

BAB V

KESIMPULAN, REKOMENDASI DAN IMPLIKASI

A. KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan terhadap hasil temuan data lapangan, diperoleh kesimpulan bahwa secara umum kegiatan Audit Kinerja Dosen belum terlembaga di Universitas Islam Bandung. Akan tetapi yang menjadi ruang lingkup kinerja dosen telah ada sejalan dengan pelaksanaan kegiatan tridharma perguruan tinggi. Penjabaran kegiatan tridharma perguruan tinggi dirancang dalam Beban Tugas Dosen Universitas Islam Bandung (BTDU).

Secara rinci sesuai dengan perumusan masalah yang dijadikan kajian dalam penelitian ini, diperoleh kesimpulan khusus sebagai berikut.

1. Standar audit kinerja dosen yang ada di Unisba diturunkan dari Tridharma Perguruan Tinggi yang kemudian dituangkan dalam Beban Tugas Dosen Unisba (BTDU). BTDU dikelompokkan menjadi dua bagian, yakni BTDU Pokok dan BTDU Penunjang. BTDU Pokok disebarkan kepada tugas yang disetarakan berikut:

a. Pendidikan, Pelatihan, dan Peningkatan Profesi	0 - 12 SKS
b. Pengajaran	2 - 8 SKS
c. Penelitian dan Pengembangan Ilmu	1 - 8 SKS
d. Pengabdian kepada masyarakat	0 - 3 SKS
e. Perwalian dan atau Pembinaan dosen	0 - 4 SKS

Sedangkan BTDU Penunjang terdiri atas: Bimbingan kegiatan mahasiswa, Administrasi non struktural, dan Jabatan struktural.

2. Prosedur yang ditempuh dalam Audit kinerja dosen dilaksanakan melalui 3 (tiga) tahap :

a. Tahap persiapan; melakukan inventarisasi komponen yang akan diaudit dari kinerja dosen (yang dalam hal ini dituangkan dalam Beban Tugas Dosen Unisba), dilakukan oleh bagian kepegawaian di tingkat Universitas, dan para PD II atau Sekretaris Dekan di tingkat Fakultas. Selama ini penilaian kinerja dosen Unisba baru terfokus pada satu dari tridharma Perguruan Tinggi yang harus dilakukan seorang dosen, yakni dharma Pendidikan dan pengajaran saja. Dalam mempersiapkan audit kinerja dosen, sebaiknya melakukan survei pendahuluan (*preliminary survey*); meliputi.

Pertama, memeriksa daftar rincian tugas dosen yang harus dikerjakan, meliputi pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Dalam proses pemeriksaan tersebut, auditor perlu melakukan hal-hal berikut: (1) memeriksa daftar tugas dosen yang harus dilakukan yang meliputi pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, (2) membandingkan hasil-hasil aktual dengan daftar tugas dosen yang telah ditetapkan, (3) mendeskripsikan alasan-alasan mengapa dosen yang bersangkutan tidak melaksanakan tugas yang telah ditetapkan sebelumnya, (4) memeriksa koordinasi yang dilakukan antara dosen dengan pimpinan di tingkat unit kerjanya, untuk mengetahui seberapa besar kesungguhan dosen dalam melaksanakan.

Kedua, memeriksa proses perencanaan (planning process) tugas dosen, meliputi kebijakan-kebijakan pimpinan perguruan tinggi dan pimpinan unit kerja. Pada tahap ini, audit kinerja dosen perlu memeriksa apakah para dosen dan manajemen perguruan tinggi telah memiliki "Action Plan", sebagai suatu implementasi dari "Master Plan" (rencana induk pengembangan) perguruan tinggi.

Ketiga, mengevaluasi kinerja dosen yang dilakukan. Berkaitan dengan hal ini, audit kinerja dosen harus dapat mengevaluasi hal-hal berikut: (1) kualitas dan efektivitas pelaksanaan tugas dosen. Proses evaluasi ini harus dirancang untuk menentukan apakah dosen yang diaudit telah melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya atau tidak, dan juga apakah dosen yang diaudit itu mampu melakukan tugasnya dengan baik. Proses evaluasi ini dilakukan auditor kinerja dosen dengan mengadakan wawancara dengan pimpinan di tingkat unit kerja (fakultas/jurusan), untuk mengetahui dan memastikan apakah mereka secara teknis konsisten dengan tugas dan tanggung jawab utama mereka yang harus dilakukan. (2) proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh masing-masing eselon manajemen di lingkungan perguruan tinggi yang bersangkutan

- b. Tahap Pelaksanaan; dilakukan melalui lima tahap kegiatan dimulai: (1) PR II mengirim surat kepada masing-masing atasan unit kerja di lingkungan Unisba perihal pelaksanaan penilaian bagi dosen dalam suatu berkas DP3 yang dikoordinasikan di bawah bagian kepegawaian Unisba. (2) Proses penilaian oleh masing-masing Dekan sebagai atasan langsung

di masing-masing Fakultas. (3) Hasil penilaian itu dikirimkan kembali kepada PR II melalui bagian kepegawaian untuk diperiksa secara seksama. (4) Proses penandatanganan hasil penilaian oleh Rektor. (5) DP3 dosen yang telah ditandatangani Rektor disimpan dan dipelihara dengan baik oleh pejabat-pejabat yang disertai urusan Kepegawaian.

