

BUKU AJAR

PENGUKURAN KINERJA

DWI SULISWORO

**TEKNIK INDUSTRI
UNIVERSITAS AHMAD DAHLAN
2009**

Pengantar

Syukur kami ucapkan ke hadirat Allah, Tuhan yang Maha Esa. Atas segala rahmatNya semata maka buku ajar yang berjudul **Pengukuran Kinerja** dapat kami selesaikan untuk mendukung pengembangan keilmuan dan pembelajaran di Teknik Industri, Universitas Ahmad Dahlan. Ucapan terimakasih yang tiada umpama layak kami haturkan kepada mereka yang sedemikian dekat dengan seluruh proses penulisan buku ini. Pengaruh mereka demikian dalam hingga menggerakkan semangat terus maju dengan penuh gairah untuk menulis dan selalu belajar untuk menampilkan kinerja yang terbaik. Alfi, Urfa, Ifta, Tifa, Ahya, Astinah yang telah menjadi penghias pandangan sehingga kami masih dapat tetap bersemangat dan tersenyum dalam setiap aktivitas yang kami jalani.

Buku ajar ini diorientasikan sebagai buku pegangan bagi para pengajar terutama di lingkungan UAD agar dapat mendorong mahasiswa untuk dapat memahami hal-hal terkait pengelolaan kinerja organisasi. Belum puas rasanya melihat hasil yang ada saat ini karena belum cukup mendalam dan lengkap ulasan yang kami buat, meski demikian kami tetap berharap dapat memberikan sumbangan bagi perkembangan keilmuan dan pembelajaran. Terimakasih semua. Semoga bermanfaat.

Penulis

Daftar Isi

Pengantar	i
Daftar Isi	ii
Bab I Konsep Pengukuran Kinerja.....	1
Definisi Kinerja.....	1
Pengukuran Kinerja	1
Satuan dan Kriteria Ukuran Kinerja.....	3
Keuntungan Pengukuran Kinerja	4
Kesalahan dalam Pengukuran Kinerja	6
Model Pengukuran Kinerja	8
Bab II Perencanaan Strategi: Mencapai Kinerja Tinggi	9
Adakah strategi dalam perencanaan strategis?.....	10
Penyusun Arah Strategis	11
Visi.....	12
Misi	14
Balance Scorecard dan Perencanaan Strategi	17
Komponen Sistem Manajemen	21
Fokus Pada Pembelajaran	23
BAB III Siklus Pengukuran Kinerja	28
Siklus: Kriteria RAISE dan BSC	28
Relevansi.....	28
Suasana Akademik.....	29
Manajemen Internal & Organisasi	29
Keberlanjutan.....	30
Efisiensi dan Produktivitas	30
Diagram Alir	32
Penjelasan Prosedur	32
Bab IV Penentuan Performance Indicator	34
Identifikasi Indikator Kinerja Kunci untuk Pengelolaan Kinerja	34
Pendekatan Pengukuran Kinerja Sistem	34

Pengenalan Bidang Prestasi Kunci	37
Ketegasan Peran dan Pengembangan.....	38
Indikator kinerja Kunci Perguruan Tinggi	40
Indikator Performansi Pendukung	46
Relevansi.....	46
Atmosfir Akademik	46
Internal Management & Organization	47
Sustainability.....	48
Effisiensi dan Produktivitas	48
BAB VI Mengelola Aktivitas dengan Pendekatan Projek	49
Aktivitas Unik.....	50
Proses Sistematis dan Berurutan.....	50
Satu Tujuan yang terukur	51
Temporer/ Berbatas Waktu	51
Sumber Daya Terbatas	52
Spesifikasi atau Kualitas Tertentu.....	53
Manajemen Projek	53
Kendala dalam Projek	55
Siklus Projek	57
Standar Proses Manajemen	60
BAB V Pengukuran Performance dengan Objective Matrix	61
Model Objective Matrix.....	61
Fungsi Objective Matrix	64
Pengembangan Objective Matrix untuk KPI Perguruan Tinggi	65
BAB VI Performance Cascading	70
Hakikat Cascading	70
Pemetaan Indikator Kinerja sebagai Dasar Penyusunan Scorecard	71
Pemetaan KPI untuk tiap unit kerja	71
Penyusunan Scorecard Unit Kerja	73
Pengukuran kinerja	75
Referensi	77

Bab I Konsep Pengukuran Kinerja

Definisi Kinerja

Banyak perguruan tinggi yang hanya menggunakan 3 sampai 5 persen untuk menganalisis informasi. Pada era sekarang dengan pertumbuhan informasi yang cepat terkadang tidak dapat dikendalikan untuk meraih keberhasilan perguruan tinggi. Kemampuan untuk mengelola informasi untuk pengambilan keputusan yang membawa keberhasilan organisasi sangatlah penting. Kata yang penting dalam hal ini adalah performansi. Performansi atau kinerja merupakan kata yang mempunyai makna penting bagi pengelolaan pendidikan tinggi dewasa ini. Posisi dalam Webometrics, THE-QS, dan yang lainnya hanya merupakan dampak dalam mengelola perguruan tinggi yang berkinerja baik.

Dalam lingkup organisasi, performansi dapat diklasifikasikan dalam beberapa level, yaitu level organisasi atau perusahaan, level unit kerja, dan level individu. Berbagai metode dan aktivitas dikembangkan untuk dapat mencapai performansi yang maksimal; termasuk teknik-teknik manajemen untuk memastikan performansi tercapai. Banyak definisi tentang performansi, masing-masing ahli manajemen mendefinisikannya secara beragam. Menurut *Bernardin dan Russel (1993)*, "*Performansi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu*".

Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja didefinisikan sebagai monitoring dan pelaporan program berjalan yang harus diselesaikan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kinerja yang diukur dapat ditekankan pada jenis atau level program yang dijalankan (proses), produk atau layanan langsung yang dihasilkan (output), maupun hasil ataupun dampak dari produk atau layanan (outcome). Program yang

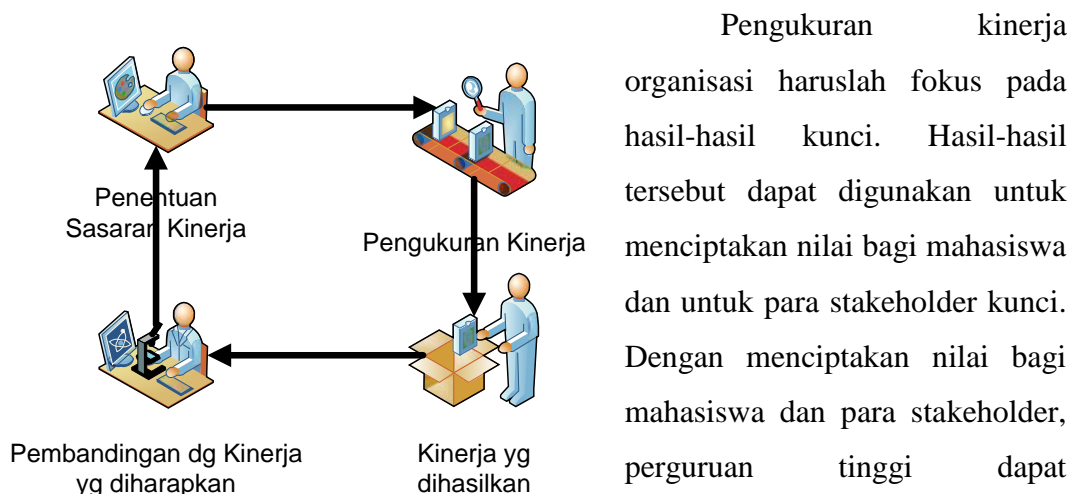
dimaksud dapat berupa aktivitas, proyek, fungsi, atau kebijakan yang telah teridentifikasi tujuannya atau sasaran.

Dalam pengelolaan perguruan tinggi, pengukuran kinerja haruslah fokus pada pembelajaran mahasiswa. Untuk mencapai hal tersebut diperlukan sistem yang berbasis pada fakta yang komprehensif dan terintegrasi. Sistem ini mencakup data input, data lingkungan data, data kinerja, data kompetisi, data fakultas dan sataf, data pembiayaan.

Pengukuran pada perguruan tinggi dapat dilakukan dalam area seperti latar belakang mahasiswa, gaya belajar, aspirasi, kekutan dan kelamahan akademik, pkemajuan pendidikan, kelas dan program pembelajaran, kepuasan pembelajaran dan layanan, aktivita ekstrakurikuler, laju matrikulasi dan dropout, keberhasilan lulusan.

Merupakan suatu proses yang sistematis yang melibatkan pegawai, baik secara individu maupun sebagai anggota tim, ...

... untuk meningkatkan efektivitas didalam mewujudkan Misi dan Tujuan organisasi.



Pengukuran kinerja organisasi haruslah fokus pada hasil-hasil kunci. Hasil-hasil tersebut dapat digunakan untuk menciptakan nilai bagi mahasiswa dan untuk para stakeholder kunci. Dengan menciptakan nilai bagi mahasiswa dan para stakeholder, perguruan tinggi dapat berkontrobsui pada peningkatak

kinerja pendidikan keseluruhan dan juga loyalitas pada perguruan tinggi. Selain itu, pengukruan kinerja digunakan pula dalam pengambilan keputusan yang berbasis fakta untuk menentukan dan menyesuaikan arah prganisasi dan sumber

daya yang digunakan di ruang kelas maupun fakultas, proses penting yang diselenggarakan di semua level organisasi perguruan tinggi.

Satuan dan Kriteria Ukuran Kinerja

Pengukuran kinerja secara kuantitatif akan membantu pihak manajemen perguruan tinggi untuk memahami sesuatu yang penting dalam layanan pembelajaran sebagai jasa yang dikelola maupun proses yang diselenggarakan. Penggunaan alat bantu yang tepat dalam pengukuran kinerja akan dapat memudahkan dalam memahami, mengelola, dan meningkatkan hasil yang dicapai organisasi. Pengukuran kinerja yang efektif akan memungkinkan organisasi untuk mengetahui :

- Seberapa baik organisasi berjalan
- Apakah organisasi telah mencapai tujuan
- Apakah para pengguna layanan perguruan tinggi merasa puas
- Apakah proses yang diselenggarakan sesuai dengan standar yang ditetapkan
- Apakah ada perbaikan dalam sistem perguruan tinggi dan dimana

Pengukuran kinerja memberikan pada manajemen informasi yang dibutuhkan bagi pengambilan keputusan yang cerdas tentang apa yang perguruan tinggi lakukan. Pengukuran kinerja merupakan gabungan dari angka dan satuan. Angka memberikan gambaran seberapa besar dan satuan memberikan makna atas angka tersebut. Ukuran kinerja ini selalu dan harus dikaitkan dengan tujuan atau sasaran atau target tertentu. Ukuran kinerja dapat merupakan ukuran satu dimensi maupun lebih. Untuk satu dimensi misalnya rata-rata waktu tunggu layanan dalam satuan menit, indeks prestasi dengan skala 1 sampai dengan 4, rata-rata biaya kuliah dengan satuan rupiah. Ukuran satu dimensi ini pada dasarnya hanya mengukur variasi proses ataupun deviasi dari yang telah ditentukan; sehingga terkadang hanya memberikan gambaran yang sangat dasar dari suatu layanan atau proses. Untuk pengukuran yang multi dimensi menunjukkan rasio dari dua atau lebih satuan dasar. Satuan ini seperti tingkat kelulusan dengan satuan mahasiswa

pertahun, tingkat kontribusi nominal dosen dalam penelitian dengan satuan rupiah per dosen per tahun, laju DO dengan satuan mahasiswa per program studi per tahun.

Ukuran kinerja dapat dikelompokkan dalam salah satu dari enam kategori berikut. Namun demikian, perguruan tinggi dapat pula mengembangkan sendiri yang sesuai dengan kebutuhan dan tergantung pada misi yang dilakukan. Enam kategori ukuran kinerja tersebut adalah:

1. **efektivitas.** Karakteristik proses yang mengindikasikan derajat dimana keluaran proses (layanan akademik) sesuai dengan persyaratan (standar yang ditetapkan). Efektivitas akan menjawab apakah perguruan tinggi telah menyelenggarakan sesuatu yang benar (*doing the right things*).
2. **Efisiensi.** Karakteristik proses yang mengindikasikan derajat dimana proses berjalan dengan menggunakan pembiayaan sumber daya yang paling kecil untuk mencapai hasil yang diharapkan. Efisiensi memberikan jawaban bahwa perguruan tinggi telah dijalankan dengan benar (*doing things right?*)
3. **Kualitas.** Derajat dimana layanan akademik telah memenuhi persyaratan dan harapan mahasiswa maupun pengguna lulusan
4. **Waktu.** Ukuran dimana satuan aktivitas dijalankan dengan benar pada waktu yang telah ditentukan. Kriteria ini pada umumnya berdasar pada persyaratan dari mahasiswa dan pengguna lulusan.
5. **Produktivitas.** Nilai tambah yang dihasilkan dari proses akademik terhadap sumber daya yang digunakan.
6. **Safety.** Ukuran keseluruhan kesehatan organisasi dan lingkungan kerja bagi para mahasiswa dan staf perguruan tinggi.

Keuntungan Pengukuran Kinerja

Ada banyak keuntungan yang diperoleh organisasi dari Pengukuran kinerja. Salah satu keuntungan adalah pengukuran kinerja memberikan pendekatan terstruktur untuk fokus pada perencanaan strategis, tujuan, dan kinerja.

Keuntungan lain adalah pengukuran tersebut memberikan mekanisme pelaporan program kinerja pada manajemen yang lebih tinggi.

Pengukuran kinerja memfokuskan pada perhatian tentang apa yang harus diselesaikan dan mengarahkan organisasi untuk berkonsentrasi pada waktu, sumber daya dan energi dalam mencapai sasaran. Pengukuran kinerja memberikan umpan balik pada kemajuan sasaran. Jika hasilnya berbeda dengan sasaran organisasi dapat melakukan analisis kesenjangan kinerja dan membuat penyesuaiannya.

- Pengukuran kinerja akan meningkatkan komunikasi internal diantara staf dan mahasiswa, sebagaimana secara eksternal antara organisasi dengan para pemangku kepentingan. Penekanan dalam pengukuran dan peningkatan kinerja akan menciptakan iklim baru yang mempengaruhi semua pihak dalam memandang organisasi.
- Organisasi perguruan tinggi yang berorientasi pada hasil membutuhkan informasi yang akurat dalam program dan layanan pendukung baik di fakultas, program studi, maupun lembaga dan biro yang berperan serta memberikan layanan akademik berkualitas. Pengumpulan dan pengolahan informasi yang akurat tergantung pada keefektifan mengkomunikasikan aktivitas-aktivitas kritis pada pencapaian misi.
- Pengukuran kinerja menunjukkan atau mendemonstrasikan akuntabilitas perguruan tinggi kepada masyarakat dan juga pada pemangku kepentingan lain.
- Pengukuran kinerja dapat menurunkan emosi dan mendorong pemecahan masalah secara konstruktif. Pengukuran memberikan data konkrit yang memungkinkan pengambilan keputusan dilakukan dengan baik, tidak hanya berdasar intuisi saja.
- Pengukuran kinerja meningkatkan pengaruh suatu hal. Dengan pengukuran dapat diidentifikasi wilayah-wilayah yang membutuhkan perhatian dan memungkinkan pengaruh positif pada wilayah tersebut.
- Perbaikan tidak akan mungkin dilakukan tanpa pengukuran kinerja. Jika organisasi tidak mengetahui posisi saat ini, maka tidak mungkin dapat

ditentukan akan berada di mana, dan akan menjadi seperti apa. Organisasi butuh peta untuk dapat menentukan orientasi ke depan.

Kesalahan dalam Pengukuran Kinerja

Kesalahan yang umum dilakukan organisasi adalah membuat pengukuran dengan variabel yang sangat banyak. Ataupun terlalu sedikit. (Mark Graham Brown Keeping Score, (1996)

Suatu hal yang cukup sulit untuk menemukan organisasi termasuk perguruan tinggi yang tidak memiliki masalah dalam sistem pengukuran kinerja atau performansi. Beberapa permasalahan barangkali dapat diperbaiki dengan cepat dan sederhana, sedangkan yang lain mungkin butuh perombakan total dalam organisasi. Namun demikian, belajar dari kesalahan dan juga menghindari kesalahan melalui kesalahan yang dilakukan organisasi lain merupakan hal yang sangat penting. Beberapa kesalahan yang tidak boleh satupun terjadi dalam sistem pengukuran kinerja organisasi adalah sebagai berikut:

1. Menggunakan terlalu banyak data. Informasi yang overload justru akan menyebabkan pihak manajemen maupun pimpinan organisasi untuk mengabaikan dan tidak menggunakan secara efisien.
2. Fokus pada jangka pendek – Kebanyakan organisasi hanya mengumpulkan data keuangan dan operasional saja. Organisasi lupa fokus pada pengukuran jangka panjang. Pengukuran seperti customer satisfaction, employee satisfaction, product/service quality, and public responsibility merupakan pengukuran jangka panjang (lihat pada Malcolm Baldrige for Academic).
3. Gagal dalam pengambilan keputusan yang berbasis pada data. Banyak pimpinan perguruan tinggi baik pada level atas, menengah, maupun bawah yang mengambil keputusan hanya berdasar pada intuisi dan pengalaman masa lalu saja dari pada menggunakan data yang dilaporkan pada mereka.

Sesungguhnya jika data yang ada valid, maka seharusnya dapat digunakan dengan baik.

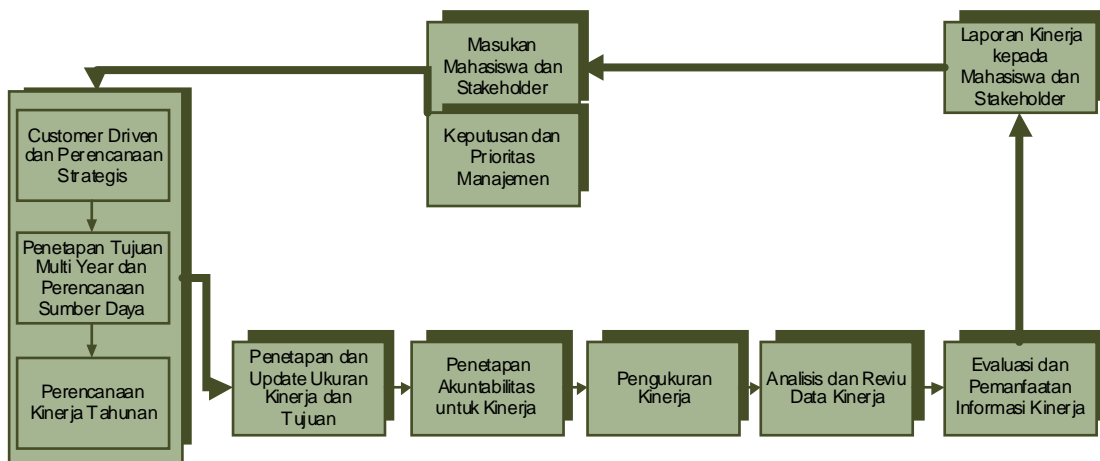
4. Terkadang data diringkas sehingga justru menghilangkan makna. Jika layanan pendidikan yang diselenggarakan dalam pengambilan keputusan berdasar pada data, maka data harus dilaporkan dengan jelas dan dapat dipahami.
5. Mengukur terlalu sedikit. Membuat keputusan organisasi dengan data yang terlalu sedikit sama bermasalahnya dengan menggunakan data yang terlalu banyak. Kadang organisasi cenderung mengukur terlalu sedikit variabel kunci untuk memperoleh gambaran besar kesehatan organisasi. Pada umumnya hal ini terjadi ketika hanya fokus pada pengukuran keuangan saja.
6. Mengumpulkan data yang tidak konsisten, data yang ada konflik, dan data yang tidak perlu. Semua data haruslah mengarahkan pada pengukuran yang paling penting bagi keberhasilan perguruan tinggi sebagai organisasi. Contoh pengukuran data yang konflik adalah mengukur pengurangan rasio luas ruang per dosen di satu sisi, dan juga mengukur kepuasan dosen terhadap fasilitas.
7. Menggunakan kinerja yang salah. Pengkhususan kinerja pada wilayah tertentu dapat membahayakan kinerja pada wilayah yang lain. Sebagai contoh adalah menentukan IPK lulusan diatas 3,5 sebagai kinerja yang diukur. Jika pengelola perguruan tinggi tidak berhati-hati, maka akan ada dampak pada perpanjangan masa studi, pengulangan matakuliah yang tinggi, tingkat kelulusan yang rendah, dan beberapa kinerja lain yang terpengaruh. Dengan kata lain IPK lulusan belum tentu mendorong bagi perbaikan kinerja keseluruhan. Variabel ini dapat menjadi ukuran kinerja yang tidak pas jika dijadikan indikator utama.
8. Mendorong kompetisi dan menghambat kerja team. Membandingkan kinerja organisasi dengan organisasi lain, fakultas dengan fakultas lain, ataupun individu dengan individu lain dapat menyebabkan terjadinya kompetisi dan keinginan menjadi yang pertama, dan dapat menghancurkan

rasa untuk menjadi sebuah kelompok. Selalu ingat bahwa untuk selalu membandingkan dengan tujuan kinerja yang telah disepakati, bukan dengan unit atau orang lain.

