

**SISTEM PENILAIAN KINERJA DOSEN**  
**(Berdasarkan Pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi)**

**Fitria Ariyani\***

**Abstrak**

Salah satu pertimbangan calon mahasiswa memilih perguruan tinggi adalah status dari perguruan tinggi tersebut. Perguruan Tinggi yang terakreditasi, apalagi terakreditasi dengan nilai A, akan lebih mudah menarik minat calon mahasiswa, baik pada saat melakukan pemasaran langsung di SMU/SMK maupun pada saat memasang iklan di media cetak.

Bagi perguruan tinggi, memperoleh/mempertahankan akreditasi A adalah suatu kerja keras yang memerlukan komitmen dari pihak yayasan, manajemen, dosen, dan mahasiswa. Agar komitmen ini dapat dilakukan dengan serius, salah satu cara yang dapat dipakai ialah dengan membuat sistem penilaian kinerja dosen yang terbuka dan mengacu pada Tri Dharma Perguruan Tinggi. Penilaian yang terbuka akan menimbulkan motivasi dari dosen untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Kinerja dosen yang baik pada akhirnya akan membawa dampak positif bagi akreditasi yang dilakukan terhadap perguruan tinggi.

## **1. Pendahuluan**

### **1.1 Latar Belakang dan Permasalahan**

Beberapa tahun belakangan ini hampir semua Perguruan Tinggi melakukan kegiatan pemasaran dengan sistem “jemput bola” ke SLTA untuk mendapatkan calon mahasiswa. Dalam memperkenalkan perguruan tinggi terhadap calon mahasiswa, pertanyaan yang seringkali diajukan calon mahasiswa ialah “apakah perguruan tinggi sudah terakreditasi?” atau “Berapa nilai akreditasi?”.

---

\* *Fitria Ariyani, SE, MM, adalah Dosen Fakultas Ekonomi Ubhara Jaya*

Di beberapa media cetak yang penulis amati, perguruan tinggi yang memasang iklan juga melakukan hal yang sama, yaitu mencetak dengan huruf tebal dan besar status perguruan tingginya. Perguruan tinggi yang hasil akreditasinya A, menampilkan secara jelas huruf A tersebut. Bagi perguruan tinggi yang tidak memperoleh akreditasi A, mereka cukup mencantumkan "terakreditasi".

Baik calon mahasiswa maupun perguruan tinggi menyadari bahwa hasil akreditasi merupakan nilai jual dan sekaligus jaminan mutu. Perguruan tinggi yang memperoleh akreditasi A pasti memiliki fasilitas belajar yang memadai, dosen yang bermutu, mahasiswa yang berprestasi dan alumni yang dapat dibanggakan.

Perguruan tinggi yang telah sukses memperoleh akreditasi A atau berhasil mempertahankan kembali akreditasi A, sudah pasti mereka telah bekerja keras. Tanpa komitmen dari yayasan, manajemen, dosen dan karyawan serta mahasiswa, memperoleh atau mempertahankan akreditasi A adalah mustahil. Bagaimana komitmen tersebut dapat dilakukan dengan serius ? Salah satu cara yang dapat dilakukan ialah dengan menyusun pedoman penilaian kinerja dosen yang mengacu pada pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Kinerja yang mewajibkan dosen melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi, yaitu pendidikan, pengajaran dan pengabdian kepada masyarakat dapat memenuhi unsur-unsur penilaian di dalam akreditasi.

## 1.2 Tujuan

Tujuan yang ingin dicapai dalam penulisan ini ialah :

1. Menginformasikan kepada Perguruan Tinggi tentang perlunya mengadakan penilaian kinerja untuk dosen, selain dapat memotivasi dosen untuk lebih berprestasi, dapat juga meningkatkan nilai akreditasi Perguruan Tinggi.
2. Menginformasikan kepada dosen tentang perlunya melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi dalam rangka meningkatkan citra institusi dan sekaligus juga memberikan manfaat pribadi, karena hasil-hasil pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat dapat dipakai untuk mengurus kepangkatan akademik.

