

PROSES MANAJEMEN KINERJA PEGAWAI IAIN RADEN INTAN LAMPUNG

Oleh:

Tontowi Jauhari

e-mail: tjauhari26@yahoo.com

Abstrak

Organizational effectiveness will be achieved with the clarity of mission , strategies , and objectives of the organization, and it is as well, road or means to build performance of organization. Performance management is a continuous system in creating clear working relationship between persons and organizations.

In order to achieve the organization goal, and to build the good communication atmosphere in organization, it is necessary to construct measures of performance of management process ; performance planning , implementation performance, feedback , Riview performance , performance measurement , performance evaluation. Effective process of performance management could make changes for individuals ,organizations, and of creating new culture in an organization.

Kata kunci: efektivitas dan manajemen kinerja.

I. Pendahuluan

Efektivitas dan efisiensi organisasi dipengaruhi oleh manajemen kinerja, Keefektifan organisasi tidak semata-mata terletak pada manajemen kinerja individu, meskipun penekannya terletak pada individu. Keefektifan kinerja terletak pada kejelasan misi, strategi, dan tujuan organisasi. Ketika arah gerak organisasi jelas, maka dapat ditentukan output yang harus dicapai oleh organisasi, departemen, seksi-seksi, dan individu.

Manajemen kinerja diharapkan dapat membangun suatu proses sebagai sebuah sistem yang berkesinambungan, untuk menciptakan hubungan kerja yang jelas antara individu dan organisasi dengan harapan tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik secara kualitas

maupun kuantitas. Manajemen kinerja sebagai sebuah proses komunikasi yang berkesinambungan dan dilakukan dalam kemitraan antara seorang karyawan dan penyelia langsungnya, proses ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan, artinya sejumlah bagian secara keseluruhan harus diikutsertakan bila sistem manajemen kinerja ingin memperoleh nilai tambah baik bagi organisasi, manajer, dan karyawan (Robert Bacal, 2005).

Dalam proses ini maka manajemen kinerja dikatakan sebagai sebuah gaya manajemen dalam mengelola sumber daya berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis terpadu, sebagai kekuatan pendorong tujuan organisasi (Wibowo, 2012).

IAIN Raden Intan Lampung sebagai sebuah institusi pemerintah tidak terlepas dari proses manajemen kinerja, untuk membangun komunikasi yang berkesinambungan sesuai visi bersama dengan pendekatan strategis untuk mencapai tujuan, maka pemimpin harus mampu mengelola sumber daya secara esensial sehingga diketahui seberapa besar kontribusi pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi, pegawai memahami arti kongkrit melakukan pekerjaan dengan baik, terbangun kerjasama antara karyawan dan penyelia untuk mempertahankan, memperbaiki, mengembangkan kinerja pegawai yang sudah ada saat ini, dan mengukur kinerja pegawai.

II. Kajian Teoritik

Organisasi selalu berupaya ingin memaksimalkan kinerja dengan membangun sistem manajemen kinerja untuk melakukan proses identifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan, dan memberi penghargaan terhadap kinerja pegawai.

Manajemen Kinerja merupakan sebuah proses untuk mengkonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian kinerja, dan pengembangan sebuah sistem secara umum, tujuan kinerja organisasi, dan mendukung tujuan strategis organisasi (Gary Dessler, 2008). Dapat juga dikatakan Manajemen kinerja sebagai proses sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengembangkan kinerja individu dan tim, dengan memahami dan mengelola kinerja dalam kerangka kerja yang disepakati sesuai tujuan yang direncanakan, standar dan persyaratan kompetensi (Michael Armstrong, 2009).

Proses manajemen kinerja digunakan untuk membangun pemahaman bersama tentang apa yang ingin dicapai, dan untuk

mengelola dan mengembangkan orang dengan cara yang memungkinkan dapat meningkatkan pencapaian tujuan jangka pendek dan panjang.

Proses manajemen kinerja merupakan sebuah proses alami yang mencakup kegiatan perencanaan, monitoring, menganalisis dan meninjau, karena itu merujuk pada proses manajemen kinerja di mana 'proses' didefinisikan sebagai cara melakukan sesuatu dalam rangka mencapai tujuan (Michael Armstrong, 2009:58).

