

# PERBAIKAN PENAMPILAN KINERJA DOSEN UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PURWOREJO SEBAGAI DAMPAK DARI PERBAIKAN SISTEM PENILAIAN KINERJA

Ridwan Baraba

[iwan\\_ba@yahoo.com](mailto:iwan_ba@yahoo.com)

Universitas Muhammadiyah Purworejo

## Abstrak

Penilaian kinerja merupakan metode mengevaluasi dan menghargai kinerja yang paling umum digunakan. Apabila dikaitkan dengan performance sebagai kata benda (noun), maka pengertian performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Sistem penilaian yang diterapkan di Universitas Muhammadiyah Purworejo dilakukan dengan metode 360<sup>0</sup> dengan melibatkan penilai dari berbagai unsur : mahasiswa sebagai pengguna jasa, Ketua Program Studi sebagai atasan, rekan sekerja, dan diri dosen itu sendiri. Diperoleh hasil bahwa melalui sistem penilaian kinerja ini, diperoleh hasil bahwa ada perbaikan kinerja dosen Universitas Muhammadiyah Purworejo.

Kata Kunci: *Performance* (kinerja), metode 360<sup>0</sup>.

## PENDAHULUAN

Sebuah organisasi atau perusahaan selalu memiliki tujuan dan dari sekian banyak tujuan yang ada pasti berorientasi untuk meningkatkan kualitas output keluarannya yang dapat menguntungkan konsumen atau pengguna keluaran tersebut, baik organisasi yang berorientasi pada keuntungan dan organisasi yang tidak berorientasi pada keuntungan. Upaya yang dilakukan organisasi atau perusahaan tersebut hendaknya selalu memperbaiki segala sesuatu yang mengarah ke penciptaan output dengan lebih efisien dan efektif guna memuaskan konsumennya.

Dari sekian banyak komponen yang digunakan sebagai faktor produksi untuk menghasilkan output tadi adalah sumber daya manusia (SDM), dimana SDM tersebut memiliki kontribusi yang paling besar dibanding faktor produksi lainnya yang sangat berpengaruh terhadap produktivitas kerja perusahaan. Seperti dikemukakan Ariyanti(2006) produktivitas pada organisasi terdiri atas komponen teknologi, modal dan sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang diberdayakan secara efisien merupakan salah satu faktor yang mampu meningkatkan produktivitas meskipun

dilain pihak sumber daya manusia merupakan pemicu terjadinya pemborosan dan inefisiensi dalam berbagai bentuk. Hal ini bisa terjadi manakala perusahaan tidak mampu merumuskan kebijaksanaan pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi dan menjalankan praktek – praktek manajemen sumber daya manusia.

Pengaruh sumberdaya manusia pada produktivitas kerja dapat terlihat pada hasil pekerjaannya, tingkat absensi, kecelakaan, intensi keluar dan kontribusinya pada perusahaan (Latham dan Kenneth, 1994 dalam Ariyanti, 2006). Maka pengembangan sumberdaya manusia untuk meningkatkan produktivitas dan motivasi perlu diperhatikan dan menjadi skala prioritas. Pola pengembangan sumberdaya manusia perlu dirumuskan dengan jelas dan terprogram dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Salah satu upaya yang bisa dilakukan perusahaan adalah dengan menerapkan penilaian kinerja atau prestasi kerja karyawan. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Rivai & Basri, 2004:16). Apakah kinerja karyawan tersebut dari waktu ke waktu

mengalami kenaikan atau perbaikan maka perlu dilakukannya penilaian kinerja atau prestasi kerja. Suatu kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan. Kinerja individu sendiri dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja itu sendiri adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya. Perasaan ini berupa suatu hasil penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya. Dalam hal ini dibutuhkan suatu evaluasi berupa penilaian kinerja. Penilaian kinerja merupakan metode mengevaluasi dan menghargai kinerja yang paling umum digunakan. Dalam penilaian kinerja melibatkan komunikasi dua arah yaitu antara pengirim pesan dengan penerima pesan sehingga komunikasi dapat berjalan dengan baik. Penilaian kinerja dilakukan untuk memberi tahu karyawan apa yang diharapkan pengawas untuk membangun pemahaman yang lebih baik satu sama lain. Penilaian kinerja menitikberatkan pada penilaian sebagai suatu proses pengukuran sejauh mana kerja dari orang atau sekelompok orang dapat bermanfaat. Menurut Robbins (1996) ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu yaitu: tugas individu, perilaku individu dan ciri individu. Sedangkan Siagian (1995:225–226) menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja

adalah: Suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai yang di dalamnya terdapat berbagai faktor seperti :

1. Penilaian dilakukan pada manusia sehingga disamping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan;
2. Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolak ukur tertentu yang realistik, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara obyektif;
3. Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai dengan lima maksud:
  - a. Apabila penilaian tersebut positif maka penilaian tersebut menjadi dorongan kuat bagi pegawai yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi pada masa yang akan datang sehingga kesempatan meniti karier lebih terbuka baginya.
  - b. Apabila penilaian tersebut bersifat negatif maka pegawai yang bersangkutan mengetahui kelemahannya dan dengan sedemikian rupa mengambil berbagai langkah yang diperlukan

untuk mengatasi kelemahan tersebut.

