

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Kriteria kinerja pendidikan menurut Blazey, *et al.* (2001: 31) bertujuan untuk: (1) meningkatkan kinerja, kapabilitas, dan *output* pendidikan, (2) mempermudah komunikasi dan tukar menukar informasi tentang praktik pendidikan yang terbaik dengan berbagai tipe institusi pendidikan, dan (3) sebagai alat untuk memahami dan meningkatkan kinerja institusi pendidikan serta pedoman dalam perencanaan strategik.

Alasan yang mendasari kriteria keunggulan ini bersifat “nonprescriptive and adaptable” serta berorientasi pada hasil. Blazey, *et al.* (2001: 41) selanjutnya menegaskan kembali sifat ini sebagai berikut: (1) berfokus pada hasil, tidak prosedur, alat, atau organisasi. Dalam hal ini, institusi pendidikan didorong untuk mengembangkan pendekatan kreatif, adaptif, dan fleksibel dalam menilai kinerja dan mendorong pengembangan berkelanjutan, (b) pemilihan teknik, alat, sistem, dan pengorganisasian bergantung pada banyak faktor, misalnya ukuran, tipe institusi, tahap-tahap pengembangan organisasi, kapabilitas dan tanggung jawab organisasi, dan (c) berfokus pada persyaratan umum dalam organisasi daripada prosedur umum, dengan mengandalkan pemahaman, komunikasi, *sharing* bagi terciptanya kreativitas dan keragaman pendekatan.

Pengembangan kriteria keunggulan kinerja institusi pendidikan bermaksud untuk membantu organisasi menggunakan pendekatan yang tepat dalam mengelola institusi. Menurut Blazey, *et al.* (2001: 31) bermuara dari pengembangan kriteria keunggulan kinerja adalah: (1) pemberian nilai

tambah kepada mahasiswa dan stakeholder serta memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas pendidikan, (2) meningkatkan keefektifan dan kapabilitas organisasi secara keseluruhan, dan (3) sebagai media belajar bagi organisasi dan personal.

A. Tugas dan Tanggung Jawab Dosen

Dalam Undang-undang Guru dan Dosen No.4 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dalam Pasal 3, ayat 1 dikemukakan mempunyai kedudukan sebagai tenaga professional pada jenjang pendidikan tinggi yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Lebih jauh dikemukakan bahwa dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama menransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat

Tugas utama dosen adalah sebagai pendidikan. Sebagai pendidik, dosen mengemban tugas dan tanggung jawab untuk mendidik mahasiswa menjadi individu yang memiliki kemampuan dan kecakapan yang berguna bagi kehidupannya dan diperlukan untuk memasuki dunia kerja, melalui kemampuannya mengajar berbagai ilmu pengetahuan dan keterampilan, di samping tanggung jawab dalam bentuk sikap dan perilaku yang benar dan tidak benar dalam bertindak melalui sifat ketauladannya sebagai manusia yang bermoral. Taliziduhu (1988:33) mengatakan tugas dan tanggung jawab dosen sebagai berikut.” Tugas dan tanggung jawab dosen tidak hanya terbatas dalam hal *transferring of knowledge* semata. Mereka memikul tanggung jawab individual dan kolektif, tanggung jawab individual adalah tanggung jawab

secara akademik. Sedangkan tanggung jawab kolektif adalah tanggung jawab selaku senat perguruan tinggi.

Selain itu tugas dan tanggung jawab dosen adalah menumbuh kembangkan sikap ilmiah melalui penanaman rasa ingin tahu, baik untuk diri sendiri maupun orang lain. Hal ini disebabkan karena rasa ingin tahu tersebut merupakan dasar bagi seseorang untuk tumbuh dan berkembang secara intelektual. Sesuai dengan hakikat ilmu itu sendiri, yaitu selalu mencari kebenaran yang merupakan landasan penelitian.

Tugas dan tanggung jawab dosen tidak hanya sebagai pendidik dan peneliti tetapi juga berperan sebagai penyebar informasi dan agen pembaharuan, yang mana sejalan dengan fungsi perguruan tinggi sebagai lembaga pendidikan. Tugas dan tanggung jawab dosen yang diamanatkan dalam Tri Dharma Perguruan Tinggi mencakup: pendidikan dan pengajaran, penelitian dan kegiatan pengabdian kepada masyarakat (Peraturan Pemerintah Nomor 60 tahun 1999 tentang Perguruan Tinggi), sebagai berikut:

1. Pendidikan dan pengajaran meliputi:
 - a. Melaksanakan program kerja sesuai rencana
 - b. Mempersiapkan bahan-bahan perkuliahan
 - c. Memberi perkuliahan, respons, tugas, ujian, evaluasi, penilaian
 - d. Menjadi pembimbing, sponsor dalam penyusunan skripsi, tesis dan disertasi
 - e. Menjadi penguji dalam sidang
 - f. Membimbing dan membantu pelaksanaan praktikum