Perancangan manajemen kinerja hendaknya memenuhi kriteria sebuah rancangan manajemen kinerja. menurut Brian Maskell (1981) dalam Darmawan Wibisono ada tujuh kriteria yang harus dipenuhi, tujuh kriteria Brian Maskell tersebut adalah:

- a. Sistem manajemen kinerja yang dirancang hendaknya berkaitan langsung dengan strategi organisasi.
- b. Variable-variabel sebaiknya diukur menggunakan ukuran non finansial.
- c. Sistem manajemen kinerja yang dirancang harus fleksibel dan dapat bervariasi tergantung dari lokasi organisasi.
- d. Sistem manajemen kinerja yang dirancang harus bersifat dinamis dan selalu diperbaharui.
- e. Sistem manajemen kinerja harus dirancang sesederhana mungkin dan mudah dioperasionalkan.
- f. Sistem manajemen kinerja harus memberikan umpan balik yang cepat, untuk dapat diambil tindakan sesegera mungkin.

Sistem manajemen kinerja yang dirancang harus ditujukan untuk proses perbaikan bukan sekedar pemantauan. Kriteria-kriteria tersebut menjadi acuan bagi organisasi agar memperoleh hasil yang maksimal dari manajemen kinerja, supaya maksimal diperlukan langkah-langkah pokok dalam proses manajemen kinerja, langkah tersebut terdiri dari: perencanaan kinerja, pelaksanaan kinerja, umpan balik, review kinerja, pengukuran kinerja, evaluasi kinerja, dan perbaikan kinerja (Wibowo, 2012).

Perencanaan sebagai titik awal manajemen kinerja, pegawai dan manajer bekerjasama dalam mengidentifikasi, memahami, dan menyepakati apa yang seharusnya dikerjakan oleh pegawai, seberapa baiknya hal itu perlu dilaksanakan, mengapa, bilamana dan seterusnya (Robert Bacal, 2005). Proses awal dalam perencanaan kinerja adalah menjelaskan tentang alasan utama manajemen kinerja dan pandangan yang jelas tentang apa yang diharapkan, serta diperlukan komitmen yang kuat dari atasan dalam proses ini. Tahap selanjutnya dalam

merancang manajemen kinerja adalah menetapkan tujuan, manajemen kinerja bertujuan untuk mengelola dan meningkatkan kinerja individu dengan maksud untuk meningkatkan kinerja seluruh unit organisasi (<http://www.cipd.co.uk>). Tujuan ditetapkan dari arah dan strategi organisasi secara keseluruhan dan akan diperbaiki secara bertahap, kemudian tujuan mengalir dari atas kebawah sampai ketarget individu (top-down), alternatifnya adalah pendekatan dari bawah keatas (bottom up) alternatif ini berarti prioritas dan terget ditentukan oleh lapisan organisasi paling bawah.

Mengelola kinerja merupakan proses untuk memastikan bahwa rencana kinerja tersebut dilaksanakan dan hasil yang ditentukan dapat dicapai. Dalam mengelola pihak manajemen tidak hanya sekedar memberikan penilaian tahunan, tetapi lebih kepada pemberian dukungan kepada pegawai dan menciptakan kondisi yang memadai, sehingga dapat menghasilkan sesuatu yang diharapkan. Manajer dalam pengelolaan dapat melakukan: Pertama, pemberian bantuan praktis yang perlu seperti menyediakan sumber yang memadai. Kedua, memastikan bahwa pegawai mengerti dengan jelas hasil apa yang harus dicapai dan memberikan saran dan penjelasan jika diperlukan. Ketiga, memberikan pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan pegawai, dan memastikan bahwa pegawai dapat melaksanakan apa yang menjadi tanggungjawabnya. Keempat, menyesuaikan target, prioritas, dan pengukuran kinerja dengan perubahan-perubahan yang terjadi pada target organisasi, prioritas, pasar, kebijakan pemerintah, dan sebagainya.

