

DOKUMEN  
TULISAN PADA SURAT KABAR

# Sistem Manajemen Kinerja

Oleh SAMUDI

UNTUK memiliki sumber daya manusia yang terampil, profesional, dan berprestasi tinggi, sebuah organisasi dapat melakukan pelatihan, pendidikan dan bimbingan bagi sumber daya manusianya. Hanya saja, untuk menghasilkan prestasi kerja yang tinggi seorang karyawan tidak hanya cukup memiliki keinginan dan keghairahan untuk berprestasi tinggi saja, akan tetapi keberadaan sistem manajemen kinerja merupakan alat untuk memberi kemudahan dalam mengelola sumber daya sesuai dengan tujuan organisasi yang telah disepakati bersama.

Diberbagai organisasi selalu menjalankan fungsi manajemen yang seharusnya dilaksanakan yaitu "Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling". Fungsi-fungsi tersebut tidak jauh berbeda di dalam manajemen pendidikan, pembediannya hanyalah komponen di dalamnya. Manajemen berbasis Information Technology yang sudah berhasil meningkatkan kondisi pendidikan dan memecahkan masalah pendidikan di beberapa negara maju tentunya harus ditangkep menjadi satu peluang untuk menyajikan pendidikan yang berkualitas dalam pembentukan sumber daya manusia. Manajemen berbasis kampus yang diterapkan di Indonesia juga mensyaratkan kemampuan Accountability Perguruan Tinggi kepada publik.

Berbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan, antara lain melalui berbagai pelatihan dan peningkatan kompetensi dosen, pengadaan buku dan peralatan penunjang perkuliahan, perbaikan sarana dan prasarana pendidikan, dan meningkatkan mutu manajemen kampus. Namun demikian, secara umum indikator mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang berarti. Tulisan ini mencoba menjelaskan penerapan Key Performance Indicators sebagai salah satu upaya mengimplementasikan Sistem Manajemen Kinerja pada Perguruan Tinggi.

## Sistem manajemen kinerja

Manajemen merupakan sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (goals) secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal.

Kinerja atau Prestasi merupakan pengalih bahasaan dari kata "Performance" merupakan catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Dalam hal ini kinerja menekankan prestasi sebagai "hasil" atau "apa yang keluar" (outcomes) dari sebuah pekerjaan dan kontribusi mereka pada organisasi. Atau kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, yang disebabkan oleh motivasi dan kemampuannya serta adanya kesempatan yang diberikan pihak manajemen kepada karyawannya untuk dapat bekerja secara optimal.

Manajemen kinerja merupakan proses untuk mengkonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian, dan pengembangan kinerja ke dalam satu sistem tunggal untuk memastikan kinerja karyawan mendukung tujuan strategis perusahaan. Manajemen Kinerja merupakan sebuah sistem, karenanya ia harus berhubungan de-

ngan bagian-bagian lain dari suatu sistem yang lebih luas dan fungsional penting lain pada organisasi. Sementara itu sistem menunjuk pada sesuatu yang memiliki bagian atau komponen-komponen yang berinteraksi dan bekerja sama secara interdependent untuk mencapai sesuatu. Sistem tersebut menerima input dan melalui serangkaian proses, mengubah input menjadi output produk, jasa, ataupun informasi.

Sedangkan sistem manajemen kinerja dalam tulisan ini didefinisikan sebagai suatu alat manajemen dalam organisasi untuk menjabarkan dan mendeskripsikan visi, misi, objective dan goal dalam bentuk indikator kinerja utama atau key Performance Indicator pada karyawan secara personal dan institusi dalam bentuk penyusunan KPI, pengukuran KPI, dan penilaian KPI.

## Komponen sistem

Komponen-komponen yang terdapat pada sebuah sistem manajemen kinerja yaitu Perencanaan Kinerja.

Perencanaan kinerja merupakan titik awal yang biasa digunakan oleh karyawan dan pimpinannya untuk memulai proses manajemen kinerja. Pimpinan dan karyawan bekerja sama untuk mengidentifikasi aspek apa yang seharusnya dikerjakan oleh karyawan, seberapa baiknya hal itu perlu dilaksanakan, mengapa pekerjaan itu harus dilakukan dan hal-hal spesifik lainnya.

