



BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan seperti yang tertuang pada Bab IV, dapat dirumuskan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Penilaian kinerja dosen bertujuan untuk evaluasi dan pengembangan personil. Evaluasi kinerja menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi yang berguna bagi pengambilan keputusan sistem kepegawaian.

Sistem kepegawaian yang berkenaan dengan penilaian kinerja dosen merupakan upaya manajemen untuk mengetahui tingkat kinerja personil dan kompensasi yang inhern dengan pengambilan keputusan kepegawaian baik yang berhubungan dengan tindakan memperbaiki kinerja maupun langkah-langkah yang diambil sebagai bentuk penghargaan pada unjuk kerja efektif.

Penghargaan terhadap kinerja dosen yang efektif dapat berupa pengembangan karier dan kenaikan tingkat prosperity.

Aspek-aspek yang dinilai merujuk pada Tri Dharma perguruan tinggi yang meliputi: aspek pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat.

Aspek pengajaran yang dilaksanakan dosen menunjukkan bahwa dosen memiliki komitmen melaksanakan pendidikan dan pengajaran dengan kinerja yang tinggi. Aspek tertinggi dari kinerja pengajaran yang dilakukan dosen berada pada tugas Menyusun dan mengembangkan bahan

11
12
13
14

ujian, membimbing mahasiswa, laporan ilmiah, pembuatan makalah, dan kegiatan akademik lainnya, menggunakan berbagai media belajar untuk memperjelas dan membangkitkan minat belajar mahasiswa. Sedangkan untuk kinerja yang masih perlu ditingkatkan optimalitasnya adalah untuk tugas membicarakan hasil ujian dengan mahasiswa sebagai bantuan umpan balik yang positif, memperbaharui bahan perkuliahan secara teratur, dan menciptakan fasilitas bagi terlaksananya diskusi kelas maupun kegiatan belajar mahasiswa.

Aspek Penelitian berkaitan dengan tugas dosen dalam mengembangkan segi keilmuan dan pengembangan nilai guna serta kemutakhiran pengetahuan. Secara umum tingkat kinerja dosen mencapai aspek penelitian mencapai kategori tinggi. Aspek kinerja yang menunjukkan tingkat optimal adalah tugas membimbing penelitian mahasiswa, sedangkan aspek yang masih kurang adalah aktifitas menulis buku ilmiah.

Aspek Pengabdian Kepada Masyarakat yang dilakukan dosen berada pada kategori tinggi terutama untuk keikutsertaannya dalam memberikan latihan, penyuluhan kepada masyarakat baik mengenai pemanfaatan bidang spesialisasi maupun yang berhubungan dengan pembangunan masyarakat pada umumnya. Sedangkan untuk Mengambil bagian secara aktif dalam memecahkan secara kongkrit masalah yang dihadapi masyarakat dan lingkungannya masih belum optimal dilaksanakan.

Alat yang dipakai untuk menilai kinerja dosen terdiri atas informasi dasar berupa DP3 dan alat khusus yang disesuaikan dengan criteria yang dikembangkan berdasarkan aspek penilaian. Alat yang digunakan adalah instrumen angket yang diarahkan untuk ketiga aspek penilaian kinerja

dosen. Di samping itu dipergunakan juga identifikasi informal dengan menggunakan lembar observasi dan pedoman wawancara.

Cara Menilai/ Proses Penilaian dilakukan dalam lima fase. Fase pertama merupakan fase persiapan teknis dan naskah akademik. Langkah-langkah persiapan teknis berupa pembentukan panitia penilaian kinerja dosen beserta perangkat tim penilainya. Fase kedua pembagian tugas dan memulai pembuatan naskah penilaian kinerja dosen dengan menyusun standar penilaian kinerja dan instrumen yang diperlukan. Fase ketiga fase pelaksanaan penilaian, fase keempat pengolahan dan analisis data. Fase kelima penetapan keputusan, komunikasi dan tindak lanjut.

Penilai kinerja dosen terutama adalah mahasiswa, penilai lainnya adalah atasan langsung, teman sejawat, self evaluation, dan tim pengembang sumber daya manusia, pegawai lain, dan tim Baperjakat.