Katz dan Kahn (1966) menulis, sistem manajemen kinerja pada dasarnya berkaitan dengan masalah hubungan, struktur dan saling ketergantungan. Sedangkan Williams (1998) mengidentifikasi sistem ke dalam tiga model manajemen kinerja: 1) manajemen kinerja sebagai sistem untuk kinerja individu, 2) manajemen kinerja sebagai sistem untuk mengelola kinerja organisasi, dan 3) kinerja manajemen sebagai suatu sistem untuk mengelola kinerja individu dan organisasi. Namun, tidak dapat dipungkiri bahwa pengelolaan kinerja sebagian besar berkaitan dengan proses - bagaimana hal itu dilakukan. (Armstrong, 2009:58).

sistem manajemen kinerja adalah serangkaian kegiatan yang saling terkait dan proses yang diperlakukan secara holistik sebagai komponen yang terintegrasi dan kunci dari pendekatan organisasi untuk mengelola kinerja melalui orang-orang dan mengembangkan keterampilan dan kemampuan sumber daya manusianya, sehingga

meningkatkan kemampuan organisasi dan pencapaian berkelanjutan serta untuk keunggulan kompetitif.

Peninjauan kinerja merupakan bagian dari proses pengaturan kinerja, penilaian kinerja sebagai satu bentuk dari proses meninjau kinerja, dengan penilaian kinerja manajer dapat menilai apakah pegawai bekerja dengan memuaskan atau tidak. Proses penilaian kinerja merupakan suatu proses dimana manajer dan pegawai sama-sama menilai sejauh mana karyawan telah mencapai sasaran yang disepakati dan bekerjasama untuk mengatasi berbagai kesulitan yang dijumpai.

Imbalan kinerja merupakan umpan balik dari proses manajemen kinerja, yang mencoba memberikan kepada pegawai semacam imbalan atas pencapaian target mereka. Imbalan ini tidak hanya sekedar bersifat finansial, tetapi juga imbalan berupa pujian, kesempatan yang lebih besar dalam pelatihan dan pengembangan, dan promosi.

III. Implementasi Manajemen Kinerja Pada IAIN Raden Intan

IAIN Raden Intan Lampung untuk mampu meraih nilai keunggulan bersaing dengan menumbuhkan daya adaptasi, inovasi danantisipasi, ketiga konsep tersebut digunakan dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni dan budaya dalam konteks ke-Islaman dan ke-Indonesiaan, langkah-langkah tersebut guna memperkuat visi dan misi IAIN Raden Intan.

Tugas pokok IAIN Raden Intan adalah menyelenggarakan pendidikan tinggi, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat di bidang agama Islam dan ilmu-ilmu lain yang terkait, dengan fungsi perumusan kebijakan dan perumusan program, penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran ilmu pengetahuan agama Islam dan ilmu lain yang terkait untuk keselamatan umat manusia, penelitian dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan agama Islam dan ilmu lain yang terkait, pengabdian pada masyarakat, pembinaan kemahasiswaan dan alumni, pembinaan civitas akademika dan hubungan masyarakat, pelaksanaan kerjasama dengan perguruan tinggi/lembaga lain, penyelenggaraan administrasi dan manajemen, pengendalian dan pengawasan manajemen, dan penilaian prestasi dan proses penyelenggaraan kegiatan serta penyusunan laporan.

Visi misi dan tugas pokok serta fungsi di IAIN Raden Intan dilaksanakan dalam bentuk Rencana Kerja Tahunan, rencana kerja ini disusun atas dasar pengusulan program kerja dari seluruh unit kerja yang ada di IAIN Lampung, dengan kata lain program kerja tahunan berasal dari bawah (bottom up). Semua usulan program kerja dari

masing-masing unit yang terkumpul, di bawa pada rapat kerja pimpinan yang di adakan satu tahun sekali dengan agenda utama mempelajari, mencermati setiap usulan program kerja untuk di tetapkan menjadi program kerja tahunan.

Program kerja tahunan ini di disusun dan diusulkan oleh setiap unit pada tahun berjalan dan akan digunakan sebagai program kerja tahunan pada tahun yang akan datang, program kerja yang telah disetujui kemudian dimintakan pengesahan kepada pejabat di atasnya yaitu Kementerian Agama, dengan mempertimbangkan masukan dari dirjen aggaran untuk setiap kegiatan (mata anggaran).