Berdasarkan prosedur yang perlu dilakukan dalam proses pelaksanaan audit kinerja dosen, maka auditor (pimpinan dosen di Fakultas / jurusan) perlu menelaah dan menguji proses pengendalian kinerja dosen untuk memastikan bahwa tugas-tugas yang harus dilaksanakan dapat dicapai secara efektif dan efisien oleh para dosen di perguruan tinggi. Proses pengendalian kinerja dosen, antara lain: (1) perencanaan tentang apa yang seharusnya dilakukan oleh dosen, (2) pengkoordinasian berbagai tugas yang harus dilaksanakan dosen, (3) mengkomunikasikan beban tugas dosen, (4) mengevaluasi relevansi dan reliabilitas suatu informasi, (5) memutuskan tindakan-tindakan apa yang seharusnya dilakukan dosen, dan (6) mempengaruhi dosen untuk mengubah perilaku kinerja mereka.

Evaluasi terhadap proses pengendalian dosen mencakup spektrum mekanisme pengendalian yang sangat luas, seperti efektivitas dan efisiensi operasi kegiatan, kepatuhan (*compliance*) terhadap norma-norma hukum, peraturan-peraturan, kebijakan-kebijakan atau prosedur-prosedur yang digunakan, bentuk dan file yang digunakan, standar

kinerja, anggaran dan pengendalian yang bersifat preventif, korektif, dan umpan balik.

Proses audit kinerja dosen dimaksudkan untuk: (1) memastikan bahwa dosen sudah mengidentifikasi tugas-tugas utama yang harus dilaksanakan, (2) mengevaluasi dan mempertimbangkan kerangka-kerangka dasar standar pengukuran kinerja, (3) memeriksa parameter-parameter yang telah ditetapkan untuk mengidentifikasi kinerja dan hasil-hasil yang tercapai, dan (4) memverifikasi kelayakan dan kecukupan sistem administrasi dosen. Dan (3) Memberikan saran-saran dan menyediakan alternatif dalam meningkatkan efisiensi, efektivitas unit kerja yang diaudit.

- c. Tahap Pelaporan; tidak ada format khusus untuk melaporkan hasil penilaian kinerja dosen. Hasil penilaian yang telah dibuat, hanya didokumentasikan saja oleh bagian yang diberi tugas mengurus kepegawaian (di tingkat Universitas maupun di tingkat Fakultas).

Pada dasarnya laporan audit merupakan suatu uraian tentang aktivitas-aktivitas dosen yang mencakup dua rekomendasi untuk praktik yang efektif dan rekomendasi untuk perbaikan yang kurang efektif.

Secara rinci draft laporan hasil audit harus mengungkapkan beberapa elemen mendasar, antara lain: (1) *Sasaran (objectives)*, yaitu suatu pernyataan yang jelas tentang tujuan dilakukannya audit kinerja dosen, dan penjelasan tentang mengapa pekerjaan itu dilakukan. (2) Uraian menyangkut bidang-bidang pekerjaan dosen yang telah diaudit dan hasil yang telah diperoleh. (3) Beberapa kesimpulan berkenaan dengan temuan-

temuan selama proses pemeriksaan, terutama berkaitan dengan kriteria (*criteria*) yang digunakan, penyebab-penyebab (*causes*) terjadinya inefisiensi dan inefektivitas dalam proses pengelolaan sumber daya manusia, dan akibat-akibatnya (*effects*) terhadap perguruan tinggi.

3. Instrumen yang dapat digunakan dalam melakukan audit kinerja dosen.

Unisba belum memiliki format khusus sebagai instrumen dalam melaksanakan penilaian terhadap kinerja dosen. Selama ini yang digunakan adalah Daftar Pelaksanaan Penilaian Pekerjaan (DP3) yang dirancang secara umum untuk 8 (delapan) unsur yang terdiri atas: (a) kesetiaan, (b) prestasi kerja, (c) tanggung jawab, (d) ketaatan, (e) kejujuran, (f) kerja sama, (g) prakarsa, dan (h) kepemimpinan. Maka berdasarkan hasil kajian lebih lanjut dengan memperhatikan data empirik yang ada, peneliti membuat instrumen yang dapat dijadikan alternatif dalam melaksanakan audit kinerja dosen yang terdiri atas 2 (dua) aspek yang akan diaudit, yakni: (a) perencanaan dan penilaian sasaran, (b) Pengetahuan / Keterampilan / Kompetensi

Instrumen Audit Kinerja Dosen

a. Perencanaan Dan Penilaian Sasaran Kerja (60 %)

Pada Awal Tahun Akademik

- 1) Pimpinan (Dekan dan Ketua Jurusan) pada awal tahun akademik, bersama-sama dengan para dosen yang berada dalam unit kerjanya untuk menuliskan lima sasaran kerja yang dijabarkan dari tridharma perguruan tinggi, terdiri atas:

- a. melaksanakan pengajaran; bobotnya 5;

- b. melaksanakan penelitian; bobotnya 4;
 - c. melaksanakan bimbingan mahasiswa; bobotnya 3;
 - d. melaksanakan pengabdian masyarakat; bobotnya 2;
 - e. mengikuti kegiatan penunjang; bobotnya 1
- 2) Bobot sasaran pekerjaan yang kesatu dan yang kedua lebih besar dari yang ketiga, dan keempat disesuaikan dengan tingkat prioritas dan kontribusi yang berbeda.

