



**PENILAIAN KINERJA
MANAJEMEN SUMBER DAYA
MANUSIA PADA LEMBAGA
PENDIDIKAN TINGGI**







**PENILAIAN KINERJA
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
PADA LEMBAGA PENDIDIKAN TINGGI**

DR. HOTNER TAMPUBOLON, M.M.



**Pustaka Kemang
Jakarta, 2017**



Perpustakaan Nasional RI. Data Katalog dalam Terbitan (KDT)
Tampubolon, Hotner

Penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia
pada lembaga pendidikan tinggi/Hotner Tampubolon. --
Jakarta: Pustaka Kemang, 2017.
172 hlm. ; 23 cm.

Bibliografi : hlm. 131
ISBN 978-602-61800-1-8

1. Pendidikan tinggi - Manajemen personalia. I. Judul.

376.11

**PENILAIAN KINERJA
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
PADA LEMBAGA PENDIDIKAN TINGGI**

EK.009.PK.0082017

DR. HOTNER TAMPUBOLON, M.M.

Desain sampul: Audy
Desain grafis : Diddy S.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang
Diterbitkan oleh Pustaka Kemang, Anggota Ikapi Jakarta
Cetakan pertama, Maret 2017

Pustaka Kemang
Jl. Kemang II No. 101
Desa Cikumpa - Studio Alam Depok
Telp. 021-7705228
Email: pustakakemang@gmail.com

Daftar Isi

Kata Pengantar	ix
Bab 1. Manajemen dan Tata Kelola Lembaga Pendidikan Tinggi	1
1.1. Manajemen Lembaga Pendidikan Tinggi.....	1
1.2. Tata Kelola Lembaga Pendidikan Tinggi.....	17
Bab 2. Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia	29
2.1. Definisi Umum Penilaian Kinerja.....	29
2.2. Unjuk Kerja dan Kinerja.....	31
2.3. Kinerja Manajer.....	41
Bab 3. Penilaian Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia	47
3.1. Metode Penilaian Kinerja.....	48
3.2. Faktor-faktor yang Diperhatikan dalam Penilaian Prestasi Kerja Pegawai.....	50
3.3. Kriteria Penilaian Kinerja.....	50



3.4. Hambatan	Penilaian Kinerja.....	51
3.5. Solusi Mengatasi Hambatan Penilaian Kinerja.....		52

Bab 4. Penilaian Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia pada Lembaga Pendidikan Tinggi..... 55

4.1. Tinjauan Penilaian Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia pada Lembaga Pendidikan Tinggi.....		55
4.2. Ruang Lingkup Penilaian Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia pada Lembaga Pendidikan Tinggi.....		57
4.3. Aktivitas Penilaian Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia pada Lembaga Pendidikan Tinggi.....		60

BAB 5. Model Penilaian Sumber Daya Manusia pada Komponen Sentralisasi Administrasi Lembaga Pendidikan Tinggi..... 73

5.1. Penilaian Kinerja Bagian Perencanaan Sumber Daya Manusia		73
5.2. Penilaian Kinerja Bagian Analisis Jabatan		81
5.3. Penilaian Kinerja Bagian Perekrutan.....		88
5.4. Penilaian Kinerja Bagian Proses Seleksi Pegawai		94
5.5. Penilaian Kinerja Bagian Pelatihan dan Pengembangan		99
5.6. Penilaian kinerja Bagian Manajemen Karir		106





5.7. Penilaian Kinerja Bagian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	112
5.8. Penilaian Kinerja Bagian Kompensasi.....	118

BAB 6. Penilaian Sumber Daya Manusia pada Komponen Desentralisasi Akademik Lembaga Pendidikan Tinggi.....	127
6.1. Persyaratan Dosen dan Tenaga Kependidikan	129
6.2. Cara Perekrutan, Penempatan Dosen dan Tenaga Kependidikan.....	132
6.3. Pengembangan Karir, Penghargaan, Pemberhentian Dosen dan Tenaga Kependidikan	134
6.4. Penilaian Kinerja Tenaga Pendidik (Dosen)	139
6.5. Penilaian Kinerja Tenaga Kependidikan..	146
 Bab 7. Laporan Penilaian Kinerja Manaje- men Sumber Daya Manusia dalam Lembaga Pendidikan Tinggi.....	 149
 Daftar Pustaka.....	 153
Riwayat Singkat Penulis.....	158







Kata Pengantar

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas segala rahmat dan berkat yang diberikan kepada saya, sehingga saya dapat menyelesaikan penulisan buku ini. Rasa kebahagiaan saya, ingin saya ungkapkan pada pengantar buku ini, karena saya dapat memenuhi permintaan beberapa teman sejawat dosen yang selalu mendorong, dan memberikan semangat kepada saya untuk menulis buku. Sebagai pengajar manajemen sumber daya manusia, saya merasakan kekurangan sumber bacaan yang menyangkut pengembangan sumber daya manusia khususnya pada bidang tertentu. Seperti bidang pendidikan yang secara makro ekonomi sudah menjadi prioritas pemerintah dibuktikan dengan keseriusan pemerintah melaksanakan Undang – Undang Sistem Pendidikan Nasional yang mengamanatkan **20 % dari APBN/APBD** dialokasikan untuk sektor pendidikan. Prioritas anggaran ini seyogianya harus diikuti dengan kebijakan-kebijakan sektoral yang mendukung sebagai operasionalisasi pada level sektoral, sehingga apa yang merupakan sasaran dan tujuannya makro dapat tercapai. Harapan sektor pendidikan menjadi pilar utama pengembangan sumber daya manusia, jelas secara implisit tertuang dalam pasal demi pasal dari undang-undang sistem





pendidikan nasional, namun pilar ini tidak berarti apabila sumber daya manusia pada sektor pendidikan sendiri terabaikan. Motivasi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan khususnya pada perguruan tinggi swasta sangat ditentukan oleh penghormatan atau penilaian yang di dapat dari institusi penyelenggara dan pengelola pendidikan tempat mereka mengabdikan. Sedangkan pengembangan sumber daya manusia baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan yang dilaksanakan penyelenggara pendidikan masih belum konsisten, bahkan terkesan kurang memotivasi. Memperhatikan peran perguruan dan perguruan tinggi swasta pada pengembangan pendidikan nasional sangat signifikan, karenanya perlu suatu regulasi yang lebih mendorong penyelenggara dan pengelola pendidikan swasta melakukan pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan. Potensi perkembangan jumlah penduduk yang sangat pesat di Indonesia tentunya membutuhkan lembaga penyelenggara pendidikan swasta, sekalipun pemerintah tetap berusaha membangun dan mengembangkan lembaga pendidikan pemerintah, karena itu adalah kewajiban pemerintah. Sehingga perkembangan penyelenggara dan pengelola pendidikan swasta di Indonesia akan semakin berperan untuk memenuhi kebutuhan penduduk dan penyebarannya yang dinamis. Di samping jumlah penduduk dan geografis wilayah Indonesia yang menyebar, turut juga mempengaruhi adalah masuknya Indonesia sebagai anggota Masyarakat Ekonomi Asean (**MEA**). Konsekuensi sebagai anggota MEA terbukanya peluang investor asing dan tenaga kerja lintas negara, ini berakibat pada pengembangan aktivitas industri dan diversifikasi teknologi dan produk. Hal ini berarti membutuhkan tenaga kerja dengan berbagai macam kompetensi yang harus dipenuhi oleh sektor pendidikan khususnya perguruan tinggi yang mengharapkan lulusannya siap pa-





kai. Kesiapan Perguruan tinggi swasta dalam mengantisipasi perubahan konsumen atau pengguna (*end user*) tidak lepas dari peningkatan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan. Motivasi individual tenaga pendidik dan kependidikan saya tidak menyangsikan, karena cukup banyak tenaga pendidik yang profesional dan berkarir tidak hanya di tingkat nasional bahkan pada tingkat internasional. Hal penting perlu suatu komitmen dari penyelenggara dan pengelola perguruan tinggi untuk lebih memotivasi tenaga pendidik dan kependidikan dalam unit organisasinya sebagai upaya menyongsong tuntutan perubahan yang harus dilayani. Tenaga pendidik sebagai mana yang sudah diamanatkan dalam Undang-undang tentang guru dan dosen serta aturan – aturan pelaksanaannya, merupakan landasan hukum pelaksanaan pengembangan karir dosen atau tenaga pendidik. Operasionalisasi aturan-aturan pengembangan karir dosen ini khusus di perguruan tinggi adalah merupakan tanggung jawab penyelenggara dan pengelola perguruan tinggi, terlebih pada perguruan tinggi swasta. Oleh karenanya tenaga pendidik dan tenaga kependidikan mengharapkan suatu penilaian kinerja yang objektif sebagai bagian dari evaluasi pengembangan karir khususnya tenaga pendidikan pada perguruan tinggi swasta. Untuk itulah buku ini saya harapkan agar penyelenggara dan pengelola perguruan tinggi dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan motivasi para tenaga pendidik pada unit organisasinya. Akhirnya buku ini dapat memberikan konsep pola penilaian kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Penilaian kinerja dimaksudkan secara khusus meliputi pengembangan sumber daya manusia pada lembaga pendidikan tinggi.

Dengan terselesaikannya buku ini tidak lupa saya mengucapkan terima kasih kepada istri, putra dan putri saya, karena dengan dukungan keluarga sehingga buku



ini dapat selesai. Juga saya apresiasi diskusi-diskusi singkat secara informal dari beberapa dosen senior. Secara khusus dukungan- para sahabat dosen, Prof. DR. H. Bambang Marsono MA., PhD., Prof. DR. Billy Tunas, M.Sc., Prof. Dr. Amos Neoloka, Prof. Dr. Panca Djati dan lain-lain yang saya tidak sebut satu persatu. Terakhir dengan segala kerendahan hati, apabila dalam tulisan ini masih terdapat kekurangan atau ketidaklengkapan, dengan tangan terbuka saya terima masukan dari pembaca, tiada gading yang tidak retak, mudah-mudahan retak yang ada membawa ukir, terima kasih.

Jakarta Maret, 2017

Penulis,

DR. HOTNER TAMPUBOLON, M.M.





Bab 1

Manajemen dan Tata Kelola Lembaga Pendidikan Tinggi

1.1. Manajemen Lembaga Pendidikan Tinggi

Manajemen merupakan seni pengelolaan, usaha, kepengurusan, ketatalaksanaan, penggunaan sumber daya yang efektif dalam mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan sesuai visi dan misi. Definisi tersebut sangat terkait dengan definisi organisasi, administrasi, dan manajemen. Organisasi terkait dengan sekumpulan orang berdasarkan tujuan tertentu yang merupakan wadah dalam mencapai cita-cita bersama. Sebagai upaya komitmen, dalam tahap awal mereka mengintegrasikan berbagai macam sumber daya maupun sikap para anggota yang dikenal sebagai manajemen dalam upaya melaksanakan kegiatan-kegiatan untuk mencapai cita-cita yang telah digariskan. Sedangkan manajemen dan pelaksanaan kegiatan tersebut dikenal dengan istilah administrasi.

Secara konseptual arti administrasi dan manajemen belum dapat dipisahkan dengan jelas. Beberapa ahli mengatakan bahwa administrasi adalah cara kerja pemerintahan yang memiliki fungsi merencanakan, mengorganisasi, dan memimpin (Wajong, 2003). Sedangkan manajemen dikatakan sebagai pelaksanaan yang efektif (Luwis, 2002).



Manajemen dapat dikatakan sebagai sebuah proses merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan sumber daya organisasi (Mamduh, 2007).

Administrasi juga dapat dipahami sebagai pembimbingan, kepemimpinan, dan pengawasan atas segala usaha-usaha suatu kelompok orang-orang ke arah pencapaian tujuan bersama. Sedangkan menurut Siagian (2005) administrasi adalah keseluruhan proses pelaksanaan keputusan- yang telah diambil dan pelaksanaan tersebut pada umumnya dilakukan oleh dua orang manusia atau lebih untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Secara khusus dalam bidang pendidikan manajemen dapat diartikan sebagai aktivitas memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya. Aktivitas manajemen bertujuan agar pimpinan pada lembaga pendidikan memiliki peran sebagai administrator lembaga dalam memadukan sumber-sumber pendidikan dan sebagai supervisor pembinaan tenaga pendidik dan kependidikan pada proses pembelajaran.

Manajemen dalam lembaga pendidikan tinggi merupakan kumpulan disiplin ilmu sosial yang mempelajari dan memandang lembaga pendidikan sebagai pusat studi masyarakat dan terkait dengan fenomena masyarakat modern yang kompleks sehingga terus membawa perubahan terhadap organisasi lembaga pendidikan tinggi.

Operasional manajemen pendidikan tinggi terkait dengan efisiensi dan efektivitas. Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi operasional organisasi pada lembaga pendidikan tinggi seperti pemilik organisasi (yayasan),



teknologi, persaingan, tuntutan masyarakat, kebijakan pemerintah, dan pengaruh dunia internasional.

Pada dasarnya manajemen lembaga pendidikan tinggi sulit didefinisikan karena tidak ada definisi manajemen lembaga pendidikan tinggi yang dapat diterima secara universal. Manajemen lembaga pendidikan tinggi dapat didefinisikan seperti dalam uraian-uraian tersebut di atas, tetapi juga mempunyai pengertian lebih dari itu, sehingga dalam prakteknya tidak ada definisi yang digunakan secara konsisten terkait dengan lembaga pendidikan tinggi.

Definisi manajemen pada lembaga pendidikan tinggi tidak jauh berbeda dengan definisi manajemen umum yang terkait dengan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap usaha-usaha anggota organisasi dan penggunaan sumber daya yang dimiliki organisasi agar tercapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sehingga dapat memenuhi harapan *stakeholder*.

Mengingat peran lembaga pendidikan tinggi sebagai salah satu pencetak sumber daya manusia yang berkualitas, manajemen pada lembaga pendidikan tinggi merupakan aspek fundamental yang harus menjadi perhatian khusus dan keberadaannya harus memenuhi standar-standar yang telah diatur oleh pemerintah dan lembaga itu sendiri.

Sebuah institusi lembaga pendidikan tinggi dapat maju dan berkembang bila memiliki manajemen yang baik. Sebaliknya jika suatu lembaga memiliki manajemen yang kurang baik, maka institusi tersebut akan cenderung mengalami kemunduran bahkan akan mengalami kebangkrutan.

Manajemen pada lembaga pendidikan tinggi akan terkait dengan dinamika yang ada pada industri jasa sejenis seperti:

1. Adanya sasaran yang akan dicapai oleh lembaga;

- 
- 
- 
2. Penentuan alat-alat manajemen dan cara penggunaannya sehingga sasaran yang telah ditetapkan dapat tercapai;
 3. Penghimpunan sumber daya seperti sumber daya manusia, keuangan, material dan teknologi;
 4. Memelihara dan mengembangkan suatu struktur organisasi lembaga untuk melaksanakan rencana yang telah ditetapkan melalui berbagai komponen-komponen serta mengintegrasikan komponen-komponen yang ada;
 5. Pemeliharaan aktivitas organisasi berdasarkan batas-batas yang telah ditentukan dan diukur dengan standar nasional dan internasional sehingga adanya keberhasilan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi.



Secara umum manajemen pendidikan didefinisikan sebagai usaha untuk mendayagunakan semua sumber-sumber baik personal maupun materil secara efektif dan efisien guna menunjang tercapainya tujuan pendidikan. Secara eksplisit manajemen lembaga pendidikan tinggi negeri secara resmi ditetapkan oleh kementerian pendidikan nasional yang diarahkan kepada penciptaan kualitas pendidikan nasional.

Penerapan manajemen pendidikan merupakan pengelolaan atau pengaturan yang menjadi rangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerjasama sekelompok team yang tergabung dalam lembaga pendidikan tinggi dalam penciptaan kualitas melalui usaha yang efektif dan efisien.

Mulyani dan Nurhadi (2003) menekankan pengertian manajemen pendidikan seperti:

1. Manajemen merupakan kegiatan atau rangkaian kegiatan yang dilakukan dari, oleh, dan bagi manusia;
2. Rangkaian kegiatan tersebut merupakan suatu proses pengelolaan dari suatu rangkaian kegiatan pendidikan- yang memiliki sifat kompleks dan unik serta berbeda dengan tujuan organisasi untuk memperoleh keuntung- an yang sebesar-besarnya, tujuan kegiatan pendidikan ini tidak terlepas dari tujuan pendidikan secara umum dan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan oleh suatu bangsa;
3. Proses pengelolaan pendidikan dilakukan bersama oleh sekelompok manusia yang tergabung dalam suatu organisasi sehingga kegiatannya harus dijaga agar ter- cipta kondisi kerja yang harmonis tanpa mengorban- kan unsur-unsur manusia yang terlibat dalam kegiatan pendidikan;
4. Proses pengelolaan dilakukan dalam rangka mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, yang dalam hal ini meliputi tujuan yang bersifat umum dan yang diemban oleh tiap-tiap organisasi pendidikan (skala tujuan khusus).
5. Proses pengelolaan dilakukan agar tujuannya dapat di- capai secara efektif dan efisien.

Manajemen pendidikan dapat juga didefinisikan berupa:

- Seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia serta keterampilan yang diperlukan di- rinya, masyarakat, bangsa dan negara.

- Seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.
- Proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Berdasarkan definisi manajemen pendidikan di atas, definisi pertama lebih bersifat teknis didaktif, definisi kedua bersifat administratif edukatif, dan definisi ketiga lebih bersifat proses dalam pengambilan kebijakan publik pada level birokrasi, khususnya birokrat pengambil kebijakan yang mengurus pengelolaan layanan pendidikan yaitu ke- menterian pendidikan.

Secara khusus menurut Subagyo (2000) manajemen lembaga pendidikan dapat didefinisikan sebagai aktivitas yang memadukan sumber-sumber pendidikan agar ter- pusat dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah diten- tukan sebelumnya. Bagaimana sumber daya di rencanakan, diorganisasikan, diarahkan dan dikendalikan dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Manajemen pendidikan juga dapat didefenisikan sebagai proses perencanaan, peng- organisasian, memimpin, mengendalikan tenaga pen- didikan, sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan, mencerdaskan kehidupan bangsa, mengem- bangkan manusia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman, bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berbudi pekerti yang luhur, memiliki pengetahuan, keterampilan, kesehat- an jasmani dan rohani, memiliki kepribadian yang mantap, mandiri serta bertanggung jawab terhadap bangsa dan negara.

Istilah manajemen dalam kaitannya dengan lembaga pendidikan tinggi dapat diartikan sebagai suatu penataan



pendidikan yang dilakukan melalui aktivitas perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi lembaga pendidikan-an tinggi.

Operasional lembaga pendidikan tinggi sangat terkait dengan pendidik dan tenaga kependidikan. Pendidik dan tenaga kependidikan berhubungan dengan orang-orang, personil dan keanggotaan organisasi sehingga perlu adanya manajemen tenaga kependidikan. Manajemen tenaga kependidikan merupakan upaya pengelolaan, pengurusan, ketatalaksanaan penggunaan sumber daya secara efektif, yang berhubungan dengan orang-orang, kepersonilan, atau keanggotaan, untuk mencapai sasaran yang diinginkan. Manajemen tenaga kependidikan secara istilah banyak dikemukakan oleh para pakar. Manajemen tenaga kependidikan lebih cenderung pada fungsi manajemen tenaga kependidikan itu sendiri, yakni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat.

Manajemen tenaga kependidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien dalam mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Berdasarkan berbagai pengertian manajemen pendidikan pendidik dan tenaga kependidikan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen pendidikan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan adalah kegiatan pengelolaan, pemanfaatan seluruh potensi tenaga kependidikan yang ada di lembaga untuk mendayagunakan secara efektif, guna mencapai tujuan



pendidikan yang telah dicanangkan oleh lembaga untuk jangka waktu tertentu, yang dalam pengelolaan tersebut memiliki fungsi-fungsi yang menyertainya, seperti perencanaan, pengadaan personil, pembinaan dan pengembangan personil, promosi, mutasi, dan pemberhentian personil, kompensasi, dan evaluasi personil.

Jika dikaitkan dengan dunia pendidikan, maka manajemen tenaga pendidik dan tenaga kependidikan adalah pengelolaan tenaga kependidikan. Personel pendidikan dalam arti manajemen pendidikan tinggi seperti dosen, staf atau personil, dan mahasiswa. Kelompok personil non-edukatif umumnya dipimpin oleh Kepala Tata Usaha (KTU) atau biro, yang mempunyai tugas dan tanggung jawab serta hubungan kerja tersendiri. Tugas ini disesuaikan dengan ruang lingkup pekerjaan dan keadaan personil.

Tenaga pendidik dan kependidikan memiliki ciri khas tersendiri sehingga lembaga pendidikan sering mengalami kesulitan dalam memajukan organisasi tanpa memajukan tenaga kependidikan. Sebaliknya, tidak mungkin kita dapat memajukan tenaga kependidikan tanpa memajukan organisasi lembaga pendidikan. Demikian juga dalam lembaga pendidikan tinggi, suatu tujuan pendidikan yang sudah terkonsep dalam susunan kurikulum dan juga dalam rencana strategis atau yang sering disebut dengan renstra tidak akan bisa terwujud jika manajemen pendidik dan tenaga kependidikan pada lembaga pendidikan tinggi belum mampu mengaktualisasikan dan mengekspresikan kemampuannya secara profesional.

Kita juga harus menyadari bahwa tenaga pendidik pada lembaga pendidikan tinggi merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses perkuliahan, menilai hasil perkuliahan, melakukan



pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat (UU RI no 20 Tahun 2003, pasal 39 ayat 2). Banyak ahli juga berpendapat bahwa tenaga pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi guru, dosen, konselor, pamong belajar, widya iswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan (Rugayah dan Atiek, 2011). Secara spesifik tenaga pendidik pada lembaga pendidikan tinggi disebut sebagai dosen yang merupakan tenaga profesional yang memberikan ilmu pengetahuan, melatih dan melakukan kajian-kajian secara ilmiah sehingga mahasiswa mampu merencanakan, menganalisis, dan menyimpulkan masalah yang dihadapi. Dosen merupakan tenaga pendidik dan anggota masyarakat yang berusaha mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan.

Tenaga kependidikan merupakan tenaga administrasi di lembaga pendidikan tinggi artinya sumber daya manusia pada lembaga pendidikan tinggi yang tidak terlibat langsung dalam kegiatan perkuliahan, akan tetapi keberadaannya sangat mendukung keberhasilan dalam kegiatan lembaga pendidikan tinggi. Berdasarkan uraian-uraian tersebut kita dapat mengatakan bahwa manajemen tenaga pendidik dan kependidikan adalah aktivitas mengelola sumber daya manusia untuk kepentingan lembaga pendidikan tinggi dalam pencapaian tujuan pendidikan.

Lingkup aktivitas manajemen tenaga pendidik dan kependidikan tinggi umumnya meliputi rekrutmen atau penerimaan tenaga pendidik maupun kependidikan yang mencakup seleksi, orientasi, dan penempatan.



1. Rekrutmen atau penerimaan

Rekrutmen merupakan upaya untuk mendapatkan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan lembaga pendidikan tinggi maka hendaknya lembaga melakukan perekrutan yang diawali dengan seleksi kemudian orientasi sebagai wahana latihan dan percobaan dan terakhir adalah penempatan. Seleksi adalah kegiatan memilih calon-calon tenaga pada lembaga kependidikan tinggi yang umumnya dilaksanakan melalui seleksi administratif, tes tertulis, tes psikologis, tes wawasan dan tes kesehatan.

2. Pembinaan

Pembinaan dilakukan dalam upaya mengelola dan mengendalikan pegawai selama melaksanakan kerja di lembaga pendidikan tinggi. Pembinaan yang dilakukan meliputi pendidikan dan pelatihan, kompensasi atau penggajian, pemberian kesejahteraan, kenaikan pangkat, penilaian, dan lain-lain. Kegiatan ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi waktu dan tenaga dalam rangka membangun kualitas kerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan pada lembaga pendidikan tinggi.

3. Pemberhentian kerja

Pemberhentian adalah pemutusan hubungan kerja seorang pegawai dengan suatu organisasi pada lembaga pendidikan tinggi hal ini dapat diartikan bahwa sebagai upaya efektivitas kerja maka lembaga harus memperbaharui personal yang sudah tidak memenuhi standar kualitas kerja lembaga. Upaya ini bertujuan untuk menyesuaikan kebutuhan pada lembaga yang mengutamakan kualitas atau kualifikasi tenaga pendidik berdasarkan Undang-Undang Sistem Pendidikan



Nasional nomor 20 tahun 2003 bab xi pasal 42 yaitu Pendidik harus memiliki kualifikasi minimum dan sertifikasi sesuai dengan jenjang kewenangan mengajar, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi tersebut adalah dosen harus memiliki kualifikasi akademik minimum Strata dua (S2) yang disesuaikan dengan jenjang tugas mengajar.

Tenaga pendidik berbeda dengan tenaga kependidikan. Tenaga pendidik termasuk tenaga kependidikan adalah personil yang ada pada lembaga pendidikan, tetapi tidak semua personil yang ada di dalam lembaga pendidikan dapat disebut tenaga pendidik. Tenaga kependidikan adalah tenaga-tenaga (personil) yang berkecimpung di dalam lembaga atau organisasi pendidikan yang memiliki wawasan pendidikan (memahami falsafah dan ilmu pendidikan), dan melakukan kegiatan pelaksanaan pendidikan (mikro atau makro) atau penyelenggaraan pendidikan (Hartati, 2000).

Menurut Undang-Undang Sistim Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003 khususnya bab I Pasal 1 ayat (5) menyebutkan bahwa tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Di mana tenaga kependidikan tersebut memenuhi syarat yang ditentukan oleh undang-undang yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang, disertai tugas dalam suatu jabatan dan digaji menurut aturan yang berlaku.

Tenaga kependidikan merupakan seluruh komponen yang terdapat dalam instansi atau lembaga pendidikan yang tidak hanya mencakup dosen saja melainkan keseluruhan

yang berpartisipasi dalam pendidikan. Dilihat dari jabatannya, tenaga kependidikan dibedakan menjadi tiga, yaitu:

1. Tenaga struktural

Merupakan tenaga kependidikan yang menempati jabatan-jabatan eksekutif umum (pimpinan) yang bertanggung jawab baik langsung maupun tidak langsung atas satuan pendidikan.

2. Tenaga fungsional

Merupakan tenaga kependidikan yang menempati jabatan fungsional yaitu jabatan yang dalam pelaksanaan pekerjaannya mengandalkan keahlian akademis kependidikan.

3. Tenaga teknis kependidikan

Merupakan tenaga kependidikan yang dalam pelaksanaan pekerjaannya lebih dituntut kecakapan teknis operasional atau teknis administratif.

Lembaga pendidikan tinggi yang berkualitas akan menghasilkan sumber daya manusia yang bermutu. Rendahnya mutu sumber daya manusia signifikan dengan rendahnya mutu pendidikan sehingga diperlukan mutu pendidikan agar menghasilkan sumber daya manusia yang bermutu. Masalah mutu pendidikan tinggi akan terletak pada pengelolaan manajemen lembaga pendidikan tinggi. Hal ini menunjukkan lembaga pendidikan tinggi perlu mengelola hal-hal penting apa saja yang harus dikelola dengan baik sehingga tidak terjadi salah pengelolaan, dalam arti pengelolaan lembaga pendidikan tinggi harus memfokuskan pengelolaan pada hal-hal yang akan berdampak besar pada perubahan positif peningkatan mutu lembaga pendidikan tinggi. Ada pertanyaan besar yang cukup sulit untuk dijawab oleh para pengelola lembaga pendidikan tinggi

yaitu apa sebenarnya yang harus dipersiapkan oleh sebuah lembaga pendidikan tinggi agar diakui, dipilih, dan dicari oleh masyarakat?

Keberadaan lembaga pendidikan tinggi saat ini telah menjadi objek investasi para investor bermodal besar yang sebelumnya bergerak di luar bidang pendidikan. Hal ini mengindikasikan bahwa pendidikan sudah menjadi area bisnis utama. Pendidikan mereka dikelola secara profesional, dan pengelolaannya pun berdasarkan manajemen bisnis modern. Sementara banyak lembaga pendidikan tinggi yang masih menerapkan manajemen tradisional dan menganggap pendidikan masih sebagai lembaga sosial. Walaupun pada kenyataannya masyarakat tertentu masih membutuhkannya karena biaya relatif murah. Kedua jenis lembaga ini bersaing pada masa yang sama. Berdasarkan kondisi ini maka diperlukan manajemen yang sesuai untuk bidang pendidikan pada era globalisasi dan era persaingan yang sangat ketat.

Tuntutan perubahan fungsi pendidikan telah membawa dampak pergeseran fungsi pembelajaran yang dilakukan oleh lembaga pendidikan tinggi dari yang tadinya terbatas hanya untuk menyiapkan calon tenaga kerja profesional, tetapi saat ini telah menjadikan lembaga pendidikan sebagai tempat pembelajaran seumur hidup. Kondisi ini menuntut perubahan besar terhadap konsep pembelajaran sebagai upaya mengantisipasi kehidupan di masa depan. Situasi dan kondisi tersebut membawa konsekuensi logis kepada pengelola lembaga pendidikan untuk melihat kebutuhan akan kehidupan masa depan. Hal ini menjadi logis ketika pengelola pendidikan mengambil langkah antisipasi untuk mempersiapkan kemampuan yang perlu dimiliki agar tumbuh berkembang dan bertahan di masa yang akan datang.