## **2. Landasan Teori**

### **2.1 Pengertian Prestasi kerja dan Kinerja**

Penilaian prestasi kerja ialah sebuah penilaian sistematis terhadap karyawan oleh atasannya atau beberapa ahli lainnya yang paham akan pelaksanaan pekerjaan oleh karyawan atau jabatan itu (Joseph Tiffin, dalam Manullang, 1981 : 118). Menurut Henry Simamora (2001 : 415) penilaian prestasi kerja ialah suatu alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan.

Pendapat yang tidak jauh berbeda mengatakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan, kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka (Handoko, 1994 : 135).

Pengertian kinerja adalah hasil dari prestasi kerja yang telah dicapai seorang karyawan sesuai dengan fungsi tugasnya pada periode tertentu (Bernadin & Russell, 1993: 379).

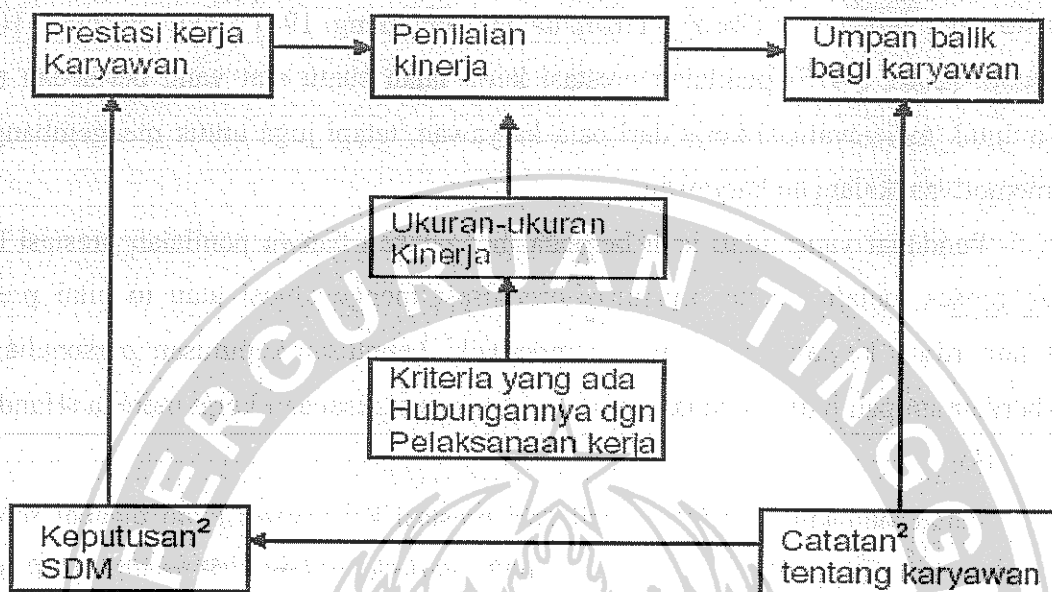
### **2.2 Manfaat Penilaian Kinerja**

Manfaat penilaian kinerja menurut T. Hani Handoko (1994 : 135), Jennifer M. George & Gareth R. Jones (1996 : 223) dan Sondang P. Siagian (1995 : 227) adalah sebagai berikut :

1. Perbaikan prestasi kerja
2. Penyesuaian kompensasi
3. Keputusan penempatan
4. Kebutuhan latihan dan pengembangan
5. Perencanaan dan pengembangan karier
6. Memperbaiki penyimpangan proses staffing
7. Mengurangi ketidak-akuratan informasi
8. Memperbaiki kesalahan desain pekerjaan
9. Kesempatan kerja yang adil
10. Membantu menghadapi tantangan eksternal

Berikut ini adalah gambar yang menunjukkan elemen-elemen pokok dalam penilaian kinerja :

**Gambar 1 : Elemen Pokok Sistem Penilaian Kinerja**



Dengan adanya penilaian kinerja terhadap dosen dapat diketahui secara tepat apa yang sedang dihadapi dan target apa yang harus dicapai. Melalui penilaian kinerja dosen dapat disusun rencana, strategi dan menentukan langkah-langkah yang perlu diambil sehubungan dengan pencapaian tujuan karier yang diinginkan.