Pada Akhir Tahun Akademik

- 1) Tuliskan hasil pekerjaan yang dicapai dan bandingkan dengan sasaran kerja dari segi kualitas, kuantitas, biaya, waktu, dan tanggung jawab dosen dalam pelaksanaannya.
- 2) Untuk mengetahui apakah sasaran pekerjaan itu tercapai atau tidak, maka perlu dirumuskan klasifikasi penilaian sebagai berikut.
 - a) Kinerja dosen dinilai **sangat rendah** jika hanya mencapai satu (1) sasaran pekerjaan saja yakni melaksanakan kegiatan penunjang, berkisar antara skor 1 – 5 (1 - 19 %); dengan skala nilainya adalah 1 (satu);
 - b) Kinerja dosen dinilai **rendah** jika dapat mencapai dua (2) sasaran pekerjaan yakni kegiatan penunjang dan kegiatan pengabdian kepada masyarakat, berkisar antara skor 6 - 10 (20 - 39 %) ; dengan skala nilainya adalah 2 (dua);
 - c) Kinerja dosen dinilai **sedang** jika dapat mencapai tiga (3) sasaran pekerjaan yakni melaksanakan kegiatan penunjang, kegiatan

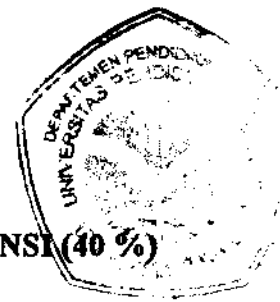
pengabdian kepada masyarakat, dan kegiatan bimbingan kepada mahasiswa, berkisar antara skor 11 – 15 (40 - 59 %); dengan skala nilainya adalah 3 (tiga);

d) Kinerja dosen dinilai tinggi jika dapat mencapai empat (4) sasaran pekerjaannya yakni melaksanakan kegiatan penunjang, kegiatan pengabdian kepada masyarakat, kegiatan bimbingan kepada mahasiswa, dan kegiatan penelitian, berkisar antara skor 16 – 20 (60 – 79 %); dengan skala nilainya adalah 4 (empat); dan

e) Kinerja dosen dinilai sangat tinggi jika dapat mencapai seluruh (5) sasaran pekerjaannya yakni melaksanakan kegiatan penunjang, kegiatan pengabdian kepada masyarakat, kegiatan bimbingan kepada mahasiswa, kegiatan penelitian, dan kegiatan pengajaran, berkisar antara skor 21 – 25 (80 – 100 %) ; dengan skala nilainya adalah 5 (lima).

NO.	SASARAN KERJA	HASIL PENILAIAN				
		1	2	3	4	5
1.		1	2	3	4	5
HASIL KERJA / KOMENTAR						
2.		1	2	3	4	5
HASIL KERJA / KOMENTAR						
3.		1	2	3	4	5
HASIL KERJA / KOMENTAR						
4.		1	2	3	4	5
HASIL KERJA / KOMENTAR						
5.		1	2	3	4	5
HASIL KERJA / KOMENTAR						

Rangkuman Penilaian Sasaran Kerja (RPSK) = Total (h) / 5 =



b. PENGETAHUAN / KETERAMPILAN / KOMPETENSI (40 %)

- 1) Pada akhir tahun akademik, berikanlah penilaian pada aspek-aspek pengetahuan/keterampilan/kompetensi pekerjaan dengan memberi kan tanda silang (X) pada angka 1, 2, 3, 4, atau 5 pada kolom hasil penilaian sesuai dengan indikator perilaku masing-masing aspek.
- 2) Jumlahkan hasil penilaian masing-masing aspek sehingga didapat Rangkuman Penilaian Kompetensi (RPK).

NO.	ASPEK YANG DINILAI	HASIL PENILAIAN				
		1	2	3	4	5
1.	PENGETAHUAN TENTANG TRIDHARMA PERGURUAN TINGGI (SEBAGAI PEKERJAAN YANG HARUS DILAKSANAKANNYA) a. Mempunyai pengetahuan namun kurang menguasai aspek teknis tentang pekerjaan, diberi bobot 1(satu); b. Mempunyai pengetahuan dan aspek teknis tentang pekerjaan, diberi bobot 2(dua); c. Mencakup (b) dan menerapkan pengetahuan / teknologi dalam pekerjaan, diberi bobot 3 (tiga); d. Mencakup (c) dan mampu meningkatkan kualitas dan menyesuaikan dengan metode / teknologi terbaru, diberi bobot 4(empat); e. Mencakup (d) dan mampu berpikir kreatif dan berperilaku inovatif dalam melaksanakan tugasnya, diberi bobot 5 (lima).					
2	KEJUJURAN DAN INTEGRITAS DALAM MELAKSANAKAN PEKERJAAN a. Bertindak kurang sesuai dengan peraturan di lingkungan kerja, diberi bobot 1 (satu); b. Mampu menjaga kerahasiaan dan bertindak sesuai dengan peraturan di lingkungan kerja, diberi bobot 2 (dua); c. Mencakup (b) dan menjaga kaidah dasar peraturan yang ada secara konsisten, diberi bobot 3 (tiga);					

