi, kemudian diimbangi kemampuan serta pengetahuan yang memadai yang diperoleh dari pengalaman kerja maupun dari keikutsertaan pada program-program pendidikan dan pelatihan maka hasil kerja pegawai dapat dicapai secara optimal.

### **Peningkatan Keterampilan Pegawai**

Di lingkungan kerja pegawai negeri sipil, bahwa pendidikan dan pelatihan telah difasilitasi melalui kebijakan pemerintah berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000, tentang pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil. Hanya saja secara implementasi dilakukan pembatasan sehingga jumlah pegawai yang mengikuti pendidikan dan pelatihan terbatas, karena disesuaikan dengan alokasi anggaran yang direncanakan. Misalnya pendidikan dan pelatihan bidang keuangan, selain mempertimbangkan tingkat kebutuhan organisasi, juga alokasi anggaran yang tersedia. Maka dari itu soal penugasan pegawai untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan tidak serta merta tetapi disesuaikan dengan jenis pelatihan yang dibutuhkan organisasi.

Untuk mengetahui lebih jelas mengenai jenis pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh Bagian keuangan Rektorat Universitas Mulawarman, secara substantif dapat dideskripsikan sebagai berikut :

### **Pendidikan dan Pelatihan Bidang Administrasi Keuangan**

Untuk menunjang kelancaran tugas, selayaknya setiap pegawai memiliki keterampilan dan keahlian bidang kerjanya. Pemikiran tersebut cukup beralasan, jika setiap pegawai memiliki keterampilan dan keahlian sesuai bidang kerjanya, niscaya hasil kerjanya akan lebih baik dan tingkat

capaian lebih optimal. Atas dasar legalitas pendidikan dan pelatihan itulah dapat dijadikan sebagai modal kerja untuk mendukung kelancaran tugas. Ironisnya dalam penempatan pegawai tidak selamanya dibarengi dengan kemampuan profesional, dengan demikian tingkat capaian direncanakan tidak sesuai dengan harapan. Karena rekrutmen pegawai yang tidak didasarkan atas formasi yang dibutuhkan, sehingga tidak mengherankan terjadinya distorsi pekerjaan yang berujung pada kurang optimalnya hasil kerja.

Dari hasil observasi yang dilakukan menunjukkan bahwa peningkatan keterampilan dan keahlian pegawai yang dilakukan pihak lembaga ternyata mampu membawa perubahan yang berarti untuk menunjang kelancaran tugas. Keberhasilan tersebut tidak terlepas dari kuatnya komitmen Kepala Bagian Keuangan dalam mendayagunakan potensi pegawai, sebagai manifestasi untuk mengurangi kesenjangan antara kebutuhan pegawai yang teralpin dengan beban tugas yang terus bertambah. Tindakan yang dilakukan sangat tepat, sebagai antisipasi untuk menjawab persoalan lembaga yang terus berkembang, maka dengan bertambahnya tenaga/pegawai yang terampil sangat membantu untuk menunjang kelancaran tugas rutin.

Ditinjau dari segi kontribusinya terhadap lembaga sangat besar, selain sebagai investasi lembaga, juga untuk mendukung capaian visi dan misi yang telah ditetapkan. Oleh sebab itu, mengingat urgensinya pendidikan dan pelatihan, untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian pegawai, sudah selayaknya setiap pegawai diberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan sesuai dengan bidang kerjanya. Hanya saja secara aplikatif dihadapkan pada persoalan : (1) terbatasnya anggaran untuk membiayai pegawai yang mengikuti pendidikan dan pelatihan, (2) adanya keragaman responsibilitas aparatur dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan. sehingga peningkatan keterampilan dan keahlian pegawai di Bagian Keuangan Rektorat Unmul kurang optimal.

Dalam kurun waktu 2 tahun terakhir pihak lembaga hanya mampu memberikan kesempatan sebanyak 3 orang untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan bidang administrasi keuangan dan . Adapun jenis pelatihan yang pernah diikuti antara lain bidang pembukuan, neraca keuangan dan penyusunan agenda keuangan.

