

## IMPLEMENTASI MANAJEMEN KINERJA DI UNIKA SANTO THOMAS MEDAN

**Anitha Paulina Tinambunan**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Katolik Santo Thomas Medan

E-Mail: [anithapaulinat@gmail.com](mailto:anithapaulinat@gmail.com)

### ABSTRACT

*The management model of higher education institutions can be equated with a business model of higher education management services that must be managed professionally like other business institutions, but while still prioritizing academic quality as a "service product" that must be achieved. The performance management model is a framework that integrates how organizations set and align goals, evaluate employee performance and encourage sustainable development. Since 2016 under the leadership of rector Dr. Frietz R. Tambunan, Unika Santo Thomas Medan has established a new performance management system with model from Armstrong & Baron because the starting point is changing the vision & mission in order to adapt to environmental changes. This means that there is a self-renewing cycle that explains the strategic goals of the organization with the goals of teams and individual employees. During the period of Prof. Sihol Situngkir (2020-2022), the Deming model was applied and utilized special software applications (LMS & SIAK) to simplify the performance management process (software based model). Rector Prof. Dr. Maidin Gultom SH, M.Hum uses the Torrington and Hall model. This can be seen from the existence of performance plans, monitoring from LPM and LPSI, regular evaluations and awards at the end of the year and throughout the year. Performance management must be implemented to improve efficiency, effectiveness & employee productivity. Dr. Frietz R. Tambunan implemented the Performance for World Class Manufacturing (PWCM) system because it uses a new approach to quality by applying Total Quality Management (TQM) & a change in the way of managing employee with encouraging improved performance (Employee Involvement). Rector Prof. Sihol Situngkir implemented a Performance Measurement Questionnaire (PMQ) that resembles Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS) by linking performance appraisals to certain behaviors that are considered important in the job. Rector Prof. Dr. Maidin Gultom SH, M.Hum implements a Balance Scorecard (BSC) which measures organizational performance in the aspect of customer satisfaction (the existence of a certificate 15021001 at Faculty of Economics and Business) and operational efficiency by conducting Benchmarking to Unika Atma Jaya Yogyakarta (UAJ) & Unika Parahyangan Bandung (UNPAR) and performance expectations expressed in continuous improvement targets such as the existence of an Sistem Penjamin Mutu Internal (SPMI) & implementing Ministry of Research, Technology and Higher Education Indonesia by engaging in MBKM (Merdeka Belajar Kampus Merdeka).*

**Keywords:** *Performance Management, Performance Management Model, Performance Panagement Implementation*

### PENDAHULUAN

Manajemen kinerja mempunyai peranan penting untuk mencapai tujuan organisasi. Suatu organisasi yang mencari keunggulan kompetitif melalui manusia/karyawan harus dapat mengelola perilaku dan hasil kerja karyawannya. Kapabilitas SDM diwujudkan dalam bentuk pengetahuan, keterampilan dan kompetensi. SDM yang memiliki pengetahuan dan keterampilan diharapkan dapat meningkatkan kualitas proses kinerja maupun hasil kerja. Sedangkan kompetensi diperlukan agar SDM mempunyai kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi sehingga dapat memberikan kinerja terbaiknya.

Di dalam organisasi penting untuk menetapkan program manajemen kinerja, dimana program manajemen kinerja merupakan sebuah proses. Program manajemen kinerja pada dasarnya adalah sebuah proses dalam manajemen sumber daya manusia. Ruang lingkup program manajemen kinerja terdiri dari beberapa elemen: 1) Teknologi (Peralatan dan metode kerja); 2) Kualitas dari input (termasuk material); 3) Kualitas lingkup fisik (keselamatan, kesehatan kerja); 4) Iklim dan budaya organisasi (termasuk supervisi dan kepemimpinan) dan 5) Sistem kompensasi dan imbalan.

Dalam tahun-tahun terakhir ini, prinsip-prinsip sistem operasi perusahaan telah mengalami perkembangan yang cukup pesat. Dengan mengetahui perkembangan sistem operasi perusahaan tersebut diharapkan perancangan sistem manajemen kinerja dapat selalu mutakhir terhadap perkembangan zaman yang terjadi. Menurut Cascio (2006) organisasi-organisasi dengan sistem manajemen kinerja yang kuat memiliki kinerja keuangan yang 51 persen lebih baik dibandingkan pesaingnya, dan 41 persen lebih baik dalam hal non-finansial (misalnya kepuasan pelanggan, retensi karyawan, kualitas produk atau jasa).

Sektor pendidikan tinggi dewasa ini menghadapi beragam tantangan berat, mulai dari persaingan antar perguruan tinggi untuk menjaring mahasiswa, hingga kewajiban untuk memenuhi berbagai standar akreditasi, sebagaimana Standar Nasional Perguruan Tinggi (SNPT) di Indonesia. Model pengelolaan lembaga perguruan tinggi dapat disetarakan dengan model bisnis jasa. Manajemen perguruan tinggi haruslah dikelola secara profesional seperti layaknya lembaga bisnis lainnya, tetapi dengan tetap mengutamakan mutu akademik sebagai “produk jasa” yang harus dicapainya. Perguruan tinggi mempunyai stakeholder internal yaitu mahasiswa, dosen, karyawan, pemilik (swasta maupun pemerintah), supplier serta lembaga pendidikan lain sebagai kompetitornya. Sedangkan stakeholder eksternal perguruan tinggi antara lain adalah pemerintah, organisasi profesi, dan kelompok lain dalam masyarakat. Kepuasan stakeholder (mahasiswa, dosen, staf, pengelola) juga menjadi ukuran keberhasilannya.

Dalam mengelola Unika Santo Thomas Medan, pimpinan belum melaksanakan manajemen kinerja sebagaimana mestinya. Hal ini terlihat dari tidak adanya kejelasan tugas dan fungsi karyawan sehingga mereka bekerja berdasarkan rutinitas; kurangnya pelatihan dan kurangnya penghargaan atau reward bagi karyawan yang berprestasi. Untuk mengatasi masalah di atas, diperlukan manajemen kinerja (*performance management*) yang merupakan proses mengidentifikasi, mengukur, mengelola, dan mengembangkan kinerja organisasi, tim, dan individu dalam organisasi.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Pengertian, Proses dan Tahapan Manajemen Kinerja

Konsep manajemen kinerja diartikan sangat sempit dan amat spesifik. Banyak manajer menyamakan manajemen kinerja (*performance management*) dengan penilaian kinerja (*performance appraisal*). Hal ini salah. Untuk menghindari persepsi yang salah, di bawah ini dikemukakan beberapa pengertian manajemen kinerja.

1. Menurut Armstrong (2000) manajemen kinerja (*performance management*) merupakan sebuah proses yang membantu tercapainya tingkat kinerja organisasi yang lebih tinggi melalui manajemen yang efektif bagi individu maupun tim.
2. Bacal (2005) menyatakan manajemen kinerja adalah suatu proses komunikasi yang terus menerus, dilakukan dalam kerangka kerjasama antara seorang karyawan dan atasan langsungnya, yang melibatkan penetapan pengharapan dan pengertian tentang hal-hal: fungsi kerja karyawan yang paling dasar; bagaimana pekerjaan karyawan tersebut berkontribusi pada sasaran organisasi; apa maknanya dalam arti konkret; melakukan pekerjaan dengan baik; bagaimana prestasi kerja akan diukur; rintangan apa yang mengganggu kinerja dan bagaimana rintangan tersebut dapat diminimalkan atau

dihilangkan; dan bagaimana karyawan dan atasan akan bekerjasama untuk meningkatkan kinerja karyawan.

3. Menurut Dessler (2005) manajemen kinerja adalah proses dimana eksekutif, manajer, dan supervisor bekerja untuk mengaitkan/mensejajarkan tujuan karyawan dengan tujuan perusahaan.

