

**ANALISIS SISTEM PENILAIAN KINERJA
DOSEN TETAP DI UNIVERSITAS X**

TESIS



RR.IDA NURAI DA
2007811023

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
2010

**ANALISIS SISTEM PENILAIAN KINERJA
DOSEN TETAP DI UNIVERSITAS X**

RR.IDA NURAI DA
2007811023

PERSETUJUAN TESIS

Pembimbing merangkap penguji,

(Dra. Banowati Talim, MSi)

Penguji,

Penguji,

(Dr. Hasan Mustafa, MS)

(Dra. Triyana Iskandarsyah, MSi)

ABSTRAK

Penulis melakukan penelitian di Universitas X mulai bulan Agustus 2009 sampai dengan bulan Oktober 2009. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis sistem penilaian kinerja dosen tetap sebagai karyawan Universitas X, dilihat dari sudut pandang penilai dan ternilai, sebagai informasi awal untuk penelitian lebih lanjut di Universitas X.

Dosen adalah pendidik di perguruan tinggi yang merupakan kunci utama suatu universitas yang mengirimkan dan memberikan jasa pendidikan bagi mahasiswanya. Penilaian kinerja dosen penting bagi universitas untuk bisa memastikan apakah hasil kinerja dosen sudah memenuhi syarat minimal yang diharapkan dan dosen mendapatkan umpan balik mengenai kinerjanya.

Jenis penelitian ini adalah penelitian survei yang bersifat deskriptif. Teknik pengumpulan data primer dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada dosen yang dinilai dan mewawancarai penilai kinerja dosen. Analisis terhadap hasil wawancara dan kuesioner dilakukan secara terpisah. Data sekunder diambil dari dokumen internal dan peraturan pemerintah yang terkait untuk dianalisis agar menghasilkan informasi yang lebih berguna.

Sistem penilaian kinerja dosen tetap Universitas X sudah cukup lama digunakan dan belum pernah mengalami perubahan. Sistem penilaian kinerja tersebut masih kurang dari cukup karena belum sepenuhnya selaras dan mendukung visi, misi dan strategi, belum mengukur secara optimal apa yang seharusnya diukur, belum sepenuhnya menilai kinerja secara konsisten dan akurat, serta tidak selalu bisa diterima dan dimengerti oleh yang menilai, terutama oleh yang dinilai. Sistem penilaian ini sebagian besar masih disikapi negatif baik oleh penilai maupun ternilai. Menurut penilai, aspek yang dianggap buruk terutama adalah belum adanya standar kinerja internal yang bisa mengukur kinerja dosen dengan baik. Aspek yang dianggap cukup baik adalah periode penilaian kinerja dan umpan balik penilaian kinerja dari atasan langsung kepada dosen. Sedangkan menurut ternilai, aspek yang disikapi paling buruk adalah jarak waktu pemberian umpan balik kinerja dari atasan masih sangat lambat, yaitu sebanyak 93 %. Satu-satunya aspek yang disikapi baik hanyalah pengembangan dosen cukup baik untuk meningkatkan kinerja, yaitu sebanyak 35 %, walaupun belum dirasakan merata di semua fakultas.

Sistem penilaian kinerja dosen tetap di Universitas X membutuhkan pembenahan dan perbaikan total agar dapat terintegrasi dan meningkatkan kinerja. Antara lain dengan membuat deskripsi kerja, dan membuat pedoman penilaian kinerja internal formal yang mengacu pada peraturan pemerintah, yang dilengkapi dengan standar yang jelas untuk setiap aspek hasil, aspek proses dan perilaku kerja. Untuk meningkatkan obyektivitas penilaian, beberapa pemangku kepentingan kinerja dosen perlu dilibatkan dalam penilaian kinerja sehingga sinkron ke Sistem Penjaminan Mutu universitas dan peraturan sertifikasi dosen. Para penilai perlu dilatih untuk menilai dan memberi umpan balik yang benar. Universitas perlu memberikan dukungan yang lebih banyak terhadap produktivitas kerja dosen. Hasil penilaian kinerja perlu dikaitkan dengan *training need assessment*. Pemberian umpan balik kinerja perlu disertai dengan bimbingan, konsultasi dan wawancara. Pemanfaatan umpan balik penilaian kinerja perlu diperluas selain untuk Kenaikan Gaji Berkala dan Uang Kesetiaan Kerja, juga untuk perencanaan karir dosen, keputusan penempatan, pelatihan, pengembangan, studi lanjut, dan lain-lain. Penguatan kinerja perlu diberikan berupa penghargaan berdasarkan prestasi yang bisa digabungkan dengan azas senioritas, sehingga dosen dapat lebih produktif dan loyal.

ABSTRACT

The writer did the research at X University from August 2009 until October 2009. The purpose of this research was to know and analyse the lecturers' performance appraisal system as employees at X University, from the rater and the ratees' perspective, as preliminary information for further research at X University.

A lecturer is an educator at a university as the key subject who transfers and delivers education services to university students. Lecturer performance is important to the university in order to make sure that their performance meets the minimum requirements and the lecturers get performance feedback so they may improve their teaching methods.

The research method used involved surveys using descriptive criteria. The primary data was collected by the writer through judgement sampling by distributing questionnaires to lecturers and interviewing raters. The questionnaire and interview results were analyzed separately. The secondary data was collected through related internal documents and government regulations.

The performance appraisal system of the fixed lecturer at X University has been used for a long time and never been updated until now. The performance appraisal system is inadequate because they have yet to support and make congruent their vision, mission, and strategy, measure the relevant performances completely, appraise performances consistently and accurately, and aren't always accepted and understood by the raters, especially the ratees. Generally, this system has gotten negative from the raters and the ratees. Raters have said that the worst aspect of the performance appraisal system is that the university doesn't have an internal job performance standard to measure lecturer performance well. The good aspects are the period of performance appraisal and the feedback from raters to ratees. According to the ratees, the worst aspect is the very slow feedback from the raters to the ratees, with 93 % of those questioned agreeing. The only good aspect is that lecturer development which could increase the performance, with 35% of those questioned agreeing. However, this has yet to be applied equally in all faculties.

The lecturer's performance appraisal system at X University should be corrected in order to integrate and achieve performance improvement by designing internal job descriptions, developing the internal job performance standard according to government regulation, which could be achieved by making a clear standard for every aspect of outcomes, processes and behaviours. To increase appraisal objectivity, the stakeholders in lecturer performance should be involved in making it synchronized with the Quality Guarantee System and lecturer certification rules. The raters should be trained how to assess and give feedback correctly. The university should give more support to lecturer productivity performance. The performance outcome should be related to lecturer training needs assessment. Performance feedback should be given with coaching, counselling and interviews. The benefit of performance appraisal feedback should be developed beside Periodically Salary Increase and Loyalty Working Money but also have an impact on career planning, placement decision-making, training, development, postgraduate study etc. Performance reinforcement needs to be applied based on performance and seniority in order to improve and appreciate lecturers' productivity and loyalty.