### **Pendidikan dan Pelatihan Bidang Bendaharawan**

Mengingat besarnya tugas dan tanggung jawab terhadap keuangan lembaga, dan dengan mempertimbangkan masih adanya pegawai yang bertugas dibidang bendaharawan belum memiliki legalitas pelatihan, maka dalam rangka optimalisasi kinerja bendaharawan, pihak lembaga secara bertahap telah menugaskan beberapa pegawai untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan dibidang bendaharawan. Dalam kurun waktu 2 (dua) tahun terakhir ini pihak lembaga menugaskan sebanyak 4 orang mengikuti pendidikan dan pelatihan dibidang bendaharawan.

Dari hasil observasi dapat disimpulkan bahwa pelatihan bendaharawan sangat penting untuk pegawai yang akan menduduki jabatan tersebut. Dengan tujuan agar pegawai yang bersangkutan memiliki bekal atau modal kerja, sehingga dapat melaksanakan tugasnya lebih efektif dan efisien. Pendidikan dan pelatihan berimplikasi untuk meninjau kelancaran tugas, karena tindakan Kepala Bagian Keuangan yang menugaskan beberapa pegawai mengikuti pelatihan sesuai bidang tugasnya merupakan kebijakan yang tepat, selain dapat mendorong motivasi kerja juga untuk meningkatkan keterampilan kerja pegawai. .

Realitas menunjukkan bahwa pegawai yang pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan bendaharawan justru lebih terampil dalam menyelesaikan pekerjaan bila dibandingkan dengan sebelumnya. Ditinjau dari nilai manfaat bahwa pelatihan bendaharawan yang pernah diikuti memiliki kontribusi yang berarti untuk menunjang kelancaran tugas. Mencermati fenomena yang terjadi, maka selayaknya jika setiap pegawai di lembaga tersebut diberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan sesuai bidang kerjanya. Atas dasar pelatihan yang pernah diikuti itulah, justru dapat dijadikan sebagai modal kerja untuk menunjang kelancaran tugas.

#### **Pendidikan dan Pelatihan Bidang Akutansi**

Peningkatan keterampilan bidang akutansi dianggap penting mengingat ada sebagian pegawai yang bertugas dibagian tersebut belum ditopang dengan keterampilan sesuai bidang kerjanya atau memiliki legalitas pelatihan dibidang akutansi. Dalam rangka mengantisipasi permasalahan tersebut maka yang dilakukan Kepala Bagian Keuangan adalah memberikan kesempatan kepada beberapa pegawai untuk mengikuti pelatihan bidang akutansi, baik yang dilakukan melalui lembaga pelatihan internal kampus juga melalui lembaga pelatihan diluar daerah. Upaya yang dilakukan ternyata telah berhasil meningkatkan keterampilan dan keahlian bidang akutansi. Dalam kurun waktu 2 (dua) tahun, mampu menambah 3 orang pegawai yang memiliki legalitas pelatihan bidang akutansi. Dengan bertambahnya pegawai yang memiliki legalitas pelatihan bidang akutansi, artinya bertambahnya tenaga yang terampil sesuai kualifikasi yang dibutuhkan.

Dengan bertambahnya pegawai yang memiliki legalitas pelatihan bidang akutansi, setidaknya dapat mengurangi kesenjangan antara pegawai yang dibutuhkan dengan formasi yang tersedia. Untuk memenuhi harapan tersebut memang tidak dapat dilakukan secara prontanitas, tetapi perlu proses yang panjang, karena itu secara bertahap soal peningkatan keterampilan pegawai terus diupayakan melalui usulan rencana kerja yang diajukan tiap tahun.

Dari hasil observasi menunjukkan bahwa secara *de facto* memang ada perubahan yang berarti bagi pegawai mengikuti pendidikan dan pelatihan. Perubahan tersebut bukan hanya pada perubahan sikap dan perilaku dalam bekerja tetapi juga perubahan terhadap hasil kerja. Ini berarti peningkatan

keterampilan yang dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan dapat memberikan kontribusi yang berarti untuk memperlancar dan meningkatkan hasil kerja.