Dari beberapa definisi di atas, dapat ditarik kesimpulan:

- Manajemen kinerja memadukan penetapan sasaran organisasi, tim dan individu, umpan balik, pembinaan, penghargaan dan perkembangan individu.
- Manajemen kinerja bertujuan untuk mencapai peningkatan keefektifan organisasi, hasil kerja individu dan tim yang lebih baik, serta tingkat ketrampilan, kompetensi,
- komitmen dan motivasi yang lebih baik (*performance management*)

Sistem manajemen kinerja yang dirancang harus dapat mengakomodasikan sistem operasi dari sebuah perusahaan. Menurut Cascio pada tataran umum, proses manajemen kinerja menuntut orang melakukan 3 (tiga) hal dengan baik yaitu: (Kaswan, 2012)

1. Mendefinisikan kinerja.

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak/besar mereka memberi kontribusi organisasi. Biasanya ada 6 (enam) kriteria yang digunakan sebagai dasar menilai kinerja yaitu: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan untuk supervisi dan dampak interpersonal.

2. Memfasilitasi kinerja.

Pimpinan yang mempunyai komitmen terhadap kinerja maksimum menyadari bahwa tanggung jawab mereka adalah: menghilangkan kendala-kendala untuk mencapai kesuksesan; menyediakan sumber daya yang memadai agar pekerjaan itu dapat diselesaikan dengan efektif dan tepat waktu; serta mencurahkan perhatian yang sungguh-sungguh terhadap seleksi karyawan.

3. Mendorong kinerja.

Untuk mendorong kinerja, terutama kinerja baik yang berulang, amat penting bagi pimpinan untuk melakukan 3 (tiga) hal dengan baik yakni: a) menyediakan jumlah reward yang benar-benar dihargai karyawan; b) pada waktu yang tepat; dan c) dengan cara yang fair dan tulus.

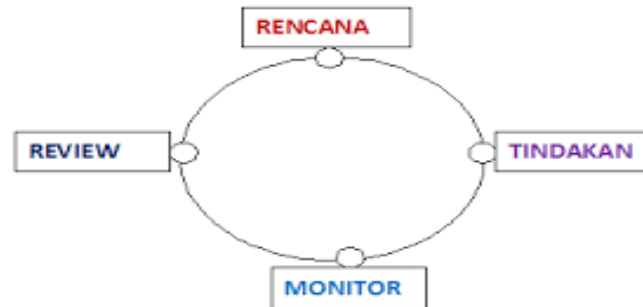
Sistem Manajemen Kinerja (*Performance Management System/PMS*) adalah proses pengintegrasian yang mencampurkan berbagai kegiatan manajemen sumber daya manusia dengan sasaran organisasi. (Dharma, 2005). Ada 5 (lima) tahapan dalam sistem manajemen kinerja yaitu:

- a. Tahap perencanaan kinerja merupakan tahap awal dari keseluruhan proses manajemen kinerja. Pada tahap awal, organisasi harus menetapkan kriteria kinerja, target kinerja dan indikator kinerja sebagai bentuk kontrak kinerja atau komitmen kinerja.
- b. Tahap pelaksanaan kinerja. Dalam tahap implementasi kinerja sangat mungkin terjadi perubahan lingkungan yang signifikan sehingga perencanaan yang dibuat menjadi tidak relevan. Apabila hal ini terjadi maka manajer atau pimpinan harus segera merevisi rencana, membuat tujuan dan strategi baru untuk merespon perubahan yang terjadi.
- c. Tahap penilaian kinerja. Penilaian kinerja digunakan untuk mengetahui sejauh mana tujuan organisasi telah dicapai.
- d. Tahap review kinerja. Aktivitas utama dalam tahap review kinerja adalah melakukan diskusi dan pembahasan kinerja yang telah dicapai.
- e. Tahap perbaikan kinerja dan pengontrakan ulang. Tahap pembaharuan dan kontrak ulang merupakan tahap untuk menetapkan kembali akuntabilitas kinerja yang harus dipenuhi, merevisi tujuan, target kinerja, standar kinerja dan kriteria kinerja.

### Model Manajemen Kinerja

Model Manajemen kinerja adalah kerangka kerja yang memandu bagaimana organisasi menetapkan dan menyelaraskan tujuan, mengevaluasi kinerja karyawan dan mendorong pengembangan berkelanjutan. Model manajemen kinerja dijalankan dan diungkapkan dengan cara yang berbeda-beda, dari yang sangat sederhana dan mendasar sampai pada proses yang mendalam. Menurut Wibowo (2010) ada 5 (lima) model manajemen kinerja yaitu:

#### 1. Model Deming (1986)



*\*Sumber : Armstrong (2000)*

Model proses kinerja Deming dinamakan Siklus dimulai dengan menyusun rencana; melakukan tindakan pelaksanaan; memonitor jalan dan hasil pelaksanaan; mereview atau peninjauan hasil. Kegiatan *monitoring* dan *review* dapat menyimpulkan bahwa hasil yang dicapai sesuai dengan rencana. Jika terdapat deviasi antara rencana dengan hasil, perlu dilakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja. Bila hal itu tidak memungkinkan, dapat dilakukan penyesuaian kembali terhadap rencana dan tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Demikian seterusnya proses kinerja akan berulang kembali melalui tahapan-tahapan tersebut di atas.

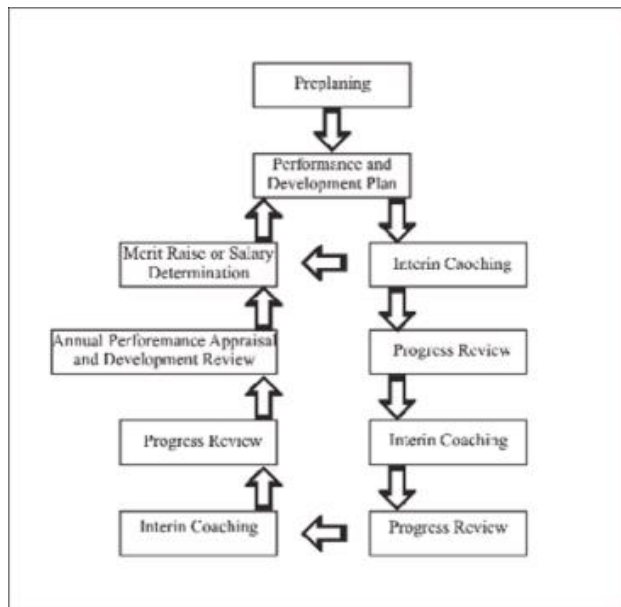
#### 2. Model Torrington dan Hall (1991)



*\*Sumber : Wibowo (2010)*

Torrington dan Hall menggambarkan proses manajemen kinerja dengan merumuskan terlebih dahulu harapan terhadap kinerja atau hasil yang diharapkan dari suatu kinerja. Kemudian, ditentukan dukungan yang diberikan terhadap kinerja untuk mencapai tujuan. Sementara pelaksanaan kinerja berlangsung, dilakukan peninjauan kembali (review) dan penilaian kinerja. Langkah selanjutnya melakukan pengelolaan terhadap standar kinerja. Standar kinerja harus dijaga agar tujuan yang diharapkan dapat dicapai.