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak	
Kata Pengantar.....	i
Daftar Isi.....	iii
Daftar Gambar.....	ix
Daftar Tabel.....	x
Daftar Lampiran.....	xi
Bab 1. Pendahuluan.....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.1.1. Persamaan dan Perbedaan Perusahaan Pada Umumnya dengan Universitas Di Indonesia	2
1.1.2. Universitas sebagai Badan Hukum Pendidikan yang berorientasi Nirlaba (UU BHP).....	6
1.2. Identifikasi Masalah.....	10
1.3. Tujuan Penelitian.....	12
1.4. Kegunaan Penelitian.....	13
1.5. Kerangka Pemikiran.....	13
1.6. Obyek Dan Jadwal Penelitian.....	15
Bab 2. Tinjauan Pustaka.....	16
2.1. Dosen.....	16
2.1.1. Pendahuluan.....	16
2.1.2. Prinsip Profesionalitas Dosen.....	17
2.1.3. Kualifikasi, Kompetensi, Sertifikasi, Dan Jabatan Akademik	

Dosen.....	18
2.1.4. Jenis-Jenis Kompetensi.....	20
2.1.5. Hak Dan Kewajiban Dosen.....	25
2.1.6. Pengangkatan, Penempatan, Pemindahan Dan Pemberhentian Dosen.....	26
2.1.7. Pembinaan Dan Pengembangan Dosen.....	27
2.1.8. Penghargaan Dosen.....	28
2.1.9. Perlindungan Dosen.....	29
2.1.10. Sanksi Dosen.....	29
2.2. Manajemen Kinerja.....	29
2.2.1. Model Dan Siklus Manajemen Kinerja.....	30
2.3. Pendapat Para Ahli Mengenai Kompetensi.....	34
2.4. Pengukuran/Penilaian Kinerja.....	35
2.4.1. Pemanfaatan Pengukuran Kinerja.....	35
2.4.2. Kriteria Pengukuran Kinerja.....	37
2.4.3. Elemen Kunci Dari Sistem Penilaian Kinerja.....	39
2.4.4. Pendekatan-Pendekatan Untuk Mengukur Kinerja.....	40
2.4.5. Sumber Informasi Pengukuran Kinerja.....	46
2.4.6. Kesalahan Penilai Dalam Pengukuran Kinerja.....	48
2.4.7. <i>360-Degree Feedback-Methodology</i>	49
2.4.8. Mengurangi Kesalahan Penilai.....	51
2.4.9. Sumber Masalah Pengukuran Kinerja.....	52
2.5. Umpan Balik Kinerja.....	53

Bab 3. Metode Dan Obyek Penelitian.....	55
3.1. Metode Penelitian.....	55
3.1.1. Tipe Penelitian.....	55
3.1.2. Metode Pengumpulan Data.....	55
3.1.3. Model Penelitian.....	58
3.1.4. Operasionalisasi Variabel.....	58
3.1.5. Identifikasi Variabel.....	60
3.1.6. Teknik Analisis Data.....	62
3.1.7. Penelitian Pendahuluan.....	65
3.1.8. Populasi Dan Sampel Penelitian.....	65
3.1.9. Tahapan Penelitian.....	67
3.2. Obyek Penelitian.....	68
3.2.1. Sejarah Berdirinya.....	68
3.2.2. Visi Dan Misi.....	68
3.2.3. Tujuan Umum, Sasaran Dan Strategi.....	69
3.2.4. Fakultas-Fakultas.....	73
Bab 4. Pembahasan.....	75
4.1. Pendahuluan.....	75
4.2. Profil Responden.....	75
4.2.1. Jenis Kelamin.....	75
4.2.2. Lama Bekerja.....	76
4.2.3. Jabatan Struktural.....	77
4.2.4. Jabatan Akademik.....	78

4.3. Sistem Penilaian Kinerja Internal Di Universitas X.....	79
4.3.1. Tujuan Dan Pemanfaatan Penilaian Kinerja Internal Dosen Tetap Di Universitas X.....	80
4.3.2. Aspek Penilaian Kinerja Dosen Beserta Pembobotannya.....	94
4.3.3. Formulir Yang Digunakan Dalam Penilaian Kinerja.....	104
4.3.4. Pemantauan Kinerja.....	106
4.3.5. Penilai Kinerja Dosen.....	108
4.3.6. Periode Penilaian Kinerja.....	110
4.3.7. Metode Penilaian Kinerja.....	110
4.3.8. Prosedur Administrasi Penilaian Kinerja Dan Sosialisasi Peraturan Kinerja.....	111
4.3.9. Faktor-Faktor Yang Menghambat Kinerja.....	112
4.3.10. Umpan Balik Penilaian Kinerja.....	116
4.3.11. Penguatan Kinerja.....	121
4.4. Analisis Terhadap Hasil Kuesioner.....	125
4.4.1. Uji Reliabilitas dan Validitas Instrumen.....	125
4.4.1.1. Reliabilitas Instrumen Proses dan Umpan Balik.....	125
4.4.1.2. Validitas Instrumen Proses dan Umpan Balik.....	126
4.4.2. Deskripsi Variabel.....	129
4.4.3. Sikap Dosen Ternilai Terhadap Proses Dan Umpan Balik Penilaian Kinerja.....	131
4.4.4. Proses Dalam Sistem Penilaian Kinerja.....	137

4.4.4.1.	Prosedur Administrasi Penilaian Kinerja.....	137
4.4.4.2.	Sosialisasi Peraturan Kinerja Dosen.....	137
4.4.4.3.	Sistem Penilaian Kinerja.....	137
4.4.4.4.	Bimbingan Atasan.....	138
4.4.4.5.	Cara Meningkatkan Kinerja.....	138
4.4.4.6.	Kemampuan Dan Pemahaman Penilai Dalam Merangkum Dan Menilai Keseluruhan Kinerja.....	140
4.4.4.7.	Manfaat Dan Tujuan Penilaian Kinerja.....	140
4.4.4.8.	Instrumen Kantor Yang Digunakan Dalam Pemantauan Dan Penilaian Kinerja.....	141
4.4.4.9.	Aspek-Aspek Penilaian Kinerja.....	142
4.4.4.10.	Standar Penilaian Dosen.....	143
4.4.4.11.	Periode Penilaian Kinerja.....	144
4.4.4.12.	Penilai Atas Kinerja Dosen.....	144
4.4.5.	Umpan Balik Dalam Sistem Penilaian Kinerja.....	144
4.4.5.1.	Pemberian Umpan Balik Kinerja.....	145
4.4.5.2.	Implikasi Kinerja Pada Keputusan Kepegawaian.....	145
4.4.5.3.	Pemberian Umpan Balik Kinerja.....	146
4.4.5.4.	Pengembangan Versus Kinerja.....	146
4.4.5.5.	Pelatihan Versus Kinerja.....	147
4.4.5.6.	Pemahaman Para Penilai Tentang Mengapa, Bagaimana Dan Kapan Penghargaan Atas Kinerja	