Bagian-bagian penting lain dari tahapan pembicaraan perencanaan kinerja yaitu mengidentifikasi bantuan yang akan disediakan pimpinan, mengidentifikasi kendala-kendala yang menghambat pencapaian, serta cara-cara mengatasinya dan Mengembangkan pemahaman bersama tentang arti penting relatif dari tugas-tugas kerja (prioritas) dan tingkat kewenangan. Sedangkan perencanaan kinerja pada sebuah organisasi dapat dibagi ke dalam tiga tahapan utama, yaitu: persiapan, pertemuan, dan penutup atau evaluasi dari proses tersebut.

Demikian juga harus adanya Komunikasi kinerja yang berlangsung terus-menerus. Komunikasi kinerja yang berlangsung terus-menerus merupakan proses dimana pimpinan dan karyawan bekerja sama untuk berbagi informasi mengenai kemajuan kerja, kendala dan permasalahan potensial, kemungkinan solusi bagi permasalahan tersebut, serta bagaimana pimpinan dapat membantu karyawan. Proses itu adalah sebuah dialog yang menghubungkan perencanaan dengan evaluasi.

Maksud dan tujuan komunikasi kinerja yang berlangsung terus menerus yaitu menjamin bahwa setiap orang mendapatkan informasi yang mereka butuhkan untuk mengembangkan dirinya, sehingga proses kerja akan tetap dinamis, fleksibel, dan responsif. Karena komunikasi yang berkesinambungan mengenai kinerja sangat penting untuk manajemen kinerja, maka diperlukan metode-metode yang tidak akan memakan waktu terlalu banyak dan tidak menabahkan pekerjaan yang tidak perlu. Ada beberapa metode komunikasi yang bisa digunakan dalam manajemen kinerja, yaitu metode-metode formal dan metode-metode informal. Metode-metode formal terdiri dari laporan tertulis yang berkala, pertemuan berkala pimpinan karyawan dan pertemuan berkala kelompok atau tim dengan pimpinan. Disamping metode-metode formal tersebut ada metode-metode informal yang bisa didapatkan dari pertemuan informal

seperti mengobrol, berbincang-bincang saat istirahat, atau kegiatan liburan bersama".

Komponen lainnya dari sistem manajemen kerja yaitu adanya Pengumpulan data, pengamatan dan dokumentasi. Pengumpulan data adalah sebuah cara yang sistematis dan terorganisir untuk mengumpulkan informasi tentang kinerja seseorang karyawan, sebuah unit kerja, ataupun organisasi. Observasi atau pengamatan merupakan jenis khusus pengumpulan data dimana pimpinan melihat ataupun mendengar sesuatu secara langsung, bukan dari orang lain, yang terakhir mendokumentasikan mengacu pada tindakan yang diambil seorang pimpinan untuk mencatat pengumpulan data, pengamatan dan komunikasi, serta keputusan yang melibatkan karyawan secara perseorangan.

Selanjutnya Evaluasi Kinerja; Evaluasi Kinerja (performance evaluation) dan pengkajian ulang kinerja (performance review) memiliki arti yang sama, yaitu mengacu pada suatu pertemuan, biasanya diadakan sekali setahun, dimana para pimpinan dan karyawan membicarakan kinerja karyawan, mendokumentasikan kemajuan (keberhasilan dan permasalahan), dan menerapkan proses pemecahan masalah untuk mengatasi permasalahan disaat ini dan pada masa yang akan datang. Evaluasi kinerja atau penilaian kinerja merupakan cara mengukur kontribusi individu (karyawan) kepada organisasi tempat mereka bekerja, atau sebuah gambaran / deskripsi sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dengan pekerjaan dari seseorang atau satu kelompok. Atau penilaian prestasi kerja karyawan atau evaluasi kinerja karyawan lebih menekankan pada kegiatan penilaiannya, yaitu tahap akhir dari proses manajemen kinerja.

Komponen terakhir dari sistem manajemen kinerja yaitu adanya Diagnosis kinerja dan bimbingan. Diagnosis kinerja dan bimbingan merupakan komponen pemecahan masalah dalam manajemen kinerja. Diagnosis kinerja merupakan proses pemecahan masalah dan komunikasi yang digunakan untuk mengidentifikasi penyebab dasar yang sebenarnya dari permasalahan atau kegagalan kinerja, bagi perseorangan, suatu bagian, bahkan keseluruhan organisasi. Sedangkan bimbingan merupakan suatu proses dimana seseorang yang lebih berpengalaman mengenai suatu hal, bekerja dengan seorang karyawan untuk membantunya mengembangkan pengetahuan, keahlian dalam rangka meningkatkan kinerja.

