

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan terhadap jawaban 13 orang dosen penilai dan sikap 30 orang dosen ternilai terhadap sistem penilaian kinerja di Universitas X, maka penulis dapat membuat kesimpulan sebagai berikut :

- 1) Penilaian kinerja karyawan di Universitas X dibedakan atas penilaian terhadap dosen dan tenaga penunjang, dimana format penilaiannya hampir sama. Penilaian tersebut dinamakan penilaian konduite yang digunakan sejak tahun 1984 dan belum pernah mengalami perubahan apapun sampai sekarang.
- 2) Visi, misi dan strategi universitas belum dijabarkan di dalam sistem penilaian kinerja. Perencanaan, pemantauan dan evaluasi kinerja dalam sistem penilaian kinerja belum terintegrasi dengan baik. Perencanaan kinerja belum dilaksanakan secara seragam dan belum tentu dilakukan di semua fakultas, pemantauan kinerja dan evaluasi kinerja masih lemah.
- 3) Penilaian kinerja internal dosen belum mencerminkan Tridharma Perguruan Tinggi secara eksplisit, sehingga kinerja dosen belum sepenuhnya dikaitkan dengan prestasi akademik. Akibatnya data akademik yang ada tidak dimanfaatkan, atau data yang dibutuhkan untuk menilai kinerja dosen belum tersedia.
- 4) Tujuan dan pemanfaatan penilaian konduite adalah untuk pemberian *rewards*. Evaluasi kinerja yang ada hanya berupa penguatan kinerja dalam rangka pengambilan keputusan manajerial untuk pemberian *rewards*.
- 5) Sistem penilaian kinerja sebagian besar disikapi negatif oleh penilai dan ternilai.
 - a) Menurut penilai, komponen yang dianggap sudah cukup baik adalah periode penilaian kinerja. Selain itu sebagian besar penilai sudah merasa memberikan umpan balik kinerja kepada dosen sesuai dengan persepsinya masing-masing.

Komponen yang paling buruk terutama adalah penilaian konduite sulit dipahami, belum diperbaharui, aspek yang dinilai kurang lengkap, standar kurang relevan, membingungkan dan menyulitkan penilaian sehingga penilai banyak mengandalkan pada perkiraan. Selain itu komponen yang dinilai buruk adalah tujuan praktek kerja belum sesuai, belum ada *job description* dan *job performance standard* yang memadai, penilai kurang mampu dan memahami cara memantau dan menilai kinerja dosen sehingga kecenderungan subyektifitas masih tinggi, sosialisasi peraturan kinerja terbaru belum ada, masih banyak faktor-faktor internal dan eksternal yang menghambat kinerja, serta *rewards* dan *punishment* belum berdasarkan prestasi akademik.

- b) Tanggapan ternilai terhadap proses dan umpan balik dari sistem penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

Variabel proses sistem penilaian kinerja yang paling disikapi buruk oleh ternilai ada di skala 1 sebesar 80 %, yaitu untuk penilaian kinerja yang belum bertujuan untuk meningkatkan kinerja. Variabel proses ini tidak ada yang disikapi cukup, baik, apalagi sangat baik. Variabel umpan balik yang paling disikapi buruk oleh ternilai ada di skala 1 sebesar 93 %, yaitu jarak pemberian umpan balik kinerja dengan waktu penilaian kinerja adalah sangat lama atau bahkan tidak ada pemberian umpan balik penilaian kinerja dari atasan langsung kepada dosen. Variabel umpan balik yang paling disikapi baik ada di skala 4 sebesar 35 %, yaitu untuk pengembangan kinerja dosen.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan terhadap jawaban 13 orang dosen penilai dan sikap 30 orang dosen ternilai terhadap sistem penilaian kinerja di Universitas X, maka penulis ingin memberikan saran sebagai berikut :

1. Sebaiknya Universitas X menggunakan hasil penelitian ini sebagai informasi awal untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai sistem penilaian kinerja dosen tetap sebagai karyawan di Universitas X. Penelitian selanjutnya mengambil sampel

probabilistik agar hasilnya bisa digeneralisir dan dijadikan informasi bagi pengambilan keputusan perbaikan.