	<p>d. Mencakup (c) dan mau serta mampu mengakui kesalahan-kesalahan pribadi dalam melaksanakan tugasnya, diberi bobot 4 (empat);</p> <p>e. Mau dan mampu memberikan dan menjadi teladan dalam pola pikir dan pola tindak, diberi bobot 5 (lima).</p>					
3.	<p>MOTIVASI DAN KEMAUAN BERPRESTASI</p> <p>a. Bekerja apa adanya, diberi bobot 1 (satu);</p> <p>b. Memiliki semangat dan disiplin kerja, diberi bobot 2 (dua);</p> <p>c. Mencakup (b) dan berupaya menghindari kegagalan dan memperbaiki kesalahan, diberi bobot 3 (tiga);</p> <p>d. Mencakup (c) dan mengembangkan standar kerja dan menjadi yang terbaik di lingkungan kerjanya, diberi bobot 4 (empat);</p> <p>e. Mencakup (d) dan menunjukkan komitmen yang kuat untuk mencapai standar kerja yang telah ditetapkan, diberi bobot 5 (lima).</p>	1	2	3	4	5
4.	<p>KEMAMPUAN BERKOMUNIKASI DENGAN BERBAGAI PIHAK</p> <p>a. Kurang dapat mengelola informasi yang diterima dengan tepat, diberi bobot 1 (satu);</p> <p>b. Mampu memahami dengan cepat informasi yang diterima, diberi bobot 2 (dua);</p> <p>c. Mencakup (b) dan mampu memberikan penjelasan secara lisan atau instruksi secara benar, diberi bobot 3 (tiga);</p> <p>d. Mencakup (c) dan mampu meramu informasi dan menyampaikan pendapat / prestasi secara jelas, diberi bobot 4 (empat);</p> <p>e. Mencakup (d) dengan menggunakan teknologi informasi yang mutakhir, diberi bobot 5 (lima).</p>	1	2	3	4	5
5	<p>TANGGUNG JAWAB DAN KETELITIAN DALAM MELAKSANAKAN TUGASNYA</p> <p>a. Cenderung mengabaikan prosedur kerja, diberi bobot 1 (satu);</p> <p>b. Bekerja berdasarkan prosedur kerja namun kurang teliti, diberi bobot 2 (dua);</p>	1	2	3	4	5

	<p>c. Memiliki ketelitian dan taat pada prosedur kerja, diberi bobot 3 (tiga);</p> <p>d. Mencakup (c) dan menghindari kegagalan yang berdampak tinggi, diberi bobot 4 (empat);</p> <p>e. Mencakup (d) dan mengembangkan standar pelaksanaan tugas pada institusi, diberi bobot 5 (lima).</p>					
6.	<p>KEMAMPUAN BEKERJASAMA DENGAN MAHASISWA, REKAN SEJAWAT, DAN PIMPINAN</p> <p>a. Kurang dapat bekerjasama dalam suatu kelompok kerja, diberi bobot 1 (satu);</p> <p>b. Memberi kontribusi kepada kelompok kerja, diberi bobot 2 (dua);</p> <p>c. Mencakup (b) dan melibatkan orang lain dalam pengelolaan informasi dan sumber daya, diberi bobot 3 (tiga);</p> <p>d. Mencakup (c) dan mendorong partisipasi pihak lain dalam melaksanakan pekerjaannya, diberi bobot 4 (empat);</p> <p>e. Mencakup (d) dan memberikan inspirasi dan bertanggung jawab atas kinerja kelompok kerja, diberi bobot 5 (lima).</p>	1	2	3	4	5
7.	<p>KEMAMPUAN MENGORGANISIR PERKULIAHAN DAN MEMUTUSKAN PERMASALAHAN</p> <p>a. Kurang memahami masalah-masalah yang dihadapi, diberi bobot 1 (satu);</p> <p>b. Mampu mengidentifikasi masalah dengan baik dan benar, diberi bobot 2 (dua);</p> <p>c. Mencakup (b) dan mampu menemukan pemecahan masalah yang praktis dan mudah diterapkan, diberi bobot 3 (tiga);</p> <p>d. Mencakup (c) dan membuat keputusan dengan cepat dan tepat dengan resiko dan dampak terukur, diberi bobot 4 (empat);</p> <p>e. Mencakup (d) dan menemukan inovasi baru serta membuat keputusan secara akurat, diberi bobot 5 (lima).</p>	1	2	3	4	5