- c. Jika seseorang merasa mendapat penilaian yang tidak obyektif, kepadanya diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatan sehingga pada akhirnya ia dapat memahami dan menerima hasil penilaian yang diperolehnya.
- d. Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu terdokumentasikan secara rapi dalam arsip kepegawaian setiap pegawai sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik yang sifatnya menguntungkan maupun merugikan pegawai bersangkutan;
- e. Hasil penilaian prestasi kerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

Penilaian kinerja menurut Mondy dan Noe (1993:394) merupakan suatu sistem formal yang secara berkala digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugas-tugasnya. Sedangkan Mejia, et. all (2004:222-223)

mengungkapkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses yang terdiri dari:

1. Identifikasi, yaitu menentukan faktor-faktor kinerja yang berpengaruh terhadap kesuksesan suatu organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan mengacu pada hasil analisa jabatan.
  2. Pengukuran, merupakan inti dari proses sistem penilaian kinerja. Pada proses ini, pihak manajemen menentukan kinerja pegawai yang bagaimana yang termasuk baik dan buruk. Manajemen dalam suatu organisasi harus melakukan perbandingan dengan nilai-nilai standar atau memperbandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki kesamaan tugas.
  3. Manajemen, proses ini merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja. Pihak manajemen harus berorientasi ke masa depan untuk meningkatkan potensi pegawai di organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dilakukan dengan pemberian umpan balik dan pembinaan untuk meningkatkan kinerja pegawainya.
- Berdasarkan beberapa pendapat ahli mengenai pengertian penilaian kinerja, terdapat benang merah yang dapat digunakan untuk menarik kesimpulan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu sistem penilaian secara berkala terhadap kinerja pegawai yang

mendukung kesuksesan organisasi atau yang terkait dengan pelaksanaan tugasnya. Proses penilaian dilakukan dengan membandingkan kinerja pegawai terhadap standar yang telah ditetapkan atau memperbandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki kesamaan tugas.

Penilaian kinerja tersebut hendaknya dilakukan dalam setiap perusahaan ataupun lembaga dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja perusahaan tersebut, baik berupa perusahaan jasa ataupun barang dengan jangkawaktu berkala yang konstan. Lembaga pendidikan baik ditingkat dasar hingga tinggi yang menyelenggarakan jasa pendidikan dengan sumber daya utamanya adalah tenaga pengajar disamping juga dibantu dengan tenaga administrasi yang ada juga hendaknya senantiasa melakukan penilaian kerja terhadap tenaga pengajarnya ataupun terhadap karyawan yang ada. Begitu halnya juga dengan Universitas Muhammadiyah Purworejo sebagai sebuah lembaga pendidikan tinggi yang menyelenggarakan program pendidikan tinggi hendaknya selalu senantiasa melakukan penilaian kinerja tenaga pengajar dalam hal ini dosenya ataupun karyawannya dalam rangka menjaga dan berupaya pula untuk meningkatkan mutu kualitas kerja sumberdaya manusianya secara berkala dengan jangka waktu

tertentu. Meskipun sekarang ini sistem penilaian kualitas pendidikan di perguruan tinggi dilakukan oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi dibawah Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departmen Pendidikan Nasional yang secara luas menilai kualitas pelaksanaan kegiatan belajar mengajar dalam sebuah Program Studi dan Fakultas di Perguruan Tinggi sebagai bentuk jaminan kepada masyarakat atas kualitas lembaga pendidikan tersebut namun hal ini belum memenuhi pentingnya penilaian kinerja karyawan yang ada. Sistem penilaian kinerja yang ada di Universitas Muhammadiyah Purworejo berada dalam kendali Lembaga Penjaminan Mutu - Universitas Muhammadiyah Purworejo (LPM – UMP) namun sampai dengan sekarang tugas terhadap penilaian kinerja yang ada sebagai jaminan atas mutu / kualitas pelaksanaan Kegiatan Belajar Mengajar di Universitas Muhammadiyah Purworejo baru dilakukan untuk menilai kualitas dosen disamping penilaian dengan menggunakan metode Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP-3) yang dilakukan oleh atasan langsung seperti Ketua Program Studi, Dekan, Rektor dan Badan Pelaksana Harian (Ketua Yayasan untuk menilai Rektor), sedangkan untuk karyawan penilaian dilakukan oleh Ka. Biro masing – masing dengan menggunakan

pedoman DP – 3 saja. Dalam makalah ini penulis lebih melihat penilaian kinerja dosen yang dilakukan oleh LPM – UMP dengan menggunakan pedoman: Penilaian Dosen oleh Mahasiswa (Pedom) dan Audit Mutu Perkuliahan. Kinerja dosen pada suatu perguruan tinggi merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap dosen sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh dosen tersebut sesuai dengan peranannya. Untuk dapat menentukan kualitas kinerja dosen perlu adanya kriteria yang jelas. Mitchell (1978) menyatakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek, yaitu: aspek kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, prakarsa, kemampuan dan komunikasi. Salah satu tugas dan tanggung jawab dosen, sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Pemerintah No.60 tahun 1999, adalah melaksanakan pendidikan dan pengajaran. Tugas ini, merupakan utama seorang dosen yang harus dilaksanakan dengan sungguh-sungguh karena sebagai realisasi dari tugas utama suatu perguruan tinggi, yaitu melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar dalam upaya mendidik mahasiswa.

Penilaian kinerja menurut Werther dan Davis (1996:342) mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai, yaitu:

1. *Performance Improvement*. Yaitu memungkinkan pegawai dan manajer

- untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
  3. *Placement decision*. Menentukan promosi, transfer, dan demotion.
  4. *Training and development needs* mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
  5. *Carrer planning and development*. Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
  6. *Staffing process deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
  7. *Informational inaccuracies and job-design errors*. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *job-analysis*, *job-design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
  8. *Equal employment opportunity*. Menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.
  9. *External challenges*. Kadang-kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai.
  10. *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri.
- Berdasarkan kesepuluh tujuan diatas, penilaian kinerja dosen Universitas Muhammadiyah Purworejo dalam laporan evaluasi kinerja dosen Universitas Muhammadiyah Purworejo yang dilaksanakan Lembaga Penjaminan Mutu UMP Februari 2012 mengarahkan tujuan penilaian kinerja dosen untuk:
- 1 Memberikan *feedback* kepada dosen dan bagian akademik
  - 2 *Performance Improvement* universitas bisa mengarahkan dosen untuk mengikuti pelatihan atau pendidikan ke jenjang lebih tinggi.
  - 3 *Placement decision* universitas mempertimbangkan promosi dosen pada jabatan struktural tertentu berdasarkan hasil penilaian yang ada.
- Melihat dari arah tujuan dilakukannya penilaian kinerja ini terutama dengan tujuan munculnya *feedback* bagi dosen atas

penilaian kerjanya nantinya akan muncul kemampuan untuk memperbaiki dan meningkatkan kerjanya atas hasil penilaian yang mereka peroleh sehingga nantinya dalam jangka waktu tertentu diharapkan perbaikan penampilan kinerja individu tersebut yang pasti juga akan berpengaruh pada produktivitas kerja individu dan institusi.

