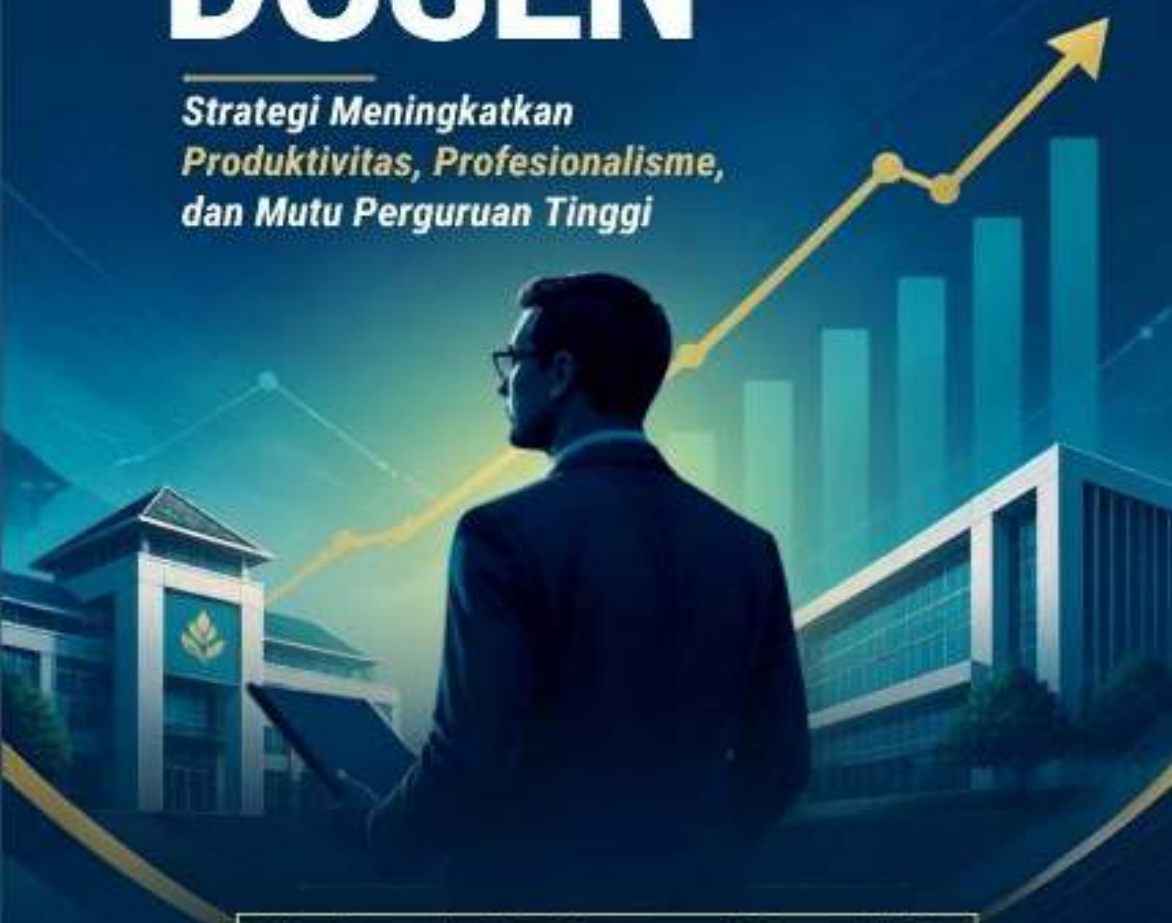
MANAJEMEN KINERJA DOSEN

Strategi Meningkatkan Produktivitas, Profesionalisme, dan Mutu Perguruan Tinggi



Dr. Anandha Budiantoro., S.Sos, M.M

MANAJEMEN KINERJA DOSEN

Strategi Meningkatkan Produktivitas, Profesionalisme, dan Mutu Perguruan Tinggi

Penulis:
Dr. Anandha Budiantoro, S.Sos., M.M

Tangguh Denara Jaya Publisher
Trusted to Deliver Joy

UU No. 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan Sifat Hak Cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

i. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
ii. penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
iii. penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan fonogram yang telah dilakukan pengumuman sebagai bahan ajar; dan
iv. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000,00 (seratus juta rupiah).
2. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

MANAJEMEN KINERJA DOSEN

Strategi Meningkatkan Produktivitas, Profesionalisme, dan Mutu Perguruan TinggiZainudin

Dr. Anandha Budiantoro, S.Sos., M.M

TATA LETAK:
Wahyuni Putri Adeningsi

DESAIN SAMPUL:
Fadhly Habban M. Irfan

SUMBER:
www.tdjpublisher.com

ISBN:
978-634-279-195-0

CETAKAN PERTAMA:
September 2026

UKURAN:
vi+ 326 Hal; 15.5 cm x 23 cm

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang.
Dilarang menggandakan atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit dan penulis.

ANGGOTA IKAPI: 006/NTT/2022
TANGGUH DENARA JAYA PUBLISHER
Jl. Timor Raya No. 130 B, Kota Kupang, NTT
E-mail: tdj.denarapublisher@gmail.com

KATA PENGANTAR

Perguruan tinggi dapat dinilai dari kelengkapan organisasi atau jumlah program studi dan dinilai dari mutu proses akademik dan dampak pengetahuan yang dihasilkannya. Dosen berada pada pusat proses tersebut. Dosen merancang pembelajaran, membimbing mahasiswa, mengembangkan ilmu, membangun jejaring, melayani masyarakat, serta menjaga nilai akademik. Oleh karena itu, pengelolaan kinerja dosen diupayakan diperlakukan sebagai agenda strategis dan bukan sebagai pekerjaan administratif tahunan.

Buku ini disusun untuk menjawab kebutuhan akan rujukan yang menghubungkan konsep manajemen kinerja dengan karakter profesi akademik. Banyak perguruan tinggi telah memiliki formulir, aplikasi, dan mekanisme evaluasi, tetapi belum semuanya mampu mengubah data menjadi dialog, dukungan, dan perbaikan. Sebagian sistem masih menekankan kepatuhan dokumen. Sebagian lainnya mengandalkan indikator kuantitatif tanpa mempertimbangkan mutu, konteks disiplin, fase karier, beban kerja, serta kondisi yang memungkinkan dosen bekerja secara produktif.

Pembahasan dalam buku ini mengikuti siklus yang utuh. Bagian awal menjelaskan konsep, profesi, dan regulasi. Bagian berikutnya membahas perencanaan, indikator, serta beban kerja. Selanjutnya buku menguraikan pengelolaan kinerja pada pendidikan, penelitian, pengabdian, penilaian, dan sistem informasi. Evaluasi, umpan balik, pengembangan, penghargaan, kesejahteraan, kepemimpinan, budaya, penjaminan mutu, transformasi digital, serta strategi implementasi dibahas agar pembaca dapat melihat hubungan antarunsur.

Sumber ilmiah yang digunakan mencakup buku mutakhir dan artikel penelitian lima tahun terakhir. Pilihan sumber diarahkan pada tema kinerja, sumber daya manusia, pengajaran

perguruan tinggi, produktivitas riset, kepemimpinan, keamanan psikologis, burnout, kompetensi digital, kecerdasan buatan, integritas akademik, dan penjaminan mutu. Regulasi Indonesia ditempatkan secara khusus agar pembaca dapat membedakan antara landasan normatif dan bukti empiris.

Naskah ini tidak menawarkan satu formula yang berlaku sama untuk semua perguruan tinggi. Institusi negeri dan swasta, universitas besar dan kecil, serta program studi dengan karakter disiplin yang berbeda memerlukan penyesuaian. Namun, prinsip dasarnya tetap sama, yaitu sasaran yang jelas, indikator yang sahih, distribusi beban yang adil, data yang dapat dipercaya, umpan balik yang bermartabat, dukungan pengembangan, keputusan yang transparan, serta perlindungan terhadap kebebasan dan integritas akademik.

Ucapan terima kasih disampaikan kepada para dosen, pimpinan akademik, pengelola sumber daya manusia, unit penjaminan mutu, mahasiswa, dan mitra perguruan tinggi yang terus menjaga kualitas pendidikan. Masukan kritis dari pembaca akan sangat berguna untuk penyempurnaan pada edisi berikutnya. Semoga buku ini dapat digunakan sebagai rujukan kuliah, bahan pelatihan, pedoman penyusunan kebijakan, dan alat refleksi dalam membangun perguruan tinggi yang produktif, profesional, adil, dan bermutu.

Jakarta, September 2026

Anandha Budiantoro

PRAKATA

Manajemen kinerja merupakan sistem yang matang dimulai dari kesepakatan arah, penentuan hasil, penyediaan sumber daya, pemantauan, umpan balik, pengembangan, pengakuan, dan perbaikan sistem. Bila tahap awal lemah, skor akhir tidak memiliki makna yang cukup untuk keputusan karier maupun peningkatan mutu.

Buku ini menggunakan pendekatan evidence-informed. Artinya, konsep dan rekomendasi disusun dengan mempertemukan penelitian, ketentuan hukum, data institusi, pengalaman profesional, serta nilai akademik yang mengedapan kan prinsip keadilan, validitas, transparansi, dan integritas.

Setiap bab memuat tujuan pembelajaran, uraian konsep, implikasi operasional, tabel alat bantu, ringkasan, dan pertanyaan reflektif. Pembaca dapat membaca buku secara berurutan untuk memahami keseluruhan sistem. Pimpinan dan pengelola juga dapat langsung menggunakan bab tertentu sesuai kebutuhan, misalnya penyusunan indikator, pemerataan beban, desain dashboard, dialog kinerja, penanganan masalah, atau integrasi dengan SPMI.

Contoh dan instrumen bersifat adaptif. Perguruan tinggi perlu menguji kesesuaian istilah, bobot, sumber data, dan kewenangan dengan statuta serta peraturan internal. Ketentuan pendidikan tinggi dapat berubah. Karena itu, pembaca harus memeriksa versi regulasi yang berlaku ketika kebijakan diterapkan.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR ..... **i**

PRAKATA ..... **iii**

DAFTAR ISI ..... **iv**

BAGIAN I LANDASAN MANAJEMEN KINERJA DOSEN **1**

Bab 1. Pendahuluan 1

Bab 2. Konsep Dasar Manajemen Kinerja 10

Bab 3. Profesi dan Karakteristik Kinerja Dosen 20

Bab 4. Kebijakan dan Regulasi Kinerja Dosen 31

BAGIAN II PERENCANAAN KINERJA DOSEN **42**

Bab 5. Perencanaan Strategis Kinerja Dosen 42

Bab 6. Indikator Kinerja Dosen 53

Bab 7. Perencanaan Beban Kerja Dosen 66

BAGIAN III PELAKSANAAN DAN PENGUKURAN KINERJA DOSEN **77**

Bab 8. Pengelolaan Kinerja Bidang Pendidikan dan Pengajaran 77

Bab 9. Pengelolaan Kinerja Penelitian dan Publikasi Ilmiah 90

Bab 10. Pengelolaan Kinerja Pengabdian kepada Masyarakat 105

Bab 11. Metode Pengukuran dan Penilaian Kinerja Dosen 118

Bab 12. Sistem Informasi dan Analitik Kinerja Dosen 134

BAGIAN IV EVALUASI, PENGEMBANGAN, DAN PENGHARGAAN KINERJA **147**

Bab 13. Evaluasi dan Umpan Balik Kinerja Dosen 147

Bab 14. Pengembangan Kompetensi dan Karier Dosen 160

Bab 15. Motivasi, Penghargaan, dan Kesejahteraan Dosen 176
Bab 16. Penanganan Permasalahan Kinerja Dosen 191
BAGIAN V MANAJEMEN KINERJA DOSEN PADA TINGKAT ORGANISASI 206
Bab 17. Kepemimpinan Akademik dan Budaya Kinerja . 206
Bab 18. Manajemen Kinerja dan Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi 219
Bab 19. Manajemen Kinerja Dosen dalam Transformasi Digital 232
Bab 20. Model Manajemen Kinerja Dosen yang Terintegrasi 245
BAGIAN VI IMPLEMENTASI DAN PRAKTIK BAIK .. 258
Bab 21. Strategi Implementasi Manajemen Kinerja Dosen 258
Bab 22. Studi Kasus Manajemen Kinerja Dosen 271
Bab 23. Praktik Baik dan Rekomendasi Kebijakan 283
Bab 24. Penutup 296
GLOSARIUM 302
LAMPIRAN INSTRUMEN 306
Lampiran A. Formulir Perencanaan Kinerja Dosen 306
Lampiran B. Matriks Indikator Kinerja Dosen 306
Lampiran C. Rubrik Penilaian Kinerja 307
Lampiran D. Format Dialog Kinerja 308
Lampiran E. Rencana Pengembangan Individu 308
Lampiran F. Peta Implementasi Sistem Terintegrasi 309
DAFTAR PUSTAKA 310
Buku 310
Artikel 315

Peraturan dan Dokumen Kebijakan 322
DAFTAR SINGKATAN..... 323
Curiculum Vitae..... 324

BAGIAN I
LANDASAN MANAJEMEN KINERJA DOSEN

Bagian ini menempatkan pembahasan pada kerangka urgensi sistem kinerja yang selaras dengan Tridharma dan mutu. Pendekatan sistem diperlukan karena keputusan pada satu tahap akan memengaruhi tahap lain. Prinsip tersebut konsisten dengan literatur manajemen, kepemimpinan akademik, dan penelitian pendidikan tinggi (Aguinis, 2023, Aboagye dkk., 2021).

Bab 1. Pendahuluan

Bab ini membahas urgensi sistem kinerja yang selaras dengan Tridharma dan mutu. Dalam sistem yang sehat, kinerja dosen tidak dipisahkan dari visi perguruan tinggi, mutu pengalaman mahasiswa, pengembangan ilmu, kontribusi sosial, dan keberlanjutan profesi. Manajemen kinerja perlu menghubungkan ekspektasi, bukti, dukungan, dialog, keputusan, dan perbaikan. Bila hubungan tersebut tidak terlihat, kegiatan pengukuran mudah berubah menjadi pengumpulan dokumen yang tidak membantu dosen maupun institusi (Aguinis, 2023).

Tantangan utama pada area ini adalah fragmentasi target, dominasi administrasi, dan lemahnya tindak lanjut. Penelitian mutakhir menunjukkan bahwa pencapaian akademik dipengaruhi oleh kualitas lingkungan kerja, kepemimpinan, kejelasan peran, dukungan, kompetensi, serta sistem pengukuran. Karena itu, tanggung jawab tidak boleh dibebankan hanya kepada individu. Institusi perlu menilai apakah target, sumber daya, prosedur, data, dan budaya kerja benar-benar memungkinkan hasil yang diharapkan (Aboagye dkk., 2021).

1. Latar belakang pentingnya manajemen kinerja dosen

Dalam tata kelola perguruan tinggi, latar belakang pentingnya manajemen kinerja dosen perlu dipahami sebagai keputusan yang memiliki konsekuensi akademik dan organisasi. Topik ini perlu ditempatkan dalam sistem manajemen kinerja yang utuh. Definisi, tujuan, tanggung jawab, bukti, dan tindak lanjut diupayakan saling berhubungan. Praktik yang berdiri sendiri cenderung menghasilkan kepatuhan administratif tanpa perubahan kualitas. Karena itu, perguruan tinggi perlu menilai bukan hanya apakah kegiatan dilakukan, tetapi juga bagaimana prosesnya, apa hasilnya, siapa yang menerima manfaat, dan pelajaran apa yang digunakan untuk perbaikan. Bukti perlu dibaca bersama konteks, sebab perbedaan disiplin, tahap karier, dan peran tambahan menghasilkan pola kerja yang berbeda (Armstrong, 2022).

Penerapan diupayakan mempertimbangkan karakter institusi, disiplin ilmu, fase karier, status kepegawaian, dan ketersediaan sumber daya. Standar tetap diperlukan agar keputusan konsisten, tetapi ruang pertimbangan profesional diupayakan dipertahankan. Transparansi dibangun melalui kriteria yang diketahui, data yang dapat diperiksa, alasan keputusan yang tertulis, dan mekanisme dialog. Prinsip tersebut menjaga akuntabilitas sekaligus menghormati profesi akademik. Institusi dapat memulainya dengan menyusun definisi operasional, menunjuk pemilik proses, menetapkan sumber data, dan menguji prosedur pada satu unit sebelum diperluas. Pada akhirnya, mutu latar belakang pentingnya manajemen kinerja dosen dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

2. Perubahan lingkungan pendidikan tinggi

Pembahasan tentang perubahan lingkungan pendidikan tinggi menjadi penting karena kualitas keputusan pada area ini memengaruhi perilaku, prioritas, dan penggunaan sumber daya. Kinerja pengajaran berangkat dari keselarasan antara capaian pembelajaran, aktivitas belajar, asesmen, dan umpan balik. Dosen perlu menunjukkan bahwa rancangan mata kuliah memberi kesempatan yang memadai bagi mahasiswa untuk mencapai kompetensi. Bukti kinerja tidak terbatas pada kehadiran mengajar, tetapi mencakup kualitas RPS, bahan ajar, asesmen autentik, data ketercapaian, respons terhadap keragaman mahasiswa, dan perbaikan pembelajaran dari semester sebelumnya. Keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan membutuhkan kombinasi data, penilaian profesional, dan kesempatan klarifikasi (Ramaditya dkk., 2022).

Evaluasi pengajaran sebaiknya memakai beberapa sumber. Persepsi mahasiswa berguna untuk menilai kejelasan, dukungan, keterlibatan, dan pengalaman belajar, tetapi tidak cukup untuk menyimpulkan efektivitas. Data perlu dilengkapi dengan telaah sejawat, analisis tugas mahasiswa, distribusi capaian, refleksi dosen, dan bukti inovasi. Umpan balik kemudian diterjemahkan menjadi satu atau dua perbaikan yang spesifik, dipantau pada periode berikutnya, dan dibahas dalam komunitas praktik. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu perubahan lingkungan pendidikan tinggi dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

3. Tantangan profesionalisme dosen

Dari sudut pandang manajemen kinerja, tantangan profesionalisme dosen diupayakan menghasilkan informasi yang dapat dipakai untuk tindakan, bukan hanya arsip. Topik ini perlu ditempatkan dalam sistem manajemen kinerja yang utuh. Definisi, tujuan, tanggung jawab, bukti, dan tindak lanjut diupayakan saling berhubungan. Praktik yang berdiri sendiri cenderung menghasilkan kepatuhan administratif tanpa perubahan kualitas. Karena itu, perguruan tinggi perlu menilai bukan hanya apakah kegiatan dilakukan, tetapi juga bagaimana prosesnya, apa hasilnya, siapa yang menerima manfaat, dan pelajaran apa yang digunakan untuk perbaikan. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Aboagye dkk., 2021).

Penerapan diupayakan mempertimbangkan karakter institusi, disiplin ilmu, fase karier, status kepegawaian, dan ketersediaan sumber daya. Standar tetap diperlukan agar keputusan konsisten, tetapi ruang pertimbangan profesional diupayakan dipertahankan. Transparansi dibangun melalui kriteria yang diketahui, data yang dapat diperiksa, alasan keputusan yang tertulis, dan mekanisme dialog. Prinsip tersebut menjaga akuntabilitas sekaligus menghormati profesi akademik. Dosen perlu memperoleh akses terhadap data dan alasan keputusan agar dapat melakukan koreksi, menyampaikan konteks, serta menyusun rencana perbaikan yang realistis. Pada akhirnya, mutu tantangan profesionalisme dosen dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

4. Hubungan kinerja dosen dengan mutu perguruan tinggi

Secara konseptual, hubungan kinerja dosen dengan mutu perguruan tinggi tidak dapat dipisahkan dari tujuan institusi dan pengalaman kerja dosen. Manajemen kinerja dan penjaminan mutu menggunakan data yang sama untuk tujuan yang saling melengkapi. Kinerja dosen menunjukkan kontribusi individu dan tim, sedangkan SPMI memastikan proses institusi memenuhi standar dan terus diperbaiki. Siklus PPEPP membantu menghubungkan penetapan standar, pelaksanaan, evaluasi, pengendalian, dan peningkatan. Temuan tidak boleh berhenti sebagai daftar ketidaksesuaian, tetapi diupayakan menghasilkan tindakan, penanggung jawab, tenggat, dan verifikasi efektivitas. Keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan membutuhkan kombinasi data, penilaian profesional, dan kesempatan klarifikasi (Armstrong, 2022).

Eviden mutu perlu dipilih berdasarkan relevansi, bukan banyaknya dokumen. Audit sebaiknya menilai konsistensi antara kebijakan, praktik, data hasil, dan perbaikan. Evaluasi diri yang jujur membedakan kekuatan, kelemahan, akar masalah, dan risiko. Benchmarking digunakan untuk belajar tentang proses dan hasil, bukan menyalin target tanpa konteks. Integrasi mengurangi duplikasi pelaporan dan mengembalikan waktu dosen pada kegiatan akademik. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu hubungan kinerja dosen dengan mutu perguruan tinggi dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

5. Permasalahan umum dalam pengelolaan kinerja dosen

Secara konseptual, permasalahan umum dalam pengelolaan kinerja dosen tidak dapat dipisahkan dari tujuan institusi dan pengalaman kerja dosen. Masalah kinerja perlu didiagnosis sebelum tindakan ditetapkan. Kesenjangan dapat berasal dari ketidakjelasan ekspektasi, kemampuan yang belum memadai, sumber daya, beban, kesehatan, konflik, sistem kerja, atau pilihan perilaku. Setiap penyebab membutuhkan respons berbeda. Data perlu dikumpulkan dari dokumen, wawancara, observasi, serta pihak yang relevan. Proses diupayakan memisahkan fakta, interpretasi, dan dugaan agar keputusan tidak didorong oleh label personal. Pendekatan ini penting karena indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (Ramaditya dkk., 2022).

Pendekatan bertahap dimulai dengan klarifikasi, dukungan, target perbaikan, dan monitoring. Sanksi digunakan secara proporsional ketika terdapat pelanggaran yang terbukti atau kegagalan yang disengaja setelah dukungan memadai. Dosen diupayakan memperoleh informasi tentang tuduhan, bukti, kesempatan menjelaskan, pendampingan, dan jalur keberatan. Perlindungan prosedural bukan hambatan akuntabilitas, tetapi syarat agar keputusan dapat dipercaya. Institusi dapat memulainya dengan menyusun definisi operasional, menunjuk pemilik proses, menetapkan sumber data, dan menguji prosedur pada satu unit sebelum diperluas. Pada akhirnya, mutu permasalahan umum dalam pengelolaan kinerja dosen dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

6. Tujuan dan ruang lingkup manajemen kinerja dosen

Secara konseptual, tujuan dan ruang lingkup manajemen kinerja dosen tidak dapat dipisahkan dari tujuan institusi dan

pengalaman kerja dosen. Topik ini perlu ditempatkan dalam sistem manajemen kinerja yang utuh. Definisi, tujuan, tanggung jawab, bukti, dan tindak lanjut diupayakan saling berhubungan. Praktik yang berdiri sendiri cenderung menghasilkan kepatuhan administratif tanpa perubahan kualitas. Karena itu, perguruan tinggi perlu menilai bukan hanya apakah kegiatan dilakukan, tetapi juga bagaimana prosesnya, apa hasilnya, siapa yang menerima manfaat, dan pelajaran apa yang digunakan untuk perbaikan. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Aboagye dkk., 2021).

Penerapan diupayakan mempertimbangkan karakter institusi, disiplin ilmu, fase karier, status kepegawaian, dan ketersediaan sumber daya. Standar tetap diperlukan agar keputusan konsisten, tetapi ruang pertimbangan profesional diupayakan dipertahankan. Transparansi dibangun melalui kriteria yang diketahui, data yang dapat diperiksa, alasan keputusan yang tertulis, dan mekanisme dialog. Prinsip tersebut menjaga akuntabilitas sekaligus menghormati profesi akademik. Dosen perlu memperoleh akses terhadap data dan alasan keputusan agar dapat melakukan koreksi, menyampaikan konteks, serta menyusun rencana perbaikan yang realistis. Pada akhirnya, mutu tujuan dan ruang lingkup manajemen kinerja dosen dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

7. Sistematika pembahasan buku

Dalam tata kelola perguruan tinggi, sistematika pembahasan buku perlu dipahami sebagai keputusan yang memiliki konsekuensi akademik dan organisasi. Kinerja penelitian diupayakan dinilai sebagai rangkaian penciptaan pengetahuan,

bukan hanya hitungan artikel. Perguruan tinggi perlu melihat kualitas pertanyaan, ketepatan metode, kepatuhan etik, keterbukaan data yang dimungkinkan, kualitas publikasi, kontribusi penulis, kolaborasi, pengembangan peneliti muda, serta penggunaan hasil oleh pengguna. Peta jalan membantu menjaga konsistensi tema sekaligus memberi ruang bagi eksplorasi ilmiah dan respons terhadap masalah baru. Bukti perlu dibaca bersama konteks, sebab perbedaan disiplin, tahap karier, dan peran tambahan menghasilkan pola kerja yang berbeda (Armstrong, 2022).

Produktivitas yang sehat memerlukan lingkungan kerja yang mendukung. Waktu riset, akses data, pendanaan, bantuan administratif, mentoring, jejaring, dan kepemimpinan yang memberi otonomi berhubungan dengan keluaran yang lebih baik. Target perlu disesuaikan dengan disiplin karena pola publikasi dan siklus penelitian berbeda. Pencegahan pelanggaran dilakukan melalui pemeriksaan etik, manajemen data, deklarasi kontribusi, penggunaan perangkat kesamaan secara proporsional, dan evaluasi kualitas jurnal. Pimpinan perlu meninjau konsekuensi yang tidak diinginkan, termasuk beban administrasi, persaingan tidak sehat, ketidakadilan, dan kecenderungan memanipulasi indikator. Pada akhirnya, mutu sistematika pembahasan buku dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

Ringkasan Bab

Manajemen kinerja pada bab ini diupayakan diarahkan pada urgensi sistem kinerja yang selaras dengan Tridharma dan mutu. Sistem yang baik menyeimbangkan standar dan konteks, angka dan penilaian profesional, akuntabilitas dan pengembangan, serta hasil individu dan tanggung jawab institusi. Risiko berupa fragmentasi target, dominasi administrasi, dan lemahnya tindak

lanjut dapat dikurangi melalui definisi yang jelas, data yang sahih, dialog, dukungan, dokumentasi, dan mekanisme koreksi. Fokus praktisnya adalah pemetaan masalah institusi dan arah penggunaan buku.

Bab 2. Konsep Dasar Manajemen Kinerja

Bab ini membahas manajemen kinerja sebagai proses berulang dari perencanaan sampai perbaikan. Dalam sistem yang sehat, kinerja dosen tidak dipisahkan dari visi perguruan tinggi, mutu pengalaman mahasiswa, pengembangan ilmu, kontribusi sosial, dan keberlanjutan profesi. Manajemen kinerja perlu menghubungkan ekspektasi, bukti, dukungan, dialog, keputusan, dan perbaikan. Bila hubungan tersebut tidak terlihat, kegiatan pengukuran mudah berubah menjadi pengumpulan dokumen yang tidak membantu dosen maupun institusi (Armstrong dkk., 2023).

Tantangan utama pada area ini adalah reduksi manajemen kinerja menjadi pemberian skor tahunan. Penelitian mutakhir menunjukkan bahwa pencapaian akademik dipengaruhi oleh kualitas lingkungan kerja, kepemimpinan, kejelasan peran, dukungan, kompetensi, serta sistem pengukuran. Karena itu, tanggung jawab tidak boleh dibebankan hanya kepada individu. Institusi perlu menilai apakah target, sumber daya, prosedur, data, dan budaya kerja benar-benar memungkinkan hasil yang diharapkan (Orfan, 2024).

1. Pengertian manajemen

Pembahasan tentang pengertian manajemen menjadi penting karena kualitas keputusan pada area ini memengaruhi perilaku, prioritas, dan penggunaan sumber daya. Topik ini perlu ditempatkan dalam sistem manajemen kinerja yang utuh. Definisi, tujuan, tanggung jawab, bukti, dan tindak lanjut diupayakan saling berhubungan. Praktik yang berdiri sendiri cenderung menghasilkan kepatuhan administratif tanpa perubahan kualitas. Karena itu, perguruan tinggi perlu menilai bukan hanya apakah kegiatan dilakukan, tetapi juga bagaimana prosesnya, apa hasilnya, siapa yang menerima manfaat, dan pelajaran apa yang digunakan untuk perbaikan. Literatur

mutakhir menegaskan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (Dessler, 2024).

Penerapan diupayakan mempertimbangkan karakter institusi, disiplin ilmu, fase karier, status kepegawaian, dan ketersediaan sumber daya. Standar tetap diperlukan agar keputusan konsisten, tetapi ruang pertimbangan profesional diupayakan dipertahankan. Transparansi dibangun melalui kriteria yang diketahui, data yang dapat diperiksa, alasan keputusan yang tertulis, dan mekanisme dialog. Prinsip tersebut menjaga akuntabilitas sekaligus menghormati profesi akademik. Institusi dapat memulainya dengan menyusun definisi operasional, menunjuk pemilik proses, menetapkan sumber data, dan menguji prosedur pada satu unit sebelum diperluas. Pada akhirnya, mutu pengertian manajemen dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

2. Pengertian kinerja

Pembahasan tentang pengertian kinerja menjadi penting karena kualitas keputusan pada area ini memengaruhi perilaku, prioritas, dan penggunaan sumber daya. Topik ini perlu ditempatkan dalam sistem manajemen kinerja yang utuh. Definisi, tujuan, tanggung jawab, bukti, dan tindak lanjut diupayakan saling berhubungan. Praktik yang berdiri sendiri cenderung menghasilkan kepatuhan administratif tanpa perubahan kualitas. Karena itu, perguruan tinggi perlu menilai bukan hanya apakah kegiatan dilakukan, tetapi juga bagaimana prosesnya, apa hasilnya, siapa yang menerima manfaat, dan pelajaran apa yang digunakan untuk perbaikan. Keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan membutuhkan kombinasi data,

penilaian profesional, dan kesempatan klarifikasi (Pentang dkk., 2024).

Penerapan diupayakan mempertimbangkan karakter institusi, disiplin ilmu, fase karier, status kepegawaian, dan ketersediaan sumber daya. Standar tetap diperlukan agar keputusan konsisten, tetapi ruang pertimbangan profesional diupayakan dipertahankan. Transparansi dibangun melalui kriteria yang diketahui, data yang dapat diperiksa, alasan keputusan yang tertulis, dan mekanisme dialog. Prinsip tersebut menjaga akuntabilitas sekaligus menghormati profesi akademik. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu pengertian kinerja dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

3. Pengertian manajemen kinerja

Dalam tata kelola perguruan tinggi, pengertian manajemen kinerja perlu dipahami sebagai keputusan yang memiliki konsekuensi akademik dan organisasi. Topik ini perlu ditempatkan dalam sistem manajemen kinerja yang utuh. Definisi, tujuan, tanggung jawab, bukti, dan tindak lanjut diupayakan saling berhubungan. Praktik yang berdiri sendiri cenderung menghasilkan kepatuhan administratif tanpa perubahan kualitas. Karena itu, perguruan tinggi perlu menilai bukan hanya apakah kegiatan dilakukan, tetapi juga bagaimana prosesnya, apa hasilnya, siapa yang menerima manfaat, dan pelajaran apa yang digunakan untuk perbaikan. Keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan membutuhkan kombinasi data, penilaian profesional, dan kesempatan klarifikasi (Orfan, 2024).

Penerapan diupayakan mempertimbangkan karakter institusi, disiplin ilmu, fase karier, status kepegawaian, dan ketersediaan sumber daya. Standar tetap diperlukan agar keputusan konsisten, tetapi ruang pertimbangan profesional diupayakan dipertahankan. Transparansi dibangun melalui kriteria yang diketahui, data yang dapat diperiksa, alasan keputusan yang tertulis, dan mekanisme dialog. Prinsip tersebut menjaga akuntabilitas sekaligus menghormati profesi akademik. Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu pengertian manajemen kinerja dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

4. Perbedaan manajemen kinerja dan penilaian kinerja

Dalam tata kelola perguruan tinggi, perbedaan manajemen kinerja dan penilaian kinerja perlu dipahami sebagai keputusan yang memiliki konsekuensi akademik dan organisasi. Penilaian kinerja yang adil memerlukan definisi kriteria sebelum periode kerja dimulai. Bukti diupayakan relevan, cukup, autentik, dan dapat diverifikasi. Satu sumber data tidak boleh menentukan seluruh keputusan karena setiap metode memiliki bias. Penilaian mandiri memberi konteks, atasan menilai pencapaian dan perilaku kerja, sejawat menilai kualitas akademik, mahasiswa menilai pengalaman belajar, sedangkan data sistem membantu mengonfirmasi waktu dan keluaran. Literatur mutakhir menegaskan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (Dessler, 2024).

Reliabilitas dapat ditingkatkan melalui rubrik dengan deskriptor yang konkret, pelatihan penilai, contoh jangkar,

kalibrasi antarpenilai, dan pemeriksaan konsistensi. Validitas menuntut kesesuaian antara alat ukur dan konstruk yang dinilai. Hasil penilaian diupayakan disertai alasan, bukti, dan peluang klarifikasi. Mekanisme keberatan perlu memiliki batas waktu, penelaah yang tidak memiliki konflik kepentingan, serta dokumentasi perubahan keputusan. Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu perbedaan manajemen kinerja dan penilaian kinerja dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

5. Tujuan manajemen kinerja

Pada tingkat operasional, tujuan manajemen kinerja memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Topik ini perlu ditempatkan dalam sistem manajemen kinerja yang utuh. Definisi, tujuan, tanggung jawab, bukti, dan tindak lanjut diupayakan saling berhubungan. Praktik yang berdiri sendiri cenderung menghasilkan kepatuhan administratif tanpa perubahan kualitas. Karena itu, perguruan tinggi perlu menilai bukan hanya apakah kegiatan dilakukan, tetapi juga bagaimana prosesnya, apa hasilnya, siapa yang menerima manfaat, dan pelajaran apa yang digunakan untuk perbaikan. Keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan membutuhkan kombinasi data, penilaian profesional, dan kesempatan klarifikasi (Pentang dkk., 2024).