Ditinjau dari nilai guna, bukan hanya untuk menunjang kelancaran tugas pegawai, tetapi sekaligus dapat dijadikan sebagai investasi lembaga ke depan, apalagi seiring dengan berkembangnya permasalahan yang dihadapi lembaga, maka dengan bertambahnya tenaga yang terampil dan kompeten justru sangat membantu untuk menunjang kelancaran tugas. Melihat urgensinya pendidikan dan pelatihan dibidang akutansi, maka selayaknya setiap pegawai ditopang dengan keterampilan yang identik dengan bidang tugasnya. Atas dasar keterampilan yang dimiliki niscaya atau ada kecenderungan kinerja pegawai akan lebih baik.

### **Peningkatan Kreativitas pegawai**

#### ***Pengembangan Kemampuan intelektual***

Berdasarkan hasil observasi menunjukkan bahwa terbatasnya minat dan kemauan pegawai untuk melanjutkan pendidikan disebabkan oleh beberapa alasan, antara lain : punya kemuan tetapi belum ada dana yang dialokasikan untuk biaya pendidikan, dan pula yang tidak mau berpikir terlalu berat sehingga mensyukuri dan merasa puas atas apa yang didapatkan sekarang ini. Disamping itu karena kesibukan pegawai atas tugas rutin, sehingga tidak ada waktu untuk melanjutkan pendidikan.

Dalam kurun waktu 3 tahun terakhir, ini Bagian Keuangan Rektorat Universitas Mulawarman Samarinda telah memberikan kesempatan sebanyak 10 orang untuk melanjutkan pendidikan formal setingkat lebih tinggi.. Secara representatif pegawai yang melanjutkan pendidikan masih terbatas karena terbentur masalah biaya. Padahal minat pegawai yang melanjutkan pendidikan relatif banyak, karena keterbatasan biaya, maka hanya pegawai tertentu yang melanjutkan pendidikan yaitu hanya 11,36 % dari jumlah pegawai yang ada. Dari jumlah tersebut terdapat 5 orang yang sudah menyelesaikan pendidikan/lulus, dan 5 orang masih dalam proses pendidikan.

Kemudian dari hasil observasi menunjukkan bahwa pada ada perkembangan yang berarti terhadap minat dan kemauan pegawai untuk melanjutkan pendidikan, karena urgensinya dalam dunia kerja, bukan hanya untuk meningkatkan kreativitas pegawai, tetapi mempunyai arti penting untuk pengembangan karir. Karena itu mulai tumbuhnya kesadaran beberapa pegawai yang melanjutkan pendidikan pada program sarjana maupun program pascasarjana. Ini berarti upaya peningkatan kreativitas yang dilakukan Kepala Bagian Keuangan Universitas Mulawarman termasuk cukup berhasil. Hal tersebut dapat diketahui dari perkembangan yang terjadi yaitu bertambahnya pegawai yang memiliki legalitas formal, baik pada tingkat sarjana maupun Magister. Disamping itu adanya perubahan sikap dan tumbuhnya kesadaran pegawai mengenai pentingnya pendidikan dalam dunia kerja, meskipun pihak institusi hanya memberikan

despensasi/kemudahan administratif ternyata minat dan kemauan pegawai untuk melanjutkan pendidikan tiap tahunnya terus bertambah.