8.	KEMAMPUAN MEMIMPIN DALAM PERKULIAHAN a. Kurang mampu memimpin mahasiswa dalam perkuliahan, diberi bobot 1 (satu); b. Mampu mengkoordinir mahasiswa untuk mencapai tujuan dalam perkuliahannya, diberi bobot 2 (dua); c. Mencakup (b) dan mampu memahami, menghargai, dan memberi umpan balik bagi bagi perkuliahan, diberi bobot 3 (tiga); d. Mencakup (c) dan mampu memberdayakan dan mencaiptakan kesempatan pengembangan diri para mahasiswa, diberi bobot 4 (empat); e. Memberi motivasi kepada orang lain untuk mematuhi dan menggunakan aturan-aturan yang sesuai, diberi bobot 5 (lima).	1	2	3	4	5
9.	ORIENTASI PADA MAHASISWA a. Kurang memberikan layanan yang ramah dan efisien kepada mahasiswa, diberi bobot 1 (satu); b. Memberikan layanan yang ramah dan efisien kepada mahasiswa, diberi bobot 2 (dua); c. Mencakup (b) dan bertanggung jawab terhadap penyelesaian masalah yang muncul dalam perkuliahan dengan mahasiswa, diberi bobot 3 (tiga); d. Mencakup (c) dan bertindak lebih baik bagi mahasiswa dan membina hubungan yang berkesinambungan, diberi bobot 4 (empat); e. Memikul tanggung jawab dalam memperbaiki dan menyelesaikan masalah yang dihadapi mahasiswa, diberi bobot 5 (lima).	1	2	3	4	5

Rangkuman Penilaian Kompetensi (RPK) = Total (h)/9 =

Penetapan skoring untuk sembilan aspek penilaian dilakukan dengan terlebih dahulu menetapkan skor total (skor ideal) sebesar: $9 \times 5 = 45$.
 Berikutnya, perlu juga ditetapkan *range* (interval) skor untuk mengetahui posisi (pengkategorian) dari masing-masing dosen yang diaudit kinerjanya.
 Pengkategorian yang digunakan peneliti adalah dengan mengacu pada *skala*

Likert, dengan pengelompokan: **sangat rendah, rendah, sedang, tinggi, dan sangat tinggi**. Sehingga dengan 5 kategori tersebut, diperoleh rentangan skor sebagai berikut:

Kategori sangat rendah	: 1 - 9	atau berkisar antara	1 - 19 %
Kategori rendah	: 10 - 18	atau berkisar antara	20 - 39 %
Kategori Sedang	: 19 - 27	atau berkisar antara	40 - 59 %
Kategori Tinggi	: 28 - 36	atau berkisar antara	60 - 79 %
Kategori sangat tinggi	: 37 - 45	atau berkisar antara	80 - 100 %

c. Rangkuman Penilaian Audit Kinerja Dosen

Selanjutnya, setelah diperoleh rentangan / interval skor untuk masing-masing kategori, maka untuk mengetahui klasifikasi kinerja para dosen diketahui dengan: (1) menjumlahkan hasil rangkuman penghitungan sasaran pekerjaan dikali dengan 60 %, dan (2) menjumlahkan rangkuman aspek kompetensi dikali 40 %. Akhirnya akan diketahui berapa skor yang diperoleh dan ekuivalen dengan tingkatan kategori yang diperoleh.

d. Pendapat Dan Saran Pembinaan

Setelah diketahui hasil dari audit kinerja dosen, maka selanjutnya lakukanlah :

- 1) pemberian saran dan usulan pembinaan bagi para dosen untuk meningkatkan kinerjanya.
- 2) Permintaan persetujuan /ketidaksetujuan atas penilaian yang diberikan, termasuk harapan pengembangan diri.
3. **Model Audit yang dapat dikembangkan pada Universitas Islam Bandung**

Pelaksanaan audit kinerja dosen sangatlah terkait dengan penetapan model yang tepat. Model merupakan suatu mekanisme/cara yang ditemukan berdasarkan investigasi secara terpadu. Model yang ditawarkan dalam disertasi ini diambil dari hasil penelitian terdahulu (thesis) peneliti dan berdasarkan hasil elaborasi dari sumber-sumber lain. Adapun pertimbangan peneliti ini didasarkan atas pemikiran Walter Dick dan Lou Carey (1985:4-5) yang dikutip Djam'an Satori (1989:333-334):

The model is based not only upon theory and research, but also a considerable amount of practical experience in its application. We acknowledge that in particular circumstances and with increased experience with a model, you may be required to change the model. Also, we expect that more research and experiences will help amplify the procedures associated with each component of the model. When you begin to use a recipe in your own kitchen, however, it takes on greater meaning..... In essence your use of own kitchen, your own ingredients, and your own personal touch will result in a unique product.