Penerapan diupayakan mempertimbangkan karakter institusi, disiplin ilmu, fase karier, status kepegawaian, dan ketersediaan sumber daya. Standar tetap diperlukan agar keputusan konsisten, tetapi ruang pertimbangan profesional

diupayakan dipertahankan. Transparansi dibangun melalui kriteria yang diketahui, data yang dapat diperiksa, alasan keputusan yang tertulis, dan mekanisme dialog. Prinsip tersebut menjaga akuntabilitas sekaligus menghormati profesi akademik. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu tujuan manajemen kinerja dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

6. Prinsip-prinsip manajemen kinerja

Pada tingkat operasional, prinsip-prinsip manajemen kinerja memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Topik ini perlu ditempatkan dalam sistem manajemen kinerja yang utuh. Definisi, tujuan, tanggung jawab, bukti, dan tindak lanjut diupayakan saling berhubungan. Praktik yang berdiri sendiri cenderung menghasilkan kepatuhan administratif tanpa perubahan kualitas. Karena itu, perguruan tinggi perlu menilai bukan hanya apakah kegiatan dilakukan, tetapi juga bagaimana prosesnya, apa hasilnya, siapa yang menerima manfaat, dan pelajaran apa yang digunakan untuk perbaikan. Pendekatan ini penting karena indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (Orfan, 2024).

Penerapan diupayakan mempertimbangkan karakter institusi, disiplin ilmu, fase karier, status kepegawaian, dan ketersediaan sumber daya. Standar tetap diperlukan agar keputusan konsisten, tetapi ruang pertimbangan profesional diupayakan dipertahankan. Transparansi dibangun melalui kriteria yang diketahui, data yang dapat diperiksa, alasan

keputusan yang tertulis, dan mekanisme dialog. Prinsip tersebut menjaga akuntabilitas sekaligus menghormati profesi akademik. Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu prinsip-prinsip manajemen kinerja dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

7. Siklus manajemen kinerja

Dari sudut pandang manajemen kinerja, siklus manajemen kinerja diupayakan menghasilkan informasi yang dapat dipakai untuk tindakan, bukan hanya arsip. Topik ini perlu ditempatkan dalam sistem manajemen kinerja yang utuh. Definisi, tujuan, tanggung jawab, bukti, dan tindak lanjut diupayakan saling berhubungan. Praktik yang berdiri sendiri cenderung menghasilkan kepatuhan administratif tanpa perubahan kualitas. Karena itu, perguruan tinggi perlu menilai bukan hanya apakah kegiatan dilakukan, tetapi juga bagaimana prosesnya, apa hasilnya, siapa yang menerima manfaat, dan pelajaran apa yang digunakan untuk perbaikan. Literatur mutakhir menegaskan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (Dessler, 2024).

Penerapan diupayakan mempertimbangkan karakter institusi, disiplin ilmu, fase karier, status kepegawaian, dan ketersediaan sumber daya. Standar tetap diperlukan agar keputusan konsisten, tetapi ruang pertimbangan profesional diupayakan dipertahankan. Transparansi dibangun melalui kriteria yang diketahui, data yang dapat diperiksa, alasan keputusan yang tertulis, dan mekanisme dialog. Prinsip tersebut menjaga akuntabilitas sekaligus menghormati profesi akademik. Pimpinan perlu meninjau konsekuensi yang tidak diinginkan,

termasuk beban administrasi, persaingan tidak sehat, ketidakadilan, dan kecenderungan memanipulasi indikator. Pada akhirnya, mutu siklus manajemen kinerja dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

8. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu

Pembahasan tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu menjadi penting karena kualitas keputusan pada area ini memengaruhi perilaku, prioritas, dan penggunaan sumber daya. Topik ini perlu ditempatkan dalam sistem manajemen kinerja yang utuh. Definisi, tujuan, tanggung jawab, bukti, dan tindak lanjut diupayakan saling berhubungan. Praktik yang berdiri sendiri cenderung menghasilkan kepatuhan administratif tanpa perubahan kualitas. Karena itu, perguruan tinggi perlu menilai bukan hanya apakah kegiatan dilakukan, tetapi juga bagaimana prosesnya, apa hasilnya, siapa yang menerima manfaat, dan pelajaran apa yang digunakan untuk perbaikan. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Pentang dkk., 2024).

Penerapan diupayakan mempertimbangkan karakter institusi, disiplin ilmu, fase karier, status kepegawaian, dan ketersediaan sumber daya. Standar tetap diperlukan agar keputusan konsisten, tetapi ruang pertimbangan profesional diupayakan dipertahankan. Transparansi dibangun melalui kriteria yang diketahui, data yang dapat diperiksa, alasan keputusan yang tertulis, dan mekanisme dialog. Prinsip tersebut menjaga akuntabilitas sekaligus menghormati profesi akademik. Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan.

Pada akhirnya, mutu faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

9. Pendekatan manajemen kinerja modern

Pada tingkat operasional, pendekatan manajemen kinerja modern memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Topik ini perlu ditempatkan dalam sistem manajemen kinerja yang utuh. Definisi, tujuan, tanggung jawab, bukti, dan tindak lanjut diupayakan saling berhubungan. Praktik yang berdiri sendiri cenderung menghasilkan kepatuhan administratif tanpa perubahan kualitas. Karena itu, perguruan tinggi perlu menilai bukan hanya apakah kegiatan dilakukan, tetapi juga bagaimana prosesnya, apa hasilnya, siapa yang menerima manfaat, dan pelajaran apa yang digunakan untuk perbaikan. Pendekatan ini penting karena indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (Orfan, 2024).

Penerapan diupayakan mempertimbangkan karakter institusi, disiplin ilmu, fase karier, status kepegawaian, dan ketersediaan sumber daya. Standar tetap diperlukan agar keputusan konsisten, tetapi ruang pertimbangan profesional diupayakan dipertahankan. Transparansi dibangun melalui kriteria yang diketahui, data yang dapat diperiksa, alasan keputusan yang tertulis, dan mekanisme dialog. Prinsip tersebut menjaga akuntabilitas sekaligus menghormati profesi akademik. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu pendekatan manajemen kinerja modern dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi

ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

Ringkasan Bab

Manajemen kinerja pada bab ini diupayakan diarahkan pada manajemen kinerja sebagai proses berulang dari perencanaan sampai perbaikan. Sistem yang baik menyeimbangkan standar dan konteks, angka dan penilaian profesional, akuntabilitas dan pengembangan, serta hasil individu dan tanggung jawab institusi. Risiko berupa reduksi manajemen kinerja menjadi pemberian skor tahunan dapat dikurangi melalui definisi yang jelas, data yang sahih, dialog, dukungan, dokumentasi, dan mekanisme koreksi. Fokus praktisnya adalah pembedaan konsep, prinsip, siklus, dan faktor penentu.

Bab 3. Profesi dan Karakteristik Kinerja Dosen

Bab ini membahas dosen sebagai pendidik profesional, ilmuwan, dan warga akademik. Dalam sistem yang sehat, kinerja dosen tidak dipisahkan dari visi perguruan tinggi, mutu pengalaman mahasiswa, pengembangan ilmu, kontribusi sosial, dan keberlanjutan profesi. Manajemen kinerja perlu menghubungkan ekspektasi, bukti, dukungan, dialog, keputusan, dan perbaikan. Bila hubungan tersebut tidak terlihat, kegiatan pengukuran mudah berubah menjadi pengumpulan dokumen yang tidak membantu dosen maupun institusi (Noe dkk., 2024).

Tantangan utama pada area ini adalah ketegangan antara identitas profesi dan tuntutan kuantitatif. Penelitian mutakhir menunjukkan bahwa pencapaian akademik dipengaruhi oleh kualitas lingkungan kerja, kepemimpinan, kejelasan peran, dukungan, kompetensi, serta sistem pengukuran. Karena itu, tanggung jawab tidak boleh dibebankan hanya kepada individu. Institusi perlu menilai apakah target, sumber daya, prosedur, data, dan budaya kerja benar-benar memungkinkan hasil yang diharapkan (Parker dkk., 2024).

1. Dosen sebagai pendidik profesional

Secara konseptual, dosen sebagai pendidik profesional tidak dapat dipisahkan dari tujuan institusi dan pengalaman kerja dosen. Topik ini perlu ditempatkan dalam sistem manajemen kinerja yang utuh. Definisi, tujuan, tanggung jawab, bukti, dan tindak lanjut diupayakan saling berhubungan. Praktik yang berdiri sendiri cenderung menghasilkan kepatuhan administratif tanpa perubahan kualitas. Karena itu, perguruan tinggi perlu menilai bukan hanya apakah kegiatan dilakukan, tetapi juga bagaimana prosesnya, apa hasilnya, siapa yang menerima manfaat, dan pelajaran apa yang digunakan untuk perbaikan. Pendekatan ini penting karena indikator yang tidak kontekstual

dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (Robbins dkk., 2022).

Penerapan diupayakan mempertimbangkan karakter institusi, disiplin ilmu, fase karier, status kepegawaian, dan ketersediaan sumber daya. Standar tetap diperlukan agar keputusan konsisten, tetapi ruang pertimbangan profesional diupayakan dipertahankan. Transparansi dibangun melalui kriteria yang diketahui, data yang dapat diperiksa, alasan keputusan yang tertulis, dan mekanisme dialog. Prinsip tersebut menjaga akuntabilitas sekaligus menghormati profesi akademik. Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu dosen sebagai pendidik profesional dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

2. Dosen sebagai ilmuwan

Pada tingkat operasional, dosen sebagai ilmuwan memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Topik ini perlu ditempatkan dalam sistem manajemen kinerja yang utuh. Definisi, tujuan, tanggung jawab, bukti, dan tindak lanjut diupayakan saling berhubungan. Praktik yang berdiri sendiri cenderung menghasilkan kepatuhan administratif tanpa perubahan kualitas. Karena itu, perguruan tinggi perlu menilai bukan hanya apakah kegiatan dilakukan, tetapi juga bagaimana prosesnya, apa hasilnya, siapa yang menerima manfaat, dan pelajaran apa yang digunakan untuk perbaikan. Bukti perlu dibaca bersama konteks, sebab perbedaan disiplin, tahap karier, dan peran tambahan menghasilkan pola kerja yang berbeda (Mbukwana, 2023).

Penerapan diupayakan mempertimbangkan karakter institusi, disiplin ilmu, fase karier, status kepegawaian, dan ketersediaan sumber daya. Standar tetap diperlukan agar keputusan konsisten, tetapi ruang pertimbangan profesional diupayakan dipertahankan. Transparansi dibangun melalui kriteria yang diketahui, data yang dapat diperiksa, alasan keputusan yang tertulis, dan mekanisme dialog. Prinsip tersebut menjaga akuntabilitas sekaligus menghormati profesi akademik. Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu dosen sebagai ilmuwan dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

3. Kedudukan dosen dalam perguruan tinggi

Pada tingkat operasional, kedudukan dosen dalam perguruan tinggi memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Topik ini perlu ditempatkan dalam sistem manajemen kinerja yang utuh. Definisi, tujuan, tanggung jawab, bukti, dan tindak lanjut diupayakan saling berhubungan. Praktik yang berdiri sendiri cenderung menghasilkan kepatuhan administratif tanpa perubahan kualitas. Karena itu, perguruan tinggi perlu menilai bukan hanya apakah kegiatan dilakukan, tetapi juga bagaimana prosesnya, apa hasilnya, siapa yang menerima manfaat, dan pelajaran apa yang digunakan untuk perbaikan. Pendekatan ini penting karena indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (Parker dkk., 2024).

Penerapan diupayakan mempertimbangkan karakter institusi, disiplin ilmu, fase karier, status kepegawaian, dan

ketersediaan sumber daya. Standar tetap diperlukan agar keputusan konsisten, tetapi ruang pertimbangan profesional diupayakan dipertahankan. Transparansi dibangun melalui kriteria yang diketahui, data yang dapat diperiksa, alasan keputusan yang tertulis, dan mekanisme dialog. Prinsip tersebut menjaga akuntabilitas sekaligus menghormati profesi akademik. Dosen perlu memperoleh akses terhadap data dan alasan keputusan agar dapat melakukan koreksi, menyampaikan konteks, serta menyusun rencana perbaikan yang realistis. Pada akhirnya, mutu kedudukan dosen dalam perguruan tinggi dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

4. Tugas dan tanggung jawab dosen

Secara konseptual, tugas dan tanggung jawab dosen tidak dapat dipisahkan dari tujuan institusi dan pengalaman kerja dosen. Topik ini perlu ditempatkan dalam sistem manajemen kinerja yang utuh. Definisi, tujuan, tanggung jawab, bukti, dan tindak lanjut diupayakan saling berhubungan. Praktik yang berdiri sendiri cenderung menghasilkan kepatuhan administratif tanpa perubahan kualitas. Karena itu, perguruan tinggi perlu menilai bukan hanya apakah kegiatan dilakukan, tetapi juga bagaimana prosesnya, apa hasilnya, siapa yang menerima manfaat, dan pelajaran apa yang digunakan untuk perbaikan. Literatur mutakhir menegaskan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (Robbins dkk., 2022).

Penerapan diupayakan mempertimbangkan karakter institusi, disiplin ilmu, fase karier, status kepegawaian, dan ketersediaan sumber daya. Standar tetap diperlukan agar keputusan konsisten, tetapi ruang pertimbangan profesional diupayakan dipertahankan. Transparansi dibangun melalui

kriteria yang diketahui, data yang dapat diperiksa, alasan keputusan yang tertulis, dan mekanisme dialog. Prinsip tersebut menjaga akuntabilitas sekaligus menghormati profesi akademik. Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu tugas dan tanggung jawab dosen dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

5. Kompetensi profesional dosen

Pembahasan tentang kompetensi profesional dosen menjadi penting karena kualitas keputusan pada area ini memengaruhi perilaku, prioritas, dan penggunaan sumber daya. Pengembangan dosen dimulai dengan membandingkan kompetensi yang dibutuhkan dan kompetensi yang terbukti dalam pekerjaan. Analisis kebutuhan perlu menggabungkan sasaran strategis, hasil evaluasi, aspirasi karier, perubahan disiplin, serta kebutuhan mahasiswa. Program pengembangan sebaiknya tidak berhenti pada pelatihan. Pembelajaran melalui proyek, observasi sejawat, mentoring, coaching, komunitas praktik, mobilitas, dan tanggung jawab baru sering memberi transfer yang lebih kuat. Literatur mutakhir menegaskan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (Mbukwana, 2023).

Rencana pengembangan individu perlu memuat kompetensi prioritas, aktivitas, dukungan, indikator kemajuan, dan waktu peninjauan. Pimpinan bertugas membuka akses, melindungi waktu belajar, dan memastikan kesempatan tidak hanya diberikan kepada dosen yang sudah menonjol. Efektivitas program dinilai dari penerapan dalam pekerjaan dan perubahan hasil, bukan jumlah peserta atau sertifikat. Bukti dapat berupa perubahan

desain pembelajaran, proposal yang lebih kuat, kolaborasi baru, atau kemajuan jabatan akademik. Dosen perlu memperoleh akses terhadap data dan alasan keputusan agar dapat melakukan koreksi, menyampaikan konteks, serta menyusun rencana perbaikan yang realistis. Pada akhirnya, mutu kompetensi profesional dosen dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

6. Hak dan kewajiban dosen

Dari sudut pandang manajemen kinerja, hak dan kewajiban dosen diupayakan menghasilkan informasi yang dapat dipakai untuk tindakan, bukan hanya arsip. Pembahasan perlu dimulai dari hierarki norma. Undang-undang menetapkan kedudukan profesi dan tujuan pendidikan tinggi, sedangkan peraturan menteri menerjemahkannya ke dalam tata kelola profesi, karier, penghasilan, dan penjaminan mutu. Perguruan tinggi kemudian mengoperasionalkan ketentuan tersebut melalui statuta, peraturan kepegawaian, standar SPMI, prosedur kerja, dan keputusan pimpinan. Setiap kebijakan internal diupayakan memiliki dasar hukum, penanggung jawab, bukti pelaksanaan, serta mekanisme koreksi. Literatur mutakhir menegaskan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (Parker dkk., 2024).

Pada tingkat praktik, unit pengelola perlu membuat matriks kepatuhan yang memuat ketentuan, proses terdampak, pemilik proses, aplikasi yang digunakan, dan jadwal peninjauan. Perubahan regulasi tidak cukup disosialisasikan melalui surat edaran. Dampaknya diupayakan diterjemahkan ke formulir, indikator, alur persetujuan, arsip digital, dan layanan keberatan. Cara ini mengurangi penggunaan aturan yang sudah dicabut dan mencegah perbedaan penafsiran antarunit. Institusi dapat

memulainya dengan menyusun definisi operasional, menunjuk pemilik proses, menetapkan sumber data, dan menguji prosedur pada satu unit sebelum diperluas. Pada akhirnya, mutu hak dan kewajiban dosen dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

7. Etika profesi dosen

Pembahasan tentang etika profesi dosen menjadi penting karena kualitas keputusan pada area ini memengaruhi perilaku, prioritas, dan penggunaan sumber daya. Topik ini perlu ditempatkan dalam sistem manajemen kinerja yang utuh. Definisi, tujuan, tanggung jawab, bukti, dan tindak lanjut diupayakan saling berhubungan. Praktik yang berdiri sendiri cenderung menghasilkan kepatuhan administratif tanpa perubahan kualitas. Karena itu, perguruan tinggi perlu menilai bukan hanya apakah kegiatan dilakukan, tetapi juga bagaimana prosesnya, apa hasilnya, siapa yang menerima manfaat, dan pelajaran apa yang digunakan untuk perbaikan. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Robbins dkk., 2022).

Penerapan diupayakan mempertimbangkan karakter institusi, disiplin ilmu, fase karier, status kepegawaian, dan ketersediaan sumber daya. Standar tetap diperlukan agar keputusan konsisten, tetapi ruang pertimbangan profesional diupayakan dipertahankan. Transparansi dibangun melalui kriteria yang diketahui, data yang dapat diperiksa, alasan keputusan yang tertulis, dan mekanisme dialog. Prinsip tersebut menjaga akuntabilitas sekaligus menghormati profesi akademik. Institusi dapat memulainya dengan menyusun definisi operasional, menunjuk pemilik proses, menetapkan sumber data,

dan menguji prosedur pada satu unit sebelum diperluas. Pada akhirnya, mutu etika profesi dosen dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

8. Beban kerja dosen

Secara konseptual, beban kerja dosen tidak dapat dipisahkan dari tujuan institusi dan pengalaman kerja dosen. Beban kerja menggambarkan penggunaan kapasitas dosen dalam satu periode. Perencanaan yang adil diupayakan menghitung waktu nyata untuk persiapan, pelaksanaan, asesmen, bimbingan, penelitian, pengabdian, administrasi, dan tugas tambahan. Jumlah SKS atau jumlah kegiatan belum selalu mencerminkan kompleksitas. Mata kuliah baru, kelas besar, laboratorium, mahasiswa dengan kebutuhan khusus, proyek lintas disiplin, dan peran kepemimpinan memerlukan koefisien atau penjelasan kontekstual. Pendekatan ini penting karena indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (Mbukwana, 2023).

Unit kerja perlu menampilkan peta kapasitas dalam bentuk kalender tahunan, bukan hanya rekap akhir semester. Peta tersebut membantu mendeteksi benturan puncak kerja, dosen yang terus kelebihan beban, serta kegiatan penting yang tidak memiliki waktu terlindungi. Redistribusi dapat dilakukan melalui team teaching, pengurangan tugas administratif, bantuan tenaga kependidikan, penjadwalan ulang, atau perlindungan waktu riset. Keputusan perlu didokumentasikan agar dapat diaudit dan dievaluasi. Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu beban kerja dosen dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi

ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

9. Karakteristik kinerja dosen di perguruan tinggi negeri dan swasta

Pada tingkat operasional, karakteristik kinerja dosen di perguruan tinggi negeri dan swasta memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Topik ini perlu ditempatkan dalam sistem manajemen kinerja yang utuh. Definisi, tujuan, tanggung jawab, bukti, dan tindak lanjut diupayakan saling berhubungan. Praktik yang berdiri sendiri cenderung menghasilkan kepatuhan administratif tanpa perubahan kualitas. Karena itu, perguruan tinggi perlu menilai bukan hanya apakah kegiatan dilakukan, tetapi juga bagaimana prosesnya, apa hasilnya, siapa yang menerima manfaat, dan pelajaran apa yang digunakan untuk perbaikan. Bukti perlu dibaca bersama konteks, sebab perbedaan disiplin, tahap karier, dan peran tambahan menghasilkan pola kerja yang berbeda (Parker dkk., 2024).

Penerapan diupayakan mempertimbangkan karakter institusi, disiplin ilmu, fase karier, status kepegawaian, dan ketersediaan sumber daya. Standar tetap diperlukan agar keputusan konsisten, tetapi ruang pertimbangan profesional diupayakan dipertahankan. Transparansi dibangun melalui kriteria yang diketahui, data yang dapat diperiksa, alasan keputusan yang tertulis, dan mekanisme dialog. Prinsip tersebut menjaga akuntabilitas sekaligus menghormati profesi akademik. Pimpinan perlu meninjau konsekuensi yang tidak diinginkan, termasuk beban administrasi, persaingan tidak sehat, ketidakadilan, dan kecenderungan memanipulasi indikator. Pada akhirnya, mutu karakteristik kinerja dosen di perguruan tinggi negeri dan swasta dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil

akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

10. Tantangan dosen pada era digital

Dalam tata kelola perguruan tinggi, tantangan dosen pada era digital perlu dipahami sebagai keputusan yang memiliki konsekuensi akademik dan organisasi. Topik ini perlu ditempatkan dalam sistem manajemen kinerja yang utuh. Definisi, tujuan, tanggung jawab, bukti, dan tindak lanjut diupayakan saling berhubungan. Praktik yang berdiri sendiri cenderung menghasilkan kepatuhan administratif tanpa perubahan kualitas. Karena itu, perguruan tinggi perlu menilai bukan hanya apakah kegiatan dilakukan, tetapi juga bagaimana prosesnya, apa hasilnya, siapa yang menerima manfaat, dan pelajaran apa yang digunakan untuk perbaikan. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Robbins dkk., 2022).

Penerapan diupayakan mempertimbangkan karakter institusi, disiplin ilmu, fase karier, status kepegawaian, dan ketersediaan sumber daya. Standar tetap diperlukan agar keputusan konsisten, tetapi ruang pertimbangan profesional diupayakan dipertahankan. Transparansi dibangun melalui kriteria yang diketahui, data yang dapat diperiksa, alasan keputusan yang tertulis, dan mekanisme dialog. Prinsip tersebut menjaga akuntabilitas sekaligus menghormati profesi akademik. Dosen perlu memperoleh akses terhadap data dan alasan keputusan agar dapat melakukan koreksi, menyampaikan konteks, serta menyusun rencana perbaikan yang realistis. Pada akhirnya, mutu tantangan dosen pada era digital dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

Ringkasan Bab

Manajemen kinerja pada bab ini diupayakan diarahkan pada dosen sebagai pendidik profesional, ilmuwan, dan warga akademik. Sistem yang baik menyeimbangkan standar dan konteks, angka dan penilaian profesional, akuntabilitas dan pengembangan, serta hasil individu dan tanggung jawab institusi. Risiko berupa ketegangan antara identitas profesi dan tuntutan kuantitatif dapat dikurangi melalui definisi yang jelas, data yang sahih, dialog, dukungan, dokumentasi, dan mekanisme koreksi. Fokus praktisnya adalah pemetaan peran, kompetensi, etika, hak, kewajiban, dan beban kerja.

Bab 4. Kebijakan dan Regulasi Kinerja Dosen

Bab ini membahas kepatuhan hukum yang diterjemahkan menjadi tata kelola institusional. Dalam sistem yang sehat, kinerja dosen tidak dipisahkan dari visi perguruan tinggi, mutu pengalaman mahasiswa, pengembangan ilmu, kontribusi sosial, dan keberlanjutan profesi. Manajemen kinerja perlu menghubungkan ekspektasi, bukti, dukungan, dialog, keputusan, dan perbaikan. Bila hubungan tersebut tidak terlihat, kegiatan pengukuran mudah berubah menjadi pengumpulan dokumen yang tidak membantu dosen maupun institusi (Northouse, 2025).

Tantangan utama pada area ini adalah penggunaan aturan lama dan kebijakan internal yang tidak sinkron. Penelitian mutakhir menunjukkan bahwa pencapaian akademik dipengaruhi oleh kualitas lingkungan kerja, kepemimpinan, kejelasan peran, dukungan, kompetensi, serta sistem pengukuran. Karena itu, tanggung jawab tidak boleh dibebankan hanya kepada individu. Institusi perlu menilai apakah target, sumber daya, prosedur, data, dan budaya kerja benar-benar memungkinkan hasil yang diharapkan (Ghauri dkk., 2024).

1. Landasan hukum profesi dosen

Dalam tata kelola perguruan tinggi, landasan hukum profesi dosen perlu dipahami sebagai keputusan yang memiliki konsekuensi akademik dan organisasi. Pembahasan perlu dimulai dari hierarki norma. Undang-undang menetapkan kedudukan profesi dan tujuan p endidikan tinggi, sedangkan peraturan menteri menerjemahkannya ke dalam tata kelola profesi, karier, penghasilan, dan penjaminan mutu. Perguruan tinggi kemudian mengoperasionalkan ketentuan tersebut melalui statuta, peraturan kepegawaian, standar SPMI, prosedur kerja, dan keputusan pimpinan. Setiap kebijakan internal diupayakan memiliki dasar hukum, penanggung jawab, bukti pelaksanaan, serta mekanisme koreksi. Bukti perlu dibaca bersama konteks, sebab perbedaan

disiplin, tahap karier, dan peran tambahan menghasilkan pola kerja yang berbeda (Edmondson, 2023).

Pada tingkat praktik, unit pengelola perlu membuat matriks kepatuhan yang memuat ketentuan, proses terdampak, pemilik proses, aplikasi yang digunakan, dan jadwal peninjauan. Perubahan regulasi tidak cukup disosialisasikan melalui surat edaran. Dampaknya diupayakan diterjemahkan ke formulir, indikator, alur persetujuan, arsip digital, dan layanan keberatan. Cara ini mengurangi penggunaan aturan yang sudah dicabut dan mencegah perbedaan penafsiran antarunit. Pimpinan perlu meninjau konsekuensi yang tidak diinginkan, termasuk beban administrasi, persaingan tidak sehat, ketidakadilan, dan kecenderungan memanipulasi indikator. Pada akhirnya, mutu landasan hukum profesi dosen dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

2. Kebijakan nasional pendidikan tinggi

Secara konseptual, kebijakan nasional pendidikan tinggi tidak dapat dipisahkan dari tujuan institusi dan pengalaman kerja dosen. Pembahasan perlu dimulai dari hierarki norma. Undang-undang menetapkan kedudukan profesi dan tujuan pendidikan tinggi, sedangkan peraturan menteri menerjemahkannya ke dalam tata kelola profesi, karier, penghasilan, dan penjaminan mutu. Perguruan tinggi kemudian mengoperasionalkan ketentuan tersebut melalui statuta, peraturan kepegawaian, standar SPMI, prosedur kerja, dan keputusan pimpinan. Setiap kebijakan internal diupayakan memiliki dasar hukum, penanggung jawab, bukti pelaksanaan, serta mekanisme koreksi. Pendekatan ini penting karena indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (Oukil, 2021).

Pada tingkat praktik, unit pengelola perlu membuat matriks kepatuhan yang memuat ketentuan, proses terdampak, pemilik proses, aplikasi yang digunakan, dan jadwal peninjauan. Perubahan regulasi tidak cukup disosialisasikan melalui surat edaran. Dampaknya diupayakan diterjemahkan ke formulir, indikator, alur persetujuan, arsip digital, dan layanan keberatan. Cara ini mengurangi penggunaan aturan yang sudah dicabut dan mencegah perbedaan penafsiran antarunit. Dosen perlu memperoleh akses terhadap data dan alasan keputusan agar dapat melakukan koreksi, menyampaikan konteks, serta menyusun rencana perbaikan yang realistis. Pada akhirnya, mutu kebijakan nasional pendidikan tinggi dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

3. Standar nasional pendidikan tinggi

Pada tingkat operasional, standar nasional pendidikan tinggi memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Pembahasan perlu dimulai dari hierarki norma. Undang-undang menetapkan kedudukan profesi dan tujuan pendidikan tinggi, sedangkan peraturan menteri menerjemahkannya ke dalam tata kelola profesi, karier, penghasilan, dan penjaminan mutu. Perguruan tinggi kemudian mengoperasionalkan ketentuan tersebut melalui statuta, peraturan kepegawaian, standar SPMI, prosedur kerja, dan keputusan pimpinan. Setiap kebijakan internal diupayakan memiliki dasar hukum, penanggung jawab, bukti pelaksanaan, serta mekanisme koreksi. Keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan membutuhkan kombinasi data, penilaian profesional, dan kesempatan klarifikasi (Ghauri dkk., 2024).

Pada tingkat praktik, unit pengelola perlu membuat matriks kepatuhan yang memuat ketentuan, proses terdampak, pemilik

proses, aplikasi yang digunakan, dan jadwal peninjauan. Perubahan regulasi tidak cukup disosialisasikan melalui surat edaran. Dampaknya diupayakan diterjemahkan ke formulir, indikator, alur persetujuan, arsip digital, dan layanan keberatan. Cara ini mengurangi penggunaan aturan yang sudah dicabut dan mencegah perbedaan penafsiran antarunit. Pimpinan perlu meninjau konsekuensi yang tidak diinginkan, termasuk beban administrasi, persaingan tidak sehat, ketidakadilan, dan kecenderungan memanipulasi indikator. Pada akhirnya, mutu standar nasional pendidikan tinggi dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

4. Kebijakan mengenai beban kerja dosen

Dari sudut pandang manajemen kinerja, kebijakan mengenai beban kerja dosen diupayakan menghasilkan informasi yang dapat dipakai untuk tindakan, bukan hanya arsip. Pembahasan perlu dimulai dari hierarki norma. Undang-undang menetapkan kedudukan profesi dan tujuan pendidikan tinggi, sedangkan peraturan menteri menerjemahkannya ke dalam tata kelola profesi, karier, penghasilan, dan penjaminan mutu. Perguruan tinggi kemudian mengoperasionalkan ketentuan tersebut melalui statuta, peraturan kepegawaian, standar SPMI, prosedur kerja, dan keputusan pimpinan. Setiap kebijakan internal diupayakan memiliki dasar hukum, penanggung jawab, bukti pelaksanaan, serta mekanisme koreksi. Literatur mutakhir menegaskan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (Edmondson, 2023).

Pada tingkat praktik, unit pengelola perlu membuat matriks kepatuhan yang memuat ketentuan, proses terdampak, pemilik proses, aplikasi yang digunakan, dan jadwal peninjauan. Perubahan regulasi tidak cukup disosialisasikan melalui surat

edaran. Dampaknya diupayakan diterjemahkan ke formulir, indikator, alur persetujuan, arsip digital, dan layanan keberatan. Cara ini mengurangi penggunaan aturan yang sudah dicabut dan mencegah perbedaan penafsiran antarunit. Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu kebijakan mengenai beban kerja dosen dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

5. Jabatan akademik dan pengembangan karier dosen

Dalam tata kelola perguruan tinggi, jabatan akademik dan pengembangan karier dosen perlu dipahami sebagai keputusan yang memiliki konsekuensi akademik dan organisasi. Pembahasan perlu dimulai dari hierarki norma. Undang-undang menetapkan kedudukan profesi dan tujuan pendidikan tinggi, sedangkan peraturan menteri menerjemahkannya ke dalam tata kelola profesi, karier, penghasilan, dan penjaminan mutu. Perguruan tinggi kemudian mengoperasionalkan ketentuan tersebut melalui statuta, peraturan kepegawaian, standar SPMI, prosedur kerja, dan keputusan pimpinan. Setiap kebijakan internal diupayakan memiliki dasar hukum, penanggung jawab, bukti pelaksanaan, serta mekanisme koreksi. Bukti perlu dibaca bersama konteks, sebab perbedaan disiplin, tahap karier, dan peran tambahan menghasilkan pola kerja yang berbeda (Oukil, 2021).

Pada tingkat praktik, unit pengelola perlu membuat matriks kepatuhan yang memuat ketentuan, proses terdampak, pemilik proses, aplikasi yang digunakan, dan jadwal peninjauan. Perubahan regulasi tidak cukup disosialisasikan melalui surat edaran. Dampaknya diupayakan diterjemahkan ke formulir,

indikator, alur persetujuan, arsip digital, dan layanan keberatan. Cara ini mengurangi penggunaan aturan yang sudah dicabut dan mencegah perbedaan penafsiran antarunit. Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu jabatan akademik dan pengembangan karier dosen dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

6. Sertifikasi dan pengakuan profesional dosen

Pada tingkat operasional, sertifikasi dan pengakuan profesional dosen memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Pembahasan perlu dimulai dari hierarki norma. Undang-undang menetapkan kedudukan profesi dan tujuan pendidikan tinggi, sedangkan peraturan menteri menerjemahkannya ke dalam tata kelola profesi, karier, penghasilan, dan penjaminan mutu. Perguruan tinggi kemudian mengoperasionalkan ketentuan tersebut melalui statuta, peraturan kepegawaian, standar SPMI, prosedur kerja, dan keputusan pimpinan. Setiap kebijakan internal diupayakan memiliki dasar hukum, penanggung jawab, bukti pelaksanaan, serta mekanisme koreksi. Pendekatan ini penting karena indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (Ghauri dkk., 2024).