Komponen lainnya dari sistem manajemen kerja yaitu adanya Pengumpulan data, pengamatan dan dokumentasi. Pengumpulan data adalah sebuah cara yang sistematis dan terorganisir untuk mengumpulkan informasi tentang kinerja seseorang karyawan, sebuah unit kerja, ataupun organisasi. Observasi atau pengamatan merupakan jenis khusus pengumpulan data dimana pimpinan melihat ataupun mendengar sesuatu secara langsung, bukan dari orang lain, yang terakhir mendokumentasikan mengacu pada tindakan yang diambil seorang pimpinan untuk mencatat pengumpulan data, pengamatan dan komunikasi, serta keputusan yang melibatkan karyawan secara perseorangan.

Selanjutnya Evaluasi Kinerja; Evaluasi Kinerja (performance evaluation) dan pengkajian ulang kinerja (performance review) memiliki arti yang sama, yaitu mengacu pada suatu pertemuan, biasanya diadakan sekali setahun, dimana para pimpinan dan karyawan membicarakan kinerja

karyawan, mendokumentasikan kemajuan (keberhasilan dan permasalahan), dan menerapkan proses pemecahan masalah untuk mengatasi permasalahan disaat ini dan pada masa yang akan datang. Evaluasi kinerja atau penilaian kinerja merupakan cara mengukur kontribusi individu (karyawan) kepada organisasi tempat mereka bekerja, atau sebuah gambaran / deskripsi sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dengan pekerjaan dari seseorang atau satu kelompok. Atau penilaian prestasi kerja karyawan atau evaluasi kinerja karyawan lebih menekankan pada kegiatan penilaiannya, yaitu tahap akhir dari proses manajemen kinerja.

Komponen terakhir dari sistem manajemen kinerja yaitu adanya Diagnosis kinerja dan bimbingan. Diagnosis kinerja dan bimbingan merupakan komponen pemecahan masalah dalam manajemen kinerja. Diagnosis kinerja merupakan proses pemecahan masalah dan komunikasi yang digunakan untuk mengidentifikasi penyebab dasar yang sebenarnya dari permasalahan atau kegagalan kinerja, bagi perseorangan, suatu bagian, bahkan keseluruhan organisasi. Sedangkan bimbingan merupakan suatu proses dimana seseorang yang lebih berpengalaman mengenai suatu hal, bekerja dengan seorang karyawan untuk membantunya mengembangkan pengetahuan, keahlian dalam rangka meningkatkan kinerja.

## Prinsip pengelolaan kinerja

Untuk menghasilkan sistem manajemen kinerja yang baik dalam pengelolaan Perguruan Tinggi, maka perlu dilakukan prinsip-prinsip dalam pengelolaan kinerja, yaitu meliputi; Pertama: Siklus SMK pada prinsipnya ditujukan untuk memastikan pencapaian sasaran dan prioritas Perguruan Tinggi, serta wadah bagi pengembangan kompetensi pekerja atau fungsi karir untuk mencapai kinerja terbaik. Kedua; Setiap pemegang KPI bertanggungjawab terhadap pelaksanaan end-to-end process pengelolaan kinerja mulai dari penetapan ukuran dan target kinerja serta proses cascadingnya, pemantauan kinerja, dialog kinerja dan penilaian akhir kinerja individu. Ketiga; Kinerja suatu organisasi dan organ utama Perguruan Tinggi akan tergantung pada KPI tingkat dan atau level pegawai dari organ Perguruan Tinggi tersebut. Hal ini akan membedakan KPI pekerja organ Perguruan Tinggi satu dengan organ Perguruan Tinggi yang lainnya. Keempat: Pada dasarnya, KPI dapat dibedakan menurut tingkatnya menjadi KPI keseluruhan Perguruan Tinggi yang lebih dikenal dengan sebutan Kontrak Manajemen (KM), KPI organ Perguruan Tinggi atau jabatan level 1 sampai level 3 yang kemudian disebut sebagai Kesepakatan Kinerja (KK). Kelima; KPI pada tiap level/tingkatan organ Perguruan Tinggi ini secara otomatis menjadi KPI individu pejabat tertinggi pada tingkat tersebut, untuk menyatakan akuntabilitas individu pejabat tersebut terhadap kinerja fungsi yang dipimpinya. Keenam: Setiap individu/fungsi/perkenankan mengajukan inisiatif untuk menyusun dan menentukan sendiri indikator keberhasilan utama yang sesuai. Namun demikian, dalam penyusunan KPI harus memenuhi prinsip di bawah ini. Ketujuh: Dalam menyusun KPI juga harus memperhatikan syarat-syarat yaitu specific, measurable, achievable, relevant, timebound, controllable.