Bagi pihak manajemen, kinerja (dosen) sangat membantu dalam mengambil keputusan seperti promosi dan pengembangan karier, mutasi, PHK, penyesuaian kompensasi, kebutuhan pelatihan (John M. Ivancevich, Andrew D. Szilagyi, Jr. & Marc J. Wallace, Jr., 1987 : 21) dan mempertahankan status akreditasi perguruan tinggi yang telah diperoleh.

Berdasarkan manfaat di atas dapat dikatakan bahwa penilaian prestasi kerja yang dilakukan secara tidak tepat akan sangat merugikan dosen dan perguruan tinggi. Dosen dapat menurun motivasi kerjanya karena hasil penilaian kinerja yang tidak sesuai dengan hasil kerjanya. Dampak motivasi dosen yang menurun adalah ketidakpuasan kerja yang pada akhirnya akan sangat mempengaruhi proses belajar mengajar.

Bagi perguruan tinggi, hasil penilaian kinerja yang tidak tepat akan mempengaruhi pengambilan keputusan kepegawaian yang tidak tepat, misalnya promosi. Mempromosikan dosen yang tidak tepat untuk menduduki level manajemen, akan menurunkan kualitas perguruan tinggi tersebut. Kualitas yang menurun pada akhirnya akan mempengaruhi hasil akreditasi perguruan tinggi tersebut.

### 2.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2001 : 67-68) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang ialah :

1. Faktor kemampuan, secara umum kemampuan ini terbagi menjadi 2 yaitu kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge* dan *skill*). Seorang dosen seharusnya memiliki kedua kemampuan tersebut agar dapat menyelesaikan jenjang pendidikan formal minimal S2 dan memiliki kemampuan mengajar dalam mata kuliah sesuai dengan kemampuannya.
2. Faktor motivasi, motivasi terbentuk dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi bagi dosen sangat penting untuk mencapai visi dan misi institusi pendidikan. Menjadi dosen hendaknya merupakan motivasi yang terbentuk dari awal (*by plan*), bukan karena keterpaksaan atau kebetulan (*by accident*).

### 2.4 Menyusun Penilaian Kinerja

Untuk menyusun pedoman penilaian kinerja, sebaiknya dibentuk suatu tim yang diberi penugasan secara khusus. Anggota tim dapat terdiri dari manajemen perguruan tinggi yang menangani sumberdaya manusia, misalnya PUREK/PUDEK/PUDEK II, unsur dosen dan senat dosen. Dengan melibatkan tim yang terdiri dari berbagai unsur hasilnya akan lebih objektif dan penghargaan dosen terhadap pedoman penilaian juga lebih besar.

Hal-hal yang harus diperhatikan dalam menyusun pedoman kinerja ialah sistem penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan yang dinilai, praktis, mempunyai standar dan menggunakan berbagai ukuran yang dapat diandalkan (Handoko, 1994 : 138). Agar dapat memenuhi unsur-unsur di atas, beberapa langkah-langkah dapat dilakukan berikut ini :

**Pertama** : Memakai uraian pekerjaan (*job description*) dosen. Apabila di perguruan tinggi tersebut belum memiliki uraian pekerjaan, maka *job description* dapat diambil dari beban kerja yang diwajibkan bagi dosen dan wawancara dengan atasan langsung (Ketua program/jurusan).

Berdasarkan tugas dan tanggung jawab dosen kemudian dibuat kriteria yang akan dinilai. Misalnya, untuk dosen harus mencakup pendidikan, pengajaran dan pengabdian pada masyarakat (Tri Dharma Perguruan Tinggi).

Selain kriteria penilaian, kriteria yang menjadi faktor pengurang juga perlu dipertimbangkan, misalnya pada saat seorang dosen mendapat Surat Teguran atau Surat Peringatan. Tabel 1 ini adalah contoh uraian pekerjaan untuk dosen.