9. Menetapkan ukuran yang tidak realistis dan tidak rasional. Ukuran yang digunakan haruslah sesuai dengan anggaran yang dimiliki organisasi dan kendala yang ada tiap staf, dan harus efektif dalam pembiayaan. Dengan demikian ukuran tersebut harus juga dapat dicapai. Tidak ada suatu hal yang menyebabkan erosi moral pada staf lebih cepat dari menetapkan tujuan yang tidak dapat dicapai.
10. Gagal menghubungkan dengan ukuran kinerja. Ukuran kinerja harus dihubungkan dengan perencanaan strategi organisasi dan diturunkan/dijabarkan ke level lebih rendah dalam organisasi perguruan tinggi, yaitu pada level fakultas dan jurusan. Ukuran yang tidak saling terkait menyebabkan organisasi tidak akan bergerak ke manapun.

Model Pengukuran Kinerja

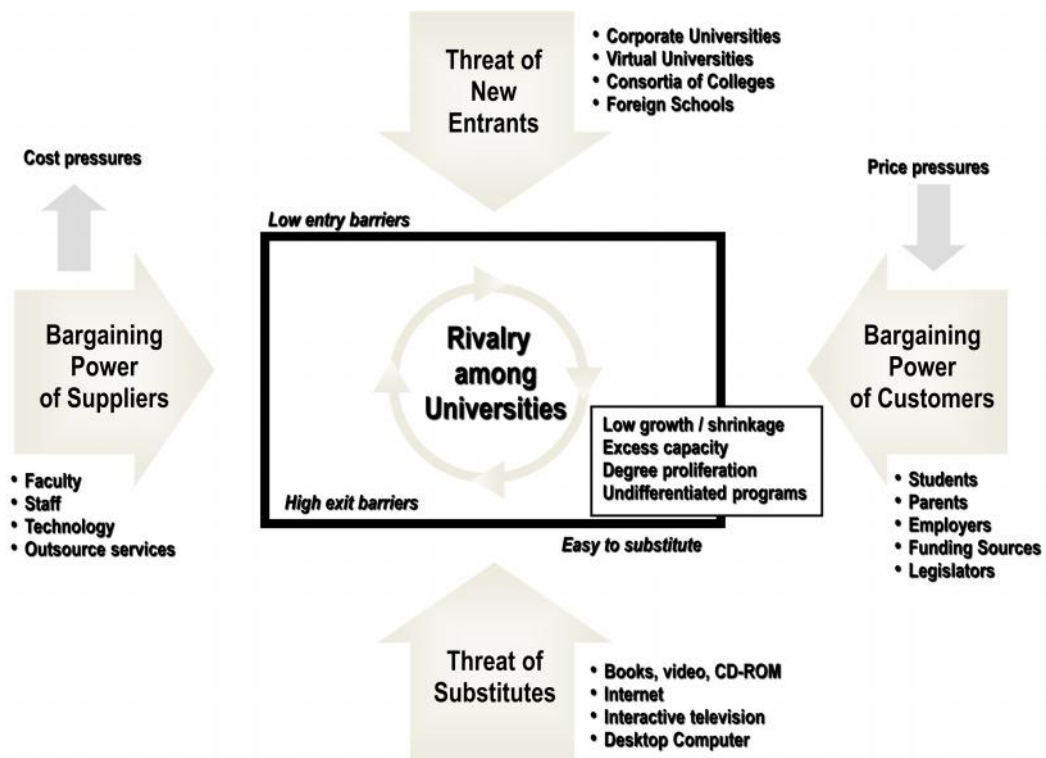
Model pengukuran kinerja dengan pendekatan sistemik adalah seperti ditunjukkan pada skema berikut ini. Skema ini akan digunakan dalam berbagai keperluan pengelolaan kinerja yang dibahas dalam buku ini.



Bab II Perencanaan Strategi: Mencapai Kinerja Tinggi

Tahap pertama dalam menjalankan manajemen berbasis kinerja adalah mendefinisikan visi, misi, dan sasaran kinerja strategis. Tahap ini dikenal juga sebagai fase perencanaan strategis (Strategic planning phase). Untuk memberikan pemahaman yang baik tentang perencanaan strategis tanpa harus melalui penjelasan yang sangat detail, bahasan dalam bab ini berusaha meringkas konsep-konsep penting dan mendasar dalam perencanaan strategis.

Sebelum lebih jauh pembahasan tentang perencanaan strategis dilakukan ada baiknya kita ingat kembali konsep persaingan yang terjadi dalam sebuah organisasi baik profit maupun non profit dengan model lingkungan persaingan ala Porter sebagai berikut:



Adakah strategi dalam perencanaan strategis?

Strategi dalam pengelolaan sekolah adalah tentang “apa”, “mengapa”, dan “bagaimana” layanan pembelajaran di satuan pendidikan. Strategi selalu berorientasi pada masa depan; satuan pendidikan pada beberapa tahun ke depan. Dengan demikian strategi menjadi sebuah permainan perencanaan untuk proses perubahan dari satu titik ke titik yang lain. Strategi menjadi sebuah pendekatan dimana organisasi atau satuan pendidikan bertindak untuk mencapai visi organisasi.

Dalam berbagai perencanaan sering ditemukan visi dan misi yang hebat suatu institusi pendidikan namun gagal tercapai karena tidak ada kejelasan strategi pencapaiannya. Perencanaan yang biasa dilakukan hanya menampilkan visi dan misi dan melompat langsung pada layanan pembelajaran. Ketika hal ini dilakukan maka satuan pendidikan terjebak pada layanan yang biasa saja; tidak ada peningkatan kinerja yang berarti. Perhatikan bagaimana beberapa sekolah, ketika membuat perencanaan cenderung hanya membuat shopping list, bukan aktivitas yang akan dilakukan.

Untuk menunjukkan bahwa sebuah satuan pendidikan telah melakukan perencanaan kadang dilakukan dengan membuat beberapa tujuan. Dari visi, misi, kemudian diturunkan menjadi beberapa tujuan. Selanjutnya dari kegiatan-kegiatan yang selama ini diidentifikasi ke beberapa tujuan. Bagaimana jika ada kegiatan yang belum tercakup di tujuan? Mudah saja. Buat beberapa tujuan baru dan masukkan kegiatan yang belum tercakup. Maka selesailah sebuah perencanaan strategis. Memang semua kegiatan telah tercakup dalam tujuan, namun perencanaan

strategis bukan sekedar membuat alur dan hubungan visi dengan kegiatan. Yang terpenting dari sebuah perencanaan adalah Menjadi Lebih Baik di Masa Depan dengan Terencana.

Penyusun Arah Strategis

Hal yang paling utama dalam proses manajemen strategis adalah penyusunan arah strategi yang mencakup tujuan, sasaran, dan strategi organisasi untuk mencapai visi, misi, dan nilai. Melalui titik inilah pengetahuan dan pemahaman organisasi terkait masa lalu, sekarang dan masa depan dibentuk menjadi rel organisasi yang akan disesuaikan dengan aktivitas yang dilakukan dan sumber daya yang dimiliki.

Tanpa arahan strategis, organisasi akan memiliki resiko tinggi yang mengakibatkan adanya ketidaksesuaian internal. Hal ini akan membawa organisasi pada kegagalan memberi respon pada perubahan lingkungan eksternal. Dengan tetap memperhatikan struktur proses perencanaan, waktu dan partisipasi, hal yang sangat penting dan menjadi peran kunci keberhasilan adalah *guidance* dari level puncak organisasi.

Komponen untuk menyusun arahan strategi yang integral adalah sebagai berikut:

- Pernyataan misi yang mengidentifikasi kegunaan dan fungsi organisasi yang akan dibawa dalam dunia bisnis.
- Visi lingkungan bisnis masa depan dan keadaan organisasi pada situasi tersebut.
- Pernyataan nilai organisasi sebagai kode etik atau nilai yang dibawa untuk kerja kelompok, kualitas, dan aktivitas lain dalam organisasi.
- Asumsi tentang kondisi lingkungan yang diharapkan terjadi pada masa depan.
- Strategi bisnis terkait bagaimana sasaran akan dicapai, termasuk strategi pertumbuhan yang dilakukan.

Visi

A Vision is a description of the business as you want it to be. In dictionary terms it is, 'a mental image produced by the imagination'. It involves seeing the optimal future for the business, and vividly describing this vision. The description might include HOW things will be, WHERE, WHO with, WHAT you'll be doing and HOW you'll feel.
(http://www.buildingbrands.com/definitions/11_vision_mission.php)

Pernyataan Visi terkadang disebut juga sebagai gambaran masa depan suatu organisasi namun terkadang dapat lebih dari hal tersebut. Pernyataan visi merupakan sebuah inspirasi, dan juga kerangka kerja untuk seluruh perencanaan strategis organisasi kita.

Pernyataan visi dapat diterapkan pada organisasi keseluruhan ataupun unit-unit yang ada dalam organisasi tersebut. Apapun yang menjadi pilihan, maka pernyataan visi harus dapat menjawab pertanyaan Kemana kita akan pergi. Apa yang kita lakukan dalam penciptaan sebuah visi adalah mengartikulasikan impian dan harapan organisasi yang kita inginkan. Visi selalu mengingatkan apa yang sedang kita usahakan untuk diraih dan dibangun. Visi mengarahkan kita bagaimana kita akan mencapainya, dan juga akan menjadi dasar bagi perencanaan organisasi.

Berbeda dengan misi, visi adalah hanya untuk kita dan para anggota organisasi kita, bukan untuk pelanggan atau klien kita. Ketika menuliskan visi, misi, dan kompetensi utama dapat berguna untuk mulai menentukan nilai-nilai organisasi yang akan kita tunjukkan. Perlu dipastikan bahwa ketika kita menuliskan visi tidak terjebak pada pemikiran yang hanya satu atau dua tahun ke depan. Begitu kita telah menentukan visi, maka visi akan memberikan pengaruh yang sangat besar dalam pengambilan keputusan dan juga cara bagaimana kita mengalokasikan sumber daya.

Kevin Kearns (<http://top7business.com/?expert=Kevin-Kearns>) menuliskan ada 7 tip untuk memperoleh visi yang baik, yaitu:

1. Hold Up, wait a minute: menciptakan visi adalah karena kita butuh, bukan karena yang lain memiliki. Visi merupakan suatu keharusan. Visi harus sesuatu yang menginspirasi, tidak hanya untuk dipajang dalam sebuah figura yang indah. Luangkan seluruh waktu yang dibutuhkan untuk membangun visi yang menginspirasi.
2. Do over: Jika visi yang ada tidak menginspirasi, maka buang jauh-jauh. Manusia selalu menginginkan menjadi bagian dari sesuatu yang agung, demikian juga visi. Jika visi tidak demikian, maka kenyataan yang akan dihadapi juga akan tidak lebih baik. Tentukan apa yang kita inginkan dan mulai membuatnya tercapai.
3. Keep it Simple: Buat visi dengan pernyataan sederhana. Banyak organisasi membuat pernyataan visi yang panjang, sehingga jika kita tanyakan pada salah satu anggota organisasi, maka ia tidak akan mampu menjawabnya. Mengingat visinya saja susah, apalagi untuk mencapainya. Jika visi dibuat pendek, menarik, dan apa adanya, orang-orang tidak hanya mampu menghafal, tetapi mereka mampu mencapainya.
4. Focus: visi tidak sekedar menjadi impian semua orang. Impian yang terlalu besar terkadang justru akan menghilangkan interes. Fokuskan visi. Apa yang akan dicapai organisasi dalam lima tahun kedepan? Begitu kita telah menentukan visi dengan fokus yang dapat diraih, maka segera mulai.
5. Believe the Hype: Pahami, yakini, dan jual visi! Masa yang paling tepat untuk menjual visi adalah ketika kita memperoleh anggota baru, seseorang dalam posisi baru. Mereka akan selalu ingin untuk menjadi tertantang dan cemerlang di masa depan. Ketika mereka telah 'teracuni' dengan visi, maka mereka akan bersemangat untuk mencapainya. Jika kita tidak segera

menyebarkan visi kepada seluruh anggota organisasi, maka akan ada 'visi' lain yang dapat menghambat organisasi.

6. **Now Showing:** Menunjukkan usaha-usaha kita untuk meraih visi jauh lebih baik daripada kita sekedar menyampaikan visi. Meski kita dapat menyampaikan visi dengan baik dan menginspirasi semua orang, namun hal itu tidak bermanfaat jika kita sendiri tidak mendemonstrasikan visi dalam kegiatan yang kita lakukan tiap hari. Jika kita ingin team kita terinspirasi oleh visi, maka tunjukkan pada mereka bagaimana visi terlihat dalam sebuah aksi.
7. **Show me the money!:** Perkuat perilaku yang mendorong pada pencapaian visi. Kita akan kehilangan daya tarik visi jika visi tidak memberi pengaruh pada day-to-day reinforcement seluruh anggota organisasi. Uang adalah salah satu alat untuk reinforcement. Jika kita tidak mampu memperbaiki gaji, berikan bonus, atau dampak keuangan lain. Lakukan apa yang mampu kita lakukan untuk memperkuat perilaku yang mengarah pada pencapaian visi. Visi akan tidak tercapai jika kita tidak menghargai orang yang telah menunjukkan kemajuan dalam pencapaian visi. Jangan buat sistem reward yang tidak ada pengaruhnya pada pencapaian visi.

Misi

A Mission is the definition of the 'special assignment' being undertaken by the business. It is likely to cover the customer groups that are being served, as well as (perhaps more importantly) the customer needs that are being met.

Pernyataan misi adalah penjelasan singkat tujuan organisasi secara mendasar. Pernyataan misi untuk menjawab Mengapa kita ada. Misi menyuarakan tujuan organisasi baik ke dalam maupun keluar kepada publik. Misi dapat bervariasi antar organisasi. Namun misi harus dapat menggambarkan kapabilitas saat ini, fokus pada pengguna, membentuk aktivitas dan bisnis.

Misi harus dituliskan, dalam kalimat yang mudah diingat, daftar pendek dengan bullets atau paragraf yang mengilustrasikan tujuan dan kegunaan bisnis. Hal ini memiliki satu fungsi untuk mengarahkan kita dan staf kita dalam membuat keputusan kritis yang membawa efek pada arah organisasi. Pernyataan misi ini menjadi identifikasi organisasi kita bagi pelanggan, media, vendor, dan lainnya yang akan menggunakan layanan kita. Misi terkait erat dengan penyediaan solusi dan pemberian nilai tambah pada pelanggan.

Perbedaan antara pernyataan misi dan visi adalah visi fokus pada keadaan organisasi saat ini sedangkan misi fokus pada masa depan organisasi. Setiap organisasi selalu memiliki misi, baik untuk memastikan setiap orang dalam organisasi agar memiliki pandangan yang sama dan sebagai dasar untuk mengarahkan perencanaan bisnis yang efektif.

Misi dapat menjadi pernyataan yang sangat kuat memotivasi staf dan juga untuk membentuk branding di masyarakat. Sebuah pernyataan misi terkadang diabaikan baik oleh staff maupun pelanggan. Dan sebaliknya misi dapat mendorong organisasi, menantang pelanggan, dan menjadi brand suatu produk.

Organisasi yang membuat misi secara dinamis, provokasi pemikiran, mengajak semua orang terlibat dalam proses dari staff terendah hingga staff tertinggi, dan tetap menjaga dalam benak semua kebutuhan pelanggan meski yang tidak penting sekalipun. Brainstorming, review, menuliskan kembali pernyataan misi ini hingga diperoleh suatu misi yang semua orang merasa nyaman. Semua staff dan manajemen sepakat bahwa misi secara tepat mengidentifikasi harapan yang akan dipenuhi, dan pelanggan setuju bahwa misi mendefinisikan kebutuhan dan keinginan mereka.

Selalu jada misi di depan kita, team manajemen, staff, dan pelanggan. Sertakan misi dalam executive summary di perencanaan bisnis. Letakkan dengan cetakan tebal diberbagai manual, iklan, materi promosi, dan dokumen-dokumen publik

jika memungkinkan. Jangan pernah hilang dalam benak bagaimana kita memulai bisnis dan jangan pernah berkompromi pada etika dan nilai-nilai.

Menciptakan Misi dapat dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

1. Ambil satu tema central. Tema harus mudah dipahami, tidak kontroversial, dan terjemahkan menjadi perilaku yang akan dapat memperoleh dukungan positif.
2. Komunikasikan dengan tindakan. Tunjukkan komitmen kita dan ikuti melalui sikap yang jelas. Libatkan komisi-komisi dan kelompok kerja, dan bantu mereka membangun ketertarikan dan menentukan keberhasilan.
3. Fokus pada sedikit atribut dari layanan kita. Pilih atribut terbaik yang akan kita unggulkan; tidak perlu semua atribut kita tampilkan dalam misi.
4. Jangan abaikan proses. Brainstorming dan kreativitas tentu membutuhkan waktu. Bersikap sensitif pada proses sebaik pada hasil akhir yang diinginkan. Ini merupakan waktu yang sangat unik untuk membangun komitmen, kepercayaan, dan moral organisasi.

Pernyataan-pernyataan kunci dalam misi hendaknya mencakup pernyataan kegunaan, strategi, nilai, standar perilaku, dan karakter. Tentu tidak mudah membuat kalimat pendek yang mencakup hal-hal tersebut. Namun cari kata-kata yang mampu mewakili pernyataan tersebut.

Dapat disimpulkan bahwa perencanaan strategi adalah proses yang sistematis dan terus menerus yang akan mengarahkan semua civitas dan staf dalam membuat keputusan tentang masa depan organisasi, mengembangkan prosedur dan operasi yang penting untuk meraih masa depan dan memastikan keberhasilannya secara terukur.

Hal yang juga perlu diperhatikan dalam pengelolaan perguruan tinggi saat ini adalah *voice of the customer* yang akan mendorong berbagai aktivitas akademik yang dijalankan. Fokus pada kebutuhan pelanggan (mahasiswa yang

harus dipastikan untuk mampu menyesuaikan dengan kebutuhan dunia kerja atau masyarakat) akan mempengaruhi pembelajaran yang diberikan. Voice of the customer haruslah menjadi bagian integral dalam strategi organisasi untuk memastikan misi organisasi sesuai dengan lingkungan organisasi. Perguruan tinggi yang fokus pada pengguna akan selalu melakukan perubahan dan perbaikan dalam strategi yang dipilihnya agar selalu dapat memenuhi kebutuhan pengguna.

Balance Scorecard dan Perencanaan Strategi

Lingkungan pendidikan saat ini yang sangat kompetitif menuntut satuan pendidikan untuk membangun keunggulan kompetitif, membangun dan memutakhirkan peta perjalanan (roadmap) organisasi secara berkelanjutan, menempuh langkah-langkah strategik dan mengerahkan serta memusatkan kapabilitas dan komitmen seluruh staf dalam mewujudkan masa depan organisasi. Kecenderungan umum, satuan pendidikan saat ini hanya mengandalkan anggaran tahunan sebagai alat perencana masa depan organisasi, sehingga menjadi tidak koheren antara misi; visi; tujuan; rencana jangka panjang; rencana jangka pendek; serta implementasinya. Selain sistem perencanaan ini hanya mengikut sertakan sebagian kecil staf organisasi untuk membangun masa depan organisasi

BSC berkembang dari hanya kerangka berfikir tentang pengukuran kinerja pada awalnya menjadi sebuah sistem perencanaan dan manajemen strategis. Dengan konsep BSC baru ini maka akan mampu mengubah perencanaan organisasi yang menarik namun berupa dokumen yang pasif, menjadi sebuah orkestra organisasi yang dinamis dan penuh energi. BSC tidak hanya menyediakan kerangka kerja untuk pengurusan kinerja, namun juga membantu perencana mengidentifikasi apa yang harus dilakukan dan diukur. Dengan demikian, pimpinan satuan pendidikan dapat dengan pasti menjalankan strategi mereka.

BSC merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam meningkatkan kinerjanya secara terus menerus. *Balanced Scorecard* memperluas cakupan perspektif dalam

perencanaan strategik, yaitu dari yang sebelumnya hanya terbatas pada tiga perspektif yaitu keuangan, customer, dan proses, diperluas menjadi empat perspektif yaitu perspektif pembelajaran-pertumbuhan. Perluasan perspektif tersebut dalam jangka panjang akan menjanjikan kinerja yang berlipat ganda dan berkesinambungan di samping dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam memasuki lingkungan bisnis yang kompleks dan turbulen.