#### 3. Model Costello (1994)

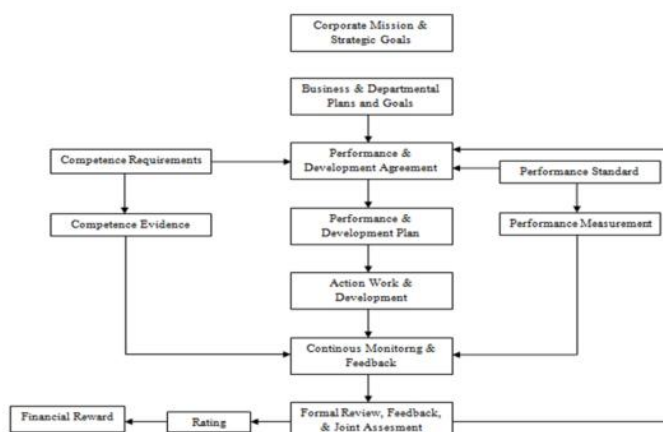


Model Manajemen Kinerja Costello  
Sumber : Stella J. Costello Effective Performance Management 1994 : 8

Model Costello digambarkan dalam bentuk siklus dimulai dengan melakukan persiapan perencanaan sehingga dapat dibuat suatu rencana dalam bentuk rencana kinerja dan pengembangan. Untuk meningkatkan kinerja, diberikan *coaching* pada sumber daya manusia dan dilakukan pengukuran kemajuan kinerja. Peninjauan kembali selalu dilakukan terhadap kemajuan pekerjaan dan bila diperlukan perubahan rencana. *Coaching* dan *review* dilakukan secara berkala dan akhir tahun dilakukan penilaian kinerja tahunan dan dipergunakan untuk meninjau kembali pengembangan. Akhirnya, hasil penilaian tersebut digunakan untuk mempertimbangkan penggajian dan menjadi umpan balik untuk rencana tahun berikutnya.

#### 4. Model Armstrong dan Baron (1998)

Siklus manajemen kinerja sebagai sekuen atau urutan yang di sajikan dalam bentuk gambar dan penjelasan sebagai berikut :



Sumber: Fahmi (2010)

Proses manajemen kinerja dilihat sebagai suatu rangkaian aktivitas yang dilakukan secara berurutan agar dapat mencapai hasil yang diharapkan. Urutan manajemen kinerja oleh Armstrong dan Baron digambarkan sebagai berikut:

a. Misi organisasi dan tujuan strategis merupakan titik awal proses manajemen



- b. kinerja
- c. Rencana dan tujuan bisnis dan departemen merupakan penjabaran dari misi
- d. organisasi dan tujuan strategis.
- e. Kesepakatan kinerja (*performance contract* atau kontrak kinerja) merupakan dasar
- f. untuk mempertimbangkan rencana yang harus dibuat untuk memperbaiki kinerja;
- g. dan juga sebagai dasar dalam menilai kinerja bawahan.
- h. Rencana kinerja dan pengembangan merupakan eksplorasi bersama tentang apa
- i. yang perlu dilakukan individu untuk mengembangkan kompetensinya dan
- j. bagaimana manajer memberikan dukungan dan bimbingan yang diperlukan.
- k. Tindakan kerja dan pengembangan manajemen kinerja membantu orang untuk
- l. siap bertindak sehingga mereka dapat mencapai hasil seperti yang diharapkan.
- m. *Monitoring* dan umpan balik berkelanjutan.
- n. *Review* Formal dan Umpan Balik. *Review* mencakup tentang pencapaian sasaran,
- o. tingkat kompetensi yang dicapai, kontribusi terhadap nilai-nilai utama, pencapaian
- p. pelaksanaan rencana, pengembangan pribadi, pertimbangan tentang masa depan,
- q. perasaan dan aspirasi tentang pekerjaan dan komentar terhadap dukungan manajer.
- r. Hasil *review* menjadi umpan balik bagi kontrak kinerja.
- s. Penilaian Kinerja menyeluruh. Penilaian dilakukan dengan melihat hasil atau
- t. prestasi kerja.

#### 5. Model Ken Blanchard dan Garry Ridge (2009)

Model Manajemen Kinerja menurut Ken Blanchard dan Garry Ridge cukup sederhana dan disebut sebagai sistem. Menurut Ken Blanchard dan Garry Ridge (2009) manajemen kinerja yang efektif terdiri dari 3 (tiga) bagian, yaitu :

- a. Perencanaan kinerja
- b. *Coaching* setiap hari
- c. Evaluasi kinerja

Dari ketiga bagian tersebut yang paling menyerap waktu manajer adalah evaluasi kinerja karena manajer harus menilai kinerja tahunan dari masing-masing orang. Model manajemen kinerja adalah kerangka kerja terstruktur atau proses yang digunakan organisasi untuk memantau, menilai, dan meningkatkan kinerja karyawan dan tim mereka. 9 (Sembilan) model manajemen kinerja praktis yang dapat dipilih perusahaan (<https://workleap.com/blog/performance-management-model>)

- a. Siklus pembaharuan diri (*The self renewing cycle*).  
Menurut model ini, manajemen kinerja adalah siklus berkelanjutan yang menyelaraskan tujuan strategis organisasi dengan tujuan tim dan individu karyawan. Agar model ini berhasil, setiap orang di perusahaan harus berkomitmen terhadap peran mereka.
- b. Model manajemen berdasarkan tujuan (*Management by Objective Model*)  
Manajemen berdasarkan tujuan (MBO) adalah pendekatan yang diadopsi manajer untuk mengendalikan karyawannya dengan menerapkan tujuan konkret yang ingin dicapai oleh karyawan dan organisasi dalam waktu dekat.
- c. Model yang digerakkan karyawan (*Employee driven model*)  
Manajemen kinerja berbasis karyawan memberdayakan karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam proses. Mencari masukan dari karyawan akan meningkatkan keterlibatan, kesadaran penyesuaian program pelatihan dan pengembangan.
- d. Model berbasis perangkat lunak (*Software based model*)
  - memanfaatkan aplikasi perangkat lunak khusus untuk menyederhanakan proses manajemen kinerja.
  - Memastikan konsistensi dan efisiensi dalam evaluasi serta umpan balik.
  - Menawarkan banyak manfaat untuk memberikan dampak positif bagi organisasi.
- e. Model yang ditinjau oleh rekan sejawat (*Peer reviewed model*)

- Manajemen kinerja yang ditinjau oleh rekan sejawat memberi manajer pemahaman tentang bagaimana tenaga kerja berfungsi berdasarkan umpan balik karyawan dengan beberapa poin utama.
- f. Model dua tahunan (*Bi-annual model*)  
Seorang manajer mengevaluasi karyawannya dua kali dalam setahun. Biasanya penilaian ini dilakukan pada pertengahan dan akhir tahun kalender.
- g. Model berkelanjutan (*Continuous model*)  
Pendekatan yang lebih fleksibel yang menerapkan percakapan biasa. Itu berarti:
- Beralih dari metode tradisional – seperti penilaian formal atau tinjauan tahunan atau dua tahunan.
  - Keterlibatan rutin dengan karyawan dan memungkinkan untuk mengekspresikan pendapat dan umpan balik dari karyawan.
- h. Model berbasis pertumbuhan tinggi (*High growth based model*)  
Model manajemen kinerja berbasis pertumbuhan tinggi didasarkan pada empat elemen: yaitu perencanaan, pemantauan, peninjauan dan penghargaan.
- i. Model berbasis proyek (*Project based model*)  
Model berbasis proyek mengevaluasi kinerja karyawan berdasarkan kontribusi mereka terhadap masing-masing proyek.

### **Implementasi Manajemen Kinerja**

istim manajemen kinerja merupakan hal yang sangat penting dalam mengukur pencapaian yang telah diraih perusahaan dalam rangka merealisasikan visinya. Beberapa sistem manajemen kinerja yang digunakan diseluruh dunia.