### **PERMASALAHAN INTI**

Metode penilaian kinerja dosen Universitas Muhammadiyah Purworejo selama ini masih menggunakan metode yang semi konvensional. Mungkin kita bisa ketahui kalo dalam metode penilaian kinerja konvensional bisa dilakukan dengan para atasan menemui anak buah mereka satu per satu untuk mendiskusikan penilaian kinerja yang mereka berikan, dengan metode ini dirasa sekarang tidak lagi efektif karena atasan sebagai pemberi kerjaan tidak akan merasakan secara langsung hasil dari pekerjaan yang dilakukan karyawannya tentu lain halnya dengan yang dirasakan oleh pengguna atau konsumen yang secara langsung merasakan hasil kerja dari karyawan tersebut. Disisi lain adakalanya atasan tidak setiap saat bisa memonitor kinerja dari karyawannya sehingga bisa saja manakala ada atasan karyawan akan bekerja dengan baik namun ketika tidak

ada atasan kinerja karyawan menurun hal ini bisa disebabkan karena kurangnya disiplin kerja karyawan tersebut. Maka keterlibatan peran serta rekan sekerja atau rekan sejawat dalam ikut melakukan penilaian kerja perlu adanya, karena mereka secara langsung melihat dan merasakan kinerja dari rekan sekerja ada dan tidak adanya atasan.

Inti permasalahan dalam metode penilaian kerja yang dilakukan oleh LPM–UMP belum menerapkan metode penilaian 360 derajat dimana peran serta rekan sekerja dalam melakukan penilaian karena yang selama ini diterapkan penilaian bersumber dari mahasiswa sebagai pengguna jasa pelayanan pendidikan dan auditor yang dibantu Ketua Program studi selaku atasan langsung terkait penilaian kedisiplinan layanan akademik. Agar dosen dalam menjalankan tugas utamanya menyampaikan materi perkuliahan kepada mahasiswa berjalan dengan baik dan tercapainya tujuan tentunya harus dilakukan berbagai persiapan baik berupa ketersediaan SAP, Silabus, Handout atau materi dan diawal perkuliahan hendaknya dilakukan kontrak belajar sebagai kesepakatan bersama antara dosen dan mahasiswanya. Tentunya kesiapan dosen ini menjadi parameter penting dalam

penilaian kinerja dosen sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

Instrumen penilaian dosen oleh mahasiswa yang di gunakan adalah: kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial. Sedangkan Kedisiplinan layanan akademik didasarkan jumlah kehadiran memberi kuliah dalam satu semester, ketepatan waktu menyerahkan soal UAS dan ketepatan waktu penyerahan nilai UAS. Ketepatan waktu dalam memberikan penilaian tentunya harus dipertimbangkan agar penilai dapat memberikan penilaian dengan sebaik – baiknya dan seobyektif mungkin. Terlebih penilaian yang diberikan mahasiswa bila dilakukan dalam waktu yang tidak tepat tentunya akan berpengaruh dalam hasil penilaian yang tidak sesuai dengan kenyataan. Disamping itu dimungkinkan juga adanya intervensi dari obyek penilaian terhadap penilai juga harus dijadikan pertimbangan.

Berdasar uraian diatas yang menjadi inti permasalahan dalam penilaian kinerja dosen Universitas Muhammadiyah Purworejo dapat di jabarkan sebagai berikut:

1. Apakah Metode Penilaian yang hanya bersumber dari mahasiswa sebagai

pengguna (konsumen) dan Ketua Program Studi dibantu Auditor sebagai utusan LPM – UMP sudah sesuai dengan teori – teori penilaian kinerja?

2. Apakah Instrumen penilaian yang hanya mempertimbangkan pada empat komponen: pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial sudah bisa dijadikan ukuran untuk mengukur kinerja dosen?
3. Apakah waktu penilaian terutama bagi mahasiswa sudah tepat?
4. Apakah penilaian yang diberikan sudah obyektif dari hasil penilaian mahasiswa?

## **KINERJA INSTANSI ATAU PERUSAHAAN SAAT INI**

Universitas Muhammadiyah Purworejo (UMP) merupakan perguruan tinggi yang mengalami perubahan bentuk sejak tahun 1999 dari IKIP Muhammadiyah Purworejo menjadi Universitas Muhammadiyah Purworejo, perguruan tinggi ini berdiri pada tahun 1964. Sejalan dengan perubahan bentuk tersebut banyak perubahan yang mengarah pada perbaikan yang dilakuan diantaranya penyesuaian dan penambahan fakultas yang ada, serta pendirian beberapa lembaga yang bertugas sebagai pelaksana Catur Dharma Perguruan Tinggi. Salah satu lembaga yang didirikan



adalah Lembaga Penjaminan Mutu yang didirikan pada tahun 2007, lembaga ini memiliki peran yang besar dalam upaya meningkatkan kualitas sumber daya yang ada sehingga nantinya bisa tercapainya perbaikan penampilan kerja instansi dan memberikan jaminan kepada masyarakat akan kualitas andal yang dimiliki dari perguruan tinggi ini.