Waktu Penilaian; Waktu penilaian kinerja dosen secara periodic dilakukan setahun sekali. Namun apabila permintaan untuk suatu maksud tertentu dapat dilakukan penilaian insidental.

2. Pemanfaatan hasil penilaian kinerja dosen dipergunakan untuk pemberian Kompensasi, Umpan balik kinerja, Pelatihan, Promosi, Perencanaan sumber daya manusia, Retensi/pemberhentian, dan Penelitian.
3. Pengembangan model penilaian kinerja diarahkan diperlukan guna adanya jaminan hasil penilaian kinerja untuk keberlangsungan lembaga maupun untuk pengembangan karier dosen. Oleh karena itu pengembangan model lebih diarahkan pada adanya peningkatan dari sudut substansi sistem penilaian dengan adanya pengendalian sistem kinerja dosen, dan secara procedural ditetapkan *recycle* terhadap penilaian kinerja yang belum

efektif. Dalam segi hardware dilakukan penataan SIM Kepegawaian yang memuat seluruh aktivitas penilaian dan hasilnya dapat diakses dosen sebagai bentuk komunikasi yang terbuka tentang hasil kinerja sehingga menjadi masukan yang berguna bagi dosen.

B. Implikasi

Model yang dikembangkan berimplikasi pada hal-hal berikut:

1. Dengan ditetapkannya tujuan penilaian kinerja dosen pada dimensi evaluasi dan pengembangan, maka manajemen perlu membuat standar-standar yang didasarkan pada deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan.
2. Dengan disusunnya instrument yang disesuaikan dengan tujuan dan aspek-aspek yang berkenaan dengan tridharma Perguruan Tinggi yang lebih didasarkan pada perluasan standar dan criteria pada masing-masing aspek berimplikasi pada kemampuan penilai dalam melakukan penilaian untuk mengisi angket, mengisi lembar observasi maupun menterjemahkan pedoman observasi. Dengan demikian diperlukan adanya pelatihan bagi tim penilai.
3. Dengan ditetapkannya model yang lebih menekankan sistem pengendalian penilaian kinerja dosen, menuntut adanya peningkatan koordinasi antara anggota tim penilai maupun dengan manajemen.
4. Kriteria yang dikembangkan untuk penilaian kinerja dosen perlu didukung format-format yang memudahkan penilaian. Sehingga tim PSDM perlu menyusun dan mengembangkan format-format yang berimplikasi pada peningkatan kompetensi tim secara teknis maupun prinsip penyusunan format yang sesuai dengan criteria dan standara yang ditetapkan. Dengan

demikian lembaga perlu memasukan program pelatihan bagi kemampuan penilaian kinerja dosen untuk masing-masing fungsi.

5. Menuntut keberadaan sim kepegawaian yang dirancang secara sistemik dan selalu up to date serta mudah diakses. Sehingga menuntut tim PSDM memiliki perangkat sumber daya yang handal dan trampil dalam hardware maupun software untuk mendukung sistem informasi manajemen kepegawaian.
6. Perlu dirancang pengembangan karier pegawai yang didasarkan pada hasil penilaian kinerja dosen. Ini menuntut tim PSDM membuat suatu kebijakan pengembangan karier pegawai yang berdasarkan pada penilaian kinerja yang valid dan reliable.

C Rekomendasi

Beberapa rekomendasi yang dapat peneliti ajukan untuk perbaikan dan pengembangan penilaian kinerja pada khususnya dan umumnya untuk upaya perbaikan kualitas pendidikan.

1. Rekomendasi bagi STKIP Bale Bandung

- a. Bahwa penilaian kinerja dosen sangat bermanfaat bagi pengembangan institusi dan reputasi perguruan tinggi, sehingga perlu mendapat pembinaan yang kontinu dan terintegrasi dengan program pengembangan sumber daya manusia
- b. Diperlukan adanya pelatihan penilaian kinerja dosen yang terkoordinir secara efektif untuk memperoleh standar yang tepat dan dapat dimanfaatkan secara efektif dalam program penilaian kinerja dosen beserta pengembangannya.