Banyak hal yang perlu disiapkan secara khusus, misalnya materi pendidikan yang harus disesuaikan dengan tuntutan jaman, penyampaian materi sehingga dipahami oleh mahasiswa, masyarakat mengetahui inovasi yang dilakukan dalam pengelolaan pendidikan sehingga masyarakat tetap mengakui keberadaan suatu lembaga pendidikan tinggi, pengelolaan keuangan yang tidak hanya fokus pada keuntungan yang diraih tetapi telah bergeser pada fokus bagaimana tingkat stabilitas semua pendukung tetap terjaga, bagaimana mengembangkan sumber daya manusia yang ada dan mendaya gunakannya sehingga terus dapat menciptakan prestasi lembaga pendidikan tinggi. Agar dapat mewujudkan hal tersebut diperlukan manajemen yang baik dan mampu dalam mengelola lembaga pendidikan tinggi yang sesuai dengan kebutuhan saat ini dan masa yang akan datang.

Pembenahan manajemen lembaga pendidikan tinggi pada semua aspek dalam rangka pengelolaan akan saling terikat, dan diharapkan menuju keberhasilan yang sesuai dengan visi dan misi lembaga pendidikan tinggi. Sensitivitas lembaga terhadap perubahan fungsi dan peran lembaga pendidikan tinggi dalam membentuk sumber daya manusia yang berkualitas telah menuntut para pimpinan lembaga pendidikan untuk mencari dan menerapkan suatu manajemen baru yang dapat mendorong perbaikan mutu pendidikan. Oleh karena itu pembenahan manajemen pendidikan sangatlah diperlukan. Pembenahan manajemen pendidikan memerlukan sensitivitas lembaga dalam memandang sebuah perubahan yang muncul untuk mengelola kegiatan danantisipasi dampak perubahan yang terjadi, sekaligus melihat peluang yang muncul dalam pengembangan lembaga pendidikan tinggi.





Manajemen pendidikan tinggi tidak dapat dilepaskan dari perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni dan komunikasi. Banyak aspek kehidupan manusia dan berbagai permasalahan yang ditimbulkannya dapat dipecahkan melalui penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi serta komunikasi. Kondisi ini membawa dampak kepada perlunya seseorang untuk mengikuti perkembangan dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni dan komunikasi yang terus berkembang dan berubah.

Pengembangan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia sebagai output lembaga pendidikan tinggi yang memiliki daya saing dan kompetensi di masa yang akan datang menjadi suatu perhatian penting dalam manajemen lembaga pendidikan tinggi.

Saat ini telah terjadi pergeseran paradigma baru pendidikan yang didasarkan atas perubahan besar dalam kondisi dan kebutuhan masyarakat industri. Untuk melakukan perubahan tersebut maka peranan manajemen lembaga pendidikan tinggi sangat signifikan dalam menciptakan program studi yang berkualitas dan menghasilkan sumber daya manusia yang dibutuhkan dunia industri.

Manajemen lembaga pendidikan tinggi adalah penerapan konsep manajemen dalam pengelolaan lembaga pendidikan tinggi berdasarkan konsep dan teori manajemen yang digunakan dalam aktivitas organisasi untuk mencapai tujuan pendidikan yang efektif dan efisien. Konsep-konsep manajemen yang sering diterapkan dalam perusahaan umumnya terkait dengan *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*. Konsep-konsep tersebut tidak jauh berbeda dalam manajemen lembaga pendidikan tinggi. Hal membedakan manajemen pendidikan tinggi dengan manajemen lainnya adalah komponen di dalamnya. Komponen



manajemen pendidikan tinggi meliputi proses pembelajaran, sumber daya manusia, mahasiswa, *steakholder*, fasilitas, pembiayaan, dan sebagainya.

Pengelolaan lembaga pendidikan yang baik dan sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku merupakan suatu tantangan bagi lembaga pendidikan. Peluang yang ada tidak boleh diabaikan. Tantangan yang ada menuntut pengelola lembaga pendidikan untuk selalu berpikir dan berjuang dalam mempertahankan eksistensinya. Lembaga pendidikan harus melakukan pembenahan melalui komitmen yang tinggi untuk menentukan langkah-langkah strategis yang harus diambil dalam pembenahan. Beberapa komitmen yang dapat dilakukan dalam manajemen lembaga pendidikan tinggi adalah:

1. Melakukan standar kendali mutu berdasarkan strategi dalam mencapai target yang telah ditetapkan demi tercapainya konsistensi dan perbaikan yang berkelanjutan;
2. Memberdayakan seluruh sumber yang ada secara optimal;
3. Meningkatkan profesionalisme sumber daya manusia yang ada secara optimal;
4. Mengadakan penilaian kinerja terhadap pendidik (dosen) dan tenaga kependidikan secara rutin dan berkelanjutan;
5. Mengadakan penelitian dan pengkajian dalam pengembangan program;
6. Melakukan inovasi dalam segala bidang terutama yang terkait dengan teknologi informasi dan komunikasi;
7. Mengikuti dinamika yang terjadi dalam dunia pendidikan.

Komitmen-komitmen tersebut merupakan dasar dari kerangka kerja manajemen lembaga pendidikan tinggi. Terkait dengan komitmen-komitmen yang ada maka perlu adanya suatu langkah-langkah yang dapat dijadikan sebagai dasar pengelolaan lembaga pendidikan tinggi. Langkah-langkah yang dapat dilakukan adalah:

1. Melakukan analisis fungsi dan peran suatu lembaga pendidikan tinggi baik secara lokal maupun global;
2. Menetapkan visi, misi dan tata kelola lembaga pendidikan- an tinggi;
3. Menganalisis kesenjangan antara output, kebutuhan, dan harapan masyarakat;
4. Melakukan evaluasi respon masyarakat terhadap layanan- pendidikan yang dilakukan oleh lembaga pendidikan tinggi.
5. Mencermati dan menganalisis perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta seni dan komunikasi;
6. Menjadi agen perubahan dimasyarakat melalui kegiat- an akademis;
7. Menganalisis dan melakukan estimasi kebutuhan kom- petensi sumber daya manusia di masa yang akan da- tang;
8. Mengatur strategi dan antisipasi dalam menghadapi persoalan masa depan;
9. Menggunakan sumber daya yang dimiliki pihak-pihak terkait dalam perencanaan, proses, hasil dan umpan balik;
10. Menentukan strategi pencapaian tujuan.

1.2. Tata Kelola Lembaga Pendidikan Tinggi

Tata kelola lembaga pendidikan tinggi merupakan upaya atau proses untuk mencapai tujuan yang telah digariskan



dalam organisasi. Tata kelola dapat dikatakan pula sebagai upaya sistematis dalam proses pencapaian tujuan organisasi, yang terkait dengan perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan langkah-langkah peningkatan sumber daya yang dimiliki organisasi. Tujuan utama tata kelola lembaga pendidikan tinggi adalah bagaimana lembaga pendidikan tinggi mampu meningkatkan kualitas secara terus menerus untuk mencapai visi dan misi yang ditetapkan organisasi dan sesuai dengan ketentuan yang ada dalam organisasi maupun pemerintah.

Paradigma tata kelola lembaga pendidikan tinggi akan dapat dikembangkan dalam suatu lembaga jika komponen-komponen dasar seperti komitmen, kepedulian, budaya organisasi, dan suasana akademik memiliki tingkat kondusifitas yang tinggi dan tertanam baik dalam jiwa setiap pelaku pada lembaga pendidikan tinggi.

Sebagai salah satu upaya pencapaian tujuan organisasi tata kelola terkait dengan aspek transparansi, akuntabilitas, kepemimpinan, komitmen, dan aspek manajemen lain. Tidak jarang dalam pelaksanaan tata kelola terjadi perubahan yang sangat signifikan pada struktur manajemen lembaga pendidikan tinggi. Jika ini terjadi maka harus ada perubahan sistem dan inovasi yang sudah ada.

Pencapaian tata kelola yang baik memerlukan suatu gerakan perubahan pada aspek budaya organisasi secara simultan. Melalui perubahan ini diharapkan mampu mengubah semua kelemahan yang dimiliki organisasi. Tujuan perubahan ini tidak lain adalah agar organisasi menjadi lebih produktif dan handal.

Melalui tata kelola juga diharapkan adanya kesejajaran, kesetaraan, hubungan timbal balik, keseimbangan peran



serta adanya kontroling yang tinggi. Berdasarkan *UNDP (United Nations Development Program)* ada enam faktor yang harus ada agar pelaksanaan tata kelola dikatakan baik yaitu:

1. Mengikutsertakan semua komponen;
2. Transparan dan bertanggung jawab;
3. Efektif dan adil;
4. Menjamin supremasi hukum;
5. Menjamin bahwa prioritas politik, sosial, dan ekonomi didasarkan pada konsensus masyarakat;
6. Memperhatikan yang paling lemah dalam pengambilan keputusan.

Ada hal yang perlu diingat bahwa implementasi tata kelola lembaga pendidikan tinggi bersifat universal, sehingga implementasi dan penjabaran proses tata kelola tergantung dengan kondisi yang dimiliki oleh tiap-tiap lembaga pendidikan tinggi. Pelaksanaan tata kelola juga merupakan tanggung jawab utama para pimpinan di lembaga pendidikan- tinggi beserta komponen-komponen pen- dukungnya seperti fakultas, jurusan, program studi, dosen dan pegawai maka perlu:

a. *Mekanisme Penetapan Standar Tata Kelola*

Penentuan sistem tata kelola umumnya dipengaruhi oleh perubahan pada lingkungan eksternal, seperti dinamika sosial, ekonomi, dan politik, serta perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni. Adanya dinamika eksternal tersebut diterjemahkan oleh lembaga pendidikan tinggi melalui perbaikan-perbaikan dan reposisi secara internal melalui otonomi melalui regulasi dan akuntabilitas yang dimiliki oleh lembaga pendidikan tinggi.



Kecepatan perubahan lingkungan eksternal pendidikan tinggi yang sangat cepat, sering tidak mampu direspons dengan kecepatan yang sama oleh lembaga pendidikan tinggi yang ada di Indonesia, sehingga pemerintah terus berupaya melakukan reformasi pengelolaan. Reformasi yang dilakukan terutama pada bidang administrasi, proses pembelajaran, kualitas pendidik dan tenaga kependidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat sebagai pelaksanaan tridharma perguruan tinggi, serta sarana prasarana lain yang saling terkait dan terintegrasi.

Saat ini pengelola lembaga pendidikan tinggi tidak hanya menjalankan tugas-tugas rutin, tetapi lebih jauh dituntut untuk memiliki inovasi dan lebih responsif terhadap perubahan lingkungan eksternal. Dalam menetapkan standar dan sistem tata kelola yang baik, banyak cara dan acuan yang dapat digunakan yang sesuai dengan karakteristik lembaga pendidikan tinggi masing-masing.

b. Pemisahan Tata Kelola

Ada banyak model sistem tata kelola lembaga pendidikan tinggi yang dapat digunakan. Salah satu model tersebut adalah Sentralisasi Administrasi dan Desentralisasi Akademik. Sistem ini bekerja melalui pembedaan sistem administrasi dan sistem akademik. Dengan pembedaan karakteristik kerja sistem administrasi dan akademik, sistem ini dapat mempercepat kinerja lembaga pendidikan tinggi. Sistem administrasi lebih efisien dan efektif apabila dilakukan dan dikendalikan oleh otoritas lembaga pendidikan tinggi melalui komputerisasi dan sistem online. Hal ini memberikan peluang sistem administrasi berperan sebagai pengendali, fasilitator, pemberdaya, dan penyedia semua fasilitas agar aktivitas akademik di fakultas, jurusan, dan program studi



berjalan sesuai dengan visi dan misi lembaga pendidikan tinggi yang sudah ditetapkan.

Sistem ini memberikan peluang bidang akademik untuk berkembang dan berinovasi, sistem ini mengutamakan pengelolaan akademik melalui unit pelaksana akademik, seperti fakultas, jurusan, atau program studi sebagai pihak yang memiliki kompetensi tinggi. Sistem ini juga, memberikan keleluasaan fakultas, jurusan, dan program studi untuk mengembangkan dan berinovasi dalam kegiatan akademik. Melalui sistem ini lembaga pendidikan tinggi juga dapat mengkaji dinamika lingkungan eksternal lembaga pendidikan-an tinggi sesuai dengan lingkup disiplin ilmu yang ada di lembaga.

c. Unsur Utama Tata Kelola

Sutiono (2004) telah merumuskan tentang beberapa unsur yang dapat digunakan sebagai unsur tata kelola yang merupakan satu kesatuan yang saling terkait yaitu:

1. **Transparansi**, yaitu sejauh mana kebijakan regulasi, program, kegiatan dan anggaran yang ada pada lembaga pendidikan tinggi diketahui dan dipahami oleh seluruh komponen yang ada pada lembaga pendidikan tinggi sehingga mereka dapat berpartisipasi secara aktif;
2. **Pengorganisasian**, yaitu sejauh mana pimpinan pada lembaga pendidikan tinggi mampu menerapkan berbagai prinsip pengorganisasian, seperti menetapkan tata kerja, rincian tugas pokok, wewenang dan fungsi, serta melakukan pengarahan;
3. **Partisipasi**, yaitu sejauh mana proses pengambilan keputusan strategis yang ada pada lembaga pendidikan

tinggi melibatkan secara partisipatif *stakeholders* baik eks-ternal maupun internal, sehingga *stakeholders* dapat mendukung secara aktif segala aktivitas yang ada;

4. Responsivitas, yaitu sejauh mana kebijakan, regulasi, dan pengalokasian anggaran mendapat dukungan dan tanggapan positif dari seluruh komponen yang ada pada lembaga pendidikan tinggi;
5. Efektivitas dan Efisiensi, yaitu seberapa besar upaya pimpinan lembaga pendidikan tinggi untuk membuat seluruh komponen yang ada pada lembaga pendidikan tinggi paham dan mampu menjaga komitmen yang tinggi terhadap- kebijakan, regulasi, dan program yang ditetapkan oleh pimpinan;
6. Akuntabilitas, yaitu seberapa jauh tingkat pertanggungjawaban pimpinan lembaga pendidikan tinggi dalam menjalankan tugas;
7. Kepemimpinan, yaitu sejauh mana kepemimpinan lembaga pendidikan tinggi mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif, dan mampu memotivasi seluruh komponen yang ada untuk bekerja secara produktif dalam mencapai visi dan misi lembaga pendidikan tinggi.

d. Lingkup Tata Kelola

Lingkup tata kelola pada lembaga pendidikan tinggi agar lembaga mampu tumbuh dan berkembang dalam persaingan saat ini dan dimasa yang akan datang umumnya terdiri dari empat komponen. Pertama, perencanaan yaitu upaya penetapan kebijakan, regulasi, penyusunan program dan anggaran, serta perumusan bagaimana cara atau prosedur pelaksanaan berdasarkan jangka waktu dan tahap pencapaian sesuai dengan sumber daya yang dimiliki lembaga



pendidikan tinggi. Kedua, pelaksanaan yaitu realisasi atas apa yang telah direncanakan. Pada tahap ini seluruh sumberdaya harus dilibatkan secara optimal agar program-program yang sudah direncanakan dapat terlaksana dengan baik. Agar pelaksanaan program tercapai dengan baik perlu adanya kegiatan monitoring yang berfungsi sebagai alat evaluasi- dan pengawasan kebijakan. Ketiga, peningkatan kualitas yaitu upaya untuk meningkatkan mutu sistem pengelolaan lembaga pendidikan tinggi, berdasarkan evaluasi pelaksanaan- kebijakan. Hal ini harus dilakukan secara kontinyu. Keempat, inovasi adalah upaya perubahan sistem tata kelola sebagai antisipasi adanya perubahan global dalam lembaga pendidikan tinggi.

e. Standar Tata Kelola Lembaga Pendidikan Tinggi

Tata kelola pada lembaga pendidikan tinggi memerlukan pemenuhan standar tata kelola. Standar ini umumnya dikembangkan pada tahap implementasi kebijakan dan pembentukan program. Implementasi adalah tahap yang paling penting dan kritis dalam proses pencapaian tujuan lembaga pendidikan tinggi. Sistem tata kelola yang tidak terimplementasi dengan baik akan berakibat pada kebijakan, regulasi, dan program tidak terwujud dengan sempurna. Pencapaian yang ada umumnya menyebabkan ketidakefisienan lembaga pendidikan tinggi.

Perlu disadari juga bahwa pelaksanaan tata kelola yang baik memiliki banyak kendala baik internal maupun eksternal. Kondisi ini berakibat pada resistensi tata kelola yang sedang di jalankan oleh lembaga pendidikan tinggi. Jika lembaga pendidikan tinggi tidak mampu mengatasi kenda-



la yang ada maka tata kelola kemungkinan akan mengalami kegagalan sehingga mengakibatkan biaya tinggi.

Menurut Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Direktur Pembinaan Akademik dan Kemahasiswaan (2005) ada beberapa hal strategis yang perlu mendapat perhatian dalam melaksanakan tata kelola yang baik yaitu:

1. Tata kelola yang dikembangkan harus dipahami oleh seluruh komponen yang ada pada lembaga pendidikan tinggi, konsep-konsep seperti transparansi, akuntabilitas dan partisipasi belum tentu dapat dipahami dengan benar dan utuh oleh seluruh komponen yang ada, termasuk pimpinan lembaga pendidikan tinggi seringkali menganggap konsep yang dikembangkan belum sesuai, tidak etis, mengganggu, sulit dilaksanakan, dan sebagainya. Apabila pimpinan dan seluruh komponen paham tentang pentingnya tata kelola yang baik, maka timbul dampak positif pada komitmen untuk melaksanakan kebijakan dan program yang ditetapkan. Tetapi jika ada salah satu komponen yang tidak memahami konsep yang sedang dibangun maka kondisi ini akan berakibat kepada seluruh program tata kelola yang sedang di jalankan. Oleh karena itu perlu selalu dilakukan sinkronisasi dan evaluasi.
2. Adanya rekrutmen pelaksana yang kompeten, rekrutmen pelaksana yang kompeten adalah salah satu kunci sukses untuk melaksanakan tata kelola yang baik. Apabila terdapat ketidakpahaman pelaksana dan memiliki komitmen rendah kondisi ini akan berakibat pada, pelaksanaan tugas dengan praktek yang tidak baik misalnya mereka akan melaksanakan tugas sesuai dengan

cara dan pola pikir sendiri. Hal ini dapat menimbulkan konflik antara tujuan program dan para pelaksananya.

3. Adanya kepemimpinan yang baik, kepemimpinan yang baik pada prinsipnya memiliki peran yang strategis pada lembaga pendidikan tinggi. Pemimpin harus mampu memotivasi agar seluruh komponen yang ada dapat menunjukkan kinerja yang terus meningkat.
4. Kondusivitas budaya dan suasana kerja, budaya dan suasana kerja tercermin dalam sikap, persepsi dan perilaku komponen organisasi yang terlibat dalam pengelolaan lembaga pendidikan tinggi. Budaya dan suasana kerja terkait dengan tata nilai pada lembaga pendidikan tinggi, antara lain saling percaya dan kerjasama yang baik.
5. Selain mekanisme standar tata kelola tersebut ada faktor lain yang sangat penting yaitu sarana dan prasarana. Sebagus apapun konsep tata kelola dibuat tanpa adanya sarana dan prasarana pendukung konsep ini tentu sulit dilaksanakan.

f. Implementasi Tata Kelola

Implementasi tata kelola pada top manajemen umumnya ada pada perumusan konsep dan kebijakan makro yang akan dilaksanakan. Secara spesifik top manajemen terfokus pada manajemen sumber daya manusia dan administrasi pengelolaannya, administrasi akademik, penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan dan pendanaan. Sedangkan top level unit pelaksana akademik terfokus pada:

1. Pelaksanaan dan pengembangan akademik yang terfokus pada proses pembelajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat atau yang sering dikenal dengan tri dharma perguruan tinggi;

- 
- 
- 
2. Pengembangan sumber daya akademik atau yang sering disebut sebagai pengembangan sumber daya pembela- jaran yang terfokus pada tenaga pendidik dan kepen- didikan;
 3. Pengembangan dan perencanaan fasilitas akademik.

Selain top level unit pelaksana akademik terdapat pula unit pelaksana akademik. Unit pelaksana akademik umum- nya memfokuskan kegiatan pada evaluasi berkala terhadap proses belajar mengajar, penyiapan data atau informasi un- tuk keperluan manajemen unit pelaksana akademik, serta kegiatan lainnya yang terkait dengan proses pelayanan aka- demik mahasiswa kaitannya dengan Tridarma perguruan tinggi.

g. Pengendalian Standar



Pelaksanaan tata kelola sering mengalami penyimpangan, penyimpangan yang terjadi sebagai akibat dari pemaham- an yang tidak sama terhadap pengembangan tata kelola, kurangnya dukungan manajemen level atas, lemahnya dukungan fasilitas atau sarana prasarana. Kondisi terse- but membutuhkan adanya mekanisme pengendalian agar setiap peran unit-unit kerja mampu bekerja sesuai dengan- peran masing-masing sehingga tata kelola akan menjadi suatu proses yang terkoordinasi dan terkendali sebagai upaya pencapaian visi dan misi lembaga pendidikan tinggi. Mekanisme yang dapat dilakukan adalah pertama, koordi- nasi kerja, koordinasi kerja perlu diterapkan pada seluruh aktivitas kegiatan lembaga pendidikan tinggi. Kedua, pe- ningkatan pemahaman terhadap visi dan misi serta ren- cana strategik pada seluruh komponen lembaga pendidikan tinggi melalui sosialisasi sehingga tercipta komitmen yang



tinggi dari setiap komponen lembaga pendidikan tinggi. Ketiga, suasana kerja yang kondusif. Suasana kerja yang kondusif dapat meningkatkan motivasi para pelaksana. Ke-empat, pengawasan secara konsisten. Pengawasan secara konsisten perlu dilakukan melalui mekanisme pengendalian implementasi.





Bab 2

Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia

2.1. Definisi Umum Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) sumber daya manusia adalah metode evaluasi atas pelaksanaan kegiatan manajemen sumber daya manusia. Dalam banyak organisasi, penilaian kinerja sumber daya manusia tidak menjadi prioritas para pengambil kebijakan bahkan cenderung tidak berfungsi. Tidak adanya prioritas terhadap penilaian kinerja karena dianggap menghabiskan begitu banyak waktu, dan sebagian besar karyawan dan eksekutif dalam organisasi tidak menyukai kegiatan penilaian kinerja, walaupun mereka memiliki kepentingan secara langsung terhadap hasil penilaian kinerja.

Fungsi penilaian kinerja akan memiliki peran penting ketika organisasi baik yang berorientasi pada laba (perusahaan) maupun nirlaba mulai berusaha untuk mempertahankan dan memperbaiki kinerja secara keseluruhan, atau memperbaiki kinerja anggota-anggotanya. Menurut Ghorpade dan Chen (1995) ada tiga alasan yang membuat fungsi penilaian kinerja begitu penting kedudukannya dalam organisasi.

Pertama, fungsi penilaian kinerja merupakan sesuatu yang *inherent* dan tak terpisahkan dalam se-tiap organisa-



si. Melalui penilaian kinerja, maka pertama (1) organisasi mengetahui prestasi para anggotanya, kedua (2) penilaian diperlukan untuk menghitung kontribusi masing-masing individu terhadap kemajuan organisasi, dan ketiga (3) penilaian kinerja formal dapat melindungi organisasi dari tindakan-tindakan negatif para anggota organisasi.

Kedua, fungsi penilaian kinerja merupakan kegiatan yang penuh dengan konsekuensi, baik terhadap individu dalam organisasi maupun bagi organisasi itu sendiri. Melalui perspektif organisasi kelemahan sistem dan kesalahan praktek penilaian kinerja akan berakibat terhadap ketidakefektifan pelaksanaan fungsi-fungsi SDM yang lainnya seperti fungsi kompensasi, fungsi pelatihan atau pengembangan, dan komponen lainnya.

Ketiga, kegiatan penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang mengharapkan penilai mampu menyesuaikan diri dengan kondisi yang mengharuskannya untuk mendapatkan hasil penilaian yang bersih, akurat dan peringkat yang berdasarkan pada jasa individual. Pada titik ini, fungsi penilaian kinerja bersama-sama dengan variabel lainnya, menentukan tingkat pencapaian kinerja organisasi.

Menurut Longenecker dan Gioia (1992) adanya kenyataan bahwa fungsi penilaian kinerja cenderung terpengaruh oleh sistem politik organisasi. Kuatnya peranan pertimbangan-pertimbangan politis dalam proses penilaian kinerja, karena, (1) eksekutif mempertimbangkan dinamika interaksi keseharian mereka dengan para bawahan, (2) hasil proses penilaian formal berbentuk dokumen tertulis yang permanen, dan (3) penilaian format memiliki pengaruh kuat terhadap karir dan kemajuan bawahannya.

Karena pertimbangan-pertimbangan politis eksekutif sering melakukan manipulasi hasil penilaian dengan se-





ngaja dan dilakukan berdasarkan kesadaran yang sistematis. Manipulasi hasil penilaian dapat mengakibatkan hasil pelaporan penilaian cenderung kearah yang positif sehingga melaporkan hasil penilaian yang lebih tinggi dari hasil yang sesungguhnya, atau sebaliknya, kinerja karyawan dinilai lebih rendah dari kinerjanya yang sesungguhnya.

Pentingnya fungsi penilaian kinerja dalam hal meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan, tidak begitu saja membuat fungsi ini bekerja dengan baik. Moss (Lamont, 1999) menyatakan bahwa kenyataan pahit yang dialami oleh organisasi umumnya adalah bahwa banyak organisasi yang telah melaksanakan fungsi penilaian kinerja selama bertahun-tahun, dan masih berusaha keras untuk melaksanakannya dengan benar. Untuk itu diperlukan tujuan yang jelas, sistem yang baik dan manajer yang efektif, yang secara keseluruhan saling melengkapi agar fungsi penilaian kinerja dapat bekerja dengan baik.

Penilaian kinerja merupakan alat untuk meningkatkan kinerja organisasi, agar aktivitas ini dapat berfungsi dengan efektif, karena ini bukanlah sebuah pekerjaan yang sederhana.

2.2. Unjuk Kerja dan Kinerja

Kinerja merupakan hasil menyeluruh dari apa yang sudah dilakukan seorang pegawai terhadap pekerjaan dalam kurun waktu tertentu. Sedangkan unjuk kerja merupakan penilaian seorang pegawai terhadap pekerjaan tertentu yang lebih spesifik. Penilaian unjuk kerja merupakan salah satu teknik atau jenis dari penilaian otentik. Penilaian unjuk kerja merupakan suatu bentuk penilaian otentik yang meminta pegawai atau karyawan untuk mendemonstrasi-



kan dan mengaplikasikan pengetahuan ke dalam berbagai konteks sesuai dengan kriteria yang diinginkan. Penilaian unjuk kerja dapat didefinisikan sebagai penilaian dengan mengamati saat pegawai melakukan aktivitas kerja atau menciptakan suatu hasil karya sesuai dengan tujuan organisasi. Kecakapan yang ditampilkan pegawai adalah variabel yang dijadikan sebagai penilaian. Penilaian terhadap kecakapan pegawai didasarkan pada perbandingan antara unjuk kerja pegawai dengan target yang telah ditetapkan. Proses penilaiannya dilakukan mulai persiapan, pelaksanaan tugas sampai dengan hasil akhir yang dicapainya.

Penilaian kinerja adalah pekerjaan yang meliputi semua proses penilaian pelaksanaan pekerjaan dalam bentuk kegiatan yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja dapat dikatakan sebagai cara untuk mengukur kemampuan pegawai berdasarkan bagaimana pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan spesifikasinya. Penilaian kinerja juga dapat dikatakan sebagai cara untuk menilai performa pegawai secara individual maupun kelompok setelah dilaksanakannya suatu pekerjaan. Penilaian kinerja dapat dilakukan dari berbagai sudut pandang seperti tingkatan, nilai guna, dan keunggulannya.

Penilaian kinerja adalah suatu bentuk tes di mana pegawai diminta untuk melakukan aktivitas khusus di bawah pengawasan penilai yang akan mengobservasi dan membuat keputusan tentang kualitas hasil pekerjaan.

a. Karakteristik penilaian unjuk kerja

Penilaian unjuk kerja mempunyai beberapa ciri yaitu karakteristik dasar dan karakteristik evaluasi. Karakteristik dasar merupakan kemampuan dasar untuk mendemonstrasikan kemampuan dalam aktivitas pekerjaan berdasarkan prose-

dur pekerjaan. Biasanya aktivitas ini mengutamakan ketepatan prosedur daripada hasilnya. Karakteristik evaluasi unjuk kerja biasanya dilakukan jika kinerja yang ada saat ini sudah dianggap berkualitas baik.