Guna memberikan jaminan mutu yang baik kepada masyarakat tentunya terkait dengan banyak aspek yang ada dalam perguruan tinggi ini baik dalam penyediaan dan pemenuhan sarana dan prasarana pelengkap penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar. Hal yang penting diperhatikan tentunya adanya jaminan dari kualitas dosen selaku tenaga pengajar dan proses belajar mengajar yang baik. Proses penilaian kinerja dosen selaku tenaga pengajar di UMP sebenarnya sudah dilakukan jauh sebelum berdirinya LPM dimana dilakukan secara mandiri oleh masing – masing program studi dengan ketidakseragaman metode yang digunakan dan alat ukur yang digunakan sehingga bila di gabungkan secara keseluruhan tidak akan memberikan hasil yang sama.

Sejak berdirinya LPM–UMP ini maka penilaian kinerja dosen dilakukan secara terpusat dan terpadu di bawah koordinasi LPM–UMP walaupun dalam pelaksanaannya di bantu oleh masing –

masing Ketua Program studi. Proses dan pelaksanaan penilaian kinerja dosen dilaksanakan dengan jabaran:

#### A. Metode Penilaian

Banyak metode penilaian yang bisa digunakan dalam menilai kinerja karyawan, sedangkan yang digunakan dalam metode penilaian kinerja dosen UMP adalah dengan mempercayakan penilaian kepada mahasiswa sebagai pengguna jasa pendidikan secara langsung disamping itu penilaian dilakukan pula oleh Ketua Program Studi dengan dibantu Auditor dari tenaga dosen yang berbeda program studi yang ditunjuk oleh LPM. Metode yang diterapkan ini tidak mempertimbangkan kepada aspek–aspek lain.

#### B. Komponen Penilaian

Komponen penilaian kinerja dosen yang dilakukan LPM – UMP adalah mempertimbangkan dari tiga komponen yang terdiri dari (Laporan Evaluasi Kinerja Dosen UMP, 2012):

- 1 Penilaian Dosen oleh Mahasiswa (Pedom)
- 2 Instrumen Pedom menggunakan skala likert dengan lima alternatif pilihan. Adapun yang dianggap dalam instrumen Pedom meliputi:

##### a. Komponen Pedagogik

- i. Kesiapan memberikan kuliah (SAP/silabus, buku referensi, dll.)
  - ii. Ketentuan dan ketertiban penyelenggaraan perkuliahan.
  - iii. Kemampuan menghidupkan suasana kelas
  - iv. Kejelasan penyampaian materi dan jawaban terhadap pertanyaan dikelas
  - v. Pemberian umpan balik terhadap tugas
  - vi. Kesesuaian materi ujian dan / atau tugas dengan matakuliah.
- b. Komponen Profesional
- i. Kemampuan menjelaskan pokok bahasan / topik secara tepat
  - ii. Kemampuan memberi contoh relevan terhadap konsep yang diajarkan
  - iii. Kemampuan menjelaskan keterkaitan bidang/topik yang diajarkan dengan bidang/topik lain.
  - iv. Kemampuan menjelaskan keterkaitan bidang /topik yang diajarkan dengan konteks kehidupan
  - v. Penguasaan akan isu – isu mutakhir dalam bidang diajarkan
  - vi. Kemampuan menggunakan media pembelajaran
- c. Komponen Kepribadian
- i. Menjadi contoh dalam bersikap dan berperilaku (pakaian, kedisiplinan).
  - ii. Satunya kata dan tindakan
  - iii. Kemampuan mengendalikan diri dalam berbagai situasi dan kondisi
  - iv. Adil dalam memperlakukan mahasiswa
- d. Komponen Sosial
- i. Kemampuan berkomunikasi
  - ii. Kemampuan menerima kritik, saran dan pendapat orang lain.
  - iii. Toleransi terhadap keberagaman mahasiswa
- Masing–masing aspek yang diungkap dalam Pedom diukur dengan menggunakan 5 alternatif jawaban.
- 3 Kedisiplinan Layanan Akademik (KLA)
- Kedisiplinan dalam layanan akademik dosen didasarkan pada jumlah kehadiran memberi kuliah dalam satu semester, ketepatan waktu menyerahkan soal UAS dan ketepatan menyerahkan nilai hasil UAS. Skor nilai masing – masing aspek kedisiplinan layanan akademik mengikuti ketentuan sebagai berikut:

No.	Kegiatan	Prestasi	Skor
1.	Kehadiran memberi kuliah	< 5	1
		6 – 7	2
		8 – 9	3
		10 – 11	4
		>12	5
2.	Ketepatan waktu menyerahkan soal UAS	Terlambat > 6 hari	1
		Terlambat 5 – 6 hari	2
		Terlambat 3 – 4 hari	3
		Terlambat 1 – 2 hari	4
		Lebih awal maupun tepat waktu	5
3.	Ketepatan waktu menyerahkan niali UAS	Terlambat > 6 hari	1
		Terlambat 5 – 6 hari	2
		Terlambat 3 – 4 hari	3
		Terlambat 1 – 2 hari	4
		Lebih awal maupun tepat waktu	5

Gambar1  
kedisiplinan layanan akademik mengikuti ketentuan

### 3. Pendidikan Terakhir Dosen

No.	Pendidikan Terakhir	Skor
1.	S3	5
2.	S2	3,5
3.	S1	2

### 4. Standar Penilaian Kinerja Dosen

Penentuan nilai kinerja dosen (NKD) didasarkan pada rerata skor hasil penilaian dosen oleh mahasiswa, kedisiplinan layanan akademik untuk seluruh mata kuliah yang diampu oleh

dosen, dan tingkat pendidikan. Jumlah mata kuliah yang diampu oleh dosen yang akan dijadikan sebagai dasar penilaian kinerja setiap semester dapat mengalami perubahan. Berdasarkan rerata skor tersebut kemudian dibandingkan dengan standar penilaian untuk menentukan klasifikasi kinerja dosen dengan yang bersangkutan. Adapun standar penilaian kinerja dosen tersebut adalah sebagai berikut:

**Tabel 3**  
**Standar Penilaian Kinerja Dosen**

Rerata Skor NKD	Klasifikasi Kinerja Dosen
> 4, 25	Sangat Baik
>3,45 – 4,25	Baik
> 2,65 – 3,45	Cukup
>1,85 – 2,65	Kurang
< 1,85	Sangat Kurang