### ***Pengembangan Kompetensi***

Cara ini dapat merubah kompetensi pegawai bukan hanya perubahan terhadap kompetensi pegawai, tetapi perubahan terhadap pola pikir yang mendorong pegawai dapat membuka wawasan yang lebih luas sehingga mampu berkipir kritis, kreatif dan inovatif. Disamping itu dapat mendorong proses terjadinya perubahan atas sesuatu, baik secara individual maupun kolektif, agar lebih berdaya. Dalam hal ini yang dimaksud pengembangan kompetensi yaitu suatu upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan dan kecerdasan pegawai agar dapat bertindak lebih kritis dan kreatif. Dalam hal pengembangan kompetensi karena itu ada 2 (dua) kecenderungan, pertama menekankan pada proses mengalihkan sebagian kekuatan atau kemampuan kepada seseorang agar menjadi lebih berdaya. Kedua, sebagai proses stimulasi, mendorong atau memotivasi individu agar mempunyai kemampuan untuk membentuk kepribadian pegawai guna meningkatkan kreativitas pegawai.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa adanya ketidaksielarasan antara latar belakang/disiplin ilmu yang dimiliki pegawai dengan formasi pegawai yang dibutuhkan, tidak menjadi permasalahan yang signifikan, dan hal tersebut dapat diselesaikan dengan menggunakan pendekatan persuasif, hingga pegawai yang bersangkutan mempunyai kontribusi terhadap lembaga. Pembinaan dan bimbingan merupakan salah satu alternatif yang dilakukan pimpinan dapat merubah keadaan pegawai, baik ditinjau segi nilai kelembagaan maupun personal. Secara de facto dapat mengurangi kesenjangan antara bidang kerja dengan keterampilan dan keahlian pegawai, dan atau antara kualifikasi pegawai dengan formasi kerja. Untuk maksud tersebut memang perlu proses yang panjang, tetapi upaya yang dilakukan selama ini telah menunjukkan indikasi cukup baik, yaitu adanya perubahan terhadap komposisi pegawai yang mendekati kualifikasi yang diharapkan.

Indikasi lain yang dapat dilakukan Kepala Bagian Keuangan Rektorat Universitas Mulawarman dalam mengembangkan kompetensi pegawai adalah dengan cara pemindahan pegawai (mutasi). Mutasi merupakan dinamika organisasi yang harus dilakukan kapan saja, dengan maksud untuk meningkatkan kreativitas dan pengalaman kerja pegawai, dan dapat mengembangkan bakat dan kemampuan sehingga memiliki wawasan dan pola pikir yang lebih luas. Dalam hal ini yang dimaksud mutasi pegawai adalah pemindahan pegawai pada satu tempat ke tempat lain yang disesuaikan berdasarkan kemampuan, keterampilan dan keahlian dengan jenis maupun beban pekerjaan. sehingga pegawai dapat bekerja secara proporsional dan profesional.

Berbicara tentang mutasi dapat diidentifikasi kedalam tiga jenis, yaitu; 1) mutasi pegawai dapat dilakukan secara vertikal atau yang disebut promosi

artinya pemindahan pegawai karena naik jabatan 2) mutasi dilakukan antar unit dengan jabatan yang sama, dan 3) mutasi pegawai karena hukuman. Dalam hal mutasi pegawai yang dilakukan Kepala Bagian Keuangan Rektorat Universitas Mulawarman justru mempertimbangkan aspek pertama dan kedua, yaitu naik jabatan dan antar unit kerja. .

Dari hasil observasi menunjukkan mutasi pegawai yang dilakukan pihak lembaga, cukup beralasan, mengingat lembaga tersebut merupakan institusi yang vital, karena itu perlu pertimbangan secara selektif sehingga diperoleh pegawai yang memenuhi kualifikasi yang diinginkan Mengingat pemindahan pegawai bukan hanya sekedar menambah pengalaman kerja tetapi perlunya pertimbangan faktor lain yang lebih urgen, seperti ethos kerja, kompetensi dan kejujuran, sehingga dapat menunjukkan kinerja yang lebih baik. Disisi lain mutasi merupakan dinamika organisasi, maka sudah selayaknya hal tersebut dilakukan, mengingat urgensinya bukan hanya memacu kinerja pegawai, tetapi untuk meningkatkan kecakapan kreativitas dan pengalaman kerja. Dengan demikian cukup beralasan untuk melakukan mutasi, agar organisasi tidak mengalami kevakuman dalam mengikuti perkembangan.

Berdasarkan pandangan di atas nampak jelas bahwa mutasi pegawai penting dilakukan agar pegawai dapat mengembangkan diri sesuai dengan bakat dan menmabha pengalaman, sehingga memiliki wawasan yang lebih luas. Mutasi pegawai sebagai manifestasi dinamika organisasi agar pegawai tidak merasa jenuh atau bosan terhadap pekerjaa di lingkungan kerjanya Mutasi pegawai yang dilakukan Kepala Badan Keuangan Rektorat Universitas Mulawarman Samarinda termasuk selektif, Dalam organisasi modern bahwa mutasi pegawai memang tidak dapat dihindarkan karena itu, mutasi pegawai selalu dilakukan kapan saja, dan yang terpenting secara aplikatif mutasi pegawai dilakukan perlu mempertimbangkan faktor-faktor yang dapat memberikan nilai manfaat terhadap kepentingan organisasi.