Suatu penilaian unjuk kerja dianggap baik jika setidaknya memiliki kriteria berikut:

1. Memiliki daya guna, artinya apakah pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan sudah memadai untuk digeneralisasikan kepada tugas-tugas yang lain. Semakin dapat digeneralisasi tugas-tugas yang diberikan dalam rangka penilaian kinerja maka semakin baik tugas tersebut; yang akhirnya jadi standar.
2. Memiliki keaslian, artinya tugas yang diberikan sudah sering dilakukan dan sering dihadapi oleh pegawai dalam proses kerja sehari-hari;
3. Memiliki banyak kemampuan pengukuran, artinya tugas yang diberikan kepada pegawai yang dinilai sudah mengukur lebih dari satu kemampuan-kemampuan yang diinginkan;
4. Memiliki kemampuan mendidik, artinya tugas yang diberikan merupakan tugas yang hasilnya semakin baik karena adanya usaha menyelesaikan pekerjaan. Jadi tugas yang diberikan adalah tugas-tugas yang relevan dengan yang diajarkan kepada pegawai;
5. Memiliki keadilan, artinya apakah tugas-tugas yang diberikan sudah adil untuk semua pegawai dalam level yang sama;
6. Memiliki kelayakan, artinya apakah penilaian yang diberikan dalam proses penilaian kinerja memang relevan untuk dapat dilaksanakan mengingat adanya keterkaitan dengan aktor-faktor lain seperti waktu, biaya, dan peralatan;

- 
- 
- 
7. Memiliki nilai, artinya apakah penilaian kinerja yang diberikan dapat dinilai dengan akurat dan reliabel, Karena skor pada proses penilaian kinerja merupakan bagian yang paling sensitif.

b. Manfaat penilaian kinerja

Banyak manfaat yang diperoleh dari adanya penilaian kinerja. Melalui penilaian kinerja seorang pegawai dapat berlomba bagi dirinya sendiri daripada dengan orang lain, pegawai dapat tambahan pemahaman tentang apa yang diketahui dan dilakukan, melalui penilaian, pegawai memiliki kesempatan untuk memperbaiki diri terhadap proses dan hasil kerja yang dilakukan.

Beberapa alasan mengapa penilaian kinerja perlu dilakukan pertama, penilaian kinerja akan memberi peluang pimpinan untuk lebih mengenal pegawai. Kedua, pimpinan dapat mengetahui kemampuan setiap pegawai dalam proses penyelesaian pekerjaan. Ketiga, penilaian kinerja pegawai akan memudahkan pimpinan untuk mengamati dan menilai pegawainya, dengan demikian akan diperoleh informasi mengenai bagaimana pegawai berinteraksi dengan lingkungan selama proses kerja. Keempat, memudahkan pimpinan untuk mengetahui kemampuan pegawai yang sulit diketahui atau dideteksi hanya dengan melihat hasil akhir pekerjaan mereka atau hanya melalui tes tertulis yaitu segi keterampilan dan kreativitas.

Penilaian kinerja memiliki beberapa target yang akan dicapai seperti: pertama, peningkatan pengetahuan. Kedua, penerapan penalaran atau aplikasi pengetahuan dalam kontek pemecahan masalah dalam pekerjaan. Ketiga, peningkatan kecakapan pegawai melalui berbagai macam kreasi, komunikasi, dan berkarya dalam proses penyelesaian-

an pekerjaan. Keempat, penilaian kinerja bertujuan juga untuk menggambarkan tentang tingkah laku, minat, nilai, motivasi dan konsep diri pegawai. Sedangkan untuk penilaian- unjuk kerja memiliki beberapa karakteristik yang harus ada dalam penilaian unjuk kerja. Pertama, penilaian unjuk kerja memiliki tujuan yang jelas yaitu mengidentifikasi keputusan yang akan diambil dalam pelaksanaan penilaian unjuk kerja. Kedua, mendata aspek-aspek yang akan diobservasi- dalam unjuk kerja yang akan diamati dan diambil keputusan. Ketiga, mempersiapkan pelatihan atau penata-an yang mendukung pelaksanaan unjuk kerja. Keempat, mengembangkan skoring atau ketentuan penilaian kinerja.

Penilaian kinerja setidaknya memiliki beberapa sifat seperti adanya kriteria ganda, adanya standar kualitas yang telah dispesifikasi, dan adanya penapsiran penilaian. Secara spesifik manfaat penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Manfaat bagi karyawan yang dinilai

Bagi karyawan yang dinilai, penilaian kinerja akan memberikan berbagai keuntungan. Menurut (Rivai dan Basri, 2004 : 58) manfaat penilaian kinerja bagi karyawan adalah:

1. Meningkatkan motivasi;
2. Meningkatkan kepuasan hidup;
3. Adanya kejelasan standar hasil yang diterapkan mereka;-
4. Umpan balik dari kinerja lalu yang kurang akurat dan konstruktif;
5. Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar;
6. Pengembangan tentang pengetahuan dan kelemahan menjadi lebih jelas, membangun kekuatan dan mengu- rangi kelemahan semaksimal mungkin;

- 
- 
- 
7. Adanya kesempatan untuk berkomunikasi ke pimpinan;
 8. Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi;
 9. Kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan dan bagaimana mereka mengatasinya;
 10. Suatu pemahaman jelas dari apa yang diharapkan dan apa yang perlu untuk dilaksanakan guna mencapai harapan;
 11. Adanya pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaan;
 12. Kesempatan untuk mendiskusikan cita-cita dan bimbingan apa pun dorongan atau pelatihan yang diperlukan untuk memenuhi cita-cita karyawan;
 13. Meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan.



2. *Manfaat bagi penilai*



Ada beberapa manfaat pelaksanaan penilaian kinerja bagi penilai yaitu (Rivai dan Basri, 2004:60):

1. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya;
2. Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap;
3. Memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan baik untuk pekerjaan manajer sendiri, maupun pekerjaan dari bawahannya;
4. Identifikasi gagasan untuk peningkatan tentang nilai pribadi;
5. Peningkatan kepuasan kerja;

6. Pemahaman yang lebih baik terhadap karyawan, tentang rasa takut, rasa grogi, harapan, dan aspirasi mereka;
7. Meningkatkan kepuasan kerja baik terhadap karyawan dari para manajer maupun dari para karyawan;
8. Kesempatan untuk menjelaskan tujuan dan prioritas penilai dengan memberikan pandangan yang lebih baik terhadap bagaimana mereka dapat memberikan kontribusi yang lebih besar kepada perusahaan;
9. Meningkatkan rasa harga diri yang kuat diantara manajer dan juga para karyawan, karena telah berhasil mendekatkan ide dari karyawan dengan ide para manajer;
10. Sebagai media untuk mengurangi kesejangan antara sasaran individu dengan sasaran kelompok atau sasaran departemen SDM atau sasaran perusahaan;
11. Kesempatan bagi para manajer untuk menjelaskan pada karyawan apa yang sebenarnya diinginkan oleh perusahaan dari para karyawan sehingga para karyawan dapat mengukur dirinya, menempatkan dirinya, dan berjaya sesuai dengan harapan dari manajer;
12. Sebagai media untuk meningkatkan interpersonal relationship atau hubungan antara pribadi antara karyawan dan manajer;
13. Dapat sebagai sarana meningkatkan motivasi karyawan dengan lebih memusatkan perhatian kepada mereka secara pribadi;
14. Merupakan kesempatan berharga bagi manajer agar dapat menilai kembali apa yang telah dilakukan sehingga ada kemungkinan merevisi target atau menyusun prioritas kembali;
15. Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi atau perubahan tugas karyawan.

3. *Manfaat bagi lembaga (institusi)*

Menurut (Rivai dan Basri, 2004:62) Bagi lembaga (institusi), penilaian kinerja memiliki manfaat sebagai berikut:

1. Perbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan karena:
 - a. Komunikasi menjadi lebih efektif mengenai tujuan perusahaan dan nilai budaya perusahaan;
 - b. Peningkatan rasa kebersamaan dan loyalitas;
 - c. Peningkatan kemampuan dan kemauan manajer untuk menggunakan keterampilan dan keahliannya untuk memotivasi karyawan dan mengembangkan kemauan dan keterampilan karyawan;-
2. Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing karyawan;
3. Meningkatkan kualitas komunikasi;
4. Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan;
5. Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan;
6. Peningkatan segi pengawasan melekat dari setiap kegiatan yang dilakukan oleh setiap karyawan;
7. Harapan dan pandangan jangka panjang dapat dikembangkan;
8. Untuk mengenali lebih jelas pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan;
9. Kemampuan menemukan setiap permasalahan;
10. Sebagai sarana penyampaian pesan bahwa karyawan itu dihargai oleh perusahaan;
11. Budaya perusahaan menjadi mapan. Setiap kelalaian dan ketidakjelasan dalam membina sistem dan prosedur dapat dihindarkan dan kebiasaan yang baik dapat diciptakan dan dipertahankan;

- 
- 
- 
12. Karyawan yang potensil dan memungkinkan untuk menjadi pimpinan perusahaan atau sedikitnya yang dapat dipromosikan menjadi lebih mudah terlihat, mudah diidentifikasi, mudah dikembangkan lebih lanjut, dan memungkinkan peningkatan tanggung jawab secara kuat;
 13. Jika penilaian kinerja ini telah melembaga dan keuntungan yang diperoleh perusahaan menjadi lebih besar, penilaian kinerja akan menjadi salah satu sarana yang paling utama dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Sedangkan pada bagian lain Soelaiman (2007:285) menyatakan manfaat penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Sebagai dasar informasi dan data untuk pengambilan keputusan menaikkan atau menurunkan gaji;
2. Sebagai dasar informasi dan dasar untuk pengambilan keputusan mengenai status karyawan, pemutusan hubungan kerja (PHK), dan lain sebagainya;
3. Sebagai dasar informasi dan data untuk kebijakan promosi;
4. Sebagai dasar informasi dan data untuk penempatan-pe- nempatan karyawan pada tugas-tugas tertentu;
5. Sebagai dasar informasi dan data untuk menilai efektivitas setiap kegiatan yang ada dalam perusahaan;
6. Sebagai dasar informasi dan data untuk memperkirakan kebutuhan akan pelatihan bagi karyawan dalam organisasi;
7. Sebagai dasar informasi dan data untuk mengevaluasi program latihan, efektivitas jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, mekanisme pengawasan mo-

nitoning, kondisi kerja, peralatan-peralatan kerja, dan kemampuan kerja karyawan;

8. Sebagai dasar informasi dan data untuk mengetahui aspek-aspek kompetensi yang masih perlu ditingkatkan oleh karyawan;
9. Sebagai dasar informasi dan data untuk memperbaiki dan mengembangkan deskripsi pekerjaan (*job description*) maupun desain pekerjaan (*job design*);
10. Hasil penilaian kinerja (*performance appraisal*) karya- wan dapat memperbaiki keputusan-keputusan per- sonalia- dan memberi umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

c. Teknik penilaian kinerja

Ada beberapa teknik-teknik umum yang dapat digunakan untuk melakukan penilaian. Teknik-teknik tersebut adalah:

1. Skala rating, dalam proses penilaian ini indikator-indikator yang digunakan dalam penilaian diberikan skala penilaian seperti dari sangat tidak baik sampai sangat baik, dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju atau kriteria lainnya yang dapat dijadikan skala penilaian;
2. Metode daftar cek atau metode ceklis, yaitu metode penilaian yang hanya memberikan tanda pada daftar penilaian yang berupa pernyataan atau pertanyaan;
3. Pertanyaan terbuka, pertanyaan terbuka merupakan alat penilaian yang digunakan untuk mengukur suatu objek penilaian lebih mendalam. Melalui metode ini dapat diperoleh informasi secara jelas tentang proses dan hasil kerja yang sudah dilakukan.



Perlu dipahami bahwa tidak ada satupun alat yang dapat menggumpulkan informasi hasil yang sempurna ketika melakukan penilaian kinerja. Oleh karena itu perlu kiranya dalam penilaian menggabungkan teknik-teknik penilaian yang ada. Sebenarnya ada teknik penilaian kinerja yang lebih modern. Teknik ini lebih menekankan nilai-nilai statistik yang digunakan sebagai dasar keputusan penilaian.

Penilaian kinerja yang baik akan memberikan gambaran dan informasi tentang kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dan sikap setiap pegawai yang dinilai, dan pada umumnya mengukur apa yang hendak diketahui, dipahami, diaplikasikan atau dapat dikuasai oleh pegawai dalam tingkat proses mental yang lebih tinggi. Selain itu penilaian kinerja yang baik akan memberikan kesempurnaan, kesesuaian, kekuatan, kebenaran, keterampilan menggunakan- alat yang dapat dinilai, efisiensi, kecepatan melaksanakan kerja. Serta dalam tatanan yang lebih tinggi penilaian kinerja akan memberikan kemampuan seseorang dalam mengambil keputusan dalam pekerjaan.

Ada beberapa hal yang perlu menjadi perhatian dalam praktek penilaian kinerja. Pertama, ketepatan memilih bahan dan penggunaan alat penilaian. Kedua, ketepatan menentukan langkah-langkah dalam proses penilaian. Ketiga, ketelitian dan keamanan data.

2.3. Kinerja Manajer

Setiap manajer atau pimpinan dalam suatu organisasi memiliki kinerja yang dikenal dengan kinerja manajerial. Kinerja manajerial merupakan hasil aktivitas manajerial yang terkait dengan perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pertanggungjawaban, pembinaan,



dan pengawasan. Kinerja manajerial merupakan seberapa jauh manajer melaksanakan fungsi-fungsi manajemen. Kinerja manajerial dapat diukur dengan mempergunakan beberapa indikator seperti perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, staffing negosiasi, dan representasi.

1. Perencanaan merupakan penentuan kebijakan atau sekumpulan kegiatan yang akan dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu. Perencanaan berfungsi sebagai pedoman dan tata cara pelaksanaan tujuan, kebijakan, prosedur, penganggaran dan program kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan;
2. Investigasi adalah kegiatan pemeriksaan melalui pengumpulan data dan penyampaian informasi sebagai bahan pencatatan, pembuatan laporan, data ini diharapkan dapat mempermudah pelaksanaan penilaian hasil kerja dan analisis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan;
3. Koordinasi, adalah kegiatan yang menyelaraskan tindakan- yang di dalamnya terkandung kegiatan pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainya sebagai upaya sinkronisasi hubungan dan penyesuaian program yang akan dijalankan. Koordinasi juga merupakan proses jalinan kerja sama dengan bagian-bagian lain dalam organisasi melalui tukar-menukar informasi yang dikaitkan dengan penyesuaian program-program kerja;
4. Evaluasi adalah suatu penilaian yang dilakukan oleh pimpinan terhadap rencana yang telah dibuat, dan ditujukan untuk menilai pegawai dan catatan hasil kerja

sehingga hasil penilaian dapat dijadikan dasar sebagai keputusan yang diperlukan;

5. Supervisi, adalah kegiatan penilaian hasil kerja melalui kinerja yang diamati dan dilaporkan serta diarahkan;
6. Staffing, adalah kegiatan administrasi yang terkait dengan memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, menyeleksi pekerjaan baru, menempatkan dan menyampaikan pekerjaan tersebut dalam unit kerja yang dipimpinnya atau unit kerja lain;
7. Negoisasi, adalah upaya untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian, penjualan atau kontrak untuk barang-barang dan jasa;
8. Representasi, yaitu menyampaikan informasi tentang visi, misi, dan kegiatan-kegiatan organisasi dengan menghadiri pertemuan antar lembaga dan instansi terkait serta konsultasi dengan lembaga-lembaga lain;

Seorang manajer harus memiliki kemampuan agar fungsi manajemen yang dikelola olehnya berjalan dan memiliki kinerja baik sesuai dengan visi dan misi organisasi. Menurut Rubin (2001) kemampuan tersebut adalah kemampuan melakukan perencanaan, kemampuan pengorganisasian, kemampuan kepemimpinan, dan kemampuan pengendalian.

1. Kemampuan perencanaan adalah penguasaan manajemen yang dimiliki oleh manajer mencakup proses menentukan tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang harus melakukan, bagaimana cara mengelompokkan tugas-tugas yang ada, siapa yang harus melapor, kepada siapa laporan tersebut harus disampaikan, serta bagaimana keputusan harus dibuat;

- 
- 
- 
2. Kemampuan pengorganisasian adalah kemampuan manajemen yang dimiliki oleh manajer mencakup cara memotivasi bawahan, mempengaruhi individu atau tim dalam bekerja, memiliki cara komunikasi yang efektif kepada semua lini dan bawahan, dan mampu memecahkan segala persoalan yang ditimbulkan oleh pegawai;
 3. Kemampuan kepemimpinan adalah kemampuan manajemen yang dimiliki oleh manajer seperti pemantauan kinerja aktual, kemampuan membandingkan kondisi aktual dengan standar serta melakukan perbaikan bila diperlukan;
 4. Kemampuan pengendalian adalah kemampuan manajemen yang dimiliki oleh manajer mencakup proses mendefinisikan sasaran, menetapkan strategi untuk mencapai sasaran dan melakukan penyusunan rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan pekerjaan;

Dalam bagian lain Handoko (2003:17) menyatakan bahwa manajer adalah setiap orang yang mempunyai tanggung jawab atas bawahan dan sumber daya organisasi lainnya yang dibagi kedalam tiga kelompok yaitu manajer lini pertama, manajer menengah, dan manajer puncak.

1. Manajer lini pertama disebut juga sebagai tingkatan paling rendah dalam suatu organisasi yang memimpin dan mengawasi tenaga-tenaga operasional. Manajer lini sering disebut dengan kepala atau pimpinan (*leader*), kepala unit kerja atau kepala tata usaha;
2. Manajer menengah membawahi dan mengarahkan kegiatan-kegiatan para manajer lainnya dan pegawai



- operasional. Sebutan lain bagi manajer menengah adalah manajer departemen kepala pengawas;
3. Manajer puncak adalah tingkatan yang paling tinggi. Klasifikasi manajer ini terdiri dari sekelompok kecil eksekutif yang bertanggung jawab atas keseluruhan manajemen organisasi.





Bab 3

Penilaian Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia

Penilaian kinerja merupakan tinjauan formal dan evaluasi kinerja individu atau tugas tim (Mondy dan Noe, 2005). dan

Dessler (2003) menyatakan bahwa penilaian kinerja

adalah mengevaluasi kinerja relatif karyawan saat ini atau di masa lalu terhadap standar prestasinya. Penilaian kinerja pegawai juga merupakan metode untuk melakukan

evaluasi dan apresiasi terhadap kinerja pegawai. Tujuan utama proses penilaian kinerja pegawai adalah:

1. Melakukan evaluasi penilaian yang dilakukan dengan membandingkan setiap individu pegawai.
2. Pengembangan kualitas kinerja setiap individu baik pengembangan yang bersifat berasal dari diri pegawai atau dorongan langsung dari pihak lembaga.
3. Menjaga kinerja yang baik yang sudah ada dan meningkatkan kinerja sesuai dengan sistem yang ditetapkan oleh lembaga.
4. Tersedianya dokumentasi penting yang terkait dengan keputusan-keputusan sumber daya manusia di masa yang akan datang ataupun terdokumentasinya kebijakan yang langsung menyangkut setiap individu karyawan-.

3.1. Metode Penilaian Kinerja

Untuk menilai kinerja, kita dapat menggunakan beberapa metode yang sering digunakan dalam penilaian kinerja. Beberapa metode yang sering digunakan adalah:

1. Metode *rating scale*, metode ini menggunakan skala rating untuk mengukur faktor-faktor yang terkait dengan kinerja. Skala yang digunakan adalah skala likert- misalnya skala 1 sampai 5. Skala ini biasanya mengukur berdasarkan kriteria tertentu terhadap suatu pernyataan atau pertanyaan misalnya kriteria sangat buruk sampai sangat baik, sangat tidak penting sampai sangat penting.
2. Metode *ranking*, metode ini umumnya dilakukan dengan cara penilai memposisikan seluruh pegawai dalam satu kelompok sesuai dengan peringkat yang disusun berdasarkan kinerja seluruh pegawai. Pegawai yang memiliki kinerja terbaik akan diberi peringkat paling tinggi dan pekerja yang paling buruk prestasinya akan diletakkan pada peringkat paling bawah.
3. Metode *critical incidents*, metode ini bekerja berdasarkan catatan-catatan yang dilakukan oleh penilai. Misalnya penilai mencatat secara cermat apa saja pencapaian terbaik dan terburuk yang telah dicapai seorang pegawai. Catatan penting penilai harus diarahkan pada tindakan atau perilaku kerja yang sangat positif maupun negatif selama periode penilaian.
4. Metode *essay*, metode ini menekankan pada deskripsi atau pemaparan penilai terhadap suatu objek penilaian yang memuat kelemahan dan kekuatan pegawai, kinerja- pegawai pada masa lalu, potensi yang dimiliki pegawai, serta catatan khusus lainnya yang terkait dengan kualitas pegawai. Perlu diingat bahwa metode ini



cenderung lebih menekankan perhatian pada perilaku ekstrim pegawai daripada kinerja pekerjaan rutin yang mereka lakukan. Oleh karena itu metode penilaian ini memerlukan kemampuan khusus penilai dalam menulis catatan-catatan serta mengkategorikannya sesuai dengan kebutuhan penilaian.

5. Metode *work standard*, metode ini menekankan pada perbandingan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah ditetapkan atau dengan standar output yang diharapkan. Standar yang digunakan mencerminkan output normal dari seorang pekerja yang memiliki prestasi rata-rata, yang melakukan pekerjaan pada kecepatan atau kondisi normal. Standar yang diberlakukan perlu dipahami oleh setiap pegawai agar hasil penilaian memiliki tingkat objektivitas yang tinggi.
6. Metode *forced distribution*, metode ini dilakukan dengan cara penilai harus menyertakan individu ke dalam kelompok kerja yang termasuk dalam kategori kinerja tertentu. Misalnya 15% terbaik ditempatkan ke dalam kategori tertinggi, 25% terbaik berikutnya ke dalam kategori dibawahnya, 50% berikutnya kedalam kategori menengah, dan 10% sisanya ke dalam kategori terendah.
7. Metode *behaviourally Anchored rating scale* (BARS), metode ini dilakukan dengan cara penilai melakukan penilaian pegawai berdasarkan beberapa kriteria perilaku kerja yang mencerminkan dimensi atau indikator kinerja. Dalam prakteknya metode ini menggunakan skala penilaian tertentu misalnya bila pegawai memberikan hasil kerja yang sangat memuaskan diberi nilai 10 dan jika pegawai memberikan kinerja yang tidak memuaskan diberi nilai 1.

3.2. Faktor-faktor yang Diperhatikan dalam Penilaian Prestasi Kerja Pegawai

Ada beberapa faktor yang perlu menjadi perhatian ketika melakukan penilaian kinerja. Faktor-faktor tersebut adalah kemampuan teknis dan kemampuan manajerial pegawai. Kemampuan teknis adalah kemampuan yang dimiliki pegawai secara personal. Keterampilan ini biasanya terkait dengan penguasaan teknis sesuai dengan posisi dan fungsi seorang pegawai dalam suatu pekerjaan. Seorang pegawai juga perlu memiliki kemampuan manajerial. Kemampuan manajerial adalah kemampuan tambahan yang harus dimiliki pegawai, seperti kemampuan membuat perencanaan, kemampuan mengatur pekerjaan, kemampuan menyediakan sarana pendukung dalam rangka penunjang pekerjaan.

3.3. Kriteria Penilaian Kinerja

Dalam menilai kinerja pegawai ada beberapa kriteria yang perlu dijadikan bahan pertimbangan agar penilaian yang dilakukan memberikan nilai atau manfaat terbaik bagi lembaga seperti relevansi, reliabel, akseptabel, sensitif, dan praktis. Suatu penilaian kinerja dikatakan memiliki relevansi jika penilaian kinerja yang akan dilakukan sesuai dengan objek pekerjaan pegawai. Suatu penilaian dikatakan reliabel jika apa yang diukur dalam penilaian kinerja memang benar-benar mampu mengukur apa yang akan diukur. Suatu penilaian kinerja dikatakan akseptabel jika penilaian kinerja yang akan dilakukan dapat diterima secara luas oleh pegawai yang bersangkutan dan sesuai dengan kemampuan atau prestasi kerja yang dilakukan. Suatu penilaian dikatakan sensitif jika penilaian kinerja



yang akan dilakukan cukup sensitif karena penilaian yang akan dilakukan mampu membedakan antara pegawai yang memiliki tingkat efektivitas tinggi atau tidak. Suatu penilaian kinerja dikatakan praktis jika penilaian dapat dilakukan dengan mudah dan memiliki waktu proses penyelesaian yang singkat. Selain kriteria tersebut perlu juga dipikirkan alternatif solusi bagi pegawai yang memiliki hasil penilaian yang rendah melalui identifikasi potensi lain yang dimiliki oleh pegawai dengan kinerja rendah. Melalui potensi yang dimiliki diharapkan akan terbentuk keahlian baru.

3.4. Hambatan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja pegawai tidak dapat dilakukan sepenuhnya secara sempurna. Banyak hambatan yang membuat hasil penilaian kinerja tidak sempurna seperti:

1. Rendahnya tingkat objektivitas, rendahnya tingkat objektivitas terjadi akibat adanya kesulitan yang tinggi dalam mengukur faktor-faktor yang terkait dengan kinerja.
2. Adanya *hallo error*, hal ini terjadi jika penilai mempersepsikan suatu faktor sebagai kriteria yang paling penting dan memberikan penilaian umum baik atau buruk berdasarkan faktor yang tunggal.
3. Adanya kelonggaran atau terlalu ketat, hal ini terjadi jika penilai terlalu longgar atau terlalu ketat memberikan penilaian. Penilaian dikatakan terlalu longgar jika penilai memiliki kecenderungan memberikan nilai tinggi kepada yang tidak memiliki hal nilai yang tinggi. Penilai dikatakan terlalu ketat jika penilai memiliki kecenderungan memberikan nilai yang kritis atau terlalu rendah kepada seseorang padahal orang tersebut memiliki kinerja yang tinggi.



4. Kecenderungan memberikan penilaian netral, kecenderungan memberikan nilai netral terjadi jika penilai memberikan nilai rata-rata pekerja berada di tengah-tengah skala penilaian. Hal ini umumnya terjadi sebagai upaya untuk menghindari adanya penolakan hasil penilaian.
5. Kecenderungan hadirnya nilai perilaku baru yang bias, hal ini terjadi jika perilaku atau kinerja yang paling akhir akan lebih mudah diingat daripada perilaku lam- pau. Penilai cenderung lebih banyak menilai kinerja yang tampak menjelang atau pada saat proses penilai- an dilakukan.
6. Adanya bias pribadi penilai, penilai bisa saja memiliki bias yang berkaitan dengan karakteristik pribadi pekerja seperti suku, agama, jenis kelamin, atau usia. Meskipun ada peraturan atau undang-undang yang melindungi pekerja terhadap diskriminasi, diskrimi- nasi tetap menjadi masalah dalam penilaian kinerja.

3.5. Solusi Mengatasi Hambatan Penilaian Kinerja

Hadirnya hambatan dalam penilaian kinerja perlu diatasi secara tepat. Jika hambatan kinerja hadir dalam proses pelaksanaan penilaian kinerja sebaiknya dilakukan kajian secara mendalam terhadap permasalahan yang terjadi di dalam lembaga sehingga dalam menentukan solusi lembaga dapat meminimalisasi kesalahan. Langkah-langkah yang dapat digunakan untuk mengatasi hambatan penilai- an kinerja adalah:

1. Melakukan pemetaan terhadap masalah yang akan timbul;

- 
- 
- 
2. Melakukan kajian mendalam terhadap potensi masalah dengan cara mempelajari dan memahami potensi masalah yang ada;
 3. Menggunakan perangkat penilaian yang memiliki kesesuaian yang tinggi;
 4. Melakukan simulasi penilaian;
 5. Melakukan kajian hasil simulasi dan merevisi perangkat penilaian sebelum digunakan dalam penilaian sesungguhnya;
 6. Menguji tingkat validitas dan reliabilitas alat penilaian;
 7. Lakukan pemeriksaan sebelum melakukan pengolahan data hasil penilaian.



Bab 4

Penilaian Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia pada Lembaga Pendidikan Tinggi

4.1. Tinjauan Penilaian Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia pada Lembaga Pendidikan Tinggi

Penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia pada lembaga pendidikan tinggi secara umum memiliki tujuan yang sama yaitu untuk mendapatkan informasi yang dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan dalam pencapaian tujuan organisasi lembaga pendidikan tinggi.

Tujuan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia pada lembaga pendidikan tinggi secara strategis terkait dengan kepatuhan dan keterhandalan serta konsistensi terhadap ketentuan perundang-undangan yang berlaku baik secara internal maupun eksternal organisasi. Secara eksternal akan terkait dengan perundang-undangan, seluruh kebijakan, panduan, dan ketentuan yang diterbitkan oleh pemerintah. Secara internal akan terkait dengan seluruh kebijakan internal, panduan, instruksi, sistem dan prosedur internal organisasi lembaga pendidikan tinggi.

Secara operasional penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia pada lembaga pendidikan tinggi bertujuan untuk memastikan organisasi dalam mencapai tujuannya mampu meminimalisasi resiko yang timbul atau tidak,

mengevaluasi sistem manajemen sumber daya manusia yang diterapkan sehingga pengendalian manajemen dapat berjalan lebih efektif dan efisien, serta mampu memastikan operasional lembaga pendidikan tinggi berjalan lebih efektif dan efisien.

Penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia secara khusus memiliki manfaat bagi lembaga pendidikan tinggi seperti:

1. Bagi manajemen hasil penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia yang dilakukan akan memberikan manfaat untuk mendapatkan gambaran kondisi dan permasalahan organisasi, mengambil keputusan atau tindakan perbaikan yang diperlukan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi lembaga pendidikan tinggi;
2. Bagi *stakeholder* hasil penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia dapat dimanfaatkan untuk menilai manajemen dalam menjalankan organisasi terkait dengan pencapaian sasaran organisasi khususnya terkait dengan investasi yang sudah dikeluarkan oleh lembaga pendidikan tinggi sebagai upaya untuk tumbuh dan berkembang;
3. Bagi pemerintah hasil penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia dapat digunakan sebagai pengawasan dan penyusunan regulasi yang terkait dengan lembaga pendidikan tinggi;
4. Bagi lembaga pendidikan tinggi hasil penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia yang dilakukan bermanfaat sebagai upaya pemahaman mengenai operasional manajemen sumber daya manusia pada lembaga pendidikan tinggi secara fungsional maupun komprehensif.