### C. Waktu Penilaian

Pengumpulan data NKD dilakukan dalam semester berjalan sebagai berikut (Laporan Evaluasi Kinerja Dosen UMP, 2012):

- 1 Instrumen Pedom disampaikan pada saat berlangsungnya ujian akhir semester, kepada seluruh mahasiswa yang mengambil matakuliah yang diujikan.
- 2 Pedom diberlakukan untuk semua dosen yang mengajar pada semester berjalan dan semua matakuliah yang ditawarkan pada semester berjalan dengan responden seluruh mahasiswa yang menempuh masing – masing matakuliah.
- 3 Penanggung jawab pengumpulan data adalah Ketua Program Studi (Ka. Prodi).
- 4 Satu minggu sebelum pelaksanaan Ujian Akhir Semester Ka. Prodi menyiapkan daftar penyerahan soal UAS dan daftar penyerahan nilai UAS yang dijadikan sebagai dasar untuk menilai kedisiplinan dosen menyerahkan soal ataupun nilai ujian.
- 5 Data Pedom dan kedisiplinan dosen dalam layanan akademik diserahkan pada auditor LPM UMP saat dilakukan paling lambat 1 (satu) bulan setelah berakhirnya pelaksanaan ujian akhir semester semua program studi di UMP.

6 Nilai NKD akan diberitahukan kepada seluruh dosen melalui Ka. Prodi masing – masing.

7 Dosen yang memperoleh NKD kurang dari 3,00 dihimbau untuk memperbaiki kinerjanya pada semester berikutnya.

### **PERBUAHAN KINERJA INSTANSI YANG DIKEHEDAKI**

Sebagai pendidik, dosen mengemban tugas dan tanggung jawab untuk mengembangkan potensi yang dimiliki mahasiswa, baik segi pengetahuan, keterampilan dan sikap yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Sesuai dengan tugas utama dosen sebagai pendidikan dan pengajar, maka yang menjadi sasaran evaluasi kinerja dosen hendaknya meliputi:

1. Persiapan atau perencanaan pembelajaran yang dilakukan dosen, seperti: penyusunan dan pengembangan SAP, Silabus, Handout Perkuliahan.
2. Pelaksanaan pembelajaran, antara lain kemampuan dalam penyampaian materi pelajaran, penguasaan materi, penggunaan alat bantu pendidikan, manajemen kelas, pemberian tugas-tugas perkuliahan, penggunaan metoda pembelajaran.
3. Evaluasi hasil belajar meliputi: antara lain penetapan alat atau jenis evaluasi yang digunakan, kesesuaian penggunaan jenis evaluasi dengan tujuan

pembelajaran, relevansi antara soal dengan materi perkuliahan yang disampaikan mahasiswa.

4. Kemampuan dosen dalam menjalin atau berinteraksi dengan siswa, memotivasi siswa, membantu siswa yang mengalami masalah dalam belajar.

Berdasarkan rincian tugas, tanggung jawab dan yang menjadi sasaran evaluasi kinerja dosen secara umum maka ada beberapa usulan perubahan penilaian kinerja dosen di Universitas Muhammadiyah Purworejo adalah sebagai berikut:

#### A. Metode Penilaian

Ada beberapa metode yang bisa digunakan dalam penilaian kinerja, salah satu metode yang mempertimbangkan penilaian kinerja dari beberapa sisi adalah metode penilaian 360<sup>0</sup> metode ini mengusung mekanisme dimana kinerja seorang karyawan dinilai berdasarkan umpan balik dari setiap orang yang memiliki hubungan kerja dengannya — atasan, rekan kerja, mitra, anak buah, pelanggan. Prinsipnya, metode ini mencoba mengumpulkan masukan dari berbagai narasumber di lingkungan kerja karyawan.

Dalam implementasinya, kalau pada metode konvensional para atasan menemui anak buah mereka satu per satu untuk mendiskusikan penilaian kinerja yang mereka berikan, pada

metode penilaian 360<sup>0</sup> mereka bertemu dengan anak buah mereka untuk membahas umpan balik yang mereka terima dari banyak pihak. Tentu saja, pihak-pihak yang dimintai masukan ini terbatas pada orang-orang yang diyakini mampu menggambarkan kinerja si karyawan.

Dengan mendapatkan umpan balik 360<sup>0</sup>, karyawan akan terbantu untuk menilai diri mereka sebagaimana orang-orang di sekitar mereka melihat mereka. Umpan balik itu bisa mengungkapkan area-area dimana si karyawan sudah menunjukkan kinerja yang sangat bagus dan area-area dimana mereka masih perlu meningkatkan diri. Yang menarik, informasi ini bisa mencakup sejumlah aspek yang tidak disadari baik oleh si karyawan sendiri maupun oleh atasan mereka.

Idealnya, karyawan akan mempersepsi metode penilaian 360<sup>0</sup> sebagai metode yang lebih *fair* dan akurat. Mereka akan merasa lebih nyaman dinilai dari berbagai sudut oleh berbagai pihak, dan bukan hanya oleh atasan langsung maupun tak langsung yang dianggap memiliki pengetahuan terbatas mengenai apa yang telah mereka lakukan. Di sisi lain, para manajer juga akan melihat metode ini sebagai metode yang lebih objektif dan akurat. Mereka bisa mendapatkan

umpan balik yang tidak bias dari sumber-sumber anonim yang mengetahui kinerja anak buah mereka, dan dengan demikian mereka juga bisa terbebas dari tuduhan melakukan favoritisme.

Meskipun demikian, dalam realitanya, metode penilaian 360<sup>0</sup> tidak berjalan tanpa kontroversi. Sejumlah penelitian memang menunjukkan adanya korelasi yang positif antara penerapan metode ini dengan peningkatan produktivitas, namun beberapa penelitian lain justru menampilkan adanya korelasi yang negatif di antara kedua faktor tersebut.