Di sisi lain *Balanced Scorecard* meletakkan titik ungkit (*leverage*) pada perspektif yang paling dasar, yaitu pembelajaran dan pertumbuhan. Sebagai contoh, sasaran strategik perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah meningkatnya kapabilitas personel dan meningkatnya komitmen personel. Dua sasaran strategik tersebut ditujukan untuk mencapai sasaran strategik perspektif proses yaitu meningkatnya kualitas proses layanan kepada konsumen, meningkatnya kecepatan proses layanan dan terintegrasikannya proses layanan. Sasaran strategik pada perspektif proses tersebut ditujukan untuk mencapai sasaran strategik perspektif *customer* yaitu meningkatnya kualitas hubungan dengan *customer*, meningkatnya kualitas jasa, dan meningkatnya citra organisasi yang ketiganya akan menghasilkan pertumbuhan pendapatan dan berkurangnya biaya pada perspektif keuangan. Hasil akhirnya adalah tercapainya *sustainable outstanding financial return*. Konsekuensi dari sifat hubungan sebab-akibat di atas maka penting sekali bagi organisasi untuk menjaga keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik. Konsep ini yang kemudian diadaptasi dalam bentuk kepastian adanya benang merah antara aktivitas unit kerja dengan visi, misi institusi.

Sebagian besar organisasi hanya mengandalkan manajemen puncak untuk menyusun perencanaan strategik, sementara manajemen menengah sampai karyawan hanya melakukan implementasi rencana jangka panjang dan pendek. Sistem ini hanya pas untuk lingkungan yang stabil yang di dalamnya prediksi masih dapat diandalkan untuk memperkirakan masa depan organisasi. Dalam pengembangan aktivitas, perguruan tinggi harus melibatkan seluruh unit kerja dan personel didalamnya dalam perencanaan strategiknya untuk mengubah mode

operasi organisasi dari plan and control menjadi sense and respond. Dengan mekanisme baru ini, diharapkan akan dapat terlihat dan terukur seluruh kinerja organisasi dalam berbagai level.

Sistem manajemen strategik terdiri atas dua tahap utama yaitu: tahap perencanaan dan tahap pengimplementasian rencana.

Tahap perencanaan terdiri atas empat tahap, yaitu:

1. perumusan strategi (*strategy formulation*)
2. perencanaan strategik (*strategic planning*)
3. penyusunan program (*programming*)
4. penyusunan anggaran (*budgeting*)

Tahap pengimplementasian rencana terdiri atas dua tahap yaitu:

1. pengimplementasian (*implementation*)
2. pemantauan (*monitoring*)

Perencanaan strategis disadari sebagai proses kreatif, selain proses perencanaan praktis untuk perubahan komunitas. Dengan adanya rencana strategis akan diperoleh blueprint untuk perubahan yang menjadi dasar menentukan perubahan seperti apa yang akan dilakukan sampai beberapa tahun ke depan, dan juga bagaimana dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan tersebut. Memang tidak ada rumus praktis untuk membuat rencana strategis, setiap institusi tentu memiliki kekhasan yang merupakan hasil dari proses panjang pembentukan budaya organisasi.

Perencanaan Strategik penting dilakukan/ disusun untuk memberi arah dan bimbingan para pengelola perguruan tinggi dalam rangka menuju perubahan atau tujuan yang lebih baik (peningkatan, pengembangan) dengan resiko yang kecil dan untuk mengurangi ketidakpastian masa depan. Tanpa perencanaan pendidikan yang baik akan menyebabkan ketidakjelasan tujuan yang akan dicapai, resiko besar dan ketidakpastian dalam menyelenggarakan semua kegiatan pendidikan. Penyusunan rencana strategis ini dilakukan untuk dapat

membuat kejelasan dalam pencapaian tujuan organisasi yang terartikulasikan dalam visi dan misi.

Perencanaan Strategik perguruan tinggi adalah proses penyusunan gambaran kegiatan di masa depan dalam rangka untuk mencapai perubahan/tujuan yang telah ditetapkan. Pengertian ini menunjukkan bahwa perencanaan startegik merupakan proses mengidentifikasi, mengumpulkan dan menganalisis data internal dan eksternal (esensial dan kritis) untuk memperoleh informasi terkini dan yang bermanfaat bagi penyiapan dan pelaksanaan rencana jangka panjang dan pendek dalam rangka untuk merealisasikan atau mencapai tujuan organisasi.

Perencanaan strategik perguruan tinggi menerapkan prinsip-prinsip sebagai berikut: memperbaiki hasil pendidikan, membawa perubahan yang lebih baik (peningkatan/ pengembangan), *demand driven* (prioritas kebutuhan), partisipasi, keterwakilan, *data driven*, realistis sesuai dengan hasil analisis SWOT, mendasarkan pada hasil *review* dan evaluasi, keterpaduan, *holistic/tersistem*, transparans, dan keterkaitan serta kesepadanan secara vertikal dan horisontal dengan rencana-rencana lain.

Pendekatan yang digunakan dalam penyusunan rencana strategis dapat menggunakan pendekatan Balance Scorecard meski dengan modifikasi pada kriteria yang dipilih oleh organisasi. BSC berkembang dari hanya kerangka berfikir tentang pengukuran kinerja pada awalnya menjadi sebuah sistem perencanaan dan manajemen strategis. Dengan konsep BSC baru ini maka akan mampu mengubah perencanaan organisasi yang menarik namun berupa dokumen yang pasif, menjadi sebuah orkestra organisasi yang dinamis dan penuh energi. BSC tidak hanya menyediakan kerangka kerja untuk perguruan kinerja, namun juga membantu perencana mengidentifikasi apa yang harus dilakukan dan diukur. Dengan demikian, pimpinan satuan pendidikan dapat dengan pasti menjalankan strategi mereka. BSC dalam tulisan ini nantinya akan dimodifikasi untuk komponen tiap kriteria berdasarkan pada kriteria RAISE sebagai bidang prestasi kunci perguruan tinggi.

Komponen Sistem Manajemen

Sistem manajemen BSC dibangun oleh para pimpinan universitas, fakultas, dan staf lain secara bersama-sama sebagai sebuah kesadaran untuk meraih visi dan misi. Komponen sistem manajemen dalam perspektif BSC adalah seperti pada gambar di bawah ini.



Dimulai dari penetapan misi, visi, dan nilai inti yang akan ditranslasikan menjadi hasil-hasil strategis yang diharapkan. Tema strategis ditentukan untuk dapat memfokuskan usaha-usaha pada kebutuhan pengguna. Sasaran strategis digunakan untuk menjabarkan strategi menjadi komponen-komponen kegiatan yang dapat dilakukan dan dimonitor menggunakan ukuran kinerja tertentu. Pengukuran kinerja memungkinkan organisasi untuk menelusuri pencapaian target, merayakan keberhasilan, dan mengidentifikasi permasalahan yang potensial lebih dini untuk memperbaikinya. Pada akhirnya, inisiatif strategi ini ditranslasikan menjadi berbagai proyek dengan prioritas tinggi yang butuh dijalankan untuk memastikan keberhasilan strategi.

Untuk menjalankan BSC ada beberapa langkah yang dapat digunakan agar keberhasilan dapat diraih.

1. Langkah pertama adalah penilaian Misi dan Visi, tantangan, kemampuan, dan nilai. Tahap ini juga mencakup persiapan untuk perencanaan manajemen perubahan dalam organisasi dan workshop yang fokus pada komunikasi untuk mengidentifikasi pesan-pesan kunci, media yang digunakan, waktu, dan pemberi pesan. Manajemen perubahan dengan mengelola komunikasi akan memberikan pengaruh kuat pada penyampaian misi dan visi organisasi ke berbagai pihak.
2. Langkah Kedua adalah menentukan hasil-hasil strategis, tema strategis, dan perspektif yang digunakan dalam pengelolaan perguruan tinggi. Semua komponen perguruan tinggi harus memahami hal ini.
3. Langkah Ketiga adalah menjabarkan elemen-elemen strategis dari langkah satu dan dua menjadi sasaran strategis yang akan menjadi batu bata penyusunan strategi dan menentukan intensitas strategis organisasi. Sasaran adalah hal pertama yang diinisiasi dan dikategorisasikan dalam beberapa level tema. Sebagai sebuah hubungan sebab akibat (cause-effect linkages). Formulasi ini akan terlihat sebagai peta strategi (Strategy Maps) yang digabungkan dengan berbagai indikator kinerja.
4. Langkah Keempat adalah pengembangan ukuran kinerja untuk tiap-tiap sasaran strategis. Ukuran yang mendorong dan menghambat tercapainya sasaran perlu diidentifikasi, target ditetapkan, dan data dasar (baseline) dan benchmarking perlu ditentukan.
5. Langkah Kelima adalah pengembangan inisiatif strategis untuk mendukung sasaran strategis. Untuk membangun akuntabilitas organisasi, rasa kepemilikan atas ukuran-ukuran kinerja dan inisiatif strategis perlu diperjelas untuk semua staf dan didokumentasikan dalam tabel data yang memuat definisi semua target.
6. Langkah Keenam adalah memulai implementasi proses dengan menerapkan manajemen kinerja (menggunakan software) untuk

memperoleh informasi yang akurat dan benar dari semua orang dalam organisasi pada waktu yang tepat. Keakuratan informasi ini akan memperbaiki keputusan yang akan diambil dalam menjalankan strategi.

7. Langkah Ketujuh adalah menjabarkan scorecard perguruan tinggi menjadi scorecard level fakultas, lembaga, biro dan unit kerja lain. Pada ujungnya adalah menjadi scorecard individual yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja setiap staf. Proses *cascading* ini merupakan kunci untuk memastikan bahwa semua proses bisnis yang dijalankan telah saling bersinergi. Dan aktivitas yang dilakukan harian oleh semua staf dapat dipastikan akan mendukung tercapainya visi dan misi organisasi. Ukuran kinerja yang digunakan dapat memastikan bahwa semua staf tumbuh untuk berperan serta dalam pertumbuhan organisasi.
8. Langkah Kedelapan adalah evaluasi ketika scorecard selesai dijalankan dalam satu periode waktu. Selama proses evaluasi ini, organisasi berusaha untuk menjawab pertanyaan seperti apakah strategi organisasi berjalan? Apakah organisasi mengukur kinerja dengan benar, apakah lingkungan telah berubah? Apakah sumber daya organisasi terencana dan berjalan baik?

Fokus Pada Pembelajaran

Tuntutan dari perubahan yang terjadi dari berbagai sisi telah memunculkan kebutuhan baru dalam tenaga kerja agar dapat bertahan dalam kehidupan di masyarakat. Hanya dengan pendidikan yang kondusif maka seseorang akan lebih mampu untuk itu. Agar dapat bertahan dalam kehidupan di masyarakat saat ini, pada akhirnya perlu pengajaran yang baik sehingga dapat terjadi saling berbagi makna (*creating shared meaning*) dan berbagi komitmen (*a shared commitment*) di antara individu dan kelompok kerja. Namun demikian terkadang ada hambatan dalam pelaksanaannya. Meski pengajar tahu bahwa mereka berperan sebagai fasilitator atau guide untuk menuju kematangan intelektual namun tidak semuanya melakukan hal tersebut.

Perubahan masyarakat saat ini telah berubah secara mendasar dan cepat. Untuk itu, perlu adanya penyesuaian baik untuk saat ini maupun untuk menentukan masa depan. Pendidikan tinggi dan sekolah umumnya diharapkan mampu untuk menghadapi perubahan tersebut. Sebagai masyarakat, pada akhirnya perlu adanya perubahan pada tujuan pendidikan yang terpancar pada program yang diselenggarakan. Beberapa aktivitas yang dilakukan untuk terjadinya peningkatan kualitas pendidikan dan reformasi dapat dilakukan dengan: (1) *adaptive problem solving*, (2) *school level focus*, (3) *leadership and shared agreement*, (3) *teacher involvement*, (4) *multiple obstacles*, (5) *combination top-down and bottom-up approach*, (6) *data collection*, (7) *training of staff*.

Dengan adanya perubahan dalam pengelolaan pendidikan akan membuka pembelajaran yang memberi peluang pada tiap individu menampilkan kemampuannya yang mungkin berbeda dengan yang lain dalam lingkungan yang sama. Barangkali tepat ungkapan bahwa di antara empat level sistem pendidikan (yakni level institusional, level administratif, level instruksional dan level pengalaman belajar) maka penekanan yang sebaiknya dilakukan adalah pada level pengalaman belajar.

Beberapa kajian menunjukkan bahwa ada kecenderungan pendidikan saat ini relatif tidak relevan dengan kebutuhan sosial dan juga diragukan keefektifannya dalam melayani kebutuhan masyarakat. Sejumlah besar lulusan tidak memiliki ketrampilan/ kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat, dan akhirnya mereka menjadi pengangguran. Kebutuhan pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan dan pengalaman kehidupan nyata menjadi sangat perlu. Untuk itu pendidikan perlu membangun dan mengembangkan kemampuan-kemampuan untuk belajar terus menerus pada pebelajar.

Jika lulusan pendidikan dituntut untuk memahami dan hidup dalam perubahan yang cepat dalam dunia nyata, maka institusi pendidikan perlu kembali memodelkan kurikulum dan struktur institusi. Hal ini dilakukan untuk dapat menyesuaikan dengan perubahan yang diharapkan pada pebelajar, hubungan antara pendidikan dengan masyarakat dan filosofi pendidikan dewasa ini. Dengan

ini maka institusi dapat membantu pebelajar mencapai pengetahuan dan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan dirinya dan masyarakat kapan dan dimanapun (Joyce, 1990; Peterson, 1990). Sehingga tuntutan akan sistem pembelajaran yang dapat menghasilkan kemampuan bersaing secara global menjadi tinggi (Rudduck, 1991; Jonassen, 2000; Salisbury, 1996).

Kecenderungan-kecenderungan pergeseran pada dunia industri sebagaimana akan berkonsekuensi pada perlunya pengembangan kemampuan dan ketrampilan baru untuk tenaga kerja. Galbreath (1999) menyatakan bahwa pada era ilmu pengetahuan ada sepuluh ketrampilan yang perlu dikuasai untuk dapat bersaing dalam dunia kerja, yaitu: ketrampilan komunikasi, inovasi dan kreativitas, kerja secara team dan pemberdayaan, menajemen informasi, melek teknologi informasi, visualnetics, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, pengembangan dan pengelolaan pengetahuan, kecerdasan bisnis.

Hutton (1997) menengarai ada sepuluh kemampuan dan ketrampilan untuk dapat bersaing pada era belajar sepanjang hayat, yaitu: (1) belajar cara belajar, (2) menerapkan pengetahuan baru dalam praktek, (3) mempertanyakan dan merasionalkan, (4) mengelola diri sendiri dan orang lain, (5) mengelola informasi, (6) ketrampilan komunikasi, (7) kerja kelompok, (8) ketrampilan memecahkan masalah, (9) adaptabilitas dan fleksibilitas, (10) belajar sepanjang hayat.

Sedangkan Dryden dan Vos (1999) secara lebih ringkas menyebutkan untuk dapat survive dalam lingkungan yang terus berubah seseorang perlu untuk mengembangkan 4 macam kemampuan, yaitu: *self-esteem* dan *personal development, lifeskill, learning how to learn and to think, specific academic*.

Dari kondisi yang ada saat ini telah terjadi kesenjangan yang cukup jelas antara kemampuan lulusan pendidikan tinggi dengan kemampuan yang dibutuhkan di dunia kerja. Tak dapat disangkal bahwa sistem pembelajaran yang terjadi di sekolah selama ini telah menyebabkan terjadinya kesenjangan tersebut.

Ada dua tipe kesenjangan yang terjadi dalam pembelajaran dewasa ini, yaitu: (1) terjadinya perbedaan tentang pemahaman untuk suatu fenomena yang sama antara orang awam, orang terpelajar dan ahli. Sedangkan sesungguhnya

suatu fenomena perlu dipahami secara mendalam. Ini yang disebut dengan kesenjangan belajar yang pertama. (2) Sedangkan kesenjangan yang lain adalah terjadinya *unitary way of knowing*. Padahal untuk terjadinya pemahaman yang mendalam dapat dilakukan bila menggunakan *multiple ways of knowing* (Gardner, 1999).

Keadaan ini menjadikan perlunya antisipasi untuk melakukan reformasi dalam bidang pendidikan. Hal itu dilakukan untuk terjadinya pemahaman yang mendalam. Untuk tercapainya pemahaman yang mendalam sebagai tujuan pembelajaran yang dapat memenuhi kebutuhan masyarakat dan bersaing secara luas maka perlu terjadi pergeseran dari *closed teaching system* menjadi *open learning system*.

Closed Teaching System bersifat (1) berpusat pada pengajar atau insti-tusi, (2) sistem yang ketat, (3) belajar membutuhkan disiplin, kerja keras, pengulangan dan menghafal, (4) pengajar sebagai sumber pengetahuan, (5) kepemimpinan secara hirarki. *Open Learning System* bersifat: (1) berpusat pada pebelajar, (2) longgar, (3) belajar menjadi menyenangkan, selaras dengan keinginan, (4) belajar dari berbagai sumber, (5) pluralistik, partisipatori.

Pada dasarnya memang belajar merupakan kebutuhan hidup yang didorong oleh masing-masing individu. Dan perbedaan era industri dengan era informasi/ pengetahuan sesungguhnya kembali pada paradigma *mass production* di era industri dan *mass customization* di era informasi. (Hartanto, 1995). Kemudahan-kemudahan yang diberikan pada teknologi yang telah mendorong perubahan dan pergeseran tersebut.

Dalam dunia yang penuh ketidakpastian dan kompleks dewasa ini, tidaklah cukup bila hanya mengandalkan pemahaman dalam menggunakan alat untuk mengumpulkan informasi. Namun lebih dari itu perlu kemampuan untuk kreatif dan mampu memecahkan masalah. Sebagai konsekuensi, kemampuan berfikir kritis dan kreatif, menganalisis dan mensintesis informasi untuk memecahkan masalah teknis, sosial, ekonomi dan yang lain menjadi penting.

Kemampuan untuk memecahkan permasalahan yang kompleks dalam suatu aktivitas nyata perlu dikembangkan dalam proses pembelajaran (Dunlap dan Gabringer, 1996).

Salah satu strategi pembelajaran yang dapat diterapkan pada pendidikan dimana mampu mengurangi kesenjangan antara lulusan dengan persyaratan pekerja adalah menggunakan lingkungan yang kondusif untuk belajar secara aktif. Memberikan alternatif pendekatan belajar yang kondusif adalah merupakan sistem pembelajaran yang: (1) mendorong pebelajar bertanggung jawab dan mengambil keputusan dan belajar secara intensional dalam atmosfer kolaborasi di antara siswa dan pengajar, (2) memberi peluang studi dan investigasi dengan konteks yang bermakna dan informasi yang mendukung, (3) menggunakan partisipasi aktivitas dinamis yang mendorong pada proses berfikir tingkat tinggi, penyelesaian masalah kompleks, kreativitas, diskusi dalam berbagai perspektif.

Syarat yang penting pada lingkungan belajar yang konstruktivistik adalah pembelajaran perlu bersifat generatif (tumbuh). *Generative learning* adalah belajar dimana siswa didorong untuk menciptakan makna dari apa yang mereka kaji. Dengan cara ini peran pebelajar menjadi investigator, pencari dan memecah masalah. Sedangkan pengajar berperan sebagai fasilitator, dan pengarah; lebih dari sekedar menyampaikan pengetahuan.

BAB III Siklus Pengukuran Kinerja

Siklus: Kriteria RAISE dan BSC

RAISE merupakan model perspektif perguruan tinggi yang dikembangkan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi dalam berbagai skema program hibah kompetisi. Pembahasan model RAISE ini dapat dilihat pada Panduan Penyusunan Proposal Hibah Kompetisi. Secara ringkas dituliskan sebagai berikut (DIKTI, 2005)..

Pada dasarnya, RAISE merupakan **isu strategis** untuk menjaga keberlangsungan dan pengembangan institusi pendidikan tinggi. Sehingga, apabila RAISE ini tidak diperhatikan, tidak ditangani dengan baik dan diabaikan, maka keadaan dan kinerja institusi pendidikan tinggi tersebut akan sangat menurun, bahkan terancam keberadaannya. Penggunaan RAISE untuk menilai program pendidikan di institusi pendidikan tinggi sudah mulai sejak tahun 1995.

Untuk dapat menjelaskan RAISE, perlu dipahami terlebih dahulu bagaimana cara pengelolaan institusi pendidikan tinggi yang normatif. Agar memudahkan dalam pemaaman, maka pada gambar 4 dibawah ini akan digambarkan secara skematis pola manajemen pendidikan tinggi dan keterkaitannya dengan RAISE. Dibawah ini akan dijelaskan lebih rinci apa yang dimaksudkan dengan RAISE, sebagai berikut :

Relevansi

Relevansi merupakan cerminan dari tingkat sensitivitas institusi pendidikan tinggi terhadap lingkungan di mana institusi tersebut berada. Tingkat sensitivitas dapat dilihat dari berbagai aktivitas yang dilakukan oleh institusi tersebut dalam memberikan respon pada lingkungannya dan sangat bergantung pada disiplin atau bidang keilmuan, bentuk-bentuk keterkaitan dan kapasitas yang dimiliki oleh

institusi tersebut. Untuk program pendidikan, umumnya, relevansi ditinjau dari 2 (dua) sisi yaitu (1) sisi mutu lulusan dan (2) keterserapan lulusan tersebut pada segmen dunia kerja yang menjadi target. Untuk mendapatkan data dan informasi yang terkait dengan tingkat relevansi, maka perlu dilakukan (1) pemantauan secara berkesinambungan lulusan, dengan studi pelacakan lulusan (*tracer study*) dan (2) membangun hubungan yang erat dan berkesinambungan dengan pengguna lulusan (*employer*), seperti industri, pengusaha, pemerintah, dsb.