- c. Hasil penilaian kinerja dosen perlu dimanfaatkan seoptimal mungkin untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja dosen di samping sebagai alat memperbaiki sistem prosperity dan karier dosen.
- d. Lembaga dapat mengembangkan sistem informasi manajemen kepegawaian untuk memastikan bahwa data-data tersimpan aman dan dapat digunakan secara fleksibel dan mudah diakses.
- e. Hasil penilaian kinerja dosen dapat menjadi salah satu masukan penilaian kinerja lembaga. Oleh karena itu menjadi bagian tanggungjawab lembaga untuk mengembangkannya agar pelaksanaannya menjadi lebih baik dari tahun ke tahun.
- f. Perlu mengidentifikasi kompetensi baru tugas dosen yang sesuai dengan inovasi yang berkembang untuk meng update standar kinerja dosen.
- g. Hasil penilaian kinerja dosen bukan rahasia yang harus tersimpan rapih dalam sistem kearsipan yang tertutup, tetapi merupakan hak dosen yang dinilai untuk mengetahuinya bahkan mahasiswa dan stakeholders sekalipun. Oleh karena itu rancangan SIM Kepegawaian yang terkomputerisasi dan mudah diakses menjadi bagian dari tanggungjawab lembaga untuk merancangnya.

2. Rekomendasi bagi Dosen

- a. Penilaian kinerja dosen merupakan gambaran kompetensi dosen yang dapat dimanfaatkan sebagai upaya retrospeksi diri dalam mengembangkan profesionalisme sekaligus memberi dorongan kepada dosen untuk selalu mengarahkan pelaksanaan profesinya sesuai dengan

tuntutan ilmu pengetahuan yang berkembang agar dapat menunjukkan kinerjanya secara optimal.

- b. Dosen perlu memahami standar-standar kinerja sebagai tuntutan kinerja terbaru agar dalam pelaksanaan tugasnya relevan secara teoritik dan kemasyarakatan.
- c. Hasil penilaian kinerja dosen dapat menjadi rujukan kompensasi kepegawaian dalam bentuk punishment maupun reward.
- d. Hendaknya dosen memahami mekanisme penilaian kinerja dosen sebagai bahan persiapan diri menghadapi penilaian dan untuk turut berpartisipasi aktif dalam sistem penilaian kinerja personil, sehingga dosen tidak hanya sebagai objek tetapi dapat memanfaatkan hasil untuk kepentingan perbaikan maupun pengembangan karier.

3. Model Yang Direkomendasikan

Guna memperoleh kejelasan pengembangan model penilaian kinerja STKIP Bale Bandung diperlukan adanya perancangan model.

Gambar 5.1
Rancangan Sistem Penilaian Kinerja Dosen STKIP Bale Bandung

Tujuan	Aspek	Alat	Cara/Teknik menilai	Penilai	Waktu penilaian
1. Evaluasi 2. Pengembangan	1. Pendidikan dan Pengajaran 2. Pengabdian Pada Masyarakat 3. Penelitian	a. Format DP3 b. Format Penilaian Khusus: Angket tertutup, terbuka, lembar observasi, pedoman wawancara c. identifikasi informal	1. survey 2. observasi 3. individual conference 4. self evaluation	1. Divisi Pengembangan Sumber Daya Manusia (Pembantu Ketua II) 2. Atasan langsung 3. Teman sejawat 4. Diri sendiri (Dosen) 5. mahasiswa 6. Tim Khusus	1. sistem titik fokus 2. incidenta l event

Sumber: diolah peneliti dari hasil penelitian, 2005

Pengembangan model harus komprehensif dan terintegrasi dengan sistem informasi kepegawaian. Langkah pelaksanaan penilaian kinerja dosen dilakukan secara komprehensif dan terintegrasi dengan memberikan perlakuan terhadap hasil kinerja dosen yang belum optimal dan melaksanakan pengembangan secara definitif kepada dosen yang menunjukkan kinerja yang optimal.

Penilaian kinerja dosen dimulai dengan langkah persiapan dengan menentukan analisis pekerjaan dan penentuan kriteria evaluasi. Analisis pekerjaan kinerja dosen merupakan tugas dan tanggung jawab dosen yang terangkum dalam Tri dharma perguruan tinggi. Tri dharma perguruan tinggi meliputi pengajaran dan penelitian, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Ketiga hal tersebut harus merupakan representasi dari tiga kompetensi kinerja dosen yaitu kemampuan profesional, kemampuan sosial dan kemampuan pribadi.