Pada tingkat praktik, unit pengelola perlu membuat matriks kepatuhan yang memuat ketentuan, proses terdampak, pemilik proses, aplikasi yang digunakan, dan jadwal peninjauan. Perubahan regulasi tidak cukup disosialisasikan melalui surat edaran. Dampaknya diupayakan diterjemahkan ke formulir, indikator, alur persetujuan, arsip digital, dan layanan keberatan.

Cara ini mengurangi penggunaan aturan yang sudah dicabut dan mencegah perbedaan penafsiran antarunit. Dosen perlu memperoleh akses terhadap data dan alasan keputusan agar dapat melakukan koreksi, menyampaikan konteks, serta menyusun rencana perbaikan yang realistis. Pada akhirnya, mutu sertifikasi dan pengakuan profesional dosen dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

7. Sistem informasi pengelolaan kinerja dosen

Pada tingkat operasional, sistem informasi pengelolaan kinerja dosen memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Sistem informasi kinerja diupayakan dibangun dari kebutuhan keputusan dan tata kelola data. Integrasi bukan sekadar menghubungkan aplikasi, tetapi menyamakan definisi, identitas, periode, otoritas sumber, dan aturan kualitas data. Arsitektur yang baik membedakan data transaksi, dokumen bukti, indikator turunan, dan catatan keputusan. Dashboard sediupayakannya membantu dialog, mendeteksi kesenjangan, serta menampilkan konteks, bukan hanya membuat peringkat. Pendekatan ini penting karena indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (Edmondson, 2023).

Perlindungan data memerlukan pembatasan tujuan, minimisasi data, kontrol akses berbasis peran, pencatatan aktivitas, masa retensi, dan prosedur insiden. Penggunaan analitik prediktif atau kecerdasan buatan diupayakan memberi penjelasan yang dapat dipahami, pengujian bias, dan pengawasan manusia. Dosen diupayakan mengetahui data apa yang digunakan, bagaimana skor dihitung, siapa yang dapat melihatnya, serta cara memperbaiki data yang salah. Institusi dapat memulainya dengan menyusun definisi operasional, menunjuk pemilik proses,

menetapkan sumber data, dan menguji prosedur pada satu unit sebelum diperluas. Pada akhirnya, mutu sistem informasi pengelolaan kinerja dosen dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

8. Penjaminan mutu internal dan eksternal

Pembahasan tentang penjaminan mutu internal dan eksternal menjadi penting karena kualitas keputusan pada area ini memengaruhi perilaku, prioritas, dan penggunaan sumber daya. Manajemen kinerja dan penjaminan mutu menggunakan data yang sama untuk tujuan yang saling melengkapi. Kinerja dosen menunjukkan kontribusi individu dan tim, sedangkan SPMI memastikan proses institusi memenuhi standar dan terus diperbaiki. Siklus PPEPP membantu menghubungkan penetapan standar, pelaksanaan, evaluasi, pengendalian, dan peningkatan. Temuan tidak boleh berhenti sebagai daftar ketidaksesuaian, tetapi diupayakan menghasilkan tindakan, penanggung jawab, tenggat, dan verifikasi efektivitas. Pendekatan ini penting karena indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (Oukil, 2021).

Eviden mutu perlu dipilih berdasarkan relevansi, bukan banyaknya dokumen. Audit sebaiknya menilai konsistensi antara kebijakan, praktik, data hasil, dan perbaikan. Evaluasi diri yang jujur membedakan kekuatan, kelemahan, akar masalah, dan risiko. Benchmarking digunakan untuk belajar tentang proses dan hasil, bukan menyalin target tanpa konteks. Integrasi mengurangi duplikasi pelaporan dan mengembalikan waktu dosen pada kegiatan akademik. Institusi dapat memulainya dengan menyusun definisi operasional, menunjuk pemilik proses, menetapkan sumber data, dan menguji prosedur pada satu unit sebelum diperluas. Pada akhirnya, mutu penjaminan mutu internal dan

eksternal dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

9. Sinkronisasi regulasi dengan kebijakan perguruan tinggi

Dari sudut pandang manajemen kinerja, sinkronisasi regulasi dengan kebijakan perguruan tinggi diupayakan menghasilkan informasi yang dapat dipakai untuk tindakan, bukan hanya arsip. Pembahasan perlu dimulai dari hierarki norma. Undang-undang menetapkan kedudukan profesi dan tujuan pendidikan tinggi, sedangkan peraturan menteri menerjemahkannya ke dalam tata kelola profesi, karier, penghasilan, dan penjaminan mutu. Perguruan tinggi kemudian mengoperasionalkan ketentuan tersebut melalui statuta, peraturan kepegawaian, standar SPMI, prosedur kerja, dan keputusan pimpinan. Setiap kebijakan internal diupayakan memiliki dasar hukum, penanggung jawab, bukti pelaksanaan, serta mekanisme koreksi. Bukti perlu dibaca bersama konteks, sebab perbedaan disiplin, tahap karier, dan peran tambahan menghasilkan pola kerja yang berbeda (Ghauri dkk., 2024).

Pada tingkat praktik, unit pengelola perlu membuat matriks kepatuhan yang memuat ketentuan, proses terdampak, pemilik proses, aplikasi yang digunakan, dan jadwal peninjauan. Perubahan regulasi tidak cukup disosialisasikan melalui surat edaran. Dampaknya diupayakan diterjemahkan ke formulir, indikator, alur persetujuan, arsip digital, dan layanan keberatan. Cara ini mengurangi penggunaan aturan yang sudah dicabut dan mencegah perbedaan penafsiran antarunit. Institusi dapat memulainya dengan menyusun definisi operasional, menunjuk pemilik proses, menetapkan sumber data, dan menguji prosedur pada satu unit sebelum diperluas. Pada akhirnya, mutu sinkronisasi regulasi dengan kebijakan perguruan tinggi dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi

ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

10. Tantangan implementasi kebijakan di tingkat institusi

Pada tingkat operasional, tantangan implementasi kebijakan di tingkat institusi memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Pembahasan perlu dimulai dari hierarki norma. Undang-undang menetapkan kedudukan profesi dan tujuan pendidikan tinggi, sedangkan peraturan menteri menerjemahkannya ke dalam tata kelola profesi, karier, penghasilan, dan penjaminan mutu. Perguruan tinggi kemudian mengoperasionalkan ketentuan tersebut melalui statuta, peraturan kepegawaian, standar SPMI, prosedur kerja, dan keputusan pimpinan. Setiap kebijakan internal diupayakan memiliki dasar hukum, penanggung jawab, bukti pelaksanaan, serta mekanisme koreksi. Pendekatan ini penting karena indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (Edmondson, 2023).

Pada tingkat praktik, unit pengelola perlu membuat matriks kepatuhan yang memuat ketentuan, proses terdampak, pemilik proses, aplikasi yang digunakan, dan jadwal peninjauan. Perubahan regulasi tidak cukup disosialisasikan melalui surat edaran. Dampaknya diupayakan diterjemahkan ke formulir, indikator, alur persetujuan, arsip digital, dan layanan keberatan. Cara ini mengurangi penggunaan aturan yang sudah dicabut dan mencegah perbedaan penafsiran antarunit. Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu tantangan implementasi kebijakan di tingkat institusi dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi

ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

Ringkasan Bab

Manajemen kinerja pada bab ini diupayakan diarahkan pada kepatuhan hukum yang diterjemahkan menjadi tata kelola institusional. Sistem yang baik menyeimbangkan standar dan konteks, angka dan penilaian profesional, akuntabilitas dan pengembangan, serta hasil individu dan tanggung jawab institusi. Risiko berupa penggunaan aturan lama dan kebijakan internal yang tidak sinkron dapat dikurangi melalui definisi yang jelas, data yang sahih, dialog, dukungan, dokumentasi, dan mekanisme koreksi. Fokus praktisnya adalah pemetaan regulasi, prosedur, sistem informasi, dan penjaminan mutu.

BAGIAN II
PERENCANAAN KINERJA DOSEN

Bagian ini menempatkan pembahasan pada kerangka penurunan visi dan rencana strategis menjadi sasaran dosen. Pendekatan sistem diperlukan karena keputusan pada satu tahap akan memengaruhi tahap lain. Prinsip tersebut konsisten dengan literatur manajemen, kepemimpinan akademik, dan penelitian pendidikan tinggi (Armstrong dkk., 2023, Orfan, 2024).

Bab 5. Perencanaan Strategis Kinerja Dosen

Bab ini membahas penurunan visi dan rencana strategis menjadi sasaran dosen. Dalam sistem yang sehat, kinerja dosen tidak dipisahkan dari visi perguruan tinggi, mutu pengalaman mahasiswa, pengembangan ilmu, kontribusi sosial, dan keberlanjutan profesi. Manajemen kinerja perlu menghubungkan ekspektasi, bukti, dukungan, dialog, keputusan, dan perbaikan. Bila hubungan tersebut tidak terlihat, kegiatan pengukuran mudah berubah menjadi pengumpulan dokumen yang tidak membantu dosen maupun institusi (Maslach dkk., 2022).

Tantangan utama pada area ini adalah target individu yang tidak memberi kontribusi nyata pada strategi. Penelitian mutakhir menunjukkan bahwa pencapaian akademik dipengaruhi oleh kualitas lingkungan kerja, kepemimpinan, kejelasan peran, dukungan, kompetensi, serta sistem pengukuran. Karena itu, tanggung jawab tidak boleh dibebankan hanya kepada individu. Institusi perlu menilai apakah target, sumber daya, prosedur, data, dan budaya kerja benar-benar memungkinkan hasil yang diharapkan (Myers dkk., 2023).

1. Hubungan visi perguruan tinggi dengan kinerja dosen

Dari sudut pandang manajemen kinerja, hubungan visi perguruan tinggi dengan kinerja dosen diupayakan menghasilkan

informasi yang dapat dipakai untuk tindakan, bukan hanya arsip. Sasaran kinerja dosen diupayakan berasal dari prioritas institusi, bukan dari daftar kegiatan yang berdiri sendiri. Prosesnya dimulai dengan menerjemahkan visi ke hasil strategis, lalu menurunkannya ke fakultas, program studi, kelompok keilmuan, dan individu. Hubungan sebab akibat perlu terlihat, misalnya penguatan mutu pembelajaran memerlukan pengembangan desain mata kuliah, asesmen capaian, bimbingan mahasiswa, serta penggunaan data hasil belajar. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Mor Barak, 2022).

Kesepakatan kinerja sebaiknya memuat hasil yang diharapkan, ukuran keberhasilan, sumber data, dukungan yang disediakan, batas waktu, dan ruang penyesuaian. Target diupayakan menantang tetapi mungkin dicapai dengan sumber daya yang tersedia. Dialog perencanaan juga perlu menimbang fase karier, kompetensi, tugas tambahan, dan kondisi unit. Dengan demikian, perencanaan menjadi instrumen koordinasi dan bukan sekadar kewajiban pengisian sistem. Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu hubungan visi perguruan tinggi dengan kinerja dosen dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

2. Penjabaran rencana strategis ke tingkat fakultas dan program studi

Secara konseptual, penjabaran rencana strategis ke tingkat fakultas dan program studi tidak dapat dipisahkan dari tujuan institusi dan pengalaman kerja dosen. Sasaran kinerja dosen

diupayakan berasal dari prioritas institusi, bukan dari daftar kegiatan yang berdiri sendiri. Prosesnya dimulai dengan menerjemahkan visi ke hasil strategis, lalu menurunkannya ke fakultas, program studi, kelompok keilmuan, dan individu. Hubungan sebab akibat perlu terlihat, misalnya penguatan mutu pembelajaran memerlukan pengembangan desain mata kuliah, asesmen capaian, bimbingan mahasiswa, serta penggunaan data hasil belajar. Keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan membutuhkan kombinasi data, penilaian profesional, dan kesempatan klarifikasi (Zhang dkk., 2022)

Kesepakatan kinerja sebaiknya memuat hasil yang diharapkan, ukuran keberhasilan, sumber data, dukungan yang disediakan, batas waktu, dan ruang penyesuaian. Target diupayakan menantang tetapi mungkin dicapai dengan sumber daya yang tersedia. Dialog perencanaan juga perlu menimbang fase karier, kompetensi, tugas tambahan, dan kondisi unit. Dengan demikian, perencanaan menjadi instrumen koordinasi dan bukan sekadar kewajiban pengisian sistem. Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu penjabaran rencana strategis ke tingkat fakultas dan program studi dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

3. Penyelarasan tujuan organisasi dan tujuan individu

Pembahasan tentang penyelarasan tujuan organisasi dan tujuan individu menjadi penting karena kualitas keputusan pada area ini memengaruhi perilaku, prioritas, dan penggunaan sumber daya. Sasaran kinerja dosen diupayakan berasal dari prioritas institusi, bukan dari daftar kegiatan yang berdiri sendiri.

Prosesnya dimulai dengan menerjemahkan visi ke hasil strategis, lalu menurunkannya ke fakultas, program studi, kelompok keilmuan, dan individu. Hubungan sebab akibat perlu terlihat, misalnya penguatan mutu pembelajaran memerlukan pengembangan desain mata kuliah, asesmen capaian, bimbingan mahasiswa, serta penggunaan data hasil belajar. Pendekatan ini penting karena indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (Myers dkk., 2023).

Kesepakatan kinerja sebaiknya memuat hasil yang diharapkan, ukuran keberhasilan, sumber data, dukungan yang disediakan, batas waktu, dan ruang penyesuaian. Target diupayakan menantang tetapi mungkin dicapai dengan sumber daya yang tersedia. Dialog perencanaan juga perlu menimbang fase karier, kompetensi, tugas tambahan, dan kondisi unit. Dengan demikian, perencanaan menjadi instrumen koordinasi dan bukan sekadar kewajiban pengisian sistem. Institusi dapat memulainya dengan menyusun definisi operasional, menunjuk pemilik proses, menetapkan sumber data, dan menguji prosedur pada satu unit sebelum diperluas. Pada akhirnya, mutu penyelarasan tujuan organisasi dan tujuan individu dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

4. Analisis jabatan dan analisis beban kerja

Secara konseptual, analisis jabatan dan analisis beban kerja tidak dapat dipisahkan dari tujuan institusi dan pengalaman kerja dosen. Beban kerja menggambarkan penggunaan kapasitas dosen dalam satu periode. Perencanaan yang adil diupayakan menghitung waktu nyata untuk persiapan, pelaksanaan, asesmen, bimbingan, penelitian, pengabdian, administrasi, dan tugas tambahan. Jumlah SKS atau jumlah kegiatan belum selalu

mencerminkan kompleksitas. Mata kuliah baru, kelas besar, laboratorium, mahasiswa dengan kebutuhan khusus, proyek lintas disiplin, dan peran kepemimpinan memerlukan koefisien atau penjelasan kontekstual. Bukti perlu dibaca bersama konteks, sebab perbedaan disiplin, tahap karier, dan peran tambahan menghasilkan pola kerja yang berbeda (Mor Barak, 2022).

Unit kerja perlu menampilkan peta kapasitas dalam bentuk kalender tahunan, bukan hanya rekap akhir semester. Peta tersebut membantu mendeteksi benturan puncak kerja, dosen yang terus kelebihan beban, serta kegiatan penting yang tidak memiliki waktu terlindungi. Redistribusi dapat dilakukan melalui team teaching, pengurangan tugas administratif, bantuan tenaga kependidikan, penjadwalan ulang, atau perlindungan waktu riset. Keputusan perlu didokumentasikan agar dapat diaudit dan dievaluasi. Dosen perlu memperoleh akses terhadap data dan alasan keputusan agar dapat melakukan koreksi, menyampaikan konteks, serta menyusun rencana perbaikan yang realistis. Pada akhirnya, mutu analisis jabatan dan analisis beban kerja dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

5. Identifikasi kebutuhan tenaga dosen

Pada tingkat operasional, identifikasi kebutuhan tenaga dosen memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Topik ini perlu ditempatkan dalam sistem manajemen kinerja yang utuh. Definisi, tujuan, tanggung jawab, bukti, dan tindak lanjut diupayakan saling berhubungan. Praktik yang berdiri sendiri cenderung menghasilkan kepatuhan administratif tanpa perubahan kualitas. Karena itu, perguruan tinggi perlu menilai bukan hanya apakah kegiatan dilakukan, tetapi juga bagaimana prosesnya, apa hasilnya, siapa yang menerima manfaat, dan

pelajaran apa yang digunakan untuk perbaikan. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Zhang dkk., 2022).

Penerapan diupayakan mempertimbangkan karakter institusi, disiplin ilmu, fase karier, status kepegawaian, dan ketersediaan sumber daya. Standar tetap diperlukan agar keputusan konsisten, tetapi ruang pertimbangan profesional diupayakan dipertahankan. Transparansi dibangun melalui kriteria yang diketahui, data yang dapat diperiksa, alasan keputusan yang tertulis, dan mekanisme dialog. Prinsip tersebut menjaga akuntabilitas sekaligus menghormati profesi akademik. Institusi dapat memulainya dengan menyusun definisi operasional, menunjuk pemilik proses, menetapkan sumber data, dan menguji prosedur pada satu unit sebelum diperluas. Pada akhirnya, mutu identifikasi kebutuhan tenaga dosen dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

6. Penetapan sasaran kinerja dosen

Pada tingkat operasional, penetapan sasaran kinerja dosen memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Sasaran kinerja dosen diupayakan berasal dari prioritas institusi, bukan dari daftar kegiatan yang berdiri sendiri. Prosesnya dimulai dengan menerjemahkan visi ke hasil strategis, lalu menurunkannya ke fakultas, program studi, kelompok keilmuan, dan individu. Hubungan sebab akibat perlu terlihat, misalnya penguatan mutu pembelajaran memerlukan pengembangan desain mata kuliah, asesmen capaian, bimbingan mahasiswa, serta penggunaan data hasil belajar. Pendekatan ini penting karena indikator yang tidak

kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (Myers dkk., 2023).

Kesepakatan kinerja sebaiknya memuat hasil yang diharapkan, ukuran keberhasilan, sumber data, dukungan yang disediakan, batas waktu, dan ruang penyesuaian. Target diupayakan menantang tetapi mungkin dicapai dengan sumber daya yang tersedia. Dialog perencanaan juga perlu menimbang fase karier, kompetensi, tugas tambahan, dan kondisi unit. Dengan demikian, perencanaan menjadi instrumen koordinasi dan bukan sekadar kewajiban pengisian sistem. Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu penetapan sasaran kinerja dosen dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

7. Penyusunan kontrak atau kesepakatan kinerja

Dalam tata kelola perguruan tinggi, penyusunan kontrak atau kesepakatan kinerja perlu dipahami sebagai keputusan yang memiliki konsekuensi akademik dan organisasi. Sasaran kinerja dosen diupayakan berasal dari prioritas institusi, bukan dari daftar kegiatan yang berdiri sendiri. Prosesnya dimulai dengan menerjemahkan visi ke hasil strategis, lalu menurunkannya ke fakultas, program studi, kelompok keilmuan, dan individu. Hubungan sebab akibat perlu terlihat, misalnya penguatan mutu pembelajaran memerlukan pengembangan desain mata kuliah, asesmen capaian, bimbingan mahasiswa, serta penggunaan data hasil belajar. Pendekatan ini penting karena indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (Mor Barak, 2022).

Kesepakatan kinerja sebaiknya memuat hasil yang diharapkan, ukuran keberhasilan, sumber data, dukungan yang disediakan, batas waktu, dan ruang penyesuaian. Target diupayakan menantang tetapi mungkin dicapai dengan sumber daya yang tersedia. Dialog perencanaan juga perlu menimbang fase karier, kompetensi, tugas tambahan, dan kondisi unit. Dengan demikian, perencanaan menjadi instrumen koordinasi dan bukan sekadar kewajiban pengisian sistem. Dosen perlu memperoleh akses terhadap data dan alasan keputusan agar dapat melakukan koreksi, menyampaikan konteks, serta menyusun rencana perbaikan yang realistis. Pada akhirnya, mutu penyusunan kontrak atau kesepakatan kinerja dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

8. Penetapan prioritas kinerja tahunan

Pada tingkat operasional, penetapan prioritas kinerja tahunan memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Sasaran kinerja dosen diupayakan berasal dari prioritas institusi, bukan dari daftar kegiatan yang berdiri sendiri. Prosesnya dimulai dengan menerjemahkan visi ke hasil strategis, lalu menurunkannya ke fakultas, program studi, kelompok keilmuan, dan individu. Hubungan sebab akibat perlu terlihat, misalnya penguatan mutu pembelajaran memerlukan pengembangan desain mata kuliah, asesmen capaian, bimbingan mahasiswa, serta penggunaan data hasil belajar. Keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan membutuhkan kombinasi data, penilaian profesional, dan kesempatan klarifikasi (Zhang dkk., 2022).

Kesepakatan kinerja sebaiknya memuat hasil yang diharapkan, ukuran keberhasilan, sumber data, dukungan yang disediakan, batas waktu, dan ruang penyesuaian. Target

diupayakan menantang tetapi mungkin dicapai dengan sumber daya yang tersedia. Dialog perencanaan juga perlu menimbang fase karier, kompetensi, tugas tambahan, dan kondisi unit. Dengan demikian, perencanaan menjadi instrumen koordinasi dan bukan sekadar kewajiban pengisian sistem. Dosen perlu memperoleh akses terhadap data dan alasan keputusan agar dapat melakukan koreksi, menyampaikan konteks, serta menyusun rencana perbaikan yang realistis. Pada akhirnya, mutu penetapan prioritas kinerja tahunan dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

9. Peran pimpinan dalam perencanaan kinerja

Dalam tata kelola perguruan tinggi, peran pimpinan dalam perencanaan kinerja perlu dipahami sebagai keputusan yang memiliki konsekuensi akademik dan organisasi. Topik ini perlu ditempatkan dalam sistem manajemen kinerja yang utuh. Definisi, tujuan, tanggung jawab, bukti, dan tindak lanjut diupayakan saling berhubungan. Praktik yang berdiri sendiri cenderung menghasilkan kepatuhan administratif tanpa perubahan kualitas. Karena itu, perguruan tinggi perlu menilai bukan hanya apakah kegiatan dilakukan, tetapi juga bagaimana prosesnya, apa hasilnya, siapa yang menerima manfaat, dan pelajaran apa yang digunakan untuk perbaikan. Pendekatan ini penting karena indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (Myers dkk., 2023).

Penerapan diupayakan mempertimbangkan karakter institusi, disiplin ilmu, fase karier, status kepegawaian, dan ketersediaan sumber daya. Standar tetap diperlukan agar keputusan konsisten, tetapi ruang pertimbangan profesional diupayakan dipertahankan. Transparansi dibangun melalui

kriteria yang diketahui, data yang dapat diperiksa, alasan keputusan yang tertulis, dan mekanisme dialog. Prinsip tersebut menjaga akuntabilitas sekaligus menghormati profesi akademik. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu peran pimpinan dalam perencanaan kinerja dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

10. Risiko kegagalan perencanaan kinerja

Secara konseptual, risiko kegagalan perencanaan kinerja tidak dapat dipisahkan dari tujuan institusi dan pengalaman kerja dosen. Implementasi sistem kinerja adalah perubahan organisasi. Kesiapan perlu dinilai dari kepemimpinan, kebijakan, kompetensi, kualitas data, teknologi, sumber daya, dan pengalaman pengguna. Pemetaan pemangku kepentingan membantu mengenali pihak yang terdampak, memiliki otoritas, menyediakan data, atau berpotensi menolak. Desain bersama dosen meningkatkan kualitas kriteria dan legitimasi proses. Bukti perlu dibaca bersama konteks, sebab perbedaan disiplin, tahap karier, dan peran tambahan menghasilkan pola kerja yang berbeda (Mor Barak, 2022).

Pelaksanaan bertahap memungkinkan institusi menguji definisi, alur, beban administrasi, keamanan, dan kualitas umpan balik. Uji coba diupayakan memiliki kriteria keberhasilan dan saluran pelaporan masalah. Resistensi tidak selalu menunjukkan sikap negatif, tetapi dapat menjadi informasi tentang ketidakadilan atau risiko yang belum terlihat. Setelah implementasi, evaluasi mencakup hasil, perilaku, pengalaman pengguna, biaya, dan konsekuensi tidak diinginkan. Institusi dapat memulainya dengan menyusun definisi operasional,

menunjuk pemilik proses, menetapkan sumber data, dan menguji prosedur pada satu unit sebelum diperluas. Pada akhirnya, mutu risiko kegagalan perencanaan kinerja dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

Ringkasan Bab

Manajemen kinerja pada bab ini diupayakan diarahkan pada penurunan visi dan rencana strategis menjadi sasaran dosen. Sistem yang baik menyeimbangkan standar dan konteks, angka dan penilaian profesional, akuntabilitas dan pengembangan, serta hasil individu dan tanggung jawab institusi. Risiko berupa target individu yang tidak memberi kontribusi nyata pada strategi dapat dikurangi melalui definisi yang jelas, data yang sahih, dialog, dukungan, dokumentasi, dan mekanisme koreksi. Fokus praktisnya adalah cascading sasaran, kontrak kinerja, prioritas, dan risiko.

Bab 6. Indikator Kinerja Dosen

Bab ini membahas indikator yang sahih, seimbang, dan tidak mudah dimanipulasi. Dalam sistem yang sehat, kinerja dosen tidak dipisahkan dari visi perguruan tinggi, mutu pengalaman mahasiswa, pengembangan ilmu, kontribusi sosial, dan keberlanjutan profesi. Manajemen kinerja perlu menghubungkan ekspektasi, bukti, dukungan, dialog, keputusan, dan perbaikan. Bila hubungan tersebut tidak terlihat, kegiatan pengukuran mudah berubah menjadi pengumpulan dokumen yang tidak membantu dosen maupun institusi (Schein dkk., 2021).

Tantangan utama pada area ini adalah indikator administratif yang mendorong perilaku mengejar angka. Penelitian mutakhir menunjukkan bahwa pencapaian akademik dipengaruhi oleh kualitas lingkungan kerja, kepemimpinan, kejelasan peran, dukungan, kompetensi, serta sistem pengukuran. Karena itu, tanggung jawab tidak boleh dibebankan hanya kepada individu. Institusi perlu menilai apakah target, sumber daya, prosedur, data, dan budaya kerja benar-benar memungkinkan hasil yang diharapkan (Zhao dkk., 2022).

1. Pengertian indikator kinerja

Pada tingkat operasional, pengertian indikator kinerja memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Indikator merupakan representasi terukur dari hasil yang dinilai penting. Indikator yang baik diupayakan relevan terhadap tujuan, jelas definisinya, dapat dihitung secara konsisten, memiliki sumber data, dan dapat dipengaruhi oleh dosen yang dinilai. Kombinasi indikator hasil, proses, kualitas, perilaku, dan dampak diperlukan agar kinerja tidak direduksi menjadi jumlah keluaran. Setiap indikator juga membutuhkan formula, satuan, periode, baseline, target, serta aturan verifikasi. Literatur mutakhir menegaskan bahwa

lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (Whitmore, 2022).

Desain indikator diupayakan diuji terhadap risiko gaming. Target publikasi, misalnya, dapat mendorong pemecahan naskah, pemilihan jurnal yang tidak kredibel, atau pencantuman penulis yang tidak berkontribusi bila hanya menghitung kuantitas. Pengendaliannya adalah pembobotan kualitas, verifikasi kontribusi, penilaian relevansi, dan penggunaan indikator dampak. Skor tidak boleh menggantikan penilaian profesional, tetapi membantu membuat alasan keputusan lebih transparan. Dosen perlu memperoleh akses terhadap data dan alasan keputusan agar dapat melakukan koreksi, menyampaikan konteks, serta menyusun rencana perbaikan yang realistis. Pada akhirnya, mutu pengertian indikator kinerja dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

2. Prinsip penyusunan indikator kinerja

Dari sudut pandang manajemen kinerja, prinsip penyusunan indikator kinerja diupayakan menghasilkan informasi yang dapat dipakai untuk tindakan, bukan hanya arsip. Indikator merupakan representasi terukur dari hasil yang dinilai penting. Indikator yang baik diupayakan relevan terhadap tujuan, jelas definisinya, dapat dihitung secara konsisten, memiliki sumber data, dan dapat dipengaruhi oleh dosen yang dinilai. Kombinasi indikator hasil, proses, kualitas, perilaku, dan dampak diperlukan agar kinerja tidak direduksi menjadi jumlah keluaran. Setiap indikator juga membutuhkan formula, satuan, periode, baseline, target, serta aturan verifikasi. Pendekatan ini penting karena indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (Ribeiro-Silva dkk., 2022).

Desain indikator diupayakan diuji terhadap risiko gaming. Target publikasi, misalnya, dapat mendorong pemecahan naskah, pemilihan jurnal yang tidak kredibel, atau pencantuman penulis yang tidak berkontribusi bila hanya menghitung kuantitas. Pengendaliannya adalah pembobotan kualitas, verifikasi kontribusi, penilaian relevansi, dan penggunaan indikator dampak. Skor tidak boleh menggantikan penilaian profesional, tetapi membantu membuat alasan keputusan lebih transparan. Dosen perlu memperoleh akses terhadap data dan alasan keputusan agar dapat melakukan koreksi, menyampaikan konteks, serta menyusun rencana perbaikan yang realistis. Pada akhirnya, mutu prinsip penyusunan indikator kinerja dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

3. Indikator kinerja utama dan indikator kinerja pendukung

Dari sudut pandang manajemen kinerja, indikator kinerja utama dan indikator kinerja pendukung diupayakan menghasilkan informasi yang dapat dipakai untuk tindakan, bukan hanya arsip. Indikator merupakan representasi terukur dari hasil yang dinilai penting. Indikator yang baik diupayakan relevan terhadap tujuan, jelas definisinya, dapat dihitung secara konsisten, memiliki sumber data, dan dapat dipengaruhi oleh dosen yang dinilai. Kombinasi indikator hasil, proses, kualitas, perilaku, dan dampak diperlukan agar kinerja tidak direduksi menjadi jumlah keluaran. Setiap indikator juga membutuhkan formula, satuan, periode, baseline, target, serta aturan verifikasi. Bukti perlu dibaca bersama konteks, sebab perbedaan disiplin, tahap karier, dan peran tambahan menghasilkan pola kerja yang berbeda (Zhao dkk., 2022).

Desain indikator diupayakan diuji terhadap risiko gaming. Target publikasi, misalnya, dapat mendorong pemecahan naskah, pemilihan jurnal yang tidak kredibel, atau pencantuman penulis yang tidak berkontribusi bila hanya menghitung kuantitas. Pengendaliannya adalah pembobotan kualitas, verifikasi kontribusi, penilaian relevansi, dan penggunaan indikator dampak. Skor tidak boleh menggantikan penilaian profesional, tetapi membantu membuat alasan keputusan lebih transparan. Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu indikator kinerja utama dan indikator kinerja pendukung dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

4. Indikator kuantitatif dan kualitatif

Pada tingkat operasional, indikator kuantitatif dan kualitatif memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Indikator merupakan representasi terukur dari hasil yang dinilai penting. Indikator yang baik diupayakan relevan terhadap tujuan, jelas definisinya, dapat dihitung secara konsisten, memiliki sumber data, dan dapat dipengaruhi oleh dosen yang dinilai. Kombinasi indikator hasil, proses, kualitas, perilaku, dan dampak diperlukan agar kinerja tidak direduksi menjadi jumlah keluaran. Setiap indikator juga membutuhkan formula, satuan, periode, baseline, target, serta aturan verifikasi. Literatur mutakhir menegaskan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (Whitmore, 2022).

Desain indikator diupayakan diuji terhadap risiko gaming. Target publikasi, misalnya, dapat mendorong pemecahan naskah, pemilihan jurnal yang tidak kredibel, atau pencantuman penulis

yang tidak berkontribusi bila hanya menghitung kuantitas. Pengendaliannya adalah pembobotan kualitas, verifikasi kontribusi, penilaian relevansi, dan penggunaan indikator dampak. Skor tidak boleh menggantikan penilaian profesional, tetapi membantu membuat alasan keputusan lebih transparan. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu indikator kuantitatif dan kualitatif dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

5. Indikator kinerja bidang pendidikan dan pengajaran

Pada tingkat operasional, indikator kinerja bidang pendidikan dan pengajaran memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Kinerja pengajaran berangkat dari keselarasan antara capaian pembelajaran, aktivitas belajar, asesmen, dan umpan balik. Dosen perlu menunjukkan bahwa rancangan mata kuliah memberi kesempatan yang memadai bagi mahasiswa untuk mencapai kompetensi. Bukti kinerja tidak terbatas pada kehadiran mengajar, tetapi mencakup kualitas RPS, bahan ajar, asesmen autentik, data ketercapaian, respons terhadap keragaman mahasiswa, dan perbaikan pembelajaran dari semester sebelumnya. Keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan membutuhkan kombinasi data, penilaian profesional, dan kesempatan klarifikasi (Ribeiro-Silva dkk., 2022).