Pelaksanaan setiap program kerja pada tahun yang akan datang dilaksanakan setelah petunjuk teknis operasioanl, dari kementerian agama ke IAIN Raden Intan Lampung, estimasi pelaksanaan kegiatan baru dapat berjalan pada kisaran bulan mei dan juni pada tahun yang akan datang, sedangkan tahun anggaran berjalan biasanya berakhir pada akhir desember tahun berjalan.

Program kerja tahunan di evaluasi melalui daya serap anggaran, artinya berapa banyak anggaran terserap pada setiap jenis program kegiatan, dengan daya serap anggaran ini program kerja di evaluasi. Selain bentuk daya serap anggaran bentuk evaluasi terhadap program tahunan berupa fortfolio kegiatan dari setiap jenis kegiatan masing-masing program, masing-masing laporan dihimpu oleh setiap unit kerja dan nanti pada waktunya diserahkan pada pimpinan IAIN Raden Intan utuk di cermati tingkat efektivitas dari setiap program kerja yang telah berjalan.

Dari evaluasi yang ada dijadikan umpan balik dalam penyusunan program kegiata pada waktu yang akan datang, dan dari evaluasi program kegiatan masing-masing unit kerja yang ada akan dapat mengembangkan rogram kerja tahunannya dan dapat juga program kerja tahunan pada tahu yang akan datang dikurangi jenis kegiatannya.

IV. Efektivitas Manajemen Kinerja pada IAIN Raden Intan

IAIN Raden Intan sama seperti organisasi maupun instansi pemerintah lainnya, yaitu memiliki keinginan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Efektivitas kinerja organisasi ditandai oleh pengembangan dan peningkatan kinerja individu dan tim dalam organisasi, manajemen kinerja juga ditandai dengan perubahan budaya dalam bentuk penciptaan budaya kinerja tinggi.

Proses manajemen kinerja di IAIN Raden Intan diawali dengan perumusan visi, misi dan tujuan organisasi dengan membangun budaya

kinerja tinggi mampu agar mampu meraih nilai keunggulan bersaing dengan menumbuhkan daya adaptasi, inovasi danantisipasi. Proses perancangan kinerja IAIN Raden Intan diawali dengan perancangan program rencana kerja tahunan (RKT), yang disusun berdasarkan input dari unit-unit organisasi yang ada di dalam organisasi. Pada tahap proses perencanaan kinerja IAIN telah mencoba merancang manajemen kinerja dengan mengkaitkan antara visi, misi, tujuan dan strategi organisasi.

Pelaksanaan kinerja dalam sebuah organisasi dirancang secara fleksibel, berbeda dengan RKT dilaksanakan sesuai dengan petunjuk teknis pelaksanaan rencana kerja tahunan tersebut, sehingga program kerja yang disusun akan dilaksanakan kisaran bulan mei-juni, ini menunjukkan tidak adanya fleksibelitas pelaksanaan kinerja pada IAIN Raden Intan. Bahkan tidak sedikit pekerjaan yang tidak dapat dilaksanakan karena waktu pelaksanaan program kerja begitu pendek dalam setiap tahunnya, yaitu bulan mei hingga desember atau hanya delapan bulan pelaksanaan kerja efektif.

Perancangan kinerja dalam RKT idealnya harus diukur tingkat keberhasilan dari perencanaan kinerja tersebut, pengukuran kinerja tentunya harus didekati dengan berbagai alat ukur yang sesuai dengan kinerja yang akan diukur, dalam hal ini RKT diukur berdasarkan serap biaya dari masing-masing unit kerja, artinya pengukuran RKT di IAIN diukur dengan ukuran financial, padahal variable-variabel sebaiknya diukur menggunakan ukuran non financial sebagai mana dikatakan Brian Maskell. Selain tu tampaknya daya serap ini merupakan satu-satunya alat ukur yang digunakan dalam pengukuran kinerja untuk rencana kerja tahunan ini.

Pelaksanaan kinerja dan pengukuran kinerja tersebut, seharusnya juga memiliki umpan balik dari kinerja yang dilaksanakan setelah dilakukan pengukuran, umpan balik yang ada terhadap pengukuran pelaksanaan kinerja hanyalah dalam bentuk penambahan program disetiap unit kerja atau juga dapat berbentuk tidak disetujuinya program yang di usulkan oleh unit kerja bersangkutan. Umpan balik kinerja tidak dijumpai dalam bentuk reward, baik dalam bentuk financial maupun non financial.