- 
- 
- 
5. Bagi pegawai hasil penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia yang dilakukan bermanfaat untuk mengetahui permasalahan yang ada dalam lingkup pekerjaan, mengetahui ketaatan terhadap ketentuan atau kebijakan internal organisasi, dan memperoleh rekomendasi perbaikan atas permasalahan yang ada.

4.2. Ruang Lingkup Penilaian Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia pada Lembaga Pendidikan Tinggi



Ruang lingkup penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia pada lembaga pendidikan tinggi umumnya sangat terbatas, hanya mencakup pengujian dan evaluasi terhadap kecukupan efektivitas sistem pengendalian intern organisasi dan kualitas manajemen dalam melaksanakan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Ruang lingkup tugas penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia seperti dijelaskan pada internal penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia ini, mencakup tugas penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia yang harus dilaksanakan. Hal ini cukup diketahui, akan tetapi biasanya manajemen memberikan pengarahan secara umum mengenai ruang lingkup pekerjaan dan kegiatan yang akan diperiksa/dinilai. Maksud penelaahan atas kecukupan pengendalian intern (*internal control*) adalah untuk memastikan apakah sistem yang dibuat dapat memberikan keyakinan bahwa tujuan dan sasaran organisasi dapat dicapai secara efisien dan efektif. Maksud penelaahan atas efektivitas sistem pengendalian intern adalah untuk memastikan bahwa sistem itu berfungsi seperti yang diharapkan.

Tujuan utama pengendalian intern adalah untuk menjamin, kepercayaan dan integritas terhadap informasi, ditaatinya kebijakan-kebijakan, rencana-rencana, prosedur-prosedur, ketentuan-ketentuan, dan peraturan-peraturan yang berlaku, perlindungan atas harta organisasi, penggunaan sumber-sumber daya secara efektif dan efisien. Pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan atas kegiatan usaha atau program-program organisasi.

1. Tingkat kepercayaan dan integritas informasi
Tim penilai kinerja manajemen sumber daya manusia pada lembaga pendidikan tinggi harus menelaah tingkat kepercayaan, integritas informasi keuangan maupun operasional, sarana serta cara-cara yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, menggolongkan dan melaporkan informasi tersebut. Sistem informasi menyediakan data untuk pengambilan keputusan, pengendalian dan kebutuhan pihak ekstern. Oleh karena itu, Tim penilai kinerja manajemen sumber daya manusia harus memeriksa kelayakan sistem informasi dan memastikan apakah:
 - a. Laporan dan catatan terkait kegiatan manajemen sumber daya manusia dan keuangan benar-benar akurat, dapat dipercaya, tepat waktu, lengkap dan berguna.
 - b. Kecukupan dan efektivitas dokumen terhadap pen- catatan dan pelaporan.
2. Taat azas terhadap kebijakan, rencana, dan prosedur manajemen yang berlaku.
3. Perlindungan atas aset sumber daya manajemen organisasi.
Tim penilai kinerja manajemen sumber daya manusia pada lembaga pendidikan tinggi harus memiliki me-

tode untuk melindungi aset sumber daya manajemen organisasi dan sedapat mungkin memiliki bukti-bukti yang kuat terhadap aset-aset tersebut.

- a. Tim penilai kinerja manajemen sumber daya manusia harus memiliki metode yang dipergunakan untuk melindungi aset organisasi dari segala bentuk kerugian seperti pencurian, kebakaran, kebanciran, dan lain-lain.
 - b. Tim penilai kinerja manajemen sumber daya manusia dalam menguji kebenaran ada tidaknya aset organisasi haruslah mempergunakan prosedur penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia.
4. Penggunaan sumber-sumber daya secara efisien dan efektif
- a. Tim penilai kinerja manajemen sumber daya manusia harus menilai tingkat efektif dan efisiensi penggunaan sumber daya yang ada. Di samping itu, manajemen bertanggung jawab menyusun suatu standar kegiatan usaha untuk mengukur kegiatan penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien. Tim penilai kinerja manajemen sumber daya manusia bertanggung jawab terhadap standar kegiatan usaha untuk mengukur tingkat efektif dan efisiensi, standar kegiatan yang dibuat dapat dimengerti dan dapat dicapai, penyimpangan dari standar kegiatan usaha itu diketahui, dianalisis, dan dibicarakan dengan mereka yang bertanggung jawab untuk tindakan perbaikan.
 - b. Tim penilai kinerja manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan tingkat efektivitas dan efisiensi penggunaan sumber-sumber data harus mengetahui kondisi-kondisi berikut:

1. Fasilitas yang tidak dipergunakan secara maksimal;
 2. Pekerjaan yang tidak produktif;
 3. Prosedur-prosedur dengan biaya yang tidak dapat diterima akal sehat;
 4. Kelebihan atau kekurangan staf;
- c. Pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan atas kegiatan usaha atau program organisasi. Tim penilai kinerja manajemen sumber daya manusia harus menguji setiap kegiatan atau program untuk memastikan apakah hasil-hasil yang dicapai konsisten dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan, dan apakah kegiatan usaha atau program-program yang dilakukan sesuai dengan yang direncanakan.

4.3. Aktivitas Penilaian Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia pada Lembaga Pendidikan Tinggi

Aktivitas penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia pada lembaga pendidikan tinggi adalah aktivitas yang membutuhkan energi, waktu, dan biaya yang tidak sedikit. Penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia yang dilakukan harus memiliki perencanaan yang matang sehingga dapat memberikan hasil yang maksimal dan memberikan manfaat besar bagi lembaga pendidikan tinggi pada saat ini maupun dimasa mendatang.

Aktivitas penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia pada lembaga pendidikan tinggi terdiri dari aktivitas pra penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia, pelaksanaan penilaian kinerja manajemen sumber daya

manusia, dan tahap setelah penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia. Aktivitas penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia secara umum dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.1 Aktivitas Penilaian Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia pada Lembaga Pendidikan Tinggi

No.	Tahapan Penilaian Kinerja	Aktivitas Utama
1.	Persiapan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia pada lembaga pendidikan tinggi.	<ul style="list-style-type: none"> - Perumusan tujuan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia. - Pembatasan lingkup penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia. - Pembentukan team. - Pembentukan jadwal penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia. - Penentuan metode penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia. - Penentuan pendekatan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia.
2.	Proses penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia pada lembaga pendidikan tinggi.	<ul style="list-style-type: none"> - Pemeriksaan kelengkapan dokumen. - Analisis dokumen. - Mempelajari prosedur yang ada. - Melakukan pengamatan terhadap aktivitas yang ada. - Melakukan wawancara penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia. - Membandingkan aktivitas dengan prosedur yang ada. - Menemukan bukti-bukti terkait dengan objek penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia.



No	Tahapan Penilaian Kinerja	Aktivitas Utama
3.	Setelah penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia pada lembaga pendidikan tinggi.	<ul style="list-style-type: none">- Penyusunan laporan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia.- Diskusi hasil penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia.- Perbaiki-perbaiki hasil penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia.- Penyusunan rekomendasi.

Secara khusus aktivitas penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia pada lembaga pendidikan tinggi terdiri dari tiga bagian utama yaitu:

1. Tahap pra penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia pada lembaga pendidikan tinggi.
Tahap ini dikenal juga dengan perencanaan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia. Tahap pra penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang berhubungan dengan beberapa hal seperti berikut:
 - a. Perumusan tujuan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia.
Perumusan tujuan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia pada lembaga pendidikan tinggi merupakan penentuan secara spesifik latar belakang mengapa penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia diperlukan dapat dijabarkan dengan jelas. Perumusan tujuan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia berhubungan juga dengan sumber daya yang dimiliki lembaga pendidikan tinggi seperti sumber daya keuangan, sumber daya manusia yang melaksanakan kegiatan-

an, dan jangka waktu pelaksanaan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia.

- b. Penentuan batasan atau ruang lingkup penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia. Adanya keterbatasan sumber daya yang dimiliki oleh lembaga pendidikan tinggi menuntut batasan atau ruang lingkup pelaksanaan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia. Batasan atau ruang lingkup penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia yang dilakukan harus mengacu pada pencapaian tujuan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia. Penentuan batasan atau ruang lingkup perlu dilakukan karena pada dasarnya manajemen menginginkan pelaksanaan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia dilakukan secara menyeluruh. Pelaksanaan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia yang menyeluruh dalam lembaga pendidikan tinggi hampir jarang sekali dilakukan sehingga penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia harus membuat skala prioritas batasan ruang lingkup kegiatan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan.

- c. Pembentukan tim kerja.

Penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia pada lembaga pendidikan tinggi menuntut ketersediaan personal yang memiliki pengetahuan yang tinggi tentang sumber daya manusia khususnya pada lembaga pendidikan tinggi. Personal yang ada harus bekerja dalam tim kerja. Tim harus bekerja berdasarkan ketentuan-ketentuan yang sudah disepakati bersama antara manajemen

lembaga pendidikan tinggi dan tim penilai kinerja manajemen sumber daya manusia.

- d. Penyusunan jadwal kegiatan penilaian kinerja manajemen- sumber daya manusia.

Tim yang terbentuk harus membuat jadwal kegiatan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia berdasarkan target waktu yang telah ditetapkan. Jadwal kegiatan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia juga dapat dibentuk berdasarkan kesiapan tim. Dalam pembuatan jadwal kegiatan perlu dibuat juga waktu tenggang yang berfungsi untukantisipasi waktu ketersediaan data. Penyusunan jadwal penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia harus memperhatikan minimalisasi penggunaan waktu dalam penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia sehingga kegiatan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia tidak mengganggu pekerjaan rutin. Jadwal penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia harus disusun secara rinci dan disepakati oleh Tim penilai kinerja manajemen sumber daya manusia dan manajemen sehingga masing-masing pihak yang terlibat dapat melakukan kerja sama yang baik berdasarkan batasan waktu yang telah ditetapkan. Ketidaksesuaian jadwal kegiatan biasanya akan berakibat pada lemahnya kualitas hasil penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia.

- e. Penentuan pendekatan atau metode penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia. Penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia pada lembaga pendidikan tinggi memiliki ber-



bagai macam pendekatan atau metode. Manajemen dan team penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia perlu merumuskan pendekatan atau metode yang paling sesuai untuk digunakan dalam proses penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia. Penggunaan pendekatan atau metode penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia perlu memperhatikan jumlah personal dalam Tim penilai kinerja manajemen sumber daya manusia dan dukungan sumber daya yang dimiliki oleh lembaga.

- f. Tahap penilaian pendahuluan kinerja manajemen sumber daya manusia.

Tahap penilaian pendahuluan kinerja manajemen sumber daya manusia perlu dilakukan pada tahap pra penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia. Kegiatan ini bertujuan untuk mengumpulkan informasi awal yang terkait dengan manajemen sumber daya manusia pada lembaga pendidikan tinggi. Penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia pada tahap pendahuluan dapat dilakukan dengan melakukan kunjungan, mempelajari proses-manajemen, observasi dan kegiatan lainnya. Kegiatan penilaian pendahuluan kinerja manajemen sumber daya manusia adalah bagian yang sangat penting terutama bagi penilaian eksternal kinerja manajemen sumber daya manusia. Kegiatan penilaian pendahuluan kinerja manajemen sumber daya manusia biasanya terkait dengan karakteristik lembaga, proses manajemen lembaga, peraturan perundang-undangan yang terkait, prosedur dan kebijakan internal, serta do-



kumen lainnya yang mendukung dalam proses kegiatan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia. Melalui penilaian pendahuluan kinerja manajemen sumber daya manusia diharapkan akan memberikan manfaat terhadap perumusan tujuan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia yang lebih spesifik, tersedianya informasi kegiatan yang menjadi sasaran proses penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia, temuan sementara terkait dengan objek-objek penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia yang harus dipecahkan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan, serta bukti-bukti yang diperlukan atau di dalam pada proses penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia.

2. Tahap pelaksanaan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia pada lembaga pendidikan tinggi. Tahap ini merupakan tahap penting yang menjadi fokus dalam keseluruhan aktivitas penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia. Beberapa kegiatan Tim penilai kinerja manajemen sumber daya manusia akan terkait dengan:
 - a. Pemeriksaan kelengkapan dokumen.
Aktivitas ini bertujuan untuk melakukan pemeriksaan terhadap dokumen-dokumen pendukung kegiatan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia agar pelaksanaan kegiatan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia berjalan dengan efektif dan efisien.
 - b. Analisis dokumen.
Analisis dokumen merupakan kegiatan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia untuk



mempelajari dokumen yang sesuai dengan objek dan tujuan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia. Analisis dokumen pada tahap ini dilakukan sangat mendalam dan memungkinkan dilakukan kajian terhadap dokumen yang berasal dari laporan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia sebelumnya jika ada atau dokumen-dokumen dari luar organisasi yang terkait dengan objek penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia.

- c. Mempelajari prosedur yang ada.
Kegiatan ini bertujuan untuk memahami sistem dan prosedur yang telah dimiliki oleh lembaga dan melakukan pengecekan ketersediaan sistem dan prosedur yang terkait dengan komponen-komponen penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia.
- d. Melakukan pengamatan terhadap aktivitas yang ada.
Kegiatan ini menitikberatkan pada pengamatan terhadap proses aktivitas yang dijalankan organisasi oleh setiap personal dalam organisasi terutama bagian yang menjadi objek penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia.
- e. Melakukan wawancara dengan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia.
Kegiatan wawancara dilakukan untuk mendapatkan kejelasan informasi dan melakukan klarifikasi terhadap hal-hal yang telah digariskan dan dilaksanakan.
- f. Melakukan perbandingan aktivitas.
Kegiatan ini menitikberatkan pada perbandingan aktivitas serta mempelajari kesesuaian sistem dan



prosedur yang ada dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku dalam organisasi yang terkait dengan undang-undang atau peraturan maupun kebijakan dalam organisasi secara keseluruhan atau yang terbatas pada objek penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia, dan melakukan perbandingan dengan standar yang berlaku secara umum dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia pada lembaga pendidikan tinggi. Pada bagian ini Tim penilai kinerja manajemen sumber daya manusia juga melakukan serangkaian kriteria khusus yang dikembangkan sesuai dengan tujuan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia, yang dikembangkan bersama antara penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia berdasar pengalamannya dan manajemen sesuai dengan tujuan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia yang telah ditetapkan.

g. Melakukan pencarian bukti-bukti.

Kegiatan ini bertujuan untuk mencari fakta-fakta dan informasi pendukung yang digunakan dalam pembuatan kesimpulan dan rekomendasi.

Berkaitan dengan kegiatan-kegiatan tersebut di atas Tim penilai kinerja manajemen sumber daya manusia harus mampu menganalisis dan menemukan fakta-fakta terkait dengan informasi yang cukup, valid, dan reliabel, karena fakta-fakta tersebut akan digunakan sebagai dasar bukti dan kesimpulan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia yang sedang dilakukan. Informasi dikatakan cukup jika memadai sebagai dasar pembuatan kesimpulan, dikatakan valid jika diperoleh dari sumber yang dipercaya, dikatakan

reliabel jika memiliki keterhandalan. Aktivitas penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia tersebut dapat dilakukan secara simultan atau dilakukan secara bertahap. Perlu diingat bahwa tahap pelaksanaan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia dilakukan harus sesuai dengan ruang lingkup dan tujuan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia. Proses penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia juga harus dilakukan secara jelas dan transparan sehingga informasi yang berkaitan dengan pelaksanaan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia akan menjadi perhatian dan bermanfaat bagi para *stakeholder*.

3. Tahap setelah penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia.

Tahap setelah penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia merupakan bagian akhir kegiatan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia. Dalam tahap ini, aktivitas yang dilakukan antara lain:

- a. Menyusun laporan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia sesuai dengan format laporan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia yang telah ditentukan sebelumnya. Format laporan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia harus disajikan secara jelas dengan urutan-urutan tahapan yang dapat disajikan secara terstruktur sesuai dengan informasi yang diperoleh selama tahapan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia, atau disajikan sesuai dengan kebutuhan pengguna laporan. Laporan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia harus berisi kesimpulan penilaian kinerja manaje-



men sumber daya manusia tentang elemen-elemen atas tujuan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia dan rekomendasi yang diberikan untuk memperbaiki berbagai kekurangan yang terjadi serta rencana tindak lanjut dalam mengaplikasikan rekomendasi yang diberikan.

- b. Melakukan diskusi, laporan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia dapat menjadi bahan diskusi untuk menyusun rencana tindak lanjut atau rekomendasi atas temuan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia. Rencana tindak lanjut hendaknya merupakan pernyataan komitmen manajemen sebagai upaya meningkatkan atau melakukan memperbaiki terhadap kelemahan yang ada dan menjadi temuan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia. Dalam rencana tindak lanjut. Perlu diingat bahwa Tim penilai kinerja- manajemen sumber daya manusia tidak memiliki kewenangan untuk memaksa atau menuntut manajemen terhadap rekomendasi yang diberikan. Tetapi Tim penilai kinerja manajemen sumber daya manusia memiliki kewajiban untuk memberi penjelasan yang cukup memadai mengenai konsekuensi dari rekomendasi yang disampaikan berupa manfaat atau keuntungan yang akan diperoleh lembaga pendidikan tinggi bila rekomendasi tersebut dilaksanakan dan apa kerugian atau risiko yang mungkin terjadi apabila rekomendasi perbaikan- tidak dilakukan. Sebagai upaya meningkatkan komitmen terhadap pelaksanaan rekomendasi dan tindak lanjut atas temuan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia, penyusunan



rencana tindak lanjut tidak hanya dilakukan oleh penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia, tetapi dapat dilakukan bersama-sama dengan manajemen dan juga objek atau pihak yang dievaluasi.





Bab 5

Model Penilaian Sumber Daya Manusia pada Komponen Sentralisasi Administrasi Lembaga Pendidikan Tinggi

Penilaian sumber daya manusia pada komponen sentralisasi administrasi lembaga pendidikan tinggi secara umum terkait dengan kinerja bagian perencanaan sumber daya manusia, kinerja bagian analisis jabatan, kinerja bagian perekrutan sumber daya manusia, penilaian proses seleksi pegawai, penilaian kinerja bagian pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, penilaian kinerja bagian manajemen karir, penilaian kinerja bagian manajemen sumber daya manusia, dan penilaian kinerja bagian kompensasi sumber daya manusia.

5.1. Penilaian Kinerja Bagian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Cascio (1991) menyatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah sekumpulan kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi usaha yang akan datang dan permintaan lingkungan pada organisasi untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia yang diciptakan oleh keadaan. Perencanaan sumber daya manusia juga dapat dikatakan sebagai proses meramalkan kebutuhan akan sumber daya manusia dari suatu organisasi untuk waktu yang akan da-

tang agar langkah-langkah dapat di ambil untuk menjamin bahwa kebutuhan sumber daya manusia dapat dipenuhi.

Beberapa indikator kunci yang dapat digunakan dalam penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia fungsi perencanaan sumber daya manusia pada lembaga pendidikan tinggi adalah:

- a. Pengukuran (*Strengths Weaknesses Opportunities and Threats* (SWOT) sumber daya manusia yang ada pada lembaga pendidikan tinggi;
- b. Menerapkan beberapa metode pengukuran dan teknik peramalan dalam perencanaan sumber daya manusia pada lembaga pendidikan tinggi;
- c. Penerapan sistem informasi sumber daya manusia yang ada pada lembaga pendidikan tinggi;
- d. Rencana investasi sumber daya manusia yang dikembangkan pada lembaga pendidikan tinggi;
- e. Penerapan pendidikan pelatihan dan pengembangan pada lembaga pendidikan tinggi;
- f. Rencana suksesi dan program penempatan yang ada pada lembaga pendidikan tinggi;

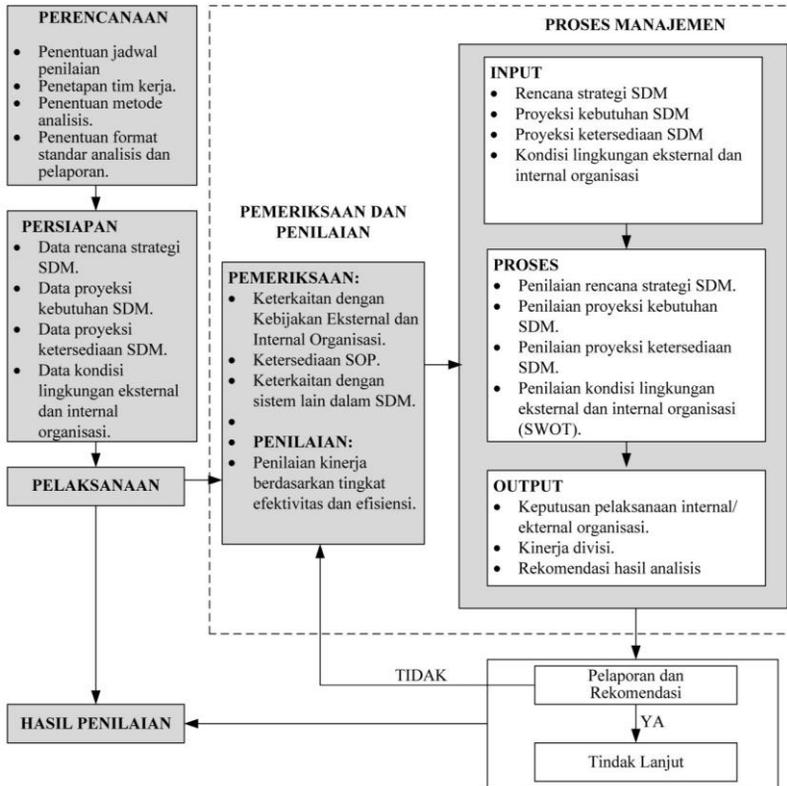
Terkait dengan hal-hal tersebut maka dalam penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia pada bagian perencanaan sumber daya manusia, tim penilai kinerja manajemen sumber daya manusia dapat menggunakan lembar-an penilaian berikut:

Tabel 5.1. Analisis SWOT

No.	Indikator Kunci	Uraian	Keterangan
1.	<i>Strengths</i> (kekuatan)	(Contoh) - Memiliki keahlian manajemen yang baik. - Latar belakang pendidikan telah sesuai dengan penempatan kerja.
2.	<i>Weaknesses</i> (kelemahan)	(Contoh) - Kurang memahami teknologi informasi. - Pelatihan masih sangat sedikit.
3.	<i>Opportunities</i> (peluang)	(Contoh) - Memiliki sumber daya manusia yang cepat belajar.
4.	<i>Threats</i> (ancaman)	(Contoh) - Kebutuhan yang tinggi terhadap SDM lembaga pendidikan tinggi.

Secara visual proses penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia pada bagian perencanaan sumber daya manusia di lembaga pendidikan tinggi dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 5.1. Proses Penilaian Kinerja Bagian Perencanaan



Gambar 5.1. tersebut menjelaskan bahwa penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia bagian perencanaan dan pengadaan sumber daya manusia pada lembaga pendidikan tinggi setidaknya terdiri dari empat tahapan. Tahap pertama perencanaan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia, tahap kedua persiapan penilaian

kinerja manajemen sumber daya manusia, tahap ketiga pelaksanaan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia, dan tahap keempat hasil penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia.

Tahap perencanaan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia umumnya terdiri dari penentuan jadwal penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia, penentuan metode analisis, dan penentuan format standar analisis dan pelaporan. Tahap persiapan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia yang dilakukan dalam penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia bagian perencanaan dan pengadaan sumber daya manusia merupakan tahap pengumpulan data. Pada tahap ini data-data yang harus disediakan terdiri dari data rencana strategi sumber daya manusia, data proyeksi kebutuhan sumber daya manusia, data proyeksi ketersediaan sumber daya manusia, serta data lingkungan eksternal dan internal organisasi yang terkait dengan sumber daya manusia. Yang dimaksud dengan data lingkungan internal adalah data yang terkait dengan ketersediaan sumber daya manusia yang memiliki spesifikasi keahlian dari dalam organisasi. Sedangkan data lingkungan eksternal adalah data ketersediaan tenaga kerja yang memiliki spesifikasi khusus yang berasal dari dunia tenaga kerja atau agen-agen pencari kerja.

Tahap pelaksanaan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia terdiri dari pemeriksaan dan penilaian serta proses manajemen yang terkait dengan pelaksanaan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia. Pemeriksaan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia adalah proses yang terkait dengan kebijakan eksternal dan internal organisasi. Artinya seberapa sesuai perencanaan dan pengadaan sumber daya manusia kebijakan ekster-

nal dan internal yang sudah dilaksanakan oleh organisasi dalam interval waktu tertentu. Dalam tahap ini juga harus dilakukan ketersediaan dan pelaksanaan *Standard Operational Procedure* (SOP) yang terkait dengan perencanaan dan pengadaan sumber daya manusia serta keterkaitan lain dengan sistem lainnya dalam sumber daya manusia. Tahap ini akan menghasilkan penilaian kinerja berdasarkan seberapa baik lembaga telah melaksanakan perencanaan dan pengadaan sumber daya manusia sehingga tingkat efektivitas dan efisiensi dapat diukur.

Proses manajemen yang terkait dengan pelaksanaan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia umumnya dibagi menjadi tiga tahap utama yaitu tahap input, proses dan output. Tahap input adalah tahap pemeriksaan rencana strategi sumber daya manusia, proyeksi kebutuhan sumber daya manusia, proyeksi ketersediaan sumber daya manusia, serta gambaran kondisi lingkungan eksternal dan internal organisasi. Setelah tahap input dilakukan tahap selanjutnya adalah tahap proses. Tahap ini terdiri dari penilaian rencana strategi sumber daya manusia, penilaian proyeksi kebutuhan sumber daya manusia, penilaian proyeksi ketersediaan sumber daya manusia, penilaian kondisi eksternal dan internal melalui analisis SWOT.

Secara keseluruhan dari proses tersebut diharapkan menghasilkan output keputusan pelaksanaan secara internal dan eksternal dalam organisasi, kinerja divisi dan rekomendasi yang diberikan untuk organisasi. Jika keseluruhan proses dianggap belum memberikan gambaran yang jelas maka proses pelaksanaan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia dapat diulang sehingga diperoleh hasil yang lebih sempurna sebagai penguat rekomendasi yang akan diberikan. Jika proses dan tahapan tersebut te-

lah dilakukan maka perlu disampaikan hasil penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia yang disertai dengan legalitas tim penilai kinerja manajemen sumber daya manusia dan waktu pelaksanaannya.

Sebagai alat bantu dalam proses penilaian bagian perencanaan sumber daya manusia pada lembaga pendidikan-an tinggi, tim penilai kinerja manajemen sumber daya manusia dapat mengembangkan kuesioner dalam proses pengumpulan data. Contoh kuesioner yang terkait dengan bagian perencanaan sumber daya manusia dapat dilihat pada tabel 5.2.

Tabel 5.2. Contoh Kuesioner Penilaian Bagian Perencanaan

	KUESIONER	No. Dokumen	...		
		Tanggal Proses	...		
	Objek Penilaian Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia: Perencanaan SDM	Halaman	...		
		Tim penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia	Responden	Disetujui	
		Lokasi Penilaian Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia: Departemen SDM	(Tanda tangan)	(Tanda tangan)	(Tanda tangan)
		(Nama)	(Nama)	(Nama)	
MATERI REVIEW	URAIAN	LAMPIRAN			
1.	Sejauhmana ketersediaan perencanaan SDM pada lembaga?				
2.	Sejauhmana ketersediaan sistem dan prosedur yang baku terkait dengan perencanaan SDM pada lembaga?				



3.	Sejauhmana tingkat integrasi perencanaan SDM yang dilakukan dengan perencanaan strategik lembaga?		
4.	Sejauhmana kesesuaian standar perencanaan SDM dengan lingkungan eksternal dan internal lembaga?		
5.	Sejauhmana lembaga menerapkan metode peramalan kebutuhan pegawai dalam perencanaan SDM?		
6.	Sejauhmana penerapan peramalan kebutuhan SDM untuk antisipasi perkembangan lembaga dimasa yang akan datang?		
7.	Sejauhmana keterlibatan pimpinan fakultas dan universitas dalam peramalan kebutuhan SDM?		
8.	Sejauhmana keterlibatan para ahli dalam lembaga pada peramalan kebutuhan SDM?		
9.	Sejauhmana proses analisis perencanaan ketersediaan SDM yang dilakukan oleh lembaga?		
10.	Apakah lembaga telah memiliki data base yang terkait dengan data keterampilan, pengalaman, dan pendidikan seluruh pegawai?		
11.	Sejauhmana lembaga menggunakan analisis ketersediaan SDM eksternal dan pasar tenaga kerja dalam proses perencanaan SDM?		
12.	Sejauhmana fakultas (departemen) pada lembaga telah memiliki fasilitas sendiri dalam implementasi perencanaan SDM?		
13.	Bagaimana bentuk fasilitas dan prosesnya?		