Kemampuan profesional mencakup penguasaan terhadap materi pelajaran dan perluasan-perluasannya. Kemampuan sosial mencakup kemampuan untuk menyesuaikan diri kepada tujuan dan lingkungan. Kemampuan personal mencakup penampilan sikap positif terhadap keseluruhan situasi dan dapat dijadikan contoh.

Kriteria bagi Standar kinerja dosen meliputi keberadaan substansi (ada tidaknya kegiatan-kegiatan yang ditetapkan) dan bagaimana tingkat kualitas substansi tersebut. Setelah ditetapkan standar kinerja dosen, dibuat instrumen untuk menjangkau informasi tentang kinerja dosen. Instrumen ini terdiri atas instrumen untuk bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat. Bentuk instrumen sesuai dengan standar yang ditetapkan dan pencapaiannya.

Pengembangan instrumen untuk aspek Tri dharma perguruan tinggi lebih rinci dengan perilaku-perilaku profesional tiap aspek. Pengembangan instrumen dari kriteria yang dikembangkan Fortunato dan Waddel (1981) seperti yang selama ini dipakai.

Tabel 5.1 Pengembangan Instrumen Penilaian Kinerja Bidang Pengajaran

Komponen Pengajaran	Indicator
Memenuhi semua perkuliahan tepat pada waktunya	90- 100%
	70-80%
	50-60%
	< 50%
Memberikan kuliah secara efektif	Membagikan silabus
	Membahas silabus
	Menunjukkan buku sumber
	Merinci tujuan pembelajaran
	Menjelaskan metodologi perkuliahan
	Menjelaskan sistem evaluasi
Memperbaharui bahan perkuliahan secara teratur	Membuat kesepakatan tata tertib mekanisme perkuliahan
	Memberikan penjelasan konsep
	Memahami bahan kuliah
Menggunakan berbagai media belajar untuk memperjelas dan membangkitkan minat belajar mahasiswa	Memiliki wawasan yang luas
	Melaksanakan pengajaran sesuai metode yang tepat
Dapat merangkum materi sebagaimana yang disusun dalam rencana dan silabus perkuliahan	Mendayagunakan media dan teknologi
	Memiliki handout/modul/diktat kuliah
Membimbing mahasiswa, laporan ilmiah, pembuatan makalah, dan kegiatan akademik lainnya	Melayani mahasiswa yang memerlukan bantuan
	Melayani mahasiswa yang memerlukan bantuan
Menciptakan fasilitas bagi terlaksananya diskusi kelas maupun kegiatan belajar mahasiswa	Fasilitator dalam aktifitas belajar mahasiswa
Memberikan pelayanan bantuan/bimbingan pada mahasiswa pada waktu yang telah ditentukan	Menjadi rujukan mahasiswa dalam memecahkan masalah
Menyusun dan mengembangkan bahan ujian	Menyusun kisi-kisi soal
	Membuat soal evaluasi
	Memeriksa soal
	Menginformasikan hasil evaluasi
Membicarakan hasil ujian dengan mahasiswa sebagai bantuan umpan balik yang positif	Menginformasikan hasil evaluasi
	Melaksanakan remedial

Tabel 5.2 Pengembangan Instrumen Penilaian Kinerja Bidang Penelitian

Komponen Penelitian	Indikator
Merancang dan mengadakan penelitian	Rumusan masalah tajam dan logik Masalah penelitian mutakhir Tujuan dan manfaat penelitian relevan dengan praksis pendidikan Dukungan kepustakaan yang kuat Metodologi yang tepat Menghasilkan metode, material, informasi , teori baru
Membuat laporan karya ilmiah atau penelitian secara tepat berdasarkan sarat keilmuan	Laporan tepat waktu Sistematika Laporan memenuhi metode ilmiah Hasil penelitian dipertanggungjawabkan pihak institusi Memuat rekomendasi yang berguna bagi pihak yang berkepentingan
Menyajikan karya tulis dalam diskusi ilmiah, seminar jurusan, fakultas, regional, nasional dan internasional	Melakukan seminar hasil penelitian
Menulis buku ilmiah	Menulis/Menerbitkan buku, jurnal, artikel, diktat, makalah
Membimbing penelitian mahasiswa	Menjadi pembimbing skripsi Melaksanakan bimbingan secara priodik Membantu memecahkan permasalahan penelitian mahasiswa
Mengkaji bahan-bahan ilmiah mutakhir seperti hasil penelitian	Memiliki pustaka/jurnal terbaru Mengkaji bahan ilmiah dengan mahasiswa atau rekan sejawat