**Tabel 1 : Contoh Uraian Pekerjaan**

<b>URAIAN PEKERJAAN</b>	
Nama pekerjaan	: Dosen
Bagian	: Akademik
Bertanggung jawab kepada	: ketua Program Studi
<b>Tugas utama</b>	
1. Proses belajar mengajar 15 – 24 jam / minggu	
2. Bimbingan dan konsultasi 8 – 12 jam / minggu	
3. Penelitian, pengabdian masyarakat & pengembangan diri 8 – 12 jam / minggu	
<b>Tugas lain-lain diluar tugas utama</b>	
1. Membantu kepanitiaan untuk acara-acara yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi atau mewakili perguruan tinggi di luar.	
2. Menghadiri acara / kegiatan yang diselenggarakan perguruan tinggi : pelatihan, simposium internal, seminar, rapat kerja, dll	

Uraian pekerjaan atau hasil wawancara dengan atasan langsung (Ketua program/jurusan) juga berfungsi untuk menentukan bobot atau persentase kriteria yang akan dinilai. Pada contoh Tabel 1 diuraikan kriteria penilaian kinerja dosen berdasarkan uraian pekerjaannya serta distribusi bobot penilaian.

**Tabel 2 : Contoh Kriteria Penilaian**

NO	KRITERIA	BOBOT
1	<p><b>Proses Belajar Mengajar</b></p> <p>a. Memenuhi jadwal tatap muka sesuai dengan yang dijadwalkan, termasuk hadir dan selesai tepat waktu.</p> <p>b. Membuat soal ujian, jawaban, dan mengkoreksi tepat waktu.</p> <p>c. Mengawas ujian sesuai penjadwalan.</p> <p>d. Menguji magang kerja dan skripsi sesuai dengan penjadwalan.</p> <p>e. Hasil <i>feedback</i>/penilaian dari mahasiswa tentang proses belajar mengajar.</p>	<p>10%</p> <p>10%</p> <p>5%</p> <p>5%</p> <p>10%</p>
2	<p><b>Bimbingan dan Konsultasi</b></p> <p>a. Memberikan magang kerja/KKN &amp; skripsi.</p> <p>b. Menjadi penasehat akademik (Dosen wali)</p>	<p>10%</p> <p>10%</p>
3	<p><b>Penelitian dan Pengabdian Masyarakat</b></p> <p>a. Membuat karya ilmiah : penelitian, makalah, buku, diktat, artikel di jurnal/majalah/koran, dsb.</p> <p>b. Melakukan pengabdian masyarakat : bakti sosial, memberikan penyuluhan/pelatihan, pembinaan kemahasiswaan.</p>	<p>10%</p> <p>10%</p>
4	<p><b>Tugas Lain-Lain Di Luar Tugas Utama</b></p> <p>a. Bertugas sebagai panitia.</p> <p>b. Menghadiri kegiatan yang diselenggarakan Ubhara Jaya : Seminar, Pelatihan, Simposium, Rapat Kerja, Upacara, dll.</p>	<p>5%</p> <p>5%</p>
5	<p><b>Disiplin dan Kesehatan</b></p>	

	a. Pemenuhan jam kerja.	5%
	b. Absensi (sakit, ijin, alpha)	5%
6.	<b>Faktor Pengurang</b>	
	a. Surat teguran 1.	-2%
	b. Surat teguran 2.	-4%
	c. Surat teguran 3.	-5%
	d. Surat peringatan 1.	-10%
	e. Surat peringatan 2.	-15%
	f. Surat peringatan 3.	-20%

Kedua, agar mudah dipahami oleh penilai maupun dosen yang dinilai, langkah berikutnya ialah membuat petunjuk teknis. Petunjuk teknis berisi uraian secara rinci dan jelas setiap kriteria yang dinilai. Contoh petunjuk teknis berdasarkan kriteria di atas disajikan dalam Tabel 3.

**Tabel 3 : Contoh Petunjuk Teknis**

<b>Membuat soal dan jawaban serta mengkoreksi berkas ujian tepat waktu :</b> (point 1.b dari kriteria penilaian)	
Tepat waktu	: 10%
Terlambat 1 – 3 hari	: 8%
Terlambat 4 – 6 hari	: 6%
Terlambat 7 – 9 hari	: 4%
Terlambat 10 – 12 hari	: 2%
Terlambat diatas 12 hari	: 0%

Ketiga, setelah pedoman penilaian selesai disusun, langkah berikutnya ialah mengadakan sosialisasi kepada dosen dan penilai. Selain sosialisasi, setiap dosen dibagikan pedoman penilaian. Sehingga mereka dapat mencapai kinerja yang diharapkan. Agar sosialisasi berjalan dengan efektif, antara dosen dan penilai sebaiknya sosialisasinya dipisah. Sosialisasi untuk penilai sebaiknya juga disertakan latihan menilai sehingga pada saat menilai tidak terjadi kesalahan.