- g. Membuat laporan kegiatan
 - h. Menyampaikan orasi ilmiah
2. Penelitian dan penulisan karya ilmiah
- a. Melakukan penelitian ilmiah
 - b. Menghasilkan penelitian dan karya ilmiah
 - c. Penulisan buku ajar
 - d. Membimbing penelitian persiapan penulisan skripsi, tesis dan disertasi
 - e. Memimpin/berpartisipasi aktif dalam seminar, pertemuan ilmiah
 - f. Membimbing penelitian untuk menjurus ke spesialisasi dan membimbing pembuatan laporan ilmiah
 - g. Asisten penelitian dalam persiapan skripsi
3. Kegiatan pengabdian kepada masyarakat
- a. Pembinaan institusional dan kader ilmiah
 - b. Merancang kebijaksanaan dan keseluruhan rencana induk akademis
 - c. Merancang kebijaksanaan dalam keseluruhan rencana induk (akademik dan fisik)
 - d. Pemegang otoritas dalam bidang spesialisasinya
 - e. Merencanakan dan melaksanakan program pembentukan/pembinaan kader
 - f. Membantu masyarakat dengan memberikan penyuluhan dan pelaksanaan hasil penelitian

B. Kemampuan yang Perlu Dimiliki Dosen

Secara psikologis, kemampuan karyawan terdiri dari dua faktor, yaitu pengetahuan dan keahlian. Dengan kata lain seseorang yang memiliki tingkat kecerdasan yang baik dan terampil dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan dipandang akan mampu menghasilkan kinerja karyawan yang diharapkan. Faktor pengetahuan seseorang dapat diperoleh melalui latar belakang yang dimiliki, diklat-diklat yang diikuti, bidang minat yang dikaji serta pengalaman kerja. Sementara faktor keahlian seseorang dapat diperoleh melalui keterampilan-keterampilan kerja yang dimiliki serta kepribadian atau sikap mental yang baik.

Kemampuan yang perlu dimiliki seorang pegawai ditentukan oleh tugas dan tanggung jawab yang dihadapi oleh pegawai tersebut. Demikian pula halnya dengan kemampuan yang perlu dimiliki dosen ditentukan dengan tugas yang diemban, yang meliputi tugas melaksanakan pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Berkenaan dengan kemampuan yang perlu dimiliki dosen Achmad Sanusi dan Rochman Natawidjaja (1991:38) menyatakan secara konseptual kemampuan yang perlu dimiliki dosen, antara lain:

1. Kemampuan profesional meliputi penguasaan materi bahan ajar, konsep-konsep keilmuan bahan ajar tersebut, landasan kependidikan, proses-proses pendidikan dan pembelajaran peserta didik.

2. Kemampuan social meliputi kemampuan untuk menyesuaikan diri kepada tujuan kerja dan lingkungan sekitar sewaktu menjalankan tugas sebagai pengajar.
3. Kemampuan personal meliputi penampilan sikap positif atas situasi kerja sebagai pengajar dan situasi pendidikan, pemahaman atas nilai-nilai yang seharusnya dianut oleh seorang pengajar dan penampilan upaya untuk menjadikan dirinya sebagai panutan dan teladan anak didiknya.

Sedangkan Doele mengidentifikasi *Taxonomi for teacher* (dalam Balnadi, 1995:10) adalah sebagai berikut.

1. Kompetensi dosen untuk “*assessing and evaluating student behavior*”
2. Kompetensi dosen untuk “*planning instruction*”
3. Kompetensi dosen untuk “*conduction or implementing instruction*”

Dewasa ini jabatan dosen telah diakui sebagai suatu suatu profesi, hal ini sebagaimana ditetapkan Dalam UU Guru dan Dosen. Sebagai suatu profesi, tuntutan kompetensi yang harus dimiliki dosen, tidak jauh berbeda dengan kompetensi guru, seperti dijelaskan dalam pasal 10, bahwa Kompetensi guru sebagaimana dimaksud; meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.

Profesi guru dan profesi dosen merupakan bidang pekerjaan khusus yang dilaksanakan berdasarkan prinsip sebagai berikut:

- 1) memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme;

- 2) memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia;
- 3) memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas;
- 4) memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas;
- 5) memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan;
- 6) memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja;
- 7) memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan belajar sepanjang hayat;
- 8) memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan; dan
- 9) memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan guru.

C. Kinerja Dosen

Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibanding dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau criteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Depdiknas (2004), menyatakan kinerja dosen adalah kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dimiliki dosen dalam menyelesaikan suatu pekerjaannya. Prestasi kerja atau penampilan kerja (*performance*). Menurut Fattah (2000:19) kompetensi adalah sebagai ungkapan kemampuan

yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu.

Kinerja atau performansi dapat diartikan sebagai presentasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja atau unjuk kerja (LAN, 2004). Sejalan dengan itu Smith (1982: 393) menyatakan, kinerja adalah “*..output drive from processes, human or otherwise.*” Jadi, kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Untuk lebih memahami tentang kinerja dosen, Mulyasa (2005:136-138), menyajikan beberapa pendapat menurut pengertian operasional sebagai berikut:

1. Model Vroom

Model yang dikemukakan Vroom yaitu “Performance = f (ability x motivation).”, Model ini memberikan informasi bahwa kinerja seseorang merupakan fungsi perkalian antara kemampuan (ability) dan motivasi. Hubungan perkalian tersebut mengandung arti bahwa : jika seseorang rendah pada salah satu komponen, maka prestasi kerjanya akan rendah pada salah satu komponen, dengan demikian prestasi kerjanya akan rendah pula. Kinerja seseorang yang rendah merupakan hasil dari motivasi yang rendah dengan kemampuan yang rendah.