Suasana Akademik

Suasana akademik yang kondusif merupakan persyaratan yang mutlak untuk terjadinya suatu interaksi yang sehat antara dosen dan mahasiswa, antar sesama dosen, dan antar sesama mahasiswa. Suasana akademik yang sehat akan menjamin terjadinya kepuasan dan memacu motivasi dan kreativitas di kalangan sivitas akademika dalam menjalankan kegiatan akademik yang pada gilirannya akan menghasilkan produk akademik yang berkualitas. Suasana akademik yang kondusif ditandai antara lain oleh terjadinya interaksi yang optimal antara dosen dan mahasiswa baik di dalam maupun di luar ruang kuliah dan laboratorium, para dosen seyogyanya merupakan model panutan untuk penegakan nilai-nilai dan norma akademik, kebebasan mimbar, dan sistem pengambilan keputusan yang didasarkan atas azas pemilihan yang terbaik (*merit system*), adil dan transparan.

Manajemen Internal & Organisasi

Banyak aspek yang berkaitan dengan upaya peningkatan kualitas penyelenggaraan program pendidikan yang tidak membutuhkan sumberdaya yang mahal. Komitmen untuk meningkatkan sistem manajemen dan organisasi yang mengarah pada suatu penyelenggaraan program pendidikan yang efektif dan efisien merupakan salah satu contoh upaya yang dimaksud. Termasuk diantaranya adalah upaya peningkatan kinerja dan motivasi di kalangan staf, pembenahan sistem perencanaan dan penganggaran yang mencerminkan prioritas, pengembangan sistem dan mekanisme pengawasan internal dan evaluasi, sistem prosedur dan pengambilan keputusan yang efisien, pengurangan birokrasi, serta kiat-kiat yang

menjamin terjadinya pengelolaan intitusi yang transparan dan pemanfaatan sumber daya yang efisien dan efektif.

Keberlanjutan

Sebagai salah satu isu strategis dalam pengembangan institusi pendidikan tinggi, pada dasarnya keberlanjutan terdiri dari 3 (tiga) yang perlu mendapatkan perhatian, yaitu (1) aspek keberlanjutan yang menjamin eksistensi institusi, (2) aspek keberlanjutan yang menjamin tingkat kualitas yang telah dicapai melalui program pengembangan dan (3) aspek keberlanjutan atas sumberdaya yang telah diadakan (*invested resources*).

Aspek keberlanjutan yang menjamin eksistensi institusi, diperlihatkan dari dana operasional yang berhasil didapatkan dari berbagai sumber, seperti dari masyarakat (SPP, sumbangan, dsb), pemerintah (DIK, DIP, dsb), industri, dsb. Aspek keberlanjutan yang menjamin tingkat kualitas, diperlihatkan dari seberapa banyak **praktek-praktek yang baik** (*good practices*) yang diadopsi untuk dilaksanakan pada pelaksanaan kegiatan yang sifat rutin dan berkesinambungan. Sedangkan aspek keberlanjutan atas sumberdaya yang diadakan, diperlihatkan dari usaha yang dilakukan oleh institusi tersebut dalam memelihara dan mempertahankan sumberdaya.

Efisiensi dan Produktivitas

Secara sederhana efisiensi dapat diartikan sebagai tingkat kehematan dalam pemanfaatan sumber daya, sedangkan produktivitas diartikan sebagai tingkat kemampuan untuk menghasilkan keluaran sesuai dengan masukan dan proses yang ditetapkan. Tentu saja perlu juga dicatat bahwa efisiensi dan produktivitas tidak dapat dipisahkan dengan konsep bahwa keluaran yang dihasilkan haruslah memenuhi baku mutu yang diharapkan oleh pihak pengguna keluaran tersebut. Beberapa contoh aspek yang terkait dengan efisiensi dan produktivitas antara lain adalah penyelesaian program akademik yang tepat waktu, masa studi yang sesuai dengan masa kurikulum, minimalisasi angka *drop-out*, peningkatan kualitas mahasiswa baru, dll. Di samping itu optimalisasi pemanfaatan sumberdaya (*cost conciousness*) baik menyangkut sumberdaya manusia (*staff FTE*, rasio dosen

mahasiswa), sumber daya fisik (tingkat utilisasi ruangan dan peralatan), maupun sumber daya uang (penekanan *unit cost*) juga merupakan aspek yang sangat relevan dengan efisiensi.

Menghadapi kompetisi di era globalisasi, penerapan sebuah sistem manajemen strategik merupakan hal yang penting. Adaptasi *Balanced Scorecard* (BSC) yang dikombinasikan dengan konsep *Outcome Based Activity* yang digunakan DIKTI dalam berbagai skema hibah kompetitif merupakan suatu alternatif. Kombinasi ini selanjutnya disebut sebagai *Pengelolaan Program Kerja Berbasis Evaluasi Diri*.

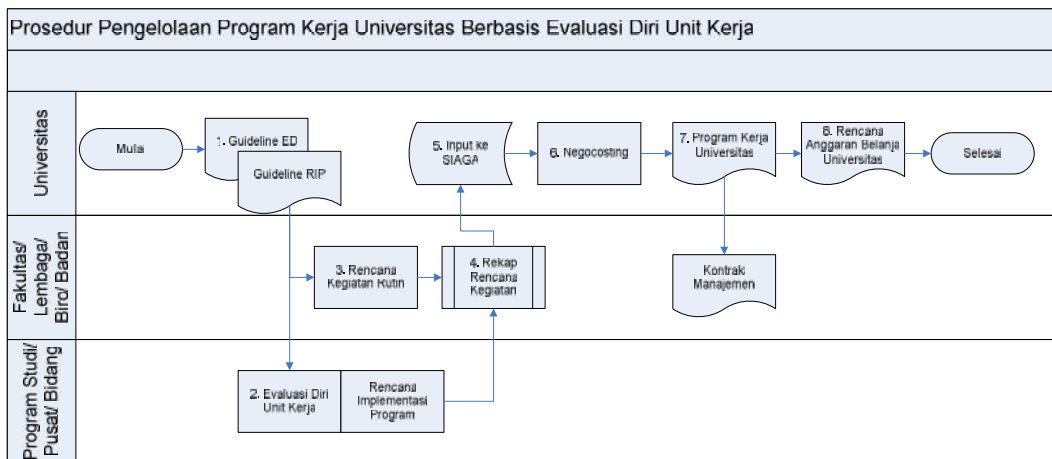
Mengapa dipilih BSC, karena BSC merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam meningkatkan kinerjanya secara terus menerus. *Balanced Scorecard* memperluas cakupan perspektif dalam perencanaan strategik, yaitu dari yang sebelumnya hanya terbatas pada tiga perspektif yaitu keuangan, customer, dan proses, diperluas menjadi empat perspektif yaitu perspektif pembelajaran-pertumbuhan. Perluasan perspektif tersebut dalam jangka panjang akan menjanjikan kinerja yang berlipat ganda dan berkesinambungan di samping dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam memasuki lingkungan bisnis yang kompleks dan turbulen.

Kebutuhan organisasi terhadap implementasi perencanaan berbasis outcome dipacu oleh dua faktor, yaitu: lingkungan bisnis yang dimasuki oleh organisasi sangat kompetitif dan turbulen dan sistem manajemen yang digunakan oleh organisasi tidak pas dengan kondisi lingkungan tersebut. Lingkungan bisnis yang sangat kompetitif menuntut organisasi untuk membangun keunggulan kompetitif, membangun dan memutakhirkan peta perjalanan organisasi secara berkelanjutan, menempuh langkah-langkah strategik dan mengerahkan serta memusatkan kapabilitas dan komitmen seluruh personel dalam mewujudkan masa depan organisasi. Gambaran sistem manajemen yang tidak pas dengan tuntutan lingkungan adalah sistem manajemen yang mengandalkan anggaran tahunan

sebagai alat perencana masa depan organisasi, tidak koheren antara misi; visi; tujuan; rencana jangka panjang; rencana jangka pendek; serta implementasinya, sistem perencanaan yang hanya mengikut sertakan sebagian kecil personel organisasi untuk membangun masa depan organisasi.

Diagram Alir

Diagram Alir untuk pengelolaan Program Kerja Universitas Berbasis Evaluasi Diri Unit Kerja adalah sebagai berikut:



Penjelasan Prosedur

- Universitas melalui team AdHoc yang ada di Unit Koordinasi Program dan Hibah menyiapkan [Guideline Evaluasi Diri](#) dan [Guideline Pengembangan Rencana Implementasi Program](#). Selanjutnya melalui Monevin dilakukan ToT untuk beberapa Agent of Change (AoC) yang akan ditugasi untuk mendampingi unit kerja saat mengembangkan mengembangkan evaluasi diri (ED) dan rencana implementasi program (RIP).
- Unit kerja terendah (Program Studi, Bidang, Pusat) melakukan evaluasi diri. Pada setiap unit kerja dibentuk task force yang akan melakukan evaluasi diri dan ditetapkan melalui SK Rektor. Selanjutnya dilakukan sosialisasi Guideline Evaluasi Diri kepada pimpinan unit kerja dan taskforce dalam bentuk Workshop. Dengan didampingi (AoC) selanjutnya setiap unit kerja melakukan evaluasi diri yang akan menjadi dasar pengentuan aktivitas berbasis outcome.

Hasil evaluasi akan merupakan alternative kegiatan yang akan meningkatkan kualitas unit kerja untuk rentang waktu tiga tahun ke depan. Sedangkan RIP yang dikembangkan adalah RIP untuk tiap tahun. Hasil evaluasi implementasi RIP tahun tertentu oleh Monevin akan menjadi baseline bagi pengembangan RIP tahun berikutnya.

3. Selain itu pada unit kerja di atasnya (Fakultas/ Lembaga/ Biro/ Badan) menyiapkan rencana aktivitas yang bersifat rutin bukan pengembangan yang nantinya akan disatukan dengan rencana pengembangan unit di bawah otoritasnya.
 4. Hasil penggabungan antara RIP dan Aktivitas rutin akan menjadi Rekap Rencana Kegiatan yang akan digunakan untuk input ke Sistem Informasi Anggaran dan Aset.
 5. Input RIP dan Aktivitas rutin dilakukan oleh setiap unit kerja, sedangkan pengelolaan data menjadi otoritas universitas.
 6. Selanjutnya berdasarkan pada aktivitas yang ada di sistem informasi, universitas menyelenggarakan negocosting dengan setiap unit kerja dalam bentuk Rapat Kerja bersama universitas. Negocosting ini mencakup dua hal yaitu nego akademik dan nego anggaran. Panduan untuk proses nego ini disediakan oleh universitas. Dalam proses nego ini akan ada petugas nego yang sekurang-kurangnya terdiri dari tiga orang yang memahami tentang akademik, anggaran, sistem informasi SIAGA.
 7. Hasil negocosting ini akan menjadi dokumen Rencana Program Kerja Universitas berbasis outcome. Selain itu akan ada Kontrak Manajemen dengan setiap unit kerja baik terkait aktivitas maupun nilai anggaran yang disetujui. Pada tiap periode akan dilakukan monitoring dan evaluasi oleh team yang dibentuk oleh Unit Monevin sesuai dengan [panduan monevin](#).
8. Rencana Program kerja Universitas akan menghasilkan dokumen Rencana Anggaran Belanja Universitas yang akan dimintakan pengesahan dari Persyarikatan setelah memperoleh pertimbangan dari Majelis Wali Amanah dan Senat Akademik.

Bab IV Penentuan Performance Indicator

Identifikasi Indikator Kinerja Kunci untuk Pengelolaan Kinerja

Isu strategis pendidikan tinggi yang tertulis dalam HELTS (*Higher Education Long Term Strategy*) adalah pada pencapaian kualitas dengan didukung 4 pilar yaitu: akuntabilitas, otonomi, evaluasi, dan akreditasi. Penjabaran isu ini pada level perguruan tinggi adalah bagaimana mendorong perguruan tinggi untuk mampu merancang kegiatan yang berorientasi pada pencapaian kinerja yang ditentukan. Peran pimpinan perguruan tinggi dalam mengelola dan menatur institusi. Peran yang nyata dari pimpinan ini salah satunya tercermin dalam penentuan kebijakan pada bidang apa yang akan secara signifikan mendongkrak kinerja. Bidang ini akan menjadi arah bagi struktur yang lebih rendah dalam mengorientasikan kinerja. Manajemen yang baik dalam mengelola indikator kinerja ini akan dapat menyatukan semua aktivitas organisasi menjadi gerakan bersama mencapai visi organisasi.

Beberapa permasalahan yang ditemui dalam pengelolaan kinerja adalah bagaimana memastikan bahwa kinerja yang ditetapkan oleh organisasi pada level atas dapat diturunkan menjadi kinerja pada level yang lebih rendah, bagaimana menentukan indikator kinerja kunci yang terdukung oleh indikator lain yang saling berpengaruh, bagaimana mengukur indikator kunci yang telah ditentukan. Kemampuan organisasi untuk menentukan dan mengelola kinerja dengan memperhatikan indikator-indikator yang ditentukan dapat memperbaiki proses pengambilan keputusan organisasi yang lebih baik.

Pendekatan Pengukuran Kinerja Sistem

Usaha untuk mengukur kinerja sistem telah banyak dilakukan pada saat ini yang dilandasi keingintahuan tentang pandangan orang terhadap kinerja suatu sistem, faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja sistem, dan bagaimana metode

yang tepat dalam menentukan kinerja sistem yang menyatakan keberhasilan sistem dalam mencapai tujuan. Produktivitas sistem merupakan perbandingan antara keluaran dan masukan yang mengukur kemampuan sistem dalam menghasilkan keluaran dengan masukan tertentu.

Dengan model sistem sebagai input-proses- output, maka setiap masukan dan keluaran memiliki peran dalam membentuk produktivitas sistem (Artley, 2001). Lebih dari sekedar indeks produktivitas, acuan inilah yang akhirnya melahirkan konsep efisiensi yang menyatakan bahwa efisiensi merupakan usaha untuk melihat kontribusi masukan terhadap keluaran (Versuh, 2003). Meski demikian ternyata konsep produktivitas dan efisiensi ini menjadi konsep yang tetap menjadi diskusi panjang karena relatif tidak memperhatikan aspek manusiawi (Hanushek dan Wößmann, 2007). Manusia pada konsep ini hanya dilihat setara dengan faktor produksi lainnya. Munculnya aliran *human relationship* dalam manajemen menumbuhkan konsep efektivitas yang berusaha merangkum faktor teknis (efisiensi dan produktivitas), determinan sosial (perilaku manusia dan lingkungan) dan tujuan sistem. Konsep efektivitas terus berkembang karena kenyataannya manusia dan lingkungan sangat berperan dalam operasi sistem. Sehingga model yang tepat untuk melihat produktivitas dan efektivitas adalah model sistem yang multi kriteria.

Model yang menjabarkan sistem dalam sejumlah kriteria ini dikenal dengan model dengan pendekatan multi kriteria. Model pengukuran kinerja organisasi modern sekarang yang banyak digunakan adalah model yang memperhatikan faktor-faktor yang dianggap dapat menunjukkan kinerja organisasi yang terdiri banyak kriteria. Dengan model ini kinerja dapat ditampilkan secara lebih menyeluruh. Pendekatan multi kriteria ini terbagi dalam dua kelompok, yaitu: pendekatan partial dan pendekatan menyeluruh. Pendekatan partial terbagi dalam beberapa kelompok, yaitu pendekatan sasaran, pendekatan sumber, pendekatan proses, dan pendekatan gabungan.

Pendekatan Sasaran (*Goal Approach*) ini dimulai dengan mengidentifikasi sasaran, kemudian menjabarkan faktor-faktor yang berpengaruh dalam mencapai sasaran tersebut. Sasaran yang penting yang dapat digunakan dapat berupa indikator untuk efisiensi, produktivitas, memaksimalkan keuntungan, pertumbuhan organisasi, kepemimpinan organisasi, stabilitas organisasi, kesejahteraan karyawan, kesejahteraan sosial dalam lingkungan organisasi. Pendekatan lain dapat merupakan indikator untuk adaptasi dan fleksibilitas organisasi, produktivitas, kepuasan karyawan, tingkat keuntungan, keberhasilan dalam mendapatkan sumber, kebebasan dari rasa tertekan pada anggota organisasi, kontrol terhadap lingkungan, pengembangan organisasi, kemampuan organisasi untuk mempertahankan anggota, pertumbuhan organisasi, efisiensi organisasi, integrasi organisasi, kelancaran komunikasi, kemampuan untuk mempertahankan eksistensi organisasi (Tapiero, 2004; Cooper, dkk., 2005).

Pendekatan Sumber (*System Resource Approach*) mengukur kinerja melalui keberhasilan organisasi dalam mendapatkan berbagai macam sumber yang dibutuhkan. Beberapa dimensi untuk mengukur kinerja adalah kemampuan organisasi untuk memanfaatkan lingkungan dalam mendapatkan berbagai jenis sumber yang mahal dan langka, Kemampuan para pengambil keputusan di organisasi untuk menginterpretasikan sifat-sifat lingkungan secara tepat, kemampuan organisasi untuk menghasilkan output dengan menggunakan sumber yang berhasil diperoleh, kemampuan organisasi dalam memelihara kegiatan orasionalnya sehari-hari, kemampuan organisasi untuk bereaksi menyesuaikan diri terhadap lingkungan.

Pendekatan Proses (*Internal Process Approach*) memandang kinerja sebagai tingkat efisiensi dan kondisi organisasi internal. Pendekatan ini berdasarkan pada pandangan bahwa pada organisasi yang efektif proses internal berjalan dengan lancar, karyawan bekerja dengan bersemangat dan puas, kegiatan setiap bagian terkoordinasi secara baik dengan produktivitas yang tinggi. Beberapa komponen yang dapat menunjukkan kinerja tersebut adalah perhatian atasan terhadap karyawan, semangat, kerja sama dan loyalitas kelompok kerja,

desentralisasi dalam pengambilan keputusan, komunikasi atas bawah dan setingkat yang lancar, saling percaya antara karyawan dan pimpinan, ada usaha setiap individu maupun keseluruhan untuk mencapai tujuan, ada imbalan yang mampu merangsang pimpinan untuk mengusahakan terciptanya kelompok-kelompok kerja yang efektif serta meningkatkan kinerja maupun pengembangan karyawan, Organisasi dan bagian-bagian bekerja sama dengan baik dan konflik yang terjadi selalu diselesaikan dengan acuan kepentingan organisasi.

Pendekatan Gabungan dilakukan dengan menggunakan pendekatan di atas dengan maksud meminimasi kelemahan yang dimiliki masing-masing pendekatan. Sedangkan pendekatan menyeluruh ada dua, yaitu pendekatan Contingency dan pendekatan bidang sasaran. Pendekatan yang pertama mencoba memandang keseluruhan kegiatan yang dilakukan pada organisasi secara simultan. Pendekatan ini kinerja diukur terhadap kepuasan setiap kelompok pada organisasi. Sedangkan pendekatan kedua mengukur kinerja pada setiap bidang sasaran dengan memperhitungkan juga prioritas semua bidang sasaran. Bidang sasaran tersebut adalah efisiensi eksternal, efisiensi internal, efektivitas eksternal, dan efektivitas internal.

Pengenalan Bidang Prestasi Kunci

Setiap pekerjaan mempunyai suatu rangkaian fungsi yang harus dilaksanakan oleh pemegangannya. Pada pekerjaan klerikal fungsi-fungsi biasanya jelas dan spesifik. Semakin orang meningkat dalam hirarki keorganisasian untuk pekerjaan-pekerjaan penyelia dan manajerial, maka aktivitas dan fungsi menjadi rumit dan senantiasa bergubah prioritasnya dari waktu ke waktu (siapa, tahun). Berkaitan dengan hal ini perlu dikenali, ditinjau, diikhtisarkan dan dipikirkan secara berkala fungsi-fungsi utama. Diskusi bersama antara manajer dan karyawan akan memungkinkan tiap karyawan untuk lebih jelas mengetahui tentang fungsi-fungsinya yang penting. Hal ini juga menolong dalam penilaian prestasi selanjutnya mengenai fungsi-fungsi tersebut. Lain halnya dengan cara penilaian rahasia, karyawan tidak akan pernah mengetahui apakah ia mendapat harkat yang rendah atas fungsi yang ia anggap kurang penting.

Suatu sistem penilaian kinerja yang baik harus membantu tiap karyawan untuk mengerti semakin jelas peranannya, mengenali peluang untuk mengambil resiko, mengadakan percobaan dan bertumbuh dalam perannya, mengerti kekuatan dan kelemahan diri sendiri dalam melaksanakan berbagai fungsi dalam perannya. Organisasi yang tumbuh perlu mengedepankan tingkat kedinamisan organisasi. Organisasi yang dinamis selalu mencari peluang untuk tumbuh dengan menciptakan tantangan-tantangan bagi dirinya sendiri dan memberi dampak pada lingkungan mereka. Dengan demikian organisasi yang dinamis berada dalam proses perubahan, baik untuk menanggapi kebutuhannya dan rencana perkembangannya sendiri ataupun untuk menanggapi perubahan lingkungan.

