

BAB.V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan temuan penelitian sesuai fokus penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan bahwa:

Pertama. Secara umum PTI/AIS sudah melaksanakan kegiatan penilaian kinerja dosen, namun di dalam praktiknya *belum sistemik, belum kontinyu dan belum optimal dalam pemanfaatan hasil penilaian*, sehingga pengembangan kinerja dosen belum tampak.

Kedua. Dari kesimpulan umum tersebut kemudian bisa diturunkan ke dalam kesimpulan khusus sesuai pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Kebijakan tentang penilaian kinerja dosen di lingkungan PTI/AIS menunjukkan keragaman yang khas. Setidaknya ada dua macam kebijakan, yaitu: a) formal-tertulis dan b) kebijakan konvensional (tidak tertulis tetapi dilakukan).
2. Pelaksanaan penilaian kinerja dosen PTI/AIS sudah memenuhi seluruh komponen sistem, yaitu ada instrumen, penilai, tujuan, metode, waktu, tempat dengan karakteristik sebagai berikut:
 - a. Penggunaan instrumen yang beragam, dengan kriteria kinerja campuran (sifat, perilaku dan hasil) dan hasilnya tidak didokumentasikan dengan baik.
 - b. Penilai yang dilibatkan ragamnya cukup banyak, yaitu: 1) penilai formal, 2) penilai kelompok lini, 3) penilai informal, 4) penilai diri

sendiri, 5) penilai sejawat dan 6) penilaian berdasarkan peninjauan lapangan.

- c. Tujuan penilaian kinerja terdiri dari tujuan kelembagaan dan individual.
- d. Penggunaan metode penilaian yang beragam seperti; a) BOS, b) BARS, c) Self appraisal, d) 360 degree dan e) Graphic rating scales.
- e. Waktu penilaian: waktu formal dan informal
- f. Tempat penilaian: a) *On the job performance* dan b) *Off the job performance*

3. Hasil penilaian kinerja dosen menunjukkan bahwa: a) kinerja dosen belum optimal, b) pemanfaatan hasil penilaian kinerja dosen belum optimal dan c) dampak berupa pengembangan kinerja dosen belum terbentuk secara signifikan.

4. Pengembangan kinerja dosen belum tampak nyata karena baru dalam taraf diupayakan.

Berdasarkan simpulan-simpulan ini maka dikembangkan model konseptual yang baru, baik yang utama maupun turunannya. Model konseptual yang **utama** adalah: (1). Model Sistem Penilaian untuk Pengembangan Kinerja Dosen PTI/AIS. Dari model utama ini kemudian bisa **diturunkan** menjadi beberapa **model kecil** yang sesungguhnya hanya dilihat dari perspektif perkomponen dalam Sistem Penilaian Kinerja untuk Pengembangan Kinerja Dosen. Model-model turunan yang dimaksud adalah: (2). Instrumen Penilaian untuk Pengembangan Kinerja Dosen PTI/AIS, (3). Penilaian Formatif-Sumatif untuk Pengembangan

Kinerja Dosen PTI/AIS, (4). Penilaian *On-Off The Job Performance* untuk Pengembangan Kinerja Dosen PTI/AIS, (5). Penilaian untuk Pengembangan Kinerja Dosen PTI/AIS Berbasis Pendekatan Campuran, (6). Penilaian untuk Pengembangan Kinerja Dosen PTI/AIS Berbasis *Multiple Appraiser*, (7). Penilaian untuk Pengembangan Kinerja Dosen PTI/AIS Berbasis Tri Dharma PT dan Idiologi Agama, (8). Penilaian untuk Pengembangan Kinerja Dosen PTI/AIS Berbasis Presensi, (9). Penilaian untuk Pengembangan Kinerja Dosen PTI/AIS Berbasis *Multiple Methode*.