Evaluasi pengajaran sebaiknya memakai beberapa sumber. Persepsi mahasiswa berguna untuk menilai kejelasan, dukungan, keterlibatan, dan pengalaman belajar, tetapi tidak cukup untuk menyimpulkan efektivitas. Data perlu dilengkapi dengan telaah sejawat, analisis tugas mahasiswa, distribusi capaian, refleksi

dosen, dan bukti inovasi. Umpan balik kemudian diterjemahkan menjadi satu atau dua perbaikan yang spesifik, dipantau pada periode berikutnya, dan dibahas dalam komunitas praktik. Dosen perlu memperoleh akses terhadap data dan alasan keputusan agar dapat melakukan koreksi, menyampaikan konteks, serta menyusun rencana perbaikan yang realistis. Pada akhirnya, mutu indikator kinerja bidang pendidikan dan pengajaran dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

6. Indikator kinerja bidang penelitian

Pada tingkat operasional, indikator kinerja bidang penelitian memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Kinerja penelitian diupayakan dinilai sebagai rangkaian penciptaan pengetahuan, bukan hanya hitungan artikel. Perguruan tinggi perlu melihat kualitas pertanyaan, ketepatan metode, kepatuhan etik, keterbukaan data yang dimungkinkan, kualitas publikasi, kontribusi penulis, kolaborasi, pengembangan peneliti muda, serta penggunaan hasil oleh pengguna. Peta jalan membantu menjaga konsistensi tema sekaligus memberi ruang bagi eksplorasi ilmiah dan respons terhadap masalah baru. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Zhao dkk., 2022).

Produktivitas yang sehat memerlukan lingkungan kerja yang mendukung. Waktu riset, akses data, pendanaan, bantuan administratif, mentoring, jejaring, dan kepemimpinan yang memberi otonomi berhubungan dengan keluaran yang lebih baik. Target perlu disesuaikan dengan disiplin karena pola publikasi dan siklus penelitian berbeda. Pencegahan pelanggaran dilakukan melalui pemeriksaan etik, manajemen data, deklarasi kontribusi,

penggunaan perangkat kesamaan secara proporsional, dan evaluasi kualitas jurnal. Dosen perlu memperoleh akses terhadap data dan alasan keputusan agar dapat melakukan koreksi, menyampaikan konteks, serta menyusun rencana perbaikan yang realistis. Pada akhirnya, mutu indikator kinerja bidang penelitian dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

7. Indikator kinerja bidang pengabdian kepada masyarakat

Secara konseptual, indikator kinerja bidang pengabdian kepada masyarakat tidak dapat dipisahkan dari tujuan institusi dan pengalaman kerja dosen. Pengabdian kepada masyarakat dinilai bermutu ketika masalah, sasaran, dan bentuk intervensi dirumuskan bersama mitra. Kegiatan diupayakan berangkat dari asesmen kebutuhan dan aset yang tersedia, bukan dari paket kegiatan yang sudah ditentukan. Teori perubahan atau kerangka logis membantu menghubungkan input, aktivitas, keluaran, perubahan perilaku, dan dampak. Bukti kinerja dapat berupa peningkatan kapasitas, adopsi teknologi, perbaikan layanan, penguatan organisasi lokal, atau perubahan kebijakan. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Whitmore, 2022).

Keberlanjutan memerlukan kepemilikan mitra, pendanaan yang realistis, transfer kemampuan, dan rencana keluar. Dokumentasi sebaiknya memuat baseline, proses partisipatif, hambatan, hasil yang tidak diharapkan, serta tindak lanjut. Publikasi pengabdian bukan tujuan tunggal, tetapi sarana berbagi pembelajaran dan mempertanggungjawabkan metode. Dosen, mahasiswa, dan mitra perlu menyepakati etika penggunaan data, pengakuan kontribusi, dan hak atas produk yang dihasilkan.

Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu indikator kinerja bidang pengabdian kepada masyarakat dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

8. Indikator kinerja bidang penunjang

Pada tingkat operasional, indikator kinerja bidang penunjang memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Indikator merupakan representasi terukur dari hasil yang dinilai penting. Indikator yang baik diupayakan relevan terhadap tujuan, jelas definisinya, dapat dihitung secara konsisten, memiliki sumber data, dan dapat dipengaruhi oleh dosen yang dinilai. Kombinasi indikator hasil, proses, kualitas, perilaku, dan dampak diperlukan agar kinerja tidak direduksi menjadi jumlah keluaran. Setiap indikator juga membutuhkan formula, satuan, periode, baseline, target, serta aturan verifikasi. Pendekatan ini penting karena indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (Ribeiro-Silva dkk., 2022).

Desain indikator diupayakan diuji terhadap risiko gaming. Target publikasi, misalnya, dapat mendorong pemecahan naskah, pemilihan jurnal yang tidak kredibel, atau pencantuman penulis yang tidak berkontribusi bila hanya menghitung kuantitas. Pengendaliannya adalah pembobotan kualitas, verifikasi kontribusi, penilaian relevansi, dan penggunaan indikator dampak. Skor tidak boleh menggantikan penilaian profesional, tetapi membantu membuat alasan keputusan lebih transparan. Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan.

Pada akhirnya, mutu indikator kinerja bidang penunjang dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

9. Indikator kepemimpinan dan kontribusi institusional

Secara konseptual, indikator kepemimpinan dan kontribusi institusional tidak dapat dipisahkan dari tujuan institusi dan pengalaman kerja dosen. Kepemimpinan akademik berfungsi menyatukan arah ilmiah, mutu layanan, dan kesehatan organisasi. Pimpinan perlu menjelaskan prioritas, memberi teladan integritas, membuka ruang partisipasi, dan menyelesaikan hambatan lintas unit. Penggunaan data diupayakan disertai dialog karena angka tidak selalu menjelaskan konteks. Shared leadership memungkinkan dosen mengambil peran sesuai keahlian dan memperluas kepemilikan terhadap perubahan. Pendekatan ini penting karena indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (Zhao dkk., 2022).

Budaya kinerja terbentuk dari pola keputusan sehari-hari. Keamanan psikologis tumbuh ketika orang dapat menyampaikan kesalahan, pertanyaan, atau perbedaan tanpa takut dipermalukan. Pimpinan dapat memperkuatnya dengan mengakui keterbatasan, meminta masukan, menanggapi masalah secara adil, dan memisahkan evaluasi ide dari penilaian pribadi. Budaya kolaboratif tetap membutuhkan akuntabilitas, batas peran, dan tindak lanjut yang jelas. Institusi dapat memulainya dengan menyusun definisi operasional, menunjuk pemilik proses, menetapkan sumber data, dan menguji prosedur pada satu unit sebelum diperluas. Pada akhirnya, mutu indikator kepemimpinan dan kontribusi institusional dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan

meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

10. Indikator etika, kedisiplinan, dan integritas akademik

Pada tingkat operasional, indikator etika, kedisiplinan, dan integritas akademik memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Indikator merupakan representasi terukur dari hasil yang dinilai penting. Indikator yang baik diupayakan relevan terhadap tujuan, jelas definisinya, dapat dihitung secara konsisten, memiliki sumber data, dan dapat dipengaruhi oleh dosen yang dinilai. Kombinasi indikator hasil, proses, kualitas, perilaku, dan dampak diperlukan agar kinerja tidak direduksi menjadi jumlah keluaran. Setiap indikator juga membutuhkan formula, satuan, periode, baseline, target, serta aturan verifikasi. Pendekatan ini penting karena indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (Whitmore, 2022).

Desain indikator diupayakan diuji terhadap risiko gaming. Target publikasi, misalnya, dapat mendorong pemecahan naskah, pemilihan jurnal yang tidak kredibel, atau pencantuman penulis yang tidak berkontribusi bila hanya menghitung kuantitas. Pengendaliannya adalah pembobotan kualitas, verifikasi kontribusi, penilaian relevansi, dan penggunaan indikator dampak. Skor tidak boleh menggantikan penilaian profesional, tetapi membantu membuat alasan keputusan lebih transparan. Dosen perlu memperoleh akses terhadap data dan alasan keputusan agar dapat melakukan koreksi, menyampaikan konteks, serta menyusun rencana perbaikan yang realistis. Pada akhirnya, mutu indikator etika, kedisiplinan, dan integritas akademik dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

11. Penyusunan target kinerja yang realistis dan terukur

Pada tingkat operasional, penyusunan target kinerja yang realistis dan terukur memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Indikator merupakan representasi terukur dari hasil yang dinilai penting. Indikator yang baik diupayakan relevan terhadap tujuan, jelas definisinya, dapat dihitung secara konsisten, memiliki sumber data, dan dapat dipengaruhi oleh dosen yang dinilai. Kombinasi indikator hasil, proses, kualitas, perilaku, dan dampak diperlukan agar kinerja tidak direduksi menjadi jumlah keluaran. Setiap indikator juga membutuhkan formula, satuan, periode, baseline, target, serta aturan verifikasi. Keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan membutuhkan kombinasi data, penilaian profesional, dan kesempatan klarifikasi (Ribeiro-Silva dkk., 2022).

Desain indikator diupayakan diuji terhadap risiko gaming. Target publikasi, misalnya, dapat mendorong pemecahan naskah, pemilihan jurnal yang tidak kredibel, atau pencantuman penulis yang tidak berkontribusi bila hanya menghitung kuantitas. Pengendaliannya adalah pembobotan kualitas, verifikasi kontribusi, penilaian relevansi, dan penggunaan indikator dampak. Skor tidak boleh menggantikan penilaian profesional, tetapi membantu membuat alasan keputusan lebih transparan. Dosen perlu memperoleh akses terhadap data dan alasan keputusan agar dapat melakukan koreksi, menyampaikan konteks, serta menyusun rencana perbaikan yang realistis. Pada akhirnya, mutu penyusunan target kinerja yang realistis dan terukur dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

12. Risiko penggunaan indikator yang terlalu administratif

Pada tingkat operasional, risiko penggunaan indikator yang terlalu administratif memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Indikator merupakan representasi terukur dari hasil yang dinilai penting. Indikator yang baik diupayakan relevan terhadap tujuan, jelas definisinya, dapat dihitung secara konsisten, memiliki sumber data, dan dapat dipengaruhi oleh dosen yang dinilai. Kombinasi indikator hasil, proses, kualitas, perilaku, dan dampak diperlukan agar kinerja tidak direduksi menjadi jumlah keluaran. Setiap indikator juga membutuhkan formula, satuan, periode, baseline, target, serta aturan verifikasi. Keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan membutuhkan kombinasi data, penilaian profesional, dan kesempatan klarifikasi (Zhao dkk., 2022).

Desain indikator diupayakan diuji terhadap risiko gaming. Target publikasi, misalnya, dapat mendorong pemecahan naskah, pemilihan jurnal yang tidak kredibel, atau pencantuman penulis yang tidak berkontribusi bila hanya menghitung kuantitas. Pengendaliannya adalah pembobotan kualitas, verifikasi kontribusi, penilaian relevansi, dan penggunaan indikator dampak. Skor tidak boleh menggantikan penilaian profesional, tetapi membantu membuat alasan keputusan lebih transparan. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu risiko penggunaan indikator yang terlalu administratif dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

Ringkasan Bab

Manajemen kinerja pada bab ini diupayakan diarahkan pada indikator yang sahih, seimbang, dan tidak mudah dimanipulasi. Sistem yang baik menyeimbangkan standar dan konteks, angka dan penilaian profesional, akuntabilitas dan pengembangan, serta hasil individu dan tanggung jawab institusi. Risiko berupa indikator administratif yang mendorong perilaku mengejar angka dapat dikurangi melalui definisi yang jelas, data yang sahih, dialog, dukungan, dokumentasi, dan mekanisme koreksi. Fokus praktisnya adalah desain KPI, target, pembobotan, dan kualitas bukti.

Bab 7. Perencanaan Beban Kerja Dosen

Bab ini membahas alokasi beban kerja yang adil sesuai kapasitas dan fase karier. Dalam sistem yang sehat, kinerja dosen tidak dipisahkan dari visi perguruan tinggi, mutu pengalaman mahasiswa, pengembangan ilmu, kontribusi sosial, dan keberlanjutan profesi. Manajemen kinerja perlu menghubungkan ekspektasi, bukti, dukungan, dialog, keputusan, dan perbaikan. Bila hubungan tersebut tidak terlihat, kegiatan pengukuran mudah berubah menjadi pengumpulan dokumen yang tidak membantu dosen maupun institusi (Passmore, 2021).

Tantangan utama pada area ini adalah kelebihan beban, ketimpangan antarunit, dan hilangnya waktu akademik. Penelitian mutakhir menunjukkan bahwa pencapaian akademik dipengaruhi oleh kualitas lingkungan kerja, kepemimpinan, kejelasan peran, dukungan, kompetensi, serta sistem pengukuran. Karena itu, tanggung jawab tidak boleh dibebankan hanya kepada individu. Institusi perlu menilai apakah target, sumber daya, prosedur, data, dan budaya kerja benar-benar memungkinkan hasil yang diharapkan (Zhao dkk., 2021).

1. Konsep beban kerja dosen

Secara konseptual, konsep beban kerja dosen tidak dapat dipisahkan dari tujuan institusi dan pengalaman kerja dosen. Beban kerja menggambarkan penggunaan kapasitas dosen dalam satu periode. Perencanaan yang adil diupayakan menghitung waktu nyata untuk persiapan, pelaksanaan, asesmen, bimbingan, penelitian, pengabdian, administrasi, dan tugas tambahan. Jumlah SKS atau jumlah kegiatan belum selalu mencerminkan kompleksitas. Mata kuliah baru, kelas besar, laboratorium, mahasiswa dengan kebutuhan khusus, proyek lintas disiplin, dan peran kepemimpinan memerlukan koefisien atau penjelasan kontekstual. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi,

dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Biggs dkk., 2022).

Unit kerja perlu menampilkan peta kapasitas dalam bentuk kalender tahunan, bukan hanya rekap akhir semester. Peta tersebut membantu mendeteksi benturan puncak kerja, dosen yang terus kelebihan beban, serta kegiatan penting yang tidak memiliki waktu terlindungi. Redistribusi dapat dilakukan melalui team teaching, pengurangan tugas administratif, bantuan tenaga kependidikan, penjadwalan ulang, atau perlindungan waktu riset. Keputusan perlu didokumentasikan agar dapat diaudit dan dievaluasi. Pimpinan perlu meninjau konsekuensi yang tidak diinginkan, termasuk beban administrasi, persaingan tidak sehat, ketidakadilan, dan kecenderungan memanipulasi indikator. Pada akhirnya, mutu konsep beban kerja dosen dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

2. Distribusi tugas pendidikan dan pengajaran

Secara konseptual, distribusi tugas pendidikan dan pengajaran tidak dapat dipisahkan dari tujuan institusi dan pengalaman kerja dosen. Kinerja pengajaran berangkat dari keselarasan antara capaian pembelajaran, aktivitas belajar, asesmen, dan umpan balik. Dosen perlu menunjukkan bahwa rancangan mata kuliah memberi kesempatan yang memadai bagi mahasiswa untuk m encapai kompetensi. Bukti kinerja tidak terbatas pada kehadiran mengajar, tetapi mencakup kualitas RPS, bahan ajar, asesmen autentik, data ketercapaian, respons terhadap keragaman mahasiswa, dan perbaikan pembelajaran dari semester sebelumnya. Keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan membutuhkan kombinasi data, penilaian profesional, dan kesempatan klarifikasi (Basilotta-Gómez-Pablos dkk., 2022).

Evaluasi pengajaran sebaiknya memakai beberapa sumber. Persepsi mahasiswa berguna untuk menilai kejelasan, dukungan, keterlibatan, dan pengalaman belajar, tetapi tidak cukup untuk menyimpulkan efektivitas. Data perlu dilengkapi dengan telaah sejawat, analisis tugas mahasiswa, distribusi capaian, refleksi dosen, dan bukti inovasi. Umpan balik kemudian diterjemahkan menjadi satu atau dua perbaikan yang spesifik, dipantau pada periode berikutnya, dan dibahas dalam komunitas praktik. Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu distribusi tugas pendidikan dan pengajaran dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

3. Distribusi tugas penelitian dan publikasi

Pembahasan tentang distribusi tugas penelitian dan publikasi menjadi penting karena kualitas keputusan pada area ini memengaruhi perilaku, prioritas, dan penggunaan sumber daya. Kinerja penelitian diupayakan dinilai sebagai rangkaian penciptaan pengetahuan, bukan hanya hitungan artikel. Perguruan tinggi perlu melihat kualitas pertanyaan, ketepatan metode, kepatuhan etik, keterbukaan data yang dimungkinkan, kualitas publikasi, kontribusi penulis, kolaborasi, pengembangan peneliti muda, serta penggunaan hasil oleh pengguna. Peta jalan membantu menjaga konsistensi tema sekaligus memberi ruang bagi eksplorasi ilmiah dan respons terhadap masalah baru. Pendekatan ini penting karena indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (Zhao dkk., 2021).

Produktivitas yang sehat memerlukan lingkungan kerja yang mendukung. Waktu riset, akses data, pendanaan, bantuan

administratif, mentoring, jejaring, dan kepemimpinan yang memberi otonomi berhubungan dengan keluaran yang lebih baik. Target perlu disesuaikan dengan disiplin karena pola publikasi dan siklus penelitian berbeda. Pencegahan pelanggaran dilakukan melalui pemeriksaan etik, manajemen data, deklarasi kontribusi, penggunaan perangkat kesamaan secara proporsional, dan evaluasi kualitas jurnal. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu distribusi tugas penelitian dan publikasi dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

4. Distribusi tugas pengabdian kepada masyarakat

Pada tingkat operasional, distribusi tugas pengabdian kepada masyarakat memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Pengabdian kepada masyarakat dinilai bermutu ketika masalah, sasaran, dan bentuk intervensi dirumuskan bersama mitra. Kegiatan diupayakan berangkat dari asesmen kebutuhan dan aset yang tersedia, bukan dari paket kegiatan yang sudah ditentukan. Teori perubahan atau kerangka logis membantu menghubungkan input, aktivitas, keluaran, perubahan perilaku, dan dampak. Bukti kinerja dapat berupa peningkatan kapasitas, adopsi teknologi, perbaikan layanan, penguatan organisasi lokal, atau perubahan kebijakan. Keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan membutuhkan kombinasi data, penilaian profesional, dan kesempatan klarifikasi (Biggs dkk., 2022).

Keberlanjutan memerlukan kepemilikan mitra, pendanaan yang realistis, transfer kemampuan, dan rencana keluar. Dokumentasi sebaiknya memuat baseline, proses partisipatif, hambatan, hasil yang tidak diharapkan, serta tindak lanjut.

Publikasi pengabdian bukan tujuan tunggal, tetapi sarana berbagi pembelajaran dan mempertanggungjawabkan metode. Dosen, mahasiswa, dan mitra perlu menyepakati etika penggunaan data, pengakuan kontribusi, dan hak atas produk yang dihasilkan. Pimpinan perlu meninjau konsekuensi yang tidak diinginkan, termasuk beban administrasi, persaingan tidak sehat, ketidakadilan, dan kecenderungan memanipulasi indikator. Pada akhirnya, mutu distribusi tugas pengabdian kepada masyarakat dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

5. Tugas penunjang dan administrasi akademik

Dari sudut pandang manajemen kinerja, tugas penunjang dan administrasi akademik diupayakan menghasilkan informasi yang dapat dipakai untuk tindakan, bukan hanya arsip. Topik ini perlu ditempatkan dalam sistem manajemen kinerja yang utuh. Definisi, tujuan, tanggung jawab, bukti, dan tindak lanjut diupayakan saling berhubungan. Praktik yang berdiri sendiri cenderung menghasilkan kepatuhan administratif tanpa perubahan kualitas. Karena itu, perguruan tinggi perlu menilai bukan hanya apakah kegiatan dilakukan, tetapi juga bagaimana prosesnya, apa hasilnya, siapa yang menerima manfaat, dan pelajaran apa yang digunakan untuk perbaikan. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Basilotta-Gómez-Pablos dkk., 2022).

Penerapan diupayakan mempertimbangkan karakter institusi, disiplin ilmu, fase karier, status kepegawaian, dan ketersediaan sumber daya. Standar tetap diperlukan agar keputusan konsisten, tetapi ruang pertimbangan profesional diupayakan dipertahankan. Transparansi dibangun melalui kriteria yang diketahui, data yang dapat diperiksa, alasan

keputusan yang tertulis, dan mekanisme dialog. Prinsip tersebut menjaga akuntabilitas sekaligus menghormati profesi akademik. Dosen perlu memperoleh akses terhadap data dan alasan keputusan agar dapat melakukan koreksi, menyampaikan konteks, serta menyusun rencana perbaikan yang realistis. Pada akhirnya, mutu tugas penunjang dan administrasi akademik dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

6. Keseimbangan antara beban kerja dan kapasitas dosen

Pada tingkat operasional, keseimbangan antara beban kerja dan kapasitas dosen memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Beban kerja menggambarkan penggunaan kapasitas dosen dalam satu periode. Perencanaan yang adil diupayakan menghitung waktu nyata untuk persiapan, pelaksanaan, asesmen, bimbingan, penelitian, pengabdian, administrasi, dan tugas tambahan. Jumlah SKS atau jumlah kegiatan belum selalu mencerminkan kompleksitas. Mata kuliah baru, kelas besar, laboratorium, mahasiswa dengan kebutuhan khusus, proyek lintas disiplin, dan peran kepemimpinan memerlukan koefisien atau penjelasan kontekstual. Bukti perlu dibaca bersama konteks, sebab perbedaan disiplin, tahap karier, dan peran tambahan menghasilkan pola kerja yang berbeda (Zhao dkk., 2021).

Unit kerja perlu menampilkan peta kapasitas dalam bentuk kalender tahunan, bukan hanya rekap akhir semester. Peta tersebut membantu mendeteksi benturan puncak kerja, dosen yang terus kelebihan beban, serta kegiatan penting yang tidak memiliki waktu terlindungi. Redistribusi dapat dilakukan melalui team teaching, pengurangan tugas administratif, bantuan tenaga kependidikan, penjadwalan ulang, atau perlindungan waktu riset. Keputusan perlu didokumentasikan agar dapat diaudit dan

dievaluasi. Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu keseimbangan antara beban kerja dan kapasitas dosen dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

7. Pengelolaan dosen dengan tugas tambahan

Dari sudut pandang manajemen kinerja, pengelolaan dosen dengan tugas tambahan diupayakan menghasilkan informasi yang dapat dipakai untuk tindakan, bukan hanya arsip. Beban kerja menggambarkan penggunaan kapasitas dosen dalam satu periode. Perencanaan yang adil diupayakan menghitung waktu nyata untuk persiapan, pelaksanaan, asesmen, bimbingan, penelitian, pengabdian, administrasi, dan tugas tambahan. Jumlah SKS atau jumlah kegiatan belum selalu mencerminkan kompleksitas. Mata kuliah baru, kelas besar, laboratorium, mahasiswa dengan kebutuhan khusus, proyek lintas disiplin, dan peran kepemimpinan memerlukan koefisien atau penjelasan kontekstual. Keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan membutuhkan kombinasi data, penilaian profesional, dan kesempatan klarifikasi (Biggs dkk., 2022).

Unit kerja perlu menampilkan peta kapasitas dalam bentuk kalender tahunan, bukan hanya rekap akhir semester. Peta tersebut membantu mendeteksi benturan puncak kerja, dosen yang terus kelebihan beban, serta kegiatan penting yang tidak memiliki waktu terlindungi. Redistribusi dapat dilakukan melalui team teaching, pengurangan tugas administratif, bantuan tenaga kependidikan, penjadwalan ulang, atau perlindungan waktu riset. Keputusan perlu didokumentasikan agar dapat diaudit dan dievaluasi. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan

antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu pengelolaan dosen dengan tugas tambahan dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

8. Pemerataan beban kerja antarunit

Pembahasan tentang pemerataan beban kerja antarunit menjadi penting karena kualitas keputusan pada area ini memengaruhi perilaku, prioritas, dan penggunaan sumber daya. Beban kerja menggambarkan penggunaan kapasitas dosen dalam satu periode. Perencanaan yang adil diupayakan menghitung waktu nyata untuk persiapan, pelaksanaan, asesmen, bimbingan, penelitian, pengabdian, administrasi, dan tugas tambahan. Jumlah SKS atau jumlah kegiatan belum selalu mencerminkan kompleksitas. Mata kuliah baru, kelas besar, laboratorium, mahasiswa dengan kebutuhan khusus, proyek lintas disiplin, dan peran kepemimpinan memerlukan koefisien atau penjelasan kontekstual. Literatur mutakhir menegaskan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (Basilotta-Gómez-Pablos dkk., 2022).

Unit kerja perlu menampilkan peta kapasitas dalam bentuk kalender tahunan, bukan hanya rekap akhir semester. Peta tersebut membantu mendeteksi benturan puncak kerja, dosen yang terus kelebihan beban, serta kegiatan penting yang tidak memiliki waktu terlindungi. Redistribusi dapat dilakukan melalui team teaching, pengurangan tugas administratif, bantuan tenaga kependidikan, penjadwalan ulang, atau perlindungan waktu riset. Keputusan perlu didokumentasikan agar dapat diaudit dan dievaluasi. Institusi dapat memulainya dengan menyusun definisi operasional, menunjuk pemilik proses, menetapkan sumber data, dan menguji prosedur pada satu unit sebelum diperluas. Pada

akhirnya, mutu pemerataan beban kerja antarunit dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

9. Pencegahan kelebihan dan kekurangan beban kerja

Dalam tata kelola perguruan tinggi, pencegahan kelebihan dan kekurangan beban kerja perlu dipahami sebagai keputusan yang memiliki konsekuensi akademik dan organisasi. Beban kerja menggambarkan penggunaan kapasitas dosen dalam satu periode. Perencanaan yang adil diupayakan menghitung waktu nyata untuk persiapan, pelaksanaan, asesmen, bimbingan, penelitian, pengabdian, administrasi, dan tugas tambahan. Jumlah SKS atau jumlah kegiatan belum selalu mencerminkan kompleksitas. Mata kuliah baru, kelas besar, laboratorium, mahasiswa dengan kebutuhan khusus, proyek lintas disiplin, dan peran kepemimpinan memerlukan koefisien atau penjelasan kontekstual. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Zhao dkk., 2021).

Unit kerja perlu menampilkan peta kapasitas dalam bentuk kalender tahunan, bukan hanya rekap akhir semester. Peta tersebut membantu mendeteksi benturan puncak kerja, dosen yang terus kelebihan beban, serta kegiatan penting yang tidak memiliki waktu terlindungi. Redistribusi dapat dilakukan melalui team teaching, pengurangan tugas administratif, bantuan tenaga kependidikan, penjadwalan ulang, atau perlindungan waktu riset. Keputusan perlu didokumentasikan agar dapat diaudit dan dievaluasi. Pimpinan perlu meninjau konsekuensi yang tidak diinginkan, termasuk beban administrasi, persaingan tidak sehat, ketidakadilan, dan kecenderungan memanipulasi indikator. Pada akhirnya, mutu pencegahan kelebihan dan kekurangan beban kerja dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan,

mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

10. Pemanfaatan teknologi dalam perencanaan beban kerja

Pada tingkat operasional, pemanfaatan teknologi dalam perencanaan beban kerja memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Sistem informasi kinerja diupayakan dibangun dari kebutuhan keputusan dan tata kelola data. Integrasi bukan sekadar menghubungkan aplikasi, tetapi menyamakan definisi, identitas, periode, otoritas sumber, dan aturan kualitas data. Arsitektur yang baik membedakan data transaksi, dokumen bukti, indikator turunan, dan catatan keputusan. Dashboard sediupayakannya membantu dialog, mendeteksi kesenjangan, serta menampilkan konteks, bukan hanya membuat peringkat. Keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan membutuhkan kombinasi data, penilaian profesional, dan kesempatan klarifikasi (Biggs dkk., 2022).

Perlindungan data memerlukan pembatasan tujuan, minimisasi data, kontrol akses berbasis peran, pencatatan aktivitas, masa retensi, dan prosedur insiden. Penggunaan analitik prediktif atau kecerdasan buatan diupayakan memberi penjelasan yang dapat dipahami, pengujian bias, dan pengawasan manusia. Dosen diupayakan mengetahui data apa yang digunakan, bagaimana skor dihitung, siapa yang dapat melihatnya, serta cara memperbaiki data yang salah. Pimpinan perlu meninjau konsekuensi yang tidak diinginkan, termasuk beban administrasi, persaingan tidak sehat, ketidakadilan, dan kecenderungan memanipulasi indikator. Pada akhirnya, mutu pemanfaatan teknologi dalam perencanaan beban kerja dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

Ringkasan Bab

Manajemen kinerja pada bab ini diupayakan diarahkan pada alokasi beban kerja yang adil sesuai kapasitas dan fase karier. Sistem yang baik menyeimbangkan standar dan konteks, angka dan penilaian profesional, akuntabilitas dan pengembangan, serta hasil individu dan tanggung jawab institusi. Risiko berupa kelebihan beban, ketimpangan antarunit, dan hilangnya waktu akademik dapat dikurangi melalui definisi yang jelas, data yang sahih, dialog, dukungan, dokumentasi, dan mekanisme koreksi. Fokus praktisnya adalah pemetaan kapasitas, distribusi tugas, dan dukungan teknologi.

BAGIAN III
PELAKSANAAN DAN PENGUKURAN KINERJA DOSEN

Bagian ini menempatkan pembahasan pada kerangka pengajaran berpusat pada mahasiswa yang terukur dari proses dan hasil. Pendekatan sistem diperlukan karena keputusan pada satu tahap akan memengaruhi tahap lain. Prinsip tersebut konsisten dengan literatur manajemen, kepemimpinan akademik, dan penelitian pendidikan tinggi (Noe dkk., 2024, Parker dkk., 2024).

Bab 8. Pengelolaan Kinerja Bidang Pendidikan dan Pengajaran

Bab ini membahas pengajaran berpusat pada mahasiswa yang terukur dari proses dan hasil. Dalam sistem yang sehat, kinerja dosen tidak dipisahkan dari visi perguruan tinggi, mutu pengalaman mahasiswa, pengembangan ilmu, kontribusi sosial, dan keberlanjutan profesi. Manajemen kinerja perlu menghubungkan ekspektasi, bukti, dukungan, dialog, keputusan, dan perbaikan. Bila hubungan tersebut tidak terlihat, kegiatan pengukuran mudah berubah menjadi pengumpulan dokumen yang tidak membantu dosen maupun institusi (Ambrose dkk., 2023).

Tantangan utama pada area ini adalah evaluasi pengajaran yang hanya mengandalkan kepuasan mahasiswa. Penelitian mutakhir menunjukkan bahwa pencapaian akademik dipengaruhi oleh kualitas lingkungan kerja, kepemimpinan, kejelasan peran, dukungan, kompetensi, serta sistem pengukuran. Karena itu, tanggung jawab tidak boleh dibebankan hanya kepada individu. Institusi perlu menilai apakah target, sumber daya, prosedur, data, dan budaya kerja benar-benar memungkinkan hasil yang diharapkan (Cabero-Almenara dkk., 2023).

1. **Perencanaan pembelajaran**

Dalam tata kelola perguruan tinggi, perencanaan pembelajaran perlu dipahami sebagai keputusan yang memiliki konsekuensi akademik dan organisasi. Kinerja pengajaran berangkat dari keselarasan antara capaian pembelajaran, aktivitas belajar, asesmen, dan umpan balik. Dosen perlu menunjukkan bahwa rancangan mata kuliah memberi kesempatan yang memadai bagi mahasiswa untuk mencapai kompetensi. Bukti kinerja tidak terbatas pada kehadiran mengajar, tetapi mencakup kualitas RPS, bahan ajar, asesmen autentik, data ketercapaian, respons terhadap keragaman mahasiswa, dan perbaikan pembelajaran dari semester sebelumnya. Pendekatan ini penting karena indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (Nilson dkk., 2021).

Evaluasi pengajaran sebaiknya memakai beberapa sumber. Persepsi mahasiswa berguna untuk menilai kejelasan, dukungan, keterlibatan, dan pengalaman belajar, tetapi tidak cukup untuk menyimpulkan efektivitas. Data perlu dilengkapi dengan telaah sejawat, analisis tugas mahasiswa, distribusi capaian, refleksi dosen, dan bukti inovasi. Umpan balik kemudian diterjemahkan menjadi satu atau dua perbaikan yang spesifik, dipantau pada periode berikutnya, dan dibahas dalam komunitas praktik. Institusi dapat memulainya dengan menyusun definisi operasional, menunjuk pemilik proses, menetapkan sumber data, dan menguji prosedur pada satu unit sebelum diperluas. Pada akhirnya, mutu perencanaan pembelajaran dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

2. **Penyusunan perangkat pembelajaran**

Pada tingkat operasional, penyusunan perangkat pembelajaran memerlukan definisi yang disepakati agar dosen

dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Kinerja pengajaran berangkat dari keselarasan antara capaian pembelajaran, aktivitas belajar, asesmen, dan umpan balik. Dosen perlu menunjukkan bahwa rancangan mata kuliah memberi kesempatan yang memadai bagi mahasiswa untuk mencapai kompetensi. Bukti kinerja tidak terbatas pada kehadiran mengajar, tetapi mencakup kualitas RPS, bahan ajar, asesmen autentik, data ketercapaian, respons terhadap keragaman mahasiswa, dan perbaikan pembelajaran dari semester sebelumnya. Bukti perlu dibaca bersama konteks, sebab perbedaan disiplin, tahap karier, dan peran tambahan menghasilkan pola kerja yang berbeda (López-Núñez dkk., 2024).