([https://www.academia-edu/5242124/tujuh\\_kerangka\\_sistem\\_manajemen\\_kinerja](https://www.academia-edu/5242124/tujuh_kerangka_sistem_manajemen_kinerja))

1. *Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique (SMART)*  
*Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique (SMART)* juga dikenal sebagai piramida kinerja. Menurut Cross & Lynch, SMART muncul sebagai hasil dari ketidakpuasan pengukuran kinerja tradisional seperti pemanfaatan, produktivitas, efektivitas, efisiensi dan variansi keuangan lainnya yang sangat terbatas. Sistem yang dikembangkan oleh Wang Laboratory Inc. ini mampu mengintegrasikan aspek finansial dan non-finansial yang dibutuhkan manajer. Sistem SMART dibuat untuk merespon keberhasilan perusahaan menerapkan metode Just-In-Time (JIT), sehingga fokus dari SMART lebih mengarah ke aspek operasional setiap departemen dan fungsi di perusahaan (Z. ISIK, 2009).
2. *Performance Measurement Questionnaire (PMQ)*  
*Performance Measurement Questionnaire (PMQ)* merupakan sistem manajemen kinerja yang melibatkan lokakarya untuk mengembangkan, merevisi dan memfokuskan kembali suatu kesatuan penilaian kinerja. Menurut Dixon, Nanni & Vollmann, kerangka kerja PMQ terdiri dari dua bagian utama yaitu: a) Untuk mengevaluasi perbaikan di area tertentu dan peningkatan kinerja saat ini yang sudah digunakan dalam perusahaan; b) Untuk mengevaluasi perbaikan penting yang bersifat jangka panjang yang akan dicapai oleh perusahaan.  
Eksekusi PQM menggunakan sebuah kuesioner. Di dalam kuesioner ini responden diminta untuk menyatakan tingkatan yang dianggap penting untuk masing-masing faktor kinerja dan tingkat penekanan yang diberikan oleh perusahaan untuk faktor ini, jadi penilaiannya bersifat subyektif. Dixon, Nanni & Vollmann menyatakan sistem PQM tidak dapat dianggap sebagai sebuah sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi dan komprehensif karena tidak mempertimbangkan perbaikan (improvement) yang berkelanjutan.
3. *Performance for World Class Manufacturing (PWCM)*  
*Performance for World Class Manufacturing (PWCM)* memiliki beberapa karakteristik antara lain:

- a. Secara langsung berhubungan dengan strategi manufaktur.
- b. Menggunakan aspek-aspek non-finansial.
- c. Bervariasi antar lokasi.
- d. Berubah dari waktu ke waktu sebagaimana perubahan kebutuhan.
- e. Sederhana dan mudah digunakan.
- f. Mampu memberikan umpan balik yang cepat untuk manajer dan operator.
- g. Bertujuan untuk mendorong peningkatan (improvement) bukan sekedar untuk mengawasi.

*Performance for World Class Manufacturing (PWCM)* bukan merupakan sistem pengukuran yang terlalu baru, karena sebenarnya PWCM adalah sistem manajemen kinerja yang menggabungkan banyak sistem yang sudah ada hanya saja, setelah dimodifikasi dan diintegrasikan satu sama lain seperti pada gambar di atas, terbentuklah sebuah sistem yang fleksibel sehingga perusahaan mampu mencapai daya saing yang baik dengan produk-produk berkualitas tinggi (Felice, Petrillo & Monfreda, 2012)

4. *Quantum Performance Measurement Model (QPMM)*

Quantum kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan, yang baik nilai dan layanannya bagi seluruh stakeholders dapat dioptimalkan. Hubungan biaya dan kualitas menggambarkan hubungan nilai (pelanggan membutuhkan kualitas tinggi dengan biaya yang memadai) dan hubungan antara kualitas dan waktu merupakan hubungan layanan (kualitas pembelian dan waktu yang diperlukan untuk pembelian). Dimensi dan hubungan yang berbeda dari biaya, kualitas dan waktu harus dioptimalkan secara bersamaan. Struktur hirarkis didasarkan pada konsep Rummler dan Brache menetapkan tiga tingkat kinerja perusahaan: organisasi, proses dan orang. Tingkat ini dikombinasikan dengan dimensi biaya, kualitas, dan waktu, dan membentuk kuantum matriks pengukuran kinerja.

5. *The Balanced Scorecard (BSC)*

*The Balanced Scorecard (BSC)* merupakan perencanaan strategis dan sistem manajemen yang digunakan secara ekstensif dalam bisnis dan industri, pemerintahan dan organisasi nirlaba di seluruh dunia. BSC digunakan dengan tujuan untuk menyelaraskan kegiatan usaha dengan visi dan strategi organisasi, meningkatkan komunikasi internal dan eksternal serta mengawasi kinerja organisasi. Pada sistem BSP terdapat 4 (empat) perspektif yang berbeda dari perusahaan yaitu finansial, proses internal bisnis, pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan serta perspektif pelanggan. Keempat perspektif tersebut merupakan hasil penjabaran dari visi serta strategi perusahaan (Divandri dan Yousefi, 2011)

6. *Integrated Performance Measurement Systems (IPMS)*

*Integrated Performance Measurement Systems (IPMS)* dibangun di atas struktur bisnis yang kompetitif. Dalam membahas kompetitif diperlukan pengukuran kinerja implikasi untuk setiap tingkat, yang dapat disimpulkan sebagai berikut, kinerja setiap tingkat harus dikelola dan tidak terisolasi satu sama lain tetapi dengan menghormati satu sama lain (Bititci, 2002). Secara garis besar, berbagai tingkatan yang membentuk struktur kompetitif bisnis harus dihubungkan satu sama lain oleh: a) Penyebaran tujuan dari tingkat yang lebih tinggi ke tingkat yang lebih rendah dalam lingkungan lokal dengan cara yang bermakna; b) Dalam mengembangkan tujuan tersebut, suatu proses tawar-menawar sumber daya itu harus berlangsung antara setiap tingkatan.

7. *Performance Prism*

Performance Prism merupakan kerangka pengukuran kerja yang komprehensif yang membahas isu-isu kunci bisnis organisasi komersial dan organisasi non-profit. (Neely, Adams dan Crowe: 2001). Ada tiga hal yang menjadi dasar pertimbangan pembuatan *Performance Prism* yaitu: (ACCA: 2012)

- Dijaman sekarang suatu organisasi tidak boleh fokus hanya pada kebutuhan satu atau dua kelompok stakeholder saja.



- Banyak sistem pengukuran kinerja yang mengabaikan perubahan. Perubahan harus bisa diterapkan pada strategi perusahaan, proses bisnis dan kapabilitas perusahaan, yang bertujuan guna memenuhi kebutuhan para stakeholder.
- Stakeholder harus memberikan kontribusi pada perusahaan. Performance Prism terdiri dari lima aspek yang saling berkaitan yaitu: kepuasan stakeholders, strategi, proses, kapabilitas dan keterlibatan stakeholders.

Manajemen kinerja menggambarkan metodologi dan proses untuk menentukan, mengukur, dan mencapai strategi organisasi. Bentuk manajemen kinerja yang umum digunakan perusahaan atau organisasi adalah: (<https://clearpointstrategy.com/blog/types-of-performance-management-systems>)

a. *Balanced Scorecard (BSC)*:

Balanced Scorecard adalah suatu kerangka yang mengukur kinerja organisasi berdasarkan empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Cocok untuk perusahaan yang ingin mengukur kinerja mereka dari berbagai aspek termasuk keuangan, kepuasan pelanggan, dan efisiensi operasional.

b. *Key Performance Indicators (KPI)*

KPI adalah indikator atau metrik kunci yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan atau departemen terhadap tujuan dan target yang telah ditetapkan. Cocok untuk perusahaan yang ingin fokus pada indikator kunci yang spesifik untuk mencapai tujuan bisnis mereka.

c. *Management by Objectives (MBO)*

MBO adalah pendekatan di mana manajer dan karyawan bekerja sama untuk menetapkan tujuan spesifik, mengukur kemajuan, dan memberikan umpan balik. Cocok untuk perusahaan yang ingin menerapkan pendekatan partisipatif di mana karyawan terlibat dalam menetapkan tujuan mereka sendiri.

d. *Continuous Performance Management*

Pendekatan ini menekankan komunikasi dan umpan balik terus-menerus antara manajer dan karyawan sepanjang tahun, bukan hanya selama penilaian kinerja tahunan. Cocok untuk perusahaan yang ingin meningkatkan komunikasi dan pengelolaan kinerja secara real-time.

e. *OKR (Objectives and Key Results)*

Metode ini melibatkan penetapan tujuan yang sangat jelas (objectives) yang diukur dengan key results yang terukur. Cocok untuk perusahaan yang ingin fokus pada mencapai tujuan strategis tertentu dengan penekanan pada hasil konkret dan terukur.

f. *Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)*

Pendekatan ini menghubungkan penilaian kinerja dengan perilaku tertentu yang dianggap penting dalam pekerjaan. Cocok untuk perusahaan yang ingin menekankan perilaku yang diinginkan dalam penilaian kinerja.