Dari kelima model yang diungkap, dua model kiranya dapat dipergunakan dalam melaksanakan audit kinerja dosen, yakni: (a) Model Audit Berdasarkan Proses, dan (b) Model Audit Berdasarkan Laporan dan Pengamatan Aktivitas. Secara rinci langkah yang dikembangkan dari kedua model tersebut adalah sebagai berikut.

a. Model Audit Berdasarkan Proses

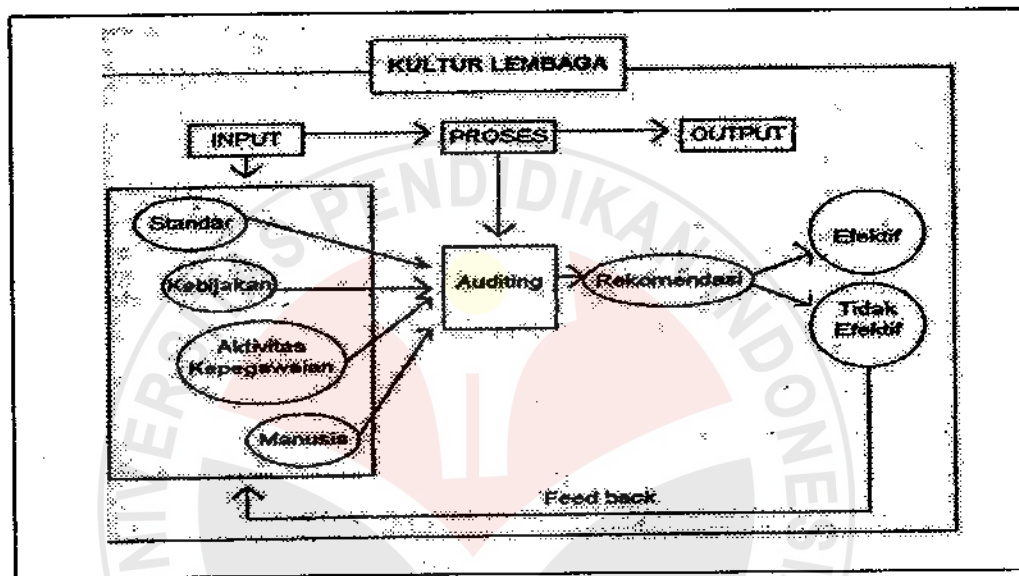
Asumsi yang mendasari timbulnya model audit berdasarkan proses adalah bahwa:

- 1) proses audit berada dalam jalur lembaga dan sangat dipengaruhi kultur lembaga;

- 2) proses audit tidak mengubah kultur, tetapi sangat dipengaruhi kultur. Jika terjadi ketidakefektifan dalam output, maka feed back ditujukan kepada input. Input dalam hal ini adalah standar, kebijakan, aktivitas dosen.
- 3) Lembaga sudah tidak mempunyai masalah dengan kultur (mapan).

Gambar – 26

Model Audit Berdasarkan Proses



Langkah Kerja Model Audit Berdasarkan Proses

1) Identifikasi Kultur Lembaga

Kultur lembaga dapat mempengaruhi audit dan sebaliknya. Audit dapat dilaksanakan secara obyektif dengan mengacu pada kaidah-kaidah yang berlaku, dapat pula terdistorsi karena dipengaruhi kultur lembaga.

Pada langkah ini diidentifikasi kultur lembaga yang mempengaruhi audit, baik pada input, pada proses maupun pada output. Identifikasi dimaksudkan sebagai upaya untuk mendapatkan substansi audit. Pada sisi input misalnya, auditor harus hati-hati dengan fakta seorang atau beberapa dosen mengundurkan diri dari perguruan tinggi. Apakah dosen ini betul-betul

mengundurkan diri (walau surat pengunduran dirinya serta SK pemberhentiannya ada), ataukah merupakan penghalusan dari kondisi “dipecat dengan tidak hormat “ karena melanggar peraturan yang ada ? Pada sisi proses, keterusterangan dan sikap kritis sering menjadi barang langka. Auditor harus jeli menggali fakta-fakta sebenarnya dengan menyisihkan bungkus budaya. Bagaimana dengan output audit ? Auditor harus terlepas dari budaya sungkan saat menuliskan rekomendasinya. Sopan santun tidak diperlukan dalam penulisan rekomendasi atas hasil audit.

2) Langkah Audit

Pada tahap ini harus dipersiapkan hal-hal berikut.

a) Tetapkan rencana audit:

- (1) Tetapkan periode kinerja dosen yang akan diaudit;
- (2) Kinerja apa yang akan diaudit;
- (3) Bagaimana audit akan dilakukan (lama audit, schedule, orang yang terlibat, biaya yang dibutuhkan, bagaimana fakta kinerja dapat digali, bagaimana dengan orang / lembaga yang menghalang-halangi audit);
- (4) Seperti apa output audit (rekomendasi, format laporan, lembaga / personil yang berhak menerima laporan audit)

b) Persiapkan standar kinerja dosen yang menjadi ketentuan umum di perguruan tinggi yang dituangkan dalam undang-undang, peraturan pemerintah, SK Mendiknas, Surat Edaran Dirjen Dikti, dan aturan lain yang digunakan di lembaga perguruan tinggi. Persiapkan standar kinerja

dosen yang telah menjadi kebijakan (lokal) di perguruan tinggi yang akan di audit (auditee) yang tertuang dalam SK Yayasan, SK Badan Pelaksana Harian yayasan, SK Rektor, dan surat keputusan lain dari otorisator yang mengikat.;

- c) Tetapkan standar kinerja yang akan dijadikan acuan dalam audit;
- d) Kumpulkan laporan aktivitas dosen dari masing-masing unit kerja di perguruan tinggi;
- e) Kumpulkan pula fakta-fakta lain yang langsung maupun tidak langsung punya relevansi dengan kinerja dosen (surat penghargaan, somasi dan pengaduan, opini sivitas academica, pengamatan terhadap kinerja).