Tabel 5.3 Pengembangan Instrumen Penilaian Kinerja Bidang Pengabdian Pada Masyarakat

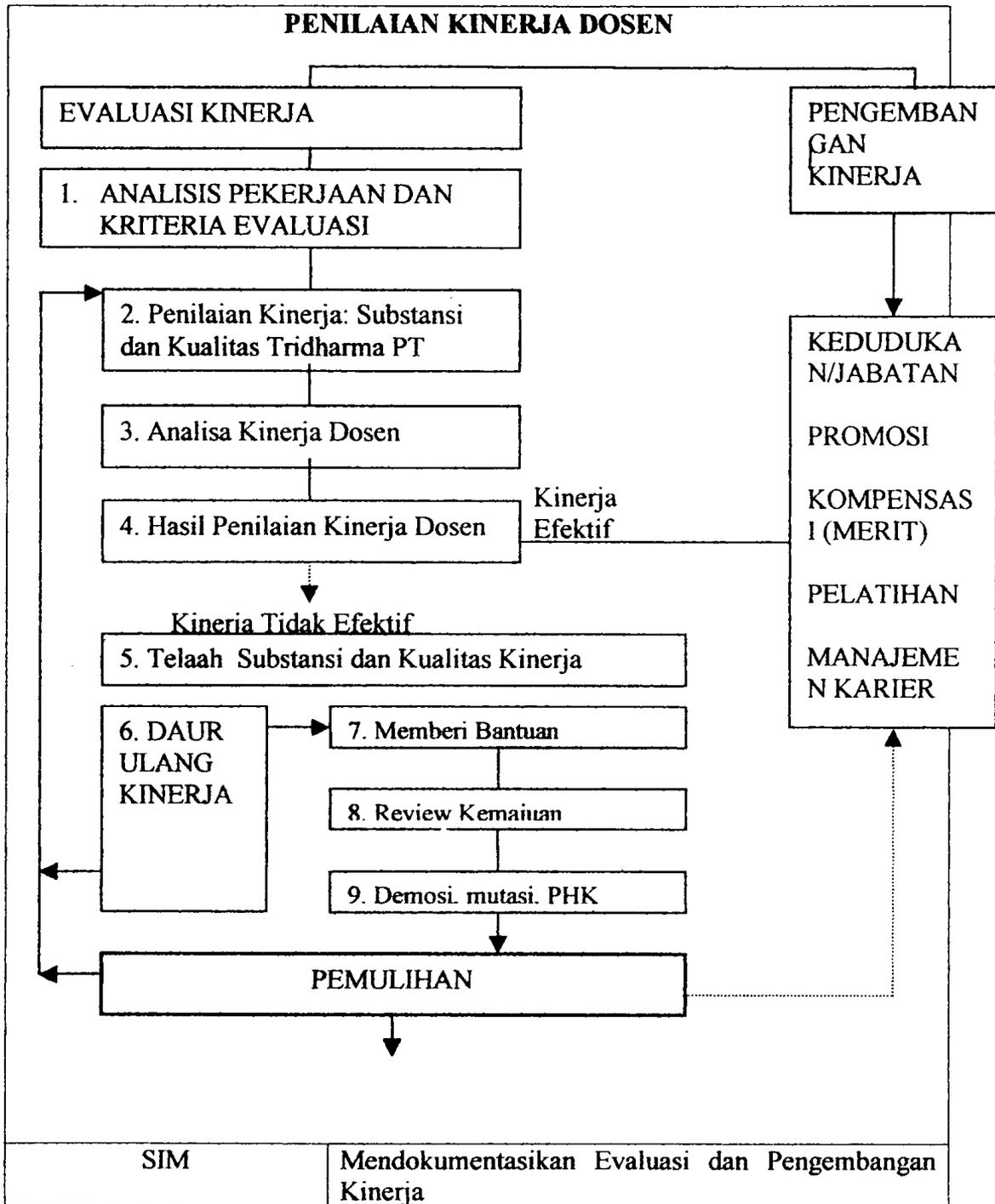
Komponen Pengabdian Masyarakat	Indikator
Memberikan latihan, penyuluhan kepada masyarakat baik mengenai pemanfaatan bidang spesialisasi maupun yang berhubungan dengan pembangunan masyarakat pada umumnya	Merancang dan mengorganisasikan pengabdian masyarakat Menentukan tujuan Merumuskan karakteristik situasi yang dihadapi Memperhitungkan cara pencapaiannya Identifikasi karakter lapangan Membandingkan idealisme dengan karakter lapangan Menentukan program yang akan dilaksanakan
Mengambil bagian secara aktif dalam memecahkan secara kongkrit masalah yang dihadapi masyarakat dan lingkungannya	Melaksanakan kerjasama dengan lapangan Melakukan penyuluhan atau praktek kerja
Menulis karya pengabdian kepada masyarakat	Menulis makalah/paper penyuluhan Menulis artikel hasil pengabdian masyarakat