B. Saran

Berdasarkan temuan empirik dan diperkuat dengan temuan teoritis dari disertasi ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja merupakan fungsi MSDM yang memiliki peran strategis untuk menjadikan SDM-SDM yang ada di PT dari sekedar "*human resources*" menjadi "*human capital*" bagi perguruan tingginya yang akan membawa PT tersebut mampu bersaing di kancah global. Implikasi ini akan terasa ketika dunia pendidikan saat ini berada diantara maraknya kompetisi sengit era global dan era ekonomi kreatif yang hanya bisa menerima SDM-SDM kreatif saja seperti dosen yang menjadi "*human capital*" bagi institusinya. Pada kondisi seperti inilah maka diperlukan model sistem penilaian kinerja dosen yang mampu mengembangkan kinerja mereka. Artinya model ini merupakan terobosan yang bisa dilakukan PT untuk memastikan SDM-SDM yang dimiliki menjadi *human capital*.

Atas alasan-alasan inilah maka penulis merekomendasikan kepada pembuat kebijakan, PTI/AIS, peneliti lanjut dan pihak-pihak yang bisa memanfaatkan hasil penelitian ini.

Pertama. Bagi Direktorat Perguruan Tinggi Agama Islam. Berdasarkan temuan empirik, penilaian kinerja dosen PTI/AIS selama ini dengan keragamannya yang ada, menunjukkan belum adanya standar yang bisa dijadikan acuan dasar bagi para dosen, akibatnya dosen akan kesulitan untuk mematok kinerja minimal yang harus ditunjukkan dan dihasilkan. Kalau pun sudah ada upaya dari Diktis untuk melakukan *perekaman terhadap kinerja* real dosen di lingkungannya dengan mengeluarkan Keputusan Dirjen Pendis N0. DJ.I/DT.I.IV/1591.A/2011 tentang Beban Kerja Dosen dan Evaluasi Pelaksanaan Tridharma PT Bagi Dosen di Lingkungan PTAI, ternyata masih memiliki kekurangan, terutama pada komponen instrumen penilaiannya yang hanya mengandalkan satu aspek kriteria kinerja, yaitu kriteria *hasil kerja* saja. Padahal berdasarkan temuan teoritis (Schuler dan Youngblood, 1999), instrumen penilaian kinerja yang obyektif yang mampu menggali informasi sesungguhnya dari kinerja ternilai adalah instrumen yang menggunakan kriteria kinerja berupa *perilaku kerja dan hasil kerja*. Oleh karena itu peneliti *menyarankan* kepada Dirpertais, seyogyanya sesegera mungkin untuk mengeluarkan instrumen penilaian kinerja dosen yang standar yang lebih menjamin keefektifan penilaian itu sendiri. Adapun *caranya* adalah Ditpertais melalui tim atau unit yang telah ditunjuknya mulai menyusun instrumen baru yang lebih andal dan efektif yang proses penyusunannya dimulai dengan melakukan analisis kerja untuk menghasilkan

kriteria kinerja yang diinginkan sesuai dengan tugas dosen. Kriteria kinerja tadi harus mengacu kepada kriteria perilaku kerja dan hasil kerja (Schuler dan Youngblood, 1999) untuk menggali bagaimana proses dan hasil yang telah dilakukan dosen dalam melaksanakan tugas pokoknya yaitu Tri Dharma PT. Disamping itu PTAI sebagai institusi yang berbeda dengan PTU karena memiliki kekhasan pada aspek keagamaannya, maka aspek ini bisa ditambahkan dalam instrumen penilaian sebagai kriteria *perilaku kerja* (bukan *sifat*). Artinya aspek keagamaan dijadikan sebagai kriteria yang tetap berhubungan dengan tugas utama dosen, yaitu bagaimana dosen mengimplementasikan nilai-nilai ajaran agama Islam ketika dosen sedang melaksanakan Tridharma PT. Jika ini bisa dilakukan maka Diktis akan mampu *melihat kinerja dosen PTAI secara holistik* tidak hanya dalam kerangka dosen sebagai pendidik profesional dan ilmuwan tetapi dosen sebagai individu yang mengamalkan ajaran agamanya. Ini sesuai dengan pengembangan model turunan yang penulis ajukan berupa model Penilaian untuk Pengembangan Kinerja Dosen PTAI Berbasis Tridharma PT dan Idiologi Agama. Artinya model ini bisa menjadi bahan pertimbangan untuk menyempurnakan instrumen penilaian kinerja dosen yang sudah ada.