2) Proses Audit

- a) Bandingkan kinerja dosen dengan standar yang telah ditetapkan;
- b) Analisis kesesuaian kinerja "existing" (dalam periode yang ditetapkan) dengan standar.

3) Output

- a) Susun rekomendasi sebagai feed back;
- b) Susun laporan hasil audit yang memuat opini dan rekomendasi;
- c) Distribusikan laporan audit kepada yang berkepentingan.

b. Model Audit Berdasarkan Laporan dan Pengamatan Aktivitas

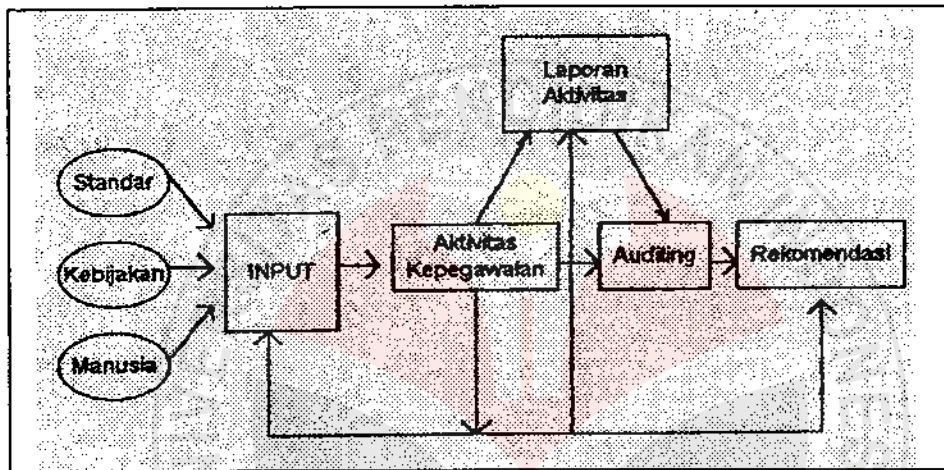
Asumsi yang mendasari timbulnya model audit berdasarkan laporan dan pengamatan aktivitas adalah:

- 1) Audit dapat dilaksanakan berdasarkan laporan pengamatan aktivitas, atau kedua-duanya;

- 2) Sistem-sistem lembaga relatif sederhana, audit dapat dilaksanakan melalui pengamatan aktivitas saja. Sistem-sistem lembaga mulai rumit, audit dapat dilaksanakan melalui laporan dan pengamatan aktivitas. Sedangkan lembaga yang memiliki tingkat kompleksitas tinggi, audit dilakukan hanya berdasarkan laporan saja.

Gambar - 27

Model Audit Berdasarkan Laporan dan Pengamatan Aktivitas



Langkah Kerja Model Audit Berdasarkan Laporan dan Pengamatan Aktivitas

Langkah kerja berdasarkan laporan dan pengamatan aktivitas hampir sama dengan langkah kerja model audit berdasarkan internal. Hanya saja jika lembaga cukup sederhana, audit dilakukan melalui pengamatan, sedang jika sistem lembaga cukup rumit, audit dilakukan berdasarkan laporan.

B. REKOMENDASI

Berdasarkan kesimpulan yang telah diungkap terlebih dahulu, maka dirumuskanlah rekomendasi sebagai berikut.



1. Kinerja dosen yang diturunkan dari tugas dosen dalam melaksanakan tri dharma perguruan tinggi perlu dipahami secara utuh. Untuk itu, pengelola Perguruan Tinggi Swasta (PTS) hendaknya dapat menuangkan dan menjabarkan tugas tri dharma dosen secara tegas dalam suatu kebijakan. Melalui kebijakan tersebut, para dosen dipandu untuk dapat melaksanakan tugasnya secara proporsional;
2. Dosen dalam melaksanakan tugasnya perlu diawasi dan dinilai dengan seksama melalui aktivitas audit. Langkah-langkah dalam aktivitas audit kinerja dosen, perlu dilakukan melalui fase pendahuluan, pelaksanaan, dan pelaporan. Oleh karenanya, pengelola Perguruan Tinggi Swasta (PTS) hendaknya memiliki bagian khusus yang dapat melakukan aktivitas audit kinerja dosen, agar dapat memperoleh gambaran terkait pelaksanaan tugas tri dharma dosen secara profesional;
3. Kinerja dosen yang dijabarkan dari tri dharma perguruan tinggi akan terpantau dengan baik jika dilakukan penilaian dengan menggunakan suatu format instrumen penilaian baku. Format instrumen yang digunakan haruslah menjadi alat yang dapat membantu pengelola Perguruan Tinggi Swasta (PTS) dan pihak-pihak yang berkepentingan lainnya untuk memperoleh data terkait kinerja yang dilaksanakan dosen. Untuk itu, pengelola PTS akan sangat terbantu dalam memantau kinerja dosennya apabila telah memiliki format instrumen baku.
4. Terpantaunya kinerja dosen dapat berkontribusi terhadap pemeliharaan mutu perguruan tinggi. Melalui penggunaan model yang tepat dalam melaksanakan

audit kinerja dosen, maka pengelola PTS dapat menentukan suatu mekanisme / cara yang tepat dalam melakukan investigasi secara terpadu.