<p>14.</p> <p>15.</p> <p>16.</p>	<p>Sejauhmana ketersediaan rencana suksesi setiap posisi jabatan dalam lembaga? Jika sudah ada, bagaimana kriteria persyaratan dan proses pelaksanaannya? Jika belum tersedia upaya-upaya apa yang dilakukan untuk proses suksesi?</p> <p>Sejauhmana rencana aksi tindak lanjut proses perencanaan SDM?</p> <p>Sejauhmana perencanaan SDM yang sudah dilakukan direview secara berkala?</p>		
<p>CATATAN :</p>			

5.2. Penilaian Kinerja Bagian Analisis Jabatan

Analisis jabatan adalah kegiatan pengumpulan, penilaian dan penyusunan berbagai informasi secara sistematis yang berkaitan dengan jabatan. Analisis jabatan dapat dikatakan kegiatan untuk mempelajari dan menyimpulkan keterangan-keterangan ataupun fakta-fakta yang berkaitan dengan jabatan secara sistematis dan teratur. Tujuan analisis jabatan adalah untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas dalam rangka menghadapi perkembangan



lembaga pendidikan, untuk menciptakan kenyamanan saat bekerja dan supaya terkendali dalam pekerjaan pada lembaga pendidikan tinggi. Melalui penilaian kinerja analisis jabatan manajemen sumber daya manusia diharapkan dapat diperoleh informasi seperti:

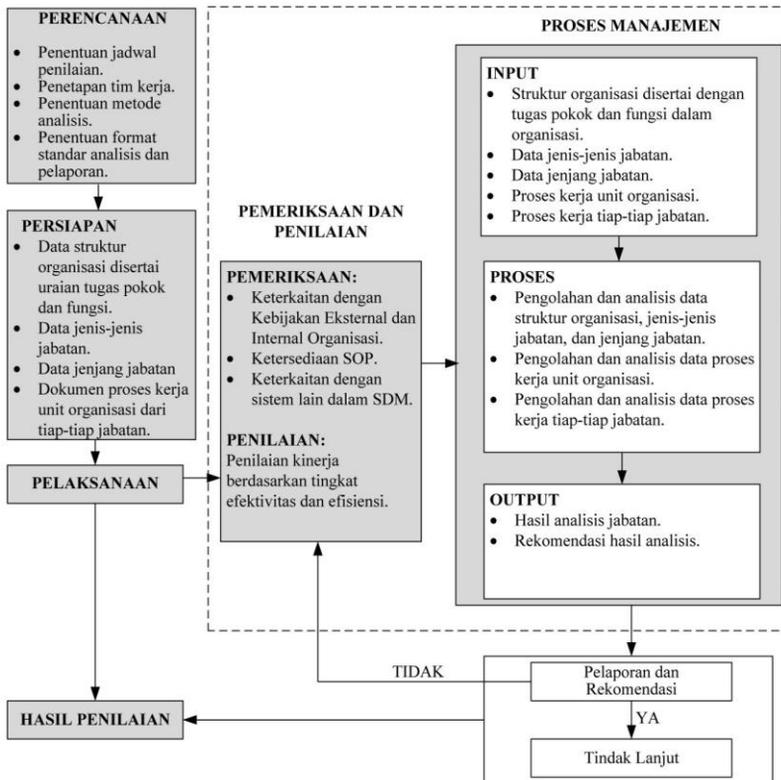
1. Apa saja yang dilakukan pegawai pada jabatan yang didudukinya;
2. Apa saja wewenang dan tanggung jawab pegawai pada jabatan yang didudukinya;
3. Mengapa pekerjaan tersebut perlu dilakukan dan bagaimana cara melakukannya;
4. Peralatan apa saja yang diperlukan dalam proses pekerjaan;
5. Berapa besarnya gaji yang diperoleh dan berapa lama jam kerja yang harus dijalani;
6. Pendidikan, pelatihan dan pengalaman apa saja yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan;
7. Kemampuan atau sikap apa saja yang diperlukan dalam menjalankan pekerjaan.

Indikator kunci yang dapat digunakan untuk penilaian kinerja analisis jabatan manajemen sumber daya manusia adalah:

1. Ketersediaan prosedur operasional standar yang terkait dengan jabatan yang ada pada setiap departemen;
2. Ketersediaan sumber data yang dapat dimanfaatkan dalam pelaksanaan penilaian kinerja analisis jabatan manajemen sumber daya manusia;
3. Ketersediaan struktur organisasi pelaksana kegiatan;
4. Akurasi metode serta ketersediaan uraian tugas masing-masing komponen organisasi;
5. Analisis kompetensi untuk masing-masing jabatan.

Proses penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia analisis jabatan dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 5.2. Proses Penilaian Kinerja Bagian Analisis Jabatan



Gambar 5.2 tersebut menjelaskan bahwa penilaian kinerja bagian analisis jabatan manajemen sumber daya manusia pada lembaga pendidikan tinggi setidaknya terdiri dari empat tahapan. Tahap pertama perencanaan penilaian kinerja bagian analisis jabatan manajemen sumber daya manusia, tahap kedua persiapan penilaian kinerja bagian analisis jabatan manajemen sumber daya manusia, tahap ketiga pelaksanaan penilaian kinerja bagian analisis jabat-

an manajemen sumber daya manusia, dan tahap keempat hasil penilaian kinerja bagian analisis jabatan manajemen sumber daya manusia.

Tahap perencanaan penilaian kinerja bagian analisis jabatan manajemen sumber daya manusia umumnya terdiri dari penentuan jadwal penilaian kinerja analisis jabatan manajemen sumber daya manusia, penentuan metode analisis, dan penentuan format standar analisis dan pelaporan.

Tahap persiapan penilaian kinerja bagian analisis jabatan manajemen sumber daya manusia yang dilakukan dalam penilaian kinerja bagian analisis jabatan manajemen sumber daya manusia merupakan tahap pengumpulan data. Pada tahap ini data-data yang harus disediakan terdiri dari data struktur organisasi disertai dengan data uraian tugas pokok dan fungsi, data jenis-jenis jabatan, data jenjang jabatan, serta data dokumen proses kerja unit organisasi tiap-tiap jabatan.

Tahap pelaksanaan penilaian kinerja bagian analisis jabatan manajemen sumber daya manusia terdiri dari pemeriksaan dan penilaian serta proses manajemen yang terkait dengan pelaksanaan penilaian kinerja bagian analisis jabatan manajemen sumber daya manusia. Pemeriksaan penilaian kinerja bagian analisis jabatan manajemen sumber daya manusia adalah proses yang terkait dengan kebijakan eksternal dan internal organisasi. Artinya seberapa sesuai analisis jabatan sumber daya manusia serta kebijakan eksternal dan internal yang sudah dilaksanakan oleh organisasi dalam interval waktu tertentu. Dalam tahap ini juga harus dilakukan ketersediaan dan pelaksanaan *Standard Operational Procedure* (SOP) yang terkait dengan bagian analisis jabatan sumber daya manusia serta keterkaitan



dengan sistem lainnya dalam sumber daya manusia. Tahap ini akan menghasilkan penilaian kinerja bagian analisis jabatan berdasarkan seberapa baik lembaga telah melaksanakan penilaian kinerja bagian analisis jabatan manajemen sumber daya manusia sehingga tingkat efektivitas dan efisiensi dapat diukur.

Proses manajemen yang terkait dengan pelaksanaan penilaian kinerja bagian analisis jabatan manajemen sumber daya manusia umumnya dibagi menjadi tiga tahap utama yaitu tahap input, proses dan output. Tahap input adalah tahap pemeriksaan struktur organisasi disertai dengan tugas pokok dan fungsi dalam organisasi, data jenis-jenis jabatan, data jenjang jabatan, dan proses kerja tiap-tiap jabatan. Setelah tahap input dilakukan tahap selanjutnya adalah tahap proses. Tahap ini terdiri dari pengolahan dan analisis data struktur organisasi, jenis-jenis jabatan, dan jenjang jabatan, pengolahan dan analisis data proses kerja unit organisasi, pengolahan dan analisis data proses kerja tiap-tiap jabatan.

Secara keseluruhan dari proses analisis jabatan tersebut diharapkan menghasilkan output keputusan pelaksanaan analisis jabatan dan rekomendasi hasil analisis. Jika keseluruhan proses dianggap belum memberikan gambaran yang jelas maka proses pelaksanaan penilaian kinerja bagian analisis jabatan manajemen sumber daya manusia dapat diulang sehingga diperoleh hasil yang lebih sempurna sebagai penguat rekomendasi yang akan diberikan. Jika proses dan tahapan tersebut telah dilakukan maka perlu disampaikan hasil penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia yang disertai dengan legalitas tim penilai kinerja manajemen sumber daya manusia dan waktu pelaksanaannya.



Sebagai alat bantu dalam proses penilaian kinerja bagian analisis jabatan manajemen sumber daya manusia pada lembaga pendidikan tinggi, tim penilai kinerja manajemen sumber daya manusia dapat mengembangkan kuesioner dalam proses pengumpulan data. Contoh kuesioner yang terkait dengan penilaian kinerja bagian analisis jabatan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.3. Contoh Kuesioner Penilaian Kinerja Bagian Analisis Jabatan

	KUESIONER	No. Dokumen	...	
		Tanggal Proses	...	
	Objek Penilaian Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia: Perencanaan SDM Lokasi Penilaian Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia: Departemen SDM	Halaman	...	
		Tim penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia	Responden	Disetujui
		(Tanda tangan)	(Tanda tangan)	(Tanda tangan)
		(Nama)	(Nama)	(Nama)
MATERI REVIEW	URAIAN		LAMPIRAN	
1.	Sejauhmana lembaga melakukan analisis Jabatan?			
2.	Sejauhmana ketersediaan Standard Operating Procedure (SOP) analisis jabatan?			
3.	Siapakah yang melakukan analisis jabatan? Apakah dilakukan oleh pihak internal atau eksternal lembaga? Dan dasar pertimbangan apa yang digunakan oleh lembaga?			



4. Apakah lembaga telah membentuk tim khusus dalam proses analisis jabatan? Bila ada apakah tim melibatkan pimpinan unit kerja lain di luar unit SDM?
5. Apakah analis berasal dari staf/ pegawai lembaga? Atau dari luar lembaga?
6. Sejauhmana persyaratan khusus bagi analis? Jika ada persyaratan minimal apa yang harus dimiliki?
7. Sejauhmana lembaga menyediakan pelatihan analisis jabatan bagi para analis yang diikutsertakan dalam pelaksanaan? Bila ada materi apa saja yang diberikan?
8. Sejauhmana persiapan analisis jabatan memuat komponen organisasi pelaksanaan, penentuan metode dan penentuan bentuk format uraian jabatan?
9. Sejauhmana pelaksanaan analisis jabatan mempelajari cara pengumpulan data, informasi yang akan dianalisis, struktur lembaga, jabatan yang akan dianalisis, perumusan uraian jabatan, serta perumusan persyaratan jabatan?
10. Sejauhmana ketersediaan standardisasi format uraian jabatan berbasis kompetensi?
11. Sejauhmana ketersediaan uraian jabatan berbasis ISO?
12. Sejauhmana informasi analisis jabatan telah dimanfaatkan dalam aktivitas Sumber Daya Manusia terkait dengan program perekrutan dan seleksi pegawai?





13.	Sejauhmana informasi analisis jabatan telah dimanfaatkan dalam program pelatihan dan pengembangan pegawai?		
14.	Sejauhmana informasi analisis jabatan telah dimanfaatkan dalam penilaian kinerja pegawai?		
15.	Sejauhmana informasi analisis jabatan telah dimanfaatkan dalam penyempurnaan struktur organisasi?		
16.	Sejauhmana informasi analisis jabatan telah dimanfaatkan dalam program penyempurnaan sistem prosedur SDM?		
17.	Sejauhmana lembaga melakukan revisi uraian dan persyaratan jabatan yang berlaku?		
CATATAN :			

5.3. Penilaian Kinerja Bagian Perekrutan

Rekrutmen dapat juga dikatakan sebagai proses pencarian, menemukan, mengajak dan menetapkan pegawai atau calon pegawai dari dalam maupun dari luar organisasi lembaga pendidikan tinggi sebagai calon tenaga kerja dengan karakteristik tertentu seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan sumber daya manusia. Hasil yang didapatkan dari proses perekrutan adalah tenaga kerja yang akan mengikuti proses seleksi, berdasarkan kelayakan mengisi jabatan tertentu yang tersedia dalam organisasi. Penilaian





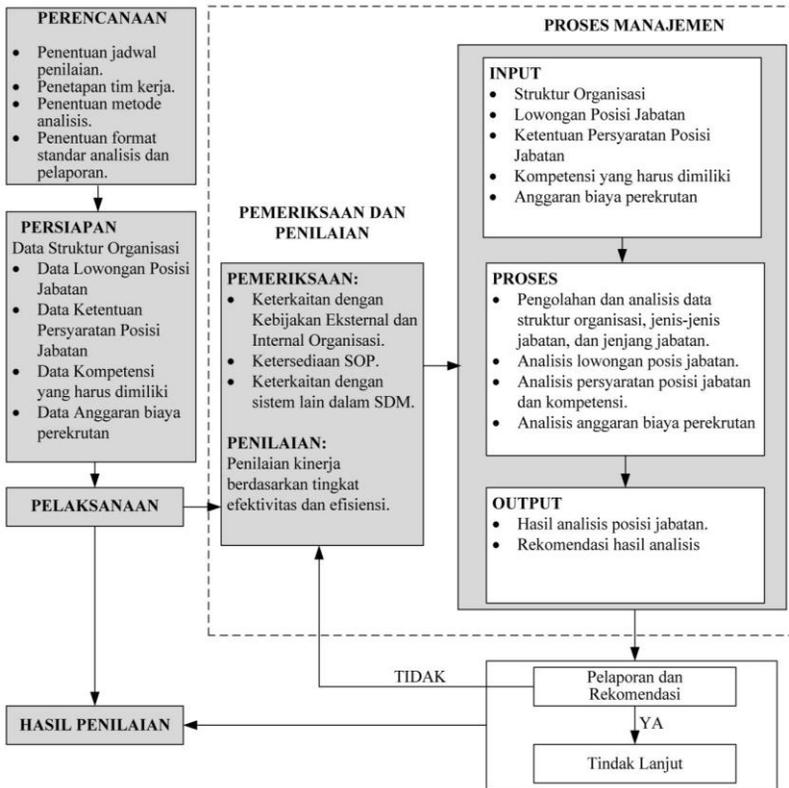
kinerja manajemen sumber daya manusia perekrutan bertujuan untuk mengetahui apakah pengadaan sumber daya manusia untuk memenuhi kebutuhan organisasi yang sudah dilakukan lembaga pendidikan tinggi didasarkan oleh proses yang seharusnya atau tidak. Proses penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia perekrutan dapat dilihat pada gambar 5.3.

Gambar 5.3 menjelaskan bahwa penilaian kinerja bagian perekrutan manajemen sumber daya manusia pada lembaga pendidikan tinggi setidaknya terdiri dari empat tahapan. Tahap pertama perencanaan penilaian kinerja perekrutan manajemen sumber daya manusia, tahap kedua persiapan penilaian kinerja bagian perekrutan manajemen sumber daya manusia, tahap ketiga pelaksanaan penilaian kinerja bagian perekrutan manajemen sumber daya manusia, dan tahap keempat hasil penilaian kinerja bagian perekrutan manajemen sumber daya manusia.

Tahap perencanaan penilaian kinerja bagian perekrutan manajemen sumber daya manusia umumnya terdiri dari penentuan jadwal penilaian kinerja bagian perekrutan manajemen sumber daya manusia, penentuan metode analisis, dan penentuan format standar analisis dan pelaporan. Tahap persiapan penilaian kinerja bagian perekrutan manajemen sumber daya manusia yang dilakukan dalam penilaian kinerja bagian perekrutan manajemen sumber daya manusia merupakan tahap pengumpulan data. Pada tahap ini data-data yang harus disediakan terdiri dari data struktur organisasi, data lowongan posisi jabatan, data ketentuan persyaratan posisi jabatan, data kompetensi yang harus dimiliki, serta data anggaran biaya perekrutan. Yang dimaksud dengan anggaran biaya perekrutan adalah seluruh komponen biaya yang dikeluarkan dalam proses perekrutan.



Gambar 5.3. Proses Penilaian Kinerja Bagian Perekrutan



Tahap pelaksanaan penilaian kinerja perekrutan manajemen sumber daya manusia terdiri dari pemeriksaan dan penilaian serta proses manajemen yang terkait dengan pelaksanaan penilaian kinerja bagian perekrutan manajemen sumber daya manusia. Pemeriksaan penilaian kinerja perekrutan manajemen sumber daya manusia adalah proses yang terkait dengan kebijakan eksternal dan internal organisasi. Artinya seberapa sesuai perekrutan sumber daya manusia dengan kebijakan eksternal dan internal yang sudah dilaksanakan oleh organisasi dalam interval waktu ter-



tentu. Dalam tahap ini juga harus dilakukan ketersediaan dan pelaksanaan *Standard Operational Procedure* (SOP) yang terkait dengan perekrutan sumber daya manusia serta keterkaitan dengan sistem lain dalam sumber daya manusia. Tahap ini akan menghasilkan penilaian kinerja perekrutan berdasarkan seberapa baik lembaga telah melaksanakan perekrutan sumber daya manusia sehingga tingkat efektivitas dan efisiensi dapat diukur.

Proses manajemen yang terkait dengan pelaksanaan penilaian kinerja perekrutan manajemen sumber daya manusia umumnya dibagi menjadi tiga tahap utama yaitu tahap input, proses dan output. Tahap input adalah tahap pemeriksaan struktur organisasi, lowongan posisi jabatan, ketentuan persyaratan posisi jabatan, kompetensi yang harus dimiliki, serta anggaran biaya perekrutan. Setelah tahap input dilakukan tahap selanjutnya adalah tahap proses. Tahap ini terdiri dari pengolahan dan analisis data struktur organisasi, jenis-jenis jabatan dan jenjang jabatan, analisis lowongan posisi jabatan, analisis persyaratan posisi jabatan dan kompetensi, serta analisis anggaran biaya perekrutan.

Secara keseluruhan dari proses tersebut diharapkan menghasilkan output hasil analisis posisi jabatan dan rekomendasi hasil analisis. Jika keseluruhan proses dianggap belum memberikan gambaran yang jelas maka proses pelaksanaan penilaian kinerja perekrutan manajemen sumber daya manusia dapat diulang sehingga diperoleh hasil yang lebih sempurna sebagai penguat rekomendasi yang akan diberikan. Jika proses dan tahapan tersebut telah dilakukan maka perlu disampaikan hasil penilaian kinerja perekrutan manajemen sumber daya manusia yang disertai dengan legalitas tim penilai kinerja perekrutan manajemen sumber daya manusia dan waktu pelaksanaannya.



Sebagai alat bantu dalam proses penilaian kinerja perekrutan manajemen sumber daya manusia pada lembaga pendidikan tinggi, tim penilai kinerja perekrutan manajemen sumber daya manusia dapat mengembangkan kuesioner dalam proses pengumpulan data. Contoh kuesioner yang terkait dengan penilaian kinerja perekrutan manajemen sumber daya manusia dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.4. Contoh Kuesioner Penilaian Kinerja Bagian Perekrutan

	KUESIONER	No. Dokumen	...	
		Tanggal Proses	...	
	Objek Penilaian Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia: Perencanaan SDM Lokasi Penilaian Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia: Departemen SDM	Halaman	...	
		Tim penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia	Responden	Disetujui
		(Tanda tangan)	(Tanda tangan)	(Tanda tangan)
		(Nama)	(Nama)	(Nama)
MATERI REVIEW	URAIAN	LAMPIRAN		
1.	Sejauhmana perekrutan dilakukan berdasarkan perencanaan SDM?			
2.	Sejauhmana proses perekrutan dilakukan? Apakah dilakukan dengan sistem online?			
3.	Sejauhmana ketersediaan dan pelaksan <i>Standard Operating Procedure</i> perekrutan pegawai?			



4.	Bagaimana prosedur permohonan penambahan pegawai? Apakah perlu mendapat persetujuan pimpinan SDM dan pimpinan puncak lembaga?
5.	Sejauhmana keterkaitan kelengkapan permohonan penambahan pegawai dengan uraian dan persyaratan jabatan posisi calon pegawai?
6.	<p>a. Apakah lembaga melakukan rekrutmen internal berdasarkan metode <i>job posting</i>?</p> <p>b. Kriteria tersebut dilakukan untuk posisi apa saja?</p> <p>c. Apakah secara internal lembaga menggunakan referensi jabatan? bagaimana mekanismenya?</p> <p>d. Dilakukan pada posisi apa saja?</p>

- a. *Walk in*
- b. Referensi pegawai
- c. Iklan di media cetak
- d. Iklan di media online
- e. Institusi pendidikan seperti Universitas
- f. Departemen Tenaga Kerja
- g. Organisasi swasta/Konsultan
- h. Jaringan profesional
- i. Atau cara lainnya

CATATAN :



5.4. Penilaian Kinerja Bagian Proses Seleksi Pegawai

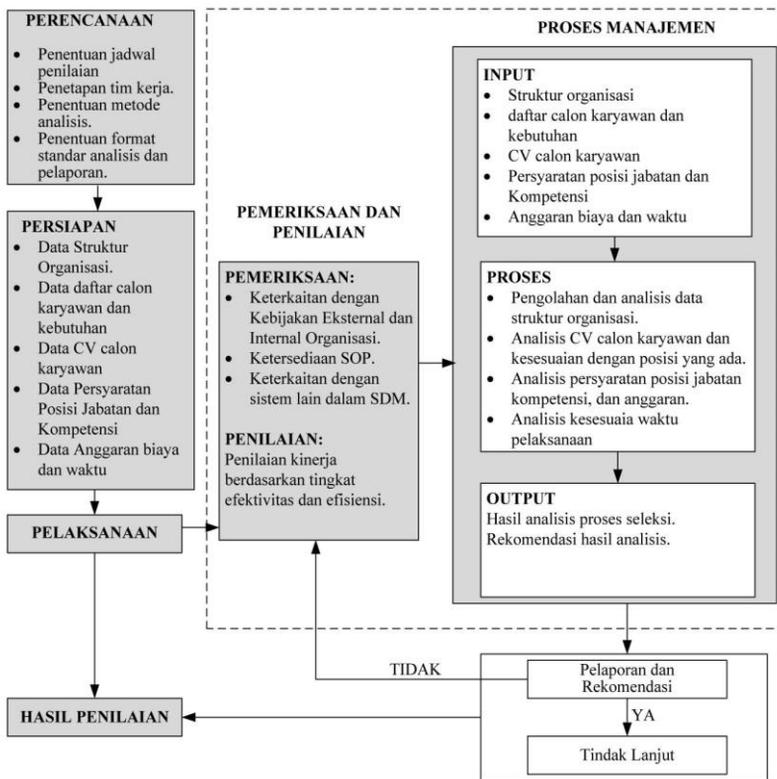
Seleksi pegawai lembaga pendidikan tinggi adalah proses pemilihan para pelamar posisi pekerjaan guna memilih yang terbaik untuk diterima bekerja di lembaga pendidikan tinggi. Seleksi dapat juga dikatakan sebagai proses pemisahan individu yang paling besar kemungkinan akan berhasil dalam suatu pekerjaan dan cocok masuk dalam organisasi, jika dibandingkan dengan individu lain dari sejumlah besar pelamar. Proses seleksi akan mengurangi sejumlah besar pelamar sampai tinggal satu pelamar, penyaringan menjadi sama dengan seleksi. Secara konseptual, penyaringan dan seleksi adalah dua proses yang berbeda, yaitu kegiatan penyaringan mendahului kegiatan seleksi. Metode penyaringan utama yang digunakan oleh organisasi-organisasi, umumnya disebut sebagai tes potensi atau tes penempatan sebagai alat ukur yang digunakan untuk membedakannya dengan lamaran, wawancara atau metode penyaringan lain.

Tes merupakan suatu sumber informasi yang secara hukum digunakan dalam membuat keputusan pada proses seleksi. Berdasarkan konsep tersebut maka dapat disimpulkan bahwa seleksi adalah suatu proses meneliti dan memilih sekelompok pelamar berdasarkan berbagai sumber untuk mendapatkan pelamar yang paling sesuai dengan posisi yang ditawarkan oleh organisasi. Seleksi merupakan suatu proses untuk memilih calon tenaga kerja yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi. Proses penilaian seleksi pegawai pada lembaga pendidikan tinggi dapat dilihat pada gambar 5.4.

Gambar 5.4. menjelaskan bahwa penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia terkait proses seleksi pegawai pada lembaga pendidikan tinggi setidaknya terdiri

dari empat tahapan. Tahap pertama perencanaan penilaian proses seleksi pegawai, tahap kedua persiapan penilaian proses seleksi pegawai, tahap ketiga pelaksanaan penilaian proses seleksi pegawai, dan tahap keempat hasil penilaian proses seleksi pegawai.

Gambar 5.4. Proses Penilaian Seleksi Pegawai



Tahap perencanaan proses seleksi pegawai umumnya terdiri dari penentuan jadwal penilaian proses seleksi pegawai, penentuan metode analisis, dan penentuan format standar analisis dan pelaporan. Tahap persiapan penilaian proses seleksi pegawai yang dilakukan merupakan tahap pengumpulan data. Pada tahap ini data-data yang harus disediakan terdiri dari data struktur organisasi, data daftar

tar calon pegawai dan kebutuhan calon pegawai, data curriculum vitae (CV) calon pegawai, data persyaratan posisi jabatan- dan kompetensi, serta data anggaran biaya dan waktu pelaksanaan.

Tahap pelaksanaan penilaian proses seleksi pegawai terdiri dari pemeriksaan dan penilaian serta proses manajemen yang terkait dengan pelaksanaan seleksi. Pemeriksaan proses seleksi pegawai adalah proses yang terkait dengan kebijakan eksternal dan internal organisasi. Artinya seberapa sesuai seleksi pegawai dengan kebijakan eksternal dan internal yang sudah dilaksanakan oleh organisasi dalam interval waktu tertentu. Dalam tahap ini juga harus dilakukan ketersediaan dan pelaksanaan *Standard Operational Procedure* (SOP) yang terkait dengan seleksi pegawai serta keterkaitan dengan sistem lain dalam manajemen sumber daya manusia. Tahap ini akan menghasilkan penilaian kinerja berdasarkan seberapa baik lembaga telah melaksanakan proses seleksi pegawai sehingga tingkat efektivitas dan efisiensi dapat diukur.

Proses manajemen yang terkait dengan pelaksanaan penilaian proses seleksi sumber daya manusia umumnya dibagi menjadi tiga tahap utama yaitu tahap input, proses dan output. Tahap input adalah tahap pemeriksaan struktur organisasi, pemeriksaan daftar calon pegawai dan kebutuhan, CV calon karyawan, persyaratan posisi jabatan dan kompetensi, serta anggaran biaya dan waktu pelaksanaan.

Secara keseluruhan dari proses tersebut diharapkan menghasilkan output hasil analisis seleksi sumber daya manusia dan rekomendasi hasil analisis. Jika keseluruhan proses dianggap belum memberikan gambaran yang jelas maka proses pelaksanaan penilaian proses seleksi manajemen sumber daya manusia dapat diulang sehingga diperoleh hasil yang lebih sempurna sebagai penguat rekomendasi yang akan diberikan. Jika proses dan tahapan tersebut

telah dilakukan maka perlu disampaikan hasil penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia yang disertai dengan legalitas tim penilai kinerja manajemen sumber daya manusia dan waktu pelaksanaannya.

Sebagai alat bantu dalam penilaian proses seleksi manajemen sumber daya manusia pada lembaga pendidikan tinggi, penilaian proses seleksi tim kinerja manajemen sumber daya manusia dapat mengembangkan kuesioner dalam proses pengumpulan data. Contoh kuesioner yang terkait dengan penilaian kinerja proses seleksi manajemen sumber daya manusia dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.5. Contoh Kuesioner Penilaian Proses Seleksi Pegawai

	KUESIONER	No. Dokumen	...	
		Tanggal Proses	...	
	Objek Penilaian Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia: Perencanaan SDM Lokasi Penilaian Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia: Departemen SDM	Halaman	...	
		Tim penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia	Responden	Disetujui
		(Tanda tangan)	(Tanda tangan)	(Tanda tangan)
		(Nama)	(Nama)	(Nama)
MATERI REVIEW		URAIAN	LAMPIRAN	
1.	Sejauhmana kebijakan SDM terkait dengan seleksi pegawai?			
2.	Sejauhmana <i>Standard Operating Procedure (SOP)</i> seleksi pegawai?			
3.	Sejauhmana kesesuaian seleksi pegawai yang dilakukan?			