Kedua. PTI/AIS. Berdasarkan pada temuan empirik yang menunjukkan bahwa belum sistemiknya penilaian kinerja dosen menyebabkan pada dampak yang diharapkan berupa pengembangan-peningkatan kinerja pasca dilakukannya penilaian kinerja dosen belum terbentuk. Ditambah dengan dasar temuan teoritis yang menyatakan bahwa keefektifan penilaian kinerja bergantung pada sistemik tidaknya penilaian kinerja itu dilakukan (Casteter, 1996). Maka peneliti

menyarakan seyogyanya PTI/AIS segera melakukan perbaikan atas sistem penilaian kinerja dosen yang sudah ada. Adapun *cara* yang bisa dilakukan oleh PTI/AIS agar sistem penilaian kinerja dosen yang baru bisa terjamin keefektifannya, maka PTI/AIS perlu membangun sistem yang sistemik. Artinya jika seluruh komponen sistem sudah ada, maka PTI/AIS harus mengawal pelaksanaan penilaian kinerja agar antar komponen sistem saling berhubungan dan saling bergantung. Jangan sampai ada salah satu saja dari unsur sistem yang lepas dan tidak melakukan komunikasi dengan komponen sistem lain yang berujung pada ketidakefektifan pelaksanaan penilaian kinerja dosen.

Ketiga. Bagi UMP. Berdasarkan temuan penelitian bahwa UMP di dalam melaksanakan penilaian kinerja terhadap dosennya sudah mengacu kepada sistem yang ada, namun dalam pelaksanaannya hubungan antar komponen sistem belum menunjukkan kalau sistem itu adalah sistemik. Misal ada keterputusan dalam pemanfaatan hasil penilaian dengan tujuan penilaian (perbaikan kinerja dosen). Temuan empirik ini juga diperkuat dengan temuan teoritik bahwa supaya terjadi pengembangan kinerja dosen perlu dilakukan *Interview Performance Appraisal* (IPA)(Schuler dan Youngblood,1999). Di luar persoalan sistem, di UMP juga ditemukan ada komplain atau ketidakpuasan dari sekelompok dosen atas kriteria dharma pendidikan dan pengajaran (; tentang batas waktu penyerahan nilai) ada yang dirasakan kurang adil bagi mereka. Ketidakpuasan ini yang menyebabkan dosen merasa terbebani dan enggan untuk memenuhi karena kepentingan mereka seolah tidak dipenuhi oleh kebijakan penilaian kinerja dosen yang berlaku di UMP. Hal ini sesuai pula dengan teori Merilee S Grindle (Subarsono, 2008: 93).

Berdasarkan temuan empirik dan teoritik ini, maka penulis *menyarankan* hal-hal sebagai berikut: *Pertama*. UMP seyogyanya melakukan penjaminan agar sistem penilaian kinerja dosen berjalan secara sistemik (seluruh komponen menunjukkan adanya hubungan dan saling ketergantungan) agar dampak berupa perubahan, peningkatan atau pengembangan kinerja dosen di masa yang akan datang menjadi lebih baik bisa diwujudkan. Adapun *cara* yang bisa dilakukan adalah manajemen UMP harus mengoptimalkan pemanfaatan hasil penilaian kinerja sebagai informasi yang akan digunakan untuk melaksanakan IPA dengan dosen ternilai, sehingga dosen menjadi tahu apa yang belum dicapai sekaligus tahu bagaimana mencapai kinerja yang baik. *Kedua*. UMP seyogyanya merevisi atau menyempurnakan kembali instrumen penilaian yang sudah ada, khususnya pada penilaian di aspek pendidikan dan pengajaran yang sesuai dengan kondisi real dosen. Adapun *caranya* adalah UMP perlu melakukan *employee participation* dalam penyusunan instrumen (khususnya aspek yang mendapatkan komplain dari sekelompok dosen) sesuai dengan kondisi real dosen kelompok tersebut, yang tidak membebani mereka karena memang beban kerja mereka jauh lebih berat daripada rata-rata dosen lain. Jika hal ini dilakukan maka akan memberikan dampak pada kepuasan kerja dosen, sehingga kinerja mereka dari waktu ke waktu semakin meningkat.