## METODOLOGI PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Penelitian ini adalah policy research (penelitian kebijakan). Menurut Majchizak, policy research merupakan proses penelitian yang dilakukan pada, atau analisis terhadap masalah-masalah sosial yang mendasar, sehingga temuannya dapat direkomendasikan kepada pembuat keputusan untuk bertindak secara praktis dalam menyelesaikan masalah. Policy research ini sangat relevan bagi perencanaan dan perencanaan. (Sugiyono: 2003)

### Jenis Data dan Metode Pengumpulan Data

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah data sekunder yang diperoleh melalui 2 cara yakni:

- Wawancara dengan pihak yang mempunyai wewenang untuk memberikan informasi tentang hal-hal yang berkaitan dengan sistem manajemen kinerja.
- Teknik Dokumentasi, dilakukan dengan mengumpulkan data yang berkaitan dengan judul penelitian seperti: visi/misi; metode kerja; sistem kompensasi dan penghargaan yang diterapkan Unika Santo Thomas Medan.

### Metode Analisis

Metode Analisis ini adalah metode deskriptif karena :

1. Hanya menjelaskan model manajemen kinerja yang diterapkan Unika Santo Thomas Medan.
2. Ingin mengetahui bagaimana implikasi manajemen kinerja pada Unika Santo Thomas Medan.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Sistem Manajemen Kinerja

Sistem manajemen kinerja merupakan suatu pendekatan sistematis untuk memperbaiki kinerja melalui proses berkelanjutan dan berjangka panjang. Sistem ini melibatkan serangkaian proses dan praktik yang dirancang untuk mengukur, mengevaluasi dan mengelola kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Menurut Syamsul Arifin, Guru Besar Universitas Muhammadiyah Malang, PTS yang bakal dipilih masyarakat adalah yang mampu memberikan jaminan pada lima hal yaitu: 1. ketersediaan fasilitas belajar yang nyaman, senang, dan aman; 2. kelulusan tepat waktu (KTW); 3. penguatan karakter; 4. keberlanjutan studi ke jenjang yang lebih tinggi; 5. keterserapan oleh dunia kerja (employability) dengan masa tunggu yang tidak terlalu lama (<https://www.kompas.id/baca/opini/2024/06/17/tantangan-mengelola-pts>)

Unika Santo Thomas Medan sebagai institusi milik swasta harus lebih mandiri dalam menyediakan berbagai sumber daya yang diperlukan untuk menyelenggarakan layanan akademik yang baik dan memadai. Banyak kesulitan yang dialami seperti: menjaring calon mahasiswa baru; merekrut tenaga akademik (Dosen dan Tendik); menyediakan dana penelitian dan pengabdian kepada masyarakat; mengadakan sarana dan prasarana pembelajaran yang memadai dan lain sebagainya. Untuk mengatasi kesulitan tersebut, Unika Santo Thomas Medan perlu memiliki sistem manajemen yang dapat menjamin kinerjanya agar sejalan dengan berbagai persyaratan standar pendidikan tinggi yang berlaku.

Sistem manajemen kinerja merupakan tahapan atau siklus yang berulang dan berkelanjutan, mulai dari perencanaan, evaluasi, hingga pemberian reward. Sejak tahun 2016 dimasa kepemimpinan Rektor Dr. Friez R. Tambunan, Unika Santo Thomas Medan telah menerapkan sistem Manajemen Kinerja Baru. Hal ini dapat dilihat dari:

1. Fokus pada kebutuhan dan pengharapan customer dengan cara:
  - a. Adanya program kerjasama dengan beberapa pemerintah daerah terutama dalam pemberian beasiswa kepada mahasiswa berprestasi.
  - b. Diselenggarakannya kursus Bahasa Inggris kepada seluruh mahasiswa.
  - c. Mendirikan kampung Inggris di Samosir dengan tujuan untuk melatih mahasiswa agar dapat berkomunikasi dalam bahasa Inggris. Di kampung Inggris tersebut mahasiswa semester 6 dari fakultas Sastra melakukan live-in dan mahasiswa fakultas Ekonomi dan Pertanian mengikuti Kuliah Kerja Nyata (KKN).
  - d. Ada kolaborasi dengan dunia usaha sehingga beberapa alumni langsung bekerja di perusahaan tersebut.
2. Fokus pada individu dan tim dengan cara:
  - a. Memberdayakan karyawan untuk tindakan yang luas. Beberapa dosen menjadi staf ahli rektor. Staf ahli tersebut bersinergi dengan pejabat rektorat dalam upaya mengerjakan akreditasi institusi perguruan tinggi.

- b. Seleksi pegawai dilakukan secara terbuka dengan menginformasikan lowongan kerja di surat kabar Analisa.
3. Harapan kinerja dinyatakan dalam target akan melakukan perbaikan berkelanjutan dengan slogan “*Change for greatness*” (perubahan menuju kehebatan) dengan cara:
  - a. Mewajibkan dosen untuk membuat diktat dan RPS (Rencana Pembelajaran Semester) sebagai syarat untuk mendapatkan SK mengajar.
  - b. Untuk peningkatan akreditasi, Fakultas Pertanian melaksanakan ICAFAT 2018 Seminar Internasional Agribisnis pada tanggal 19-21 September 2018 di Hotel Grandika.
  - c. Unika Santo Thomas Medan meraih peringkat ke-empat PTS terbaik se Sumatera Utara dan urutan ke 361 di tingkat Nasional dari total 4244 perguruan tinggi yang ada di Indonesia. Prestasi tersebut dapat dicapai setelah dilakukan pembenahan di lingkungan internal seperti:
    - Pengisian data ke Pangkalan Data Perguruan Tinggi (PDPT)
    - Meng-up date hasil penelitian dosen sehingga terdata sampai di DIKTI
    - Sistem teknologi informasi (IT) cukup baik karena dikelola oleh orang-orang yang berkompeten.
    - Mahasiswa terlibat dalam kegiatan ilmiah dan menang hibah Program Kreativitas Mahasiswa (PKM) Kemenristekdikti.
4. Berorientasi pada pencapaian kualitas feedback kinerja dari berbagai sumber. Ini dapat dilihat dari:
  - a. Adanya perubahan arah/focus bisnis. Visi dan misi Unika Santo Thomas Medan
  - b. diubah menjadi Universitas berskala internasional yang inovatif, harmonis, berbudaya, berdasarkan Pancasila dan nilai-nilai Kristiani. Visi dan misi tersebut direvisi agar dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan (Statuta 2). Perubahan visi/misi tersebut mengakibatkan struktur organisasi Unika Santo Thomas Medan berubah menjadi organisasi organik, dimana tugas-tugas organisasi dikelola dalam tim kerja.
  - c. Pengembangan budaya mutu menjadi awal untuk pengusulan borang Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi. Pada tanggal 2 Desember 2018 diumumkan nilai akreditasi untuk Unika Santo Thomas Medan adalah B (Sangat Baik). Pencapaian ini menjadi lompatan kuantum bagi Unika Santo Thomas Medan di bawah kepemimpinan Dr. Friez R. Tambunan.
  - d. Perubahan cara kerja dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi pemakaian sumber daya melalui Rekayasa ulang (*reengineering*) yakni perubahan pada sistem kerja organisasi dan Perampingan (*downsizing*) yakni menghilangkan jabatan Kepala Departemen, Kepala Laboratorium dan pengurangan jumlah Wakil Dekan di beberapa fakultas.
5. Berfokus pada *multiplay system* dengan melakukan pembaharuan pada kultur organisasi (*organizational culture's renewal*) dengan cara:
  - a. Menciptakan budaya pelayanan. Slogan “*Change for greatness*” dengan semboyan: *Omnibus Omnia* (Menjadi segalanya untuk semua orang) dan *Service Excellence* (Melayani dengan tangan dan hati).
  - b. Memperbarui nilai dan norma organisasi dengan mengadakan secara rutin *Character Building* yang merupakan program pembinaan karakter kepada mahasiswa, tenaga kependidikan dan dosen. Menjangkau pendekatan baru dalam budaya, Dr. Friez R. Tambunan secara jeli melihat bahwa sebuah perguruan tinggi harus berbudaya mutu agar dapat berperan dalam arus kemajuan peradaban. Budaya mutu (*the culture of quality*) yang diterapkan dilingkungan Unika Santo Thomas Medan adalah metode Kaizen.