	Baik dan Sanksi Atas Kinerja Buruk Diberikan, Serta Pengaruh <i>Rewards</i> Terhadap Kepuasan Dan Motivasi Kerja Dosen.....	148
4.5.	Model Sistem Penilaian Kinerja Di Universitas X.....	149
Bab 5.	Kesimpulan Dan Saran.....	155
5.1.	Kesimpulan.....	155
5.2.	Saran.....	156

Daftar Pustaka

Lampiran

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1. <i>The Human Resource Cycle</i>	5
Gambar 2.1. Konsep Sertifikasi.....	19
Gambar 2.2. <i>Performance Management : Planning, Improvement and Review</i>	31
Gambar 2.3. <i>Performance Management Cycles</i>	33
Gambar 2.4. <i>Key Elements of Performance Appraisal Systems</i>	39
Gambar 3.1. Model Penelitian.....	60
Gambar 4.1. Jenis Kelamin.....	75
Gambar 4.2. Lama Bekerja.....	76
Gambar 4.3. Dosen Yang Menduduki Jabatan Struktural.....	77
Gambar 4.4. Jabatan Akademik.....	78
Gambar 4.5. Model Kenaikan Jabatan Fungsional Dosen.....	150
Gambar 4.6. Model Penilaian Kinerja Internal Universitas X.....	151
Gambar 5.1. Model Usulan Penilaian kinerja Internal Universitas X.....	163

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1.	Jadwal Penelitian..... 14
Tabel 2.1.	<i>Spangenberg's Integrated Model of Performance</i> 32
Tabel 2.2.	<i>Categories of Perceived Fairness and Implications for Performance Management Systems</i> 38
Tabel 2.3.	<i>Example of Graphic Rating Scale</i> 42
Tabel 2.4.	<i>Example of Critical Incidents</i> 43
Tabel 2.5.	<i>Example of Behavioural Observation Scales (BOS)</i>43
Tabel 3.1.	Fakultas Dan Pejabat Yang Terkait..... 74
Tabel 4.1.	Jenis Kelamin..... 75
Tabel 4.2.	Lama Bekerja..... 76
Tabel 4.3.	Dosen Yang Menduduki Jabatan Struktural..... 77
Tabel 4.4.	Jabatan Akademik..... 78
Tabel 4.5.	Perbandingan Penilaian Konduite Untuk Dosen Dan Tenaga Penunjang 84
Tabel 4.6.	Penilaian Terhadap Dosen..... 85
Tabel 4.7.	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> 126
Tabel 4.8.	Validitas Instrumen Proses..... 127
Tabel 4.9.	Validitas Instrumen Umpan Balik..... 128
Tabel 4.10.	Deskripsi Variabel..... 129
Tabel 4.11.	Sikap Dosen Ternilai Terhadap Variabel Proses..... 132
Tabel 4.12.	Sikap Dosen Ternilai Terhadap Variabel Umpan Balik..... 135

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Pedoman Operasionalisasi Variabel Terhadap Wawancara Dan Kuesioner
- Lampiran 2 : Panduan Wawancara
- Lampiran 3 : Kuesioner
- Lampiran 4 : Lampiran Penilaian Konduite (TPT)
- Lampiran 5 : Sertifikasi Dosen
- Lampiran 6 : Formulir Rencana Kerja Di FT
- Lampiran 7 : Formulir Penilaian Kinerja Karyawan Struktural
- Lampiran 8 : Pembobotan Indikator Produktivitas Berdasarkan Komponen Kegiatan
- Lampiran 9 : Usulan Pedoman Penilaian 360 ° Dari Tim Dosen Tahun 2005
- Lampiran 10 : Formulir Rencana Dan Realisasi Kegiatan Dosen Dari Kopertis

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa karena hanya atas perkenanNya penulis dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul Analisis Sistem Penilaian Kinerja Dosen Tetap Sebagai Karyawan di Universitas X.

Pembuatan tesis ini tidak mudah dan mengalami berbagai tantangan. Dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada ibunda penulis, RA Anie Sumiani SH, CN, yang selalu membantu dan memotivasi penulis dalam suka dan duka. Juga kepada ayahanda penulis yang telah berpulang ke Rahmatullah, Kol. Purn. Drg. R. M. Sarwana Wiryadipura (alm), semoga mendapat tempat yang damai abadi di surga. Juga untuk anak penulis, Rr. Rizkia Nurulita, yang selalu menjadi pendorong dan penyemangat penulis untuk bertahan dan berjuang.

Penulis juga ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Paulus Pramono, PhD, selaku Wakil Rektor 1 Universitas X, yang telah memberi ijin kepada penulis untuk melakukan penelitian sistem penilaian kinerja di Universitas X,
2. Bapak Prof. Hamfri Djajadikerta, selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Katolik Parahyangan,
3. Ibu Dra. Banowati Talim, MSi, selaku dosen pembimbing, yang telah dengan sabar membimbing, mengarahkan, memberi nasihat, bantuan, saran, dan umpan balik yang amat sangat berarti bagi penulis dalam upaya beliau untuk meningkatkan pemahaman penulis tentang metode penelitian, penilaian kinerja dan format penulisan yang baik,
4. Ibu Dra. Triyana Iskandarsyah, MSi, selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Katolik Parahyangan terdahulu, sekaligus sebagai dosen pembahas dalam sidang tesis penulis, atas segala perhatian, pengarahan dan bantuannya yang sangat berarti bagi penulis,
5. Bapak Dr. Hasan Mustafa, MS, selaku dosen pembahas yang telah banyak memberi pengarahan yang sangat berarti bagi penulis,

6. Ibu Dr. Elizabeth Tiur Manurung, M.Ak, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan Bandung ,yang telah memberi kesempatan pada penulis untuk menempuh studi lanjut,
7. Ibu Dra. Budiana Gomulia, MSi, selaku Ketua Jurusan Manajemen Universitas Katolik Parahyangan Bandung, yang telah memberi dukungan kepada penulis,
8. Ibu Nina Septina, SP MM, selaku Ketua Program D 3 Manajemen Universitas Katolik Parahyangan Bandung terdahulu, serta Ibu Rosita Widjojo, SE, MBA, selaku Ketua Program D 3 Manajemen Universitas Katolik Parahyangan Bandung saat ini, yang selalu menjadi sahabat terbaik penulis,
9. Bapak Dr. Hubertus Hasan dan bapak Drs. V.J. Wisnu Wardhono MSi, yang telah banyak memberi petunjuk berarti bagi penulis, serta seluruh dosen pengajar atas seluruh ilmu dan bimbingan yang telah diberikan kepada penulis selama studi di Magister Manajemen Universitas Katolik Parahyangan.
10. Staf tata usaha program Pascasarjana, serta para pekarya yang membantu kelancaran proses perkuliahan.
11. Yuliana, Anita, Sindy, Carin, Dela, Daniel, Taudi, dan teman-teman MM Unpar lainnya, terima kasih untuk bantuan dan kebersamaannya selama ini.
12. Serta berbagai pihak lainnya yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Semoga pihak-pihak yang penulis sebutkan di atas mendapat balasan dan berkah yang berlimpah dari Tuhan YME. Amin.