<p>4. Kompetensi minimum apa yang harus dimiliki calon pegawai?</p> <p>5. Sejauhmana kesesuaian penyeleksian calon pegawai lembaga dengan rasio seleksi?</p> <p>6. Sejauhmana keterlibatan (internal atau eksternal atau keduanya) dalam penyeleksian calon pegawai?</p> <p>7. Sejauhmana seleksi pegawai mengikuti tahapan-tahapan:</p>		
<p>a. Seleksi administrasi.</p> <p>b. Tes keahlian profesi sesuai dengan kebutuhan lembaga.</p> <p>c. Tes potensi dan kompetensi.</p> <p>d. Tes kesehatan.</p> <p>e. Wawancara.</p>		
<p>8. Apakah dilakukan tes lain yang berkaitan dengan profesi seperti kemampuan berbahasa, kemampuan surat menyurat, kemampuan komputerisasi dan kemampuan lainnya?</p> <p>9. Sejauhmana kesesuaian tes kompetensi yang dilakukan dengan posisi jabatan?</p> <p>10. Sejauhmana tingkat validitas dan reliabilitas alat tes yang digunakan?</p> <p>11. Sejauhmana tingkat independensi tes yang dilakukan?</p> <p>12. Sejauhmana wawancara dilakukan? Apakah telah menggunakan metode baku dan bagaimana tingkat konsistensi kompetensinya?</p> <p>13. Sejauhmana penggunaan alat tes modern dan up to date dalam proses seleksi pegawai?</p> <p>14. Sejauhmana evaluasi alat seleksi dilakukan?</p>		
<p>CATATAN :</p>		



5.5 Penilaian Kinerja Bagian Pelatihan dan Pengembangan

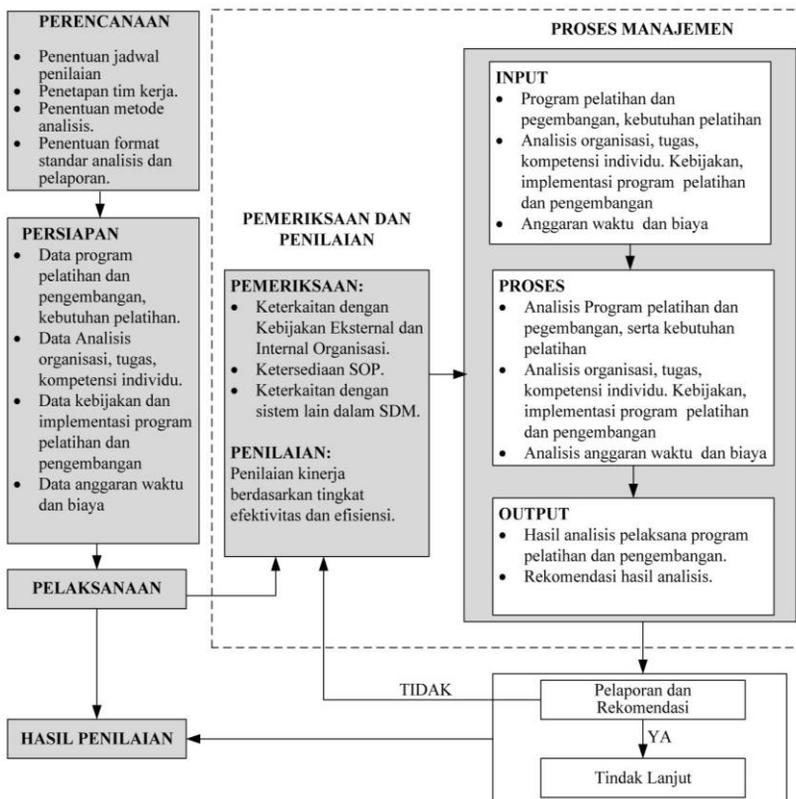
Pelatihan merupakan proses membantu pegawai memperoleh efektivitas dalam pekerjaan sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan, pikiran, dan tindakan, kecekatan, pengetahuan dan sikap. Sedangkan pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Tujuan umum pelatihan dan pengembangan, harus diarahkan untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Tujuan pelatihan dan pengembangan merupakan langkah untuk meningkatkan produktivitas organisasi melalui berbagai kegiatan.

Pelatihan dan pengembangan sangat penting bagi pegawai untuk bekerja lebih menguasai dan lebih baik terhadap pekerjaan yang sedang dilakukan atau akan dilakukan dikemudian hari. Pada lembaga pendidikan tinggi pelatihan dan pengembangan sering dilakukan sebagai upaya meningkatkan kinerja para tenaga administrasi yang dianggap belum mampu untuk mengembangkan pekerjaannya karena faktor perkembangan kebutuhan akademis dan pelayanan. Pada bagian tertentu potensi pegawai di lembaga pendidikan tinggi mungkin sudah memenuhi syarat administrasi pada pekerjaannya, tapi secara aktual pegawai harus mengikuti atau mengimbangi perkembangan dunia pendidikan sesuai dengan tugas yang dijabat atau yang akan dijabatnya. Hal ini yang mendorong lembaga pendidikan tinggi untuk memfasilitasi pelatihan dan pengembangan karir pegawai guna mendapatkan hasil kinerja yang baik, efektif dan efisien.

Berdasarkan konsep di atas maka perlu dilakukan penilaian kinerja pelatihan dan pengembangan manajemen sumber daya manusia pada lembaga pendidikan tinggi. Proses penilaian kinerja pelatihan dan pengembangan manajemen sumber daya manusia pada lembaga pendidikan tinggi dapat dilihat pada gambar 5.5.

Gambar 5.5. menjelaskan bahwa penilaian kinerja bagian pelatihan dan pengembangan manajemen sumber daya manusia pada lembaga pendidikan tinggi setidaknya terdiri dari empat tahapan. Tahap pertama perencanaan penilaian kinerja bagian pelatihan dan pengembangan manajemen sumber daya manusia, tahap kedua persiapan-

Gambar 5.5. Proses Penilaian Kinerja Bagian Pelatihan dan Pengembangan





an penilaian kinerja bagian pelatihan dan pengembangan manajemen sumber daya manusia, tahap ketiga pelaksanaan penilaian kinerja bagian pelatihan dan pengembangan manajemen sumber daya manusia, dan tahap keempat hasil penilaian kinerja bagian pelatihan dan pengembangan manajemen sumber daya manusia.

Tahap perencanaan penilaian kinerja bagian pelatihan dan pengembangan manajemen sumber daya manusia umumnya terdiri dari penentuan jadwal penilaian kinerja bagian pelatihan dan pengembangan manajemen sumber daya manusia, penentuan metode analisis, dan penentuan format standar analisis dan pelaporan. Tahap persiapan penilaian kinerja bagian pelatihan dan pengembangan manajemen sumber daya manusia yang dilakukan dalam penilaian kinerja bagian pelatihan dan pengembangan manajemen sumber daya manusia merupakan tahap pengumpulan data. Pada tahap ini data-data yang harus disediakan terdiri dari data program pelatihan dan pengembangan, data analisis organisasi, tugas, dan kompetensi individu. Data kebijakan dan implementasi program pelatihan dan pengembangan, serta data anggaran waktu dan biaya.

Tahap pelaksanaan penilaian kinerja bagian pelatihan dan pengembangan manajemen sumber daya manusia terdiri dari pemeriksaan dan penilaian serta proses manajemen yang terkait dengan pelaksanaan pelatihan dan pengembangan. Pemeriksaan penilaian kinerja bagian pelatihan dan pengembangan manajemen sumber daya manusia adalah proses yang terkait dengan kebijakan eksternal dan internal organisasi. Artinya seberapa sesuai pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dengan kebijakan eksternal dan internal yang sudah dilaksanakan oleh organisasi dalam interval waktu tertentu. Dalam tahap ini juga harus dilakukan ketersediaan dan pelaksanaan *Standard Operational Procedure* (SOP) yang terkait dengan

pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia serta keterkaitan dengan sistem lain dalam sumber daya manusia. Tahap ini akan menghasilkan penilaian kinerja bagian pelatihan dan pengembangan berdasarkan seberapa baik lembaga telah melaksanakan proses pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia sehingga tingkat efektivitas dan efisiensi dapat diukur.

Proses manajemen yang terkait dengan pelaksanaan penilaian kinerja bagian pelatihan dan pengembangan manajemen sumber daya manusia umumnya dibagi menjadi tiga tahap utama yaitu tahap input, proses dan output. Tahap input adalah pemeriksaan program pelatihan dan pengembangan, analisis organisasi, tugas, dan kompetensi individu. Data kebijakan dan implementasi program pelatihan dan pengembangan, serta data anggaran waktu dan biaya. Aktivitas yang terkait dalam tahap proses adalah analisis program pelatihan dan pengembangan, serta kebutuhan pelatihan. Analisis organisasi, tugas, kompetensi individu. Kebijakan, implementasi program pelatihan dan pengembangan, serta analisis anggaran waktu dan biaya.

Secara keseluruhan dari proses tersebut diharapkan menghasilkan output hasil analisis pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dan rekomendasi hasil analisis. Jika keseluruhan proses dianggap belum memberikan gambaran yang jelas maka proses pelaksanaan penilaian kinerja bagian pelatihan dan pengembangan manajemen sumber daya manusia dapat diulang sehingga diperoleh hasil yang lebih sempurna sebagai penguat rekomendasi yang akan diberikan. Jika proses dan tahapan tersebut telah dilakukan maka perlu disampaikan hasil penilaian kinerja bagian pelatihan dan pengembangan manajemen sumber daya manusia yang disertai dengan legalitas tim penilai kinerja manajemen sumber daya manusia dan waktu pelaksanaannya.

Sebagai alat bantu dalam proses penilaian kinerja bagian pelatihan dan pengembangan manajemen sumber daya manusia pada lembaga pendidikan tinggi, tim penilai kinerja bagian pelatihan dan pengembangan manajemen sumber daya manusia dapat mengembangkan kuesioner dalam proses pengumpulan data. Contoh kuesioner yang terkait dengan penilaian kinerja bagian pelatihan dan pengembangan manajemen sumber daya manusia dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.6. Contoh Kuesioner Penilaian Kinerja Bagian Pelatihan dan Pengembangan

	KUESIONER	No. Dokumen	...	
		Tanggal Proses	...	
	Objek Penilaian Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia: Perencanaan SDM Lokasi Penilaian Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia: Departemen SDM	Halaman	...	
		Tim penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia	Responden	Disetujui
		(Tanda tangan)	(Tanda tangan)	(Tanda tangan)
		(Nama)	(Nama)	(Nama)
MATERI REVIEW	URAIAN		LAMPIRAN	
1.	Sejauhmana ketersediaan <i>Standard Operating Prosedur</i> program pelatihan?			
2.	Sejauhmana ketersediaan <i>Standard Operating Prosedur</i> Pelaksanaan pelatihan?			



<ol style="list-style-type: none">3. Sejauhmana ketersediaan <i>Standard Operating Prosedur</i> evaluasi pelatihan?4. Sejauhmana organisasi memiliki program Pelatihan?5. Sejauhmana integrasi program pelatihan dengan sistem karier, penilaian kinerja, dan kompensasi? Sejauhmana ketersediaan program6. induk pelatihan yang terintegrasi dengan kebutuhan organisasi, pegawai pada lembaga?7. Sejauhmana analisis kebutuhan Pelatihan dilakukan?8. Sejauhmana kesesuaian kajian organisasi, kajian strategi pengelolaan, dan perencanaan SDM dengan kebutuhan organisasi dalam pelatihan dan pengembangan?9. Sejauhmana analisis kebutuhan pelatihan yang dilakukan lembaga berdasarkan jenis tugas, fungsi tugas, dan jenjang jabatan dimana pegawai akan ditempatkan?10. Sejauhmana kesesuaian kebutuhan pelatihan dengan kondisi pegawai, kecerdasan pegawai seperti kecerdasan emosional dan spiritual, minat dan bakat pegawai?11. Sejauhmana kajian yang dilakukan lembaga terkait dengan kebijakan, peraturan-peraturan, sistem dan program pelatihan dalam pengembangan pelatihan?12. Sejauhmana program pelatihan telah memfokuskan pengembangan kompetensi yang sesuai dengan nilai lembaga, inovasi, perilaku yang berorientasi pada perubahan positif dan memenangkan persaingan, kepuasan pelayanan?		
---	--	--





13. Sejahterama ketersediaan modul yang terkait dengan fungsi jabatan, jenjang jabatan, serta tingkat penguasaan dan kompetensi?
14. Sejahterama persyaratan baku yang harus dimiliki peserta dalam mengikuti program pelatihan?
15. Sejahterama penekanan program-program pelatihan dalam pengembangan kompetensi sesuai dengan nilai-nilai kultur dan budaya organisasi serta kompetensi yang bertujuan untuk peningkatan kualitas SDM dan pelayanan?
16. Sejahterama kesesuaian program-program pelatihan dengan jabatan dan area karir dimana pegawai bekerja?
17. Sejahterama kepemilikan lembaga terhadap perumusan tujuan dan sasaran setiap program pelatihan?
18. Sejahterama kejelasan dan daya ukur program pelatihan yang akan dilaksanakan?
19. Sejahterama ketersediaan sarana prasarana dan bagaimana kondisinya?
20. Sejahterama ketersediaan instruktur yang memiliki kompetensi sesuai dengan yang dibutuhkan organisasi?
21. Sejahterama evaluasi yang dilakukan organisasi terhadap materi, biaya, dan pelaksanaan pelatihan?
22. Sejahterama evaluasi yang dilakukan organisasi terhadap instruktur?
23. Sejahterama evaluasi yang dilakukan organisasi terhadap pengaruh pelatihan terhadap produktivitas dan kinerja?

CATATAN:



5.6. Penilaian kinerja Bagian Manajemen

Karir

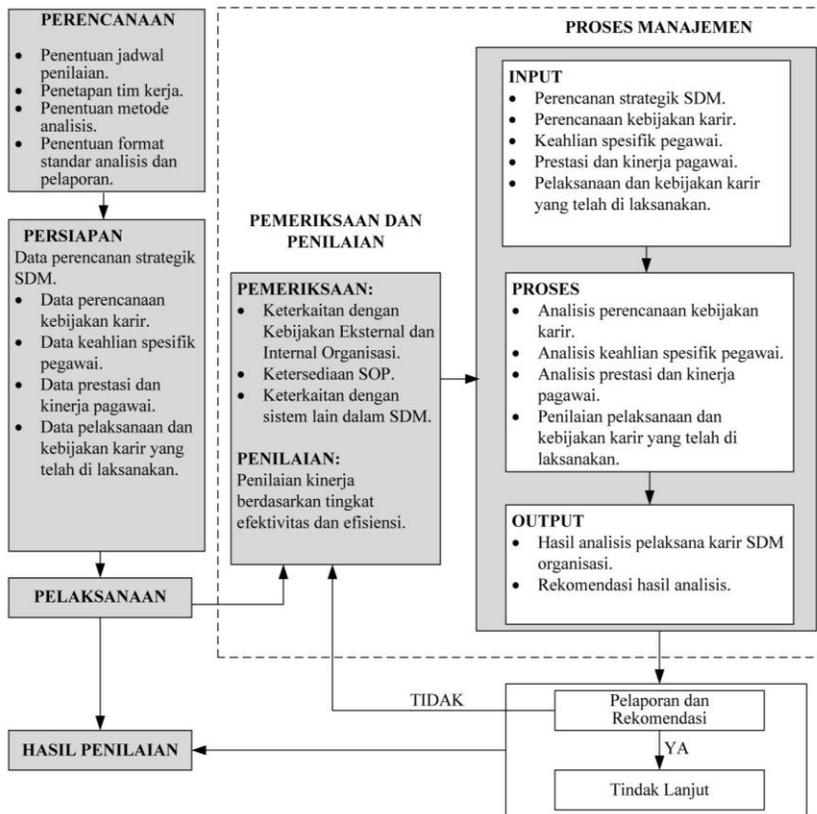
Karir adalah tahap-tahap perkembangan pengalaman kerja seseorang selama masa kerjanya. Karir sebagai suatu rang- kaian posisi, tugas atau kesempatan yang dimiliki seseorang selama bekerja. Manajemen karir adalah proses organisasi mencoba untuk menyesuaikan minat karir individual dan kemampuan organisasi untuk merekrut pegawai. Sedang- kan manajemen karir adalah proses di mana individu me- ngumpulkan informasi mengenai nilai, minat, kelebihan dan kekurangan *skill (career exploration)*, mengidenti- fikasi tujuan karir, dan penggunaan strategi karir terse- but akan tercapai.

Manajemen karir organisasional atau lembaga adalah berbagai kebijakan dan tindakan organisasi untuk mening- katkan efektivitas karir dari pekerjaan. Definisi karir organi- sasi mengacu pada struktur pegawai dan praktek-praktek yang memberi panduan bagaimana merekrut, mengem- bangkan dan memberi tugas kepada pegawai. Organisasi yang berorientasi pada karir akan memperlakukan pegawai sebagai sumberdaya yang berharga, yang harus dilatih, di- kembangkan dan dipertahankan.

Kunci penerapan karir adalah mobilitas dan kesempat- an karir internal bagi pegawai. Disain karir haruslah logis, linear, rasional dan terencana serta oportunistis dan *incre-mental*. Selain harus logis, teratur dan bisa diprediksi, karir juga harus adaptif dan memberikan kemampuan organisasi untuk berubah dan memberi iklim yang memungkinkan tercapainya tujuan organisasi baik jangka pendek, me- nengah, dan panjang. Proses penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia manajemen karir dapat dilihat pada gambar 5.6.

Gambar 5.6 menjelaskan bahwa penilaian kinerja manajemen karir sumber daya manusia pada lembaga pendidikan tinggi setidaknya terdiri dari empat tahapan. Tahap pertama perencanaan penilaian kinerja manajemen karir, tahap kedua persiapan penilaian kinerja manajemen karir, tahap ketiga pelaksanaan penilaian kinerja manajemen karir, dan tahap keempat hasil penilaian kinerja manajemen karir.

Gambar 5.6. Proses Penilaian Kinerja Manajemen Karir





Tahap perencanaan penilaian kinerja manajemen karir umumnya terdiri dari penentuan jadwal penilaian kinerja manajemen karir, penentuan metode analisis, dan penentuan format standar analisis dan pelaporan. Tahap persiapan penilaian kinerja manajemen karir yang dilakukan dalam penilaian kinerja manajemen karir merupakan tahap pengumpulan data. Pada tahap ini data-data yang harus disediakan terdiri dari data perencanaan strategik sumber daya manusia, data perencanaan kebijakan karir, data keahlian spesifik pegawai, data prestasi dan kinerja pegawai, data pelaksanaan dan kebijakan karir yang telah dilaksanakan.

Tahap pelaksanaan penilaian kinerja manajemen karir sumber daya manusia terdiri dari pemeriksaan dan penilaian serta proses manajemen yang terkait dengan pelaksanaan manajemen karir. Pemeriksaan penilaian kinerja manajemen karir dan proses yang terkait dengan kebijakan eksternal dan internal organisasi. Artinya seberapa sesuai manajemen karir sumber daya manusia dengan kebijakan eksternal dan internal yang sudah dilaksanakan oleh organisasi dalam interval waktu tertentu. Dalam tahap ini juga harus dilakukan ketersediaan dan pelaksanaan *Standard Operational Procedure* (SOP) yang terkait dengan manajemen karir sumber daya manusia serta keterkaitan dengan sistem lain dalam sumber daya manusia. Tahap ini akan menghasilkan penilaian kinerja berdasarkan seberapa baik lembaga telah melaksanakan proses manajemen karir sumber daya manusia sehingga tingkat efektivitas dan efisiensi dapat diukur.

Proses manajemen yang terkait dengan pelaksanaan penilaian kinerja manajemen karir sumber daya manusia umumnya dibagi menjadi tiga tahap utama yaitu tahap input, proses dan output. Tahap input adalah pemeriksaan





program manajemen karir yang terkait dengan perencanaan strategik sumber daya manusia, perencanaan kebijakan karir, keahlian spesifik pegawai, prestasi dan kinerja pegawai, pelaksanaan dan kebijakan karir yang telah dilaksanakan. Aktivitas yang terkait dalam tahap proses adalah analisis perencanaan kebijakan karir, analisis keahlian spesifik pegawai, analisis prestasi dan kinerja pegawai, serta penilaian pelaksanaan dan kebijakan karir yang telah dilaksanakan.

Secara keseluruhan dari proses tersebut diharapkan menghasilkan output hasil analisis manajemen karir sumber daya manusia dan rekomendasi hasil analisis. Jika keseluruhan proses dianggap belum memberikan gambaran yang jelas maka proses pelaksanaan penilaian kinerja manajemen karir sumber daya manusia dapat diulang sehingga diperoleh hasil yang lebih sempurna sebagai penguat rekomendasi yang akan diberikan. Jika proses dan tahapan tersebut telah dilakukan maka perlu disampaikan hasil penilaian kinerja manajemen karir yang disertai dengan legalitas tim penilai kinerja manajemen sumber daya manusia dan waktu pelaksanaannya.

Sebagai alat bantu dalam proses penilaian kinerja manajemen karir pada lembaga pendidikan tinggi, tim penilai kinerja manajemen sumber daya manusia dapat mengembangkan kuesioner dalam proses pengumpulan data. Contoh kuesioner yang terkait dengan penilaian kinerja manajemen karir dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.7. Contoh Kuesioner Penilaian Kinerja Manajemen Karir

	KUESIONER	No. Dokumen	...	
		Tanggal Proses	...	
	Objek Penilaian Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia: Perencanaan SDM Lokasi Penilaian Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia: Departemen SDM	Halaman	...	
		Tim penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia	Responden	Disetujui
		(Tanda tangan)	(Tanda tangan)	(Tanda tangan)
		(Nama)	(Nama)	(Nama)
	MATERI REVIEW	URAIAN	LAMPIRAN	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sejauhmana keberadaan sistem karir yang dimiliki lembaga? 2. Sejauhmana keterkaitan sistem tersebut dengan sistem penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan, serta balas jasa yang ada di lembaga? 3. Sejauhmana keberadaan <i>Standard Operating Procedure (SOP)</i> sistem karir lembaga seperti perencanaan, pengembangan, serta suksesi? 4. Sejauhmana penerapan sistem karir tersebut? 5. Sejauhmana pemetaan SDM yang ada pada organisasi? 6. Sejauhmana keterkaitan sistem pemetaan rencana penilaian kompetensi, profil kompetensi jabatan struktural berdasarkan fungsi dan jenjang jabatan, pelaksanaan penilaian pribadi, serta penilaian berdasarkan hasil tes? 			



<ol style="list-style-type: none">7. Sejauhmana lembaga melakukan pencatatan tenaga profesional dan calon profesional pegawai sebagai upaya untukantisipasi kekosongan tenaga di masa yang akan datang?8. Sejauhmana rencana sistem penggantian jabatan yang dikembangkan lembaga?9. Sejauhmana rencana program promosi dan mutasi jabatan yang dikembangkan lembaga?10. Sejauhmana rencana sistem karir yang dikembangkan lembaga?11. Sejauhman keterkaitan rencana sistem karir dengan, informasi karir, pendidikan karir, dan konsultasi karir?12. Sejauhmana program pengembangan jabatan pegawai dikembangkan?13. Sejauhmana program pengembangan jabatan tersebut terkait dengan program transfer pengetahuan, kepemimpinan, profesionalisme, serta pengembangan kepribadian?14. Sejauhmana ketentuan mutasi jabatan yang dikembangkan lembaga?15. Sejauhmana ketentuan promosi jabatan yang dikembangkan lembaga?16. Sejauhmana ketentuan demosi jabatan yang dikembangkan lembaga?17. Sejauhmana lembaga mengembangkan program pembiayaan studi baik formal maupun nonformal untuk peningkatan karir bagi pegawai yang memiliki prestasi?18. Sejauhmana lembaga memiliki pola karir yang terkait dengan pemenuhan kebutuhan individu dan lembaga?19. Sejauhmana pengembangan jalur karir profesional yang dikembangkan lembaga?	
<p>CATATAN :</p>	



5.7. Penilaian Kinerja Bagian Manajemen Sumber Daya Manusia

Penilaian kinerja adalah kegiatan pimpinan untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja pegawai serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Evaluasi atau penilaian perilaku meliputi penilaian kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerjasama, loyalitas, dedikasi, dan partisipasi pegawai. Penilaian kinerja merupakan suatu proses untuk penetapan pemahaman bersama tentang apa yang akan dicapai, dan suatu pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan orang dengan cara peningkatan di mana peningkatan tersebut akan dicapai di dalam waktu yang singkat ataupun lama.

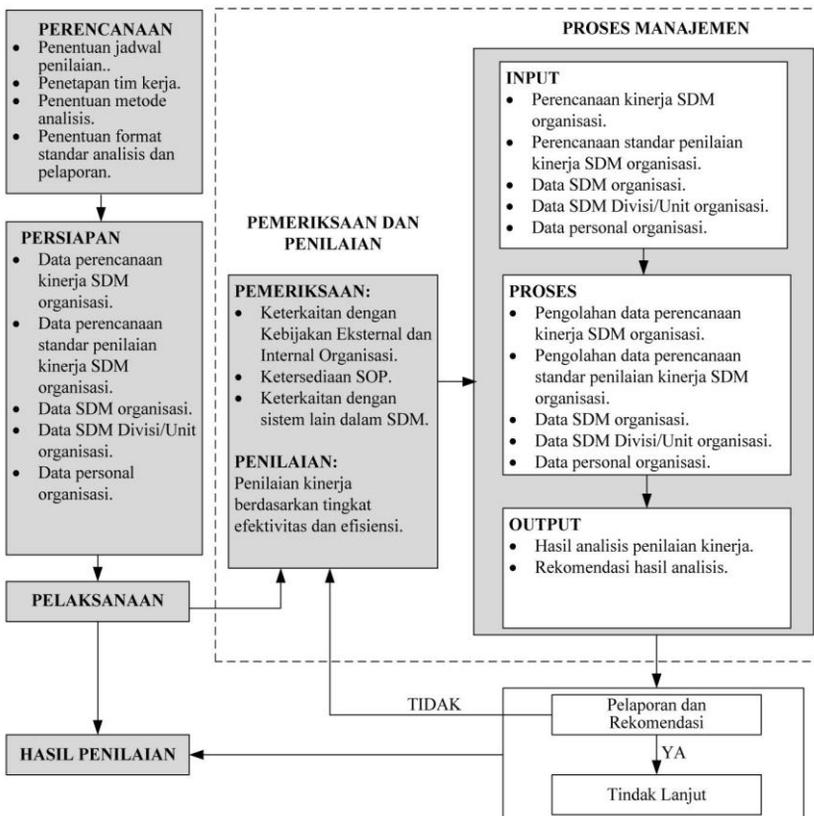
Peningkatan ini tidak terjadi hanya karena sistem yang dikemukakan oleh manajemen untuk mengatur kinerja dari pegawai, tapi juga melalui suatu pendekatan ke arah mengelola dan mengembangkan orang yang memungkinkan mereka untuk mengatur pengembangan dan kinerja mereka sendiri dalam kerangka sasaran yang jelas dan standar yang telah disetujui dengan para penyelia mereka. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses evaluasi seberapa baik pegawai melakukan pekerjaan jika dibandingkan dengan perangkat standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada pegawai.

Secara umum penilaian kinerja dapat dikatakan sebagai penilaian hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh setiap pegawai. Penilaian kinerja pegawai mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai setiap pegawai. Apakah prestasi yang dicapai setiap karyawan baik, sedang, atau kurang. Penilaian prestasi penting bagi setiap pegawai dan berguna bagi organisasi untuk mengambil

keputusan dan menetapkan tindakan kebijaksanaan selanjutnya. Proses penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia penilaian kinerja pada lembaga pendidikan tinggi dapat dilihat pada gambar 5.7.

Gambar 5.7. menjelaskan bahwa penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia penilaian kinerja sumber daya manusia pada lembaga pendidikan tinggi setidaknya terdiri dari empat tahapan. Tahap pertama perencanaan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia, tahap kedua persiapan penilaian kinerja manajemen sumber

Gambar 5.7. Proses Penilaian Kinerja Bagian Manajemen Sumber Daya Manusia



daya manusia, tahap ketiga pelaksanaan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia, dan tahap keempat hasil penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia.

Tahap perencanaan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia penilaian kinerja umumnya terdiri dari penentuan jadwal penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia, penentuan metode analisis, dan penentuan format standar analisis dan pelaporan. Tahap persiapan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia yang dilakukan dalam penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia penilaian kinerja sumber daya manusia merupakan tahap pengumpulan data. Pada tahap ini data-data yang harus disediakan terdiri dari data perencanaan kinerja sumber daya manusia organisasi, perencanaan standar penilaian-kinerja sumber daya manusia organisasi, data sumber daya manusia organisasi, data sumber daya manusia divisi atau unit organisasi, dan data personal organisasi.

Tahap pelaksanaan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia penilaian kinerja sumber daya manusia terdiri dari pemeriksaan dan penilaian serta proses manajemen yang terkait dengan pelaksanaan penilaian kinerja. Pemeriksaan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia penilaian kinerja dan proses yang terkait dengan kebijakan eksternal dan internal organisasi. Artinya seberapa sesuai kinerja sumber daya manusia dengan kebijakan eksternal dan internal yang sudah dilaksanakan oleh organisasi dalam interval waktu tertentu. Dalam tahap ini juga harus dilakukan ketersediaan dan pelaksanaan *Standard Operational Procedure* (SOP) yang terkait dengan penilaian-kinerja sumber daya manusia serta keterkaitan dengan sistem lain dalam sumber daya manusia. Tahap ini akan menghasilkan penilaian kinerja berdasarkan seberapa

baik lembaga telah melaksanakan proses penilaian kinerja sumber daya manusia sehingga tingkat efektivitas dan efisiensi dapat diukur.

Proses manajemen yang terkait dengan pelaksanaan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia penilaian kinerja sumber daya manusia umumnya dibagi menjadi tiga tahap utama yaitu tahap input, proses dan output. Tahap input adalah pemeriksaan penilaian kinerja yang terkait dengan perencanaan kinerja sumber daya manusia organisasi, perencanaan standar penilaian kinerja sumber daya manusia organisasi, data sumber daya manusia organisasi, data sumber daya manusia divisi atau unit organisasi, dan data personal organisasi. Aktivitas yang terkait dalam tahap proses adalah pengolahan data perencanaan kinerja sumber daya manusia organisasi, pengolahan data perencanaan standar penilaian kinerja sumber daya manusia organisasi, data sumber daya manusia organisasi, data sumber daya manusia divisi atau unit organisasi, dan data personal organisasi.