### **Model Manajemen Kinerja UNIKA Santo Thomas Medan**

#### **A. Masa kepemimpinan Rektor Dr. Friez R. Tambunan (Tahun 2016 – 2019)**

Model manajemen kinerja yang digunakan Unika Santo Thomas Medan pada masa kepemimpinan Dr. Friez R. Tambunan adalah model dari Armstrong & Baron. Ini dapat dilihat dari beberapa hal:

1. Misi organisasi dan tujuan strategis merupakan titik awal manajemen kinerja. Visi dan misi Unika Santo Thomas Medan diubah menjadi universitas berskala internasional yang inovatif, harmonis, berbudaya berdasarkan Pancasila dan nilai-nilai Kristiani. Visi dan misi tersebut direvisi agar dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan (Statuta 2).
2. Rencana tujuan bisnis merupakan penjabaran dari misi organisasi. Ada 2 (dua) hal yang dilakukan agar tujuan strategis dapat tercapai yaitu Rekayasa ulang (*Reengineering*) dan Program-program kualitas (*Quality programs*)
3. Kesepakatan kinerja antara karyawan dan pimpinan tentang sasaran dan akuntabilitas. Agar Unika Santo Thomas Medan dapat kembali *on the track* dan mengalami pertumbuhan yang berkelanjutan, Dr. Friez R. Tambunan mengusulkan suatu formula yang terdiri dari: *Event* (E) = ubahlah tindakanmu (*Response*) terhadap kejadian dan kondisi yang ada (*Event*), maka akan diperoleh hasil yang diinginkan. (*Outcome*).
4. Menjangkau pendekatan baru dalam budaya yakni memperbarui nilai dan norma organisasi. Budaya mutu (*the culture of quality*) yang diterapkan dilingkungan Unika Santo Thomas Medan adalah metode Kaizen.
5. Membantu orang untuk siap tanggap agar hasil yang diharapkan dapat tercapai. Setiap orang harus memberikan pelayanan berdasarkan pada *Omnibus Omnia* (Menjadi segalanya untuk semua orang) dan *Service Excellence* (Melayani dengan tangan dan hati).
6. *Monitoring* dan umpan balik berkelanjutan dilakukan oleh Lembaga Penjamin Mutu di setiap akhir semester.
7. Agar dapat menunjang tercapainya misi organisasi, dilakukan perampingan (*downsizing*) yakni mengurangi ukuran organisasi agar dapat lebih efisien. Jabatan Kepala Departemen dan Kepala Laboratorium dihapus dan Wakil Dekan cukup hanya 1 (satu) orang saja.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa model manajemen kinerja praktis yang dipakai Rektor Dr. Friez R. Tambunan adalah model siklus pembaharuan diri (*The selfrenewing cycle*). Menurut model ini terdapat siklus yang menyelaraskan tujuan strategis organisasi dengan tujuan tim dan individu karyawan. Agar model ini berhasil, setiap orang yang ada di lingkungan Unika Santo Thomas Medan harus berkomitmen terhadap peran mereka masing-masing.

#### **B. Masa Kepemimpinan Rektor Prof. Sihol Situngkir (Tahun 2020 – 2022)**

Model manajemen kinerja yang digunakan Unika Santo Thomas Medan pada masa kepemimpinan Rektor Prof. Sihol Situngkir adalah model Deming yang terdiri dari beberapa tahap yaitu:

1. Menyusun rencana:
  - Meminta team dosen dari Fakultas Ilmu Komputer (FIKOM) untuk membuat aplikasi *Learning Management System/LMS* yang akan digunakan dalam proses belajar mengajar selama masa pandemic Covid-19.
  - Menerapkan program yang dicanangkan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi yaitu Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM).
  - Untuk mewujudkan universitas berskala internasional (*World Class University*) tersebut direncanakan akan didirikan lembaga yang bertugas untuk mengurus kegiatan seminar atau kerjasama dengan pihak luar negeri.

- Untuk menaikkan reputasi lembaga, direncanakan untuk melakukan re-akreditasi dari 7 (tujuh) Program Studi yang nilainya C.
  - Merencanakan untuk membuka program pasca sarjana Magister Hukum dan Magister Filsafat, Magister Manajemen dan Magister Pertanian di kampus Catholic Center.
2. Melakukan tindakan pelaksanaan:
- Mewajibkan seluruh dosen untuk menggunakan *Learning Management System/LMS* dan aplikasi SIAK (Sistem Informasi Akademik) dalam proses belajar mengajar
  - Menerapkan Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) dengan program Pertukaran Mahasiswa Merdeka dan Kampus Mengajar.
  - Membuka program pasca sarjana Magister Hukum dan Magister Filsafat di kampus Catholic Center.
  - Dosen dan pegawai diwajibkan mengikuti test TOEFL dan mendirikan Kantor Urusan Internasional (KUI).
  - Membentuk team work untuk mengerjakan re-akreditasi dari ketujuh Program Studi yang nilainya C tersebut.
3. Memonitor jalan dan hasil pelaksanaan:
- Re-akreditasi ketujuh Program Studi yang nilainya C tersebut berjalan dengan baik dimana semua program studi tersebut mendapat nilai B.
  - Tidak semua dosen menggunakan aplikasi *Learning Management System/LMS* dan SIAK dalam proses belajar mengajar. Mayoritas menggunakan aplikasi Zoom.
4. Review atau peninjauan hasil:
- Fasilitas pendidikan di lingkungan Unika Santo Thomas Medan belum semuanya berbasis digital karena hal tersebut membutuhkan investasi yang sangat besar.
  - Kegiatan dari Kantor Urusan Internasional (KUI) hanya sebatas kerjasama diatas kertas. Hal ini dilihat dari banyaknya program yang dianggap tidak mampu untuk direalisasikan dan dianggap sekedar mimpi (misalnya wacana program magang dosen di luar negeri).

Berdasarkan uraian di atas disimpulkan model manajemen kinerja praktis yang dipakai Rektor Prof. Sihol Situngkir adalah model berbasis perangkat lunak (*Software based model*) yang memanfaatkan [aplikasi perangkat lunak](#) khusus (LMS dan SIAK) untuk menyederhanakan proses manajemen kinerja. Penggunaan aplikasi tersebut untuk mendukung kebijakan pemerintah agar proses belajar mengajar selama masa Covid-19 dilakukan secara daring.