Perubahan-perubahan ini memberi dampak peran terutama peran manajerial dalam organisasi. Sifat peran manajerial beraneka ragam sehingga tidak perlu secara ketat menentukan tugas dan fungsi yang berhubungan dengan peran. Karena manajer yang efektif senantiasa menciptakan tugas baru bagi diri sendiri di sekitar peran yang telah diberikan. Untuk membantu mengembangkan berbagai kemampuan, pengertian yang jelas mengenai aneka ragam fungsi yang berkaitan dengan peran dan syarat-syarat perlu dimengerti dengan jelas.

Ketegasan Peran dan Pengembangan

Bidang prestasi kunci (BPK) dapat didefinisikan sebagai kategori-kategori fungsi penting atau menentukan yang harus dilaksanakan oleh pemegang peran selama kurun waktu tertentu. Kategori-kategori fungsi ini didefinisikan sedemikian rupa sehingga prestasi kerja seseorang karyawan dapat dinilai secara memadai selama kurun waktu tertentu. Fungsi-fungsi ini hendaknya menyatakan apa yang akan dikerjakan oleh karyawan dan bukan hasil apa yang diharapkan darinya. BPK merupakan kategori fungsi yang luas yang akan dilaksanakan oleh setiap karyawan dengan pekerjaannya. Pada umumnya BPK dapat diperoleh dari uraian pekerjaan yang terinci dan luas.

Idealnya, sistem pengukuran dengan menggunakan BPK harus dapat mengukur aktivitas yang menggunakan fisik dan aktivitas yang menggunakan skill. Output dari aktivitas pertama dapat dengan mudah diukur karena bersifat

fisik. Sedang pada aktivitas kedua sulit untuk diukur karena outputnya berupa kebijaksanaan, marancang, serta menganalisis sesuatu yang dampak dari aktivitas mereka baru akan terasa dimasa yang akan datang. Sedangkan kedua aktivitas ini sama-sama menyumbangkan kinerja suatu organisasi.

Berdasarkan pertimbangan tentang tujuan pengukuran dan kebutuhan untuk mengukur semua jenis aktivitas kerja. Beberapa aspek perlu dipertimbangkan untuk terbentuknya sistem pengukuran yang efektif. Output harus dapat langsung dihubungkan dengan sumbernya, sehingga kerja dapat diukur hasil pekerjaannya. Output yang diperhitungkan hanyalah yang memberikan sumbangan pada tujuan perusahaan. Karena karyawan cenderung bekerja sesuai dengan apa yang sedikit atau tidak sama sekali dan juga cenderung bekerja sesuai dengan apa yang diukur, sehingga pengukuran harus diarahkan pada pekerjaan yang berpengaruh pada kinerja. Bila mungkin, gunakan pengukuran yang objektif dan bukan subjektif karena lebih sederhana dan tidak terlalu teliti, lebih disukai dari pada yang teliti rapi rumit sehingga mudah dimengerti dan mudah dipahami oleh pihak yang diukur maupun yang mengukur.

Lebih baik mengukur kinerja dari suatu kelompok kerja dari pada mengukur pekerja sebagai suatu individu, karena hal ini akan meningkatkan kerja sama serta mengurangi kecurigaan pekerja terhadap ancaman pengukuran pada kedudukan mereka. Prosedur pengukuran yang sama hendaknya dapat digunakan untuk semua kelompok kerja dalam tingkatan yang berbeda. Manager dan staf profesional juga diperhitungkan sebagai pekerja.

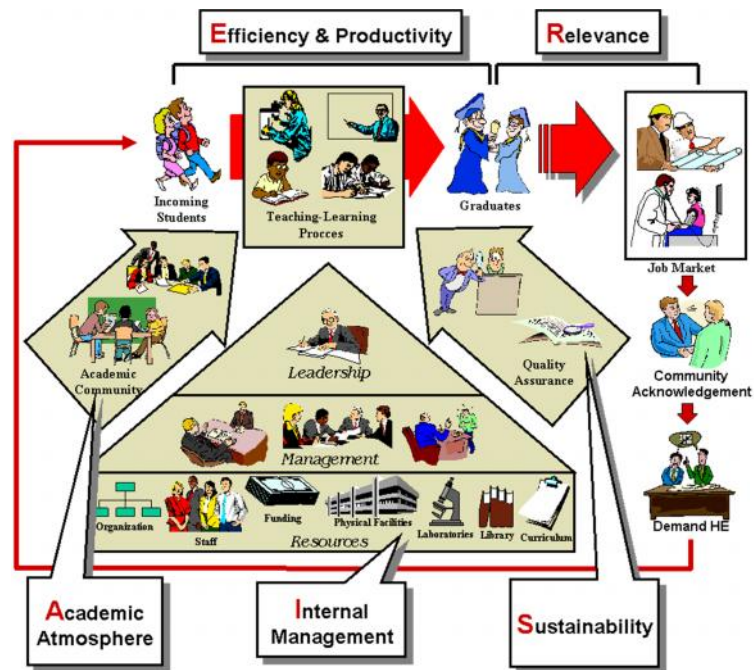
Idealnya, anggota kelompok memilih sendiri kriteria yang menentukan kinerja kerja mereka, atau minimal berpartisipasi dalam pengembangan rencana pengukuran, sehingga dapat memantau kinerja mereka sesuai dengan prosedur yang telah ikut mereka kembangkan. Tiap kriteria kinerja dari kelompok kerja harus dapat dikendalikan oleh anggota kelompok. Koreksi untuk perbaikan kinerja tak dapat dapat dikendalikan oleh anggota kelompok. Kualitas kinerja harus dapat dihubungkan dengan kualitas dari output.

Indikator kinerja perusahaan harus mengarahkan pada sasaran yang dapat dicapai. Sasaran harus disesuaikan dengan kenyataan yang mungkin dicapai sasaran yang terlalu tinggi dapat memudarkan minat untuk berkembang. Sedangkan sasaran yang terlalu mudah untuk dicapai tidak menawarkan tantangan. Tiap indikator harus mempunyai suatu target yang memperlihatkan jalur khusus menuju perbaikan. Tiap kelompok kerja harus mempunyai kumpulan indikator sendiri. Masing-masing indikator dibobot sesuai dengan tingkat kepentingannya terhadap tujuan kinerja perusahaan. Hasil akhir dari indikator – indikator ini adalah nilai tunggal untuk suatu unit organisasi, suatu versi murni dari pengukuran kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Bobot digunakan pada tiap indikator sehingga pekerja dapat memahami aktivitas mana yang harus ditingkatkan karena pengaruhnya besar terhadap kinerja keseluruhan. Nilai – nilai untuk tiap periode disimpan guna menentukan kemajuan pekerja dari suatu periode ke periode berikutnya, bukan untuk membandingkan suatu kelompok dengan kelompok lainnya.

Indikator kinerja Kunci Perguruan Tinggi

Ada beberapa model yang dapat digunakan untuk menggambarkan proses manajemen di perguruan tinggi. Pada umumnya model yang digunakan merupakan model pendekatan sistemik yaitu Input-Proses-Output-Outcome. Salah satu model dengan pendekatan sistemik yang saat ini digunakan oleh perguruan tinggi adalah model yang dikembangkan oleh DIKTI dalam berbagai skema program hibah kompetisi dikenal dengan RAISE (Relevansi, Academic Atmosphere, Internal Management and Organization, Efficiency and Productivity). Untuk dapat menjelaskan RAISE, perlu dipahami terlebih dahulu bagaimana cara pengelolaan institusi pendidikan tinggi yang normatif. Gambar 1 dibawah ini merupakan model konseptual pola manajemen pendidikan tinggi dan keterkaitannya dengan RAISE. Dengan gambaran model tersebut, model pengukuran kinerja yang sesuai adalah model total approach yang mengukur kinerja pada setiap bidang sasaran dengan memperhitungkan juga prioritas semua bidang sasaran.



Gambar 1. Model Konseptual Sistem Perguruan Tinggi*

(*Sumber: DIKTI, Panduan Penyusunan Proposal PHK A1 Tahun 2007, 2006)

Dengan model konseptual proses bisnis yang ada diperguruan tinggi, bidang prestasi kunci yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja organisasi ada lima, yaitu relevansi, atmosfir akademik, manajemen internal dan organisasi, keberlanjutan, dan efisiensi dan produktivitas. Selain itu, dengan menggunakan model konseptual tersebut, indikator kinerja untuk tiap bidang prestasi kunci dapat diidentifikasi. Ada beberapa persyaratan untuk menentukan apakah suatu indikator yang dipilih merupakan indikator yang bermakna dan kunci bagi beberapa indikator pendukung lainnya. Beberapa persyaratan indikator yang baik adalah seperti tabel berikut. Dengan menggunakan kriteria/ atribut indikator tersebut selanjutnya dapat dikembangkan indikator kinerja kunci untuk setiap bidang RAISE.

Relevansi menggambarkan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan layanan yang diberikan dengan kebutuhan pengguna (Harold, 1999; Lüthje, 2007)

atau cerminan dari tingkat sensitivitas institusi pendidikan tinggi terhadap lingkungan di mana institusi tersebut berada (DIKTI, 2006). Dengan demikian, relevansi akan terlihat pada berbagai aktivitas yang merespon lingkungan yang dibatasi oleh kapasitas organisasi. Indikator relevansi dapat dilihat pada beberapa hal seperti sisi mutu lulusan (DIKTI, 2006; Nelson, 2000; Zorilla, 2007), partisipasi lulusan di dunia kerja (DIKTI, 2006; Fry, dkk., 1999). Mutu lulusan dapat dilihat dari IPK (Nelson, 2000) yang merupakan gambaran dari *skill*, *knowledge*, *attitude* yang diperoleh selama proses pembelajaran (Metcalf, 2006).

Sedangkan partisipasi lulusan dapat dilihat pada waktu tunggu lulusan, gaji pertama, (DIKTI, 2006); profesionalitas lulusan yang diukur dengan jumlah kepindahan kerja dalam satu tahun (Shell, 2002). Dengan pengertian ini, perlu diidentifikasi lebih jauh untuk menjawab misalkan apakah IPK memang telah menggambarkan tujuan pembelajaran dengan baik; *skill*, *knowledge*, *attitude* diukur dengan apa. Pertanyaan-pertanyaan ini akan menjawab indikator pendukung bagi kualitas lulusan seperti kemitraan perguruan tinggi dengan organisasi lain, program pengembangan pribadi pasca wisuda, dan lain-lain. Dalam tulisan ini tidak dibahas sampai pada penentuan indikator pendukung karena akan sangat variatif antar organisasi sehingga tingkat keterbandingannya (*comparable*) dengan organisasi lain akan rendah.

Suasana akademik yang kondusif merupakan persyaratan yang mutlak untuk terjadinya suatu interaksi yang sehat antara dosen dan mahasiswa, antar sesama dosen, dan antar sesama mahasiswa (DIKTI, 2006). Suasana akademik dapat diukur dari aktivitas-aktivitas yang melibatkan dosen mahasiswa dalam berbagai model pembelajaran (Fry, dkk., 1999), adanya perencanaan pembelajaran berbasis outcome (D'Andrea, 1999), sistem asesment yang berorientasi pada *higher level of thinking* (Wakeford, 1999; Newstead and Hoskins, 1999). Suasana akademik yang sehat akan menjamin terjadinya kepuasan dan memacu motivasi dan kreativitas di kalangan sivitas akademika dalam menjalankan kegiatan akademik yang pada gilirannya akan menghasilkan produk akademik yang berkualitas (DIKTI, 2006).

Atribut Indikator	Keterangan
Bermakna	Mudah dipahami <ul style="list-style-type: none"> • Definisi yang jelas dan konsisten • Menjelaskan konteks • Konkrit dan dapat diukur • Lack of ambiguity in direction
	Relevan <ul style="list-style-type: none"> • Terkait dengan sasaran • Signifikant dan beguna bagi pemakai • Dapat terlihat dalam aktivitas
	Dapat dibandingkan <ul style="list-style-type: none"> • Memungkinkan untuk dibandingkan antar waktu atau antar organisasi untuk aktivitas atau standar yang sama
Handal	<ul style="list-style-type: none"> • Akurat menggambarkan apa yang diukur • Data yang diperlukan dapat diverifikasi.
Praktis	<ul style="list-style-type: none"> • Secara finansial feasibel. • Secara waktu feasibel untuk mendapatkan data

Beberapa indikator kunci yang dapat digunakan adanya interkasi dosen dan mahasiswa baik dalam perkuliahan, laboratorium, maupun selainnya adalah penelitian ataupun publikasi dosen yang melibatkan mahasiswa untuk menghasilkan sebuah produk yang menggambarkan kemampuan keseluruhan mahasiswa (Fallows, 1999), mahasiswa yang terlibat dalam layanan kepakaran dosen, dan prestasi kemahasiswaan yang didukung oleh adanya forum-forum informal (Santos, 2006). Untuk kemudahan dan kejelasan indikator, penelitian ataupun publikasi dosen yang melibatkan mahasiswa untuk menghasilkan sebuah produk diukur dari rata-rata jumlah mahasiswa yang terlibat dalam setiap aktivitas dosen. Prestasi kemahasiswaan diukur dari rasio prestasi kemahasiswaan dibanding even kompetisi yang diikuti, rasio mahasiswa yang terlibat dalam berbagai even kompetisi dibanding jumlah mahasiswa keseluruhan.

Manajemen Internal & Organisasi merupakan gambaran komitmen untuk meningkatkan sistem manajemen dan organisasi yang mengarah pada suatu penyelenggaraan program pendidikan yang efektif dan efisien (DIKTI, 2006). Dalam manajemen internal, tata kelola (*governance*) memiliki peran yang sangat penting bagi semua pihak di organisasi dalam pengambilan keputusan dan

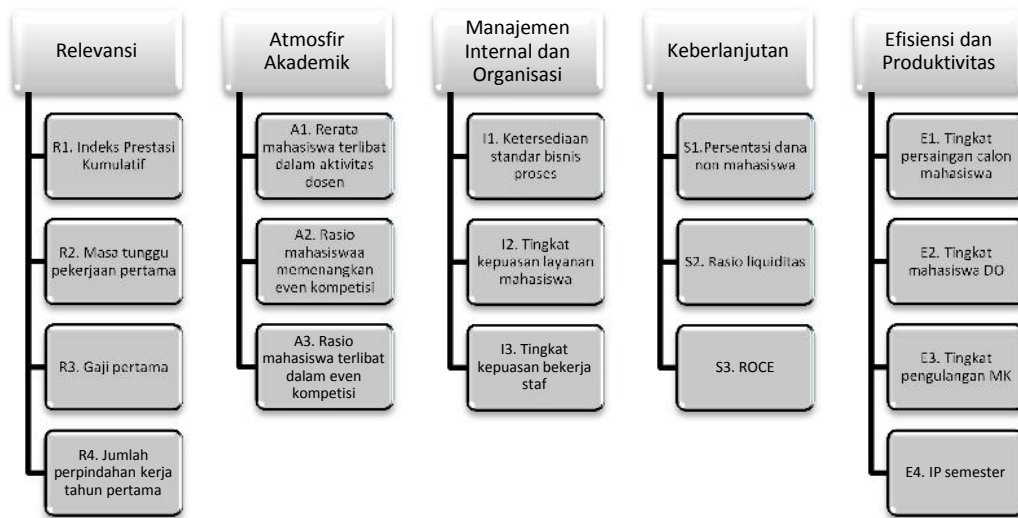
kebijakan pengembangan (Alon dan Mc. Intyre, 2005). Salah satu bentuk manajemen internal yang efisien adalah adanya sistem pengendalian internal (*internal control*) dalam penggunaan sumber daya (Barr, 2002), motivasi staf yang terus terjaga dengan berbagai mekanisme yang ada (Shell, 2002), sistem dan prosedur untuk berbagai aktivitas di setiap proses bisnis organisasi, transparansi dan akuntabilitas penggunaan sumber daya. Dengan adanya dukungan sistem dan kebijakan yang ada, manajemen internal akan meningkatkan kepuasan pelanggan (mahasiswa) dan juga sekaligus para staf yang ikut serta mengelola organisasi (Versuh, 2003). Keterukuran parameter untuk manajemen internal dan organisasi perlu dilakukan agar menjadi indikator yang baik. Pengendalian internal, pemanfaatan sumber daya secara baik, transparansi dan akuntabilitas akan terjadi ketika organisasi telah memiliki sistem dan prosedur yang standar di semua level bisnis proses; sehingga rasio sistem dan prosedur terhadap proses bisnis yang ada dapat digunakan sebagai indikator keberhasilan kunci. Ada banyak aspek yang mempengaruhi tingkat kepuasan pelanggan baik yang bersifat tangible maupun intangible. Keduanya sesungguhnya merupakan indikator pendukung untuk indikator kunci tingkat kepuasan mahasiswa, dan tingkat kepuasan staff.

Keberlanjutan merupakan bidang yang sangat penting dalam pengelolaan organisasi. Keberadaan suatu organisasi sangat tergantung pada adanya misi organisasi. Ketika misi organisasi berubah maka sesungguhnya organisasi tersebut juga tidak ada atau berubah. Sedangkan pada organisasi yang tetap mempertahankan misi, organisasi menjadi tidak sustainable adalah karena sumber daya yang dimiliki tidak mencukupi untuk menjalankan misi organisasi. Sumber daya ini dapat mencakup sumber daya yang tangible seperti finansial, infrastruktur, staff, maupun sumber daya yang intangible seperti pengetahuan, sistem manajemen, branding dan image, jaringan kerja. Untuk keberlanjutan yang bersifat tangible, indikator utamanya adalah kesehatan finansial. Indikator kesehatan finansial dapat digunakan *Return On Capital Employed* atau ROCE (Conraths dan Trusso, 2007). Keberlanjutan pada sumber daya yang intangible dapat dilihat pada aspek eksternal dari kepercayaan masyarakat dan aspek internal

dari seberapa banyak praktek-praktek yang baik (*good practices*) yang dimanfaatkan oleh organisasi (Middlehurst, 2007). Pada aspek eksternal, ada beberapa indikator yang dapat digunakan yaitu rasio sumber pendanaan non mahasiswa terhadap total pendapatan (Barr, 2002; Conraths dan Trusso, 2007). Sumber pendanaan dari *Revenue Generating Activity*, jasa produk-produk akademik dan penelitian, hibah dari masyarakat maupun pemerintah merupakan indikator pendukungnya (Shell, 2002). Sumber-sumber pendanaan ini akan menjadi gambaran adanya kepercayaan masyarakat pada perguruan tinggi. Pada aspek internal, keberlanjutan dapat dilihat pada tingkat kinerja staf yang dipengaruhi oleh banyak aspek seperti tingkat kesejahteraan, tingkat pendidikan (Versuh, 2003). Dengan analisis ini, ada dua indikator kunci untuk bidang keberlanjutan yaitu ROCE dan Persentase pendapatan non mahasiswa terhadap total pendapatan.

Efisiensi dapat didefinisikan sebagai tingkat penghematan pemanfaatan sumber daya. Efisiensi dalam perguruan tinggi dapat dilihat pada perbaikan-perbaikan yang dilakukan pada proses bisnis yang ada (Conraths dan Trusso, 2007; Fry, dkk., 1999). Produktivitas diartikan sebagai tingkat kemampuan untuk menghasilkan keluaran sesuai dengan masukan dan proses yang ditetapkan. Produktivitas dalam perguruan tinggi dilihat dari rasio produk akhir yaitu lulusan terdidik, produk penelitian dan kepakaran dibandingkan masukan seperti dana, teknologi, sistem manajemen, dan lainnya (Alon dan Mc. Intyre, 2005). Peningkatan produktivitas dapat dilakukan pada interaksi antara input dengan proses ataupun proses dengan output; jika digunakan *systemic approach*. Pada interaksi antara input dan proses, indikator kinerja dapat dilihat pada tingkat persaingan calon masuk (Fry, dkk., 1999; Versuh, 2003). Sedangkan pada interaksi antar proses dan output dapat dilihat pada indeks prestasi, tingkat DO, dan tingkat pengulangan matakuliah (Fry, dkk., 1999; Versuh, 2003).