2. Sebaiknya Universitas X merombak, memperbaiki dan membenahi sistem penilaian kinerja agar lebih terintegrasi. Penilaian kinerja tidak hanya dilakukan untuk keperluan administratif saja, melainkan juga diperluas menjadi manajemen kinerja untuk mendukung visi, misi dan strategi universitas dan mengembangkan kinerja dosen. Manajemen kinerja dijabarkan dari *strategic goals* universitas, lalu dijabarkan lagi ke penilaian kinerja level individu.
3. Sebaiknya universitas membedakan aspek yang dinilai untuk kelompok dosen biasa dengan tenaga penunjang, dosen dalam kapasitasnya sebagai pejabat struktural, maupun dosen yang sedang studi lanjut. Aspek yang dinilai untuk dosen biasa perlu dihubungkan dengan kegiatan Tridharma Perguruan Tinggi secara eksplisit.
4. Mempertimbangkan rancangan pedoman penilaian kinerja internal :
 - a. Berdasarkan pedoman umum dalam Sistem Penjaminan Mutu (SPM)
 - b. Mensosialisasikan dan menerapkan Undang-Undang dan peraturan yang terkait dengan kinerja dosen. Misalnya : bobot 2 sks untuk penelitian dan 1 sks untuk kepanitiaan. Rencana penelitian dan kepanitiaan sebaiknya dimasukkan di awal semester sehingga tercakup dalam SK dekan.
 - c. Mempertimbangkan Formulir Rencana Kerja (FRK) dari FT dan Formulir Rencana Kerja Dan Realisasi Kerja dari Kopertis.
 - d. Sebaiknya menambah jumlah penilai (penilaian 360 °) agar lebih sinkron dengan SPM universitas dan sertifikasi dosen. Dosen dapat lebih mudah merencanakan, mengatur, mengukur dan mendapatkan umpan balik yang mendukung pengurusan kenaikan golongan dan jabatan fungsionalnya. Setelah semua penilaian masuk, baru disetujui dan ditandatangani Dekan. Supaya lebih praktis, maka penilaian 360 ° ini sebaiknya didukung dengan teknologi komputer secara *on-line* dan digunakan secara kontinyu, serta memberikan pelatihan kepada staf Tata Usaha (TU) untuk pengoperasiannya.
 - e. Sebaiknya penilaian kinerja dikaitkan dengan kegiatan Tridharma Perguruan Tinggi. Misalnya mempertimbangkan dan mengkombinasikan usulan

penilaian 360 ° dari tim dosen (Lampiran 9) untuk meningkatkan *interrater reliability*.

Pendekatan dalam mengukur kinerja melalui 6 formulir :

1. Rencana Kerja : mempertimbangkan disain formulir rencana kerja dari FT dengan formulir rencana dan realisasi kerja dari Kopertis: Menggunakan kombinasi *Behavioral approach* dan *Results approach (Management By Objective)*
2. Penilaian sejawat dari sertifikasi : Menggunakan kombinasi *Attribute approach* dan *Behavioral Observation Scales*.
3. Penilaian atasan dari sertifikasi: Menggunakan kombinasi *Attribute approach* dan *Behavioral Observation Scales*.
4. Penilaian mahasiswa kelas tiap semester : Menggunakan pendekatan *Behavioral Observation Scales*.
5. Penilaian terhadap diri sendiri : mempertimbangkan disain penilaian persepsional dosen dan deskripsi diri dari sertifikasi : Menggunakan kombinasi *Attribute approach* dan *Behavioral approach*
6. Penilaian tenaga penunjang dari usulan penilaian 360 ° dari tim dosen: Menggunakan pendekatan *Behavioral Observation Scales*.

Pedoman penilaian 360° dari tim dosen sudah memasukkan tugas, wewenang dan standar kinerja dosen yang perlu dilengkapi dan diperbaharui dengan peraturan terbaru dari DITJEN DIKTI maupun dari internal. Misalnya :

1. Mempertimbangkan pembobotan indikator produktivitas berdasarkan komponen kegiatan yang dibuat oleh DITJEN DIKTI (Lampiran 8).
2. Penambahan pedoman internal tambahan untuk evaluasi FRK. Misalnya :
Jika target tercapai > 80% = baik
Jika 60% < kinerja < 80 % = sedang
Jika < 60 % = buruk
3. Mewajibkan dosen melakukan penelitian minimal setahun sekali dan maksimal setahun 3 kali serta hasil penelitiannya harus dipublikasikan secara nasional atau internasional. Untuk meningkatkan kualitas penilaian terhadap tulisan karya ilmiah dapat melibatkan penelaah dari

Penelitian :

- Menerbitkan buku skala nasional : skor = 2
- Menerbitkan buku skala internasional : skor = 3
- *Call for paper* nasional : skor = 2
- *Call for paper* internasional : skor = 3

Pengabdian masyarakat :

- Tidak ada skor = 0
- Intern skor = 1 per seminar
- Nasional skor = 2 per seminar
- Internasional skor = 3 per seminar

11. Kualitas di luar Tridharma :

- Inisiatif
- *Team work*
- Kepemimpinan
- Kreatifitas
- Inovasi
- Dedikasi dinilai tetapi perlu didefinisikan dengan jelas agar menghindari subyektifitas.
- Hubungan kerjasama dan kepribadian diperlukan karena merupakan bagian dari perilaku. Tetapi perlu dijabarkan lagi dan didefinisikan dengan jelas.