### **C. Masa Kepemimpinan Rektor Prof. Dr. Maidin Gultom, SH, M.Hum (Tahun 2022 s/d sekarang)**

Model manajemen kinerja yang digunakan Unika Santo Thomas Medan saat ini adalah model Torrington dan Hall. Proses manajemen kinerja terdiri dari 4 (empat) tahap yaitu:

1. Merumuskan terlebih dahulu harapan terhadap kinerja agar setiap karyawan mengetahui dengan jelas tugas dan tanggung jawabnya. Pengurus Yayasan Santo Thomas dengan SK No 0571/YST/G.16/06/2023 membentuk Tim pengembangan SDM Tendik di lingkungan Unika Santo Thomas dengan tugas menginventarisasi permasalahan, analisis kinerja dan konsep pengembangan SDM Tendik. Tim telah menyelesaikan penyusunan job description dan jenis pelatihan yang sesuai untuk Tendik Unika Santo Thomas Medan.
2. Melakukan pengelolaan terhadap standar kinerja dan peninjauan kembali (review) oleh Lembaga Penjamin Mutu/LPM dan Lembaga Pengembangan Sistem Informasi/LPSI
3. Mendukung kinerja. Untuk meningkatkan kinerja Dosen diberikan penghargaan bagi yang melakukan kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat; kegiatan penyiapan bahan ajar dan bantuan untuk penulisan di jurnal internasional terindeks Scopus atau Sinta.



Berdasarkan uraian di atas disimpulkan model manajemen kinerja praktis yang dipakai pada masa kepemimpinan Rektor Prof. Dr. Maidin Gultom, SH, M.Hum adalah model berbasis pertumbuhan tinggi (*High growth based model*). Hal ini terlihat dari adanya perencanaan (rencana kinerja); pemantauan (monitoring dari LPM dan LPSI); peninjauan (Evaluasi secara berkala) dan penghargaan pada akhir tahun dan sepanjang tahun. Pada Tabel 1 diringkas model manajemen kinerja dan model manajemen kinerja praktis yang dipakai oleh ketiga Rektor Unika Santo Thomas Medan.

**Tabel 1. Model manajemen kinerja dan model manajemen kinerja praktis yang dipakai Unika Santo Thomas Medan**

REKTOR	MODEL MANAJEMEN KINERJA	MODEL MANAJEMEN KINERJA PRAKTIS
Dr. Friez R. Tambunan (Tahun 2016 – 2019)	Armstrong & Baron	Model siklus pembaharuan diri ( <i>The self renewing cycle</i> ).
Prof. Sihol Situngkir (Tahun 2020 – 2022)	Deming	Model berbasis perangkat lunak ( <i>Software based model</i> )
Prof. Dr. Maidin Gultom, SH, M.Hum (Tahun 2022 - sekarang)	Torrington dan Hall.	Model berbasis pertumbuhan tinggi ( <i>High growth based model</i> )

\*Sumber: Data diolah

### Implikasi Manajemen Kinerja di Unika Santo Thomas Medan

Dalam dunia kerja, manajemen kinerja merupakan satu langkah penting yang harus diimplementasikan untuk meraih sukses. Ada beberapa alasan mengapa manajemen kinerja sangat dibutuhkan keberadaannya antara lain untuk meningkatkan skill karyawan, mengembangkan karir, meningkatkan kinerja karyawan serta penghasilannya, sebagai bentuk apresiasi terhadap prestasi karyawan serta dalam rangka meningkatkan efektifitas, efisiensi, dan produktivitas karyawan.

Implementasi manajemen kerja pada Unika Santo Thomas Medan:

1. Rektor Dr. Friez R. Tambunan menerapkan sistem *Performance for World Class Manufacturing* (PWCM). Hal ini terlihat dari:

- Digunakannya pendekatan baru terhadap kualitas dengan menerapkan *Total Quality Management* (TQM) yang melibatkan semua karyawan dalam perbaikan terus-menerus dengan menggunakan strategi, data, dan komunikasi yang efektif untuk mengintegrasikan mutu ke dalam budaya dan aktivitas organisasi.
- Adanya perubahan cara pengelolaan tenaga kerja dengan tujuan untuk mendorong peningkatan kinerja (*Employee Involvement*)

Dari uraian di atas diketahui Rektor Dr. Friez R. Tambunan menerapkan *Management by Objective* (MBO) di mana pimpinan dan karyawan bekerja sama untuk menetapkan tujuan spesifik, adanya pengukuran kemajuan dan pemberian umpan balik.

2. Rektor Prof. Sihol Situngkir (Tahun 2020 - 2022) menerapkan sistem *Performance Measurement Questionnaire* (PMQ) yang terdiri dari dua bagian utama yaitu:

- mengevaluasi perbaikan di area tertentu dan peningkatan kinerja saat ini yang sudah digunakan dalam perusahaan.
- mengevaluasi perbaikan penting yang bersifat jangka panjang.

Eksekusi PQM menggunakan sebuah kuesioner sehingga penilaiannya bersifat subyektif karena responden diminta untuk menyatakan tingkatan yang dianggap penting untuk masing-masing faktor kinerja dan tingkat penekanan yang diberikan oleh perusahaan. PQM ini menyerupai *Behaviorally Anchored Rating Scales* (BARS) yang menghubungkan

penilaian kinerja dengan perilaku tertentu yang dianggap penting dalam pekerjaan. Akibatnya tidak dapat dianggap sebagai sebuah sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi dan komprehensif karena tidak mempertimbangkan perbaikan (improvement) yang berkelanjutan.

3. Rektor Prof. Dr. Maidin Gultom, SH, M.Hum (Tahun 2022 - sekarang) menerapkan sistem Balanced Scorecard (BSC) yang mengukur kinerja organisasi dari 2 (dua) aspek yaitu:
  - a. Kepuasan pelanggan. Pada bulan Januari 2024, Fakultas Ekonomi Bisnis Program Studi Manajemen Strata 1 Unika Santo Thomas Medan telah menerapkan ISO 21001:2018 yang memberikan manfaat secara bisnis yaitu:
    - Meningkatkan daya saing karena mengadopsi praktik terbaik dari industri pendidikan yang diakui secara internasional.
    - Meningkatkan kepercayaan publik karena standar mutu pendidikan diakui secara internasional
  - b. Efisiensi operasional dengan melakukan 2 (dua) hal yaitu:
    - Benchmarking ke Unika Atma Jaya Yogyakarta (UAJ) dan Unika Parahyangan Bandung (UNPAR) dengan tujuan: perubahan budaya dan perbaikan kinerja.
    - Harapan kinerja dinyatakan dalam target perbaikan berkelanjutan seperti: adanya Sistem Penjamin Mutu Internal (SPMI) di seluruh unit kerja yang dicanangkan secara resmi pada tahun 2015.

**Tabel 2. Implikasi Manajemen Kinerja di Unika Santo Thomas Medan**

REKTOR	IMPLIKASI MANAJEMEN KINERJA
Dr. Friez R. Tambunan (Tahun 2016 – 2019)	<i>Performance for World Class Manufacturing (PWCM):</i> - Total Quality Management - <i>Employee Involvement</i>
Prof. Sihol Situngkir (Tahun 2020 – 2022)	Performance Measurement Questionnaire (PMQ)
Prof. Dr. Maidin Gultom, SH, M.Hum (Tahun 2022 - sekarang)	Balanced Scorecard (BSC): - Kepuasan pelanggan - Efisiensi operasional

*\*Sumber: Data Diolah*

Manajemen kinerja merupakan suatu upaya untuk meningkatkan kemampuan karyawan agar bisa mencapai kinerja yang optimal. Manajemen kinerja berfungsi untuk meningkatkan produktivitas, efektivitas dan efisiensi kinerja berdasarkan standar operasional prosedur yang berlaku agar mencapai hasil yang optimal. Proses penerapan manajemen kinerja di Unika Santo Thomas Medan belum berhasil, hal ini dapat dilihat dari:

- Belum adanya indikator kinerja secara kuantitatif serta jelas waktu untuk mencapainya.
- Ukuran kinerja yang dituangkan dalam bentuk kesepakatan antara atasan dan bawahan (kontrak kerja) belum diterapkan sepenuhnya.
- Masih kaburnya proses siklus manajemen kinerja yang berkaitan dengan perencanaan kinerja, pelaksanaan kinerja dan evaluasi kinerja
- Reward hanya untuk dosen yang menulis buku atau jurnal, scopus dan sinta. Sementara punishment belum dijalankan secara objective.
- Mekanisme performance appraisal atas penilaian kinerja belum objektif karena belum melibatkan beberapa pihak. Diharapkan dimasa mendatang digunakan penilaian 360 derajat dimana penilaian kinerja dilakukan oleh atasan, rekan kerja, pengguna jasa serta bawahan.