Dengan hasil-hasil pembahasan pada tiap bidang prestasi kunci RAISE dapat disusun model pengembangan KPI untuk perguruan tinggi sebagai berikut:



Gambar 2. Diagram KPI untuk tiap bidang prestasi kunci

Indikator Performansi Pendukung

Relevansi

1. Rata-rata Lama Studi (Semester)
2. Persentase Lulusan S2 TOEFL >450
3. Persentase lulusan S1 Toefl > 400
4. Persentase lulusan yg mengikuti pelatihan pengembangan kepribadian, komunikasi skill, manajerial dan leadership
5. Jumlah perusahaan yg melakukan rekrutment di perguruan tinggi
6. Jumlah mahasiswa yang mendapat beasiswa dari luar PERGURUAN TINGGI
7. Jumlah penghargaan yg didapat dosen & Mhs/thn (Individual atau Institusi)
8. Jumlah pemberitaan positif/th (Regional & Nasional)
9. Jumlah program studi terakreditasi A (S1 dan S2)
10. Jumlah program studi terakreditasi Internasional
11. Masuk dalam ranking nasional/ Internasional

Atmosfir Akademik

1. Prosentase jurusan yg mempunyai kelengkapan kurikulum
2. Prosentase mata kuliah yang mempunyai modul ajar
3. Jumlah penelitian kompetitif Nasional
4. Jumlah publikasi Internasional (seminar/jurnal)/Fakultas
5. Jumlah publikasi Nasional (seminar/jurnal)/Fakultas
6. Jumlah buku ber ISBN
7. Jumlah kerjasama riset (selain DIK, DIKS)

8. Jumlah temuan yang didaftarkan paten, HKI
9. Jumlah jurnal yang terakreditasi
10. Jumlah seminar diadakan
11. Jumlah lomba ilmiah diadakan Tingkat Nasional/Internasional
12. Jumlah pelatihan yang diadakan
13. Jumlah kuliah tamu
14. Jumlah stadium general
15. Jumlah kegiatan kemahasiswaan

Internal Management & Organization

1. Prosentase program studi yg telah menerapkan siklus - PDCA dan terdokumentasi
2. Konsumsi daya dan jasa/mahasiswa (Listrik, Air, Telepon)
3. Lama penundaan dalam penyelesaian masalah
4. Lama Penundaan dalam proses manajemen
5. Jumlah Klaim
6. Jumlah klaim yang diatasi
7. Socio Security Index (tambahan gaji, fasilitas, kesempatan mengembangkan diri, lingkungan kerja, jaminan kesehatan, bantuan biaya pendidikan untuk keluarga, dll)
8. Student satisfaction Index (layanan akademik, layanan administrasi akademik termasuk kecepatan dan ketepatan nilai, dukungan fasilitas & kegiatan non-akademik)
9. Beban rata-rata (EWMP=Ekivalensi Waktu Mengajar Penuh)
10. Jumlah staff akademik
11. Rasio dosen/mahasiswa
12. Jumlah Lektor Kepala dan Guru Besar
13. Rasio tenaga akademik / non-akademik
14. Rasio tenaga non-akademik / mahasiswa
15. Rasio pendidikan karyawan SD;SMP;SMU;D3;S1:S2
16. Rasio tenaga non-akademik ditraining / jumlah tenaga -non-akademik/tahun
17. Persentase mahasiswa dengan IP diatas 3.0
18. Persentase kinerja staf diatas 100%
19. Luas ruang kuliah/mahasiswa
20. Luas ruang dosen/dosen
21. Utilitas ruang kuliah untuk mahasiswa
22. Ratio biaya pembelian buku & jurnal/total biaya pendidikan
23. Jumlah judul buku/mahasiswa
24. Ratio biaya langganan bandwidth/total biaya pendidikan
25. Bandwidth/mahasiswa
26. Rasio mhs kursus bahasa Inggris S1/total mhs S1
27. Luas laboratorium/mahasiswa
28. Ketersediaan jam pelayanan poliklinik/bulan

Sustainability

1. Biaya pendidikan/Mhs/tahun
2. Total pendapatan kerjasama/tahun
3. Total pendapatan kerjasama/dosen/tahun
4. Rasio pendapatan kerjasama/total biaya pendidikan
5. Jumlah kontrak kerjasama yang dapat diselesaikan dengan baik

Effisiensi dan Produktivitas

1. Jumlah mahasiswa
2. Jumlah sekolah yang siswanya diterima
3. Jumlah calon mahasiswa dari tiap propinsi
4. Jumlah agen recruitment yang dikelola
5. Ketersediaan database agen
6. Jumlah kerjasama untuk promosi
7. Jumlah even/ berita yang masuk di media
8. Jumlah even yang terselenggara dengan kerjasama
9. Persentase mahasiswa dg orang tua yang berpenghasilan diatas 5 juta
10. Jumlah artikel yang ditulis civitas di media
11. Jumlah masyarakat yang hit ke web perguruan tinggi
12. Jumlah aktivitas gathering dg masyarakat
13. Rasio Mahasiswa Indonesia Timur/diterima
14. Persentase gender
15. Jumlah mahasiswa asing (Bahasa Melayu)
16. Rata-rata nilai masuk
17. Kehadiran dosen > 90%
18. Produktivitas S-1
19. Produktivitas S-2
20. Produktivitas Lulus/Yang Harus Lulus
21. Persentase DO/ keluar
22. Lama penyelesaian Tugas Akhir

BAB VI Mengelola Aktivitas dengan Pendekatan Proyek

Banyak aktivitas dalam kehidupan kita yang sesungguhnya merupakan sebuah proyek. Menyelenggarakan pesta ulang tahun, menyelenggarakan pentas musik, merancang ulang tata letak kantor, membangun bendungan adalah beberapa contoh proyek yang sering ditemui. Dalam bidang IT ada banyak aktivitas yang merupakan proyek, seperti membuat database karyawan, merancang konfigurasi jaringan, migrasi platform sistem operasi, membangun website, mengintegrasikan sistem informasi, membangun cyber city, dan masih banyak lagi yang lain. Proyek yang sederhana mungkin tidak perlu ada manajer proyek secara khusus, tetapi untuk proyek yang kompleks dan berdurasi panjang tentu keberadaan manajer proyek menjadi sangat penting dan menentukan.

Proyek dapat dilakukan untuk berbagai ukuran, berbagai jenis industri, dan juga untuk berbagai jenis produk dan jasa dari yang sangat sederhana hingga yang sangat kompleks. Fleksibilitas yang sedemikian luas tentang proyek menjadikan pengenalan karakteristik proyek menjadi sangat penting bagi seorang manajer proyek. Untuk proyek yang sederhana barangkali dapat diselesaikan dengan metode yang sederhana. Namun untuk proyek yang kompleks butuh metodologi tertentu agar dapat mencapai tujuan proyek dengan baik. Ada berbagai definisi tentang proyek. Secara ringkas tapi menyeluruh, proyek dapat didefinisikan

Aktivitas tertentu atau unik dengan proses yang sistematis (Wideman, 1995,1999) untuk mencapai sasaran yang terukur dengan mempertimbangkan risiko dan ketidakpastian (23, PMK87) untuk menghasilkan produk atau layanan dalam waktu, sumberdaya, dan mutu yang telah ditentukan (OTOB6).

Dengan definisi tersebut, akan ada beberapa implikasi. Proyek merupakan aktivitas yang berbeda dengan kerja produksi. Aktivitas produksi pada umumnya dilakukan dalam waktu yang sangat lama yang tidak ditentukan secara jelas kapan harus berakhir untuk menghasilkan produk tertentu. Sedangkan dalam proyek harus jelas kapan dimulai dan kapan berakhir. Meski memang pada keduanya ada beberapa persamaan misalnya pada pentingnya sebuah perencanaan untuk berhasil dengan baik. Beberapa ciri khas sebuah proyek dapat dijelaskan seperti di bawah ini.

Aktivitas Unik

Aktivitas dalam proyek harus unik. Suatu proyek belum pernah dilakukan sebelumnya dan tidak akan terjadi lagi pada kondisi yang sama. Barangkali terpikir bahwa proyek tidak sepenuhnya unik dari yang lain. Hal ini benar adanya. Pada proyek pembangunan hotel misalnya. Suatu software house dapat mengerjakan sistem informasi manajemen berkali-kali untuk client dari berbagai perusahaan yang berbeda. Ada banyak aktivitas yang sama dalam membangun sistem informasi tersebut. Namun demikian ada banyak hal yang sangat berbeda dari satu perusahaan dengan perusahaan yang lain. Misalnya pada culture perusahaan, struktur perusahaan, fasilitas pendukung yang dimiliki, teknologi yang digunakan, dan lainnya. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa pasti ada sesuatu yang berbeda ketika suatu proyek dilakukan kembali. Pada umumnya terjadi karena adanya variasi secara random dalam lingkungan proyek. Variasi secara random ini menjadi tantangan tersendiri bagi manajer proyek.

Proses Sistematis dan Berurutan

Proyek terdiri dari berbagai aktivitas yang harus diselesaikan dengan urutan tertentu. Dengan demikian agar proyek dapat berjalan dengan baik maka perlu dipersiapkan proses yang akan dilalui secara sistematis agar tercapai pelaksanaan proyek yang efektif dan efisien. Urutan aktivitas ini didasarkan pada persyaratan teknis (technical requirements), bukan atas dasar prerogatif

manajemen. Salah satu teknik sederhana untuk menentukan urutan adalah dengan menggunakan terminologi input dan output. Output suatu aktivitas akan menjadi input bagi aktivitas berikutnya. Segala sesuatu yang dibutuhkan untuk menjalankan aktivitas disebut input. Segala sesuatu yang dihasilkan setelah berjalannya aktivitas disebut output. Logika yang rasional dalam konsep input dan output dapat membantu dalam menentukan urutan aktivitas. Dengan cara ini, hubungan antar aktivitas pada proyek secara keseluruhan dapat dikembangkan.

Satu Tujuan yang terukur

Proyek harus memiliki satu tujuan yang jelas dan terukur. Sebagai contoh adalah Membangun Cyber Campus di Universitas A. Namun demikian proyek yang sangat besar dan kompleks sangat mungkin untuk dipecah menjadi beberapa subproyek, yang masing-masing memiliki sasaran yang jelas. Pemecahan proyek ini dilakukan agar lebih mudah dalam melakukan pengendalian proyek. Pemecahan secara artifisial (semu) suatu proyek menjadi beberapa subproyek akan menyederhanakan penjadwalan sumberdaya, dan mengurangi kebutuhan komunikasi antar departemen hingga aktivitas tertentu telah berjalan.

Temporer/ Berbatas Waktu

Proyek memiliki durasi waktu penyelesaian tertentu; sehingga dalam proyek akan ada waktu mulai dan waktu berakhir. Waktu penyelesaian ini dapat ditentukan oleh manajemen ataupun kebutuhan pelanggan. Deadline penyelesaian proyek akan menjadi komitmen semua orang yang terlibat dalam proyek. Proyek dapat diakhiri saat pekerjaan telah selesai baik sesuai waktu yang ditentukan maupun lebih awal, diperkirakan bahwa pekerjaan tidak akan dapat selesai bila dilakukan dengan cara yang ada, atau sudah tidak ada lagi kebutuhan akan hasil proyek.

Sebagai contoh, pada proyek pengembangan Perpustakaan Digital pada awalnya akan digunakan barcode dalam waktu tiga bulan. Dalam perjalanan, pemilik proyek (Yayasan pemilik perguruan tinggi) memperoleh pendanaan baru

untuk menggunakan teknologi yang lebih baik yaitu dengan RFID (Radio...). Akibatnya kebutuhan akan projek ini sudah berubah, sehingga secara otomatis projek berakhir.

Contoh lain, pada tahun 2003 dilakukan projek untuk komputersisasi sebuah supermarket oleh sebuah perusahaan layanan IT. Waktu yang ditentukan untuk pelaksanaan projek adalah 3 bulan. Sistem informasi yang dibutuhkan sudah lengkap, tetapi karena saat pengadaan hardware, dan networking terjadi keterlambatan penerimaan barang selama 15 hari. Hal ini berpengaruh pada pengunduran waktu penyelesaian. Pihak pemberi pekerjaan tidak dapat menerima hal ini, dan akhirnya projek dihentikan sebelum selesai.

Bahwa projek bersifat temporer, bukan berarti bahwa produk atau layanan yang dihasilkan juga temporer. Banyak produk-produk IT yang memiliki life cycle yang cukup panjang. Selain itu, temporer juga bukan berarti bahwa waktu untuk pelaksanaan projek adalah pendek. Projek dapat berjalan dari ukuran jam hingga tahun dalam penyelesaiannya. Sebagai contoh projek untuk mengembangkan Google Earth dibutuhkan waktu berapa? Untuk pembuatan software transaksi toko yang sederhana barangkali hanya dalam beberapa hari. Untuk membangun Linux sebagai sistem operasi saingan Microsoft dibutuhkan waktu beberapa tahun. Dll.

Sumber Daya Terbatas

Projek selalu menggunakan sumber daya yang terbatas, seperti jumlah orang yang terlibat, dana, peralatan, bahan. Sumber daya ini ditentukan oleh manajemen dan menjadi ketetapan bagi seorang manajer projek. Sebagai contoh dalam perusahaan software akan membuat web dan saat ini hanya memiliki satu orang web designer. Satu orang web designer ini akan menjadi sumber daya yang tetap (fixed resources) yang dapat digunakan oleh manajer projek. Demikian juga berlaku untuk sumber daya yang lain.

Spesifikasi atau Kualitas Tertentu

Pelanggan atau client yang memberikan proyek tentu mengharapkan tingkat kualitas dan fungsionalitas produk atau layanan tertentu setelah proyek berakhir. Meskipun manajer proyek melihat spesifikasi ini sebagai hal yang tetap, pada situasi nyata ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi perubahan spesifikasi ini. Sebagai contoh, pelanggan belum sepenuhnya memasukkan persyaratan (requirement) yang harus dicakup dalam hasil proyek, atau situasi bisnis telah berubah (pada umumnya untuk proyek yang berdurasi lama). Perubahan-perubahan ini harus diantisipasi oleh manajer proyek agar hasil yang diperoleh tetap relevan dengan kebutuhan pengguna atau proyek dihentikan agar tidak menghabiskan sumberdaya secara tidak efisien.

Manajemen Proyek

Manajemen proyek dalam era knowledge based economy dipahami sebagai sebuah disiplin untuk menciptakan hasil yang dapat diprediksi, dan dapat diulang. Metode saat ini dalam manajemen proyek sangat analitik, menggunakan piranti (tools) otomatis untuk mendukung proyek pada proyek yang besar dan kompleks. Disiplin manajemen proyek tumbuh melalui pengkajian dan praktek yang dilakukan dalam pengelolaan proyek.

Terminologi manajemen proyek sering digunakan untuk menjelaskan pendekatan organisasional atau manajerial untuk pengelolaan proyek atau kegiatan yang dapat didefinisikan sebagai sebuah proyek (yang biasa dikenal sebagai manajemen berdasar proyek/ management by projects). Sebuah organisasi yang mengadopsi pendekatan ini, semua aktivitas yang dimiliki dilihat dan didefinisikan sebagai sebuah proyek. Terdapat kecenderungan di banyak organisasi saat ini yang menggunakan pendekatan manajemen proyek. Hal ini tentu berimplikasi pada adopsi budaya organisasi yang sesuai dengan budaya manajemen proyek.

Beberapa contoh manajemen berbasis proyek antara lain:

- Migrasi dari Microsoft ke Linux pada sebuah perusahaan
- Penerapan sistem aplikasi tertentu untuk perkantoran
- Marketing campaigns
- Restrukturisasi organisasi
- Rekrutmen dan Seleksi Pegawai

Manajemen proyek memberi penekanan pada berbagai keterampilan seperti memahami kesalingtergantungan antara orang, teknologi, pendanaan; perencanaan proyek untuk memaksimalkan produktivitas; memotivasi orang lain untuk menjalankan rencana; menganalisis hasil aktual; memperbaiki cara kerja dan menyesuaikan rencana agar realistis dengan keadaan sebenarnya.

Berdasarkan berbagai sumber, manajemen Proyek dapat didefinisikan sebagai berikut.

Manajemen proyek adalah penerapan pengetahuan (knowledge), keterampilan (skills), dan teknik pada aktivitas proyek agar mencapai atau melampaui kebutuhan (needs) dan harapan (expectations) pihak yang berkepentingan (stakeholder) dari sebuah proyek. Dengan demikian manajemen proyek akan menggunakan seperangkat piranti (tools) dan teknik untuk mengelola proyek.

Dengan demikian, manajemen proyek juga akan menerapkan dan mengintegrasikan proses manajemen yang mencakup inisiasi, perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan pengendalian, dan penutupan. Seorang manajer proyek bertanggung jawab untuk mencapai tujuan atau sasaran proyek dengan menerapkan manajemen proyek yang baik.

Implikasi manajemen proyek adalah keterkaitannya dengan pengetahuan dalam area berikut:

- **Project Integration Management** yang fokus dalam perencanaan, pengembangan, dan pelaksanaan proyek.
- **Project Scope Management** yang berkaitan dengan perencanaan, penciptaan, proteksi, dan pemenuhan scope proyek.
- **Project Time Management** yang mencakup aktivitas-aktivitas proyek, karakteristik, dan bagaimana hal tersebut dapat sesuai dengan jadwal proyek.
- **Project Cost Management** yang fokus pada perencanaan, perkiraan, penganggaran, dan pengendalian biaya.
- **Project Quality Management** This knowledge area centers on quality planning, assurance, and control.
- **Project Human Resource Management** yang fokus pada perencanaan organisasional, pemenuhan staff, dan pengembangan team.
- **Project Communications Management** yang terkait dengan bagaimana komunikasi dapat ditingkatkan. Karena pada dasarnya waktu yang diluangkan oleh seorang manajer proyek adalah untuk berkomunikasi.
- **Project Risk Management** yang terkait dengan bagaimana risiko dalam proyek dapat direncanakan, dianalisis, dimonitor, dan dikendalikan.

Kendala dalam Proyek

Proyek pada umumnya memiliki tiga kendala (constraints) yaitu cakupan proyek (scope), waktu, dan biaya; namun ada juga yang menambahkan kualitas sebagai kendala. Keberhasilan dalam pengelolaan proyek selalu akan terkait dengan seberapa mampu untuk mencapai tujuan proyek dengan kendala tersebut. Semakin tinggi ketercapaian tujuan dengan kendala tersebut, semakin puas pelanggan atau pemberi proyek. Hal yang juga perlu diperhatikan adalah proyek sangat tergantung pada kemampuan team untuk mengendalikan sumberdaya yang dimiliki terkait dengan waktu, biaya, kinerja. Pada umumnya sumber daya yang dibutuhkan dalam pengelolaan proyek adalah uang, tenaga kerja, peralatan, fasilitas, material, dan informasi.

Dalam organisasi yang menggunakan pendekatan manajemen proyek, akan banyak proyek silih berganti sesuai kebutuhan manajemen, dan anggota team selalu berubah sesuai dengan karakteristik proyek. Sumberdaya dalam organisasi seperti ini harus seseorang yang tidak ditugasi dalam proyek. Seorang yang berada pada manajer fungsional. Dengan demikian, sumber daya akan dikelola oleh dua pihak, yaitu manajer proyek yang ditugasi untuk mengelola proyek dan manajer fungsional yang tidak ditugasi dalam proyek. Manajer proyek bertanggung jawab pada biaya, jadwal dan kinerja proyek. Sangatlah penting seorang manajer proyek menentukan sendiri jadwal dan anggaran untuk mampu memotivasi agar mencapai kinerja yang tinggi.

Ketiga kendala ini sesungguhnya harus berjalan secara seimbang. Dengan kata lain ketika salah satu kendala diubah maka akan mempengaruhi kendala lain. Sebagai contoh, jika waktu diperpendek, maka biaya akan naik atau kualitas akan turun (jika biaya tidak berubah) atau kedua-duanya berubah. Contoh lain, terkadang dalam proyek dapat terjadi penambahan pekerjaan baru ketika proyek berjalan. Hal ini tentu akan mengakibatkan penambahan biaya ataupun perubahan jadwal penyerahan. Pada pengelolaan proyek, penyesuaian tersebut merupakan tanggung jawab yang diberikan oleh stakeholder kepada manajer proyek untuk melakukan *trade-off*.

- **Cakupan Proyek (Project Scope)** Cakupan proyek menjelaskan parameter-parameter tentang apa yang ada dan tidak ada dalam proyek. Selama kemajuan proyek, stakeholder boleh melakukan perubahan cakupan proyek untuk menambahkan persyaratan dari persyaratan awal yang direncanakan.
- **Jadwal (Schedule)** Hal ini terkait dengan waktu yang diperkirakan untuk penyelesaian proyek. Jadwal yang realistis tentu bukan hal yang mudah untuk dibuat. Penjadwalan ini akan terkait dengan aktivitas-aktivitas dalam proyek dan waktu yang dibutuhkan tiap aktivitas dalam konteks penyelesaian seluruh proyek.

- **Biaya (Cost)** Seorang manajer proyek harus mampu menentukan metode yang sesuai agar dapat memprediksi secara akurat biaya untuk penyelesaian proyek dalam waktu yang telah ditentukan, dan mengendalikan proyek agar tetap sesuai anggaran yang telah ditetapkan.