Penelitian Walker dan Smither (1999), misalnya, menunjukkan bahwa metode penilaian ini mampu memperlihatkan pengaruh positifnya terhadap peningkatan kinerja di antara tahun ke-2 dan ke-3 serta tahun ke-3 dan ke-4 penerapannya, sekalipun belum tampak berpengaruh apapun setelah diterapkan selama 1-2 tahun. Penelitian lain, yang dilakukan oleh Reilly, dkk. (1996), mengindikasikan adanya peningkatan kinerja karyawan di antara tahun ke-1 dan ke-2 penerapan penilaian 360<sup>0</sup>, dan terus bertahan hingga 2 tahun kemudian. Bahkan, hasil studi Maylett dan Riboldi (2007) memperlihatkan bahwa metode ini bisa digunakan untuk

memprediksi kinerja karyawan di masa mendatang.

Dampak positif tersebut dapat mewujudkan nyata karena pada dasarnya, jika dikelola dan diintegrasikan dengan baik, metode penilaian 360<sup>0</sup> memang mampu membantu karyawan:

1. Memperoleh umpan balik dari berbagai sumber, yang tentu akan lebih objektif dibandingkan jika umpan baliknya hanya berasal dari diri karyawan sendiri.
2. Mengurangi risiko terjadinya diskriminasi dan efek-efek pribadi dalam penilaian kinerja.
3. Mengembangkan kerja sama yang erat di kalangan anggota tim karyawan, mengingat bahwa mereka cenderung lebih mau bertanggungjawab terhadap perilaku mereka satu sama lain ketika mengetahui bahwa mereka harus saling menyampaikan masukan mengenai kinerja rekan satu tim mereka itu.
4. Memahami kebutuhan pengembangan perorangan maupun organisasi.
5. Menyediakan informasi yang tepat mengenai apa yang harus karyawan dan anak buah manajer lakukan untuk meningkatkan karier.

6. Meningkatkan kualitas, keterandalan, dan kecepatan produk maupun layanan yang karyawan hasilkan.

Walaupun demikian, metode penilaian 360<sup>0</sup> sendiri bukannya tidak memiliki sisi negatif yang pada akhirnya melemahkan efektivitasnya:

- 1 Karena biasanya dilakukan secara anonim, karyawan yang memperoleh penilaian tidak bisa mendapatkan penjelasan lebih lanjut mengenai apa yang melatarbelakangi penilaian tersebut. Dalam situasi seperti ini, penerimaan terhadap hasil penilaian tentu cenderung menurun.
- 2 Karena dilakukan oleh para penilai yang kurang berpengalaman dan kurang terlatih, akurasi hasil penilaian ini cenderung meragukan. Apa yang terjadi kemudian adalah inflasi nilai dimana kinerja semua orang tampak bagus atau sebaliknya deflasi nilai.
- 3 Karena dilakukan oleh banyak penilai, tidak jarang hasil penilaian yang diperoleh justru saling bertentangan tanpa bisa ditentukan penilaian siapa yang sebenarnya lebih akurat (Vinson, 1996).
- 4 Berbeda dengan penilaian kinerja konvensional yang hanya membutuhkan dua penilai dan satu formulir, metode ini mempersyaratkan adanya beberapa penilai dengan sejumlah formulir. Konsekuensinya, untuk menerapkan

penilaian 360<sup>0</sup>, diperlukan lebih banyak waktu (dan kertas).

Di Indonesia sendiri, penerapan metode penilaian 360<sup>0</sup> juga tidak lepas dari kontroversi. Sekalipun tampak lebih “baik” dibandingkan metode penilaian konvensional, dampak positif dan akurasinya masih patut dipertanyakan. *Pertama*, menilai budaya Indonesia yang umumnya cenderung kurang ekspresif, umpan balik yang diberikan biasanya tidak memaparkan dengan tegas seberapa tinggi atau sebaliknya seberapa rendah kinerja seseorang. Yang lebih sering muncul adalah kecenderungan untuk menempatkan nilai di seputar titik tengah, dengan membubuhkan kata: cukup, lumayan, agak, atau yang setara dengan itu. Akibatnya, tidak mudah untuk menetapkan siapa yang benar-benar berkinerja bagus, dan siapa yang masih perlu dikembangkan lebih lanjut. *Kedua*, karena terdidik dalam lingkungan budaya lisan, masyarakat kita tidak terbiasa untuk menuangkan pikiran dalam bentuk tulisan. Dengan demikian, ketika harus menuliskan umpan balik yang diharapkan, mereka cenderung mengalami kesulitan untuk mengungkapkannya secara jelas. Konsekuensinya, tidak mudah untuk mengidentifikasi aspek apa yang sebenarnya sudah dinilai bagus dan aspek apa yang masih harus ditingkatkan. *Ketiga*, mengingat sifatnya yang mudah memaafkan, orang Indonesia cenderung bersikap murah hati ketika dimintai umpan balik. Akibatnya,

penilaian yang diberikan bisa jadi tidak akurat tidak mencerminkan perilaku dan kinerja yang sebenarnya.

Menimbang kontroversi di atas, bisa ditarik benang merah bahwa metode penilaian 360<sup>0</sup> tidak selalu cocok untuk diimplementasikan di semua organisasi. Menganggap bahwa metode ini jauh lebih *fair* dan objektif, lalu secara latah langsung menerapkannya di semua organisasi. Namun bagi sebuah institusi pendidikan yang para pihak yang dinilai dalam hal ini dosen tentunya memiliki kemauan untuk dinilai dan menerima masukan dari pihak lain yang tentunya akan memberikan manfaat terhadap

kemajuan kerjanya dan pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja institusinya.