Penelitian yang dilakukan adalah tentang Model Audit Kinerja Dosen Para Perguruan Tinggi dalam kerangka Pemeliharaan Penjaminan Mutu. Secara umum hasil yang diperoleh terdiri atas empat komponen, yakni: (1) standar kinerja dosen, (2) prosedur yang dilakukan dalam melaksanakan audit kinerja dosen, (3) instrumen yang dapat dikembangkan dalam melaksanakan audit kinerja dosen, dan (4) model audit yang memungkinkan ditetapkan dalam melaksanakan audit kinerja dosen. Sebagai pengembangan dari hasil penelitian yang telah diperoleh, maka kiranya penelitian terkait Implementasi Model Audit kinerja dosen dapat dikaji lebih lanjut.

C. IMPLIKASI

Hasil penelitian terkait Model Audit Kinerja Dosen Dalam Kerangka Penjaminan Mutu Sumber Daya Manusia pada Perguruan Tinggi Swasta berimplikasi sebagai berikut

1. Hasil penelitian menggambarkan bahwa, audit kinerja dosen belum dilakukan di lingkungan Universitas Islam Bandung (Unisba). Jika memperhatikan manfaat pelaksanaan audit kinerja dosen, manajemen di perguruan tinggi yang bersangkutan akan sangat terbantu, dikarenakan dari hasil audit kinerja dosen dapat dijadikan dasar untuk menetapkan kebijakan dalam meningkatkan kinerja dosen serta menetapkan *reward* dan *punishment* secara obyektif kepada para dosen. Untuk kepentingan tersebut, selayaknya Unisba sebagai sebuah perguruan tinggi kiranya dapat mempertimbangkan pelaksanaan

kegiatan audit kinerja dosen yang diselenggarakan secara internal maupun eksternal, dengan memperhatikan model audit yang dapat dikembangkan serta instrumen audit yang memungkinkan.

2. Instrumen audit kinerja dosen yang direkomendasikan, dikelompokkan kedalam 2 (dua) unsur penilaian: (a) penetapan sasaran kinerja dengan persentase penilaian sebesar 60%, dan (b) unsur pengetahuan/keterampilan/kompetensi dengan persentase sebesar 40 %. Instrumen audit yang dapat dijadikan alat dalam melaksanakan audit kinerja dosen akan membantu para pimpinan / manajemen di tingkat unit kerja (fakultas dan jurusan), sehingga penentuan penilaian tidak didasarkan atas pertimbangan pimpinan secara obyektif. Dengan digunakannya instrumen audit kinerja dosen, diharapkan unsur manajemen unit kerja dapat melaksanakan audit kinerja dosen secara akurat, tidak muncul perasaan *like and dislike* dalam memberikan saran penilaian, tetapi benar-benar didasarkan pada data yang ada sesuai dengan unsur-unsur yang dinilainya. Selama ini, pimpinan unit kerja sebagai *evaluator* Daftar Penilaian Pekerjaan Dosen (DP3) memberikan penilaiannya didasarkan atas formalitas semata, dan hasil penilaiannya pun tidak pernah disampaikan kepada para dosen yang dinilainya. Dengan demikian, maka dilaksanakannya penilaian dengan menggunakan DP3 kurang memberikan manfaat bagi nilai tambah pengembangan kualitas kinerja dosen yang bersangkutan.

3. Penentuan Model Audit Kinerja Dosen perlu memperhatikan kondisi dan potensi yang ada pada suatu Perguruan Tinggi. Untuk itu, terdapat dua model yang dapat dipergunakan Unisba, kedua model tersebut:

(b) model audit berdasarkan proses;

Unisba telah dipandang sebagai sebuah perguruan tinggi yang telah mapan, sehingga tidak mempunyai masalah yang besar terkait kultur lembaganya. Selanjutnya, proses audit tidak akan mengubah kultur, tetapi sangat dipengaruhi kultur. Jika terjadi ke tidak efektifan dalam output, maka umpan balik ditujukan kepada input (dalam hal ini standar, kebijakan, dan aktivitas dosen)

(c) model audit berdasarkan laporan dan pengamatan aktivitas.

Unisba dapat menetapkan melaksanakan audit kinerja dosennya dengan memanfaatkan laporan dan/atau pengamatan aktivitas dosen atau keduanya. Apabila sistem unit kerja yang diaudit relatif sederhana, audit dapat dilaksanakan melalui pengamatan aktivitas saja. Jika sistem-sistem unit kerja mulai rumit, audit dapat dilaksanakan melalui laporan dan pengamatan aktivitas. Sedangkan apabila unit kerja memiliki tingkat kompleksitas tinggi, maka audit dilakukan hanya berdasarkan laporan saja.