2. Model Lawler dan Porter

Model yang dikemukakan Lawler dan Potter (1976) yaitu: “Performance = Effort x Ability x Role Perceptions”. Effort adalah banyaknya energy yang dikeluarkan seseorang dalam situasi tertentu, abilities adalah karakteristik individu seperti inteligensi, keterampilan, sifat sebagai

kekuatan potensial untuk berbuat dan melaksanakan sesuatu. Sedangkan role perceptions adalah kesesuaian antara usaha yang dilakukan seseorang dengan pandangan atasan langsung tentang tugas yang seharusnya dikerjakan. Hal yang baru dalam model ini adalah “*role perceptions*” sebagai jenis perilaku yang paling cocok dilakukan individu untuk mencapai sukses.

3. Model Ander dan Butzin

Ander dan Butzin (1982:149) mengajukan model kinerja sebagai berikut: “Future Performance=Past Performance + (Motivation x Ability)”. Jika semua teori tentang kinerja dikaji, maka di dalamnya melibatkan dua komponen utama yakni “ability” dan “motivasi” . Perkalian antara ability dan motivasi menjadi sangat populer, sehingga banyak sekali dikutip oleh para ahli dalam membicarakan kinerja. Misalnya Mitchel (1987:33) mengadakan pengukuran terhadap kinerja berdasarkan suatu formula: “Performance=Ability x Motivation”.

Formula terakhir menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil interaksi antara motivasi dan ability, orang yang tinggi *ability*-nya tetapi rendah motivasinya, akan menghasilkan kinerja yang rendah, demikian halnya orang yang bermotivasi tinggi tetapi *ability*-nya rendah.

Berkaitan dengan kinerja dosen, ditetapkan dalam Keputusan Menteri Negara Koordinator Bidang Pengawasan Pembangunan dan Pemberdayaan Aparatur Negara No.30/KEP/MK-WASPAN/8/1999, tentang Jabatan Fungsional Dosen dan Angka Kreditnya. Dalam Kepmen tersebut dinyatakan

bahwa tugas pokok dosen adalah melaksanakan pendidikan dan pengajaran pada perguruan tinggi, penelitian serta pengabdian kepada masyarakat. Selanjutnya unsur utama kinerja dosen dinyatakan dalam Bab II pasal 4 ayat (2), yaitu:

“..b) melaksanakan penelitian dan pengembangan serta menghasilkan karya ilmiah, karya teknologi, karya seni monumental/seni, pertunjukkan dan karya sastra, meliputi:

- a. Menghasilkan karya penelitian;
- b. Menerjemahkan/menyadur buku ilmiah;
- c. Mengedit/menyunting karya ilmiah;
- d. Membuat rancangan dan karya teknologi;
- e. Membuat rancangan dan karya seni;

Melaksanakan pengabdian kepada masyarakat, meliputi:

1. Menduduki jabatan pimpinan dalam lembaga pemerintah/pejabat Negara sehingga harus dibebaskan dari jabatan organiknya;
2. Melaksanakan pengembangan hasil pendidikan dan penelitian yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat
3. Memberi latihan/penyuluhan/penataran pada masyarakat
4. Memberi pelayanan kepada masyarakat atau kegiatan lain yang menunjang pelaksanaan tugas umum pemerintahan dan pembangunan
5. Membuat/menulis karya pengabdian pada masyarakat.

Kinerja dosen juga dapat dilihat dari unsur penunjang kegiatan pendukung pelaksanaan tugas pokoknya (Keputusan Menteri Negara Koordinator Bidang

Pengawasan Pembangunan dan Pemberdayaan Aparatur Negara
No.30/KEP/MK-WASPAN/8/1999, pasal 4 ayat 3, yaitu:

1. Menjadi anggota dalam suatu panitia/badan PT
2. Menjadi anggota panitia/badan pada lembaga pemerintah
3. Menjadi anggota organisasi profesi
4. Mewakili PT/lembaga pemerintah duduk dalam panitia antar lembaga
5. Menjadi anggota delegasi nasional ke pertemuan internasional
6. Berperan serta aktif dalam pertemuan ilmiah
7. Mendapat tanda jasa/penghargaan
8. Menulis buku pelajaran SLTA ke bawah
9. Mempunyai prestasi di bidang olah raga, kesenian/social

Tolok ukur lainnya dapat dilihat dari unjuk kerja dosen dalam wujud pelayanan, baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif dalam satuan waktu tertentu. Untuk melihat sejauh mana mutu kinerja dosen diperlukan penjelasan tentang dimensi, indicator, unsure dan criteria yang menyatakan kinerja dosen. Dimensi kinerja menyangkut masukan proses dan keluaran atau produk. Input merujuk kepada pelaku, yakni dosen, proses merujuk kepada cara pencapaian tujuan dan produk berkaitan dengan hasil yang dicapai.

D. Penilaian Kinerja

Dalam praktiknya, istilah penilaian kinerja (*performance appraisal*) dan evaluasi kinerja (*performance evaluation*) dapat digunakan secara bergantian atau bersamaan karena pada dasarnya mempunyai maksud yang sama.

Menurut Veithzal Rivai (2004:309):” penilaian kinerja digunakan perusahaan untuk menilai kinerja karyawannya atau mengevaluasi hasil pekerjaannya.”