Dilakukan penilaian terhadap ada tidaknya substansi dan bagaimana tingkat kualitasnya berdasarkan rentang nilai 1-5. kategori 1 nilai sangat rendah, 2 nilai rendah, 3 nilai cukup, 4 nilai baik, dan 5 nilai baik sekali. Selain berupa angket tertutup ditetapkan pula lembar observasi dan wawancara. Metode pengumpulan data yang digunakan meliputi: evaluation by objective-MBO, production standards approach, essay appraisal, critical incident appraisal, graphic rating scale, Checklist, BARS, Forced Choice Rating, Ranking Methods.

Pengumpulan data dilakukan oleh tim penilai yang terdiri atas tim manajemen sumber daya manusia, atasan langsung, teman sejawat dan mahasiswa.

Hasil pengumpulan data diolah dan dianalisa oleh tim dan hasilnya berupa deskripsi kinerja dosen baik atau buruk, bagus atau lemah. Hasil kinerja yang baik dilanjutkan dengan pengembangan, sedangkan hasil yang belum optimal dilakukan dengan memberi penilaian ulang dan memberi bantuan terhadap kelemahan-kelemahan yang dihadapi. Tindakan demosi, mutasi dan PHK diambil setelah dilakukan pembinaan terlebih dahulu tetapi masih menunjukkan kinerja yang buruk.

Rangkaian langkah dan isi dari penilaian kinerja dosen ini ditetapkan dalam alur yang komputerise melalui SIM kepegawaian STKIP Bale Bandung.



Gambar 5.2 Model Penilaian Kinerja Dosen

a. Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dilakukan untuk menilai performance kerja dosen yang digunakan sebagai alat evaluasi. Hal ini menunjukkan bahwa masih adanya kekurangan dalam menetapkan tujuan penilaian kinerja yang menurut para ahli pengembangan sumber daya manusia tujuan penilaian harus diarahkan juga bagi tindakan pengembangan dosen dalam jabatan/kedudukan, promosi, prosperity, pelatihan-pelatihan dan pengembangan karier lainnya.

b. Aspek yang dinilai

Aspek yang menjadi penilaian kinerja dosen meliputi aspek pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat dan mengakomodir dan mencerminkan adanya kemampuan atau kompetensi dosen secara professional, sosial, dan personal.

Dosen yang telah melaksanakan fungsi pengajaran dan pendidikan dalam implementasinya perlu menerapkan filsafat konstruktivistik yang menginginkan dosen mengajar dengan penuh tanggung jawab mengembangkan dimensi-dimensi belajar mahasiswanya dan perlunya membangun makna belajar bagi mahasiswa.

c. Alat yang Dipakai

Alat yang dipakai STKIP Bale Bandung secara formal hanya menggunakan angket tertutup, sedangkan dimensi kinerja dosen yang perlu diungkap sangat bervariasi. Oleh karena itu berdasarkan teori bahwa angket



juga ada yang berisi isian terbatas sampai terbuka. Penilaian melalui aspek terbuka tentang kinerja dosen perlu diterapkan untuk mengungkap aspek aspek yang memerlukan deskripsi secara luas dan data yang bersifat nominal.