Penulis merasa tesis ini masih jauh dari sempurna karena keterbatasan pengetahuan dan waktu yang dimiliki oleh penulis, sehingga penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun untuk mendapatkan hasil akhir tesis yang lebih baik.

Akhir kata, penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat bagi siapa saja yang membutuhkannya.

Bandung, April 2010

Penulis,

Rr. Ida Nuraida

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Organisasi formal merupakan kumpulan yang sistematis dari orang-orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan, baik itu tujuan individu/anggota maupun tujuan organisasi. Organisasi formal bisa besar atau kecil, bisa menghasilkan barang dan atau jasa, serta bisa bertujuan mendapatkan profit atau non profit.

Perusahaan merupakan organisasi formal dengan bentuk badan usaha tertentu yang menjalankan aktivitas bisnisnya secara terus menerus dengan memiliki lokasi yang tetap dan bertujuan mendapatkan manfaat atau laba. Secara umum, badan usaha bisa berbentuk swasta (yaitu perusahaan perseorangan, Firma, CV, PT dan Yayasan), Koperasi dan BUMN/D. Sedangkan universitas merupakan salah satu contoh dari organisasi formal yang menghasilkan jasa dan bertujuan non profit.

Berdasarkan Undang Undang Badan Hukum Pendidikan (UU-BHP) yang diundangkan pada bulan Februari 2009 yang lalu, ditegaskan mengenai prinsip nir-laba bagi universitas di Indonesia. Universitas di Indonesia dapat berupa Perguruan Tinggi Negeri (PTN) atau Perguruan Tinggi Swasta (PTS) yang memiliki karakteristik yang berbeda, karena PTN umumnya mendapatkan dukungan finansial yang jauh lebih besar dari pemerintah dibandingkan dengan PTS. Kenyataan ini membedakan karakteristik dan eksistensi PTS yang hampir seratus persen tergantung kepada konsumennya (para mahasiswa). Dengan demikian pengelolaan PTS jelas jauh berbeda dengan pengelolaan PTN. Walaupun demikian, baik PTS maupun PTN dituntut untuk memiliki tenaga dosen yang berkualitas.

Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) di Universitas dan dalam Perusahaan memiliki pola yang berbeda. Apa yang berlaku untuk Perusahaan tidak dapat diterapkan begitu saja pada Universitas. Hal ini disebabkan karena pemerintah banyak mengeluarkan dan memperbaharui Undang-Undang dan peraturan yang terkait dengan pengelolaan universitas di Indonesia.

1.1.1. Persamaan dan Perbedaan Perusahaan Pada Umumnya dengan Universitas di Indonesia

Berdasarkan Undang-Undang No. 9 Tahun 2009, lembaga pendidikan harus diselenggarakan oleh badan hukum sehingga dikenal istilah Badan Hukum Pendidikan atau disingkat BHP. Badan Hukum yang diakui sebagai BHP penyelenggara adalah Yayasan, perkumpulan atau badan hukum lain yang sejenis yang menyelenggarakan pendidikan dasar sampai pendidikan tinggi.

Dalam Undang-undang tersebut disebutkan :

“Bahwa otonomi dalam pengelolaan pendidikan formal dapat diwujudkan, jika penyelenggara atau satuan pendidikan formal berbentuk badan hukum pendidikan, yang berfungsi memberikan pelayanan yang adil dan bermutu kepada peserta didik, berprinsip nirlaba, dan dapat mengelola dana secara mandiri untuk memajukan pendidikan nasional”.

Berdasarkan Pasal 4 Ayat 2 Undang-Undang No. 9 Tahun 2009 :

“Pengelolaan pendidikan formal secara keseluruhan oleh badan hukum pendidikan didasarkan pada prinsip:

- a) Otonomi, yaitu kewenangan dan kemampuan untuk menjalankan kegiatan secara mandiri baik dalam bidang akademik maupun non-akademik;
- b) Akuntabilitas, yaitu kemampuan dan komitmen untuk mempertanggungjawabkan semua kegiatan yang dijalankan badan hukum pendidikan kepada pemangku kepentingan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- c) Transparansi, yaitu keterbukaan dan kemampuan menyajikan informasi yang relevan secara tepat waktu sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan standar pelaporan yang berlaku kepada pemangku kepentingan;
- d) Penjaminan mutu, yaitu kegiatan sistemik dalam memberikan layanan pendidikan formal yang memenuhi atau melampaui Standar Nasional Pendidikan, serta dalam meningkatkan mutu pelayanan pendidikan secara berkelanjutan;
- e) Layanan prima, yaitu orientasi dan komitmen untuk memberikan layanan pendidikan formal yang terbaik demi kepuasan pemangku kepentingan, terutama peserta didik;
- f) Akses yang berkeadilan, yaitu memberikan layanan pendidikan formal kepada calon peserta didik dan peserta didik, tanpa memandang latar belakang agama, ras, etnis, gender, status sosial, dan kemampuan ekonominya;
- g) Keberagaman, yaitu kepekaan dan sikap akomodatif terhadap berbagai perbedaan pemangku kepentingan yang bersumber dari kekhasan agama, ras, etnis, dan budaya;

- h) Keberlanjutan, yaitu kemampuan untuk memberikan layanan pendidikan formal kepada peserta didik secara terus-menerus, dengan menerapkan pola manajemen yang mampu menjamin keberlanjutan layanan; dan
- i) Partisipasi atas tanggung jawab negara, yaitu keterlibatan pemangku kepentingan dalam penyelenggaraan pendidikan formal untuk mencerdaskan kehidupan bangsa yang merupakan tanggung jawab negara.

Baik universitas maupun perusahaan pada umumnya memiliki tujuan yang jelas dan berusaha mencapai tujuannya dengan cara sistematis dan seefisien mungkin. Adapun perbedaannya adalah pada umumnya perusahaan merupakan badan yang berorientasi kepada profit, sedangkan universitas merupakan badan BHP yang didasarkan pada prinsip nirlaba, yaitu prinsip kegiatan yang tujuan utamanya tidak mencari laba sehingga seluruh sisa hasil usaha dari kegiatan BHP harus ditanamkan kembali ke BHP untuk meningkatkan kapasitas dan/atau mutu layanan pendidikan. Universitas dapat diselenggarakan oleh pemerintah maupun oleh masyarakat (untuk universitas swasta).