Usulan bagi penilaian kinerja dosen UMP bila menggunakan metode penilaian 360<sup>0</sup> adalah dosen tidak hanya dinilai oleh mahasiswa melalui Pedom, atasan dalam hal ini Ka Progdil dengan kedisiplinan layanan administrasi, tapi juga ada penilaian rekan sejawat, dan adanya penilaian diri sendiri. Sehingga dirasa akan adanya keadilan bagi diri karyawan. Dengan demikian apa yang sudah dilakukan oleh LPM – UMP perlu ditambahkan pihak yang berwenang melakukan penilaian kinerja dosen seperti dalam tabel dibawah ini.

**Tabel 1**  
**Pelaksanaan dan Usulan Pihak yang Berwenang Melakukan Penilaian**

<b>Pihak Yang Melakukan Penilaian</b>	<b>Usulan</b>
Mahasiswa	Mahasiswa
Ketua Program Studi di bantu Auditor	Rekan Sejawat
	Ka. Program Studi
	Dosen (Self Evaluation)

### **KOMPONEN PENILAIAN**

Pelaksanaan proses kegiatan belajar mengajar bagi seorang dosen hendaknya melakukan tiga buah tahapan yaitu: persiapan, pelaksanaan dan evaluasi hasil belajar agar tercapai tujuannya dengan baik. Dalam tahap persiapan hendaknya dosen mempersiapkan beberapa hal diantaranya: SAP, Silabus, Materi / buku referensi. Tahap pelaksanaan dilakukan

dengan memperhatikan: kedisiplinan dalam memanfaatkan waktu, penguasaan materi dan peningkatan profesionalisme dan kemampuan dosen. Tahap Evaluasi Hasil Belajar: melaksanakan ujian sebagai pengukuran keberhasilan kegiatan belajar mengajar, melihat sejauh mana kemampuan mahasiswa menguasai materi dan melihat kemampuan kompetensi mahasiswa.



Ada beberapa prinsip yang perlu diperhatikan dalam melakukan evaluasi kinerja dosen, agar evaluasi yang dilakukan dapat menggambarkan kinerja dosen yang sesungguhnya, yaitu:

1. Penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan dosen
2. Penilaian harus didasarkan pada standar pelaksanaan kerja dosen
3. Sistem penilaian yang praktis, mudah dipahami dan dimengerti serta mudah digunakan, baik oleh mahasiswa, pimpinan jurusan, oleh tenaga administrative maupun oleh dosen sendiri.
4. Penilaian harus dilakukan secara obyektif dan transparan
5. Penilaian kinerja dosen harus memberikan manfaat bagi lembaga maupun dosen sendiri.
6. Hasil penilaian hendaknya bisa dijadikan dasar dalam memberikan bimbingan teknis operasional dan bantuan pemecahan masalah untuk kelancaran pelaksanaan tugas dosen.
7. Kegiatan penilaian harus mampu menemukan penyebab kesalahan dan cara memperbaikinya.
8. Kegiatan penilaian hendaknya dapat dijadikan sebagai sarana komunikasi antara pimpinan dengan dosen, sehingga tercapai pendekatan pribadi serta

terpupuk rasa kepercayaan dan kerjasama yang baik.

9. Penilaian hendaknya dilakukan secara terus-menerus
10. Penilaian kinerja pada hakekatnya adalah proses kooperatif dan merupakan suatu bagian yang integral dari manajemen institusi.

Evaluasi kinerja dosen berbasis pengawasan dapat dilakukan oleh pimpinan jurusan/program studi, tim yang dibentuk oleh fakultas atau jurusan, oleh dosen sendiri maupun oleh mahasiswa. Untuk melakukan evaluasi digunakan instrument evaluasi yang sekaligus berfungsi sebagai instrument yang dapat digunakan dalam melakukan pengawasan terhadap kinerja dosen. Setiap penilai menggunakan instrument evaluasi yang berbeda. Adapun para penilai tersebut adalah sebagai berikut:

- 1 Mahasiswa:
- 2 Dosen (Self Evaluation)
- 3 Penilai Rekan Sejawat / Sekerja
- 4 Ketua Program Studi

Dasar instrumen yang digunakan meskipun berbeda tetap saja dibagi dalam tiga kelompok: Persiapan, Pelaksanaan dan Evaluasi Hasil Belajar.

Perbedaan antara apa yang sudah diterapkan di LPM UMP dengan usulan ini dapat dilihat pada tabel berikut

**Tabel 2**  
**Perbedaan dan Usulan Komponen Penilaian Kinerja Dosen**

<b>Komponen Yang Sudah digunakan</b>	<b>Usulan</b>
Pedagogik	Persiapan
Profesional	Pelaksanaan
Kepribadian	Evaluasi Hasil Belajar
Sosial	

**WAKTU PENILAIAN**

Ditinjau dari segi waktu pelaksanaan, evaluasi kinerja terbagi atas:

- a. Evaluasi terus-menerus, yaitu evaluasi yang dilakukan oleh mahasiswa dan pimpinan jurusan/fakultas dan pihak yang berwenang. Dilakukan setiap akhir semester.
- b. Evaluasi sewaktu-waktu, yaitu evaluasi kinerja dosen yang dilakukan secara mendadak berdasarkan informasi, atau keperluan pada saat tertentu terhadap suatu persoalan khusus di luar rencana evaluasi yang telah ditetapkan.

**Tabel 3**  
**Perbedaan dan Usulan Waktu Penilaian Kinerja Dosen**

<b>Waktu Yang Sudah digunakan</b>	<b>Usulan</b>
Akhir Semester	Terus Menerus
	Sewaktu - Waktu