*Penulis, Tenaga Pengajar di Perguruan Tinggi La Tansa Mashuro Rangkasbitung Lebak Banten*

# Budaya Akademik di PT

Oleh SAMUDI



**M**EMBANGUN budaya akademik di perguruan tinggi (PT) merupakan pekerjaan yang tidak mudah, sangat diperlukan upaya sosialisasi terhadap kegiatan akademik tersebut. Dengan demikian, terjadi kebiasaan di kalangan akademisi untuk melakukan norma-norma kegiatan akademik.

Oleh karena itu, hak milik yang paling berharga bagi PT adalah adanya budaya akademik yang baik. Oleh sebab itu, pemilihan budaya akademik seharusnya menjadi idola semua sivitas akademika.

Budaya akademik sebagai suatu subsistem perguruan tinggi memegang peranan penting dalam upaya membangun dan mengembangkan kebudayaan dan peradaban masyarakat dan bangsa secara keseluruhan. Indikator kualitas PT akan ditentukan oleh kualitas civitas akademika dalam mengembangkan dan membangun budaya akademik.

Budaya akademik sebenarnya adalah budaya universal. Artinya, dimiliki oleh setiap orang yang melibatkan dirinya dalam aktivitas akademik. Norma-norma akademik merupakan hasil dari proses belajar dan latihan, bukan merupakan bawaan lahir. Budaya akademik sebuah perguruan tinggi dapat dikatakan tumbuh dengan baik, dapat dilihat dari berbagai indikator.

Indikator paling sederhana misalnya, bagaimana perkuliahan berjalan baik, ujian dilaksanakan dengan tertib, pengarsipan dokumen yang baik, adanya penghargaan terhadap karya ilmiah, adanya nilai-nilai integritas, tanggung jawab yang baik, kejujuran, dan adanya pengembangan ilmu.

Selain itu, telah tumbuhnya budaya akademik di Perguruan Tinggi da-

pat dilihat lewat perbincangan warga kampus sehari-hari. Jika perbincangan itu misalnya terkait dengan ilmu pengetahuan, temuan-temuan penelitian, buku yang ditulis dan atau yang baru saja dibaca, informasi tentang berbagai kegiatan ilmiah yang diikuti, dan seterusnya. Semua itu menandakan bahwa budaya akademik di PT tersebut telah hidup. Budaya akademik juga dapat dilihat dari agenda kegiatan kampus. Jika di kampus terdapat banyak kegiatan seminar, diskusi, dan semacamnya yang dilakukan oleh dosen ataupun juga mahasiswa, maka berarti kampus itu telah melakukan peran-peran pengembangan ilmu sebagai bentuk nyata adanya budaya akademik. Oleh karena itu, manakala sebuah perguruan tinggi, para dosennya banyak menulis, meneliti, dan seminar dan diskusi ilmiah, maka artinya perguruan tinggi tersebut telah berhasil membangun budaya akademik yang seharusnya dilakukan.

Peningkatan budaya akademik di PT yang baik sangat erat kaitannya dengan peningkatan mutu sumber daya manusia sivitas akademika, dan sumber daya pendukung lainnya. Pelaksana administratif di perguruan tinggi menjadi suatu unsur yang harus diperhatikan keberadaannya guna mendukung dan memperlancar unsur-unsur lain yang ada di PT. Setiap unsur pelaksana administratif PT harus melaksanakan fungsinya dengan berkualitas agar pelayanan yang dilakukannya dapat memuaskan semua pihak, terutama mahasiswa dan dosen. Kualitas pelayanan pelaksana administratif perguruan tinggi yang baik dapat dilihat, di antaranya dari fasilitas yang digunakan dalam pelayanan administratif itu jenisnya lengkap sesuai dengan perkembangan teknologi perkantoran, pegawai memiliki performansi yang baik, tindakan dan penampilannya sopan dan terpelajar, dan dapat menunjukkan perhatian yang tulus kepada setiap unsur yang membutuhkan pelayanannya.

Bagi dosen, ia harus membudayakan dirinya untuk melakukan tindakan akademik sebagai dosen profesional. Di antaranya, melakukan penelitian untuk mendukung karya ilmiah, menulis di jurnal ilmiah, mengikuti seminar dalam berbagai tingkat dan forum, melakukan pengabdian pada masyarakat untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan ke-

sejahteraan masyarakat. Bagi mahasiswa, ia harus membudayakan dirinya untuk melakukan tindakan akademik agar dapat menghasilkan prestasi akademik, di antaranya terprogramnya kegiatan belajar, diskusi belajar, disiplin dalam belajar, belajar berorganisasi dan lain-lain. Dengan melakukan aktivitas tersebut diharapkan dapat dikembangkan yang secara bertahap budaya akademik di perguruan tinggi.