Proyek dapat gagal untuk memenuhi tujuan dengan ketiga konstrain tersebut pada umumnya karena kegagalan melakukan estimasi atau kegagalan implementasi. Beberapa alasan kegagalan proyek antara lain misalnya adalah jadwal dan biaya awal yang telah diestimasi tidak dilakukan perubahan ketika ada informasi baru ketika proyek berjalan, perencanaan tidak digunakan sebagai guideline saat pelaksanaan proyek, proyek manajer tidak memiliki keterampilan yang dibutuhkan sehingga kesalahan terjadi berulang, teori manajemen proyek tidak digunakan dalam praktek manajemen proyek karena ada anggapan hanya akan memboroskan waktu dan anggapan akan ada waktu lain untuk memperbaiki kesalahan, cakupan proyek berubah dan tidak disesuaikan, metodologi yang digunakan salah, persyaratan utama (bukan persyaratan tambahan) berubah, komunikasi yang jelek antar unit atau anggota team yang terlibat, testing dan inspeksi yang dilakukan kurang baik.

Siklus Proyek

Selama berjalan proyek akan tumbuh dalam ukurannya hingga penyelesaian proyek. Hal yang menjadi penting untuk dipertimbangkan adalah fase-fase yang dilalui yang akan terkait dengan penyampaian kemajuan proyek hingga selesainya tiap fase tersebut. Penyampaian kemajuan proyek haruslah terukur, dapat diverifikasi produknya pada proyek yang berjalan. Penyampaian hasil tiap fase ini harus disetujui oleh stakeholder yaitu orang yang dapat menyatakan diterima dan tidaknya proyek atau fase yang telah dilakukan. Pada umumnya di tiap akhir suatu fase akan ada review atau kajian untuk memutuskan apakah fase atau proyek tersebut diteruskan atau tidak.

Siklus proyek dimulai dari kesepakatan proyek dan diakhiri dengan penyerahan hasil proyek keseluruhan (closeout and cleanup). Proyek pada umumnya dimulai dengan sumber daya (biaya, tenaga kerja) yang relatif kecil per satuan waktu tertentu. Sepanjang kemajuan proyek laju alokasi akan membesar yang berarti bahwa sumber daya yang digunakan semakin banyak. Hal ini akan berlangsung hingga mencapai puncaknya pada skala waktu tertentu dalam fase proyek dan selanjutnya akan kembali mengecil penggunaan sumberdayanya hingga penutupan proyek.

Siklus proyek dari awal hingga selesai pada dasarnya dapat dibagi menjadi lima fase yang saling overlapping antar fase meski sebenarnya dapat dilihat sebagai fase yang berurutan secara kronologis. Fase tersebut adalah inisiasi, perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan penutupan (initiating, planning, executing, controlling, and closeout). Beberapa pengelola proyek kadang memberikan nama yang berbeda untuk fase-fase proyek ini seperti misalnya dalam produk teknologi menggunakan fase berikut *concept and technology development, system development and demonstration, production, development, and support*; atau dalam konstruksi menggunakan fase berikut *feasibility, planning and design, construction, turnover, and start-up*. Hal yang perlu disadari adalah apapun penamaan fase, selalu pada awal akhir proyek akan menggunakan sumber daya yang lebih sedikit dibandingkan pada fase pertengahan proyek, dan setiap fase selalu berurutan.

Proyek memiliki fase-fase dalam pengelolaannya yang pada umumnya dapat dikelompokkan menjadi lima fase. Perlu menjadi catatan, bahwa manajemen proyek adalah proses yang iteratif karena perlunya elaborasi dalam proyek melalui siklus kehidupan proyek. Pengelolaan proyek dengan pendekatan tersebut meliputi beberapa kegiatan seperti identifikasi persyaratan (requirements), penentuan sasaran yang jelas dan dapat tercapai, penyeimbangan kebutuhan antara kualitas, keluasan (scope), waktu dan biaya, dan melakukan adaptasi spesifikasi, perencanaan dan pendekatan untuk kepentingan dan harapan stakeholder yang berbeda-beda.

Fase Inisiasi. Ini merupakan fase saat peluncuran projek. Kebutuhan organisasi diidentifikasi dan berbagai solusi alternatif dicari. Hasilnya merupakan dokumen projek yang menyatakan dasar bagi pemilihan manajer projek.

Fase Perencanaan. Proses perencanaan memerlukan manajer projek dan team projek untuk mengembangkan berbagai perencanaan manajemen baik utama maupun tambahan agar projek dapat dilaksanakan. Fase ini merupakan fase paling penting dalam manajemen projek.

Fase Pelaksanaan. Proses ini adalah proses yang dilakukan oleh team dan vendor untuk melaksanakan pekerjaan yang telah ditentukan dalam proses perencanaan. Proses ini berjalan hingga terselesaikannya projek sesuai rencana.

Fase Pengendalian. Manajer projek harus mengendalikan pekerjaan team projek dan vendor yang mengerjakan projek. Manajer projek mengecek ketercapaian pekerjaan agar sesuai dengan yang dicanangkan, melakukan penyesuaian beberapa pekerjaan sehingga semua pekerjaan memenuhi mutu, biaya, dan waktu yang telah ditetapkan.

Fase Penutupan. Fase ini sering disebut juga sebaga *project postmortem*, yang mencakup penyelesaian akun projek, penyerahan hasil projek.

Siklus projek mulai ketika projek mulai ada dan hal ini biasanya ditandai dengan adanya dokumen projek yang telah disepakati. Dan projek dikatakan berakhir juga ketika telah ada serah terima pekerjaan atau hasil projek dalam bentuk produk dan dokumen-dokumen pendukungnya. Pada permulaan suatu fase, manajer projek dimungkinkan untuk menutup fase sebelumnya apabila fase berikutnya telah mulai. Terkadang pada peralihan fase ini dilakukan serah terima terkait dengan kemajuan projek. Serah terima pada antar fase ini biasa disebut dengan *milestone*. Dapat dikatakan bahwa milestone adalah titik penting dalam penjadwalan yang memungkinkan stakeholder memutuskan projek dilanjutkan atau tidak setelah melihat seberapa jauh kemajuan projek.

Tingkat ketidakpastian untuk penyelesaian proyek akan tertinggi diawal. Hal ini berarti bahwa ada berbagai permasalahan yang akan terjadi yang harus diselesaikan agar proyek dapat sesuai yang dipersyaratkan. Selama waktu pelaksanaan proyek berjalan, permasalahan yang dihadapi akan semakin berkurang, sehingga risiko yang dihadapi menjadi turun atau lebih kecil; dan sangat kecil ketika berada di ujung penyelesaian proyek.

Standar Proses Manajemen

Seperti telah dijelaskan pada bab I, bahwa manajemen proyek adalah kegiatan yang bersifat integratif. Integrasi dalam manajemen proyek ini membutuhkan penyesuaian dan pengaitan dengan proses-proses yang ada agar dapat dikoordinasikan dengan baik. Sering interaksi antar proses ini perlu trade off antara persyaratan proyek dan sasaran proyek. Untuk proyek yang besar dan kompleks proses interaktif ini dapat berlangsung secara iteratif beberapa kali agar dapat menentukan dan memenuhi kebutuhan stakeholder. Sangat penting hal ini dilakukan karena kegagalan pada suatu proses akan berpengaruh pada proses yang lain.

Dalam kasus proyek yang tidak terlalu besar dan kompleks, fase-fase dalam manajemen proyek yang disebutkan dalam bab I sesungguhnya merupakan suatu kelompok proses (process group) besar yang di dalamnya terdapat proses manajemen (Plan-Do-Check-Action atau PDCA). Sedangkan pada proyek yang besar dan kompleks, ada beberapa subproyek yang masing-masing memiliki kelompok proses. Dengan mengetahui standar dalam suatu pengelolaan proyek diharapkan proyek yang berjalan dengan baik sesuai kebutuhan stakeholder.

BAB V Pengukuran Performance dengan Objective Matrix

Usaha untuk mengukur kinerja pada perguruan tinggi telah menjadi hal yang sangat penting sebagai bagian dari proses perbaikan berkelanjutan. Penentuan sasaran jangka panjang atau menengah yang tercantum dalam rencana strategis perguruan tinggi terkadang belum diturunkan menjadi sasaran yang lebih pendek dengan metode tertentu. Bagaimanapun pengukuran kinerja perguruan tinggi ini perlu diusahakan sebagai bentuk pengukuran produktivitas total perguruan tinggi tersebut. Beberapa permasalahan yang ditemui dalam pengukuran kinerja perguruan tinggi adalah bagaimana memastikan bahwa kinerja yang diukur dapat diintegrasikan secara utuh dengan indikator kinerja lain sebagai satu ukuran produktivitas perguruan tinggi. Pada level pengambil keputusan agregasi kinerja yang menggunakan pengukuran kinerja yang multikriteria yang terdiri dari berbagai indikator kinerja pada perguruan tinggi menjadi sangat penting.

Model Objective Matrix

Objective matrix (Rigg dan Glenn, 1983) merupakan salah metode pengukuran kinerja multikriteria dengan indikator kinerja yang disesuaikan pada ukuran organisasi. Selain itu objective matrix mampu menggabungkan beberapa nilai performansi dari berbagai indikator kinerja atau kriteria menjadi satu nilai performansi tunggal, sehingga gambaran performansi perguruan tinggi secara keseluruhan dapat dilihat lebih jelas. Dengan menggabungkan antara indikator kinerja kunci perguruan tinggi dan metode objective matrix ini, organisasi akan lebih mampu untuk menentukan dan mengelola kinerja dengan memperhatikan indikator-indikator yang ditentukan serta dapat memperbaiki proses pengambilan keputusan organisasi yang lebih baik.

Objective matrix digunakan sebagai metode pengukuran kinerja multi kriteria. Pengukuran kinerja perusahaan bertujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan bukan untuk mengendalikan operasi, keuntungan, upah, serta sangsi. Meskipun efek samping dari keberhasilan atau kegagalan tujuan pengukuran memang mempengaruhi proses operasi, keuntungan serta biaya. Sedangkan yang langsung mempengaruhi kinerja di dalam suatu perusahaan adalah pengelola dari organisasi itu sendiri.

Idealnya, sistem pengukuran harus dapat mengukur aktivitas yang menggunakan fisik dan aktivitas yang menggunakan skill. Output dari aktivitas pertama dapat dengan mudah diukur karena bersifat fisik. Sedang pada aktivitas kedua sulit untuk diukur karena outputnya berupa kebijaksanaan, marancang, serta menganalisis sesuatu yang dampak dari aktivitas mereka baru akan terasa dimasa yang akan datang. Sedangkan kedua aktivitas ini sama-sama menyumbangkan kinerja suatu organisasi.

Berdasarkan pertimbangan tentang tujuan pengukuran dan kebutuhan untuk mengukur semua jenis aktivitas kerja, berikut merupakan cermin suatu sistem pengukuran yang efektif yaitu:

1. Output harus dapat langsung dihubungkan dengan sumbernya, sehingga kerja dapat diukur hasil pekerjaannya.
2. Output yang diperhitungkan hanyalah yang memberikan sumbangan pada tujuan perusahaan. Karena karyawan cenderung bekerja sesuai dengan apa yang sedikit atau tidak sama sekali dan juga cenderung bekerja sesuai dengan apa yang diukur, sehingga pengukuran harus diarahkan pada pekerjaan yang berpengaruh pada kinerja.
3. Bila mungkin, gunakan pengukuran yang objektif dan bukan subjektif karena lebih sederhana dan tidak terlalu teliti, lebih disukai dari pada yang teliti rapi rumit sehingga mudah dimengerti dan mudah dipahami oleh pihak yang diukur maupun yang mengukur.

4. Lebih baik mengukur kinerja dari suatu kelompok kerja daripada mengukur pekerja sebagai suatu individu, karena hal ini akan meningkatkan kerja sama serta mengurangi kecurigaan pekerja terhadap ancaman pengukuran pada kedudukan mereka.
5. Prosedur pengukuran yang sama hendaknya dapat digunakan untuk semua kelompok kerja dalam tingkatan yang berbeda. Manager dan staf profesional juga diperhitungkan sebagai pekerja.
6. Idealnya, anggota kelompok memilih sendiri kriteria yang menentukan kinerja kerja mereka, atau minimal berpartisipasi dalam pengembangan rencana pengukuran, sehingga dapat memantau kinerja mereka sesuai dengan prosedur yang telah ikut mereka kembangkan.
7. Tiap kriteria kinerja dari kelompok kerja harus dapat dikendalikan oleh anggota kelompok. Koreksi untuk perbaikan kinerja tak dapat dikendalikan oleh anggota kelompok. Kualitas kinerja harus dapat dihubungkan dengan kualitas dari output.
8. Indikator kinerja perusahaan harus mengarahkan pada sasaran yang dapat dicapai. Sasaran harus disesuaikan dengan kenyataan yang mungkin dicapai. Sasaran yang terlalu tinggi dapat memudarkan minat untuk berkembang. Sedangkan sasaran yang terlalu mudah untuk dicapai tidak menawarkan tantangan. Tiap indikator harus mempunyai suatu target yang memperlihatkan jalur khusus menuju perbaikan.
9. Tiap kelompok kerja harus mempunyai kumpulan indikator sendiri. Masing-masing indikator dibobot sesuai dengan tingkat kepentingannya terhadap tujuan kinerja perusahaan. Hasil akhir dari indikator – indikator ini adalah nilai tunggal untuk suatu unit organisasi, suatu versi murni dari pengukuran kinerja perusahaan secara keseluruhan.
10. Bobot digunakan pada tiap indikator sehingga pekerja dapat memahami aktivitas mana yang harus ditingkatkan karena pengaruhnya besar terhadap kinerja keseluruhan. Nilai – nilai untuk tiap periode disimpan guna menentukan kemajuan pekerja dari suatu periode ke periode berikutnya, bukan untuk membandingkan suatu kelompok dengan kelompok lainnya.

Fungsi Objective Matrix

Model pengukuran kinerja dengan menggunakan Objective Matrix melihat bahwa kinerja merupakan fungsi dari beberapa kriteria kelompok kerja yang digabungkan ke dalam sebuah matrix setiap kriteria mempunyai jalur khusus perbaikan serta memiliki bobot sesuai dengan tingkat kepentingannya terhadap tujuan kinerja. Hasil akhir dari pengukuran kinerja ini adalah nilai tunggal untuk satu kelompok kerja. Suatu organisasi besar mungkin membutuhkan jumlah faktor kinerja yang lebih banyak dibanding dengan organisasi kecil. Dengan menggunakan Objective Matrix manajemen dapat bebas menentukan kriteria yang akan dijadikan ukuran kinerja, misalnya frekuensi *break down*, jumlah produk cacat, frekuensi kelalaian pekerja dan lain-lain. Dari beberapa bobot dan skor untuk kriteria maka manajemen pada akhirnya dapat mengetahui kinerja unit organisasi yang menjadi tanggung jawabnya.

Keunggulan Objective Matrix dalam pengukuran kinerja antara lain:

1. Diperbolehkannya masukkan pertimbangan pihak manajemen dalam penentuan bobot sehingga menjadi lebih fleksibel.
2. Merupakan kombinasi mengukur seluruh aspek kinerja yang dipertimbangkan dalam suatu unit kerja.
3. Dapat digunakan untuk mengukur seluruh aspek kinerja yang dipertimbangkan dalam suatu unit kerja.
4. Indikator kinerja untuk setiap input dan output terdefinisi dengan jelas.
5. Perhitungan indikator cukup sederhana.
6. Mampu menggabungkan beberapa nilai performansi kriteria menjadi satu nilai performansi tunggal, sehingga gambaran performansi system secara keseluruhan dapat dilihat lebih jelas.
7. Terdapat kerja sama subyek dan obyek yang diukur (dalam penentuan sasaran), adanya pembobotan dan selalu berpatokan pada periode perhitungan sebelumnya. Sebagai sumber perencanaan perbaikan dimasa mendatang metode ini sangat realistis dan lengkap.

8. Sangat mudah dilakukan dan dimengerti oleh semua orang, sehingga maksud dan tujuan pemanfaatannya lebih mengenai sasaran.

Sedangkan kelemahan dari pengukuran ini antara lain:

1. Untuk setiap level indikator kriteria terkadang secara subyektif sehingga perlu dibutuhkannya batasan yang jelas untuk tiap indikator.
2. Membutuhkan suatu pengukuran yang kontinyu untuk mendapatkan nilai kinerja yang diharapkan.

Beberapa kegunaan dari Objective Matrix adalah sebagai berikut:

1. Sebagai sarana pengukuran kinerja.
2. Sebagai alat untuk menyelesaikan masalah kinerja.
3. Sebagai alat pemantau perkembangan kinerja
4. Aktiitas pengkuran, perencanaan, peningkatan kerja dapat dijalankan pada saat hampir bersamaan.
5. Berbagai faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja dapat diidentifikasi dan dilakukan perhitungannya.
6. Dengan adanya sasaran kinerja maka pekerja akan termotivasi untuk mencapainya.
7. Dapat menentukan pencapaian sasaran dan memberikan informasi apabila terdapat penyimpangan pada periode yang sedang berlangsung.

Pengembangan Objective Matrix untuk KPI Perguruan Tinggi

Tahapan dalam proses pengukuran kinerja menggunakan objective matrix dengan menggunakan KPI perguruan tinggi mencakup: Menetapkan Kriteria, Perhitungan rasio-rasio, Pengukuran kinerja standar, Penetapan sasaran akhir, Penetapan bobot rasio, Pembentukan matrik sasaran, Penentuan nilai aktual,

Penentuan skor aktual, Penentuan nilai produktivitas tiap rasio, dan Penentuan produktivitas keseluruhan.

1. Tahap pemilihan kriteria kinerja. Kriteria kinerja yang digunakan adalah KPI Perguruan Tinggi (Sulisworo, 2009) yang mencakup:
 - a. Relevance: indeks prestasi kumulatif, masa tunggu pekerjaan pertama, gaji pertama, dan jumlah perpindahan pekerjaan tahun pertama;
 - b. Academic Atmosphere: rerata mahasiswa terlibat dalam aktivitas dosen, rasio mahasiswa memenangkan even kompetisi, rasio mahasiswa terlibat dalam even kompetisi;
 - c. Internal Management and Organization: ketersediaan standar proses bisnis, tingkat kepuasan layanan mahasiswa, dan tingkat kepuasan bekerja staff;
 - d. Sustainability: persentase dana non mahasiswa, rasio liquiditas, dan ROCE; dan
 - e. Efficiency and Productivity: tingkat persaingan calon mahasiswa, tingkat DO, tingkat pengulangan matakuliah, dan indeks prestasi semester .
2. Perhitungan rasio-rasio. Rasio untuk setiap indikator kinerja kunci dihitung dengan memperhatikan data yang terkait. Pemilihan pembilang dan penyebut pada setiap rasio akan sangat ditentukan oleh kebijakan organisasi dalam menentukan target maupun standar kinerja yang dipilih. Sebagai gambaran untuk setiap indikator ditunjukkan pada tabel I berikut.