12. Kelengkapan kehadiran dan ketaatan dosen pada jam kantor dapat terukur dari absensi tetapi dibedakan dengan jam kerja staf penunjang karena kegiatan Tridharma Perguruan Tinggi tidak seluruhnya dapat diselesaikan di kampus. Kehadiran perlu tetapi sewajarnya selama bisa berinteraksi dengan kolega, dan ada fleksibilitas waktu dengan tetap menunjukkan prestasi kerja. Misalnya penelitian di luar kampus, pelatihan, seminar, presentasi nasional dan internasional.

13. Mempertimbangkan penilaian tahun sebelumnya sebagai pembanding.

14. Kinerja Tridharma PT dosen yang sedang menjabat juga perlu dinilai oleh pimpinan di fakultasnya.

5. Atasan langsung dosen perlu dilatih cara menilai yang benar agar lebih paham dan mampu menilai dosen. Misalnya :
 - Memahami pekerjaan dosen, melakukan *couching*, *counselling*, wawancara saat pemantauan kinerja maupun saat pemberian umpan balik kinerja
 - Menilai secara profesional berdasarkan data dan fakta yang ada agar obyektif.
6. Pemanfaatan penilaian kinerja sebaiknya diperluas. Misalnya untuk :
 - Penentuan pelatihan dan pengembangan yang perlu diikuti.
 - Penentuan studi lanjut dosen
 - Keputusan penempatan dosen (promosi, mutasi, demosi)
 - Memastikan pemerataan kesempatan bagi yang berprestasi/tidak ada diskriminasi, misalnya studi lanjut dosen, seminar, dan lain-lain.
7. Mengembangkan peran dari Biro Kepegawaian Universitas X menjadi *strategic partner*. Biro terdiri dari orang yang kompeten di bidang SDM untuk pengembangan dosen sehingga bisa memberikan usulan yang berguna bagi pimpinan universitas.
8. Saran untuk faktor eksternal yang menghambat kinerja :
 - Sebaiknya beban kerja dosen selama 36 jam per minggu dibuat perhitungan yang proporsional untuk kegiatan pengajaran, penelitian, pengabdian masyarakat, dan kegiatan penunjang lainnya. Untuk tugas kepanitiaan dosen dapat melibatkan dan memberdayakan mahasiswa/himpunan bertugas sebagai *Event Organizer* dibantu dengan TU, sehingga mahasiswa juga dilatih berorganisasi.
 - Menumbuhkan semangat saling menghargai dan kolegialitas, bukan hanya senioritas. Misalnya menghargai ide-ide konstruktif dari dosen junior, menghargai output yang dihasilkan oleh dosen junior (diktat, modul, buku, dan lain-lain), menghargai inisiatif dan memberikan kesempatan dosen muda untuk melakukan penelitian.
 - Memunculkan dan membiasakan budaya saling memuji dan saling mempercayai.
9. Pelatihan dan pengembangan dosen :
 - Sebaiknya dikaitkan dengan penilaian kinerja
 - Perlu ada biro khusus yang menangani pelatihan dan pengembangan dosen dan proses belajar mengajar yang terencana .
 - Didukung sarana dan prasarana teknologi informasi yang memadai.

10. Untuk penguatan kinerja, sebaiknya dirumuskan kembali pengelolaan *rewards* dan *punishment* yang lebih baik yang menyentuh keperluan akademik. Misalnya :

- Gaji dosen dikaitkan dengan kinerja akademik, golongan, dan tunjangan jabatan fungsional.
- Perlu ada honor/insentif untuk dosen yang menulis di koran.
- Sebaiknya menyesuaikan tarif mengajar dosen luar biasa agar lebih layak dalam rangka menggantikan dosen tetap melakukan studi lanjut maupun penelitian atau pengabdian masyarakat.
- *Gain sharing* untuk meningkatkan sinergi kerja tim.
- Adanya sanksi jika terdapat nilai yang kurang pada skala penilaian kinerja, seperti dipertimbangkan apakah masih patut mengajar lagi.
- Mengaitkan antara penelitian, pengabdian masyarakat, jumlah mengajar, ketepatan waktu mengajar, evaluasi dari mahasiswa, dll, dengan *rewards* dan *punishment*.
- Mendukung dan menghargai prestasi dosen yang bisa membawa harum nama Universitas X misalnya dengan mengadakan even ilmiah, publikasi ilmiah, dll.
- Mengenakan sanksi bagi profesor tidak pernah menjalankan poin B dan poin C dalam Tridharma PT.

Model sistem penilaian kinerja yang diusulkan penulis adalah mengaitkan antara penilaian internal dan eksternal dari DITJEN DIKTI sebagai berikut :

Gambar 5.1.

Model Usulan Sistem Penilaian Kinerja