Baik perusahaan maupun universitas ingin bisa bertahan, tumbuh dan berkembang di tengah-tengah perubahan lingkungan yang demikian cepatnya dan berbeda-beda setiap saat. Untuk mengantisipasinya perusahaan dan universitas perlu memperbaharui pengelolaan perusahaannya untuk bisa menghadapi persaingan yang semakin ketat. Salah satu hal yang bisa dilakukan perusahaan adalah melakukan perbaikan penanganan sumber daya manusia untuk bisa memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Perusahaan dan universitas yang ingin mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif harus terus menerus menganalisa, mencari dan menangkap atau menciptakan peluang dengan membuat visi, misi dan strategi perusahaan yang efektif dan efisien melalui kreativitas dan inovasi dari modal insani yang dimiliki perusahaan. Hal ini terkait dengan manajemen kinerja yang optimal dari modal insaninya.

Menurut Raymond Noe, et al, dalam bukunya *Human Resource Management* (2000 : 276) :

“Performance management is central to gaining competitive advantage”

Salah satu cara untuk mengantisipasi perubahan lingkungan serta persaingan yang semakin ketat adalah dengan mengelola kinerja pegawai. Manajemen kinerja diperlukan untuk mendukung pencapaian visi, misi dan strategi perusahaan. Sedangkan visi, misi dan strategi perusahaan dibuat setelah perusahaan melakukan *SWOT analysis*,

yaitu menganalisa *Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats*. Dengan demikian universitas dan perusahaan yang profesional harus memiliki visi, misi dan strategi yang jelas yang memayungi perusahaan secara keseluruhan sehingga lapisan-lapisan yang berada di bawahnya dapat membuat perencanaan sampai pengendalian yang mendukung pencapaian visi, misi dan strategi perusahaan secara keseluruhan.

Apapun strategi yang dibuat perusahaan atau universitas, pasti hal itu akan berkaitan dengan *people-intensive* karena manusia harus dipersiapkan mendukung dan menjalankan strategi perusahaan untuk mewujudkan visi dan misinya. Hanya faktor manusialah yang bisa melakukan diferensiasi perusahaan agar dapat berbeda dan lebih baik dari pesaing perusahaan. Manajemen kinerja perusahaan harus didisain secara baik supaya mendukung pencapaian visi, misi, dan strategi perusahaan/ organisasi secara bertahap dan berkesinambungan.

Menurut Richard S. Williams dalam bukunya *Managing Employee Performance* (2002:4) :

“A clear trend is that competition will increase due to more globalization and more demanding customers. As customers are exposed to better products and services their expectations for better quality, service and value will increase. Higher expectations have to be met by improved performance to obtain customer satisfaction.”

Menurut Raymond Noe, et al, dalam bukunya *Human Resource Management* (2000 : 276)

“Performance management as the process through which managers ensure that employees’ activities and outputs are congruent with the organization’s goal.”

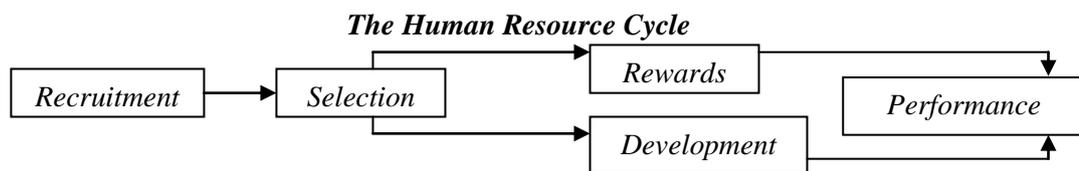
Di dalam *A Handbook for Measuring Employee Performance* (2001:4) :

“Performance management is the systematic process of :
I planning work and setting expectation,
I continually monitoring performance,
I developing the capacity to perform,
I periodically rating performance in a summary fashion,
I rewarding good performance.

Selain visi, misi, strategi, aktivitas *staffing* lainnya seperti *recruitment, selection* dan *placement*, juga merupakan input bagi manajemen kinerja. Dengan visi, misi dan strategi yang baik, jelas, dan akan memudahkan kita semua untuk membuat manajemen

kinerja yang dapat mendukung pencapaian visi, misi dan strategi di atas. Aktivitas *staffing* yang meliputi rekrutmen, seleksi dan *placement*, menentukan kualitas input yang masuk ke dalam organisasi. Disain manajemen kinerja yang baik tidak akan menghasilkan hasil yang optimal jika input yang masuk kurang memiliki kapabilitas yang diharapkan.

Gambar 1.1.



Sumber : *A Handbook for Measuring Employee Performance* (2001:6)

Siklus sumber daya manusia dimulai dengan adanya perekrutan pegawai, penyaringan pegawai yang memenuhi persyaratan. Pegawai yang berprestasi akan dihargai dengan *rewards* dan *development* yang sesuai dengan kinerja kuantitatif maupun kualitatif yang dihasilkan. *Rewards* dan *development* ini akan memotivasi pegawai untuk mempertahankan dan meningkatkan prestasi kerja karena merasa usahanya dihargai.

Kinerja menyangkut *results*, proses dan perilaku. Perusahaan mencari keunggulan kompetitif melalui orang-orangnya sehingga harus mengelola proses, perilaku dan *results* dari keseluruhan pegawai. Kinerja di seluruh tingkat organisasi harus dikelola dengan baik, baik itu kinerja di tingkat organisasi, tingkat departemen, tingkat individu. Kinerja individu mendukung pencapaian obyektif di tingkat unit/departemen, dan kinerja unit/departemen diperlukan untuk mendukung kinerja perusahaan atau perusahaan secara keseluruhan. Kinerja di seluruh level harus dikoordinasikan dan diintegrasikan untuk menghasilkan sinergi bagi perusahaan.

Raymond Noe et al, dalam bukunya *Human Resource Management* (2000 : 276) menulis bahwa secara garis besar sistem manajemen kinerja dibagi menjadi tiga bagian :

1. *Defining performance* : A performance management systems specifies which aspects of performance are relevant to the organization, primarily through job analysis.
2. *Measuring performance* : It measures those aspects of performance through performance appraisal, which is only one method for managing employee performance

3. *Feeding back performance information* : It provides feedback to employees through performance feedback sessions so that they can adjust their performance to the organization goals.

Salah satu aspek yang penting dalam mengelola kinerja adalah melakukan penilaian atau pengukuran kinerja pegawai. Penilaian kinerja pegawai tidak cukup hanya melihat pada *results* saja melainkan juga perlu menilai terhadap proses dan perilaku. Tanpa adanya penilaian atau pengukuran kinerja, perusahaan dan universitas tidak bisa memastikan apakah hasil kinerja pegawai sudah memenuhi syarat minimal yang diharapkan. Tanpa penilaian atau pengukuran kinerja pegawai tidak bisa mendapatkan umpan balik mengenai kinerjanya apakah sudah sesuai dengan standar minimal yang diharapkan perusahaan sehingga pegawai mendapat masukan untuk memperbaiki, mempertahankan ataupun meningkatkan kinerja.