Evaluasi pengajaran sebaiknya memakai beberapa sumber. Persepsi mahasiswa berguna untuk menilai kejelasan, dukungan, keterlibatan, dan pengalaman belajar, tetapi tidak cukup untuk menyimpulkan efektivitas. Data perlu dilengkapi dengan telaah sejawat, analisis tugas mahasiswa, distribusi capaian, refleksi dosen, dan bukti inovasi. Umpan balik kemudian diterjemahkan menjadi satu atau dua perbaikan yang spesifik, dipantau pada periode berikutnya, dan dibahas dalam komunitas praktik. Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu penyusunan perangkat pembelajaran dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

3. Pelaksanaan pembelajaran berorientasi pada mahasiswa

Dari sudut pandang manajemen kinerja, pelaksanaan pembelajaran berorientasi pada mahasiswa diupayakan menghasilkan informasi yang dapat dipakai untuk tindakan,

bukan hanya arsip. Kinerja pengajaran berangkat dari keselarasan antara capaian pembelajaran, aktivitas belajar, asesmen, dan umpan balik. Dosen perlu menunjukkan bahwa rancangan mata kuliah memberi kesempatan yang memadai bagi mahasiswa untuk mencapai kompetensi. Bukti kinerja tidak terbatas pada kehadiran mengajar, tetapi mencakup kualitas RPS, bahan ajar, asesmen autentik, data ketercapaian, respons terhadap keragaman mahasiswa, dan perbaikan pembelajaran dari semester sebelumnya. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Cabero-Almenara dkk., 2023).

Evaluasi pengajaran sebaiknya memakai beberapa sumber. Persepsi mahasiswa berguna untuk menilai kejelasan, dukungan, keterlibatan, dan pengalaman belajar, tetapi tidak cukup untuk menyimpulkan efektivitas. Data perlu dilengkapi dengan telaah sejawat, analisis tugas mahasiswa, distribusi capaian, refleksi dosen, dan bukti inovasi. Umpan balik kemudian diterjemahkan menjadi satu atau dua perbaikan yang spesifik, dipantau pada periode berikutnya, dan dibahas dalam komunitas praktik. Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu pelaksanaan pembelajaran berorientasi pada mahasiswa dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

4. Penerapan pembelajaran berbasis capaian

Pada tingkat operasional, penerapan pembelajaran berbasis capaian memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Kinerja pengajaran berangkat dari keselarasan antara capaian pembelajaran, aktivitas

belajar, asesmen, dan umpan balik. Dosen perlu menunjukkan bahwa rancangan mata kuliah memberi kesempatan yang memadai bagi mahasiswa untuk mencapai kompetensi. Bukti kinerja tidak terbatas pada kehadiran mengajar, tetapi mencakup kualitas RPS, bahan ajar, asesmen autentik, data ketercapaian, respons terhadap keragaman mahasiswa, dan perbaikan pembelajaran dari semester sebelumnya. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Nilson dkk., 2021).

Evaluasi pengajaran sebaiknya memakai beberapa sumber. Persepsi mahasiswa berguna untuk menilai kejelasan, dukungan, keterlibatan, dan pengalaman belajar, tetapi tidak cukup untuk menyimpulkan efektivitas. Data perlu dilengkapi dengan telaah sejawat, analisis tugas mahasiswa, distribusi capaian, refleksi dosen, dan bukti inovasi. Umpan balik kemudian diterjemahkan menjadi satu atau dua perbaikan yang spesifik, dipantau pada periode berikutnya, dan dibahas dalam komunitas praktik. Pimpinan perlu meninjau konsekuensi yang tidak diinginkan, termasuk beban administrasi, persaingan tidak sehat, ketidakadilan, dan kecenderungan memanipulasi indikator. Pada akhirnya, mutu penerapan pembelajaran berbasis capaian dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

5. Pemanfaatan teknologi pembelajaran

Secara konseptual, pemanfaatan teknologi pembelajaran tidak dapat dipisahkan dari tujuan institusi dan pengalaman kerja dosen. Kinerja pengajaran berangkat dari keselarasan antara capaian pembelajaran, aktivitas belajar, asesmen, dan umpan balik. Dosen perlu menunjukkan bahwa rancangan mata kuliah memberi kesempatan yang memadai bagi mahasiswa untuk

mencapai kompetensi. Bukti kinerja tidak terbatas pada kehadiran mengajar, tetapi mencakup kualitas RPS, bahan ajar, asesmen autentik, data ketercapaian, respons terhadap keragaman mahasiswa, dan perbaikan pembelajaran dari semester sebelumnya. Literatur mutakhir menegaskan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (López-Núñez dkk., 2024).

Evaluasi pengajaran sebaiknya memakai beberapa sumber. Persepsi mahasiswa berguna untuk menilai kejelasan, dukungan, keterlibatan, dan pengalaman belajar, tetapi tidak cukup untuk menyimpulkan efektivitas. Data perlu dilengkapi dengan telaah sejawat, analisis tugas mahasiswa, distribusi capaian, refleksi dosen, dan bukti inovasi. Umpan balik kemudian diterjemahkan menjadi satu atau dua perbaikan yang spesifik, dipantau pada periode berikutnya, dan dibahas dalam komunitas praktik. Institusi dapat memulainya dengan menyusun definisi operasional, menunjuk pemilik proses, menetapkan sumber data, dan menguji prosedur pada satu unit sebelum diperluas. Pada akhirnya, mutu pemanfaatan teknologi pembelajaran dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

6. Pengembangan bahan ajar

Pembahasan tentang pengembangan bahan ajar menjadi penting karena kualitas keputusan pada area ini memengaruhi perilaku, prioritas, dan penggunaan sumber daya. Kinerja pengajaran berangkat dari keselarasan antara capaian pembelajaran, aktivitas belajar, asesmen, dan umpan balik. Dosen perlu menunjukkan bahwa rancangan mata kuliah memberi kesempatan yang memadai bagi mahasiswa untuk mencapai kompetensi. Bukti kinerja tidak terbatas pada kehadiran mengajar, tetapi mencakup kualitas RPS, bahan ajar, asesmen

autentik, data ketercapaian, respons terhadap keragaman mahasiswa, dan perbaikan pembelajaran dari semester sebelumnya. Bukti perlu dibaca bersama konteks, sebab perbedaan disiplin, tahap karier, dan peran tambahan menghasilkan pola kerja yang berbeda (Cabero-Almenara dkk., 2023).

Evaluasi pengajaran sebaiknya memakai beberapa sumber. Persepsi mahasiswa berguna untuk menilai kejelasan, dukungan, keterlibatan, dan pengalaman belajar, tetapi tidak cukup untuk menyimpulkan efektivitas. Data perlu dilengkapi dengan telaah sejawat, analisis tugas mahasiswa, distribusi capaian, refleksi dosen, dan bukti inovasi. Umpan balik kemudian diterjemahkan menjadi satu atau dua perbaikan yang spesifik, dipantau pada periode berikutnya, dan dibahas dalam komunitas praktik. Pimpinan perlu meninjau konsekuensi yang tidak diinginkan, termasuk beban administrasi, persaingan tidak sehat, ketidakadilan, dan kecenderungan memanipulasi indikator. Pada akhirnya, mutu pengembangan bahan ajar dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

7. Bimbingan akademik dan bimbingan tugas akhir

Dari sudut pandang manajemen kinerja, bimbingan akademik dan bimbingan tugas akhir diupayakan menghasilkan informasi yang dapat dipakai untuk tindakan, bukan hanya arsip. Kinerja pengajaran berangkat dari keselarasan antara capaian pembelajaran, aktivitas belajar, asesmen, dan umpan balik. Dosen perlu menunjukkan bahwa rancangan mata kuliah memberi kesempatan yang memadai bagi mahasiswa untuk mencapai kompetensi. Bukti kinerja tidak terbatas pada kehadiran mengajar, tetapi mencakup kualitas RPS, bahan ajar, asesmen autentik, data ketercapaian, respons terhadap keragaman

mahasiswa, dan perbaikan pembelajaran dari semester sebelumnya. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Nilson dkk., 2021).

Evaluasi pengajaran sebaiknya memakai beberapa sumber. Persepsi mahasiswa berguna untuk menilai kejelasan, dukungan, keterlibatan, dan pengalaman belajar, tetapi tidak cukup untuk menyimpulkan efektivitas. Data perlu dilengkapi dengan telaah sejawat, analisis tugas mahasiswa, distribusi capaian, refleksi dosen, dan bukti inovasi. Umpan balik kemudian diterjemahkan menjadi satu atau dua perbaikan yang spesifik, dipantau pada periode berikutnya, dan dibahas dalam komunitas praktik. Institusi dapat memulainya dengan menyusun definisi operasional, menunjuk pemilik proses, menetapkan sumber data, dan menguji prosedur pada satu unit sebelum diperluas. Pada akhirnya, mutu bimbingan akademik dan bimbingan tugas akhir dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

8. Penilaian hasil belajar mahasiswa

Dalam tata kelola perguruan tinggi, penilaian hasil belajar mahasiswa perlu dipahami sebagai keputusan yang memiliki konsekuensi akademik dan organisasi. Kinerja pengajaran berangkat dari keselarasan antara capaian pembelajaran, aktivitas belajar, asesmen, dan umpan balik. Dosen perlu menunjukkan bahwa rancangan mata kuliah memberi kesempatan yang memadai bagi mahasiswa untuk mencapai kompetensi. Bukti kinerja tidak terbatas pada kehadiran mengajar, tetapi mencakup kualitas RPS, bahan ajar, asesmen autentik, data ketercapaian, respons terhadap keragaman mahasiswa, dan perbaikan pembelajaran dari semester sebelumnya. Prinsip tersebut sejalan

dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (López-Núñez dkk., 2024).

Evaluasi pengajaran sebaiknya memakai beberapa sumber. Persepsi mahasiswa berguna untuk menilai kejelasan, dukungan, keterlibatan, dan pengalaman belajar, tetapi tidak cukup untuk menyimpulkan efektivitas. Data perlu dilengkapi dengan telaah sejawat, analisis tugas mahasiswa, distribusi capaian, refleksi dosen, dan bukti inovasi. Umpan balik kemudian diterjemahkan menjadi satu atau dua perbaikan yang spesifik, dipantau pada periode berikutnya, dan dibahas dalam komunitas praktik. Institusi dapat memulainya dengan menyusun definisi operasional, menunjuk pemilik proses, menetapkan sumber data, dan menguji prosedur pada satu unit sebelum diperluas. Pada akhirnya, mutu penilaian hasil belajar mahasiswa dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

9. Evaluasi pembelajaran oleh mahasiswa

Dari sudut pandang manajemen kinerja, evaluasi pembelajaran oleh mahasiswa diupayakan menghasilkan informasi yang dapat dipakai untuk tindakan, bukan hanya arsip. Kinerja pengajaran berangkat dari keselarasan antara capaian pembelajaran, aktivitas belajar, asesmen, dan umpan balik. Dosen perlu menunjukkan bahwa rancangan mata kuliah memberi kesempatan yang memadai bagi mahasiswa untuk mencapai kompetensi. Bukti kinerja tidak terbatas pada kehadiran mengajar, tetapi mencakup kualitas RPS, bahan ajar, asesmen autentik, data ketercapaian, respons terhadap keragaman mahasiswa, dan perbaikan pembelajaran dari semester sebelumnya. Literatur mutakhir menegaskan bahwa lingkungan

kerja, kepemimpinan, dan sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (Cabero-Almenara dkk., 2023).

Evaluasi pengajaran sebaiknya memakai beberapa sumber. Persepsi mahasiswa berguna untuk menilai kejelasan, dukungan, keterlibatan, dan pengalaman belajar, tetapi tidak cukup untuk menyimpulkan efektivitas. Data perlu dilengkapi dengan telaah sejawat, analisis tugas mahasiswa, distribusi capaian, refleksi dosen, dan bukti inovasi. Umpan balik kemudian diterjemahkan menjadi satu atau dua perbaikan yang spesifik, dipantau pada periode berikutnya, dan dibahas dalam komunitas praktik. Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu evaluasi pembelajaran oleh mahasiswa dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

10. Inovasi metode pembelajaran

Pembahasan tentang inovasi metode pembelajaran menjadi penting karena kualitas keputusan pada area ini memengaruhi perilaku, prioritas, dan penggunaan sumber daya. Kinerja pengajaran berangkat dari keselarasan antara capaian pembelajaran, aktivitas belajar, asesmen, dan umpan balik. Dosen perlu menunjukkan bahwa rancangan mata kuliah memberi kesempatan yang memadai bagi mahasiswa untuk mencapai kompetensi. Bukti kinerja tidak terbatas pada kehadiran mengajar, tetapi mencakup kualitas RPS, bahan ajar, asesmen autentik, data ketercapaian, respons terhadap keragaman mahasiswa, dan perbaikan pembelajaran dari semester sebelumnya. Bukti perlu dibaca bersama konteks, sebab perbedaan disiplin, tahap karier, dan peran tambahan menghasilkan pola kerja yang berbeda (Nilson dkk., 2021).

Evaluasi pengajaran sebaiknya memakai beberapa sumber. Persepsi mahasiswa berguna untuk menilai kejelasan, dukungan, keterlibatan, dan pengalaman belajar, tetapi tidak cukup untuk menyimpulkan efektivitas. Data perlu dilengkapi dengan telaah sejawat, analisis tugas mahasiswa, distribusi capaian, refleksi dosen, dan bukti inovasi. Umpan balik kemudian diterjemahkan menjadi satu atau dua perbaikan yang spesifik, dipantau pada periode berikutnya, dan dibahas dalam komunitas praktik. Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu inovasi metode pembelajaran dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

11. Pengukuran kualitas pengajaran dosen

Secara konseptual, pengukuran kualitas pengajaran dosen tidak dapat dipisahkan dari tujuan institusi dan pengalaman kerja dosen. Kinerja pengajaran berangkat dari keselarasan antara capaian pembelajaran, aktivitas belajar, asesmen, dan umpan balik. Dosen perlu menunjukkan bahwa rancangan mata kuliah memberi kesempatan yang memadai bagi mahasiswa untuk mencapai kompetensi. Bukti kinerja tidak terbatas pada kehadiran mengajar, tetapi mencakup kualitas RPS, bahan ajar, asesmen autentik, data ketercapaian, respons terhadap keragaman mahasiswa, dan perbaikan pembelajaran dari semester sebelumnya. Pendekatan ini penting karena indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (López-Núñez dkk., 2024).

Evaluasi pengajaran sebaiknya memakai beberapa sumber. Persepsi mahasiswa berguna untuk menilai kejelasan, dukungan, keterlibatan, dan pengalaman belajar, tetapi tidak cukup untuk

menyimpulkan efektivitas. Data perlu dilengkapi dengan telaah sejawat, analisis tugas mahasiswa, distribusi capaian, refleksi dosen, dan bukti inovasi. Umpan balik kemudian diterjemahkan menjadi satu atau dua perbaikan yang spesifik, dipantau pada periode berikutnya, dan dibahas dalam komunitas praktik. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu pengukuran kualitas pengajaran dosen dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

12. Tindak lanjut hasil evaluasi pembelajaran

Dalam tata kelola perguruan tinggi, tindak lanjut hasil evaluasi pembelajaran perlu dipahami sebagai keputusan yang memiliki konsekuensi akademik dan organisasi. Penilaian kinerja yang adil memerlukan definisi kriteria sebelum periode kerja dimulai. Bukti diupayakan relevan, cukup, autentik, dan dapat diverifikasi. Satu sumber data tidak boleh menentukan seluruh keputusan karena setiap metode memiliki bias. Penilaian mandiri memberi konteks, atasan menilai pencapaian dan perilaku kerja, sejawat menilai kualitas akademik, mahasiswa menilai pengalaman belajar, sedangkan data sistem membantu mengonfirmasi waktu dan keluaran. Bukti perlu dibaca bersama konteks, sebab perbedaan disiplin, tahap karier, dan peran tambahan menghasilkan pola kerja yang berbeda (Cabero-Almenara dkk., 2023).

Reliabilitas dapat ditingkatkan melalui rubrik dengan deskriptor yang konkret, pelatihan penilai, contoh jangkar, kalibrasi antarpenilai, dan pemeriksaan konsistensi. Validitas menuntut kesesuaian antara alat ukur dan konstruk yang dinilai. Hasil penilaian diupayakan disertai alasan, bukti, dan peluang

klarifikasi. Mekanisme keberatan perlu memiliki batas waktu, penelaah yang tidak memiliki konflik kepentingan, serta dokumentasi perubahan keputusan. Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu tindak lanjut hasil evaluasi pembelajaran dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

Ringkasan Bab

Manajemen kinerja pada bab ini diupayakan diarahkan pada pengajaran berpusat pada mahasiswa yang terukur dari proses dan hasil. Sistem yang baik menyeimbangkan standar dan konteks, angka dan penilaian profesional, akuntabilitas dan pengembangan, serta hasil individu dan tanggung jawab institusi. Risiko berupa evaluasi pengajaran yang hanya mengandalkan kepuasan mahasiswa dapat dikurangi melalui definisi yang jelas, data yang sahih, dialog, dukungan, dokumentasi, dan mekanisme koreksi. Fokus praktisnya adalah OBE, asesmen, bimbingan, teknologi, inovasi, dan tindak lanjut.

Bab 9. Pengelolaan Kinerja Penelitian dan Publikasi Ilmiah

Bab ini membahas ekosistem riset yang produktif, etis, kolaboratif, dan berdampak. Dalam sistem yang sehat, kinerja dosen tidak dipisahkan dari visi perguruan tinggi, mutu pengalaman mahasiswa, pengembangan ilmu, kontribusi sosial, dan keberlanjutan profesi. Manajemen kinerja perlu menghubungkan ekspektasi, bukti, dukungan, dialog, keputusan, dan perbaikan. Bila hubungan tersebut tidak terlihat, kegiatan pengukuran mudah berubah menjadi pengumpulan dokumen yang tidak membantu dosen maupun institusi (Suskie, 2023).

Tantangan utama pada area ini adalah tekanan publikasi yang mendorong kualitas rendah dan pelanggaran integritas. Penelitian mutakhir menunjukkan bahwa pencapaian akademik dipengaruhi oleh kualitas lingkungan kerja, kepemimpinan, kejelasan peran, dukungan, kompetensi, serta sistem pengukuran. Karena itu, tanggung jawab tidak boleh dibebankan hanya kepada individu. Institusi perlu menilai apakah target, sumber daya, prosedur, data, dan budaya kerja benar-benar memungkinkan hasil yang diharapkan (Quansah dkk., 2024).

1. Posisi penelitian dalam kinerja dosen

Secara konseptual, posisi penelitian dalam kinerja dosen tidak dapat dipisahkan dari tujuan institusi dan pengalaman kerja dosen. Kinerja penelitian diupayakan dinilai sebagai rangkaian penciptaan pengetahuan, bukan hanya hitungan artikel. Perguruan tinggi perlu melihat kualitas pertanyaan, ketepatan metode, kepatuhan etik, keterbukaan data yang dimungkinkan, kualitas publikasi, kontribusi penulis, kolaborasi, pengembangan peneliti muda, serta penggunaan hasil oleh pengguna. Peta jalan membantu menjaga konsistensi tema sekaligus memberi ruang bagi eksplorasi ilmiah dan respons terhadap masalah baru. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang

menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Brookfield, 2024).

Produktivitas yang sehat memerlukan lingkungan kerja yang mendukung. Waktu riset, akses data, pendanaan, bantuan administratif, mentoring, jejaring, dan kepemimpinan yang memberi otonomi berhubungan dengan keluaran yang lebih baik. Target perlu disesuaikan dengan disiplin karena pola publikasi dan siklus penelitian berbeda. Pencegahan pelanggaran dilakukan melalui pemeriksaan etik, manajemen data, deklarasi kontribusi, penggunaan perangkat kesamaan secara proporsional, dan evaluasi kualitas jurnal. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu posisi penelitian dalam kinerja dosen dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

2. Penyusunan peta jalan penelitian

Pembahasan tentang penyusunan peta jalan penelitian menjadi penting karena kualitas keputusan pada area ini memengaruhi perilaku, prioritas, dan penggunaan sumber daya. Kinerja penelitian diupayakan dinilai sebagai rangkaian penciptaan pengetahuan, bukan hanya hitungan artikel. Perguruan tinggi perlu melihat kualitas pertanyaan, ketepatan metode, kepatuhan etik, keterbukaan data yang dimungkinkan, kualitas publikasi, kontribusi penulis, kolaborasi, pengembangan peneliti muda, serta penggunaan hasil oleh pengguna. Peta jalan membantu menjaga konsistensi tema sekaligus memberi ruang bagi eksplorasi ilmiah dan respons terhadap masalah baru. Bukti perlu dibaca bersama konteks, sebab perbedaan disiplin, tahap karier, dan peran tambahan menghasilkan pola kerja yang berbeda (Batista dkk., 2024).

Produktivitas yang sehat memerlukan lingkungan kerja yang mendukung. Waktu riset, akses data, pendanaan, bantuan administratif, mentoring, jejaring, dan kepemimpinan yang memberi otonomi berhubungan dengan keluaran yang lebih baik. Target perlu disesuaikan dengan disiplin karena pola publikasi dan siklus penelitian berbeda. Pencegahan pelanggaran dilakukan melalui pemeriksaan etik, manajemen data, deklarasi kontribusi, penggunaan perangkat kesamaan secara proporsional, dan evaluasi kualitas jurnal. Dosen perlu memperoleh akses terhadap data dan alasan keputusan agar dapat melakukan koreksi, menyampaikan konteks, serta menyusun rencana perbaikan yang realistis. Pada akhirnya, mutu penyusunan peta jalan penelitian dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

3. Penentuan tema penelitian unggulan

Dari sudut pandang manajemen kinerja, penentuan tema penelitian unggulan diupayakan menghasilkan informasi yang dapat dipakai untuk tindakan, bukan hanya arsip. Kinerja penelitian diupayakan dinilai sebagai rangkaian penciptaan pengetahuan, bukan hanya hitungan artikel. Perguruan tinggi perlu melihat kualitas pertanyaan, ketepatan metode, kepatuhan etik, keterbukaan data yang dimungkinkan, kualitas publikasi, kontribusi penulis, kolaborasi, pengembangan peneliti muda, serta penggunaan hasil oleh pengguna. Peta jalan membantu menjaga konsistensi tema sekaligus memberi ruang bagi eksplorasi ilmiah dan respons terhadap masalah baru. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Quansah dkk., 2024).

Produktivitas yang sehat memerlukan lingkungan kerja yang mendukung. Waktu riset, akses data, pendanaan, bantuan

administratif, mentoring, jejaring, dan kepemimpinan yang memberi otonomi berhubungan dengan keluaran yang lebih baik. Target perlu disesuaikan dengan disiplin karena pola publikasi dan siklus penelitian berbeda. Pencegahan pelanggaran dilakukan melalui pemeriksaan etik, manajemen data, deklarasi kontribusi, penggunaan perangkat kesamaan secara proporsional, dan evaluasi kualitas jurnal. Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu penentuan tema penelitian unggulan dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

4. Manajemen proposal dan pendanaan penelitian

Pada tingkat operasional, manajemen proposal dan pendanaan penelitian memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Kinerja penelitian diupayakan dinilai sebagai rangkaian penciptaan pengetahuan, bukan hanya hitungan artikel. Perguruan tinggi perlu melihat kualitas pertanyaan, ketepatan metode, kepatuhan etik, keterbukaan data yang dimungkinkan, kualitas publikasi, kontribusi penulis, kolaborasi, pengembangan peneliti muda, serta penggunaan hasil oleh pengguna. Peta jalan membantu menjaga konsistensi tema sekaligus memberi ruang bagi eksplorasi ilmiah dan respons terhadap masalah baru. Pendekatan ini penting karena indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (Brookfield, 2024).

Produktivitas yang sehat memerlukan lingkungan kerja yang mendukung. Waktu riset, akses data, pendanaan, bantuan administratif, mentoring, jejaring, dan kepemimpinan yang

memberi otonomi berhubungan dengan keluaran yang lebih baik. Target perlu disesuaikan dengan disiplin karena pola publikasi dan siklus penelitian berbeda. Pencegahan pelanggaran dilakukan melalui pemeriksaan etik, manajemen data, deklarasi kontribusi, penggunaan perangkat kesamaan secara proporsional, dan evaluasi kualitas jurnal. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu manajemen proposal dan pendanaan penelitian dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

5. Pelaksanaan dan pengendalian penelitian

Dari sudut pandang manajemen kinerja, pelaksanaan dan pengendalian penelitian diupayakan menghasilkan informasi yang dapat dipakai untuk tindakan, bukan hanya arsip. Kinerja penelitian diupayakan dinilai sebagai rangkaian penciptaan pengetahuan, bukan hanya hitungan artikel. Perguruan tinggi perlu melihat kualitas pertanyaan, ketepatan metode, kepatuhan etik, keterbukaan data yang dimungkinkan, kualitas publikasi, kontribusi penulis, kolaborasi, pengembangan peneliti muda, serta penggunaan hasil oleh pengguna. Peta jalan membantu menjaga konsistensi tema sekaligus memberi ruang bagi eksplorasi ilmiah dan respons terhadap masalah baru. Keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan membutuhkan kombinasi data, penilaian profesional, dan kesempatan klarifikasi (Batista dkk., 2024).

Produktivitas yang sehat memerlukan lingkungan kerja yang mendukung. Waktu riset, akses data, pendanaan, bantuan administratif, mentoring, jejaring, dan kepemimpinan yang memberi otonomi berhubungan dengan keluaran yang lebih baik.

Target perlu disesuaikan dengan disiplin karena pola publikasi dan siklus penelitian berbeda. Pencegahan pelanggaran dilakukan melalui pemeriksaan etik, manajemen data, deklarasi kontribusi, penggunaan perangkat kesamaan secara proporsional, dan evaluasi kualitas jurnal. Pimpinan perlu meninjau konsekuensi yang tidak diinginkan, termasuk beban administrasi, persaingan tidak sehat, ketidakadilan, dan kecenderungan memanipulasi indikator. Pada akhirnya, mutu pelaksanaan dan pengendalian penelitian dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

6. Publikasi pada jurnal ilmiah

Pada tingkat operasional, publikasi pada jurnal ilmiah memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Kinerja penelitian diupayakan dinilai sebagai rangkaian penciptaan pengetahuan, bukan hanya hitungan artikel. Perguruan tinggi perlu melihat kualitas pertanyaan, ketepatan metode, kepatuhan etik, keterbukaan data yang dimungkinkan, kualitas publikasi, kontribusi penulis, kolaborasi, pengembangan peneliti muda, serta penggunaan hasil oleh pengguna. Peta jalan membantu menjaga konsistensi tema sekaligus memberi ruang bagi eksplorasi ilmiah dan respons terhadap masalah baru. Bukti perlu dibaca bersama konteks, sebab perbedaan disiplin, tahap karier, dan peran tambahan menghasilkan pola kerja yang berbeda (Quansah dkk., 2024).

Produktivitas yang sehat memerlukan lingkungan kerja yang mendukung. Waktu riset, akses data, pendanaan, bantuan administratif, mentoring, jejaring, dan kepemimpinan yang memberi otonomi berhubungan dengan keluaran yang lebih baik. Target perlu disesuaikan dengan disiplin karena pola publikasi dan siklus penelitian berbeda. Pencegahan pelanggaran dilakukan

melalui pemeriksaan etik, manajemen data, deklarasi kontribusi, penggunaan perangkat kesamaan secara proporsional, dan evaluasi kualitas jurnal. Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu publikasi pada jurnal ilmiah dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

7. Penulisan buku dan bahan ilmiah

Pada tingkat operasional, penulisan buku dan bahan ilmiah memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Kinerja penelitian diupayakan dinilai sebagai rangkaian penciptaan pengetahuan, bukan hanya hitungan artikel. Perguruan tinggi perlu melihat kualitas pertanyaan, ketepatan metode, kepatuhan etik, keterbukaan data yang dimungkinkan, kualitas publikasi, kontribusi penulis, kolaborasi, pengembangan peneliti muda, serta penggunaan hasil oleh pengguna. Peta jalan membantu menjaga konsistensi tema sekaligus memberi ruang bagi eksplorasi ilmiah dan respons terhadap masalah baru. Bukti perlu dibaca bersama konteks, sebab perbedaan disiplin, tahap karier, dan peran tambahan menghasilkan pola kerja yang berbeda (Brookfield, 2024).

Produktivitas yang sehat memerlukan lingkungan kerja yang mendukung. Waktu riset, akses data, pendanaan, bantuan administratif, mentoring, jejaring, dan kepemimpinan yang memberi otonomi berhubungan dengan keluaran yang lebih baik. Target perlu disesuaikan dengan disiplin karena pola publikasi dan siklus penelitian berbeda. Pencegahan pelanggaran dilakukan melalui pemeriksaan etik, manajemen data, deklarasi kontribusi, penggunaan perangkat kesamaan secara proporsional, dan

evaluasi kualitas jurnal. Dosen perlu memperoleh akses terhadap data dan alasan keputusan agar dapat melakukan koreksi, menyampaikan konteks, serta menyusun rencana perbaikan yang realistis. Pada akhirnya, mutu penulisan buku dan bahan ilmiah dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

8. Hak kekayaan intelektual dan hilirisasi penelitian

Secara konseptual, hak kekayaan intelektual dan hilirisasi penelitian tidak dapat dipisahkan dari tujuan institusi dan pengalaman kerja dosen. Kinerja penelitian diupayakan dinilai sebagai rangkaian penciptaan pengetahuan, bukan hanya hitungan artikel. Perguruan tinggi perlu melihat kualitas pertanyaan, ketepatan metode, kepatuhan etik, keterbukaan data yang dimungkinkan, kualitas publikasi, kontribusi penulis, kolaborasi, pengembangan peneliti muda, serta penggunaan hasil oleh pengguna. Peta jalan membantu menjaga konsistensi tema sekaligus memberi ruang bagi eksplorasi ilmiah dan respons terhadap masalah baru. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Batista dkk., 2024).

Produktivitas yang sehat memerlukan lingkungan kerja yang mendukung. Waktu riset, akses data, pendanaan, bantuan administratif, mentoring, jejaring, dan kepemimpinan yang memberi otonomi berhubungan dengan keluaran yang lebih baik. Target perlu disesuaikan dengan disiplin karena pola publikasi dan siklus penelitian berbeda. Pencegahan pelanggaran dilakukan melalui pemeriksaan etik, manajemen data, deklarasi kontribusi, penggunaan perangkat kesamaan secara proporsional, dan evaluasi kualitas jurnal. Pimpinan perlu meninjau konsekuensi yang tidak diinginkan, termasuk beban administrasi, persaingan

tidak sehat, ketidakadilan, dan kecenderungan memanipulasi indikator. Pada akhirnya, mutu hak kekayaan intelektual dan hilirisasi penelitian dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

9. Kolaborasi penelitian nasional dan internasional

Secara konseptual, kolaborasi penelitian nasional dan internasional tidak dapat dipisahkan dari tujuan institusi dan pengalaman kerja dosen. Kinerja penelitian diupayakan dinilai sebagai rangkaian penciptaan pengetahuan, bukan hanya hitungan artikel. Perguruan tinggi perlu melihat kualitas pertanyaan, ketepatan metode, kepatuhan etik, keterbukaan data yang dimungkinkan, kualitas publikasi, kontribusi penulis, kolaborasi, pengembangan peneliti muda, serta penggunaan hasil oleh pengguna. Peta jalan membantu menjaga konsistensi tema sekaligus memberi ruang bagi eksplorasi ilmiah dan respons terhadap masalah baru. Keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan membutuhkan kombinasi data, penilaian profesional, dan kesempatan klarifikasi (Quansah dkk., 2024).

Produktivitas yang sehat memerlukan lingkungan kerja yang mendukung. Waktu riset, akses data, pendanaan, bantuan administratif, mentoring, jejaring, dan kepemimpinan yang memberi otonomi berhubungan dengan keluaran yang lebih baik. Target perlu disesuaikan dengan disiplin karena pola publikasi dan siklus penelitian berbeda. Pencegahan pelanggaran dilakukan melalui pemeriksaan etik, manajemen data, deklarasi kontribusi, penggunaan perangkat kesamaan secara proporsional, dan evaluasi kualitas jurnal. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu kolaborasi penelitian nasional

dan internasional dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

10. Keterlibatan mahasiswa dalam penelitian

Pembahasan tentang keterlibatan mahasiswa dalam penelitian menjadi penting karena kualitas keputusan pada area ini memengaruhi perilaku, prioritas, dan penggunaan sumber daya. Kinerja pengajaran berangkat dari keselarasan antara capaian pembelajaran, aktivitas belajar, asesmen, dan umpan balik. Dosen perlu menunjukkan bahwa rancangan mata kuliah memberi kesempatan yang memadai bagi mahasiswa untuk mencapai kompetensi. Bukti kinerja tidak terbatas pada kehadiran mengajar, tetapi mencakup kualitas RPS, bahan ajar, asesmen autentik, data ketercapaian, respons terhadap keragaman mahasiswa, dan perbaikan pembelajaran dari semester sebelumnya. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Brookfield, 2024).

Evaluasi pengajaran sebaiknya memakai beberapa sumber. Persepsi mahasiswa berguna untuk menilai kejelasan, dukungan, keterlibatan, dan pengalaman belajar, tetapi tidak cukup untuk menyimpulkan efektivitas. Data perlu dilengkapi dengan telaah sejawat, analisis tugas mahasiswa, distribusi capaian, refleksi dosen, dan bukti inovasi. Umpan balik kemudian diterjemahkan menjadi satu atau dua perbaikan yang spesifik, dipantau pada periode berikutnya, dan dibahas dalam komunitas praktik. Dosen perlu memperoleh akses terhadap data dan alasan keputusan agar dapat melakukan koreksi, menyampaikan konteks, serta menyusun rencana perbaikan yang realistis. Pada akhirnya, mutu keterlibatan mahasiswa dalam penelitian dinilai dari

kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

11. Etika penelitian dan integritas akademik

Pembahasan tentang etika penelitian dan integritas akademik menjadi penting karena kualitas keputusan pada area ini memengaruhi perilaku, prioritas, dan penggunaan sumber daya. Kinerja penelitian diupayakan dinilai sebagai rangkaian penciptaan pengetahuan, bukan hanya hitungan artikel. Perguruan tinggi perlu melihat kualitas pertanyaan, ketepatan metode, kepatuhan etik, keterbukaan data yang dimungkinkan, kualitas publikasi, kontribusi penulis, kolaborasi, pengembangan peneliti muda, serta penggunaan hasil oleh pengguna. Peta jalan membantu menjaga konsistensi tema sekaligus memberi ruang bagi eksplorasi ilmiah dan respons terhadap masalah baru. Literatur mutakhir menegaskan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (Batista dkk., 2024).