Kinerja ditentukan oleh faktor-faktor kemampuan, motivasi dan kesempatan. Kesempatan kinerja adalah tingkatan-tingkatan kinerja yang tinggi yang sebagian merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-rintangan yang mengendalikan karyawan itu. Kinerja pegawai ditentukan oleh dua factor yaitu factor kemampuan dan motivasi. Berikut dijelaskan berbagai pendapat para pakar tentang kemampuan dan motivasi.

Kualitas unjuk kerja juga penting diperhatikan, seperti diungkapkan Laehan dan Wexley (1992:2), mengatakan bahwa “*performance appraisals are crucial to the effectively management of an organization’s human resources, and the proper management of human resources is a critical variable affecting an organization’s productivity*”.

Palvner, J.T. (fall, 1992) menyatakan bahwa: “*performance reviews should be sufficiently detailed and job-related if they are to stand as successful justification for employment decisions*” (penilaian kinerja harus cukup detail dan memiliki kaitan yang erat dengan pekerjaan jika digunakan sebagai justifikasi kesuksesan untuk keputusan pekerjaan).

Penilaian prestasi pegawai dikenal dengan istilah “*performance rating, performance appraisal, personnel assessment dan lain-lain*”. Leon C Megginson, mengemukakan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses yang digunakan majikan untuk menentukan apakah seorang pegawai melakukan pekerjaannya sesuai dengan apa yang dimaksudkan). Sementara Andrew E

Sikula menjelaskan bahwa penilaian pekerja merupakan evaluasi yang sistematis dari kinerja pegawai dan potensi untuk pengembangan. T.Handoko (2000:135) menyatakan penilaian prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Penilaian adalah proses penaksiran atau penentuan nilai, keunggulan, kualitas, atau status, dari beberapa objek, orang ataupun sesuatu).

Dalam website http://commonmetric.com/quick_overview/overview.htm dijelaskan bahwa terdapat beberapa dimensi penilaian kinerja CMS (*the common metric-system*), meliputi:

- a. Kegiatan antar pribadi (*interpersonal activities*): menerima pengawasan, mengawasi karyawan lain di dalam organisasi, menghubungi orang lain di luar organisasi, menghindari rapat, dan memimpin rapat.
- b. Kegiatan membuat keputusan (*decision-making activities*): pengetahuan tentang pekerjaan yang dibutuhkan, menggunakan bahasa, informasi dan panca indera, pembuatan keputusan keuangan, sumber daya manusia, produksi/ operasi, dan perencanaan strategis.
- c. Kegiatan fisik dan mekanis (*mechanical and Physical activities*) meliputi: aktivitas fisik, menggunakan computer/perlengkapan kantor, menggunakan mesin-mesin/perlengkapan bergerak, dan menggunakan alat-alat atau perlengkapan tangan.
- d. Karakteristik konteks kerja (*work context characteristics*) meliputi: berhubungan dengan lingkungan kerja dan aktivitas kerja lainnya.

Dalam website tersebut juga dijelaskan mengenai beberapa kemampuan, sikap, ciri-ciri dan karakteristik yang harus dimiliki seorang pekerja untuk mencapai kinerja yang baik, meliputi: (1) kompetensi; (2) inisiatif; (3) dapat diandalkan; (4) keandalan; (5) efisiensi; (6) kesetiaan; (7) kematangan; (8) komunikasi; (9) pemecahan masalah; (10) keriang; (11) penolong; (12) kerja tim; (13) menjaga tradisi; (14) tanggung jawab; (15) kreativitas; (16) antusiasme; dan (17) kemampuan menyesuaikan diri.

Selanjutnya, Gary (1997:3) mengemukakan bahwa penilaian kinerja terdiri dari tiga langkah, yaitu: mendefinisikan pekerjaan, menilai kinerja, dan memberikan umpan balik. Sedangkan Schuler dan Jackson (1999:11) berpendapat bahwa dalam penilaian kinerja terdiri dari tiga jenis kriteria kinerja, yaitu:

- a. Kriteria berdasarkan sifat, yaitu memusatkan diri pada karakteristik pribadi seorang karyawan, loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.
- b. Kinerja berdasarkan perilaku, yaitu terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria ini penting bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal.
- c. Kinerja berdasarkan hasil. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau

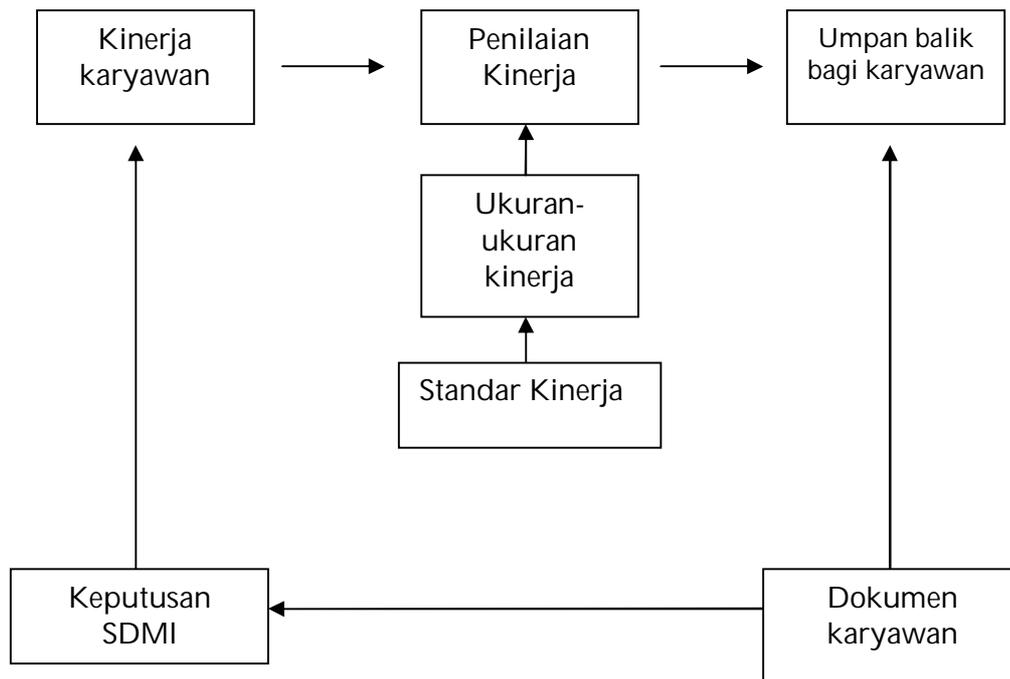
dihasilkan. Criteria ini sering dikritik karena meninggalkan aspek kritis pekerjaan yang penting seperti kualitas.

Dalam melakukan penilaian atas kinerja menurut Mondy dan Noe (1990) yang dikutip 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, mendiagnosis masalah-masalah yang dialami karyawan.
- b. Menentukan tugas-tugas yang harus dijalankan dalam suatu pekerjaan (analisis jabatan). Jika analisis jabatan sudah dilakukan, pada tahap ini cukup dilakukan upaya untuk memutakhirkan atau melengkapi in informasi hasil analisis jabatan.
- c. Memeriksa tugas-tugas yang dijalani. Pada tahap ini, penilai memeriksa tugas-tugas yang dilaksanakan oleh tiap-tiap pekerja, dengan berpedoman pada deskripsi jabatan.
- d. Menilai untuk kerja. Setelah memeriksa tugas-tugas, penilai memberikan nilai untuk tiap-tiap unsur jabatan yang diperiksa atau diamati.
- e. Membicarakan hasil penelitian 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 pegawai pada dasarnya merupakan suatu proses yang berkesinambungan, dilakukan selama pegawai itu bertugas. Veithzal Rivai (2004:317) melukiskan penilaian kinerja karyawan sebagai berikut.



Penilaian kinerja mempunyai manfaat baik bagi lembaga maupun personil itu sendiri, karena seharusnya dilakukan secara objektif dan oleh pihak-pihak yang berwenang yang ada dalam organisasi atau oleh orang yang memiliki kesempatan untuk benar-benar mengamati perilaku secara langsung. Marwansyah dan Mukaram (2000:108) bahwa ada beberapa kemungkinan tentang siapa yang dapat melakukan penilaian kinerja, yaitu: atasan langsung, bawahan, rekan kerja, penilaian kelompok, penilaian oleh sendiri, dan kombinasi. Sedang Schuler dan Jackson (1999:15) mengemukakan bahwa sumber-sumber data penilaian kinerja dapat diperoleh dari penyelia, karyawan sendiri (bersangkutan), rekan sejawat atau anggota tim, bawahan, pelanggan, dan melalui hasil pantauan computer.

Berdasarkan pendapat tersebut bila diaplikasikan pada penilaian kualitas kinerja dosen maka sumber-sumber yang merupakan data penilaian kinerja

dapat diperoleh dari: (1) ketua lembaga pendidikan sebagai atasan; (2) dosen yang bersangkutan; (3) dosen-dosen dan staf lainnya yang ada di lembaga pendidikan; (4) orang tua siswa dan siswa; (5) hasil pantauan melalui data-data (dokumentasi) lembaga pendidikan yang bersangkutan.

Penilaian kinerja sangat bermanfaat besar terutama untuk pencapaian tujuan suatu organisasi, dan penerapan waktu penilaiannya harus dilakukan sesuai dengan periode yang telah ditentukan. Schuler dan Jackson (1994:14) mengemukakan bahwa untuk pengukuran kinerja harus mencerminkan pertimbangan strategis. Sehingga penetapan waktu untuk penilaian kinerja ini dapat melalui dua aspek, yaitu menurut lamanya siklus dan tanggal penilaian.

Adapun penerapan waktu penilaian berdasarkan siklus terdiri dari:

- 1) Tipe siklus regular, yaitu peninjauan kinerja formal dengan interval satu bulan sampai satu tahun.
- 2) Periode evaluasi berdasarkan rentan waktu pekerjaan yang alami, yaitu lama waktu yang dibutuhkan untuk mengenali tingkat kinerja seseorang yang sedang melaksanakan pekerjaan.
- 3) Periode evaluasi berdasarkan tujuan penilaian, yaitu untuk tujuan komunikasi dan evaluasi, fokusnya harus pada kinerja karyawan saat ini selama satu periode kinerja.