1.1.2. Universitas sebagai Badan Hukum Pendidikan yang berorientasi Nirlaba (UU BHP)

Jika pada umumnya perusahaan lebih menekankan pada aspek profit, maka universitas yang merupakan salah satu perusahaan yang menyelenggarakan pendidikan tinggi bagi para mahasiswa lebih menekankan pada aspek moral/pendidikan dan tidak harus *profit oriented*. Secara garis besar, universitas memiliki dua konsumen, yang pertama adalah mahasiswa yang membeli jasa pendidikan di perguruan tinggi, dan yang kedua adalah industri yang memanfaatkan, membeli atau dimasuki oleh para lulusan universitas sebagai hasil olahan jasa pendidikan. Setelah lulus kuliah para alumni dapat menjadi pegawai suatu industri atau instansi tertentu, baik swasta atau pemerintah, atau membuat usaha sendiri dan menyediakan lapangan kerja bagi masyarakat. Semua konsumen sebaiknya dilayani secara baik dan memuaskan orang atau pihak yang membeli maupun yang menggunakan atau menikmati output jasa pendidikan tinggi. Dengan demikian universitas yang baik akan selalu berusaha menjalin hubungan yang baik tidak hanya dengan pihak internal melainkan juga dengan pihak eksternal, misalnya menjalin kerjasama yang saling menguntungkan dengan industri.

Menurut Undang-Undang RI No. 20 tahun 2003 tentang SISDIKNAS (2006:3) :

“Peserta didik adalah anggota masyarakat yang berusaha mengembangkan potensi diri melalui proses pembelajaran yang tersedia pada jalur, jenjang dan jenis pendidikan tertentu. “

Peserta didik di sini maksudnya adalah mahasiswa yang bergabung dalam suatu universitas untuk mengembangkan diri dan setelah selesai studi bukti kelulusannya berupa suatu predikat bagi program Diploma, gelar sarjana bagi program Strata 1, gelar *magister* bagi program S2 serta gelar doktor bagi program S3. Untuk level diploma atau sarjana dapat ditempuh oleh usia paling muda 18 tahun.

Universitas di Indonesia menggunakan sistem SKS (Sistem Kredit Semester) dimana jumlah SKS yang dapat diambil pada semester kedua dan seterusnya didasarkan pada berapa prestasi IPK (Indeks Prestasi Kumulatif) yang diperoleh mahasiswa pada semester sebelumnya sehingga mahasiswa memiliki otonomi untuk memilih, menentukan proses pembelajarannya sendiri, dan menanggung konsekwensi dari setiap pilihan dan prestasinya. Usia dan status mahasiswa yang lebih tinggi dari siswa seharusnya lebih dewasa dan mandiri dalam menentukan sendiri rencana, pelaksanaan dan pengendalian studinya, sehingga berapa jumlah IPK akhir, cepat lamanya dan lulus tidaknya sampai mendapat gelar kesarjanaan tergantung pada seberapa besar tanggung jawab, komitmen, kerja keras, perjuangan, usaha dan inisiatif mahasiswa.

Dalam menyediakan jasa pendidikan tinggi, universitas dituntut untuk menciptakan lingkungan yang kondusif yang dapat memotivasi mahasiswa untuk menuntut ilmu dan siap dicetak menjadi lulusan yang berkualitas. Oleh karena itu universitas memerlukan dukungan dari modal insaninya yang memiliki memiliki kapabilitas, yaitu karakter dan kompetensi yang terbaik yang dapat memberikan jasa dan pelayanan yang terbaik bagi mahasiswanya.

Menurut Prof. Frans Mardi Hartanto (2009: 557), kompetensi disini maksudnya adalah segala hal yang dimiliki oleh individu, yang didapat/ diserap dari hasil berkomunikasi dari luar (*outside in*), untuk bisa sukses berhasil melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan karakter disini adalah potensi insani dan kebajikan yang dimiliki oleh seseorang dan dipancarkan dari dalam keluar (*inside out*), yang sejalan dengan falsafah, misi, tujuan, tata nilai dan budaya yang baik yang ada di perusahaan tersebut, dalam mewujudkan cita-cita bersama. Jadi dosen yang memiliki kompetensi dan karakter yang baik perlu diberdayakan untuk meningkatkan kualitas universitas.

Setiap universitas harus menemukan posisinya yang tepat sehingga tujuan untuk berpartisipasi secara aktif dalam pembangunan bangsa dan negara dapat terwujud. Universitas bersaing menyelenggarakan pendidikan tinggi yang berkualitas agar menghasilkan mahasiswa yang berkualitas pula.

Menurut Undang-Undang RI No. 20 tahun 2003 tentang SISDIKNAS (2006:3) :

“Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan.”

Menurut Undang-Undang RI No. 20 tahun 2003 tentang SISDIKNAS (2006:3) :

“Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidikan pada perguruan tinggi.”

Kualitas output mahasiswa yang berkualitas terutama ditentukan oleh kualitas yang masuk, akan tetapi popularitas universitas menentukan siapa yang mau masuk. Dalam persepsi umum, universitas terkenal karena karya dosennya. Dosen adalah pendidik di perguruan tinggi yang merupakan kunci utama suatu universitas yang mengirimkan dan memberikan jasa pendidikan bagi mahasiswanya. Dosen yang berkinerja baik memiliki kualitas dan profesionalisme yang tinggi yang akan mempengaruhi output/keluaran para lulusan yang berkualitas pula dan secara tidak langsung juga memuaskan industri yang terkait karena lulusan yang berkualitas dapat mengembangkan industrinya. Jasa yang diberikan oleh dosen terhadap mahasiswanya adalah berupa memberikan pengajaran dan pelayanan yang terkait dengan pembelajaran. Dosen harus mencari cara yang paling efektif dan efisien dalam mentransfer ilmu kepada mahasiswanya sesuai dengan kebutuhan dan prasyarat masing-masing jurusan atau program studi agar bisa terjadi *link and match* antara kurikulum pendidikan dengan kebutuhan di bidangnya masing-masing. Proses pembelajaran dan perkuliahan yang baik harus dirancang untuk menambah *skill, knowledge, ability* mahasiswa dengan ilmu yang bermanfaat, sekaligus juga dapat menanamkan norma-norma yang baik yang berguna membentuk *Emotional Quotien (EQ)* yang baik yang dapat diterima dan dibutuhkan oleh dunia kerja. Diharapkan universitas dapat menghasilkan output mahasiswa yang semakin pintar karena bertambah ilmunya, tetapi juga lebih baik perilakunya. Oleh karena itu dosen harus terus memperbaharui *knowledge, skill* dan *ability* diri agar menjadi lebih baik

dengan aktif melakukan kegiatan pendidikan, pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat supaya dapat terus meningkatkan kapabilitasnya dalam mentransfer dan membekali ilmu yang bermanfaat bagi mahasiswa.

Dalam penelitian ini, penulis melakukan penelitian yang terkait dengan sistem penilaian kinerja dosen di suatu universitas. Produktifitas kinerja dosen perlu diukur untuk memastikan tercapainya kinerja terbaik dari dosen sebagai orang yang berinteraksi langsung dengan mahasiswa dalam memberikan jasa pendidikan tinggi yang berkualitas atau tidaknya.