Produktivitas yang sehat memerlukan lingkungan kerja yang mendukung. Waktu riset, akses data, pendanaan, bantuan administratif, mentoring, jejaring, dan kepemimpinan yang memberi otonomi berhubungan dengan keluaran yang lebih baik. Target perlu disesuaikan dengan disiplin karena pola publikasi dan siklus penelitian berbeda. Pencegahan pelanggaran dilakukan melalui pemeriksaan etik, manajemen data, deklarasi kontribusi, penggunaan perangkat kesamaan secara proporsional, dan evaluasi kualitas jurnal. Institusi dapat memulainya dengan menyusun definisi operasional, menunjuk pemilik proses, menetapkan sumber data, dan menguji prosedur pada satu unit sebelum diperluas. Pada akhirnya, mutu etika penelitian dan integritas akademik dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil

akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

12. Pencegahan plagiarisme dan manipulasi publikasi

Dari sudut pandang manajemen kinerja, pencegahan plagiarisme dan manipulasi publikasi diupayakan menghasilkan informasi yang dapat dipakai untuk tindakan, bukan hanya arsip. Kinerja penelitian diupayakan dinilai sebagai rangkaian penciptaan pengetahuan, bukan hanya hitungan artikel. Perguruan tinggi perlu melihat kualitas pertanyaan, ketepatan metode, kepatuhan etik, keterbukaan data yang dimungkinkan, kualitas publikasi, kontribusi penulis, kolaborasi, pengembangan peneliti muda, serta penggunaan hasil oleh pengguna. Peta jalan membantu menjaga konsistensi tema sekaligus memberi ruang bagi eksplorasi ilmiah dan respons terhadap masalah baru. Pendekatan ini penting karena indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (Quansah dkk., 2024).

Produktivitas yang sehat memerlukan lingkungan kerja yang mendukung. Waktu riset, akses data, pendanaan, bantuan administratif, mentoring, jejaring, dan kepemimpinan yang memberi otonomi berhubungan dengan keluaran yang lebih baik. Target perlu disesuaikan dengan disiplin karena pola publikasi dan siklus penelitian berbeda. Pencegahan pelanggaran dilakukan melalui pemeriksaan etik, manajemen data, deklarasi kontribusi, penggunaan perangkat kesamaan secara proporsional, dan evaluasi kualitas jurnal. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu pencegahan plagiarisme dan manipulasi publikasi dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil

akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

13. Pengukuran dampak penelitian

Secara konseptual, pengukuran dampak penelitian tidak dapat dipisahkan dari tujuan institusi dan pengalaman kerja dosen. Kinerja penelitian diupayakan dinilai sebagai rangkaian penciptaan pengetahuan, bukan hanya hitungan artikel. Perguruan tinggi perlu melihat kualitas pertanyaan, ketepatan metode, kepatuhan etik, keterbukaan data yang dimungkinkan, kualitas publikasi, kontribusi penulis, kolaborasi, pengembangan peneliti muda, serta penggunaan hasil oleh pengguna. Peta jalan membantu menjaga konsistensi tema sekaligus memberi ruang bagi eksplorasi ilmiah dan respons terhadap masalah baru. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Brookfield, 2024).

Produktivitas yang sehat memerlukan lingkungan kerja yang mendukung. Waktu riset, akses data, pendanaan, bantuan administratif, mentoring, jejaring, dan kepemimpinan yang memberi otonomi berhubungan dengan keluaran yang lebih baik. Target perlu disesuaikan dengan disiplin karena pola publikasi dan siklus penelitian berbeda. Pencegahan pelanggaran dilakukan melalui pemeriksaan etik, manajemen data, deklarasi kontribusi, penggunaan perangkat kesamaan secara proporsional, dan evaluasi kualitas jurnal. Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu pengukuran dampak penelitian dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

14. Strategi peningkatan produktivitas publikasi

Dalam tata kelola perguruan tinggi, strategi peningkatan produktivitas publikasi perlu dipahami sebagai keputusan yang memiliki konsekuensi akademik dan organisasi. Kinerja penelitian diupayakan dinilai sebagai rangkaian penciptaan pengetahuan, bukan hanya hitungan artikel. Perguruan tinggi perlu melihat kualitas pertanyaan, ketepatan metode, kepatuhan etik, keterbukaan data yang dimungkinkan, kualitas publikasi, kontribusi penulis, kolaborasi, pengembangan peneliti muda, serta penggunaan hasil oleh pengguna. Peta jalan membantu menjaga konsistensi tema sekaligus memberi ruang bagi eksplorasi ilmiah dan respons terhadap masalah baru. Keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan membutuhkan kombinasi data, penilaian profesional, dan kesempatan klarifikasi (Batista dkk., 2024).

Produktivitas yang sehat memerlukan lingkungan kerja yang mendukung. Waktu riset, akses data, pendanaan, bantuan administratif, mentoring, jejaring, dan kepemimpinan yang memberi otonomi berhubungan dengan keluaran yang lebih baik. Target perlu disesuaikan dengan disiplin karena pola publikasi dan siklus penelitian berbeda. Pencegahan pelanggaran dilakukan melalui pemeriksaan etik, manajemen data, deklarasi kontribusi, penggunaan perangkat kesamaan secara proporsional, dan evaluasi kualitas jurnal. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu strategi peningkatan produktivitas publikasi dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

Ringkasan Bab

Manajemen kinerja pada bab ini diupayakan diarahkan pada ekosistem riset yang produktif, etis, kolaboratif, dan berdampak. Sistem yang baik menyeimbangkan standar dan konteks, angka dan penilaian profesional, akuntabilitas dan pengembangan, serta hasil individu dan tanggung jawab institusi. Risiko berupa tekanan publikasi yang mendorong kualitas rendah dan pelanggaran integritas dapat dikurangi melalui definisi yang jelas, data yang sahih, dialog, dukungan, dokumentasi, dan mekanisme koreksi. Fokus praktisnya adalah roadmap, pendanaan, publikasi, HKI, kolaborasi, dan dampak.

Bab 10. Pengelolaan Kinerja Pengabdian kepada Masyarakat

Bab ini membahas pengabdian berbasis kebutuhan, pemberdayaan, dan keberlanjutan. Dalam sistem yang sehat, kinerja dosen tidak dipisahkan dari visi perguruan tinggi, mutu pengalaman mahasiswa, pengembangan ilmu, kontribusi sosial, dan keberlanjutan profesi. Manajemen kinerja perlu menghubungkan ekspektasi, bukti, dukungan, dialog, keputusan, dan perbaikan. Bila hubungan tersebut tidak terlihat, kegiatan pengukuran mudah berubah menjadi pengumpulan dokumen yang tidak membantu dosen maupun institusi (Bain, 2021).

Tantangan utama pada area ini adalah kegiatan seremonial yang berhenti pada laporan. Penelitian mutakhir menunjukkan bahwa pencapaian akademik dipengaruhi oleh kualitas lingkungan kerja, kepemimpinan, kejelasan peran, dukungan, kompetensi, serta sistem pengukuran. Karena itu, tanggung jawab tidak boleh dibebankan hanya kepada individu. Institusi perlu menilai apakah target, sumber daya, prosedur, data, dan budaya kerja benar-benar memungkinkan hasil yang diharapkan (Bittle dkk., 2025).

1. Hakikat pengabdian kepada masyarakat

Dalam tata kelola perguruan tinggi, hakikat pengabdian kepada masyarakat perlu dipahami sebagai keputusan yang memiliki konsekuensi akademik dan organisasi. Pengabdian kepada masyarakat dinilai bermutu ketika masalah, sasaran, dan bentuk intervensi dirumuskan bersama mitra. Kegiatan diupayakan berangkat dari asesmen kebutuhan dan aset yang tersedia, bukan dari paket kegiatan yang sudah ditentukan. Teori perubahan atau kerangka logis membantu menghubungkan input, aktivitas, keluaran, perubahan perilaku, dan dampak. Bukti kinerja dapat berupa peningkatan kapasitas, adopsi teknologi, perbaikan layanan, penguatan organisasi lokal, atau perubahan

kebijakan. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Barkley dkk., 2022).

Keberlanjutan memerlukan kepemilikan mitra, pendanaan yang realistis, transfer kemampuan, dan rencana keluar. Dokumentasi sebaiknya memuat baseline, proses partisipatif, hambatan, hasil yang tidak diharapkan, serta tindak lanjut. Publikasi pengabdian bukan tujuan tunggal, tetapi sarana berbagi pembelajaran dan mempertanggungjawabkan metode. Dosen, mahasiswa, dan mitra perlu menyepakati etika penggunaan data, pengakuan kontribusi, dan hak atas produk yang dihasilkan. Dosen perlu memperoleh akses terhadap data dan alasan keputusan agar dapat melakukan koreksi, menyampaikan konteks, serta menyusun rencana perbaikan yang realistis. Pada akhirnya, mutu hakikat pengabdian kepada masyarakat dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

2. Identifikasi masalah dan kebutuhan masyarakat

Pembahasan tentang identifikasi masalah dan kebutuhan masyarakat menjadi penting karena kualitas keputusan pada area ini memengaruhi perilaku, prioritas, dan penggunaan sumber daya. Pengabdian kepada masyarakat dinilai bermutu ketika masalah, sasaran, dan bentuk intervensi dirumuskan bersama mitra. Kegiatan diupayakan berangkat dari asesmen kebutuhan dan aset yang tersedia, bukan dari paket kegiatan yang sudah ditentukan. Teori perubahan atau kerangka logis membantu menghubungkan input, aktivitas, keluaran, perubahan perilaku, dan dampak. Bukti kinerja dapat berupa peningkatan kapasitas, adopsi teknologi, perbaikan layanan, penguatan organisasi lokal, atau perubahan kebijakan. Literatur mutakhir menegaskan bahwa

lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (Balalle, 2025).

Keberlanjutan memerlukan kepemilikan mitra, pendanaan yang realistis, transfer kemampuan, dan rencana keluar. Dokumentasi sebaiknya memuat baseline, proses partisipatif, hambatan, hasil yang tidak diharapkan, serta tindak lanjut. Publikasi pengabdian bukan tujuan tunggal, tetapi sarana berbagi pembelajaran dan mempertanggungjawabkan metode. Dosen, mahasiswa, dan mitra perlu menyepakati etika penggunaan data, pengakuan kontribusi, dan hak atas produk yang dihasilkan. Dosen perlu memperoleh akses terhadap data dan alasan keputusan agar dapat melakukan koreksi, menyampaikan konteks, serta menyusun rencana perbaikan yang realistis. Pada akhirnya, mutu identifikasi masalah dan kebutuhan masyarakat dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

3. Perencanaan program pengabdian

Pada tingkat operasional, perencanaan program pengabdian memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Pengabdian kepada masyarakat dinilai bermutu ketika masalah, sasaran, dan bentuk intervensi dirumuskan bersama mitra. Kegiatan diupayakan berangkat dari asesmen kebutuhan dan aset yang tersedia, bukan dari paket kegiatan yang sudah ditentukan. Teori perubahan atau kerangka logis membantu menghubungkan input, aktivitas, keluaran, perubahan perilaku, dan dampak. Bukti kinerja dapat berupa peningkatan kapasitas, adopsi teknologi, perbaikan layanan, penguatan organisasi lokal, atau perubahan kebijakan. Keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan membutuhkan kombinasi data, penilaian profesional, dan kesempatan klarifikasi (Bittle dkk., 2025).

Keberlanjutan memerlukan kepemilikan mitra, pendanaan yang realistis, transfer kemampuan, dan rencana keluar. Dokumentasi sebaiknya memuat baseline, proses partisipatif, hambatan, hasil yang tidak diharapkan, serta tindak lanjut. Publikasi pengabdian bukan tujuan tunggal, tetapi sarana berbagi pembelajaran dan mempertanggungjawabkan metode. Dosen, mahasiswa, dan mitra perlu menyepakati etika penggunaan data, pengakuan kontribusi, dan hak atas produk yang dihasilkan. Institusi dapat memulainya dengan menyusun definisi operasional, menunjuk pemilik proses, menetapkan sumber data, dan menguji prosedur pada satu unit sebelum diperluas. Pada akhirnya, mutu perencanaan program pengabdian dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

4. Integrasi penelitian dengan pengabdian

Secara konseptual, integrasi penelitian dengan pengabdian tidak dapat dipisahkan dari tujuan institusi dan pengalaman kerja dosen. Pengabdian kepada masyarakat dinilai bermutu ketika masalah, sasaran, dan bentuk intervensi dirumuskan bersama mitra. Kegiatan diupayakan berangkat dari asesmen kebutuhan dan aset yang tersedia, bukan dari paket kegiatan yang sudah ditentukan. Teori perubahan atau kerangka logis membantu menghubungkan input, aktivitas, keluaran, perubahan perilaku, dan dampak. Bukti kinerja dapat berupa peningkatan kapasitas, adopsi teknologi, perbaikan layanan, penguatan organisasi lokal, atau perubahan kebijakan. Keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan membutuhkan kombinasi data, penilaian profesional, dan kesempatan klarifikasi (Barkley dkk., 2022).

Keberlanjutan memerlukan kepemilikan mitra, pendanaan yang realistis, transfer kemampuan, dan rencana keluar. Dokumentasi sebaiknya memuat baseline, proses partisipatif,

hambatan, hasil yang tidak diharapkan, serta tindak lanjut. Publikasi pengabdian bukan tujuan tunggal, tetapi sarana berbagi pembelajaran dan mempertanggungjawabkan metode. Dosen, mahasiswa, dan mitra perlu menyepakati etika penggunaan data, pengakuan kontribusi, dan hak atas produk yang dihasilkan. Pimpinan perlu meninjau konsekuensi yang tidak diinginkan, termasuk beban administrasi, persaingan tidak sehat, ketidakadilan, dan kecenderungan memanipulasi indikator. Pada akhirnya, mutu integrasi penelitian dengan pengabdian dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

5. Pelibatan mahasiswa dan mitra

Dalam tata kelola perguruan tinggi, pelibatan mahasiswa dan mitra perlu dipahami sebagai keputusan yang memiliki konsekuensi akademik dan organisasi. Kinerja pengajaran berangkat dari keselarasan antara capaian pembelajaran, aktivitas belajar, asesmen, dan umpan balik. Dosen perlu menunjukkan bahwa rancangan mata kuliah memberi kesempatan yang memadai bagi mahasiswa untuk mencapai kompetensi. Bukti kinerja tidak terbatas pada kehadiran mengajar, tetapi mencakup kualitas RPS, bahan ajar, asesmen autentik, data ketercapaian, respons terhadap keragaman mahasiswa, dan perbaikan pembelajaran dari semester sebelumnya. Bukti perlu dibaca bersama konteks, sebab perbedaan disiplin, tahap karier, dan peran tambahan menghasilkan pola kerja yang berbeda (Balalle, 2025).

Evaluasi pengajaran sebaiknya memakai beberapa sumber. Persepsi mahasiswa berguna untuk menilai kejelasan, dukungan, keterlibatan, dan pengalaman belajar, tetapi tidak cukup untuk menyimpulkan efektivitas. Data perlu dilengkapi dengan telaah sejawat, analisis tugas mahasiswa, distribusi capaian, refleksi

dosen, dan bukti inovasi. Umpan balik kemudian diterjemahkan menjadi satu atau dua perbaikan yang spesifik, dipantau pada periode berikutnya, dan dibahas dalam komunitas praktik. Institusi dapat memulainya dengan menyusun definisi operasional, menunjuk pemilik proses, menetapkan sumber data, dan menguji prosedur pada satu unit sebelum diperluas. Pada akhirnya, mutu pelibatan mahasiswa dan mitra dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

6. Pelaksanaan program berbasis pemberdayaan

Secara konseptual, pelaksanaan program berbasis pemberdayaan tidak dapat dipisahkan dari tujuan institusi dan pengalaman kerja dosen. Pengabdian kepada masyarakat dinilai bermutu ketika masalah, sasaran, dan bentuk intervensi dirumuskan bersama mitra. Kegiatan diupayakan berangkat dari asesmen kebutuhan dan aset yang tersedia, bukan dari paket kegiatan yang sudah ditentukan. Teori perubahan atau kerangka logis membantu menghubungkan input, aktivitas, keluaran, perubahan perilaku, dan dampak. Bukti kinerja dapat berupa peningkatan kapasitas, adopsi teknologi, perbaikan layanan, penguatan organisasi lokal, atau perubahan kebijakan. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Bittle dkk., 2025).

Keberlanjutan memerlukan kepemilikan mitra, pendanaan yang realistis, transfer kemampuan, dan rencana keluar. Dokumentasi sebaiknya memuat baseline, proses partisipatif, hambatan, hasil yang tidak diharapkan, serta tindak lanjut. Publikasi pengabdian bukan tujuan tunggal, tetapi sarana berbagi pembelajaran dan mempertanggungjawabkan metode. Dosen, mahasiswa, dan mitra perlu menyepakati etika penggunaan data,

pengakuan kontribusi, dan hak atas produk yang dihasilkan. Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu pelaksanaan program berbasis pemberdayaan dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

7. Dokumentasi dan pelaporan kegiatan

Dari sudut pandang manajemen kinerja, dokumentasi dan pelaporan kegiatan diupayakan menghasilkan informasi yang dapat dipakai untuk tindakan, bukan hanya arsip. Topik ini perlu ditempatkan dalam sistem manajemen kinerja yang utuh. Definisi, tujuan, tanggung jawab, bukti, dan tindak lanjut diupayakan saling berhubungan. Praktik yang berdiri sendiri cenderung menghasilkan kepatuhan administratif tanpa perubahan kualitas. Karena itu, perguruan tinggi perlu menilai bukan hanya apakah kegiatan dilakukan, tetapi juga bagaimana prosesnya, apa hasilnya, siapa yang menerima manfaat, dan pelajaran apa yang digunakan untuk perbaikan. Keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan membutuhkan kombinasi data, penilaian profesional, dan kesempatan klarifikasi (Barkley dkk., 2022).

Penerapan diupayakan mempertimbangkan karakter institusi, disiplin ilmu, fase karier, status kepegawaian, dan ketersediaan sumber daya. Standar tetap diperlukan agar keputusan konsisten, tetapi ruang pertimbangan profesional diupayakan dipertahankan. Transparansi dibangun melalui kriteria yang diketahui, data yang dapat diperiksa, alasan keputusan yang tertulis, dan mekanisme dialog. Prinsip tersebut menjaga akuntabilitas sekaligus menghormati profesi akademik.

Pimpinan perlu meninjau konsekuensi yang tidak diinginkan, termasuk beban administrasi, persaingan tidak sehat, ketidakadilan, dan kecenderungan memanipulasi indikator. Pada akhirnya, mutu dokumentasi dan pelaporan kegiatan dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

8. Publikasi hasil pengabdian

Dari sudut pandang manajemen kinerja, publikasi hasil pengabdian diupayakan menghasilkan informasi yang dapat dipakai untuk tindakan, bukan hanya arsip. Pengabdian kepada masyarakat dinilai bermutu ketika masalah, sasaran, dan bentuk intervensi dirumuskan bersama mitra. Kegiatan diupayakan berangkat dari asesmen kebutuhan dan aset yang tersedia, bukan dari paket kegiatan yang sudah ditentukan. Teori perubahan atau kerangka logis membantu menghubungkan input, aktivitas, keluaran, perubahan perilaku, dan dampak. Bukti kinerja dapat berupa peningkatan kapasitas, adopsi teknologi, perbaikan layanan, penguatan organisasi lokal, atau perubahan kebijakan. Keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan membutuhkan kombinasi data, penilaian profesional, dan kesempatan klarifikasi (Balalle, 2025).

Keberlanjutan memerlukan kepemilikan mitra, pendanaan yang realistis, transfer kemampuan, dan rencana keluar. Dokumentasi sebaiknya memuat baseline, proses partisipatif, hambatan, hasil yang tidak diharapkan, serta tindak lanjut. Publikasi pengabdian bukan tujuan tunggal, tetapi sarana berbagi pembelajaran dan mempertanggungjawabkan metode. Dosen, mahasiswa, dan mitra perlu menyepakati etika penggunaan data, pengakuan kontribusi, dan hak atas produk yang dihasilkan. Dosen perlu memperoleh akses terhadap data dan alasan keputusan agar dapat melakukan koreksi, menyampaikan

konteks, serta menyusun rencana perbaikan yang realistis. Pada akhirnya, mutu publikasi hasil pengabdian dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

9. Pengukuran manfaat dan dampak sosial

Dari sudut pandang manajemen kinerja, pengukuran manfaat dan dampak sosial diupayakan menghasilkan informasi yang dapat dipakai untuk tindakan, bukan hanya arsip. Pengabdian kepada masyarakat dinilai bermutu ketika masalah, sasaran, dan bentuk intervensi dirumuskan bersama mitra. Kegiatan diupayakan berangkat dari asesmen kebutuhan dan aset yang tersedia, bukan dari paket kegiatan yang sudah ditentukan. Teori perubahan atau kerangka logis membantu menghubungkan input, aktivitas, keluaran, perubahan perilaku, dan dampak. Bukti kinerja dapat berupa peningkatan kapasitas, adopsi teknologi, perbaikan layanan, penguatan organisasi lokal, atau perubahan kebijakan. Literatur mutakhir menegaskan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (Bittle dkk., 2025).

Keberlanjutan memerlukan kepemilikan mitra, pendanaan yang realistis, transfer kemampuan, dan rencana keluar. Dokumentasi sebaiknya memuat baseline, proses partisipatif, hambatan, hasil yang tidak diharapkan, serta tindak lanjut. Publikasi pengabdian bukan tujuan tunggal, tetapi sarana berbagi pembelajaran dan mempertanggungjawabkan metode. Dosen, mahasiswa, dan mitra perlu menyepakati etika penggunaan data, pengakuan kontribusi, dan hak atas produk yang dihasilkan. Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu pengukuran manfaat dan dampak sosial

dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

10. Keberlanjutan program pengabdian

Dari sudut pandang manajemen kinerja, keberlanjutan program pengabdian diupayakan menghasilkan informasi yang dapat dipakai untuk tindakan, bukan hanya arsip. Pengabdian kepada masyarakat dinilai bermutu ketika masalah, sasaran, dan bentuk intervensi dirumuskan bersama mitra. Kegiatan diupayakan berangkat dari asesmen kebutuhan dan aset yang tersedia, bukan dari paket kegiatan yang sudah ditentukan. Teori perubahan atau kerangka logis membantu menghubungkan input, aktivitas, keluaran, perubahan perilaku, dan dampak. Bukti kinerja dapat berupa peningkatan kapasitas, adopsi teknologi, perbaikan layanan, penguatan organisasi lokal, atau perubahan kebijakan. Keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan membutuhkan kombinasi data, penilaian profesional, dan kesempatan klarifikasi (Barkley dkk., 2022).

Keberlanjutan memerlukan kepemilikan mitra, pendanaan yang realistis, transfer kemampuan, dan rencana keluar. Dokumentasi sebaiknya memuat baseline, proses partisipatif, hambatan, hasil yang tidak diharapkan, serta tindak lanjut. Publikasi pengabdian bukan tujuan tunggal, tetapi sarana berbagi pembelajaran dan mempertanggungjawabkan metode. Dosen, mahasiswa, dan mitra perlu menyepakati etika penggunaan data, pengakuan kontribusi, dan hak atas produk yang dihasilkan. Dosen perlu memperoleh akses terhadap data dan alasan keputusan agar dapat melakukan koreksi, menyampaikan konteks, serta menyusun rencana perbaikan yang realistis. Pada akhirnya, mutu keberlanjutan program pengabdian dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi

ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

11. Model pengabdian kolaboratif

Pembahasan tentang model pengabdian kolaboratif menjadi penting karena kualitas keputusan pada area ini memengaruhi perilaku, prioritas, dan penggunaan sumber daya. Pengabdian kepada masyarakat dinilai bermutu ketika masalah, sasaran, dan bentuk intervensi dirumuskan bersama mitra. Kegiatan diupayakan berangkat dari asesmen kebutuhan dan aset yang tersedia, bukan dari paket kegiatan yang sudah ditentukan. Teori perubahan atau kerangka logis membantu menghubungkan input, aktivitas, keluaran, perubahan perilaku, dan dampak. Bukti kinerja dapat berupa peningkatan kapasitas, adopsi teknologi, perbaikan layanan, penguatan organisasi lokal, atau perubahan kebijakan. Pendekatan ini penting karena indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (Balalle, 2025).

Keberlanjutan memerlukan kepemilikan mitra, pendanaan yang realistis, transfer kemampuan, dan rencana keluar. Dokumentasi sebaiknya memuat baseline, proses partisipatif, hambatan, hasil yang tidak diharapkan, serta tindak lanjut. Publikasi pengabdian bukan tujuan tunggal, tetapi sarana berbagi pembelajaran dan mempertanggungjawabkan metode. Dosen, mahasiswa, dan mitra perlu menyepakati etika penggunaan data, pengakuan kontribusi, dan hak atas produk yang dihasilkan. Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu model pengabdian kolaboratif dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

12. Contoh indikator kinerja pengabdian

Dari sudut pandang manajemen kinerja, contoh indikator kinerja pengabdian diupayakan menghasilkan informasi yang dapat dipakai untuk tindakan, bukan hanya arsip. Pengabdian kepada masyarakat dinilai bermutu ketika masalah, sasaran, dan bentuk intervensi dirumuskan bersama mitra. Kegiatan diupayakan berangkat dari asesmen kebutuhan dan aset yang tersedia, bukan dari paket kegiatan yang sudah ditentukan. Teori perubahan atau kerangka logis membantu menghubungkan input, aktivitas, keluaran, perubahan perilaku, dan dampak. Bukti kinerja dapat berupa peningkatan kapasitas, adopsi teknologi, perbaikan layanan, penguatan organisasi lokal, atau perubahan kebijakan. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Bittle dkk., 2025).

Keberlanjutan memerlukan kepemilikan mitra, pendanaan yang realistis, transfer kemampuan, dan rencana keluar. Dokumentasi sebaiknya memuat baseline, proses partisipatif, hambatan, hasil yang tidak diharapkan, serta tindak lanjut. Publikasi pengabdian bukan tujuan tunggal, tetapi sarana berbagi pembelajaran dan mempertanggungjawabkan metode. Dosen, mahasiswa, dan mitra perlu menyepakati etika penggunaan data, pengakuan kontribusi, dan hak atas produk yang dihasilkan. Institusi dapat memulainya dengan menyusun definisi operasional, menunjuk pemilik proses, menetapkan sumber data, dan menguji prosedur pada satu unit sebelum diperluas. Pada akhirnya, mutu contoh indikator kinerja pengabdian dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

Ringkasan Bab

Manajemen kinerja pada bab ini diupayakan diarahkan pada pengabdian berbasis kebutuhan, pemberdayaan, dan keberlanjutan. Sistem yang baik menyeimbangkan standar dan konteks, angka dan penilaian profesional, akuntabilitas dan pengembangan, serta hasil individu dan tanggung jawab institusi. Risiko berupa kegiatan seremonial yang berhenti pada laporan dapat dikurangi melalui definisi yang jelas, data yang sahih, dialog, dukungan, dokumentasi, dan mekanisme koreksi. Fokus praktisnya adalah co-creation, logika program, dampak sosial, publikasi, dan kemitraan.

Bab 11. Metode Pengukuran dan Penilaian Kinerja Dosen

Bab ini membahas penilaian multimethod yang adil, reliabel, dan dapat dipertanggungjawabkan. Dalam sistem yang sehat, kinerja dosen tidak dipisahkan dari visi perguruan tinggi, mutu pengalaman mahasiswa, pengembangan ilmu, kontribusi sosial, dan keberlanjutan profesi. Manajemen kinerja perlu menghubungkan ekspektasi, bukti, dukungan, dialog, keputusan, dan perbaikan. Bila hubungan tersebut tidak terlihat, kegiatan pengukuran mudah berubah menjadi pengumpulan dokumen yang tidak membantu dosen maupun institusi (Darby dkk., 2022).

Tantangan utama pada area ini adalah bias penilai, bobot tidak transparan, dan keputusan tanpa bukti. Penelitian mutakhir menunjukkan bahwa pencapaian akademik dipengaruhi oleh kualitas lingkungan kerja, kepemimpinan, kejelasan peran, dukungan, kompetensi, serta sistem pengukuran. Karena itu, tanggung jawab tidak boleh dibebankan hanya kepada individu. Institusi perlu menilai apakah target, sumber daya, prosedur, data, dan budaya kerja benar-benar memungkinkan hasil yang diharapkan (Dotan dkk., 2024).

1. Tujuan pengukuran kinerja

Dalam tata kelola perguruan tinggi, tujuan pengukuran kinerja perlu dipahami sebagai keputusan yang memiliki konsekuensi akademik dan organisasi. Topik ini perlu ditempatkan dalam sistem manajemen kinerja yang utuh. Definisi, tujuan, tanggung jawab, bukti, dan tindak lanjut diupayakan saling berhubungan. Praktik yang berdiri sendiri cenderung menghasilkan kepatuhan administratif tanpa perubahan kualitas. Karena itu, perguruan tinggi perlu menilai bukan hanya apakah kegiatan dilakukan, tetapi juga bagaimana prosesnya, apa hasilnya, siapa yang menerima manfaat, dan pelajaran apa yang digunakan untuk perbaikan. Prinsip tersebut

sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Lang, 2021).

Penerapan diupayakan mempertimbangkan karakter institusi, disiplin ilmu, fase karier, status kepegawaian, dan ketersediaan sumber daya. Standar tetap diperlukan agar keputusan konsisten, tetapi ruang pertimbangan profesional diupayakan dipertahankan. Transparansi dibangun melalui kriteria yang diketahui, data yang dapat diperiksa, alasan keputusan yang tertulis, dan mekanisme dialog. Prinsip tersebut menjaga akuntabilitas sekaligus menghormati profesi akademik. Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu tujuan pengukuran kinerja dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

2. Prinsip penilaian yang objektif dan adil

Dalam tata kelola perguruan tinggi, prinsip penilaian yang objektif dan adil perlu dipahami sebagai keputusan yang memiliki konsekuensi akademik dan organisasi. Penilaian kinerja yang adil memerlukan definisi kriteria sebelum periode kerja dimulai. Bukti diupayakan relevan, cukup, autentik, dan dapat diverifikasi. Satu sumber data tidak boleh menentukan seluruh keputusan karena setiap metode memiliki bias. Penilaian mandiri memberi konteks, atasan menilai pencapaian dan perilaku kerja, sejawat menilai kualitas akademik, mahasiswa menilai pengalaman belajar, sedangkan data sistem membantu mengonfirmasi waktu dan keluaran. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi,

dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (McDonald dkk., 2024).

Reliabilitas dapat ditingkatkan melalui rubrik dengan deskriptor yang konkret, pelatihan penilai, contoh jangkar, kalibrasi antarpenilai, dan pemeriksaan konsistensi. Validitas menuntut kesesuaian antara alat ukur dan konstruk yang dinilai. Hasil penilaian diupayakan disertai alasan, bukti, dan peluang klarifikasi. Mekanisme keberatan perlu memiliki batas waktu, penelaah yang tidak memiliki konflik kepentingan, serta dokumentasi perubahan keputusan. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu prinsip penilaian yang objektif dan adil dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

3. Penilaian berbasis hasil

Pembahasan tentang penilaian berbasis hasil menjadi penting karena kualitas keputusan pada area ini memengaruhi perilaku, prioritas, dan penggunaan sumber daya. Penilaian kinerja yang adil memerlukan definisi kriteria sebelum periode kerja dimulai. Bukti diupayakan relevan, cukup, autentik, dan dapat diverifikasi. Satu sumber data tidak boleh menentukan seluruh keputusan karena setiap metode memiliki bias. Penilaian mandiri memberi konteks, atasan menilai pencapaian dan perilaku kerja, sejawat menilai kualitas akademik, mahasiswa menilai pengalaman belajar, sedangkan data sistem membantu mengonfirmasi waktu dan keluaran. Pendekatan ini penting karena indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (Dotan dkk., 2024).

Reliabilitas dapat ditingkatkan melalui rubrik dengan deskriptor yang konkret, pelatihan penilai, contoh jangkar,

kalibrasi antarpenilai, dan pemeriksaan konsistensi. Validitas menuntut kesesuaian antara alat ukur dan konstruk yang dinilai. Hasil penilaian diupayakan disertai alasan, bukti, dan peluang klarifikasi. Mekanisme keberatan perlu memiliki batas waktu, penelaah yang tidak memiliki konflik kepentingan, serta dokumentasi perubahan keputusan. Institusi dapat memulainya dengan menyusun definisi operasional, menunjuk pemilik proses, menetapkan sumber data, dan menguji prosedur pada satu unit sebelum diperluas. Pada akhirnya, mutu penilaian berbasis hasil dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

4. Penilaian berbasis perilaku kerja

Pembahasan tentang penilaian berbasis perilaku kerja menjadi penting karena kualitas keputusan pada area ini memengaruhi perilaku, prioritas, dan penggunaan sumber daya. Penilaian kinerja yang adil memerlukan definisi kriteria sebelum periode kerja dimulai. Bukti diupayakan relevan, cukup, autentik, dan dapat diverifikasi. Satu sumber data tidak boleh menentukan seluruh keputusan karena setiap metode memiliki bias. Penilaian mandiri memberi konteks, atasan menilai pencapaian dan perilaku kerja, sejawat menilai kualitas akademik, mahasiswa menilai pengalaman belajar, sedangkan data sistem membantu mengonfirmasi waktu dan keluaran. Literatur mutakhir menegaskan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (Lang, 2021).