Secara keseluruhan dari proses tersebut diharapkan menghasilkan output hasil analisis penilaian kinerja sumber daya manusia dan rekomendasi hasil analisis. Jika keseluruhan proses dianggap belum memberikan gambaran yang jelas maka proses pelaksanaan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia penilaian kinerja sumber daya manusia dapat diulang sehingga diperoleh hasil yang lebih sempurna sebagai penguat rekomendasi yang akan diberikan. Jika proses dan tahapan tersebut telah dilakukan maka perlu disampaikan hasil penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia yang disertai dengan legalitas penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia dan waktu pelaksanaannya.

Sebagai alat bantu dalam proses penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia penilaian kinerja pada lembaga pendidikan tinggi, penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia dapat mengembangkan kuesioner dalam proses pengumpulan data. Contoh kuesioner yang terkait dengan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia penilaian kinerja dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.8. Contoh Kuesioner Penilaian Kinerja Bagian Manajemen Sumber Daya Manusia

	KUESIONER	No. Dokumen	...	
		Tanggal Proses	...	
	Objek Penilaian Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia: Perencanaan SDM Lokasi Penilaian Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia: Departemen SDM	Halaman	...	
		Tim penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia	Responden	Disetujui
		(Tanda tangan)	(Tanda tangan)	(Tanda tangan)
		(Nama)	(Nama)	(Nama)
MATERI REVIEW		URAIAN	LAMPIRAN	
1.	Sejauhmana lembaga memiliki kebijakan SDM dalam menilai kinerja?			
2.	Sejauhmana kesesuaian kebijakan penilaian kinerja dengan strategi pengembangan lembaga?			
3.	Sejauhmana ketersediaan suatu sistem dan prosedur yang baku yang terkait dengan penilaian kinerja?			



4. Sejauhmana kelengkapan format administrasi sistem dan prosedur penilaian kinerja?
5. Sejauhmana kelengkapan sistem dan prosedur penilaian kinerja dengan mekanisme dan tata cara penilaian?
6. Sejauhmana kesesuaian kelengkapan sistem dan prosedur penilaian kinerja dengan periodisasi dan waktu penilaian?
7. Sejauhmana sosialisasi sistem dan prosedur penilaian kinerja?
8. Sejauhmana kejelasan pengukuran faktor-faktor penilaian kinerja?
9. Sejauhmana kesesuaian faktor penilaian kinerja dengan kompetensi?
10. Sejauhmana faktor penilaian kinerja dapat mendukung pencapaian unit kerja dan seluruh struktur organisasi?
11. Sejauhmana keterlibatan pegawai dalam perumusan sasaran kerja?
12. Sejauhmana penerapan monitoring yang dilakukan dalam pencapaian kinerja?
13. Sejauhmana keterlibatan pimpinan dalam bimbingan dan motivasi pencapaian kinerja?
14. Sejauhmana kemampuan pimpinan dalam mengelola informasi kinerja pegawai?
15. Sejauhmana keterlibatan peminana dalam penilaian kinerja?
16. Sejauhmana tingkat objektivitas penilaian kinerja yang sudah dilaksanakan?
17. Sejauhmana proses penilaian kinerja dilakukan ketika target tidak tercapai atau kinerja di atas target yang telah ditetapkan?





<p>18. Sejauhmana komunikasi dan umpan balik pimpinan terhadap hasil penilaian kinerja?</p> <p>19. Sejauhmana mekanisme komplain pegawai atas hasil penilaian kinerja?</p> <p>20. Sejauhmana hasil penilaian kinerja pegawai diolah dan dianalisis?</p> <p>21. Sejauhmana penggunaan hasil evaluasi penilaian kinerja tahun-tahun sebelumnya sebagai dasar pembandingan di masa mendatang?</p> <p>22. Sejauhmana keterkaitan penggunaan hasil penilaian kinerja dengan rencana pelatihan dan pengembangan pegawai?</p> <p>23. Sejauhmana kelengkapan hasil penilaian kinerja bagi pengembangan karier pegawai?</p> <p>24. Sejauhmana hasil penilaian kinerja terkait dengan keputusan balas jasa?</p> <p>25. Sejauhmana pendokumentasian hasil penilaian kinerja?</p>			
<p>CATATAN :</p>			

5.8. Penilaian Kinerja Bagian Kompensasi

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi. Kompensasi berbentuk uang, artinya gaji dibayar dengan sejumlah uang kepada pegawai yang bersangkutan-



an. Jika kompensasi berbentuk barang, artinya gaji dibayar dengan barang. Kompensasi adalah istilah yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial (*financial reward*) yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian dalam sebuah organisasi. Secara umum bentuk kompensasi berupa finansial yang merupakan pengeluaran moneter organisasi. Kompensasi dapat diberikan secara langsung ataupun tidak langsung.

Dalam praktek ada tiga jenis kompensasi yaitu:

1. Kompensasi finansial yang diberikan secara langsung seperti bayaran pokok (gaji dan upah), bayaran prestasi, bayaran insentif (bonus, komisi, pembagian laba/keuntungan dan opsi saham) dan bayaran tertanggung (program tabungan dan anuitas pembelian saham);
2. Kompensasi finansial yang diberikan secara tidak langsung seperti program-program proteksi (asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun, asuransi tenaga kerja), bayaran di luar jam kerja (liburan, hari besar, cuti tahunan dan cuti hamil) dan fasilitas-fasilitas seperti kendaraan, ruang kantor dan tempat parkir;
3. Kompensasi non finansial seperti pekerjaan (tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan dan rasa pencapaian). Lingkungan kerja (kebijakan--kebijakan yang sehat, supervise yang kompeten, kerabat yang menyenangkan, lingkungan kerja yang nyaman).

Mengukur keberhasilan implementasi sistem kompensasi, terdapat satu pertanyaan esensial yang harus dijawab, yaitu : *“Apa yang seharusnya dapat dicapai organisasi dengan menerapkan sebuah sistem kompensasi tertentu?”* Pertanyaan tersebut mendasari organisasi dalam me-

nilai keberhasilan suatu sistim dengan kreteria-kreteria se-
bagai berikut:

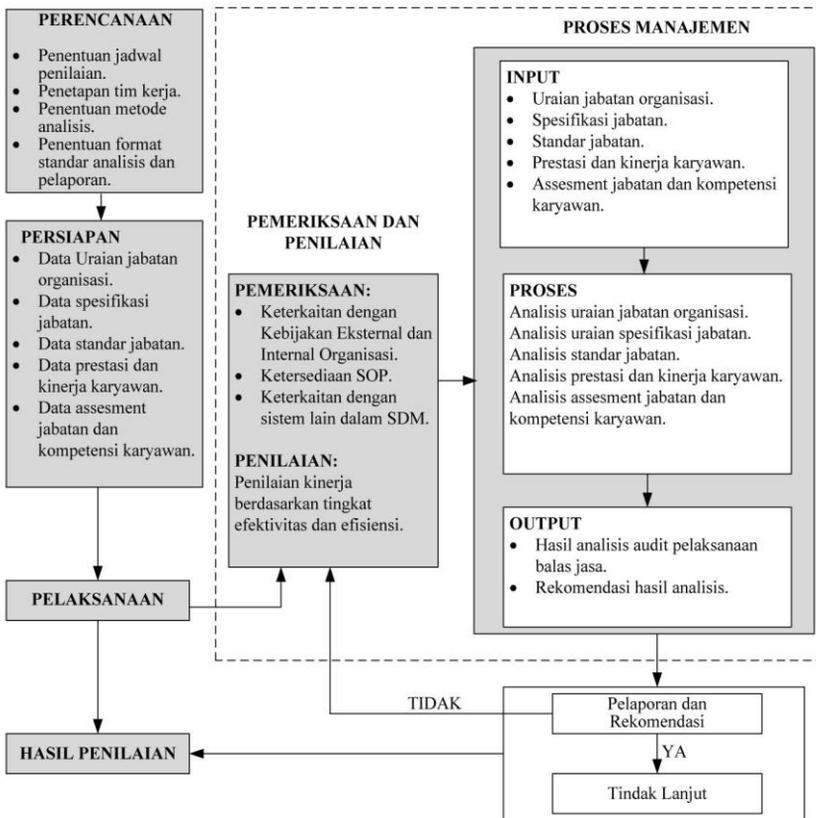
1. Mendukung pencapaian tujuan-tujuan organisasi;
2. Menarik dan dapat mempertahankan individu yang berkompeten sesuai dengan standar keahlian yang ditetapkan;
3. Menetapkan spektrum yang lebih luas atas perilaku tugas (*task behavior*) yang diinginkan dari seluruh anggota organisasi;
4. Merefleksikan ekuitas (persamaan-keadilan) bagi seluruh anggota organisasi.

Proses penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia kompensasi dapat dilihat pada gambar 5.8. Gambar 5.8 menjelaskan bahwa penilaian kinerja bagian kompensasi manajemen sumber daya manusia pada lembaga pendidikan tinggi setidaknya terdiri dari empat tahapan. Tahap pertama perencanaan penilaian kinerja bagian kompensasi manajemen sumber daya manusia, tahap kedua persiapan penilaian kinerja bagian kompensasi manajemen sumber daya manusia, tahap ketiga pelaksanaan penilaian kinerja bagian kompensasi manajemen sumber daya manusia, dan tahap keempat hasil penilaian kinerja bagian kompensasi manajemen sumber daya manusia.

Tahap perencanaan penilaian kinerja bagian kompensasi manajemen sumber daya manusia umumnya terdiri dari penentuan jadwal penilaian kinerja bagian kompensasi manajemen sumber daya manusia, penentuan metode analisis, dan penentuan format standar analisis dan pelaporan. Tahap persiapan penilaian kinerja bagian kompensasi manajemen sumber daya manusia yang dilakukan dalam penilaian kinerja bagian kompensasi manajemen sumber

daya manusia merupakan tahap pengumpulan data. Pada tahap ini data-data yang harus disediakan terdiri dari data uraian jabatan organisasi, data spesifikasi jabatan, data standar jabatan, data prestasi dan kinerja pegawai, data as- sessment jabatan dan kompetensi pegawai.

Gambar 5.8. Proses Penilaian Kinerja Bagian Kompensasi



Tahap pelaksanaan penilaian kinerja bagian kompensasi manajemen sumber daya manusia terdiri dari pemeriksaan dan penilaian serta proses manajemen yang terkait dengan pelaksanaan penilaian kinerja bagian kompensasi



manajemen sumber daya manusia. Pemeriksaan penilaian kinerja bagian kompensasi manajemen sumber daya manusia dan proses yang terkait dengan kebijakan eksternal dan internal organisasi juga dilakukan. Artinya seberapa sesuai kinerja sumber daya manusia dengan kebijakan eksternal dan internal yang sudah dilaksanakan oleh organisasi dalam interval waktu tertentu. Dalam tahap ini juga harus dilakukan pemeriksaan ketersediaan dan pelaksanaan *Standard Operational Procedure* (SOP) yang terkait dengan penilaian kinerja bagian kompensasi manajemen sumber daya manusia serta keterkaitan dengan sistem lain dalam sumber daya manusia. Tahap ini akan menghasilkan penilaian kinerja bagian kompensasi manajemen sumber daya manusia berdasarkan seberapa baik lembaga telah melaksanakan proses pelaksanaan kompensasi sumber daya manusia sehingga tingkat efektivitas dan efisiensi dapat diukur.

Proses manajemen yang terkait dengan pelaksanaan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia bagian kompensasi sumber daya manusia umumnya dibagi menjadi tiga tahap utama yaitu tahap input, proses dan output. Tahap input terkait dengan data uraian jabatan organisasi, data spesifikasi jabatan, data standar jabatan, data prestasi dan kinerja pegawai, data assessment jabatan dan kompetensi pegawai. Aktivitas yang terkait dalam tahap proses adalah pengolahan dan analisis data uraian jabatan organisasi, analisis uraian spesifikasi jabatan, analisis standar jabatan, analisis prestasi dan kinerja pegawai, analisis assessment jabatan dan kompetensi pegawai.

Secara keseluruhan dari proses tersebut diharapkan menghasilkan output hasil analisis penilaian kinerja bagian kompensasi manajemen sumber daya manusia dan

rekomendasi hasil analisis. Jika keseluruhan proses di anggap belum memberikan gambaran yang jelas maka proses pelaksanaan penilaian kinerja bagian kompensasi manajemen sumber daya manusia dapat diulang sehingga diperoleh hasil yang lebih sempurna sebagai penguat rekomendasi yang akan diberikan. Jika proses dan tahapan tersebut telah dilakukan maka perlu disampaikan hasil penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia yang disertai dengan legalitas tim penilai kinerja manajemen sumber daya manusia dan waktu pelaksanaannya.

Sebagai alat bantu dalam proses penilaian kinerja bagian kompensasi manajemen sumber daya manusia pada lembaga pendidikan tinggi, tim penilai kinerja manajemen sumber daya manusia dapat mengembangkan kuesioner dalam proses pengumpulan data. Contoh kuesioner yang terkait dengan penilaian kinerja bagian kompensasi manajemen sumber daya manusia dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.9. Contoh Kuesioner Penilaian Kinerja Bagian Kompensasi

	KUESIONER	No. Dokumen	...	
		Tanggal Proses	...	
	Objek Penilaian Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia: Perencanaan SDM Lokasi Penilaian Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia: Departemen SDM	Halaman	...	
		Tim penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia	Responden	Disetujui
		(Tanda tangan)	(Tanda tangan)	(Tanda tangan)
		(Nama)	(Nama)	(Nama)



	MATERI REVIEW	URAIAN	LAMPIRAN
1.	Sejauhmana penerapan kompensasi dalam lembaga?		
2.	Sejauhmana kesesuaian penyusunan kebijakan kompensasi dengan strategi organisasi dalam lingkup bisnis ataupun dalam strategi pengembangan SDM?		
3.	Sejauhmana kebijakan kompensasi tertuang dalam sistem dan prosedur baku?		
4.	Sejauhmana sistem dan prosedur kompensasi disosialisasikan dan dipahami oleh seluruh pegawai?		
5.	Sejauhmana sistem dan prosedur kompensasi memenuhi ketentuan peraturan perundangan yang berlaku?		
6.	Sejauhmana kemudahan sistem dan prosedur kompensasi diadministrasikan?		
7.	Sejauhmana penerapan undang-undang ketenagakerjaan dalam pengembangan sistem penggajian pegawai?		
8.	Sejauhmana kesesuaian waktu pembayaran gaji?		
9.	Sejauhmana kesesuaian besaran kompensasi dengan upah minimum regional?		
10.	Sejauhmana integrasi sistem kompensasi dengan sistem karier?		
11.	Sejauhmana integrasi sistem kompensasi dengan sistem penilaian kinerja?		
12.	Sejauhmana tingkat keadilan sistem kompensasi?		
13.	Sejauhmana pelaksanaan evaluasi jabatan dalam organisasi?		





15. Sejauhmana tingkat kompetitif kompensasi yang diberikan organisasi jika dibandingkan dengan organisasi lain yang sejenis?
16. Sejauhmana pelaksanaan survei gaji dalam menentukan tingkat rata-rata gaji?
17. Sejauhmana pelaksanaan *benchmarking* terkait dengan sistem kompensasi organisasi?
18. Sejauhmana organisasi melakukan peningkatan gaji berkala setiap tahun?
19. Sejauhmana tingkat kesesuaiannya dengan tingkat inflasi yang terjadi?
20. Sejauhmana kesesuaian pelaksanaan peningkatan gaji dengan hasil penilaian kinerja setiap pegawai?
21. Sejauhmana tingkat kesesuaian pemberian kompensasi dengan kompetensi jabatan?
22. Sejauhmana lembaga memberikan jaminan perawatan kesehatan bagi pegawai dan keluarganya?
23. Sejauhmana pelaksanaan program pensiun bagi pegawai?

CATATAN :





Bab 6

Penilaian Sumber Daya Manusia pada Komponen Desentralisasi Akademik Lembaga Pendidikan Tinggi

Penilaian kinerja pengadaan sumber daya manusia komponen desentralisasi akademik lembaga pendidikan tinggi terkait dengan apakah tenaga pendidik (dosen) dan kependidikan sudah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dalam lembaga pendidikan tinggi dan ketentuan-ketentuan yang telah diatur oleh pemerintah. Beberapa hal yang harus menjadi aspek penilaian adalah:

1. Kesesuaian perekrutan rekrutmen dosen dan tenaga kependidikan dengan kebutuhan penyelenggaraan kurikulum.
2. Pihak-pihak yang terlibat dalam proses rekrutmen seperti Fakultas, Jurusan, dan Program Studi.
3. Kesesuaian komposisi dosen dan tenaga kependidikan dengan kebutuhan kurikulum dalam hal kualifikasi staf, pengalaman, bakat, umur, status dan aspek lainnya.

Selain aspek-aspek tersebut perlu dinilai juga bagaimana cara promosi dosen dan pengembangan dosen serta tenaga kependidikan. Promosi dosen harus dilakukan berdasarkan asas kemanfaatan dan kepatutan yang meliputi aspek pendidikan, penelitian, dan pengabdian dalam

masyarakat. Sedangkan pengembangan dosen dan tenaga kependidikan harus diidentifikasi secara sistematis sesuai dengan aspirasi individu, kebutuhan kurikulum, dan kelembagaan.

Sebagai upaya peningkatan mutu dosen dan tenaga kependidikan lembaga pendidikan tinggi perlu membuat dan mengembangkan sistem penilaian kinerja dosen dan tenaga kependidikan.

Penilaian kinerja pengadaan sumber daya manusia pada lembaga pendidikan tinggi diperlukan adanya pemahaman terhadap status dosen dan tenaga kependidikan. Khusus untuk tenaga pendidik (dosen) statusnya digolongkan menjadi lima golongan berikut:

1. Dosen tetap lembaga atau yayasan adalah Dosen yang diangkat oleh suatu lembaga pendidikan tinggi berdasarkan surat keputusan Rektor atau yayasan;
2. Dosen tetap DPK adalah dosen PNS yang diperbantukan kepada suatu lembaga pendidikan tinggi yang diangkat oleh pemerintah R.I. (Kemendikbud/Kemendiknas);
3. Dosen kontrak adalah dosen yang diangkat oleh lembaga atau yayasan dalam jangka waktu tertentu dan bisa diperpanjang bergantung pada kesepakatan antara pihak yang bersangkutan;
4. Dosen tidak tetap adalah dosen yang berkompeten sesuai dengan kebutuhan program studi yang penugasannya biasanya berdasarkan surat keputusan dekan;
5. Dosen tamu adalah dosen yang diundang oleh lembaga sesuai kebutuhan untuk mengajar selama satu semester.

Pelaksanaan penilaian kinerja pengadaan sumber daya manusia pada lembaga pendidikan tinggi perlu adanya pe-

mahaman terhadap persyaratan dasar yang harus dipenuhi ketika melakukan proses penilaian seperti persyaratan dosen dan tenaga kependidikan, metode perekrutan dosen dan tenaga kependidikan.

6.1. Persyaratan Dosen dan Tenaga Kependidikan

a. Persyaratan Dosen Tetap

Beberapa persyaratan umum yang harus dimiliki oleh seseorang ketika diangkat menjadi dosen tetap yaitu:

1. Berkewarganegaraan Indonesia WNI;
2. Laki-laki atau perempuan;
3. Memiliki status agama yang jelas;
4. Pendidikan minimal S-2 di bidang yang sesuai dengan mata kuliah yang diampu;
5. Berakhlak mulia, dan berwawasan luas;
6. Memiliki kemampuan melaksanakan dan mengelola proses pembelajaran;
7. Bersedia melaksanakan amanat untuk mencapai tujuan lembaga;
8. Bersedia sepenuh hati dalam melaksanakan tugas dan berpartisipasi aktif dalam pengembangan program studi;
9. Memiliki dedikasi dan loyalitas yang tinggi, serta komitmen yang kuat untuk memajukan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni;
10. Memiliki tanggung jawab untuk memajukan dan mengembangkan program studi;
11. Sehat jasmani dan rohani.

b. Persyaratan Dosen Kontrak

Beberapa persyaratan umum yang harus dimiliki oleh seseorang ketika diangkat menjadi dosen kontrak yaitu:

1. Berkewarganegaraan Indonesia WNI;
2. Laki-laki atau perempuan;
3. Memiliki status agama yang jelas;
4. Pendidikan minimal S-2 di bidang yang sesuai dengan mata kuliah yang diampu;
5. Berakhlak mulia, dan berwawasan luas;
6. Memiliki kemampuan melaksanakan dan mengelola proses pembelajaran;
7. Bersedia melaksanakan amanat untuk mencapai tujuan lembaga;
8. Bersedia sepenuh hati dalam melaksanakan tugas dan berpartisipasi aktif dalam pengembangan program studi;
9. Memiliki dedikasi dan loyalitas yang tinggi, serta komitmen yang kuat untuk memajukan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni;
10. Memiliki tanggung jawab untuk memajukan dan mengembangkan program studi;
11. Sehat jasmani dan rohani.

c. Persyaratan Dosen Tidak Tetap

Beberapa persyaratan umum yang harus dimiliki oleh seseorang ketika diangkat menjadi dosen tidak tetap yaitu:

1. Berkewarganegaraan Indonesia WNI;
2. Laki-laki atau perempuan;
3. Memiliki status agama yang jelas;
4. Pendidikan minimal S-2 di bidang yang sesuai dengan mata kuliah yang diampu;
5. Berakhlak mulia, dan berwawasan luas;

6. Memiliki kemampuan melaksanakan dan mengelola proses pembelajaran;
7. Bersedia melaksanakan amanat untuk mencapai tujuan lembaga;
8. Bersedia sepenuh hati dalam melaksanakan tugas dan berpartisipasi- aktif dalam pengembangan program studi;
9. Memiliki dedikasi dan loyalitas yang tinggi, serta komitmen yang kuat untuk memajukan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni;
10. Memiliki tanggung jawab untuk memajukan dan mengembangkan program studi;
11. Sehat jasmani dan rohani.

d. Persyaratan Dosen Tamu

Beberapa persyaratan umum yang harus dimiliki oleh seseorang ketika diangkat menjadi dosen tamu yaitu:

1. Pendidikan minimal S-3 di bidang yang sesuai dengan mata kuliah yang diampu;
2. Memiliki kompetensi dan profesional yang dikategorikan sebagai pakar;
3. Memiliki dedikasi dan loyalitas yang tinggi, serta komitmen yang kuat untuk memajukan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni di fakultasnya;
4. Sehat jasmani dan rohani.

e. Persyaratan Tenaga Kependidikan

Beberapa persyaratan umum yang harus dimiliki oleh tenaga kependidikan adalah:

1. Berkewarganegaraan WNI;
2. Minimal D-3 sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan;
3. Usia maksimal 30 tahun;

4. Berakhlak mulia, dan berwawasan luas;
5. Bersedia melaksanakan tugas administrasi kependidikan untuk mencapai tujuan lembaga pendidikan tinggi;
6. Bersedia sepenuh hati dalam melaksanakan tugas;
7. Memiliki dedikasi dan loyalitas yang tinggi;
8. Memiliki tanggung jawab untuk memajukan dan mengembangkan lembaga pendidikan tinggi;
9. Memiliki keterampilan khusus keadministrasian;
10. Memiliki keterampilan bidang teknologi informasi dan komunikasi;
11. Sehat jasmani dan rohani.

6.2. Cara Perekrutan, Penempatan Dosen dan Tenaga Kependidikan

Perekrutan dosen pada lembaga pendidikan tinggi dapat dikategorikan berdasarkan status dosen. Berdasarkan statusnya ketentuan perekrutan dosen memiliki ketentuan dan syarat yang berbeda beda sesuai dengan kebutuhan.

a. Rekrutmen Dosen Tetap

Beberapa ketentuan dasar dalam perekrutan dosen tetap adalah:

1. Ada surat lamaran yang ditujukan kepada Rektor;
2. Ada kebutuhan dosen tetap dari program studi;
3. Perekrutan melalui proses seleksi yang transparan;
4. Materi seleksi terdiri atas psikotes, keterampilan mengajar sesuai prodi, pengetahuan teknologi, informasi dan komunikasi, serta tes kesehatan.
5. Proses seleksi dilakukan yang dilakukan oleh tim seleksi;
6. Keputusan hasil seleksi ditetapkan dengan SK Rektor.

b. Rekrutmen Dosen Kontrak

Beberapa ketentuan dasar dalam perekrutan dosen kontrak adalah:

1. Ada surat lamaran kepada Rektor dan didisposisikan kepada Dekan atau Direktur;
2. Ada kebutuhan dosen dari program studi;
3. Berpendidikan S-2, Direkrut melalui proses seleksi;
4. Keputusan hasil seleksi ditetapkan dengan SK Rektor.

c. Rekrutmen Dosen Tidak Tetap dan Dosen

Beberapa ketentuan dasar dalam perekrutan dosen tidak tetap adalah:

1. Ada surat lamaran kepada Rektor dan didisposisikan kepada Dekan atau direktur atau atas dasar kebutuhan/undangan;
2. Ada kebutuhan dosen dari program studi;
3. Berpendidikan S-3 atau praktisi;
4. Direkrut melalui proses seleksi;
5. Hasil seleksi ditetapkan dengan SK mengajar dari Dekan atau rektor.

d. Cara Perekrutan Tenaga Kependidikan

Perekrutan tenaga kependidikan pada lembaga pendidikan tinggi umumnya bertujuan untuk menyediakan tenaga administrasi yang mampu mengelola administrasi mahasiswa dan dosen. Berdasarkan kebutuhannya perekrutan memiliki ketentuan dan syarat yang berbeda-beda seperti:

1. Ada surat lamaran yang ditunjukkan kepada Rektor;
2. Ada kebutuhan tenaga kependidikan di berbagai unit;
3. Perekrutan melalui proses seleksi;

4. Materi seleksi terdiri atas psikotes, kemampuan administrasi, penguasaan teknologi, informasi dan komunikasi, dan tes kesehatan;
5. Proses seleksi dilakukan oleh tim;
6. Keputusan hasil seleksi ditetapkan dengan SK Rektor.

e. Penempatan Dosen dan Tenaga Kependidikan

Dosen dan tenaga kependidikan yang telah diterima menjadi pegawai harus diberi pelatihan dasar dan ditempatkan. Setiap dosen dan tenaga kependidikan yang telah diterima berdasarkan hasil seleksi akan ditempatkan sesuai dengan kebutuhan dan permintaan masing-masing unit kerja yang mengusulkan dengan memperhatikan spesifikasi kompetensi dan keahlian dosen dan tenaga kependidikan.

6.3. Pengembangan Karir, Penghargaan, Pemberhentian Dosen dan Tenaga Kependidikan

a. Pengembangan karir dosen dan tenaga kepen- didikan

Setiap dosen dan tenaga kependidikan perlu diberi ke-
leluasaan untuk mengembangkan karir mereka dalam
menunjang pekerjaan. Terkait dengan hal ini setidaknya
lembaga pendidikan perlu memperhatikan hal-hal berikut:

1. Menyediakan kesempatan untuk melakukan pengem-
bangan diri baik melalui pendidikan formal maupun
tidak formal bagi setiap dosen dan tenaga kependidik-
an;
2. Melakukan fokus pengembangan setiap dosen dan
tenaga kependidikan dalam hal pengembangan
profesi dan karir;

3. Penekanan pengembangan kompetensi dan profesi dosen dalam hal kompetensi pedagogik, kompetensi profesi, kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial lainnya;
4. Pengembangan karir dosen dan tenaga kependidikan dapat dilakukan melalui tugas belajar, pelatihan, semi- nar, dan berbagai kegiatan akademik lain, kenaikan pangkat, serta promosi jabatan;
5. Peningkatan karir dosen dan tenaga kependidikan dilakukan dalam bentuk fasilitas beasiswa, penugasan, kenaikan pangkat dan promosi jabatan.

b. Penghargaan dan Sanksi bagi Dosen dan Tenaga Kependidikan

Penghargaan yang diberikan kepada dosen dan tenaga kependidikan dapat berupa:

1. Pengembangan karir, meliputi: tugas belajar, pelatihan, seminar, dan kegiatan akademik lainnya;
2. Kenaikan pangkat dan promosi jabatan;
3. Pemberian insentif berupa pemberian penghargaan, bantuan biaya ibadah keagamaan, studi banding ke dalam dan luar negeri.

Sanksi bagi dosen dan tenaga kependidikan dapat berupa sanksi moral, administratif, dan akademik. Pemberian sanksi dapat dilakukan secara berjenjang mulai dari teguran, pemberian surat peringatan (1, 2, dan 3), atau dinonaktifkan sampai dengan pemutusan hubungan kerja (PHK) sesuai tingkat pelanggaran yang terjadi.

c. Pemberhentian Dosen dan Tenaga Kependidikan

Dosen dan tenaga kependidikan pada lembaga pendidikan tinggi dapat diberhentikan dengan berdasarkan hal-hal berikut:

1. Sistem pemberhentian dosen dilakukan dengan mengacu pada peraturan dan ketentuan yang berlaku dalam lembaga pendidikan tinggi.
2. Dosen dapat diberhentikan dengan hormat dari jabatannya karena:
 - a. Meninggal dunia
 - b. Telah mencapai batas usia pensiun
 - c. Atas permintaan sendiri
 - d. Jika lembaga pendidikan tinggi mengalami pailit
 - e. Tidak dapat melaksanakan tugas secara terus menerus selama kurun waktu tertentu karena sakit jasmani atau rohani.
3. Dosen dan tenaga kependidikan juga dapat diberhentikan secara tidak hormat karena:
 - a. Melanggar kode etik dan peraturan disiplin dosen dan pegawai.
 - b. Dihukum penjara, berdasarkan keputusan pengadilan yang sudah mempunyai kekuatan hukum tetap, karena sengaja melakukan sesuatu tindak pidana kejahatan yang diancam dengan hukuman penjara dan atau diancam dengan hukuman yang lebih berat.