## 2.5. Pelaksanaan Penilaian kinerja

Penilaian kinerja perlu dilaksanakan secara formal dengan menentukan periode penilaian dan waktu penilaian. Lazimnya periode penilaian adalah satu tahun, sedangkan waktu penilaian dapat dilakukan satu kali setahun atau satu semester sekali. Periode dan waktu penilaian sebaiknya diketahui oleh dosen dan penilai.

Setelah penilaian dilakukan, dosen hendaknya mengetahui hasilnya. Hasil penilaian dapat diberikan secara tertulis kepada dosen dan karyawan serta diberi kesempatan untuk melakukan klarifikasi atau *complain* apabila terdapat kekeliruan dalam penilaian. Contoh laporan penilaian kinerja tertulis berdasarkan contoh sebelumnya disajikan pada Tabel 4 berikut.

**Tabel 4 : Contoh Laporan Penilaian Kinerja Dosen**

---

**LAPORAN PENILAIAN KINERJA DOSEN**  
**TAHUN AKADEMIK 200.../200...**

Nama : .....

Fakultas / Jurusan : .....

BHAKTI - DHARMA - WASPADA

NO	KRITERIA YANG DINILAI	BOBOT ANDA	BOBOT PENUH
1	a. Memenuhi jumlah tatap muka sesuai dengan yang dijadwalkan, termasuk hadir dan selesai tepat waktu.	10%	10%
	b. Membuat soal ujian, jawaban dan mengkoreksi tepat waktu.	6%	10%
	c. Mengawas ujian sesuai dengan penjadwalan	4%	5%
	d. Menguji magang kerja dan skripsi sesuai dengan penjadwalan.	5%	5%
	e. Hasil <i>feed back</i> / penllalan dari mahasiswa tentang proses belajar mengajar	8%	10%
2	a. Memberikan bimbingan magang kerja / KKN dan skripsi.	2%	10%
	b. Menjadi penasehat akademik (dosen wali)	10%	10%
3	a. Membuat karya ilmiah : penelitian, makalah, buku, diktat, artikel di jurnal / majalah/koran dsb.	0%	10%
	b. Melakukan pengabdian masyarakat : bakti sosial, memberikan penyuluhan / pelatihan, termasuk membina mahasiswa.	6%	10%
4	a. Bertugas sebagai panitia	5%	5%
	b. Menghadiri kegiatan yang diselenggarakan perguruan tinggi : seminar, pelatihan, simposium, Rapat kerja, upacara, dsb.	4%	5%
5	a. Pemenuhan jam kerja	5%	5%
	b. Kehadiran	3,5%	5%
6	Surat Teguran 1	-2%	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>66,5%</b>	<b>100%</b>

Hasil penilaian kinerja karyawan juga harus jelas tujuannya. Misalnya tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk menentukan kenaikan gaji. Tujuan jangka menengah dan panjangnya adalah untuk menyusun program pelatihan, promosi dan pengembangan karier, mutasi, demosi dan PIHK (Pemutusan Hubungan Kerja).

Tujuan penilaian kinerja dalam kaitannya dengan penentuan kenaikan gaji misalnya pada tahun 2003 manajemen/yayasan perguruan tinggi menetapkan kenaikan maksimal adalah 20%.