Menurut Valerie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner dan Dwayne D. Germler dalam buku mereka yang berjudul *Service Marketing* (2006:67) :

“Postexperience evaluations will significantly impact what customers tell others about the service. Because service consumers are strongly influenced by the personal opinion of others, understanding and controlling word-of-mouth communication becomes even more important for service companies.”

Dosen yang memiliki kapabilitas, yaitu karakter dan kompetensi yang terbaik untuk mahasiswanya akan mempengaruhi *word-of-mouth promotion* yang baik dari mahasiswa karena berhasil memberikan kepuasan apabila persepsi yang didapat sama dengan harapan atau bahkan mungkin melebihi ekspektasi. Mahasiswa akan termotivasi untuk giat menuntut ilmu sampai menyelesaikan studi di universitas tersebut. Mahasiswa atau alumni yang merasa puas sangat berperan dalam menyebarkan informasi yang baik perihal almamaternya dimana hal ini sangat penting dalam mempromosikan suatu universitas melalui kesaksian dari orang-orang yang pernah dan atau telah merasakan jasa perguruan tinggi tersebut. Sebaliknya jika mahasiswa merasa kecewa persepsinya lebih rendah dari ekspektasinya, hal ini dapat membahayakan karena sangat memungkinkan adanya *word-of-mouth* yang negatif tentang universitas tertentu ke orang atau pihak luar.

Berdasarkan uraian di atas penulis tertarik untuk menganalisis sistem penilaian kinerja dosen tetap sebagai karyawan di Universitas X.

1.2. Identifikasi Masalah

Universitas X, adalah salah satu universitas swasta tertua di Indonesia yang didirikan pada tahun 1955. Berdasarkan statutenya, maka dapat diketahui oleh penulis bahwa Universitas X mempunyai visi menjadi komunitas akademik peringkat internasional untuk meningkatkan pemenuhan martabat manusia, Universitas X membutuhkan dukungan manusia bersumber daya yang memiliki kapabilitas (karakter dan kompetensi) yang terbaik, untuk bisa memberikan pelayanan yang terbaik bagi mahasiswa sebagai konsumennya.

Dosen tetap di Universitas X ditetapkan sebagai karyawan tetap yang setiap bulan menerima imbalan secara teratur, dimana setiap minggunya wajib bekerja selama 36 jam. Dari 36 jam tersebut, dosen mempunyai kewajiban mengajar selama 12 jam/12 sks setiap minggunya, dan sisanya digunakan untuk kegiatan penelitian, pengabdian masyarakat, dan kegiatan penunjang lainnya.

Sebagai perguruan tinggi yang sudah setengah abad lebih berdiri, semua almamater dan para pegawai dari Universitas X berharap agar universitasnya bisa terus *sustainable*, berkembang dan bersikap proaktif dalam menghadapi persaingan antar universitas yang semakin ketat. Jika kita amati, pada tahun 1990-an ke bawah, Universitas X masih berjaya karena persaingan belum terlalu ketat. Tetapi mulai tahun 2000 banyak universitas-universitas swasta baru yang bermunculan yang sangat agresif dalam memperbaiki dan meningkatkan kualitas internal sekaligus gencar dalam mempromosikan dirinya. Misalnya Bina Nusantara dan Universitas Pelita Harapan di Jakarta. Di Bandung misalnya Universitas Kristen Maranatha dan Universitas Komputer Indonesia. Hal ini harus diantisipasi dengan strategi perusahaan untuk bisa terus tumbuh dan berkembang di tengah-tengah persaingan yang semakin ketat. Keefektifan dari sistem penilaian kinerja para dosen dapat mendukung kualitas Universitas X secara keseluruhan agar dapat terus berkiprah di dunia nasional bahkan sampai internasional. Sistem penilaian kinerja yang tepat menunjang manajemen kinerja Universitas X secara keseluruhan dan mendukung pencapaian visi, misi dan strategi Universitas X.

Dari uraian dan acuan di atas, maka penulis berpendapat bahwa sistem penilaian kinerja untuk dosen yang ideal di suatu universitas, adalah sebagai berikut :

1. Mengacu pada Undang-Undang pendidikan dan peraturan pemerintah yang terkait

2. Mendukung kinerja organisasi secara keseluruhan dan mendukung visi, misi dan strategi perusahaan
3. Mengukur produktifitas dosen secara baik
4. Bertujuan untuk meningkatkan kinerja
5. Alasan penilaian kinerja sesuai kebutuhan
6. Didasarkan pada *job analysis information*
7. Tertulis, formal dan selalu terbaharui sesuai dengan kebutuhan, situasi dan kondisi organisasi.
8. Meliputi aspek-aspek hasil, proses dan perilaku yang diharapkan organisasi,

Orang yang memiliki *Intelectual Quotien (IQ)* yang tinggi tidak menjamin orang tersebut memiliki kinerja yang baik karena kinerja seseorang tidak cukup hanya diukur dari *results* saja, melainkan juga perlu memasukkan aspek proses dan perilaku. Misalnya sikap dan antusianisme dosen.
9. Pembobotan aspek-aspek kinerja relevan dengan kebutuhan
10. Keseragaman sistem penilaian kinerja sesuai dengan kelompoknya
11. Memotivasi pegawai untuk berprestasi
12. Standar kinerja suatu unit atau jabatan terukur, jelas, dikomunikasikan, obyektif
13. Metode penilaian dan implikasinya
14. Periode penilaian kinerja
15. Jelas dan tepat siapa penilai dan yang dinilai
16. Didukung oleh media/kantor (seperti formulir atau dapat diakses secara *on-line*)
17. Adanya tindak lanjut dari penilaian kinerja, seperti :
 - a. Umpan balik kinerja dikomunikasikan

- b. Implikasi pada keputusan kepegawaian, misalnya peningkatan status, promosi/mutasi/demosi, kesempatan karir yang sama.
- c. Penyesuaian penghargaan untuk kinerja baik atau sanksi untuk kinerja buruk/pelanggaran yang dilakukan, baik untuk kerja individual maupun kerja tim, secara adil, tidak diskriminasi, terukur, jelas, obyektif dan dikomunikasikan.
- d. Kebutuhan pengembangan dan atau pelatihan pegawai
- e. Memperbaiki penyimpangan atau memperbaharui sistem penilaian kinerja atau disain kerja

Akan tetapi, berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara yang dilakukan oleh penulis terhadap pejabat yang terkait dan dosen yang ternilai, terdapat gap penilaian kinerja yang terjadi, yaitu sistem penilaian kinerja yang saat ini diterapkan di Universitas X belum cukup memotivasi para dosen tetapnya untuk meningkatkan kinerja. Hal ini mendasari penulis untuk membuat hipotesa bahwa sistem penilaian kinerja dosen tetap sebagai karyawan di Universitas X masih buruk.