Reliabilitas dapat ditingkatkan melalui rubrik dengan deskriptor yang konkret, pelatihan penilai, contoh jangkar, kalibrasi antarpenilai, dan pemeriksaan konsistensi. Validitas menuntut kesesuaian antara alat ukur dan konstruk yang dinilai. Hasil penilaian diupayakan disertai alasan, bukti, dan peluang

klarifikasi. Mekanisme keberatan perlu memiliki batas waktu, penelaah yang tidak memiliki konflik kepentingan, serta dokumentasi perubahan keputusan. Institusi dapat memulainya dengan menyusun definisi operasional, menunjuk pemilik proses, menetapkan sumber data, dan menguji prosedur pada satu unit sebelum diperluas. Pada akhirnya, mutu penilaian berbasis perilaku kerja dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

5. Penilaian berbasis kompetensi

Pada tingkat operasional, penilaian berbasis kompetensi memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Penilaian kinerja yang adil memerlukan definisi kriteria sebelum periode kerja dimulai. Bukti diupayakan relevan, cukup, autentik, dan dapat diverifikasi. Satu sumber data tidak boleh menentukan seluruh keputusan karena setiap metode memiliki bias. Penilaian mandiri memberi konteks, atasan menilai pencapaian dan perilaku kerja, sejawat menilai kualitas akademik, mahasiswa menilai pengalaman belajar, sedangkan data sistem membantu mengonfirmasi waktu dan keluaran. Keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan membutuhkan kombinasi data, penilaian profesional, dan kesempatan klarifikasi (McDonald dkk., 2024).

Reliabilitas dapat ditingkatkan melalui rubrik dengan deskriptor yang konkret, pelatihan penilai, contoh jangkar, kalibrasi antarpenilai, dan pemeriksaan konsistensi. Validitas menuntut kesesuaian antara alat ukur dan konstruk yang dinilai. Hasil penilaian diupayakan disertai alasan, bukti, dan peluang klarifikasi. Mekanisme keberatan perlu memiliki batas waktu, penelaah yang tidak memiliki konflik kepentingan, serta dokumentasi perubahan keputusan. Program studi dapat

menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu penilaian berbasis kompetensi dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

6. Penilaian mandiri dosen

Pada tingkat operasional, penilaian mandiri dosen memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Penilaian kinerja yang adil memerlukan definisi kriteria sebelum periode kerja dimulai. Bukti diupayakan relevan, cukup, autentik, dan dapat diverifikasi. Satu sumber data tidak boleh menentukan seluruh keputusan karena setiap metode memiliki bias. Penilaian mandiri memberi konteks, atasan menilai pencapaian dan perilaku kerja, sejawat menilai kualitas akademik, mahasiswa menilai pengalaman belajar, sedangkan data sistem membantu mengonfirmasi waktu dan keluaran. Literatur mutakhir menegaskan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (Dotan dkk., 2024).

Reliabilitas dapat ditingkatkan melalui rubrik dengan deskriptor yang konkret, pelatihan penilai, contoh jangkar, kalibrasi antarpenilai, dan pemeriksaan konsistensi. Validitas menuntut kesesuaian antara alat ukur dan konstruk yang dinilai. Hasil penilaian diupayakan disertai alasan, bukti, dan peluang klarifikasi. Mekanisme keberatan perlu memiliki batas waktu, penelaah yang tidak memiliki konflik kepentingan, serta dokumentasi perubahan keputusan. Dosen perlu memperoleh akses terhadap data dan alasan keputusan agar dapat melakukan koreksi, menyampaikan konteks, serta menyusun rencana perbaikan yang realistis. Pada akhirnya, mutu penilaian mandiri

dosen dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

7. Penilaian oleh atasan

Dari sudut pandang manajemen kinerja, penilaian oleh atasan diupayakan menghasilkan informasi yang dapat dipakai untuk tindakan, bukan hanya arsip. Penilaian kinerja yang adil memerlukan definisi kriteria sebelum periode kerja dimulai. Bukti diupayakan relevan, cukup, autentik, dan dapat diverifikasi. Satu sumber data tidak boleh menentukan seluruh keputusan karena setiap metode memiliki bias. Penilaian mandiri memberi konteks, atasan menilai pencapaian dan perilaku kerja, sejawat menilai kualitas akademik, mahasiswa menilai pengalaman belajar, sedangkan data sistem membantu mengonfirmasi waktu dan keluaran. Literatur mutakhir menegaskan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (Lang, 2021).

Reliabilitas dapat ditingkatkan melalui rubrik dengan deskriptor yang konkret, pelatihan penilai, contoh jangkar, kalibrasi antarpenilai, dan pemeriksaan konsistensi. Validitas menuntut kesesuaian antara alat ukur dan konstruk yang dinilai. Hasil penilaian diupayakan disertai alasan, bukti, dan peluang klarifikasi. Mekanisme keberatan perlu memiliki batas waktu, penelaah yang tidak memiliki konflik kepentingan, serta dokumentasi perubahan keputusan. Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu penilaian oleh atasan dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

8. Penilaian oleh rekan sejawat

Secara konseptual, penilaian oleh rekan sejawat tidak dapat dipisahkan dari tujuan institusi dan pengalaman kerja dosen. Penilaian kinerja yang adil memerlukan definisi kriteria sebelum periode kerja dimulai. Bukti diupayakan relevan, cukup, autentik, dan dapat diverifikasi. Satu sumber data tidak boleh menentukan seluruh keputusan karena setiap metode memiliki bias. Penilaian mandiri memberi konteks, atasan menilai pencapaian dan perilaku kerja, sejawat menilai kualitas akademik, mahasiswa menilai pengalaman belajar, sedangkan data sistem membantu mengonfirmasi waktu dan keluaran. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (McDonald dkk., 2024).

Reliabilitas dapat ditingkatkan melalui rubrik dengan deskriptor yang konkret, pelatihan penilai, contoh jangkar, kalibrasi antarpenilai, dan pemeriksaan konsistensi. Validitas menuntut kesesuaian antara alat ukur dan konstruk yang dinilai. Hasil penilaian diupayakan disertai alasan, bukti, dan peluang klarifikasi. Mekanisme keberatan perlu memiliki batas waktu, penelaah yang tidak memiliki konflik kepentingan, serta dokumentasi perubahan keputusan. Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu penilaian oleh rekan sejawat dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

9. Penilaian oleh mahasiswa

Secara konseptual, penilaian oleh mahasiswa tidak dapat dipisahkan dari tujuan institusi dan pengalaman kerja dosen.

Penilaian kinerja yang adil memerlukan definisi kriteria sebelum periode kerja dimulai. Bukti diupayakan relevan, cukup, autentik, dan dapat diverifikasi. Satu sumber data tidak boleh menentukan seluruh keputusan karena setiap metode memiliki bias. Penilaian mandiri memberi konteks, atasan menilai pencapaian dan perilaku kerja, sejawat menilai kualitas akademik, mahasiswa menilai pengalaman belajar, sedangkan data sistem membantu mengonfirmasi waktu dan keluaran. Pendekatan ini penting karena indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (Dotan dkk., 2024).

Reliabilitas dapat ditingkatkan melalui rubrik dengan deskriptor yang konkret, pelatihan penilai, contoh jangkar, kalibrasi antarpenilai, dan pemeriksaan konsistensi. Validitas menuntut kesesuaian antara alat ukur dan konstruk yang dinilai. Hasil penilaian diupayakan disertai alasan, bukti, dan peluang klarifikasi. Mekanisme keberatan perlu memiliki batas waktu, penelaah yang tidak memiliki konflik kepentingan, serta dokumentasi perubahan keputusan. Pimpinan perlu meninjau konsekuensi yang tidak diinginkan, termasuk beban administrasi, persaingan tidak sehat, ketidakadilan, dan kecenderungan memanipulasi indikator. Pada akhirnya, mutu penilaian oleh mahasiswa dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

10. Penilaian 360 derajat

Secara konseptual, penilaian 360 derajat tidak dapat dipisahkan dari tujuan institusi dan pengalaman kerja dosen. Penilaian kinerja yang adil memerlukan definisi kriteria sebelum periode kerja dimulai. Bukti diupayakan relevan, cukup, autentik, dan dapat diverifikasi. Satu sumber data tidak boleh menentukan seluruh keputusan karena setiap metode memiliki bias. Penilaian mandiri memberi konteks, atasan menilai pencapaian dan

perilaku kerja, sejawat menilai kualitas akademik, mahasiswa menilai pengalaman belajar, sedangkan data sistem membantu mengonfirmasi waktu dan keluaran. Pendekatan ini penting karena indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (Lang, 2021).

Reliabilitas dapat ditingkatkan melalui rubrik dengan deskriptor yang konkret, pelatihan penilai, contoh jangkar, kalibrasi antarpenilai, dan pemeriksaan konsistensi. Validitas menuntut kesesuaian antara alat ukur dan konstruk yang dinilai. Hasil penilaian diupayakan disertai alasan, bukti, dan peluang klarifikasi. Mekanisme keberatan perlu memiliki batas waktu, penelaah yang tidak memiliki konflik kepentingan, serta dokumentasi perubahan keputusan. Dosen perlu memperoleh akses terhadap data dan alasan keputusan agar dapat melakukan koreksi, menyampaikan konteks, serta menyusun rencana perbaikan yang realistis. Pada akhirnya, mutu penilaian 360 derajat dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

11. Penggunaan portofolio kinerja

Pembahasan tentang penggunaan portofolio kinerja menjadi penting karena kualitas keputusan pada area ini memengaruhi perilaku, prioritas, dan penggunaan sumber daya. Penilaian kinerja yang adil memerlukan definisi kriteria sebelum periode kerja dimulai. Bukti diupayakan relevan, cukup, autentik, dan dapat diverifikasi. Satu sumber data tidak boleh menentukan seluruh keputusan karena setiap metode memiliki bias. Penilaian mandiri memberi konteks, atasan menilai pencapaian dan perilaku kerja, sejawat menilai kualitas akademik, mahasiswa menilai pengalaman belajar, sedangkan data sistem membantu mengonfirmasi waktu dan keluaran. Keputusan yang dapat

dipertanggungjawabkan membutuhkan kombinasi data, penilaian profesional, dan kesempatan klarifikasi (McDonald dkk., 2024).

Reliabilitas dapat ditingkatkan melalui rubrik dengan deskriptor yang konkret, pelatihan penilai, contoh jangkar, kalibrasi antarpenilai, dan pemeriksaan konsistensi. Validitas menuntut kesesuaian antara alat ukur dan konstruk yang dinilai. Hasil penilaian diupayakan disertai alasan, bukti, dan peluang klarifikasi. Mekanisme keberatan perlu memiliki batas waktu, penelaah yang tidak memiliki konflik kepentingan, serta dokumentasi perubahan keputusan. Institusi dapat memulainya dengan menyusun definisi operasional, menunjuk pemilik proses, menetapkan sumber data, dan menguji prosedur pada satu unit sebelum diperluas. Pada akhirnya, mutu penggunaan portofolio kinerja dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

12. Penggunaan rubrik penilaian

Pada tingkat operasional, penggunaan rubrik penilaian memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Penilaian kinerja yang adil memerlukan definisi kriteria sebelum periode kerja dimulai. Bukti diupayakan relevan, cukup, autentik, dan dapat diverifikasi. Satu sumber data tidak boleh menentukan seluruh keputusan karena setiap metode memiliki bias. Penilaian mandiri memberi konteks, atasan menilai pencapaian dan perilaku kerja, sejawat menilai kualitas akademik, mahasiswa menilai pengalaman belajar, sedangkan data sistem membantu mengonfirmasi waktu dan keluaran. Bukti perlu dibaca bersama konteks, sebab perbedaan disiplin, tahap karier, dan peran tambahan menghasilkan pola kerja yang berbeda (Dotan dkk., 2024).

Reliabilitas dapat ditingkatkan melalui rubrik dengan deskriptor yang konkret, pelatihan penilai, contoh jangkar,

kalibrasi antarpenilai, dan pemeriksaan konsistensi. Validitas menuntut kesesuaian antara alat ukur dan konstruk yang dinilai. Hasil penilaian diupayakan disertai alasan, bukti, dan peluang klarifikasi. Mekanisme keberatan perlu memiliki batas waktu, penelaah yang tidak memiliki konflik kepentingan, serta dokumentasi perubahan keputusan. Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu penggunaan rubrik penilaian dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

13. Pembobotan indikator kinerja

Pada tingkat operasional, pembobotan indikator kinerja memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Indikator merupakan representasi terukur dari hasil yang dinilai penting. Indikator yang baik diupayakan relevan terhadap tujuan, jelas definisinya, dapat dihitung secara konsisten, memiliki sumber data, dan dapat dipengaruhi oleh dosen yang dinilai. Kombinasi indikator hasil, proses, kualitas, perilaku, dan dampak diperlukan agar kinerja tidak direduksi menjadi jumlah keluaran. Setiap indikator juga membutuhkan formula, satuan, periode, baseline, target, serta aturan verifikasi. Keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan membutuhkan kombinasi data, penilaian profesional, dan kesempatan klarifikasi (Lang, 2021).

Desain indikator diupayakan diuji terhadap risiko gaming. Target publikasi, misalnya, dapat mendorong pemecahan naskah, pemilihan jurnal yang tidak kredibel, atau pencantuman penulis yang tidak berkontribusi bila hanya menghitung kuantitas. Pengendaliannya adalah pembobotan kualitas, verifikasi

kontribusi, penilaian relevansi, dan penggunaan indikator dampak. Skor tidak boleh menggantikan penilaian profesional, tetapi membantu membuat alasan keputusan lebih transparan. Institusi dapat memulainya dengan menyusun definisi operasional, menunjuk pemilik proses, menetapkan sumber data, dan menguji prosedur pada satu unit sebelum diperluas. Pada akhirnya, mutu pembobotan indikator kinerja dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

14. Validitas dan reliabilitas instrumen

Dari sudut pandang manajemen kinerja, validitas dan reliabilitas instrumen diupayakan menghasilkan informasi yang dapat dipakai untuk tindakan, bukan hanya arsip. Indikator merupakan representasi terukur dari hasil yang dinilai penting. Indikator yang baik diupayakan relevan terhadap tujuan, jelas definisinya, dapat dihitung secara konsisten, memiliki sumber data, dan dapat dipengaruhi oleh dosen yang dinilai. Kombinasi indikator hasil, proses, kualitas, perilaku, dan dampak diperlukan agar kinerja tidak direduksi menjadi jumlah keluaran. Setiap indikator juga membutuhkan formula, satuan, periode, baseline, target, serta aturan verifikasi. Keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan membutuhkan kombinasi data, penilaian profesional, dan kesempatan klarifikasi (McDonald dkk., 2024).

Desain indikator diupayakan diuji terhadap risiko gaming. Target publikasi, misalnya, dapat mendorong pemecahan naskah, pemilihan jurnal yang tidak kredibel, atau pencantuman penulis yang tidak berkontribusi bila hanya menghitung kuantitas. Pengendaliannya adalah pembobotan kualitas, verifikasi kontribusi, penilaian relevansi, dan penggunaan indikator dampak. Skor tidak boleh menggantikan penilaian profesional, tetapi membantu membuat alasan keputusan lebih transparan.

Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu validitas dan reliabilitas instrumen dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

15. Bias dalam penilaian kinerja

Pada tingkat operasional, bias dalam penilaian kinerja memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Penilaian kinerja yang adil memerlukan definisi kriteria sebelum periode kerja dimulai. Bukti diupayakan relevan, cukup, autentik, dan dapat diverifikasi. Satu sumber data tidak boleh menentukan seluruh keputusan karena setiap metode memiliki bias. Penilaian mandiri memberi konteks, atasan menilai pencapaian dan perilaku kerja, sejawat menilai kualitas akademik, mahasiswa menilai pengalaman belajar, sedangkan data sistem membantu mengonfirmasi waktu dan keluaran. Literatur mutakhir menegaskan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (Dotan dkk., 2024).

Reliabilitas dapat ditingkatkan melalui rubrik dengan deskriptor yang konkret, pelatihan penilai, contoh jangkar, kalibrasi antarpenilai, dan pemeriksaan konsistensi. Validitas menuntut kesesuaian antara alat ukur dan konstruk yang dinilai. Hasil penilaian diupayakan disertai alasan, bukti, dan peluang klarifikasi. Mekanisme keberatan perlu memiliki batas waktu, penelaah yang tidak memiliki konflik kepentingan, serta dokumentasi perubahan keputusan. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu bias dalam penilaian kinerja

dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

16. Mekanisme keberatan dan klarifikasi hasil penilaian

Pada tingkat operasional, mekanisme keberatan dan klarifikasi hasil penilaian memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Penilaian kinerja yang adil memerlukan definisi kriteria sebelum periode kerja dimulai. Bukti diupayakan relevan, cukup, autentik, dan dapat diverifikasi. Satu sumber data tidak boleh menentukan seluruh keputusan karena setiap metode memiliki bias. Penilaian mandiri memberi konteks, atasan menilai pencapaian dan perilaku kerja, sejawat menilai kualitas akademik, mahasiswa menilai pengalaman belajar, sedangkan data sistem membantu mengonfirmasi waktu dan keluaran. Literatur mutakhir menegaskan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (Lang, 2021).

Reliabilitas dapat ditingkatkan melalui rubrik dengan deskriptor yang konkret, pelatihan penilai, contoh jangkar, kalibrasi antarpenilai, dan pemeriksaan konsistensi. Validitas menuntut kesesuaian antara alat ukur dan konstruk yang dinilai. Hasil penilaian diupayakan disertai alasan, bukti, dan peluang klarifikasi. Mekanisme keberatan perlu memiliki batas waktu, penelaah yang tidak memiliki konflik kepentingan, serta dokumentasi perubahan keputusan. Dosen perlu memperoleh akses terhadap data dan alasan keputusan agar dapat melakukan koreksi, menyampaikan konteks, serta menyusun rencana perbaikan yang realistis. Pada akhirnya, mutu mekanisme keberatan dan klarifikasi hasil penilaian dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi

ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

Ringkasan Bab

Manajemen kinerja pada bab ini diupayakan diarahkan pada penilaian multimethod yang adil, reliabel, dan dapat dipertanggungjawabkan. Sistem yang baik menyeimbangkan standar dan konteks, angka dan penilaian profesional, akuntabilitas dan pengembangan, serta hasil individu dan tanggung jawab institusi. Risiko berupa bias penilai, bobot tidak transparan, dan keputusan tanpa bukti dapat dikurangi melalui definisi yang jelas, data yang sahih, dialog, dukungan, dokumentasi, dan mekanisme koreksi. Fokus praktisnya adalah metode, rubrik, triangulasi, validitas, reliabilitas, dan mekanisme keberatan.

Bab 12. Sistem Informasi dan Analitik Kinerja Dosen

Bab ini membahas data terintegrasi untuk dialog dan keputusan kinerja. Dalam sistem yang sehat, kinerja dosen tidak dipisahkan dari visi perguruan tinggi, mutu pengalaman mahasiswa, pengembangan ilmu, kontribusi sosial, dan keberlanjutan profesi. Manajemen kinerja perlu menghubungkan ekspektasi, bukti, dukungan, dialog, keputusan, dan perbaikan. Bila hubungan tersebut tidak terlihat, kegiatan pengukuran mudah berubah menjadi pengumpulan dokumen yang tidak membantu dosen maupun institusi (Zawacki-Richter dkk., 2023).

Tantangan utama pada area ini adalah dashboard yang mengawasi secara berlebihan dan mengabaikan konteks. Penelitian mutakhir menunjukkan bahwa pencapaian akademik dipengaruhi oleh kualitas lingkungan kerja, kepemimpinan, kejelasan peran, dukungan, kompetensi, serta sistem pengukuran. Karena itu, tanggung jawab tidak boleh dibebankan hanya kepada individu. Institusi perlu menilai apakah target, sumber daya, prosedur, data, dan budaya kerja benar-benar memungkinkan hasil yang diharapkan (Wang dkk., 2023).

1. Digitalisasi manajemen kinerja

Pada tingkat operasional, digitalisasi manajemen kinerja memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Sistem informasi kinerja diupayakan dibangun dari kebutuhan keputusan dan tata kelola data. Integrasi bukan sekadar menghubungkan aplikasi, tetapi menyamakan definisi, identitas, periode, otoritas sumber, dan aturan kualitas data. Arsitektur yang baik membedakan data transaksi, dokumen bukti, indikator turunan, dan catatan keputusan. Dashboard sediupayakannya membantu dialog, mendeteksi kesenjangan, serta menampilkan konteks, bukan hanya membuat peringkat. Keputusan yang dapat

dipertanggungjawabkan membutuhkan kombinasi data, penilaian profesional, dan kesempatan klarifikasi (Khosravi dkk., 2022).

Perlindungan data memerlukan pembatasan tujuan, minimisasi data, kontrol akses berbasis peran, pencatatan aktivitas, masa retensi, dan prosedur insiden. Penggunaan analitik prediktif atau kecerdasan buatan diupayakan memberi penjelasan yang dapat dipahami, pengujian bias, dan pengawasan manusia. Dosen diupayakan mengetahui data apa yang digunakan, bagaimana skor dihitung, siapa yang dapat melihatnya, serta cara memperbaiki data yang salah. Institusi dapat memulainya dengan menyusun definisi operasional, menunjuk pemilik proses, menetapkan sumber data, dan menguji prosedur pada satu unit sebelum diperluas. Pada akhirnya, mutu digitalisasi manajemen kinerja dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

2. Fungsi sistem informasi kinerja dosen

Dalam tata kelola perguruan tinggi, fungsi sistem informasi kinerja dosen perlu dipahami sebagai keputusan yang memiliki konsekuensi akademik dan organisasi. Sistem informasi kinerja diupayakan dibangun dari kebutuhan keputusan dan tata kelola data. Integrasi bukan sekadar menghubungkan aplikasi, tetapi menyamakan definisi, identitas, periode, otoritas sumber, dan aturan kualitas data. Arsitektur yang baik membedakan data transaksi, dokumen bukti, indikator turunan, dan catatan keputusan. Dashboard sediupayakannya membantu dialog, mendeteksi kesenjangan, serta menampilkan konteks, bukan hanya membuat peringkat. Pendekatan ini penting karena indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (Jin dkk., 2025).

Perlindungan data memerlukan pembatasan tujuan, minimisasi data, kontrol akses berbasis peran, pencatatan

aktivitas, masa retensi, dan prosedur insiden. Penggunaan analitik prediktif atau kecerdasan buatan diupayakan memberi penjelasan yang dapat dipahami, pengujian bias, dan pengawasan manusia. Dosen diupayakan mengetahui data apa yang digunakan, bagaimana skor dihitung, siapa yang dapat melihatnya, serta cara memperbaiki data yang salah. Institusi dapat memulainya dengan menyusun definisi operasional, menunjuk pemilik proses, menetapkan sumber data, dan menguji prosedur pada satu unit sebelum diperluas. Pada akhirnya, mutu fungsi sistem informasi kinerja dosen dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

3. Integrasi data akademik dan sumber daya manusia

Dari sudut pandang manajemen kinerja, integrasi data akademik dan sumber daya manusia diupayakan menghasilkan informasi yang dapat dipakai untuk tindakan, bukan hanya arsip. Implementasi sistem kinerja adalah perubahan organisasi. Kesiapan perlu dinilai dari kepemimpinan, kebijakan, kompetensi, kualitas data, teknologi, sumber daya, dan pengalaman pengguna. Pemetaan pemangku kepentingan membantu mengenali pihak yang terdampak, memiliki otoritas, menyediakan data, atau berpotensi menolak. Desain bersama dosen meningkatkan kualitas kriteria dan legitimasi proses. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Wang dkk., 2023).

Pelaksanaan bertahap memungkinkan institusi menguji definisi, alur, beban administrasi, keamanan, dan kualitas umpan balik. Uji coba diupayakan memiliki kriteria keberhasilan dan saluran pelaporan masalah. Resistensi tidak selalu menunjukkan sikap negatif, tetapi dapat menjadi informasi tentang

ketidakadilan atau risiko yang belum terlihat. Setelah implementasi, evaluasi mencakup hasil, perilaku, pengalaman pengguna, biaya, dan konsekuensi tidak diinginkan. Dosen perlu memperoleh akses terhadap data dan alasan keputusan agar dapat melakukan koreksi, menyampaikan konteks, serta menyusun rencana perbaikan yang realistis. Pada akhirnya, mutu integrasi data akademik dan sumber daya manusia dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

4. Pengelolaan data pendidikan, penelitian, dan pengabdian

Secara konseptual, pengelolaan data pendidikan, penelitian, dan pengabdian tidak dapat dipisahkan dari tujuan institusi dan pengalaman kerja dosen. Kinerja pengajaran berangkat dari keselarasan antara capaian pembelajaran, aktivitas belajar, asesmen, dan umpan balik. Dosen perlu menunjukkan bahwa rancangan mata kuliah memberi kesempatan yang memadai bagi mahasiswa untuk mencapai kompetensi. Bukti kinerja tidak terbatas pada kehadiran mengajar, tetapi mencakup kualitas RPS, bahan ajar, asesmen autentik, data ketercapaian, respons terhadap keragaman mahasiswa, dan perbaikan pembelajaran dari semester sebelumnya. Pendekatan ini penting karena indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (Khosravi dkk., 2022).

Evaluasi pengajaran sebaiknya memakai beberapa sumber. Persepsi mahasiswa berguna untuk menilai kejelasan, dukungan, keterlibatan, dan pengalaman belajar, tetapi tidak cukup untuk menyimpulkan efektivitas. Data perlu dilengkapi dengan telaah sejawat, analisis tugas mahasiswa, distribusi capaian, refleksi dosen, dan bukti inovasi. Umpan balik kemudian diterjemahkan menjadi satu atau dua perbaikan yang spesifik, dipantau pada periode berikutnya, dan dibahas dalam komunitas praktik. Unit

penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu pengelolaan data pendidikan, penelitian, dan pengabdian dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

5. Dashboard kinerja dosen

Pembahasan tentang dashboard kinerja dosen menjadi penting karena kualitas keputusan pada area ini memengaruhi perilaku, prioritas, dan penggunaan sumber daya. Sistem informasi kinerja diupayakan dibangun dari kebutuhan keputusan dan tata kelola data. Integrasi bukan sekadar menghubungkan aplikasi, tetapi menyamakan definisi, identitas, periode, otoritas sumber, dan aturan kualitas data. Arsitektur yang baik membedakan data transaksi, dokumen bukti, indikator turunan, dan catatan keputusan. Dashboard sediupayakannya membantu dialog, mendeteksi kesenjangan, serta menampilkan konteks, bukan hanya membuat peringkat. Keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan membutuhkan kombinasi data, penilaian profesional, dan kesempatan klarifikasi (Jin dkk., 2025).

Perlindungan data memerlukan pembatasan tujuan, minimisasi data, kontrol akses berbasis peran, pencatatan aktivitas, masa retensi, dan prosedur insiden. Penggunaan analitik prediktif atau kecerdasan buatan diupayakan memberi penjelasan yang dapat dipahami, pengujian bias, dan pengawasan manusia. Dosen diupayakan mengetahui data apa yang digunakan, bagaimana skor dihitung, siapa yang dapat melihatnya, serta cara memperbaiki data yang salah. Pimpinan perlu meninjau konsekuensi yang tidak diinginkan, termasuk beban administrasi, persaingan tidak sehat, ketidakadilan, dan kecenderungan memanipulasi indikator. Pada akhirnya, mutu dashboard kinerja

dosen dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

6. Pemanfaatan data untuk pengambilan keputusan

Dalam tata kelola perguruan tinggi, pemanfaatan data untuk pengambilan keputusan perlu dipahami sebagai keputusan yang memiliki konsekuensi akademik dan organisasi. Sistem informasi kinerja diupayakan dibangun dari kebutuhan keputusan dan tata kelola data. Integrasi bukan sekadar menghubungkan aplikasi, tetapi menyamakan definisi, identitas, periode, otoritas sumber, dan aturan kualitas data. Arsitektur yang baik membedakan data transaksi, dokumen bukti, indikator turunan, dan catatan keputusan. Dashboard sediupayakannya membantu dialog, mendeteksi kesenjangan, serta menampilkan konteks, bukan hanya membuat peringkat. Bukti perlu dibaca bersama konteks, sebab perbedaan disiplin, tahap karier, dan peran tambahan menghasilkan pola kerja yang berbeda (Wang dkk., 2023).

Perlindungan data memerlukan pembatasan tujuan, minimisasi data, kontrol akses berbasis peran, pencatatan aktivitas, masa retensi, dan prosedur insiden. Penggunaan analitik prediktif atau kecerdasan buatan diupayakan memberi penjelasan yang dapat dipahami, pengujian bias, dan pengawasan manusia. Dosen diupayakan mengetahui data apa yang digunakan, bagaimana skor dihitung, siapa yang dapat melihatnya, serta cara memperbaiki data yang salah. Institusi dapat memulainya dengan menyusun definisi operasional, menunjuk pemilik proses, menetapkan sumber data, dan menguji prosedur pada satu unit sebelum diperluas. Pada akhirnya, mutu pemanfaatan data untuk pengambilan keputusan dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

7. Analisis kesenjangan kinerja

Pada tingkat operasional, analisis kesenjangan kinerja memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Topik ini perlu ditempatkan dalam sistem manajemen kinerja yang utuh. Definisi, tujuan, tanggung jawab, bukti, dan tindak lanjut diupayakan saling berhubungan. Praktik yang berdiri sendiri cenderung menghasilkan kepatuhan administratif tanpa perubahan kualitas. Karena itu, perguruan tinggi perlu menilai bukan hanya apakah kegiatan dilakukan, tetapi juga bagaimana prosesnya, apa hasilnya, siapa yang menerima manfaat, dan pelajaran apa yang digunakan untuk perbaikan. Literatur mutakhir menegaskan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (Khosravi dkk., 2022).

Penerapan diupayakan mempertimbangkan karakter institusi, disiplin ilmu, fase karier, status kepegawaian, dan ketersediaan sumber daya. Standar tetap diperlukan agar keputusan konsisten, tetapi ruang pertimbangan profesional diupayakan dipertahankan. Transparansi dibangun melalui kriteria yang diketahui, data yang dapat diperiksa, alasan keputusan yang tertulis, dan mekanisme dialog. Prinsip tersebut menjaga akuntabilitas sekaligus menghormati profesi akademik. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu analisis kesenjangan kinerja dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

8. Prediksi kebutuhan pengembangan dosen

Pada tingkat operasional, prediksi kebutuhan pengembangan dosen memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Topik ini perlu ditempatkan dalam sistem manajemen kinerja yang utuh. Definisi, tujuan, tanggung jawab, bukti, dan tindak lanjut diupayakan saling berhubungan. Praktik yang berdiri sendiri cenderung menghasilkan kepatuhan administratif tanpa perubahan kualitas. Karena itu, perguruan tinggi perlu menilai bukan hanya apakah kegiatan dilakukan, tetapi juga bagaimana prosesnya, apa hasilnya, siapa yang menerima manfaat, dan pelajaran apa yang digunakan untuk perbaikan. Bukti perlu dibaca bersama konteks, sebab perbedaan disiplin, tahap karier, dan peran tambahan menghasilkan pola kerja yang berbeda (Jin dkk., 2025).

Penerapan diupayakan mempertimbangkan karakter institusi, disiplin ilmu, fase karier, status kepegawaian, dan ketersediaan sumber daya. Standar tetap diperlukan agar keputusan konsisten, tetapi ruang pertimbangan profesional diupayakan dipertahankan. Transparansi dibangun melalui kriteria yang diketahui, data yang dapat diperiksa, alasan keputusan yang tertulis, dan mekanisme dialog. Prinsip tersebut menjaga akuntabilitas sekaligus menghormati profesi akademik. Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu prediksi kebutuhan pengembangan dosen dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

9. Keamanan dan kerahasiaan data

Dalam tata kelola perguruan tinggi, keamanan dan kerahasiaan data perlu dipahami sebagai keputusan yang memiliki konsekuensi akademik dan organisasi. Sistem informasi kinerja diupayakan dibangun dari kebutuhan keputusan dan tata kelola data. Integrasi bukan sekadar menghubungkan aplikasi, tetapi menyamakan definisi, identitas, periode, otoritas sumber, dan aturan kualitas data. Arsitektur yang baik membedakan data transaksi, dokumen bukti, indikator turunan, dan catatan keputusan. Dashboard sediupayakannya membantu dialog, mendeteksi kesenjangan, serta menampilkan konteks, bukan hanya membuat peringkat. Bukti perlu dibaca bersama konteks, sebab perbedaan disiplin, tahap karier, dan peran tambahan menghasilkan pola kerja yang berbeda (Wang dkk., 2023).

Perlindungan data memerlukan pembatasan tujuan, minimisasi data, kontrol akses berbasis peran, pencatatan aktivitas, masa retensi, dan prosedur insiden. Penggunaan analitik prediktif atau kecerdasan buatan diupayakan memberi penjelasan yang dapat dipahami, pengujian bias, dan pengawasan manusia. Dosen diupayakan mengetahui data apa yang digunakan, bagaimana skor dihitung, siapa yang dapat melihatnya, serta cara memperbaiki data yang salah. Dosen perlu memperoleh akses terhadap data dan alasan keputusan agar dapat melakukan koreksi, menyampaikan konteks, serta menyusun rencana perbaikan yang realistis. Pada akhirnya, mutu keamanan dan kerahasiaan data dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

10. Perlindungan data pribadi dosen

Pembahasan tentang perlindungan data pribadi dosen menjadi penting karena kualitas keputusan pada area ini

memengaruhi perilaku, prioritas, dan penggunaan sumber daya. Sistem informasi kinerja diupayakan dibangun dari kebutuhan keputusan dan tata kelola data. Integrasi bukan sekadar menghubungkan aplikasi, tetapi menyamakan definisi, identitas, periode, otoritas sumber, dan aturan kualitas data. Arsitektur yang baik membedakan data transaksi, dokumen bukti, indikator turunan, dan catatan keputusan. Dashboard sediupayakannya membantu dialog, mendeteksi kesenjangan, serta menampilkan konteks, bukan hanya membuat peringkat. Literatur mutakhir menegaskan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (Khosravi dkk., 2022).