Selanjutnya untuk melakukan penilaian kinerja, Schuler dan Jackson (1999:20) mengemukakan bahwa penilaian kinerja ini dapat dilakukan melalui format sebagai berikut:

- 1) Penilaian yang Mengacu Pada Norma. Format kerja yang mengacu pada norma yang dapat dilakukan melalui: (1) Ranking Langsung, (2) Ranking Alternatif, (3) Perbandingan Berpasangan, (4) Metode Distribusi Paksaan .
- 2) Format Standar Absolut. Format ini memungkinkan penilai mengevaluasi kinerja dalam kaitannya dengan criteria tertentu, dengan konsekuensi format ini dapat member rating yang sama persis pada dua orang atau dua unit. Format Standar Absolut terdiri dari: (1) Skala Rating Grafik, (2) Skala Rating Bobot Menurut Perilaku, (3) Skala Standar Campuran, (4) Skala Pengamatan Perilaku.
- 3) Format Berdasarkan Output. Format ini berpusat pada hasil pekerjaan sebagai kriteria utama, yang terdiri dari empat jenis yaitu: (1) Manajemen Berdasarkan Sasaran, (2) Pendekatan Standar Kinerja, (3) Pendekatan Indeks Langsung, (4) Catatan Prestasi.
- 4) Format Penilaian Kerja Baru. Format penilaian ini disesuaikan dengan keperluan suatu organisasi, dan merupakan hasil usaha identifikasi persoalan dan karakteristik dalam suatu organisasi.

Sedangkan menurut Amirullah dan Rindyah (2002:137-138) mengemukakan bahwa dalam melakukan penilaian prestasi kerja, criteria utama dalam memilih metode penilaian prestasi kerja adalah terpenuhinya criteria reliabilitas dan validitas. Menurutnya kedua kriteria tersebut yang sangat penting yang harus terpenuhi untuk menjamin legalitas dari hasil penilaian. Dan untuk penggunaan metode dalam penilaian prestasi kerja ini, ada beberapa

metode yang bisa digunakan yaitu: (1) Skala Penilaian Grafis (*graphic rating scale*), (2) Metode Pemangkatan (*rank methods*), (3) Cheklist yang dibobot (*weighted checklist*), dan (4) ceritera yang menjelaskan (*descriptive essays*).

E. Tujuan dan Kegunaan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan kegiatan penting dalam kehidupan organisasi. Dengan penilaian pimpinan organisasi dapat mengetahui kinerja pegawainya Menurut Veithazal (2004:311):” suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu:(1) manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang; dan (2) manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerjanya, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) merupakan proses dimana organisasi-organisasi mengevaluasi dan menilai prestasi kerja karyawan. Menurut Handoko. T (2003:135-137) “bahwa dalam sebuah organisasi para karyawan memerlukan umpan balik upaya-upaya mereka”. Salah satu kegiatan yang dapat memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan pekerjaan mereka adalah dengan melakukan penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*).

Adapun kegunaannya menurut Handoko(2000:135) adalah sebagai berikut:

- 1) Perbaikan Prestasi Kerja. Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.
- 2) Penyesuaian-penyesuaian Kompensasi. Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
- 3) Keputusan-keputusan Penempatan. Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.
- 4) Kebutuhan-kebutuhan Latihan dan Pengembangan. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
- 5) Perencanaan dan Pengembangan Karier. Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.
- 6) Penyimpangan-penyimpangan Proses Staffing. Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
- 7) Ketidak-akuratan Informasional. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia atau komponen-komponen lain

system informasi manajemen personalia, menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang diambil tidak tepat.

- 8) Kesalahan-kesalahan Desain Pekerjaan. Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam mendesain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosis kesalahan-kesalahan tersebut .
- 9) Kesempatan Kerja Yang Adil. Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
- 10) Tantangan-tantangan Eksternal. Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan demikian pihak yang berwenang dalam penilaian mungkin dapat menawarkan bantuan.

Sedangkan menurut Marwansyah dan Mukaram (2000:106) mengemukakan bahwa: Tujuan umum sistem penilaian unjuk kerja adalah:(1) untuk meningkatkan unjuk kerja karyawan dengan cara membantu mereka agar dapat menyadari dan menggunakan seluruh potensi mereka dalam mewujudkan tujuan-tujuan organisasi, dan (2) untuk memberikan informasi kepada karyawan dan manajer sebagai dasar untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan. Schuler dan Jackson (1993:3-4) mengemukakan tujuan dan pentingnya penilaian kinerja dan mengidentifikasinya menjadi dua puluh

macam tujuan informasi kerja yang dikelompokkan dalam empat kategori yaitu sebagai berikut:

- 1) Evaluasi yang menekankan perbandingan antar orang, meliputi :
 - a) Administrasi gaji
 - b) Pengakuan kinerja individu
 - c) Identifikasi kinerja yang buruk
 - d) Keputusan Promosi
 - e) Keputusan retensi dan pemutusan kontrak kerja
 - f) Pemberhentian.
- 2) Pengembangan yang menekankan perubahan-perubahan dalam diri seseorang dengan berjalannya waktu, meliputi :
 - a) Umpan balik kinerja
 - b) Identifikasi kekuatan dan kelemahan individu
 - c) Penentuan transfer dan penugasan
 - d) Identifikasi kebutuhan pelatihan individu.
- 3) Pemeliharaan Sistem, meliputi:
 - a) Pengembangan tujuan korporasi dan individu
 - b) Evaluasi pencapaian sasaran oleh individu, tim atau unit usaha strategis
 - c) Perencanaan sumber daya manusia
 - d) Penentuan kebutuhan pelatihan organisasi
 - e) Pengokohan struktur wewenang
 - f) Identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi

- g) Audit system sumber daya manusia
- 4) Dokumentasi, meliputi:
- a) Dokumentasi keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia
 - b) Pemenuhan persyaratan legal manajemen sumber daya manusia
 - c) Kriteria untuk pengujian validitas

Penilaian kerja menurut Tohari (2002:249) memiliki manfaat antara lain adalah: (1) Program Perbaikan, (2) Promosi, (3) Kompensasi, (4) Pelatihan dan Pengembangan, (5) Replacement, (6) Desain Pekerjaan, (7) Menghilangkan Kecemburuan Sosial, (8) Kompetisi (menumbuhkan persaingan yang sehat di antara karyawan).

Kinerja mempunyai hubungan erat dengan produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan usaha untuk mencapai tingkat produktivitas organisasi yang tinggi. Sehubungan dengan hal tersebut, maka upaya untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja organisasi merupakan hal yang penting. Berbicara tentang kinerja dosen erat kaitannya dengan cara mengadakan penilaian terhadap pekerjaan seseorang sehingga perlu ditetapkan standar kinerja atau standard performance.

Standar kinerja menunjukkan sebagai tolok ukur dalam mengadakan perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan yang diharapkan, kaitannya dengan pekerjaan atau jabatan yang telah dipercayakan kepada seseorang. Standar dapat pula dijadikan ukuran dalam mengadakan pertanggungjawaban terhadap sesuatu yang telah dilakukan. Sejalan dengan itu.

Mitchell (1978:343) menyatakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek, yaitu: *quality of work, promptness, initiative, capability, and communication* (mutu pekerjaan, ketepatan waktu, prakarsa, kemampuan, dan komunikasi). Kelima aspek tersebut dapat dijadikan ukuran dalam mengkaji kinerja dosen. Di samping itu, untuk mengadakan pengukuran terhadap kinerja diperlukan pengkajian khusus tentang kemampuan dan komunikasi. Dari pandangan ini jelas bahwa kinerja itu hanya dapat diketahui dengan baik berdasarkan satu penilaian jika semua tugas yang akan dilaksanakan oleh seseorang benar-benar dapat dijabarkan dengan baik, dan dapat menggambarkan suatu keseluruhan tugas organisasi yang bersangkutan. Dengan kata lain, bahwa kinerja bukan saja menggambarkan satu bagian saja dari organisasi, tetapi secara keseluruhan.

Kedudukan seorang dosen sangat penting dalam mempengaruhi pelaksanaan pembelajaran mahasiswanya, tidak mengherankan apabila semua pihak baik dari pemerintah, orang tua mahasiswa serta lainnya sangat memperhatikan terhadap mutu pendidikan yang harus mengarah pada kemampuan seorang dosen. Kriteria kinerja yang sangat berguna, yang perlu dimiliki dosen, antara lain:

- a. Kemampuan intelektual. Kapasitas untuk berpikir secara logis, praktis dan analisis dan sesuai dengan konsep, begitu juga halnya kemampuan dalam mengungkapkan dirinya dengan jelas.
- b. Ketegasan. Menganalisis kemungkinan dan memiliki komitmen terhadap pilihan yang pasti secara cepat atau singkat, cepat tanggap memiliki perencanaan karier yang pasti.

- c. Semangat, antusias. Kapasitas untuk bekerja secara aktif tanpa mengenal lelah. Hal ini merupakan kecenderungan untuk mengungkapkan perilaku positif, emosi dan semangat.
- d. Berorientasi pada hasil. Keinginan intrinsik dan memiliki komitmen untuk mencapai suatu hasil dan menyelesaikan apa yang telah dimulai olehnya.
- e. Kedewasaan. Sikap dan perilaku yang pantas. Suatu kemampuan dalam melatih control emosi, dan disiplin diri.
- f. Assersif. Suatu kemampuan untuk mengambil alih tanggung jawab)
- g. Keterampilan interpersonal. Bersahabat, cepat tanggap, dan menekankan setiap orang untuk memberikan tanggapan. Suatu kecenderungan untuk memperhatikan dan menunjukkan perhatian, pemahaman, dan mempedulikan perasaan orang lain.
- h. Keterbukaan. Kemampuan untuk mengungkapkan pendapat dan perasaan secara jujur, ada adanya dan bersikap langsung.
- i. Keingintahuan. Suatu kemampuan untuk melakukan usaha-usaha yang rumit secara objektif dan singkat. Menilai suatu peristiwa atau seseorang.
- j. Proaktif. Kemampuan untuk melakukan inisiatif sendiri, mengantisipasi permasalahan dan menerima tanggung jawab dalam melaksanakan sesuatu pekerjaan.

- k. Pemberdayaan kemampuan. Kemampuan untuk mempercayai dan memberikan harapan, petunjuk-petunjuk dan kewenangan kepada yang lainnya untuk melaksanakan tanggung jawab masing-masing.
- l. Teknis pengetahuan, keterampilan, keputusan, perilaku dan tanggung jawab.