Apabila angket terbuka tidak dapat mengungkap secara luas tentang suatu persepsi, maka diperlukan adanya pedoman wawancara. Oleh karena itu perlu disusun indikator-indikator yang ingin diungkap dan penilai perlu menetapkan kunci (clue) untuk masing-masing pertanyaan bagi pengungkapan tiap aspek.

Selain angket dan pedoman wawancara, dipergunakan juga lembar observasi kelas yang berisi deskripsi tentang perilaku-perilaku yang dapat diamati seperti dalam mengajar, guru melakukan gestural dalam mengajar berupa sentuhan, tatapan, anggukan dsb.

Beberapa alat dapat digunakan untuk menilai kinerja dosen tergantung pada tujuan penilaian dan aspek apa yang dinilai. Dengan demikian sebelum instrumen disusun terlebih dahulu perlu memahami dan menetapkan kriteria penilaian. Oleh karena itu, perlu dipahami beberapa pedoman untuk pengembangan kriteria penilaian seperti yang dikemukakan Sinamo (1995:347) sebagai berikut:

- 1) Menentukan terlebih dahulu kriteria sebelum memilih teknik penilaian
- 2) Jangan menganggap bahwa kinerja tidak dapat ditentukan atau diukur
- 3) Memperhatikan pengetahuan pribadi dan keahlian-keahlian serta kriteria kinerja
- 4) Memperhatikan perilaku dan hasil kriteria
- 5) Mempertimbangkan setiap aspek pekerjaan
- 6) Mengkombinasikan kriteria yang kurang penting tetapi berhubungan ke dalam suatu kriteria tunggal.
- 7) Menyimpan data mengenai reliabilitas dan validitas kriteria
- 8) Meninjau dan mengembangkan kriteria atas basis yang berkesinambungan

- 9) Menggunakan kriteria dalam program-program sumber daya manusia lainnya
- 10) Menyeleksi kriteria yang dapat diamati dan dapat diukur.

Pedoman tersebut diperlukan agar kecermatan dalam pembuatan instrumen menunjukkan reliabilitas dan validitas yang teruji. Dengan demikian untuk mempergunakan alat sesuai dengan tujuan, materi dan metodologinya, diperlukan adanya uji validitas dan reliabilitasnya sehingga instrumen tersebut memiliki kepercayaan yang tinggi mengenai keakuratannya.

Instrumen berupa evaluation by objective-MBO, production standars approach, essay appraisal, critical incident appraisal, graphic rating scale, Checklist, BARS, Forced Choice Rating, Ranking Methods perlu dikaji dari beberapa faktor yaitu:

- 1) Validitas; bahwa instrumen tersebut secara akurat mengukur kriteria penilaian dan secara benar mengidentifikasi kinerja yang efektif
- 2) Reliabilitas; bahwa instrumen menghasilkan penilaian-penilaian yang konsisten dan akurat
- 3) Kemampubedaan (discriminability); bahwa instrumen mampu membedakan pelaksana yang baik dan yang jelek.
- 4) Bebas dari bias; bahwa instrumen tersebut terhindar dari tendensi untuk memberikan nilai atau skor yang ekstrim atau menekan penilai untuk memberikan nilai yang sangat tinggi atau yang sangat rendah. instrumen tidak boleh mendorong penilai memberikan penilaian yang tidak objektif.
- 5) Relevansi; bahwa penilaian menjangkau data yang berguna bagi penilai maupun yang dinilai.



- 6) Biaya; bahwa biaya untuk instrumen rasional dengan penganggaran yang ada atau jumlahnya masuk akal untuk dikembangkan dan digunakan.
- 7) Pelaksana administrasi; bahwa penggunaan instrumen memerlukan bantuan orang untuk penyelesaian administrative atau teknis lainnya.

Instrumen yang digunakan untuk menilai kinerja dosen adalah instrumen yang dapat mengungkap segi pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat.