#### ***Faktor yang mendukung***

Faktor yang mendukung peningkatan kreativitas pegawai Bagian Keuangan meliputi : Undang-undang Nomor 43 tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian, Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2001 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil, Kepmenpan nomor 101 tahun 2004 tentang peningkatan kompetensi aparatur, Adanya komitmen Kepala Bagian Keuangan dan pimpinan lembaga vertikal Rektorat Universitas Mulawarman Samarinda untuk meningkatkan keterampilan dan kreativitas pegawai.

#### ***Faktor yang Menghambat***

Faktor yang menghambat peningkatan kreativitas pegawai Bagian Keuangan Terbatasnya anggaran yang dialokasikan untuk pengembangan kompetensi aparatur sehingga tidak semua kegiatan dapat dibiayai, kecuali pengembangan kompetensi yang sifatnya untuk pening-katan skill aparatur,

akan dibiayai lembaga, sedangkan yang sifatnya untuk meningkatkan kompetensi intelektual justru lembaga tidak menyediakan biaya tersebut. Masih adanya sikap mental dan perilaku aparatur dalam meningkatkan kompetensi sehingga upaya untuk meningkatkan pelayanan publik belum dapat mencapai hasil yang optimal, dan adanya disparitas responsivitas aparatur dalam menyikapi masa-lah pengembangan kapasitas dan kompetensi, meskipun pimpinan lembaga telah memberikan peluang yang lebih besar untuk meningkatkan profesionalisme maka upaya yang dilakukan terkait dengan pengembangan kompetensi kurang maksimal.

### **Kesimpulan**

Dari hasil penelitian dan pembahasan yang dikemukakan pada bab sebelumnya, maka penulis mengambil beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Peningkatan keterampilan dan kreativitas staf yang dilakukan Bagian Keuangan Rektorat Universitas Mulawarman Samarinda dapat membawa perubahan yang lebih baik. Hal tersebut terindikasi oleh meningkatnya kapasitas dan kompetensi pegawai yang ditunjukkan oleh bertambahnya legalias pelatihan sesuai dengan bidang kerjanya, dan legalitas formal sesuai disiplin ilmu yang dikembangkan. Dengan upaya yang dilakukan lembaga tersebut dapat memperbaiki dan meningkatnya keterampilan dan kreativitas pegawai, dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai.
2. Peningkatan keterampilan dan kreativitas pegawai yang dilakukan lembaga tersebut kurang optimal, meski demikian upaya yang dilakukan mampu memperbaiki dan meningkatkan kualitas pegawai, bukan hanya bertambahnya pegawai yang cakap dan terampil, tetapi juga dapat menumbuhkan kesadaran dan motivasi para pegawai untuk meningkatkan keterampilan dan kreativitas kerja pegawai.
3. Peningkatan keterampilan dan kreativitas pegawai yang dilakukan Bagian Keuangan Rektorat Universitas Mulawarman ternyata dapat memberikan kontribusi yang berarti untuk mendukung pencapaian visi dan misi yang telah ditetapkan. Dari upaya tersebut telah menghasilkan pegawai yang cakap, terampil dan kreatif, sehingga dapat dijadikan sebagai modal kerja untuk menunjang kelancaran tugas rutin.
4. Keberhasilan lembaga dalam meningkatkan keterampilan pegawai terindikasi oleh bertambahnya jumlah pegawai yang memiliki legalitas pelatihan bidang administrasi keuangan, bidang bendaharawan, dan bidang Akutansi. Atas dasar legalitas pelatihan yang dimiliki dapat dijadikan sebagai investasi lembaga dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan
5. Keberhasilan lembaga dalam meningkatkan kreativitas pegawai dapat diketahui dari pengembangan kemampuan pegawai yang dilakukan