Oleh karena itu penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut : “ Bagaimanakah sistem penilaian kinerja dosen tetap sebagai karyawan di Universitas X, dilihat dari sudut pandang :

1. Penilai dosen dan para pengambil keputusan kebijakan ?
2. Dosen yang ternilai ? “

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan identifikasi masalah di atas, maka penulis ingin mencapai tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis sistem penilaian kinerja dosen tetap sebagai karyawan tetap di Universitas X, dilihat dari sudut pandang penilai dan ternilai, sebagai informasi awal untuk penelitian lebih lanjut di Universitas X.

1.4. Kegunaan penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa kegunaan sebagai berikut :

1. Penulis

Untuk mengetahui dan menganalisis kelebihan dan kelemahan sistem penilaian kinerja dosen tetap sebagai karyawan di Universitas X, dari sudut pandang penilai dan ternilai yang dipilih secara non random, dalam rangka memberikan informasi awal bagi Universitas X untuk penelitian lebih lanjut.

2. Universitas X

Sebagai masukan atau informasi awal untuk dilakukannya penelitian lebih lanjut mengenai sistem penilaian kinerja dosen tetap sebagai karyawan Universitas X untuk tujuan pengembangan dosen yang lebih efektif dan efisien untuk di masa yang akan datang.

3. Pembaca

Memberi informasi awal mengenai penerapan dan analisis terhadap sistem penilaian kinerja dosen tetap sebagai karyawan di Universitas X, dengan mengambil sampel non probalistik untuk mengetahui sudut pandang penilai dan ternilai.

1.5. Kerangka Pemikiran

Sistem merupakan kumpulan sub sistem-sub sistem yang saling bekerjasama, saling terintegrasi, saling mempengaruhi dan saling mendukung sebagai satu kesatuan untuk mencapai tujuan. Suatu sistem terdiri dari input, proses, output dan umpan balik.

Untuk menganalisis penilaian kinerja yang diterapkan di Universitas X, maka diperlukan masukan dari para penilai dosen maupun dari para dosen yang ternilai, yang meliputi input, proses, output dan umpan balik penilaian kinerja. Data yang didapat berguna untuk menilai sejauhmana efektivitas penilaian kinerja yang berlaku selama ini dilihat dari dua perspektif yang berbeda. Analisis hasil temuan di lapangan dilakukan dengan melakukan *benchmarking* dengan teori dan peraturan pemerintah yang terkait.

Penilaian kinerja dosen merupakan bagian dari pengelolaan kinerja untuk mendukung pencapaian visi, misi dan strategi universitas. Aspek-aspek yang dinilai haruslah selaras dengan tujuan universitas sehingga penilaian kinerja dosen dibuat berdasarkan *job description* dan *job performance standard*, sehingga dosen memahami target apa yang ingin dicapai, bagaimana cara mencapainya, bagaimana cara

mengevaluasi kinerja dosen, dan apa yang dinilai sesuai dengan apa yang seharusnya dikerjakan oleh dosen.

Menurut Raymond Noe, et al, dalam bukunya *Human Resource Management* (2000 : 276), tujuan dari sistem penilaian kinerja adalah untuk mengukur kinerja pegawai secara realibel dan valid. Tujuan penilaian kinerja dosen perlu diukur secara tepat, relevan, akurat, dapat dipercaya, konsisten, dan dapat dipertanggungjawabkan. Pemanfaatan penilaian kinerja juga perlu dirancang untuk memotivasi dosen meningkatkan kinerja. Universitas perlu membuat sistem penilaian kinerja internal dosen dengan tetap mengacu pada undang-undang dan peraturan pemerintah yang berlaku di tempat universitas tersebut berdiri.

Selanjutnya penilaian kinerja ini perlu dibakukan dalam prosedur administrasi penilaian kinerja yang jelas dan terarah, serta didukung oleh instrumen penilaian yang mendukung dan mempermudah pelaksanaannya. Penilaian kinerja dilakukan di setiap periode dimana dalam pelaksanaannya membutuhkan pemantauan kinerja yang berkesinambungan dan berkelanjutan. Aspek-aspek yang dinilai dalam kinerja mencakup aspek-aspek hasil, proses dan perilaku kerja yang relevan dan jelas. Masing-masing aspek dapat dijabarkan lagi secara lebih mendalam menggunakan indikator yang lengkap dan jelas dengan pembobotannya masing-masing. Pemangku kepentingan yang berhubungan dengan kinerja dosen perlu dimintai penilaiannya agar bisa memberikan masukan yang lebih obyektif dan lengkap dari sumber perspektif yang berbeda. Obyektifitas penilai sangat diperlukan ternilai dalam mempertahankan dan meningkatkan kinerja. Hal ini tergantung pada sejauhmana universitas membuat sistem penilaian kinerja yang efektif yang didukung oleh pemahaman, kemampuan dan obyektifitas penilai dalam menilai kinerja dosen.

Kinerja yang dicapai perlu dikaitkan dengan implikasi kepegawaian sesuai dengan prestasi kerja yang diraih. Jika ada penyimpangan, perlu ditelusuri faktor-faktor apa saja yang dapat menghambat kinerja untuk selanjutnya mencari solusi dan melakukan tindakan preventif agar tidak terjadi lagi di kemudian hari.

Hasil penilaian kinerja memerlukan tindak lanjut dari pejabat yang terkait. Hal ini dapat berwujud umpan balik, terutama dari atasan langsung dosen yang dinilai, yang memungkinkan pemberian bimbingan, pengarahan, diskusi dan konsultasi terhadap hal-hal yang positif maupun negatif yang telah dicapai dosen. Untuk memperkuat kinerja baik perlu dihargai dengan *rewards* yang sesuai dengan prestasinya, sementara kinerja yang kurang baik perlu dilemahkan dengan *punishment* yang memicu semangat dan motivasi

pegawai untuk maju dan berkembang ke arah yang lebih baik. Semua ini perlu didukung oleh sistem penilaian kinerja yang saling terintegrasi sehingga memerlukan dukungan dan perhatian organisasi terhadap kinerja karyawan agar mendukung kinerja universitas secara keseluruhan.

1.6. Objek Dan Jadwal Penelitian

Penulis melakukan penelitian terhadap sistem penilaian kinerja dosen tetap di Universitas X.

Penulis melaksanakan penelitian dari minggu ketiga bulan Februari 2009 sampai minggu keempat bulan Oktober 2009. Jadwal penelitiannya adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1.

Jadwal Penelitian

Kegiatan	Feb		Maret				April				Mei				Juli				Agustus & September				Oktober				
	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1. Pelatihan Metodologi Penelitian dan persiapan usulan proposal penelitian dan pembuatan kuesioner	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√															
2. Presentasi proposal (Seminar 1)													√														
3. Revisi proposal														√													
4. Wawancara dan mencari data dari WR1, revisi proposal, menunggu surat tugas															√	√	√	√									
5. Penyebaran kuesioner, wawancara dan pengumpulan data lainnya																			√	√	√	√					
6. Analisis data																								√	√	√	√