**PROSEDUR EVALUASI**

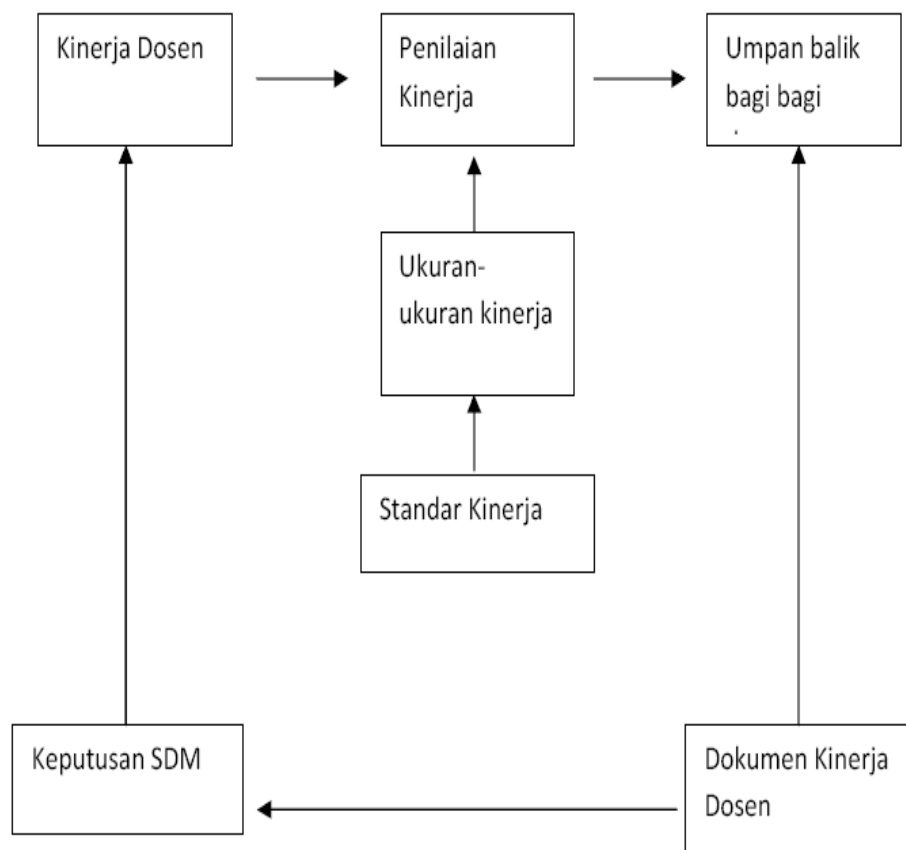
Penilaian kinerja dosen terdiri dari beberapa tahapan. Menurut Gary (1977:3) penilaian kinerja terdiri dari tiga langkah, yaitu: mendefinisikan pekerjaan, menilai kinerja, dan memberikan umpan balik. Pandangan lain yang lebih rinci, dan cocok untuk mengukur kinerja dosen, seperti dikemukakan oleh Marwansyah dan Mukaram (2000:108) mengemukakan ada

lima langkah dalam Proses Penilaian Unjuk Kerja (PUK), yaitu:

- a. Mengidentifikasi tujuan spesifik penilaian unjuk kerja. Contoh tujuan spesifik ini adalah: mempromosikan karyawan, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, mengdiagnosa masalah-masalah yang dialami karyawan.
- b. Menentukan tugas-tugas yang harus dijalankan dalalam suatu pekerjaan (analisis jabatan). Jika analisis jabatan

- sudah dilakukan, pada tahap ini cukup dilakukan upaya untuk memutakhirkan atau melengkapi informasi hasil analisis jabatan.
- c. Memeriksa tugas-tugas yang diujalani. Pada tahap ini, penilai memeriksa tugas-tugas yang dilaksanakan oleh tiap-tiap pekerja, dengan berpedoman pada deskripsi jabatan.
  - d. Menilai unjuk kerja. Setelah memeriksa tugas-tugas, penilai memberikan nilai untuk tiap-tiap unsur jabatan yang diperiksa atau diamati.
  - e. Membicarakan hasil penilaian dengan karyawan. Pada tahap terakhir ini, penilai hendaknya menyampaikan dan mendiskusikan hasil penilaian kepada karyawan yang dinilai. Karyawan yang dinilai dapat mengklasifikasikan hasil penilaian dan, bila perlu, bisa mengajukan keberatan atas hasil penilaian.
- Penilaian kinerja dosen dapat diilustrasikan dalam bentuk gambar berikut ini:

**Gambar 1**  
**Prosedur Penilai Kinerja Dosen**



## PENUTUP

### Simpulan

Penilaian kinerja merupakan sebuah proses penting yang harus dilakukan oleh setiap organisasi, perusahaan atau sebuah instansi dengan tujuan agar mengetahui seberapa produktif karyawannya dan apakah hasil yang dia peroleh lebih baik dari masa sebelumnya. Sehingga ada kemanfaatan bagi karyawan, organisasi dan masyarakat pada umumnya.

Berdasar dari tugas dan tanggung jawab seorang dosen maka ada tuntutan bagi dosen untuk selalu meningkatkan produktivitas kerjanya sehingga akan menghasilkan kualitas yang lebih baik dan berguna bagi mahasiswa, institusi dan masyarakat. Guna melihat ada tidaknya peningkatan produktivitas dan kualitas dosen maka perlu dilakukan penilaian dan evaluasi kinerja dosen yang di kelola oleh institusi dengan melibatkan pihak – pihak yang berkompeten sebagai penilai.

Perbaikan sistem penilaian dengan memperhatikan pihak – pihak yang berkompeten untuk menilai dan memastikan komponen – komponen yang lebih tepat dijadikan komponen penilaian dengan memperhatikan tugas dan tanggung jawab dosen.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ariyanti Deasy R, *Analisis Budaya Organisasi, Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Motivasi, Gender dan Latar Belakang Pendidikan dalam Produktivitas Kerja Staff Akunting: Studi Empiris*, Jurnal Usahawan, No. 12 TH XXXV, Desember 2006
- Kuvaas Bard, *The Interactive Role of Performance Appraisal Reactions and Regular Feedback*, Journal of Managerial Psychology Vol. 26 No. 2.301, 2011
- Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Muhammadiyah Purworejo, *Laporan Evaluasi Kinerja Dosen UMP Semester Genap Tahun 2010/2011* 2011
- Siagian Sondang, 2002, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Penerbit Rineka Cipta.
- Wibisono Dermawan, 2006, *Manajemen Kinerja*, Penerbit Erlangga.