Instrumen untuk menilai pengajaran dapat meliputi penilaian yang mengungkap tentang proses kognitif yang terjadi di kelas, iklim kelasnya yang berkembang apakah kondusif untuk keberlangsungan pengajaran dan interaksi pedagogis yang terjadi antara siswa dengan siswa, siswa dengan guru, dan siswa dengan lingkungan apakah terjadi secara wajar, tanpa tekanan, dan konflik.

Mengacu pada hal tersebut, setidaknya ada tiga instrumen untuk pengajaran yaitu proses kognitif yang mengukur terjadinya transformasi ilmu pengetahuan dari dosen kepada mahasiswa. Instrumen untuk mengukur iklim kelas mengukur segi afeksi yang kelas kembangkan apakah sikap-sikap positif terjadi di kelas atau tidak. Instrumen interaksi pedagogis mengukur tentang interaksi yang terjadi yang membentuk komunikasi efektif dan emphatic yang terjadi di kelas.

Dengan mempergunakan ketiga instrumen tersebut, dosen tidak hanya menguasai materi pelajaran tetapi keseluruhan dari tugas profesi keguruan yang meliputi segi pengajaran, pembimbingan dan pelatihan. Instrumen untuk aktivitas penelitian dosen disesuaikan dengan panduan penelitian lembaga penelitian, di samping produk penelitian yang dikumpulkan maupun yang didokumentasikan.

Untuk pengabdian pada masyarakat, penilaian dapat dilakukan terhadap partisipasi dosen dalam pengabdian masyarakat dan kiprah apa yang telah dilakukan. Bentuknya dapat berupa panduan ceklis jumlah pengabdian yang dilakukan dalam satu tahun, posisi dalam pengabdian masyarakat dan makalah atau materi yang dihasilkan untuk program pengabdian masyarakat.

d. Cara Menilai/ Proses Penilaian

Cara menilai kinerja dosen dalam implementasinya selalu berhubungan dengan empat keputusan yaitu: (1) siapa yang akan melaksanakan penilaian; (2) kapan penilaian akan dilaksanakan; (3) instrumen apa yang akan digunakan; (4) tindak lanjut apa yang akan diambil.

Secara keseluruhan keempat keputusan tersebut sudah menjadi bagian proses pelaksanaan penilaian kinerja dosen. Namun keputusan-keputusan tersebut seyogyanya terdokumentasikan secara baik melalui sistem informasi kepegawaian.

Sistem informasi kepegawaian merupakan bagian dari komponen perangkat penilaian yang memberikan pelayanan prima kepada pengguna/pelaksana atau bagi dosen yang dapat dipergunakan untuk kepentingan pengambilan keputusan kepegawaian.

Suatu proses penilaian kinerja dosen sebaiknya memberikan peluang kepada dosen yang memiliki kinerja yang belum efektif untuk memperbaiki kinerjanya melalui bantuan manajemen, peer teaching, atau self improvement dengan jalan melakukan daur ulang (*recycle*) atau mengikuti langkah

penilaian kinerja ulangan untuk mendapatkan kinerja yang terbaik atau sebaliknya kita dapat menemukan orang yang tak layak untuk dipertahankan.

e. Penilai

Setiap perguruan tinggi memiliki sistem untuk mengevaluasi kinerja dosennya, dan dalam kaitan ada perguruan tinggi yang menggunakan mahasiswa sebagai penilai utama. Hal ini tidak bertentangan dengan prinsip penilaian kinerja karena mahasiswa dapat memberikan informasi yang relevan.

f. Waktu Penilaian

Sesungguhnya penentuan dua tahun pelaksanaan penilaian pada STKIP Bale Bandung didasarkan pada ukuran kenaikan pangkat dosen. Namun demikian tim pengembangan sumber daya manusia dapat menyeimbangkan waktu yang tercakup dalam menyelesaikan penilaian dengan nilai umpan balik yang sering. Pimpinan haruslah menilai umpan balik kinerja karyawan paling tidak sekali setahun. Umpan balik sering berkorelasi positif dengan peningkatan kinerja. Oleh Karen itu apabila menginginkan kinerja dosen yang baik perlu dilakukan penilaian kinerja yang disertai dengan tindaklanjutnya dalam waktu yang tidak terlalu lama.