Keempat. Bagi IAIG Cilacap dan STAINU Kebumen. Temuan empirik di dua PTI/AIS ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja dosen belum menjadi kebijakan formal yang sejak awal masuk dalam *university planning*, namun dilakukan secara alami-konvensional sesuai tuntutan yang ada. Demikian juga

walaupun sudah dilaksanakan namun penilaian kinerja dijalankan secara tidak sistemik sehingga kinerja dosen dari waktu ke waktu belum menunjukkan perubahan yang signifikan. Disamping temuan empirik ada juga temuan teoritis yang menyebutkan bahwa untuk berhasil, maka penilaian kinerja harus merupakan kesadaran seluruh manajemen yang ditunjukkan dengan adanya program penilaian kinerja dosen menjadi bagian dari *corporate planning* PT sejak awal (Mangkunegara, 2008) dan bahkan hal ini merupakan bagian dari indikator keefektifan kepemimpinan PT dalam melakukan pencapaian *organizational achievement* dan *organizational maintenance* (Wahab, 2008). Berdasarkan temuan empirik dan teoritis inilah maka peneliti *menyarankan* kepada IAIIG dan STAINU hal-hal sebagai berikut. *Pertama*. Seyogyanya keseriusan tentang penilaian kinerja dosen diwujudkan dalam bentuk kebijakan formal institut/sekolah tinggi dan harus dilaksanakan dengan penuh kesadaran dan tanggungjawab oleh seluruh komponen yang berkepentingan. Adapun *caranya* manajemen PT harus menetapkan kebijakan formal tentang penilaian kinerja dosen dalam program kerja institut/sekolah tinggi sebagai bagian dari upaya penjaminan mutu dosen yang dalam pelaksanaannya boleh dilimpahkan kepada unit penjaminan mutu. *Kedua*. Sebagai kebijakan formal maka hendaknya penilaian kinerja dosen dilakukan secara kontinyu, bukan hanya mengambil waktu formal saja untuk keperluan tertentu saja yang sifatnya insidental, serta diberlakukan untuk seluruh dosen bukan hanya sekelompok kecil dosen. ini penting dilakukan karena mutu IAIIG/STAINU sangat dipengaruhi oleh mutu kinerja seluruh dosennya bukan sebagian kecil dosennya. Untuk melakukan ini

maka *caranya* institut perlu menetapkan waktu pelaksanaan penilaian kinerja secara tertulis yang berlaku untuk semua dosen. *Ketiga*. Penilaian kinerja dosen yang sudah dilaksanakan hendaknya hasilnya didokumentasikan dengan baik dan digunakan sebagai bahan untuk melakukan IPA dengan dosen ternilai sehingga perbaikan dan pengembangan kinerja dosen bisa diwujudkan. Dalam hal ini pimpinan institut/sekolah tinggi perlu menjadikan hasil penilaian kinerja dosen sebagai dokumen aktif yang digunakan untuk berbagai macam keperluan manajemen seperti IPA, perencanaan SDM, kompensasi, promosi maupun pelatihan dan pengembangan kualitas dosen ke depan.

Kelima. Peneliti Lanjut. Berdasarkan temuan empirik penelitian ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja dosen PTI/AIS yang selama ini sudah berjalan belum sistemik, belum kontinyu dan belum optimal dalam pemanfaatan hasil penilaian itu sendiri, akibatnya pengembangan kinerja dosen yang diharapkan belum muncul sesuai harapan. Demikian juga berdasarkan temuan teori yang menyatakan bahwa keefektifan penilaian kinerja dipengaruhi oleh sistemik tidaknya penilaian itu dilakukan (Casteter, 1996), kontinyu tidaknya penilaian itu dilakukan dan optimal tidaknya hasil penilaian itu digunakan (Hasibuan, 2007) dan (Rivai dkk, 2009). Oleh karena peneliti menyarankan kepada peneliti lanjut agar bisa melakukan penelitian lanjutan atas temuan dan pengembangan model konseptual Sistem Penilaian untuk Pengembangan Kinerja Dosen ini, sehingga diharapkan ke depan dapat dibangun sistem penilaian kinerja dosen yang berbasis kekhasan PTI/AIS (;budaya Islam) yang lebih valid, reliabel dan efektif.