- Terlalu menitikberatkan pada survei pelanggan, dimana setiap akhir semester dibagikan angket ke mahasiswa untuk mengetahui bagaimana proses belajar mengajar berlangsung selama semester tersebut.
- Para eksekutif terlalu fokus pada ukuran yang berkaitan dengan kinerja perusahaan seperti : laporan kinerja perusahaan, kepuasan pelanggan dan moral karyawan
- Terlalu menitikberatkan pada proses bukan hasil.

Proses penerapan manajemen kinerja kurang berhasil karena Unika Santo Thomas Medan memiliki 4 (empat) keterbatasan yaitu:

1. Kurangnya pemahaman pimpinan secara mendalam dan komprehensif tentang sistem manajemen kinerja. Hal ini terlihat dari kurangnya feedback yang diberikan pimpinan fakultas/prodi/bagian kepada karyawan yang kinerjanya kurang baik.
2. Belum memadainya sarana dan prasarana untuk melaksanakan sistem manajemen kinerja karena sampai saat ini belum ada *Key Performance Indicator (KPI)*, standar kerja, dan aktivitas *SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-oriented)*.
3. Kurangnya pelatihan untuk meningkatkan kompetensi.
4. Masih lemahnya fungsi *control* atau *monitoring* dari pihak terkait (Rektorat/Dekanat/Ketua Prodi) terhadap pelaksanaan sistem manajemen kinerja. *Monitoring* sangat penting dilakukan untuk memastikan tugas harian telah sesuai dengan arah sasaran dan tujuan organisasi secara umum.

Manajemen kinerja mempunyai peranan penting untuk mencapai tujuan organisasi, namun pelaksanaannya tidak mudah. Sebagian organisasi sukses menjalankannya dan tidak sedikit yang mengalami kegagalan. Berbagai Perguruan Tinggi harus terus menerus menelaah ulang model bisnisnya untuk mengidentifikasi tren-tren baru dan kebutuhan populasi mahasiswa baru yang selalu berubah (Avilés-Sacoto et al., 2014). Model *Balanced Scorecard* kurang cocok untuk lembaga yang berorientasi sosial (non-profit) karena juga mengukur aspek finansial yang berorientasi pada peningkatan nilai pemegang saham. Dalam konteks perguruan tinggi swasta termasuk Unika Santo Thomas Medan, Yayasan selaku pihak penyelenggara juga menjadi *stakeholder* yang penting. Keberadaan Yayasan memiliki perbedaan dengan para pemegang saham pada perusahaan berorientasi profit, karena yayasan didirikan murni untuk kepentingan sosial. Beragam dan kompleksnya karakteristik *stakeholders* dari perguruan tinggi membuat *Performance Prism* menjadi alternatif yang tepat untuk diimplementasi oleh institusi pendidikan tinggi. Hal ini sejalan dengan pendapat O'Boyle dan Hassan (2013) yang menyatakan bahwa *Performance Prism* dirancang terutama untuk membantu organisasi mengatasi hubungan yang kompleks dengan para pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang sangat beragam. Hal ini semakin menunjukkan bahwa *Performance Prism*-lah yang lebih tepat diadopsi sebagai sistem pengukuran kinerja institusi pendidikan tinggi swasta yang sejatinya berorientasi non-profit.

## KESIMPULAN

Sejak tahun 2016 di masa kepemimpinan Rektor Dr. Friez R. Tambunan, Unika Santo Thomas Medan telah menerapkan sistem manajemen kinerja baru dengan model kinerja dari Armstrong & Baron karena ada siklus pembaharuan diri (The self renewing cycle). Pada masa Prof Sihol Situngkir (2020 – 2022) diterapkan model Deming dan memanfaatkan aplikasi perangkat lunak khusus (Software based model). Rektor Prof. Dr. Maidin Gultom, SH,M.Hum menggunakan model Torrington dan Hall yang disebut dengan model High growth based model. Hal ini terlihat dari adanya rencana kinerja, monitoring dari LPM dan LPSI, evaluasi secara berkala dan penghargaan pada akhir tahun dan sepanjang tahun.

Manajemen kinerja harus diimplementasikan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas karyawan. Rektor Dr. Frietz R. Tambunan menerapkan sistem Performance for World Class Manufacturing (PWCMM) dengan pendekatan baru terhadap kualitas (TQM) dan Employee Involvement). Prof Sihol Situngkir menerapkan Performance Measurement Questionnaire (PMQ) yang menyerupai Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS). Rektor Prof. Dr. Maidin Gultom, SH,M.Hum menerapkan Balanced Scorecard (BSC) yang mengukur kinerja organisasi pada aspek kepuasan pelanggan dan efisiensi operasional.

## DAFTAR PUSTAKA

- ACCA. 2012. *The Performance Prism*. London. ACCA Global.
- Armstrong, Michael. 2000. *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*. London. Kogan Page Limited.
- Bacal, Robert. 2005. *Performance Management*. (Alih Bahasa: Surya Dharma). Jakarta Gramedia Pustaka Utama.
- Cascio, W.F. 2006. *Managing Human Resources. Productivity, Quality of Work Life, Profit* New York. McGraw Hill International.
- Dharma. 2005. *Manajemen Kinerja. Falsafah Teori dan Penerapannya*. Jakarta. Pustaka Pelajar.
- Dessler, Gary. 2005. *Human Resource Management*. 10th Edition. Florida. Pearson Prentice Hall, Inc.
- Fahmi, Irham. 2010. *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Kaswan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia; Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono. 2003. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Kelima. Bandung. Alfabeta.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi
- Wibowo. 2010. *Manajemen Kinerja*. Depok. PT Raja Grafindo Persada.
- Avilés-Sacoto, S. V., Cook, W. D., Güemes-Castorena, D., 2014, Competitiveness among Higher Education Institutions: A Two-Stage Cobb-Douglas Model for Efficiency Measurement of School of Business, *JCC: The Business and Economics Research Journal*, Vol. 7, Issue 1.
- Bititci, S. Umit. 2002. *Integrated Performance Measurement System: An Audit Approach Part 2: The Audit Process, CONTROL*.
- Divandri, A and Yousefi, H. 2011. *Balanced Scorecard: A Tool for Measuring Competitive Advantage of Ports with Focus on Container Terminals*. International Journal of Trade, Economics and Finance.
- Felice, F. D., Petrillo, A, & Monfreda, S. 2012. *Improving Operations Performance with World Class Manufacturing Technique: A Case in Automotive Industry*, (Online). (<http://www.intechopen.com/books/operations-management/improving-operations-performance-with-world-class-manufacturing-technique-a-case-in-automotive-indus#article-front>).
- IŞIK, Zeynep. 2009. *A Conceptual Performance Measurement Framework For Construction Industry*. Ankara. Middle East Technical University.
- Neely, A, Adams, C dan Crowe, P. 2001. *The Performance Prism in Practice. Published in Measuring Business Excellence*. Volume 5. Published by Emerald Performance Management.
- [https://www.academia.edu/5242124/tujuh\\_kerangka\\_sistem\\_manajemen\\_kinerja/](https://www.academia.edu/5242124/tujuh_kerangka_sistem_manajemen_kinerja/) diakses Rabu, 10 April 2024.
- [https://workleap-com./blog/performance-management-model/Diakses\\_Senin\\_17\\_Juni\\_2024](https://workleap-com./blog/performance-management-model/Diakses_Senin_17_Juni_2024)

---

<https://www.kompas.id/baca/opini/2024/06/17/tantangan-mengelola-pts>). Diakses Senin 17 Juni 2024

<https://clearpointstrategy.com/blog/types-of-performance-management-systems> diakses Senin 17 Juni 2024.