Selain komponen-komponen yang terkait dengan standar yang umum berlaku pada lembaga pendidikan tinggi dalam proses penilaian perekrutan dosen dan tenaga kependidikan perlu juga memperhatikan hal-hal berikut:

1. Lembaga pendidikan tinggi seperti universitas atau lembaga pendidikan tinggi lainnya, fakultas, jurusan atau program studi menjamin hak dosen dan tenaga kependidikan seperti (a) penghasilan dan jaminan sosial yang pantas serta memadai, (b) Memberikan penghargaan sesuai tugas dan prestasi kerja, (c) pembinaan karier, (d) perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas dan hak atas kekayaan intelektual, (e) kesempatan menggunakan sarana, prasarana dan fasilitas pendidikan yang ada pada lembaga pendidikan tinggi;
2. Dalam menjalankan tugas profesionalnya seorang dosen berhak untuk: (a) memperoleh kesempatan meningkatkan kompetensi, serta kemudahan akses ke sumber belajar dan sarana prasarana pembelajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat, (b) memiliki kebebasan akademik, mimbar akademik dan otonomi keilmuan, (c) memiliki kebebasan dalam memberikan penilaian dan menentukan kelulusan peserta didik, (d) memiliki kebebasan untuk berserikat dalam organisasi profesi/keilmuan;
3. Dalam menjalankan tugas keprofesionalan, dosen mempunyai kewajiban: (a) melaksanakan pendidikan-an, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, (b) merencanakan, melaksanakan pembelajaran serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran, (c) meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi dan kompetensi akademik, (d) bertindak obyektif dan tidak diskriminatif dalam pembelajaran, (e) menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, kode etik, nilai-nilai agama, dan etika;
4. Dosen dan tenaga kependidikan mempunyai kewajiban: (a) menciptakan suasana pendidikan yang bernilai, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis,

(b) mempunyai komitmen profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan, (c) memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi dan kedudukannya sesuai dengan kepercayaan yang diberikan oleh lembaga pendidikan tinggi;

5. Lembaga pendidikan tinggi seperti universitas atau lembaga pendidikan tinggi lainnya, fakultas, jurusan atau program studi perlu menetapkan kualifikasi minimum dosen: (a) lulusan program magister untuk program diploma atau program sarjana, (b) lulusan program doktor untuk program pascasarjana;
6. Lembaga pendidikan tinggi seperti universitas atau lembaga pendidikan tinggi lainnya, fakultas, jurusan atau program studi menetapkan lebih dari 100 persen dosen tetap bergelar minimal magister dan lebih dari 50 persen dosen tetap bergelar doktor;
7. Lembaga pendidikan tinggi seperti universitas atau lembaga pendidikan tinggi lainnya, fakultas, jurusan dan program studi menetapkan lebih dari 20 persen dosen tetap memiliki jabatan fungsional profesor;
8. Lembaga pendidikan tinggi seperti universitas atau lembaga pendidikan tinggi lainnya, fakultas, jurusan dan program studi menetapkan beban kerja dosen sekurang-kurangnya sepadan 12 satuan kredit semester dan sebanyak-banyaknya 16 satuan kredit semester;
9. Lembaga pendidikan tinggi seperti universitas atau lembaga pendidikan tinggi lainnya, fakultas, jurusan dan program studi menetapkan rasio jumlah dosen tetap dan jumlah mahasiswa 1 : 15 untuk non sosial dan 1 : 30 sosial;
10. Lembaga pendidikan tinggi seperti universitas atau lembaga pendidikan tinggi lainnya, fakultas, jurusan



dan program studi dalam perekrutan dosen harus menggunakan kualifikasi akademik, kompetensi dan pengalaman sebagai dasar perekrutan;

11. Lembaga pendidikan tinggi seperti universitas atau lembaga pendidikan tinggi lainnya, fakultas, jurusan dan program studi dalam perekrutan tenaga kependidikan harus menggunakan kualifikasi akademik, kompetensi dan sertifikasi kompetensi.

6.4. Penilaian Kinerja Tenaga Pendidik (Dosen)

Peran dosen dalam proses pembelajaran di perguruan tinggi sangat terkait dengan Tri Darma Perguruan Tinggi yang meliputi pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat. Atas pelaksanaan Tri Darma Perguruan Tinggi tersebut maka perlu adanya penilaian kinerja dosen.

Proses pembelajaran di perguruan tinggi yang dikembangkan oleh dosen perlu dinilai kinerjanya. Kinerja dosen dalam proses pembelajaran merupakan komponen kinerja utama. Dengan kinerja yang optimal dalam proses pembelajaran maka akan tercipta sumber daya manusia lulusan dengan kualitas baik dan unggul. Kinerja dosen terbaik di perguruan tinggi akan terwujud dengan pelaksanaan proses belajar mengajar yang terarah dan sesuai dengan ketentuan-ketentuan dasar yang telah diatur oleh lembaga pendidikan tinggi dan pemerintah.

Hal-hal yang menjadi pertimbangan dalam penilaian kinerja dosen adalah:

1. Sistem penilaian kinerja dosen
Sebagai upaya peningkatan mutu akademik, perlu adanya sistem penilaian kinerja dosen yang menekankan-



pada kualitas kinerja yang berprinsip pada pe-ngakuan atas prestasi kerja guna mengoptimalkan kontribusi untuk keberhasilan pencapaian sasaran mutu lembaga;

2. Fungsi evaluasi kinerja dosen

Evaluasi kinerja adalah alat dasar yang dapat digunakan untuk memberikan penghargaan kepada dosen, berupa imbal/tunjangan prestasi, kenaikan pangkat, pelatihan, pembiayaan presentasi makalah di luar negeri dan promosi jabatan serta pemberian sanksi berkaitan dengan pertimbangan untuk imbal prestasi, pelatihan dan penangguhan kenaikan pangkat;

3. Objek pelaksanaan kegiatan evaluasi kinerja

Kegiatan evaluasi ditujukan pada kegiatan individu dosen dan manajemen dosen. Hasil dari evaluasi ini dapat dimanfaatkan baik oleh dosen maupun unit kerja terkait sebagai upaya untuk meningkatkan mutu dan manajemen dosen. Komponen ini merupakan bagian penting dari evaluasi lembaga pendidikan tinggi.

a. Ketentuan Penilaian Kinerja Dosen

Beberapa ketentuan yang dapat menjadi pertimbangan ketika melakukan penilaian kinerja dosen adalah:

1. Penilaian kinerja dosen setidaknya dilaksanakan 2 kali dalam 1 tahun akademik yaitu semester ganjil dan semester genap;
2. Pejabat yang melakukan penilaian adalah Dekan Fakultas yang biasanya dibantu oleh Ketua Program Studi yang akan mereview kegiatan proses belajar mengajar dan tridharma perguruan tinggi dosen;
3. Batasan lama jabatan pejabat penilai, misalnya seorang pejabat dapat memberikan penilaian apabila te-

lah menjabat sekurang- kurangnya enam bulan dalam posisi kelayakan menjadi pejabat penilai;

4. Adanya kewajiban setiap pejabat penilai untuk membina dan mengembangkan kemampuan dosen;
5. Adanya sekretariat yang berfungsi menyimpan segala bentuk dokumen hasil penilaian sebagai salah satu dasar pengambilan keputusan bagi pejabat penilai dan menjaga segala kerahasiaan hasil penilaian kinerja dosen;
6. Adanya tenggang waktu sebagai upaya penerimaan respon sanggahan keberatan dosen atas hasil evaluasi diri, baik secara keseluruhan maupun sebagian. Dosen dapat mengajukan keberatan secara tertulis disertai alasan- alasannya kepada pejabat penilai dalam jangka waktu tertentu misalnya tujuh hari kerja terhitung dosen yang bersangkutan menerima penilaian.

b. Unsur-unsur Pokok Penilaian Kinerja Dosen

Unsur-unsur kinerja dosen setidaknya terkait dengan beberapa hal berikut:

1. Perwalian
Perwalian adalah kemampuan dosen dalam membina mahasiswa dalam bidang akademik dan mendorong mahasiswa agar dapat meningkatkan semangat belajar dalam mencapai prestasi akademik.
2. Indek Kinerja Akademik Dosen (IKAD)
Indek kinerja akademik dosen adalah evaluasi kinerja dosen dalam proses belajar mengajar.
3. Publikasi Karya Ilmiah
Publikasi karya ilmiah adalah karya ilmiah dosen yang dipublikasikan dalam bentuk buku ilmiah yang telah diterbitkan dan diedarkan baik dalam bentuk referensi

atau monograf atau pun dokumen yang telah diterbitkan dalam jurnal ilmiah yang terakreditasi secara nasional atau jurnal internasional, serta karya ilmiah yang dipresentasikan dalam seminar, simposium, pameran nasional atau internasional, dan paten atau hak kekayaan intelektual (HAKI).

4. Pengabdian pada Masyarakat
Pengabdian pada masyarakat adalah kegiatan pemanfaatan kemampuan dan keahlian dosen sesuai dengan bidang keilmuan bagi kepentingan masyarakat dan pemerintah baik sebagai penceramah, pelatih, penyuluh atau konsultan.
5. Pengembangan Institusi
Pengembangan institusi adalah partisipasi dosen dalam keikutsertaan dalam kegiatan atau perolehan hibah yang berdampak pada pengembangan institusi.
6. Kemampuan Bahasa asing
Kemampuan bahasa asing adalah nilai tambah yang harus dimiliki dosen sesuai dengan kebutuhan dalam proses pengajaran dan presentasi publikasi karya ilmiah.

c. Unsur Lain Penilaian Kinerja Dosen

Unsur lain penilaian kinerja dosen merupakan unsur tambahan yang dapat digunakan ketika timbul keluhan atau keberatan yang disampaikan oleh dosen atas hasil penilaian yang telah dilakukan oleh pejabat penilai. Unsur-unsur ini dapat digunakan oleh pejabat penilai berdasarkan pertimbangan apabila terjadi hal-hal tertentu seperti tindakan indisipliner. Melalui unsur ini pejabat penilai dapat memperoleh bahan pertimbangan dalam membuat keputusan rapat pimpinan lembaga pendidikan tinggi. Unsur-unsur lain yang bisa digunakan adalah:

1. Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepada seorang dosen dengan sebaik-baiknya dilakukan dengan penuh tanggung jawab dan dapat diselesaikan dengan tepat waktu.

2. Berani mengambil resiko

Berani mengambil resiko adalah tindakan keputusan yang diambil oleh dosen atas hal-hal yang dianggap mendesak.

3. Kesetiaan

Kesetiaan adalah sikap kesanggupan mentaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan- penuh tanggung jawab dan kesadaran tinggi yang di- tunjukkan dalam sikap dan tingkah laku sehari-hari ketika melaksanakan tugas.

4. Kejujuran

Kejujuran adalah ketulusan hati dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan.

5. Ketaatan

Ketaatan adalah kesanggupan untuk mentaati perintah yang diberikan oleh atasan yang berwenang baik secara kedinasan maupun non kedinasan, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan.

6. Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan dosen untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang telah ditentukan.

d. Pengendalian Kinerja Dosen

Kinerja dosen dapat dikendalikan, pengendalian kinerja dosen perlu dituangkan dalam bentuk evaluasi waktu meng-

ajar penuh. Evaluasi waktu mengajar penuh berisikan perencanaan kinerja dosen untuk satu semester ke depan dan kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi yang dilaksanakan oleh dosen. Evaluasi waktu mengajar penuh adalah komponen tolok ukur keberhasilan kinerja dosen. Agar pengendalian kinerja dosen dapat terwujud dengan baik maka perlu dikembangkan ukuran, kriteria, atau spesifikasi khusus tentang beban kerja dan tugas dosen dalam proses belajar mengajar dan pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi yang merupakan komponen pokok kinerja dosen.

e. Pelaksanaan Penilaian Kinerja Dosen

Pelaksanaan penilaian kinerja dosen di lingkungan pendidikan-tinggi merupakan pengembangan kreativitas penilaian terhadap sumber daya manusia yang dimiliki lembaga khususnya dosen. Pelaksanaan penilaian kinerja dosen terkait dengan hal-hal berikut:

1. Kegiatan penilaian dilakukan minimal setiap satu semester.
2. Tersedianya alat penilaian seperti kuesioner.
3. Agar kegiatan penilaian kinerja dosen lebih terarah maka kegiatan penilaian dapat dilakukan dengan cara:
 - a. Kegiatan penilaian pendidikan dan pengajaran dapat dilakukan oleh mahasiswa atau teman sejawat dengan komponen penilaian seperti kehadiran dosen dalam memberikan perkuliahan, ketepatan waktu penyerahan nilai, kualitas materi dalam perkuliahan, cara penyampaian materi dalam perkuliahan, dan lainnya.
 - b. Melakukan penilaian terhadap kegiatan penelitian dan publikasi dengan komponen keaktifan melakukan penelitian, keaktifan membuat jurnal dan

mempublikasikannya dalam jurnal yang terakreditasi baik lokal maupun internasional.

- c. Melakukan penilaian terhadap kegiatan pengabdian kepada masyarakat dengan komponen frekuensi kegiatan pengabdian.

f. Pengolahan hasil penilaian kinerja dosen

Hasil penilaian kinerja dosen diolah dan dianalisis dengan menggunakan metode Indeks Kinerja Akademik Dosen.

Komponen dalam Indeks Kinerja akademik Dosen terdiri dari:

1. Pendidikan dan pengajaran (PP)

Komponen pendidikan dan pengajaran terdiri dari nilai kuesioner evaluasi dosen dalam proses belajar mengajar (PBM), kehadiran dosen dalam memberikan kuliah, Ketepatan menyerahkan nilai semester. Ketentuan-ketentuan komponen ini adalah: untuk PBM skala yang digunakan adalah hasil kuesioner misalnya dalam rentang 1 sampai 5, untuk kehadiran dosen misalnya kehadiran rata-rata dosen dibagi. Untuk ketepatan penyerahan nilai semester dapat menggunakan ketentuan standar pemerintah atau standar yang dibuat oleh lembaga.

2. Penelitian

Prestasi penelitian dinilai dengan menggunakan ketentuan skala. Ketentuan skala yang digunakan untuk menilai prestasi penelitian dapat menggunakan ketentuan standar pemerintah atau standar yang dibuat oleh lembaga.

3. Pengabdian kepada masyarakat

Pengabdian kepada masyarakat dinilai dengan menggunakan ketentuan skala misalnya 1 sampai 3. Keten-



tuan skala yang digunakan untuk pengabdian kepada masyarakat dapat menggunakan ketentuan standar pemerintah atau standar yang dibuat oleh lembaga.

6.5. Penilaian Kinerja Tenaga Kependidikan

Menurut Undang-Undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, dalam pasal 38 disebutkan bahwa tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan lembaga pendidikan. Secara terminologi tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan, yang meliputi teknisi, laboran, pustakawan, dan tenaga administrasi. Tenaga kependidikan adalah pegawai yang memiliki hak dan kewajiban yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan yang berlaku. Berdasarkan statusnya tenaga kependidikan pada lembaga pendidikan tinggi digolongkan menjadi:

1. Pegawai tetap adalah pegawai yang diangkat dengan surat keputusan Rektor atau yayasan;
2. Pegawai kontrak adalah pegawai yang diangkat dengan surat keputusan Rektor untuk jangka waktu tertentu dan bisa di perpanjang sesuai kesepakatan antara yang bersangkutan dengan suatu lembaga pendidikan tinggi serta dapat diangkat menjadi pegawai tetap.

Pelaksanaan penilaian tenaga kependidikan pada lembaga pendidikan tinggi cukup berbeda dengan penilaian yang dilakukan untuk tenaga pendidik atau dosen. Secara umum penilaian kinerja tenaga kependidikan dilakukan





berdasarkan tugas pokok dan fungsi yang melekat pada tenaga kependidikan. Proses penilaian tenaga kependidikan pada lembaga pendidikan tinggi hampir sama dengan penilaian kinerja sumber daya manusia pada perusahaan atau organisasi selain lembaga pendidikan.





Bab 7

Laporan Penilaian Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Lembaga Pendidikan Tinggi

Laporan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia adalah deskripsi komprehensif aktivitas sumber daya manusia yang didalamnya mengandung hasil analisis dan rekomendasi untuk operasional lembaga pendidikan tinggi baik yang sudah efektif maupun yang belum efektif. Terkait dengan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia bersama tim penilai kinerja manajemen sumber daya manusia, organisasi dapat melakukan langkah-langkah penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia untuk mengambil keputusan yang terbaik yang dapat dilakukan manajemen sumber daya manusia dengan beberapa langkah berikut:

1. Pengamatan kegiatan;
2. Penjelasan kegiatan yang dirangkum dalam sebuah jurnal;
3. Peragaan kegiatan, dalam bentuk presentasi kepada pegawai dan manajemen sumber daya manusia pada khususnya;
4. Telaah dokumen yang terkait dengan pegawai dan dosen;
5. Pemeriksaan pegawai secara teliti;
6. Pembuktian;

- 
- 
- 
7. Wawancara;
 8. Survei.

Laporan hasil penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu tahap paling penting dan akhir dari pelaksanaan pekerjaan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia. Setiap tahap penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia akan selalu terdapat dampak psikologis bagi tim penilai kinerja manajemen sumber daya manusia maupun responden. Dampak psikologis dalam tahapan persiapan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia dan pelaksanaan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia dapat ditanggulangi pada waktu berlangsungnya penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia. Tetapi dampak psikologis dari laporan hasil penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia, penanggulangannya akan lebih sulit karena waktu penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia yang sudah selesai. Laporan yang dibuat merupakan salah satu bentuk komunikasi tertulis, formal, sehingga tim penilai kinerja manajemen sumber daya manusia tidak dapat mengetahui reaksi responden secara langsung. Laporan telah didistribusikan kepada berbagai pihak sehingga semakin banyak pihak yang terlibat.

Karena laporan hasil penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia akan mempunyai dampak luas, maka diperlukan pengetahuan khusus tentang penyusunan laporan hasil penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia. Pelaporan hasil penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia merupakan tahap akhir kegiatan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia. Selain harus sesuai dengan norma pemeriksaan, penyusunan laporan ha-

sil penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia juga harus mempertimbangkan dampak psikologis, terutama yang bersifat dampak negatif bagi responden, pihak ketiga dan pihak lain yang menerima laporan tersebut.

Bagian terpenting dalam laporan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia adalah rekomendasi hasil penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia. Rekomendasi hasil penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia memuat temuan atas hasil penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia yang dilakukan oleh tim penilai kinerja manajemen sumber daya manusia, temuan-temuan yang bersifat negatif biasanya dibuat dalam bentuk daftar temuan oleh tim penilai kinerja manajemen sumber daya manusia untuk dijadikan laporan tim penilai kepada institusi. Daftar temuan setelah penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia selesai memerlukan tanggapan dari lembaga, sehingga penyimpangan-penyimpangan yang ditemukan dapat dijelaskan apa yang menjadi penyebabnya dan upaya apa yang akan dilakukan organisasi di masa yang akan datang, agar penyimpangan-penyimpangan tidak terulang kembali.

Secara umum laporan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia ditunjukkan untuk:

1. Pimpinan organisasi terutama terkait dengan tugas, tujuan, dan tanggung jawab sumber daya manusia terutama terkait dengan wawancara pelamar, pelatihan pegawai, evaluasi kinerja, motivasi pegawai, dan pemuasan kebutuhan pegawai dan pengembangannya.
2. Secara khusus sumber daya manusia terutama dalam hal penanganan kepegawaian, pelatihan, kompensasi, dan aktivitas personalia lain yang memerlukan penilaian.

3. Laporan untuk pimpinan sumber daya manusia terutama berisi semua informasi yang diberika kepada pimpinan dan khusus di dalam departemen sumber daya manusia. Sehingga pimpinan sumber daya manu- sia memperoleh informasi tentang sikap pimpinan sub ordinatnya dan pegawai mengenai pelayanan departe- men sumber daya manusia, telaah tujuan departemen dan organisasi untuk mencapai tujuan, permasalahan sumber daya manusia dan implikasinya, serta reko- mendasi sebagai upaya perubahan kearah yang lebih baik.

Segala informasi yang ada dalam laporan penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia hendaknya menja- di acuan pimpinan sumber daya manusia untuk mengambil manfaat yang luas mengenai fungsi sumber daya manusia. Secara umum laporan penilaian kinerja manajemen sum- ber daya manusia terdiri dari beberapa bagian yang dituju- kan untuk pimpinan lini, pimpinan sumber daya manusia yang komponennya terdiri atas:

1. Judul
2. Daftar Isi
3. Ringkasan eksekutif dan kesimpulan
4. Latar belakang organisasi
5. Uraian pembahasan temuan-temuan kondisi yang ada disertai dengan data-data terkait dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia, fakta-fakta serta pandangan dan alasan yang ada di organisasi
6. Temuan masalah-masalah pokok
7. Kesimpulan, saran dan rekomendasi
8. Lampiran yang dianggap penting.

Daftar Pustaka

- Ahmad Subekhi, Jauhar mohammad. (2012), *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Jakarta: Prestasi Pustakaraya.
- Armstrong, Michael (2004), *Performance Management*. Tugu Publisher. Nyutran (terjemahan).
- Brown, Andre (1998), *Organizational Culture*, Second Edition, Financial Times: Prentice Hall.
- Cascio, Wayne F., (1991), *Applied Psychology In Personnel Management*, Fourth edition, Prentice Hall Inc.
- Daryanto, H.M. (2005), *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Dessler, Gary (2003), *Human Resource Management Tenth Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Flesher, Dale L., dan Siewert, Stewart (1982). *Independent Auditor's Guide to Operationalm Auditing*. New York: John Wiley & Sons.
- George, Jennifer M & Jones, Gareth R (1999). *Organizational Behavior*. Second Edition, Addison Wesley Publishing Company, Inc.
- Handoko, T. Hani (2001), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE.

- Hartati, Sukirman, (2000), *Manajemen Tenaga Pendidikan*. Yogyakarta: FIP UNY.
- Hasibuan, H. Malayu S.P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi Kedua, Penerbit BPFE-UGM, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S. P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ed. Rev. Jakarta: Bumi aksara.
- Herbert, Leo. (1979). *Auditing the Performance of Management*. California: Wadsworth, Inc.
- Lamont RJ, Robert G, Quivey Jr. Caries, Robert AB, Lantz MS LeBlanc DJ, (2008) *Oral microbiology and immunology*. Washington DC: ASM Press.
- Lewis G Ralph, Smith H. Douglas (1994) *Total Quality in Higher Education*, St Lucie Press, Florida.
- Lewis R. (2002), *Project Management: Strategic Design and Implementation*, 4th edition. McGraw-Hill Inc., New York.
- Longenecker, C.O., and Gioia, D.A., (1992), *The Executive Appraisal Paradox*, Academy of Management Executive, Volumer 6.
- Mamduh, M. Hanafi, dan Halim A. (2007), *Analisis Laporan Keuangan*, Edisi 3. UPP STIM YPKN, Yogyakarta.
- Marwansyah (2010), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi kedua. Bandung. Alfabeta.
- Mathis L. Robert-John H. Jackson (2011), *Human Resources Management 10th ed*. Jakarta. Salemba Empat.
- Michaels, Ed, Jones. Helen Handfeld. Axelrod, Beth (2001). *The War For Talent*. Me Kinsey & Company, Inc.
- Mondy, R.W., & Noe, R.M (2005), *Human Resources Management- 9th ed*. Massachusetts; Prentice-Hall.
- Mudyahardjo Redja (2001), *Filsafat Ilmu Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- Mulyana, Nurhadi, (1983), *Administrasi Pendidikan Di Sekolah*, cetakan ketujuh. Yogyakarta: Andi Offset.
- Mulyani A. Nurhadi (2003). *Sistem Manajemen yang Efektif untuk Menunjang Mutu Pendidikan dalam Iklim Desentralisasi*. Seminar Program Pascasarjana UNNES Semarang.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. dan Wright, P.M. (2000). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. 3rd Edition. Boston: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Noto Atmodjo, Soekidjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ke-2, Penerbit Reneka Cipta, Jakarta.
- Paine, Lynn S (2002), *Where Morals and Profits Meet: The Corporate Value Shift*, Harvard Business School, Working Knowledge.
- Purwanto, M. Ngalim (1987), *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta: PT. Remaja Rosdakarya.
- Rivai dan Basri (2004), *Manfaat Penilaian Kinerja*. Jurnal <http://journalsdm.blogspot.com>
- Rivai, Moh, (1982), *Administrasi Pendidikan Dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Jenmars.
- Rivai, Veithzal (2006), *MSDM untuk perusahaan dari teori ke praktek*, Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Robbins dan Stephen (2006), *Organizational Behavior*: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen. P & Judge, Timothy A. (2009). *Organizational Behavior*. 13th Edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Rohardi, Ahmad (2002) *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Mandar Maju.
- Rugaiyah, Sismiati Atiek (2011), *Profesi Kependidikan*, Bandung: Ghalia Indonesia.

- Sahertian, Piet A. dan Ida Alcida Sahertian (1987), *Supervisi Dalam Rangka Pembinaan dan Peningkatan Pro-fesi Mengajar*. Malang: IKIP Malang.
- Siagian, P. Sondang. 2005. *Fungsi-fungsi Manajemen*: Jakarta. Penerbit Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P. (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Stone, Raymond, J (2002). *Human Recource Management*, Fourth Edition, John Wiley& Sons Australia, Ltd.
- Subagyo, Atmodiwirio (2000), *Manajemen Pendidikan In-donesia*, Jakarta: PT. Ardadizya Jaya.
- Sulistyani. A. T. (Editor), 2004. *Memahami Good Governance dalam Perspektif Sumberdaya Manusia*. Penerbit Gava Media.
- Susanto, A.B (1987). *Budaya Perusahaan*, Elex Media Komputindo, Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Susilo, Willy. (2002). *Audit SDM*. Cetakan Pertama, PT. Vorqistatama Binamega.
- Sutopo, Hendyat (1999), *Manajemen Dan Organisasi Sekolah*. Malang:IKIP Malang.
- Syarifuddin Nurdin, Usman Basyiruddin (2003), *Guru Profesional Implementasi dan Kurikulum*. Jakarta : Ciputat Press.
- Tampubolon, Hotner (2015) *Strategi Manajemen Sumberdaya Manusia dan Perannya dalam Pengembangan Keunggulan Bersaing*, Papas Sinar Sinanti, Jakarta.
- Tampubolon, Hotner (2016) *Modernisasi Pendidikan – suatu perspektif* – Penerbit Papas Sinar Sinanti.
- Tunggal, Amin Wijaya (1995). *Audit Manajemen Kontemporer*. Cetakan Pertama. Jakarta: Harvarindo.



- Ulrich, D dan Brockbank, Wayne (2005). *The HR Value Propotion*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang sistem Pendidikan Nasional*.
- Wajong. J. (2003). *Asas dan Tujuan Pemerintahan Daerah*, Jembatan: Jakarta.
- Walker, J. W. (1992). *Human Resource Strategy*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Wukir H (2012) *Manajemen Sumberdaya Manusia dalam Organisasi Sekolah*. Penerbit Multi Presindo.



Riwayat Singkat Penulis



DR. Hotner Tampubolon, MM. anak ketiga dari delapan bersaudara, Bapak Jansen Tampubolon dan Ibu Rena Napitupulu. Menamatkan SD, SMP, dan SMA di Sumut. Kemudian melanjutkan pendidikan ke Universitas Jayabaya dan Program Magister- (S2) pada Universitas Setya-gama di Jakarta. Ter-

akhir melanjutkan ke Program Doktor (S3) pada Program Pasca Sarjana Universitas Negeri- Jakarta lulus 2005.

Memulai karir sebagai Pegawai Negeri Sipil pada Departemen Perdagangan (dulu Departemen Perdagangan dan Koperasi) Dengan diberlakukannya otonomi daerah maka statusnya dialihkan menjadi pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan DKI Jakarta dengan pangkat terahir sebagai Pembina Utama Muda IV/c. Dosen pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Triandora (2002 – 2010) sekarang Dosen tetap pada Program Pasca Sarjana Universitas Kristen Indonesia Jakarta dengan pangkat akademik Lektor Kepala.

Dalam menjalani tugas sebagai PNS Telah mendapatkan penghargaan dari Pemerintah Indonesia, Satya Len-



cana Karya Satya 10 tahun dan Satya Lencana Karya Satya 20 tahun dan berbagai penugasan lain dari Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Daerah Jakarta. Karya ilmiah yang sudah dipublikasikan dalam bentuk buku “*Pengembangan Sumber Daya Manusia*” 2015 dan “*Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perannya Dalam Pengembangan- Daya Saing*” 2016, serta “*Modernisasi Pendidikan.*” Selain buku juga beberapa tulisan di Jurnal dan Prosiding yang diterbitkan Universitas Negeri Malang, Universitas Bengkulu dan Universitas Kristen Indonesia.

Menikah dengan Rosita Batubara, S.H. dan dikaruniai tiga anak, dua putra, Harold Donnel, MBA., Warren Stephen (Mahasiswa STEI , ITB) dan seorang puteri, Pricilia Rebecca (Mahasiswi Fak. Tehnik, Universitas Indonesia).