melalui pengembangan intelektual dengan memberikan kesempatan pada pegawai untuk melanjutkan pendidikan formal. Dari upaya tersebut mampu menghasilkan beberapa pegawai yang memiliki predikat sarjana maupun magister. Disamping itu dilakukan melalui peningkatan kompetensi, dengan cara melakukan mutasi pegawai dan penempatan kerja yang tepat. Tindakan yang dilakukan justru, bukan saja dapat membuat kreativitas pegawai tetapi juga dapat menambah pengalaman kerja pegawai, sehingga memiliki wawasan yang lebih luas untuk berpikir kritis, kreatif dan inovatif.

6. Sehubungan dengan peningkatan keterampilan dan kreativitas Pegawai di Bagian Keuangan Universitas Mulawarman Samarinda, dihadapkan oleh faktor yang mendukung dan menghambat. Sebagai faktor pendukung adalah Undang-undang Nomor 43 tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian, Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil, Keputusan Badan Kepegawaian Negara nomor 43 tahun 2001 tentang peningkatan kompetensi aparatur, Kuatnya komitmen Kepala Bagian Keuangan beserta pimpinan intitusi vertikal untuk meningkatkan kompetensi aparatur. Sedangkan faktor yang menghambat adalah terbatasnya anggaran yang dialokasikan untuk peningkatan keterampilan dan keahlian pegawai, tidak adanya bantuan (beasiswa) bagi pegawai yang melanjutkan pendidikan formal, adanya keragaman sikap pegawai untuk meningkatkan kapasitas dan kompetensi pegawai.

### **Saran-Saran**

Atas dasar beberapa kesimpulan yang dikemukakan, maka penulis akan memberikan saran-saran sebagai berikut :

1. Dalam rangka meningkatkan keterampilan dan kreativitas pegawai, baik yang dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan maupun pengembangan kemampuan intelektual, maka perlunya mengalokasikan anggaran sesuai kebutuhan, almelalui rencana anggaran yang diajukan setiap tahunnya.
2. Seiring dengan meningkatnya beban kerja dan tuntutan pegawai yang terus berkembang, sementara kapasitas dan kompetensi pegawai tidak sesuai dengan kebutuhan maka untuk memenuhi hal tersebut perlunya memberikan pembinaan pegawai secara simultan dan memberdayakan pegawai yang potensial secara tepat guna. Hal tersebut dapat dilakukan melalui mutasi dan penempatan kerja pegawai sesuai kualifikasi (formasi) yang dibutuhkan, sehingga pegawai yang bersangkutan termotivasi dan dapat lebih berdaya, serta dengan mudah untuk mengembangkan bakat dan kreativitasnya.
3. Menumbuhkan kesadaran pegawai mengenai pentingnya peningkatan keterampilan dan kreativitas pegawai dalam dunia kerja. Hal tersebut

dapat dilakukan melalui pengarahan, pengendalian dan memberikan insentif terhadap pegawai yang berprestasi, sehingga para pegawai dapat lebih terpacu untuk meningkatkan keterampilan dan kreativitas yang bermuara pada peningkatan kinerja.

#### **Daftar Pustaka**

- \_\_\_\_\_, Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang *Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil*. Indonesia. Jakarta.
- \_\_\_\_\_, Badan Kepegawaian Negara Nomor 42 Tahun 2004 tentang *Pembinaan Korps dan Kode Etik Pegawai Negeri Sipil*, Indonesia. Jakarta
- Bryant dan White, 1987, *Manajemen Pembangunan Untuk Negara Berkembang* terjemahan Rusyanto L. Simatupang. LP3ES, Jakarta.
- Moenir, H.AS, 1992, *Pendekatan manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian*, Gunung Agung, Jakarta.
- Mustofadidjaja. 2003. Seminar Nasional : *Penguatan Administrasi Publik Dalam Rangka Good Governace*. STIA LAN. Jakarta.
- Ranupandoyo dan Husnan. 1999. *Manajemen Personalia*. BPFE. Yogyakarta.