Umpan balik yang ada semestinya bukan hanya didasarkan pada pengukuran kinerja, tetapi umpan balik juga dapat dilaksanakan pada revieu kinerja dan evaluasi kinerja. Revieu kinerja merupakan bentuk evaluasi yang dilakukan pada saat program kinerja itu dilaksanakan atau selama pelaksanaan kinerja berjalan, revieu kinerja pada rencana kerja tahunan pada IAIN Raden Intan belum berjalan,

kalaupun ada baru berupa sidak-sidak yang dilakukan oleh unsur pimpinan tanpa ada umpan balik.

Evaluasi terhadap program kerja yang dilaksanakan bisa dalam bentuk evaluasi kinerja individu, ataupun evaluasi kinerja tim pelaksana program kerja. Evaluasi kinerja yang ada secara formal di IAIN Raden Intan dalam bentuk DP3 dan evaluasi terhadap laporan kegiatan selama satu tahun berjalan, dari evaluasi tersebut seharusnya digunakan untuk perbaikan kinerja pada masa yang akan datang. Evaluasi yang ada saat ini hanya digunakan bagi kebutuhan individu dalam kenaikan pangkat atau hanya sebagai bentuk pertanggung jawaban, sehingga belum berdampak pada perbaikan kinerja.

Sistem manajemen kinerja yang dirancang pada IAIN Raden Intan, harusnya dirancang secara dinamis bukan lagi sebuah paket yang disetujui oleh kementerian dan tidak dapat diperbaiki, sistem manajemen kinerja yang dirancang dengan proses yang begitu panjang, diawali dari penyusunan program kerja masing-masing unit kerja, kemudian diusulkan ke pimpinan IAIN, di rapat kerjakan, diusulkan ke Kementerian Agama, mendapat persetujuan dirjen anggaran, kemudian baru diterbitkan persetujuan kegiatan disertai dengan petunjuk teknis pelaksanaan program kerja.

V. Kesimpulan dan Saran

Dari bahasan-bahasan tersebut di atas, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Proses manajemen kinerja diawali dengan perencanaan kinerja, pelaksanaan kinerja, umpan balik, review kinerja, pengukuran kinerja, evaluasi kinerja, dan perbaikan kinerja.
2. Manajemen kinerja di IAIN Raden Intan Lampung dilaksanakan dengan proses perencanaan kinerja, pelaksanaan kinerja, pengukuran kinerja, dan evaluasi dalam bentuk DP3 dan Laporan Kegiatan.
3. Manajemen kinerja yang efektif mampu membawa perubahan pada individu dan tim dalam organisasi, serta mampu membentuk budaya kinerja baru.

Untuk perbaikan kinerja bagi setiap organisasi hendaknya dilakukan beberapa hal:

1. Proses manajemen kinerja yang efektif harus dilakukan perbaikan secara berkesinambungan, dengan merencanakan, pelaksanaan, memberikan umpan balik, melakukan review, melakukan pengukuran dengan alat ukur yang sesuai, dan melakukan evaluasi secara obyektif, serta melakukan perbaikan.

2. Bagi IAIN hendaknya melakukan proses manajemen kinerja secara fleksibel, dan perlu lebih meningkatkan proses review kinerja, pengukuran kinerja, evaluasi, dan perbaikan kinerja.
3. Kinerja dari tahun ketahun harus mengalami perbaikan, yang dicirikan dengan melakukan perbaikan budaya kinerja secara terus menerus.

Daftar Pustaka

- Darmawan Wibisono, Manajemen Kinerja, Konsep Desain dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan, Jakarta: Erlangga, 2006.
- Gary Dessler, Human Resource Management, Pearson Prentice Hall United Status or Canada, 2008.
- Michael Armstrong, Performance Management, Kogan Page London and Philadelphia, 2009.
- Robert Bakal, Performance Management, McGraw Hill Companies, Inc. 1999.
- Robert L. Maltis & John H. Jackson, Human Resource Management, Salemba Empat, 2006.
- Wibowo, Performance Management, 2012.