Menurut Bob Powers (1992) dalam Sartika (1999:100) menyatakan bidang-bidang yang menjadi tanggung jawab dosen adalah tiga bidang pokok, yaitu:

1. Mempersiapkan pengajaran, bidang ini mencakup seluruh kegiatan yang harus dilaksanakan seorang pengajar sebelum memberikan atau menyampaikan materi pengajaran: meninjau kembali materi pengajaran; mengembangkan batas-batas pelatihan atau perencanaan; memastikan bahwasanya seluruh bahan-bahan, alat bantu latihan, dan ruang kelas telah dipersiapkan; mempersiapkan daftar nilai untuk menentukan tingkat keterampilan dan pengetahuan peserta latihan dan lain-lain.
2. Melaksanakan pengajaran, tanggung jawab ini meliputi pemberian partisipasi yang besar, dengan menggunakan landasan keterampilan, pemahaman materi dan urutan pengajaran, pelaksanaan teknik-teknik pertanyaan yang efektif dan menggunakan alat bantu latihan dalam rangka peningkatan proses belajar.
3. Menilai hasil-hasil pengajaran tersebut, tanggung jawab ini meliputi penilaian prestasi peserta secara objektif, mengumpulkan data materi

pengajaran dan bahan-bahan serta memperkirakan kinerja pengajarnya itu sendiri.

G. Kriteria Pengukuran Kinerja Dosen

Dalam menilai kinerja personil perlu adanya criteria atau indicator yang jelas. Indikator penilaian tidak saja berkaitan dengan keterampilan kerja pegawai dalam mengerjakan tugas pokoknya, juga hendaknya mencakup sikap. Hasibuan (1997) menyebutkan tidak kurang dari 11 dimensi kinerja yang biasa dinilai, yaitu: kesetiaan, prestasi kerja, kejujuran, kedisiplinan, kreativitas, kerjasama, kepemimpinan, kepribadian, prakarsa, kecakapan dan tanggung jawab.

Dalam menetapkan jumlah dan jenis obyek yang dinilai dari seorang pegawai harus memperhatikan berbagai pertimbangan. Manulang (1981:123) menetapkan tiga aspek yang perlu dipertimbangkan, yaitu jenis jabatan pegawai yang dinilai, tujuan penilaian dan obyek penilaian yang meliputi hasil pekerjaan pegawai serta sifat-sifat pribadi pegawai.

Demikian pula hal jika akan melihat atau menilai sejauh mana mutu kinerja dosen diperlukan penjelasan tentang dimensi, indicator, unsure dan criteria yang menyatakan kinerja dosen. Dimensi kinerja menyangkut masukan proses dan keluaran atau produk. Input merujuk kepada pelaku, yakni dosen, proses merujuk kepada cara pencapaian tujuan dan produk berkaitan dengan hasil yang dicapai;

Dalam mengadakan pengukuran terhadap kinerja, sering didasarkan pada suatu formula yang dapat dinyatakan di bawah ini:

$$Performance (P) = f (Ability \times Motivation)$$

Dari formula tersebut dapat digambarkan bahwa untuk mengukur kinerja perlu diadakan pengkajian secara teliti terhadap abilitas dan motivasi. Dimensi atau sub variabel kinerja dosen yang dikembangkan dan dimodifikasi dari pemikiran Mitchel, T.R dan Larson (1987:343) mengemukakan dalam suatu area of performance, tentang aspek-aspek performance, yaitu : (a) kualitas hasil kerja (quality of works); (b) kemampuan (capability); (c) prakarsa/inisiatif (Initiative); (d) komunikasi, dan (e) ketepatan waktu (promitnes). Kelima sub variable kinerja dosen tersebut dapat dijadikan patokan dalam mengkaji tingkat kinerja dosen dalam suatu lembaga pendidikan tinggi.

Indikator-indikator kinerja dosen dikembangkan dan dimodifikasi dari pemikiran Mitchel, T.R dan Larson (1987) sebagai berikut:

- a. Kualitas hasil kerja
 - 1) kepuasan mahasiswa
 - 2) Pemahaman mahasiswa
 - 3) Prestasi mahasiswa
- b. Kemampuan
 - 1) penguasaan materi
 - 2) penguasaan metode pengajaran
- c. Prakarsa
 - 1) Berpikir positif yang baik
 - 2) Mewujudkan kreativitas
 - 3) Pencapaian prestasi

- d. Komunikasi
 - 1) Mutu pelayanan materi
 - 2) Penguasaan keadaan kelas
- e. Ketepatan waktu
 - 1) Waktu kedatangan
 - 2) Waktu pulang

Untuk melihat kinerja dosen juga dapat dilihat dari berbagai usaha yang dilakukan dosen dalam meningkatkan kemampuan akademik dan profesionalnya melalui kegiatan-kegiatan dosen yang berkesinambungan dengan maksud untuk meningkatkan kemampuan dirinya sesuai dengan tuntutan tugas, antara lain: melanjutkan studi pada tingkat pasca sarjana, mengikuti berbagai kegiatan ilmiah, pelatihan dan pengembangan pribadinya lainnya. Dengan demikian pengukuran kinerja dosen disamping berkaitan dengan tugas utamanya, juga perlu dilihat dari kualifikasi akademik dan pengembangan profesionalnya yang dilakukan oleh dosen tersebut.