Dengan demikian, bahwa semua pihak yang terkait di PT harus menyadari bahwa perubahan dunia yang begitu cepat menuntut fleksibilitas PT untuk dapat menyikapi dan menyesuaikan diri dengan cepat di lingkungan global yang penuh turbulensi dan ketidakpastian. Salah satu bentuk perubahan perguruan tinggi yang harus dilakukan adalah adanya transformasi spirit academic culture ke dalam institusi perguruan tinggi.

## Budaya Akademik

Budaya dapat diartikan sebagai pandangan hidup yang diakui bersama oleh suatu kelompok masyarakat yang mencakup cara berpikir, perilaku, sikap, nilai yang tercermin baik dalam wujud fisik maupun abstrak. Demikian juga budaya dapat dilihat sebagai suatu perilaku, nilai-nilai, sikap hidup, dan cara hidup untuk melakukan penyesuaian dengan lingkungan, dan sekaligus cara untuk memandang persoalan dan memecahkannya.

Dalam konteks lain, budaya adalah suatu cara hidup yang berkembang dan dimiliki bersama oleh sebuah kelompok orang dan diwariskan dari generasi ke generasi yang terbentuk dari banyak unsur yang rumit, termasuk sistem agama dan politik, adat istiadat, bahasa, perkakas, pakaian, bangunan, dan karya seni. Atau budaya adalah suatu pola hidup menyeluruh bersifat kompleks, abstrak, dan luas.

Budaya dapat diartikan juga sebagai suatu pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat, kapabilitas, dan kebiasaan yang diperoleh seseorang sebagai anggota sebuah perkumpulan atau komunitas tertentu.

Sementara kebudayaan didefinisikan sebagai keseluruhan sistem gagasan, tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan milik diri manusia dengan cara belajar. Kebudayaan atau kultur adalah keseluruhan kompleks yang terbentuk di dalam sejarah dan diteruskan dari masa ke masa melalui tradisi yang mencakup organisasi, sosial,

ekonomi, agama, kepercayaan, kebiasaan, hukum, seni, teknik dan ilmu. Dengan demikian, budaya terbentuk melalui proses perjalanan waktu dalam sejarah yang berkembang dari generasi ke generasi berikutnya.

Kesimpulannya, budaya merupakan keseluruhan konsep dari sistem gagasan, tindakan dan hasil karya manusia yang meliputi kemampuan berpikir, sosial, ekonomi, agama, kepercayaan, kebiasaan, hukum, seni, teknik dan ilmu.

Sementara kata akademik secara etimologi berasal dari bahasa Yunani yaitu academos yang berarti sebuah "taman umum (plaza)" di sebelah barat laut kota Athena. Academos adalah nama seorang pahlawan yang terbunuh pada saat perang legendaris Troya. Pada plaza inilah filosof Socrates berpidato dan membuka arena perdebatan tentang berbagai hal. Tempat ini juga menjadi tempat Plato melakukan dialog dan mengajarkan pikiran-pikiran filosofisnya kepada orang-orang yang datang. Sesudah itu, kata academos berubah menjadi akademik, yaitu semacam tempat perguruan. Para pengikut perguruan tersebut disebut academist, sedangkan perguruan semacam itu disebut academia.

Secara terminologi, pengertian akademik adalah keadaan orang-orang bisa menyampaikan dan menerima gagasan, pemikiran, ilmu pengetahuan, dan sekaligus dapat mengujinya secara jujur, terbuka, dan leluasa di suatu perguruan tinggi.

Dengan demikian, budaya akademik dapat dipahami sebagai suatu totalitas dari kehidupan dan kegiatan akademik yang dihayati, dimaknai dan diartikan oleh warga masyarakat akademik, di lembaga pendidikan tinggi dan lembaga penelitian.

Budaya akademik sebenarnya adalah budaya universal. Artinya, dimiliki oleh setiap orang yang melibatkan dirinya dalam aktivitas akademik. Dalam konteks lain, budaya akademik adalah suatu sikap hidup yang selalu mencari kebenaran ilmiah melalui kegiatan akademik dalam masyarakat akademik, yang mengembangkan kebebasan berpikir, keterbukaan, pikiran kritis-analitis; rasional dan obyektif oleh warga masyarakat akademik.

Penulis, Dosen STAI La Tansa Mashiro, Rangkasbitung