Agar tujuan ini dapat memotivasi dosen, maka dapat dilakukan kenaikan secara proporsional berdasarkan kinerja seorang dosen dibandingkan dengan kenaikan yang telah ditetapkan perguruan tinggi. Pada hasil penilaian kinerja di atas, kenaikan gaji dosen yang bersangkutan ialah :

$$66,5 \times 20\% = 13,3 \%$$

100

Keterangan :

66,5 = Nilai karyawan

100 = Nilai penuh

20% = Kenaikan gaji maksimal

13,3% = Kenaikan gaji dosen ybs

## 2.6. Evaluasi Penilaian Kinerja

Tahapan terakhir dalam kaitannya dengan penilaian kinerja ialah melakukan evaluasi terhadap penilaian kinerja yang telah dilakukan. Evaluasi perlu dilakukan secara berkala untuk terus menerus mendapatkan masukan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan kinerja, termasuk alat ukur yang dipakai, penilai, kesesuaian komponen yang dinilai dengan kondisi pekerjaan dan perguruan tinggi. Evaluasi dapat dilakukan oleh pimpinan perguruan tinggi maupun tim dosen yang dibentuk. Tujuan diadakannya evaluasi adalah untuk memperoleh masukan mengenai pedoman penilaian kinerja yang telah diterapkan.

Evaluasi penilaian kinerja yang efektif harus melibatkan pihak yang dinilai dan penilai (Bernadin & Russell, 1993 : 399). Ada lima kriteria yang digunakan dalam mengevaluasi penilaian kinerja (Dessler, 1997 : 17) yaitu :

**Faktor kejelasan** : waktu pelaksanaan, tujuan, siapa yang menilai, kriteria yang dinilai dan prosedur penilaian, **Faktor motivasi** : dampak terhadap promosi, kompensasi, penghargaan dan keterlibatan penilai dan yang dinilai, **Faktor keadilan** : objektif penilai, penilai adalah orang yang tepat, **Faktor feed back** : laporan/salinan hasil penilaian, hasil penilaian dibicarakan dengan karyawan, **Faktor tindak lanjut** : pembinaan terhadap dosen yang kinerjanya kurang, evaluasi terhadap pedoman dan pelaksanaan penilaian.

Untuk memudahkan evaluasi, faktor-faktor tersebut di atas dapat dituangkan dalam bentuk pertanyaan atau kuesioner yang diisi oleh dosen dan penilai. Berdasarkan hasil kuesioner tersebut, manajemen dapat mengambil keputusan untuk memperbaiki keseluruhan penilaian, mulai dari alat ukur, proses penilaian sampai ke evaluasinya.

### 3. Penutup

#### 3.1. Simpulan

Perguruan Tinggi perlu mengadakan penilaian kinerja yang mengacu pada Tri Dharma Perguruan Tinggi, karena dengan memasukkan unsur-unsur yang terdapat di dalam Tri Dharma Perguruan Tinggi dalam penilaian kinerja dosen, dengan sendirinya laporan untuk keperluan akreditasi sudah sebagian besar terpenuhi. Yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan penilaian kinerja ini ialah kontrol dari pihak penilai/manajemen perguruan tinggi. Selain kontrol, keterbukaan dalam sistem penilaian akan membuat dosen merasa dihargai dan mereka dapat menetapkan target masing-masing. Keterbukaan dan objektivitas akan meningkatkan kepuasan kerja dan akhirnya akan mempengaruhi prestasi perguruan tinggi secara keseluruhan.

#### 3.2. Saran-saran

Berdasarkan simpulan di atas, maka saran-saran yang penulis berikan kepada institusi pendidikan dan dosen ialah :

1. Institusi pendidikan perlu mengadakan penilaian kinerja terhadap dosennya dengan mengacu pada Tri Dharma Perguruan Tinggi, sehingga meningkatkan motivasi kerja dosen dan dapat memberikan masukan untuk perencanaan sumber daya manusia di institusi tersebut.
2. Perlu komitmen dari manajemen dan dosen untuk benar-benar melaksanakan semua tugas dengan penuh disiplin.
3. Agar pedoman penilaian kinerja dapat diterima dan dilaksanakan dengan konsisten, libatkan unsur manajemen, dosen dan senat perguruan tinggi untuk membentuk tim kerja dalam menyusun pedoman kinerja dosen.
4. Dosen harus memahami tugasnya sebagai dosen, bahwa tugas dosen bukan hanya mengajar, tetapi juga hal-hal yang berkaitan dengan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

\*\*\*\*\*