Tabel I. Rasio KPI Perguruan Tinggi

Rasio KPI	Data yang dibutuhkan	Simbol	Pengukuran Rasio	Satuan
IPK	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah lulusan • IPK Lulusan 	R1	Jumlah Lulusan IPK lulusan diatas 3.0 dibagi Jumlah lulusan	Persentase
Masa tunggu pekerjaan pertama	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah lulusan satu tahun terakhir • Status pekerjaan lulusan 	R2	Jumlah lulusan yang telah bekerja kurang dari satu tahun dibagi jumlah lulusan	Persentase
Gaji pertama	<ul style="list-style-type: none"> • Status gaji pertama lulusan yang bekerja 	R3	Gaji pertama lulusan dibagi gaji pada bidang	Tanpa satuan

Rasio KPI	Data yang dibutuhkan	Simbol	Pengukuran Rasio	Satuan
	dalam satu tahun terakhir <ul style="list-style-type: none"> Hasil survei rata-rata gaji pada bidangnya 		tersebut	
Jumlah perpindahan pekerjaan tahun pertama	<ul style="list-style-type: none"> Jumlah lulusan satu tahun terakhir Jumlah berapa kali lulusan pindah kerja 	R4	Jumlah lulusan yang pindah kerja lebih dari 3 kali dibagi Jumlah lulusan satu tahun terakhir	Persentase
Mahasiswa terlibat dalam aktivitas dosen	<ul style="list-style-type: none"> Jumlah penelitian dosen Jumlah penelitian dosen yang melibatkan mahasiswa 	A1	Jumlah penelitian dosen yang melibatkan mahasiswa dibagi Jumlah penelitian dosen	Persentase
Mahasiswa memenangkan even kompetisi	<ul style="list-style-type: none"> Even yang diikuti mahasiswa Jumlah even yang dimenangkan 	A2	Jumlah even yang dimenangkan dibagi Even yang diikuti mahasiswa	Persentase
Mahasiswa terlibat dalam even kompetisi	<ul style="list-style-type: none"> Jumlah mahasiswa ikut even kompetisi Jumlah mahasiswa 	A3	Jumlah mahasiswa ikut even kompetisi dibagi Jumlah mahasiswa	Permil
Ketersediaan standar proses bisnis	<ul style="list-style-type: none"> Bisnis proses setiap aktivitas Bisnis proses yang terdokumentasi 	I1	Bisnis proses yang terdokumentasi dibagi Bisnis proses setiap aktivitas	Persentase
Tingkat kepuasan layanan mahasiswa	<ul style="list-style-type: none"> Hasil Kuesionair kepuasan layanan mahasiswa dalam berbagai aspek dengan skala 1 s/d 5 	I2	Jumlah kuesionair dengan level kepuasan diatas 3 dibagi jumlah kuesionair semuanya	Persentase
Tingkat kepuasan bekerja staff	<ul style="list-style-type: none"> Hasil Kuesionair kepuasan bekerja staf dalam berbagai aspek dengan skala 1 s/d 5 	I3	Jumlah kuesionair dengan level kepuasan diatas 3 dibagi jumlah kuesionair semuanya	Persentase
Dana non mahasiswa	<ul style="list-style-type: none"> Jumlah dana yang diperoleh dari berbagai aktivitas akademik Jumlah dana masyarakat yang dikelola 	I4	Jumlah dana yang diperoleh dari berbagai aktivitas akademik dibagi Jumlah dana masyarakat yang dikelola	Persentase
Liquiditas	<ul style="list-style-type: none"> 			Tanpa satuan
ROCE	<ul style="list-style-type: none"> Dana tersisa untuk tahun berikutnya (laba) Total aktiva 	S2	Dana tersisa untuk tahun berikutnya (laba) dibagi Total aktiva	
Persaingan calon mahasiswa	<ul style="list-style-type: none"> Jumlah mahasiswa mendaftar tiap program studi Jumlah mahasiswa diterima tiap 	E1	Jumlah mahasiswa mendaftar tiap program studi Jumlah mahasiswa diterima tiap program	Tanpa satuan

Rasio KPI	Data yang dibutuhkan	Simbol	Pengukuran Rasio	Satuan
Tingkat DO	<ul style="list-style-type: none"> Jumlah mahasiswa yang DO, keluar tiap angkatan Jumlah mahasiswa tiap angkatan 	E2	studi Jumlah mahasiswa yang DO, keluar tiap angkatan dibagi Jumlah mahasiswa tiap angkatan	Persentase
Tingkat pengulangan matakuliah	<ul style="list-style-type: none"> Jumlah mahasiswa memperoleh nilai D atau E tiap matakuliah Jumlah mahasiswa peserta Matakuliah 	E3	Jumlah mahasiswa memperoleh nilai D atau E tiap matakuliah dibagi Jumlah mahasiswa peserta Matakuliah	Persentase
Indeks prestasi semester	<ul style="list-style-type: none"> Jumlah mahasiswa dengan IPS diatas 3 tiap program studi Jumlah mahasiswa tiap program studi 	E4	Jumlah mahasiswa dengan IPS diatas 3 tiap program studi dibagi Jumlah mahasiswa tiap program studi	Persentase

- Pengukuran kinerja standar. Kinerja standar ditentukan dengan menggunakan nilai rata-rata tiap rasio pada tiga tahun terakhir. Nilai kinerja ini digunakan untuk kinerja pada skor 3. Sedangkan skor 0 dipilih untuk rasio terendah pada tiga tahun terakhir.
- Penetapan sasaran akhir atau target. Besarnya target sangat tergantung pada nilai yang diharapkan dicapai pada jangka tertentu; yang biasanya pada jangka menengah (lima tahunan). Kinerja jangka menengah ini merupakan target pencapaian yang tercantum dalam rencana strategis jangka menengah perguruan tinggi yang bersangkutan. Selanjutnya nilai target ini digunakan sebagai skor 10. Interpolasi nilai 0, 3, dan 10 akan menentukan pencapaian target untuk tiap periode pengukuran kinerja organisasi sebagai sasaran antara untuk pembandingan capaian aktual atau nilai aktual.
- Penetapan bobot rasio. Bobot rasio ditentukan oleh pimpinan perguruan tinggi atau oleh orang-orang di perguruan tinggi yang memahami bisnis proses di organisasi. Selain itu, pembobotan dapat digunakan sebagai penentuan skala prioritas dari seluruh kriteria RAISE. Pada KPI mana yang saat ini akan menjadi fokus pengembangan organisasi. Manajemen mempunyai tanggung jawab untuk menentukan tingkat kepentingan dari masing-masing indikator kinerja. Pembobotan menggambarkan besar pengaruh masing-masing kinerja terhadap tujuan perusahaan berdasarkan pandangan manajemen.

6. Pembobotan yang digunakan dapat menggunakan skala 10 s/d 20.
7. Pembentukan matrik sasaran. Dengan telah ditentukannya rasio setiap indikator kinerja kunci, nilai kinerja standar, dan sasaran akhir maupun sasaran antara maka dapat dibuat matriks sasaran atau objective matrix seperti tabel II.

Tabel II. Model Objective Matrix KPI Perguruan Tinggi

KPI	Relevance				Academic Atmosphere			Internal Mgt & Org			Sustainability			Efficiency & Productivity				Skor
	R1	R2	R3	R4	A1	A2	A3	I1	I2	I3	S1	S2	S3	E1	E2	E3	E4	
Nilai Aktual																		
																		10
																		9
																		8
																		7
																		6
																		5
																		4
																		3
																		2
																		1
																		0
Skor Aktual																		
Bobot																		
Produktivitas																		

8. Penentuan nilai aktual. Nilai aktual adalah nilai tiap rasio yang dicapai pada satu periode pengukuran kinerja. Nilai ini yang akan menjadi dasar bagi penentuan pencapaian kinerja total dengan membandingkan pada nilai ditiap sasaran antara.
9. Penentuan skor aktual. Skor aktual merupakan nilai skor terdekat untuk setiap nilai aktual.
10. Penentuan nilai produktivitas tiap rasio. Nilai produktivitas adalah skor aktual dikalikan bobot setiap indikator kinerja KPI.
11. Penentuan produktivitas keseluruhan. Produktivitas keseluruhan merupakan penjumlahan dari semua nilai produktivitas setiap indikator kinerja.

BAB VI Performance Cascading

Hakikat Cascading

Role setting: Merumuskan kontribusi signifikan *mission centers* (*organisasi sistem dan organisasi fungsional utama*) dalam mewujudkan sasaran strategik tertentu yang tercantum dalam *company scorecard*.

1. Pertanyaan yang harus dijawab oleh setiap personel di setiap jenjang organisasi adalah: “Apa yang dapat kami kerjakan di jenjang organisasi kami untuk memberikan kontribusi signifikan dalam mewujudkan sasaran strategik tertentu perusahaan?”
2. Tidak setiap jenjang organisasi diharapkan untuk memberikan kontribusi signifikan dalam menghasilkan dampak terhadap setiap sasaran strategik yang ditetapkan oleh jenjang organisasi yang lebih tinggi.
3. Organisasi dapat menciptakan nilai dengan cara mengombinasikan berbagai keahlian seluruh personelnnya dari berbagai fungsi dalam organisasi, oleh karena itu, setiap kelompok personel akan memfokuskan keahliannya ke sasaran strategik yang mereka dapat menghasilkan dampak signifikan.

Employment empowerment:

1. Kompetensi dalam merumuskan kontribusi unit organisasi dalam pencapaian sasaran strategik Perusahaan melalui inisiatif strategik pilihan.
2. Wewenang manajer dalam memobilisasi sumber daya untuk mewujudkan sasaran strategik Perusahaan.
3. Informasi relevan dan andal menjadi pemampu personel untuk pengambilan keputusan berdasarkan *informed judgment*
4. Wewenang pengambilan keputusan menyebabkan personel menanggung risiko. Tanggung jawab untuk menanggung risiko atas keputusan yang diambil menjadikan personel layak untuk mendapatkan insentif.

Kekohesivan Organisasi

1. Tujuan utama *cascading* adalah terbangunnya konsistensi sasaran strategik unit-unit organisasi dengan sasaran strategik perusahaan secara keseluruhan.
2. Melalui *cascading process*, seluruh unit organisasi melakukan *continuous alignment* terhadap perubahan visi, tujuan, dan strategi perusahaan.

3. Konsistensi sasaran strategik inilah yang menjanjikan kekohesivan organisasi dalam perjalanannya mewujudkan visi perusahaan.

Pemetaan Indikator Kinerja sebagai Dasar Penyusunan Scorecard

Lingkungan pendidikan saat ini yang sangat kompetitif menuntut perguruan tinggi untuk membangun keunggulan kompetitif, membangun dan memutakhirkan peta perjalanan (roadmap) organisasi secara berkelanjutan, menempuh langkah-langkah strategik dan mengerahkan serta memusatkan kapabilitas dan komitmen seluruh staf dalam mewujudkan masa depan organisasi. Kecenderungan umum, perguruan tinggi saat ini hanya mengandalkan anggaran tahunan sebagai alat perencana masa depan organisasi, sehingga menjadi tidak koheren antara misi; visi; tujuan; rencana jangka panjang; rencana jangka pendek; serta implementasinya. Selain sistem perencanaan ini hanya mengikutsertakan sebagian kecil staf organisasi untuk membangun masa depan organisasi

Dalam berbagai perencanaan sering ditemukan visi dan misi yang hebat suatu institusi pendidikan namun gagal tercapai karena tidak ada kejelasan strategi pencapaiannya. Perencanaan yang biasa dilakukan hanya menampilkan visi dan misi dan meloncat langsung pada layanan pembelajaran. Ketika hal ini dilakukan maka organisasi pada layanan yang biasa saja; tidak ada peningkatan kinerja yang berarti. Perhatikan bagaimana beberapa institusi, ketika membuat perencanaan cenderung hanya membuat shopping list, bukan aktivitas yang akan dilakukan. Penjabaran visi, misi, strategi menjadi KPI yang terdukung secara jelas di setiap unit kerja menjadi sangat penting.

Pemetaan KPI untuk tiap unit kerja

Untuk dapat melakukan pemetaan, hal yang paling mendasar adalah organisasi harus sudah memiliki struktur organisasi yang akan menopang pencapaian tujuan organisasi. KPI yang akan dicapai oleh organisasi secara keseluruhan akan didistribusikan dan dicapai melalui berbagai aktivitas yang berjalan di setiap level organisasi dan unit kerja. Jangan sampai proses penjabaran (deployment) kinerja ini hanya sebatas usaha untuk mencocokkan aktivitas

dengan KPI. Untuk itu, pihak manajemen perlu sejak dini melakukan pencermatan dengan cara apa KPI dapat dicapai dan siapa yang akan mengendalikan pencapaian KPI tersebut dalam rentang waktu yang telah ditentukan.

Langkah selanjutnya adalah menentukan hubungan antara KPI dengan unit kerja yang sesuai dengan struktur organisasi. Satu indikator kinerja dapat saja dicapai oleh beberapa unit kerja secara bersama. Hal ini dapat dilakukan melalui aktivitas bersama maupun aktivitas yang berbeda namun saling mendukung pada pencapaian target indikator kinerja terkait. Untuk aktivitas yang berbeda akan lebih mudah untuk menentukan penanggung jawab pencapaian target indikator kinerja. Namun apabila aktivitasnya sama maka pihak manajemen harus ditentukan siapa atau unit mana yang akan menjadi penanggungjawab terkait pengelolaan aktivitas (PDCA) yang dijalankan.

Hasil dari tahap ini dapat dibuat dalam sebuah matriks hubungan antara KPI dengan unit kerja yang akan menopang pencapaiannya seperti pada tabel I yang menggambarkan peta kinerja di organisasi.

Tabel I. Peta KPI di Unit Kerja*

Unit Kerja	Key Performance Indicator (KPI)**																
	IPK	Masa tunggu pekerjaan pertama	Gaji pertama	Jumlah perputaran pekerjaan tahun pertama	Mahasiswa terdapat dalam aktivitas dosen	Mahasiswa menandatangani even kompetisi	Mahasiswa terdapat dalam even kompetisi	Ketersediaan standar proses bisnis	Tingkat kepuasan layanan mahasiswa	Tingkat kepuasan bekerja staff	Dana non mahasiswa	Liquiditas	ROCE	Persaingan calon mahasiswa	Tingkat DO	Tingkat pengulangan matakuliah	Indeks prestasi semester
	R1	R2	R3	R4	A1	A2	A3	I1	I2	I3	S1	S2	S3	E1	E2	E3	E4
Fakultas	⊙				⊙	⊙	⊙	⊙	⊙						⊙	⊙	⊙
Biro Finansial dan Aset								⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙				
Biro Sistem Informasi dan Komunikasi								⊙	⊙	⊙							
Biro Akademik dan Admisi								⊙	⊙					⊙	⊙		
Lembaga Penelitian & Pengemb					⊙			⊙	⊙								
Lembaga Pengabdian Masyarakat					⊙			⊙	⊙								
Lembaga Pegemb Soft Skill		⊙	⊙	⊙				⊙	⊙								
Lembaga Peningkatan Aktivitas Instruksinal								⊙							⊙	⊙	⊙
Badan Penjaminan Mutu								⊙	⊙	⊙							

(*diambil dari studi kasus sebuah perguruan tinggi, **lihat Sulisworo, 2008b)

Penyusunan Scorecard Unit Kerja

Berdasarkan peta kinerja di setiap unit kerja, selanjutnya dapat dibuat scorecard untuk setiap unit kerja. Konsolidasi aktivitas yang akan dijalankan oleh setiap unit kerja dengan unit kerja lain untuk mencapai target KPI perlu dilakukan. KPI bukanlah hanya sekedar permainan dan manipulasi data, namun

lebih sebagai tonggak arah agar semua aktivitas dapat merujuk hasilnya pada pencapaian KPI; sehingga semua indikator pendukung mapun output yang diperoleh harus ditujukan pada pencapaian KPI. Sebagai contoh, dari tabel I dapat dilihat bahwa untuk meningkatkan indikator A1 yaitu Mahasiswa terlibat dalam aktivitas dosen (Sulisworo, 2008a); ada beberapa unit kerja yang akan menopang pencapaiannya, yaitu Fakultas, LPP; dengan pendefinisian A1 seperti pada tabel II berikut.

Tabel II. Definisi KPI untuk A1

KPI	Data yang dibutuhkan	Simbol	Pengukuran Rasio
Mahasiswa terlibat dalam aktivitas dosen	<ul style="list-style-type: none"> Jumlah penelitian dosen Jumlah penelitian dosen yang melibatkan mahasiswa 	A1	Jumlah penelitian dosen yang melibatkan mahasiswa dibagi Jumlah penelitian dosen

Nilai KPI akan menjadi baik ketika jumlah mahasiswa yang terlibat dalam penelitian dosen semakin tinggi. Di sisi yang berbeda jumlah penelitian dosen yang berkualitas yang semakin banyak (sebagai indikator pendukung) akan mempengaruhi pencapaian indikator kinerja E2 dan E3. Dengan semakin terlihat keterkaitan antar indikator kinerja ini maka akan semakin jelas tingkat keterlibatan unit kerja dalam mencapai target kinerja. Untuk itu, sebelum dikembangkan scorecard unit kerja lebih dahulu perlu ditentukan indikator kinerja pendukung yang hasu ditampilkan dan dicapai di tiap unit kerja. Beberapa indikator kinerja pendukung bagi tercapainya target indikator A1 di LPP adalah: rata-rata jumlah penelitian per dosen, rata-rata publikasi karya ilmiah per dosen, jumlah grant yang diperoleh dari luar institusi, nominal grant yang diperoleh dari luar institusi, rasio proposal yang terdanai, rasio publikasi internasional, jumlah HAKI.

Berdasar pada target yang akan dicapai pada tiap indikator kinerja, LPP dapat mengidentifikasi dan mengembangkan berbagai aktivitas yang berorientasi pada pencapaian target tiap indikator. Satu aktivitas dapat digunakan untuk mencapai target yang berbeda. Sebagai contoh aktivitas peningkatan kualitas

proposal penelitian akan dapat meningkatkan indikator jumlah penelitian dan jumlah grant penelitian. Selanjutnya dapat dibuat scorecard untuk LPP sebagai berikut.

Tabel III. Scorecard Lembaga Penelitian

Bidang Prestasi Kunci	Performance Indicator	Baseline	Target	Aktivitas yang Mendorong
Relevance	tidak dibahas			
Academic Atmosphere	A1. Mahasiswa terlibat dalam aktivitas dosen			
	1. rata-rata jumlah penelitian per dosen			
	2. rata-rata publikasi karya ilmiah per dosen			
	3. jumlah grant yang diperoleh dari luar institusi			
	4. nominal grant yang diperoleh dari luar institusi			
	5. rasio proposal yang terdanai			
	6. rasio publikasi internasional			
	7. jumlah HAKI			
Internal Management dan Organisasi	Tidak dibahas			
Sustainability				
Efficiency dan Productivity				

Pengukuran kinerja

Scorecard unit kerja tersebut yang akan menjadi panduan bagi semua pihak untuk bersama-sama terintegrasi dan bersinergi dalam mencapai tujuan organisasi. Tahap yang penting selanjutnya adalah bagaimana mengukur produktivitas unit kerja sebagai gambaran pencapaian target kinerja. Salah satu metode yang dapat digunakan adalah dengan menggunakan objective matrix (Rigg dan Glenn, 1983) yang telah dimodifikasi dengan KPI pada perguruan tinggi (Sulisworo, 2008b). Tahapan dalam proses pengukuran kinerja menggunakan objective matrix dengan menggunakan KPI perguruan tinggi mencakup: Menetapkan Kriteria, Perhitungan rasio-rasio, Pengukuran kinerja standar, Penetapan sasaran akhir, Penetapan bobot rasio, Pembentukan matrik sasaran, Penentuan nilai aktual, Penentuan skor aktual, Penentuan nilai

produktivitas tiap rasio, dan Penentuan produktivitas keseluruhan (sulisworo, 2008). Objective matrix dapat digunakan sebagai metode pengukuran kinerja multi kriteria yang pada perguruan tinggi dapat digunakan untuk key performance indicator dengan bidang prestasi kunci RAISE (*Relevansi, Academic Atmosphere, Internal Management and Organization, Efficiency and Productivity*). Bobot digunakan pada tiap indikator sehingga pengambil keputusan dapat menentukan aktivitas atau bidang prestasi kunci mana yang harus ditingkatkan atau diberi skala prioritas tinggi karena pengaruhnya besar terhadap kinerja keseluruhan. Produktivitas total perguruan tinggi merupakan nilai gabungan dari produktivitas untuk semua indikator kinerja di tiap bidang prestasi.

Referensi

- . (2006) Panduan Penyusunan Proposal Program Hibah Kompetisi A1, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Jakarta.
- Abbey, C. (2007) What can Performance Indicators do for Higher Education Institutions? dalam *Managing The University Community: Exploring Good Practice*, the European University Association.
- Alon, I. dan McIntyre, J.R. (2004) *Business Education and Emerging Market Economies*, Kluwer Academic Publishers, Boston.
- Artley, W. dan Stroh, S. (2001) *The Performance-Based Management Handbook*, Volume 2: Establishing an Integrated Performance Measurement System, University of California
- Barr, M.J. (2002) *Academic Administrator's Guide to Budgets and Financial Management*, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Conraths, B. dan Trusso, A. (2007) *Managing the University Community: Exploring Good Practice*, the European University Association.
- Cooper, D.F., Grey, S., Raymond, G., dan Walker, P. (2005) *Project Risk Management Guidelines*, John Wiley & Sons Ltd, England.
- D'Andrea, V. (1999) Organizing teaching and learning: outcomes-based planning dalam *A Handbook for Teaching and Learning in Higher Education*, Kogan Page, Great Britain.
- Fallows, S. (1999) Teaching and learning for student skills development A Handbook for Teaching and Learning in Higher Education, Kogan Page, Great Britain.
- Fry, H., Ketteridge, S., dan Marshall, S. (1999) A Handbook for Teaching and Learning in Higher Education, Kogan Page, Great Britain.
- Horgan, J. (1999) Lecturing for learning dalam *A Handbook for Teaching and Learning in Higher Education*, Kogan Page, Great Britain.
- Lüthje, J. (2007) Strategic and Systemic Change Management: The Role of the President, dalam *Managing The University Community: Exploring Good Practice*, the European University Association

- Middlehurst, R. (2007) Leading and Managing Internationalisation in Universities, dalam *Managing The University Community: Exploring Good Practice*, the European University Association.
- Nelson, B. (2007) Introducing the Balanced Scorecard in the University of Edinburgh dalam *Managing The University Community: Exploring Good Practice*, the European University Association.
- Newstead, S.E., dan Hoskins, S. (1999) Encouraging student motivation dalam *A Handbook for Teaching and Learning in Higher Education*, Kogan Page, Great Britain.
- O'neil, H., Bensimon, E.M., Diamond, M.A., dan Moore, M.R. (1999) *Designing and Implementing an Academic Balance Scorecard*, Change, Vol. 31 No. 6, hlm. 32-34.
- Shell, R. L. (2002) *Management of Professionals*, Second Edition Revised and Expanded, Marcel Dekker, New York.
- Tapiero, C. (2004) *Risk and Financial Management*, 2004, John Wiley & Sons Ltd, England.
- Versuh, E. (2003) *The Portable MBA in Project Management*, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Wakeford, R. (1999) Principles of student assessment dalam *A Handbook for Teaching and Learning in Higher Education*, Kogan Page, Great Britain.
- Zorilla, R. (2007) Institutional Performance Indicators and New Funding Formulas: Problems and Opportunities dalam *Managing The University Community: Exploring Good Practice*, the European University Association.