Perlindungan data memerlukan pembatasan tujuan, minimisasi data, kontrol akses berbasis peran, pencatatan aktivitas, masa retensi, dan prosedur insiden. Penggunaan analitik prediktif atau kecerdasan buatan diupayakan memberi penjelasan yang dapat dipahami, pengujian bias, dan pengawasan manusia. Dosen diupayakan mengetahui data apa yang digunakan, bagaimana skor dihitung, siapa yang dapat melihatnya, serta cara memperbaiki data yang salah. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu perlindungan data pribadi dosen dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

11. Transparansi penggunaan data

Pada tingkat operasional, transparansi penggunaan data memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Sistem informasi kinerja diupayakan dibangun dari kebutuhan keputusan dan tata kelola data. Integrasi bukan sekadar menghubungkan aplikasi, tetapi

menyamakan definisi, identitas, periode, otoritas sumber, dan aturan kualitas data. Arsitektur yang baik membedakan data transaksi, dokumen bukti, indikator turunan, dan catatan keputusan. Dashboard sediupayakannya membantu dialog, mendeteksi kesenjangan, serta menampilkan konteks, bukan hanya membuat peringkat. Keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan membutuhkan kombinasi data, penilaian profesional, dan kesempatan klarifikasi (Jin dkk., 2025).

Perlindungan data memerlukan pembatasan tujuan, minimisasi data, kontrol akses berbasis peran, pencatatan aktivitas, masa retensi, dan prosedur insiden. Penggunaan analitik prediktif atau kecerdasan buatan diupayakan memberi penjelasan yang dapat dipahami, pengujian bias, dan pengawasan manusia. Dosen diupayakan mengetahui data apa yang digunakan, bagaimana skor dihitung, siapa yang dapat melihatnya, serta cara memperbaiki data yang salah. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu transparansi penggunaan data dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

12. Pemanfaatan kecerdasan buatan secara etis

Secara konseptual, pemanfaatan kecerdasan buatan secara etis tidak dapat dipisahkan dari tujuan institusi dan pengalaman kerja dosen. Sistem informasi kinerja diupayakan dibangun dari kebutuhan keputusan dan tata kelola data. Integrasi bukan sekadar menghubungkan aplikasi, tetapi menyamakan definisi, identitas, periode, otoritas sumber, dan aturan kualitas data. Arsitektur yang baik membedakan data transaksi, dokumen bukti, indikator turunan, dan catatan keputusan. Dashboard sediupayakannya membantu dialog, mendeteksi kesenjangan, serta menampilkan

konteks, bukan hanya membuat peringkat. Literatur mutakhir menegaskan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (Wang dkk., 2023).

Perlindungan data memerlukan pembatasan tujuan, minimisasi data, kontrol akses berbasis peran, pencatatan aktivitas, masa retensi, dan prosedur insiden. Penggunaan analitik prediktif atau kecerdasan buatan diupayakan memberi penjelasan yang dapat dipahami, pengujian bias, dan pengawasan manusia. Dosen diupayakan mengetahui data apa yang digunakan, bagaimana skor dihitung, siapa yang dapat melihatnya, serta cara memperbaiki data yang salah. Institusi dapat memulainya dengan menyusun definisi operasional, menunjuk pemilik proses, menetapkan sumber data, dan menguji prosedur pada satu unit sebelum diperluas. Pada akhirnya, mutu pemanfaatan kecerdasan buatan secara etis dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

13. Risiko ketergantungan pada indikator digital

Pembahasan tentang risiko ketergantungan pada indikator digital menjadi penting karena kualitas keputusan pada area ini memengaruhi perilaku, prioritas, dan penggunaan sumber daya. Indikator merupakan representasi terukur dari hasil yang dinilai penting. Indikator yang baik diupayakan relevan terhadap tujuan, jelas definisinya, dapat dihitung secara konsisten, memiliki sumber data, dan dapat dipengaruhi oleh dosen yang dinilai. Kombinasi indikator hasil, proses, kualitas, perilaku, dan dampak diperlukan agar kinerja tidak direduksi menjadi jumlah keluaran. Setiap indikator juga membutuhkan formula, satuan, periode, baseline, target, serta aturan verifikasi. Literatur mutakhir menegaskan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, dan

sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (Khosravi dkk., 2022).

Desain indikator diupayakan diuji terhadap risiko gaming. Target publikasi, misalnya, dapat mendorong pemecahan naskah, pemilihan jurnal yang tidak kredibel, atau pencantuman penulis yang tidak berkontribusi bila hanya menghitung kuantitas. Pengendaliannya adalah pembobotan kualitas, verifikasi kontribusi, penilaian relevansi, dan penggunaan indikator dampak. Skor tidak boleh menggantikan penilaian profesional, tetapi membantu membuat alasan keputusan lebih transparan. Dosen perlu memperoleh akses terhadap data dan alasan keputusan agar dapat melakukan koreksi, menyampaikan konteks, serta menyusun rencana perbaikan yang realistis. Pada akhirnya, mutu risiko ketergantungan pada indikator digital dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

Ringkasan Bab

Manajemen kinerja pada bab ini diupayakan diarahkan pada data terintegrasi untuk dialog dan keputusan kinerja. Sistem yang baik menyeimbangkan standar dan konteks, angka dan penilaian profesional, akuntabilitas dan pengembangan, serta hasil individu dan tanggung jawab institusi. Risiko berupa dashboard yang mengawasi secara berlebihan dan mengabaikan konteks dapat dikurangi melalui definisi yang jelas, data yang sahih, dialog, dukungan, dokumentasi, dan mekanisme koreksi. Fokus praktisnya adalah arsitektur data, analitik, privasi, keamanan, AI, dan tata kelola.

BAGIAN IV
EVALUASI, PENGEMBANGAN, DAN PENGHARGAAN KINERJA

Bagian ini menempatkan pembahasan pada kerangka evaluasi yang menghasilkan pembelajaran dan tindakan korektif. Pendekatan sistem diperlukan karena keputusan pada satu tahap akan memengaruhi tahap lain. Prinsip tersebut konsisten dengan literatur manajemen, kepemimpinan akademik, dan penelitian pendidikan tinggi (Northouse, 2025, Ghauri dkk., 2024).

Bab 13. Evaluasi dan Umpan Balik Kinerja Dosen

Bab ini membahas evaluasi yang menghasilkan pembelajaran dan tindakan korektif. Dalam sistem yang sehat, kinerja dosen tidak dipisahkan dari visi perguruan tinggi, mutu pengalaman mahasiswa, pengembangan ilmu, kontribusi sosial, dan keberlanjutan profesi. Manajemen kinerja perlu menghubungkan ekspektasi, bukti, dukungan, dialog, keputusan, dan perbaikan. Bila hubungan tersebut tidak terlihat, kegiatan pengukuran mudah berubah menjadi pengumpulan dokumen yang tidak membantu dosen maupun institusi (Chan dkk., 2024).

Tantangan utama pada area ini adalah umpan balik defensif, umum, terlambat, atau tanpa dukungan. Penelitian mutakhir menunjukkan bahwa pencapaian akademik dipengaruhi oleh kualitas lingkungan kerja, kepemimpinan, kejelasan peran, dukungan, kompetensi, serta sistem pengukuran. Karena itu, tanggung jawab tidak boleh dibebankan hanya kepada individu. Institusi perlu menilai apakah target, sumber daya, prosedur, data, dan budaya kerja benar-benar memungkinkan hasil yang diharapkan (Laird dkk., 2024).

1. Hakikat evaluasi kinerja

Pembahasan tentang hakikat evaluasi kinerja menjadi penting karena kualitas keputusan pada area ini memengaruhi perilaku, prioritas, dan penggunaan sumber daya. Penilaian kinerja yang adil memerlukan definisi kriteria sebelum periode kerja dimulai. Bukti diupayakan relevan, cukup, autentik, dan dapat diverifikasi. Satu sumber data tidak boleh menentukan seluruh keputusan karena setiap metode memiliki bias. Penilaian mandiri memberi konteks, atasan menilai pencapaian dan perilaku kerja, sejawat menilai kualitas akademik, mahasiswa menilai pengalaman belajar, sedangkan data sistem membantu mengonfirmasi waktu dan keluaran. Literatur mutakhir menegaskan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (Ruben dkk., 2021).

Reliabilitas dapat ditingkatkan melalui rubrik dengan deskriptor yang konkret, pelatihan penilai, contoh jangkar, kalibrasi antarpenilai, dan pemeriksaan konsistensi. Validitas menuntut kesesuaian antara alat ukur dan konstruk yang dinilai. Hasil penilaian diupayakan disertai alasan, bukti, dan peluang klarifikasi. Mekanisme keberatan perlu memiliki batas waktu, penelaah yang tidak memiliki konflik kepentingan, serta dokumentasi perubahan keputusan. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu hakikat evaluasi kinerja dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

2. Waktu dan periode evaluasi

Pada tingkat operasional, waktu dan periode evaluasi memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai

menafsirkan tuntutan secara konsisten. Penilaian kinerja yang adil memerlukan definisi kriteria sebelum periode kerja dimulai. Bukti diupayakan relevan, cukup, autentik, dan dapat diverifikasi. Satu sumber data tidak boleh menentukan seluruh keputusan karena setiap metode memiliki bias. Penilaian mandiri memberi konteks, atasan menilai pencapaian dan perilaku kerja, sejawat menilai kualitas akademik, mahasiswa menilai pengalaman belajar, sedangkan data sistem membantu mengonfirmasi waktu dan keluaran. Pendekatan ini penting karena indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (Mrayyan, 2024).

Reliabilitas dapat ditingkatkan melalui rubrik dengan deskriptor yang konkret, pelatihan penilai, contoh jangkar, kalibrasi antarpenilai, dan pemeriksaan konsistensi. Validitas menuntut kesesuaian antara alat ukur dan konstruk yang dinilai. Hasil penilaian diupayakan disertai alasan, bukti, dan peluang klarifikasi. Mekanisme keberatan perlu memiliki batas waktu, penelaah yang tidak memiliki konflik kepentingan, serta dokumentasi perubahan keputusan. Institusi dapat memulainya dengan menyusun definisi operasional, menunjuk pemilik proses, menetapkan sumber data, dan menguji prosedur pada satu unit sebelum diperluas. Pada akhirnya, mutu waktu dan periode evaluasi dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

3. Persiapan pertemuan evaluasi

Pembahasan tentang persiapan pertemuan evaluasi menjadi penting karena kualitas keputusan pada area ini memengaruhi perilaku, prioritas, dan penggunaan sumber daya. Penilaian kinerja yang adil memerlukan definisi kriteria sebelum periode kerja dimulai. Bukti diupayakan relevan, cukup, autentik, dan dapat diverifikasi. Satu sumber data tidak boleh menentukan

seluruh keputusan karena setiap metode memiliki bias. Penilaian mandiri memberi konteks, atasan menilai pencapaian dan perilaku kerja, sejawat menilai kualitas akademik, mahasiswa menilai pengalaman belajar, sedangkan data sistem membantu mengonfirmasi waktu dan keluaran. Literatur mutakhir menegaskan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (Laird dkk., 2024).

Reliabilitas dapat ditingkatkan melalui rubrik dengan deskriptor yang konkret, pelatihan penilai, contoh jangkar, kalibrasi antarpenilai, dan pemeriksaan konsistensi. Validitas menuntut kesesuaian antara alat ukur dan konstruk yang dinilai. Hasil penilaian diupayakan disertai alasan, bukti, dan peluang klarifikasi. Mekanisme keberatan perlu memiliki batas waktu, penelaah yang tidak memiliki konflik kepentingan, serta dokumentasi perubahan keputusan. Institusi dapat memulainya dengan menyusun definisi operasional, menunjuk pemilik proses, menetapkan sumber data, dan menguji prosedur pada satu unit sebelum diperluas. Pada akhirnya, mutu persiapan pertemuan evaluasi dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

4. Teknik menyampaikan umpan balik

Dari sudut pandang manajemen kinerja, teknik menyampaikan umpan balik diupayakan menghasilkan informasi yang dapat dipakai untuk tindakan, bukan hanya arsip. Topik ini perlu ditempatkan dalam sistem manajemen kinerja yang utuh. Definisi, tujuan, tanggung jawab, bukti, dan tindak lanjut diupayakan saling berhubungan. Praktik yang berdiri sendiri cenderung menghasilkan kepatuhan administratif tanpa perubahan kualitas. Karena itu, perguruan tinggi perlu menilai bukan hanya apakah kegiatan dilakukan, tetapi juga bagaimana

prosesnya, apa hasilnya, siapa yang menerima manfaat, dan pelajaran apa yang digunakan untuk perbaikan. Pendekatan ini penting karena indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (Ruben dkk., 2021).

Penerapan diupayakan mempertimbangkan karakter institusi, disiplin ilmu, fase karier, status kepegawaian, dan ketersediaan sumber daya. Standar tetap diperlukan agar keputusan konsisten, tetapi ruang pertimbangan profesional diupayakan dipertahankan. Transparansi dibangun melalui kriteria yang diketahui, data yang dapat diperiksa, alasan keputusan yang tertulis, dan mekanisme dialog. Prinsip tersebut menjaga akuntabilitas sekaligus menghormati profesi akademik. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu teknik menyampaikan umpan balik dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

5. Dialog kinerja antara dosen dan pimpinan

Dalam tata kelola perguruan tinggi, dialog kinerja antara dosen dan pimpinan perlu dipahami sebagai keputusan yang memiliki konsekuensi akademik dan organisasi. Topik ini perlu ditempatkan dalam sistem manajemen kinerja yang utuh. Definisi, tujuan, tanggung jawab, bukti, dan tindak lanjut diupayakan saling berhubungan. Praktik yang berdiri sendiri cenderung menghasilkan kepatuhan administratif tanpa perubahan kualitas. Karena itu, perguruan tinggi perlu menilai bukan hanya apakah kegiatan dilakukan, tetapi juga bagaimana prosesnya, apa hasilnya, siapa yang menerima manfaat, dan pelajaran apa yang digunakan untuk perbaikan. Prinsip tersebut

sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Mrayyan, 2024).

Penerapan diupayakan mempertimbangkan karakter institusi, disiplin ilmu, fase karier, status kepegawaian, dan ketersediaan sumber daya. Standar tetap diperlukan agar keputusan konsisten, tetapi ruang pertimbangan profesional diupayakan dipertahankan. Transparansi dibangun melalui kriteria yang diketahui, data yang dapat diperiksa, alasan keputusan yang tertulis, dan mekanisme dialog. Prinsip tersebut menjaga akuntabilitas sekaligus menghormati profesi akademik. Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu dialog kinerja antara dosen dan pimpinan dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

6. Identifikasi kekuatan dan kelemahan kinerja

Pembahasan tentang identifikasi kekuatan dan kelemahan kinerja menjadi penting karena kualitas keputusan pada area ini memengaruhi perilaku, prioritas, dan penggunaan sumber daya. Topik ini perlu ditempatkan dalam sistem manajemen kinerja yang utuh. Definisi, tujuan, tanggung jawab, bukti, dan tindak lanjut diupayakan saling berhubungan. Praktik yang berdiri sendiri cenderung menghasilkan kepatuhan administratif tanpa perubahan kualitas. Karena itu, perguruan tinggi perlu menilai bukan hanya apakah kegiatan dilakukan, tetapi juga bagaimana prosesnya, apa hasilnya, siapa yang menerima manfaat, dan pelajaran apa yang digunakan untuk perbaikan. Bukti perlu dibaca bersama konteks, sebab perbedaan disiplin, tahap karier,

dan peran tambahan menghasilkan pola kerja yang berbeda (Laird dkk., 2024).

Penerapan diupayakan mempertimbangkan karakter institusi, disiplin ilmu, fase karier, status kepegawaian, dan ketersediaan sumber daya. Standar tetap diperlukan agar keputusan konsisten, tetapi ruang pertimbangan profesional diupayakan dipertahankan. Transparansi dibangun melalui kriteria yang diketahui, data yang dapat diperiksa, alasan keputusan yang tertulis, dan mekanisme dialog. Prinsip tersebut menjaga akuntabilitas sekaligus menghormati profesi akademik. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu identifikasi kekuatan dan kelemahan kinerja dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

7. Analisis penyebab kesenjangan kinerja

Secara konseptual, analisis penyebab kesenjangan kinerja tidak dapat dipisahkan dari tujuan institusi dan pengalaman kerja dosen. Topik ini perlu ditempatkan dalam sistem manajemen kinerja yang utuh. Definisi, tujuan, tanggung jawab, bukti, dan tindak lanjut diupayakan saling berhubungan. Praktik yang berdiri sendiri cenderung menghasilkan kepatuhan administratif tanpa perubahan kualitas. Karena itu, perguruan tinggi perlu menilai bukan hanya apakah kegiatan dilakukan, tetapi juga bagaimana prosesnya, apa hasilnya, siapa yang menerima manfaat, dan pelajaran apa yang digunakan untuk perbaikan. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Ruben dkk., 2021).

Penerapan diupayakan mempertimbangkan karakter institusi, disiplin ilmu, fase karier, status kepegawaian, dan ketersediaan sumber daya. Standar tetap diperlukan agar keputusan konsisten, tetapi ruang pertimbangan profesional diupayakan dipertahankan. Transparansi dibangun melalui kriteria yang diketahui, data yang dapat diperiksa, alasan keputusan yang tertulis, dan mekanisme dialog. Prinsip tersebut menjaga akuntabilitas sekaligus menghormati profesi akademik. Pimpinan perlu meninjau konsekuensi yang tidak diinginkan, termasuk beban administrasi, persaingan tidak sehat, ketidakadilan, dan kecenderungan memanipulasi indikator. Pada akhirnya, mutu analisis penyebab kesenjangan kinerja dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

8. Penyusunan rencana perbaikan

Pembahasan tentang penyusunan rencana perbaikan menjadi penting karena kualitas keputusan pada area ini memengaruhi perilaku, prioritas, dan penggunaan sumber daya. Topik ini perlu ditempatkan dalam sistem manajemen kinerja yang utuh. Definisi, tujuan, tanggung jawab, bukti, dan tindak lanjut diupayakan saling berhubungan. Praktik yang berdiri sendiri cenderung menghasilkan kepatuhan administratif tanpa perubahan kualitas. Karena itu, perguruan tinggi perlu menilai bukan hanya apakah kegiatan dilakukan, tetapi juga bagaimana prosesnya, apa hasilnya, siapa yang menerima manfaat, dan pelajaran apa yang digunakan untuk perbaikan. Pendekatan ini penting karena indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (Mrayyan, 2024).

Penerapan diupayakan mempertimbangkan karakter institusi, disiplin ilmu, fase karier, status kepegawaian, dan

ketersediaan sumber daya. Standar tetap diperlukan agar keputusan konsisten, tetapi ruang pertimbangan profesional diupayakan dipertahankan. Transparansi dibangun melalui kriteria yang diketahui, data yang dapat diperiksa, alasan keputusan yang tertulis, dan mekanisme dialog. Prinsip tersebut menjaga akuntabilitas sekaligus menghormati profesi akademik. Institusi dapat memulainya dengan menyusun definisi operasional, menunjuk pemilik proses, menetapkan sumber data, dan menguji prosedur pada satu unit sebelum diperluas. Pada akhirnya, mutu penyusunan rencana perbaikan dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

9. Pendampingan dosen berkinerja rendah

Pada tingkat operasional, pendampingan dosen berkinerja rendah memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Topik ini perlu ditempatkan dalam sistem manajemen kinerja yang utuh. Definisi, tujuan, tanggung jawab, bukti, dan tindak lanjut diupayakan saling berhubungan. Praktik yang berdiri sendiri cenderung menghasilkan kepatuhan administratif tanpa perubahan kualitas. Karena itu, perguruan tinggi perlu menilai bukan hanya apakah kegiatan dilakukan, tetapi juga bagaimana prosesnya, apa hasilnya, siapa yang menerima manfaat, dan pelajaran apa yang digunakan untuk perbaikan. Pendekatan ini penting karena indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (Laird dkk., 2024).

Penerapan diupayakan mempertimbangkan karakter institusi, disiplin ilmu, fase karier, status kepegawaian, dan ketersediaan sumber daya. Standar tetap diperlukan agar keputusan konsisten, tetapi ruang pertimbangan profesional

diupayakan dipertahankan. Transparansi dibangun melalui kriteria yang diketahui, data yang dapat diperiksa, alasan keputusan yang tertulis, dan mekanisme dialog. Prinsip tersebut menjaga akuntabilitas sekaligus menghormati profesi akademik. Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu pendampingan dosen berkinerja rendah dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

10. Pengembangan dosen berkinerja tinggi

Dari sudut pandang manajemen kinerja, pengembangan dosen berkinerja tinggi diupayakan menghasilkan informasi yang dapat dipakai untuk tindakan, bukan hanya arsip. Topik ini perlu ditempatkan dalam sistem manajemen kinerja yang utuh. Definisi, tujuan, tanggung jawab, bukti, dan tindak lanjut diupayakan saling berhubungan. Praktik yang berdiri sendiri cenderung menghasilkan kepatuhan administratif tanpa perubahan kualitas. Karena itu, perguruan tinggi perlu menilai bukan hanya apakah kegiatan dilakukan, tetapi juga bagaimana prosesnya, apa hasilnya, siapa yang menerima manfaat, dan pelajaran apa yang digunakan untuk perbaikan. Pendekatan ini penting karena indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (Ruben dkk., 2021).

Penerapan diupayakan mempertimbangkan karakter institusi, disiplin ilmu, fase karier, status kepegawaian, dan ketersediaan sumber daya. Standar tetap diperlukan agar keputusan konsisten, tetapi ruang pertimbangan profesional diupayakan dipertahankan. Transparansi dibangun melalui kriteria yang diketahui, data yang dapat diperiksa, alasan

keputusan yang tertulis, dan mekanisme dialog. Prinsip tersebut menjaga akuntabilitas sekaligus menghormati profesi akademik. Institusi dapat memulainya dengan menyusun definisi operasional, menunjuk pemilik proses, menetapkan sumber data, dan menguji prosedur pada satu unit sebelum diperluas. Pada akhirnya, mutu pengembangan dosen berkinerja tinggi dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

11. Dokumentasi hasil evaluasi

Dalam tata kelola perguruan tinggi, dokumentasi hasil evaluasi perlu dipahami sebagai keputusan yang memiliki konsekuensi akademik dan organisasi. Penilaian kinerja yang adil memerlukan definisi kriteria sebelum periode kerja dimulai. Bukti diupayakan relevan, cukup, autentik, dan dapat diverifikasi. Satu sumber data tidak boleh menentukan seluruh keputusan karena setiap metode memiliki bias. Penilaian mandiri memberi konteks, atasan menilai pencapaian dan perilaku kerja, sejawat menilai kualitas akademik, mahasiswa menilai pengalaman belajar, sedangkan data sistem membantu mengonfirmasi waktu dan keluaran. Literatur mutakhir menegaskan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (Mrayyan, 2024).

Reliabilitas dapat ditingkatkan melalui rubrik dengan deskriptor yang konkret, pelatihan penilai, contoh jangkar, kalibrasi antarpenilai, dan pemeriksaan konsistensi. Validitas menuntut kesesuaian antara alat ukur dan konstruk yang dinilai. Hasil penilaian diupayakan disertai alasan, bukti, dan peluang klarifikasi. Mekanisme keberatan perlu memiliki batas waktu, penelaah yang tidak memiliki konflik kepentingan, serta dokumentasi perubahan keputusan. Institusi dapat memulainya dengan menyusun definisi operasional, menunjuk pemilik proses,

menetapkan sumber data, dan menguji prosedur pada satu unit sebelum diperluas. Pada akhirnya, mutu dokumentasi hasil evaluasi dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

12. Monitoring tindak lanjut

Dari sudut pandang manajemen kinerja, monitoring tindak lanjut diupayakan menghasilkan informasi yang dapat dipakai untuk tindakan, bukan hanya arsip. Implementasi sistem kinerja adalah perubahan organisasi. Kesiapan perlu dinilai dari kepemimpinan, kebijakan, kompetensi, kualitas data, teknologi, sumber daya, dan pengalaman pengguna. Pemetaan pemangku kepentingan membantu mengenali pihak yang terdampak, memiliki otoritas, menyediakan data, atau berpotensi menolak. Desain bersama dosen meningkatkan kualitas kriteria dan legitimasi proses. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Laird dkk., 2024).

Pelaksanaan bertahap memungkinkan institusi menguji definisi, alur, beban administrasi, keamanan, dan kualitas umpan balik. Uji coba diupayakan memiliki kriteria keberhasilan dan saluran pelaporan masalah. Resistensi tidak selalu menunjukkan sikap negatif, tetapi dapat menjadi informasi tentang ketidakadilan atau risiko yang belum terlihat. Setelah implementasi, evaluasi mencakup hasil, perilaku, pengalaman pengguna, biaya, dan konsekuensi tidak diinginkan. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu monitoring tindak lanjut dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil

akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

Ringkasan Bab

Manajemen kinerja pada bab ini diupayakan diarahkan pada evaluasi yang menghasilkan pembelajaran dan tindakan korektif. Sistem yang baik menyeimbangkan standar dan konteks, angka dan penilaian profesional, akuntabilitas dan pengembangan, serta hasil individu dan tanggung jawab institusi. Risiko berupa umpan balik defensif, umum, terlambat, atau tanpa dukungan dapat dikurangi melalui definisi yang jelas, data yang sahih, dialog, dukungan, dokumentasi, dan mekanisme koreksi. Fokus praktisnya adalah dialog kinerja, diagnosis gap, rencana perbaikan, dan monitoring.

Bab 14. Pengembangan Kompetensi dan Karier Dosen

Bab ini membahas pengembangan kompetensi dan karier berbasis kebutuhan. Dalam sistem yang sehat, kinerja dosen tidak dipisahkan dari visi perguruan tinggi, mutu pengalaman mahasiswa, pengembangan ilmu, kontribusi sosial, dan keberlanjutan profesi. Manajemen kinerja perlu menghubungkan ekspektasi, bukti, dukungan, dialog, keputusan, dan perbaikan. Bila hubungan tersebut tidak terlihat, kegiatan pengukuran mudah berubah menjadi pengumpulan dokumen yang tidak membantu dosen maupun institusi (Harris dkk., 2023).

Tantangan utama pada area ini adalah pelatihan satu kali yang tidak terkait gap kinerja. Penelitian mutakhir menunjukkan bahwa pencapaian akademik dipengaruhi oleh kualitas lingkungan kerja, kepemimpinan, kejelasan peran, dukungan, kompetensi, serta sistem pengukuran. Karena itu, tanggung jawab tidak boleh dibebankan hanya kepada individu. Institusi perlu menilai apakah target, sumber daya, prosedur, data, dan budaya kerja benar-benar memungkinkan hasil yang diharapkan (Hanaysha, 2022).

1. Konsep pengembangan sumber daya manusia

Pada tingkat operasional, konsep pengembangan sumber daya manusia memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Topik ini perlu ditempatkan dalam sistem manajemen kinerja yang utuh. Definisi, tujuan, tanggung jawab, bukti, dan tindak lanjut diupayakan saling berhubungan. Praktik yang berdiri sendiri cenderung menghasilkan kepatuhan administratif tanpa perubahan kualitas. Karena itu, perguruan tinggi perlu menilai bukan hanya apakah kegiatan dilakukan, tetapi juga bagaimana prosesnya, apa hasilnya, siapa yang menerima manfaat, dan pelajaran apa yang digunakan untuk perbaikan. Literatur

mutakhir menegaskan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (Holcombe dkk., 2021).

Penerapan diupayakan mempertimbangkan karakter institusi, disiplin ilmu, fase karier, status kepegawaian, dan ketersediaan sumber daya. Standar tetap diperlukan agar keputusan konsisten, tetapi ruang pertimbangan profesional diupayakan dipertahankan. Transparansi dibangun melalui kriteria yang diketahui, data yang dapat diperiksa, alasan keputusan yang tertulis, dan mekanisme dialog. Prinsip tersebut menjaga akuntabilitas sekaligus menghormati profesi akademik. Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu konsep pengembangan sumber daya manusia dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

2. Pemetaan kompetensi dosen

Pembahasan tentang pemetaan kompetensi dosen menjadi penting karena kualitas keputusan pada area ini memengaruhi perilaku, prioritas, dan penggunaan sumber daya. Pengembangan dosen dimulai dengan membandingkan kompetensi yang dibutuhkan dan kompetensi yang terbukti dalam pekerjaan. Analisis kebutuhan perlu menggabungkan sasaran strategis, hasil evaluasi, aspirasi karier, perubahan disiplin, serta kebutuhan mahasiswa. Program pengembangan sebaiknya tidak berhenti pada pelatihan. Pembelajaran melalui proyek, observasi sejawat, mentoring, coaching, komunitas praktik, mobilitas, dan tanggung jawab baru sering memberi transfer yang lebih kuat. Bukti perlu dibaca bersama konteks, sebab perbedaan disiplin, tahap karier,

dan peran tambahan menghasilkan pola kerja yang berbeda (Le dkk., 2024).

Rencana pengembangan individu perlu memuat kompetensi prioritas, aktivitas, dukungan, indikator kemajuan, dan waktu peninjauan. Pimpinan bertugas membuka akses, melindungi waktu belajar, dan memastikan kesempatan tidak hanya diberikan kepada dosen yang sudah menonjol. Efektivitas program dinilai dari penerapan dalam pekerjaan dan perubahan hasil, bukan jumlah peserta atau sertifikat. Bukti dapat berupa perubahan desain pembelajaran, proposal yang lebih kuat, kolaborasi baru, atau kemajuan jabatan akademik. Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu pemetaan kompetensi dosen dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

3. Analisis kebutuhan pelatihan

Pembahasan tentang analisis kebutuhan pelatihan menjadi penting karena kualitas keputusan pada area ini memengaruhi perilaku, prioritas, dan penggunaan sumber daya. Pengembangan dosen dimulai dengan membandingkan kompetensi yang dibutuhkan dan kompetensi yang terbukti dalam pekerjaan. Analisis kebutuhan perlu menggabungkan sasaran strategis, hasil evaluasi, aspirasi karier, perubahan disiplin, serta kebutuhan mahasiswa. Program pengembangan sebaiknya tidak berhenti pada pelatihan. Pembelajaran melalui proyek, observasi sejawat, mentoring, coaching, komunitas praktik, mobilitas, dan tanggung jawab baru sering memberi transfer yang lebih kuat. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang

menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Hanaysha, 2022).

Rencana pengembangan individu perlu memuat kompetensi prioritas, aktivitas, dukungan, indikator kemajuan, dan waktu peninjauan. Pimpinan bertugas membuka akses, melindungi waktu belajar, dan memastikan kesempatan tidak hanya diberikan kepada dosen yang sudah menonjol. Efektivitas program dinilai dari penerapan dalam pekerjaan dan perubahan hasil, bukan jumlah peserta atau sertifikat. Bukti dapat berupa perubahan desain pembelajaran, proposal yang lebih kuat, kolaborasi baru, atau kemajuan jabatan akademik. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu analisis kebutuhan pelatihan dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

4. Program peningkatan kompetensi pedagogik

Dalam tata kelola perguruan tinggi, program peningkatan kompetensi pedagogik perlu dipahami sebagai keputusan yang memiliki konsekuensi akademik dan organisasi. Pengembangan dosen dimulai dengan membandingkan kompetensi yang dibutuhkan dan kompetensi yang terbukti dalam pekerjaan. Analisis kebutuhan perlu menggabungkan sasaran strategis, hasil evaluasi, aspirasi karier, perubahan disiplin, serta kebutuhan mahasiswa. Program pengembangan sebaiknya tidak berhenti pada pelatihan. Pembelajaran melalui proyek, observasi sejawat, mentoring, coaching, komunitas praktik, mobilitas, dan tanggung jawab baru sering memberi transfer yang lebih kuat. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Holcombe dkk., 2021).

Rencana pengembangan individu perlu memuat kompetensi prioritas, aktivitas, dukungan, indikator kemajuan, dan waktu peninjauan. Pimpinan bertugas membuka akses, melindungi waktu belajar, dan memastikan kesempatan tidak hanya diberikan kepada dosen yang sudah menonjol. Efektivitas program dinilai dari penerapan dalam pekerjaan dan perubahan hasil, bukan jumlah peserta atau sertifikat. Bukti dapat berupa perubahan desain pembelajaran, proposal yang lebih kuat, kolaborasi baru, atau kemajuan jabatan akademik. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu program peningkatan kompetensi pedagogik dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

5. Program peningkatan kompetensi penelitian

Dalam tata kelola perguruan tinggi, program peningkatan kompetensi penelitian perlu dipahami sebagai keputusan yang memiliki konsekuensi akademik dan organisasi. Pengembangan dosen dimulai dengan membandingkan kompetensi yang dibutuhkan dan kompetensi yang terbukti dalam pekerjaan. Analisis kebutuhan perlu menggabungkan sasaran strategis, hasil evaluasi, aspirasi karier, perubahan disiplin, serta kebutuhan mahasiswa. Program pengembangan sebaiknya tidak berhenti pada pelatihan. Pembelajaran melalui proyek, observasi sejawat, mentoring, coaching, komunitas praktik, mobilitas, dan tanggung jawab baru sering memberi transfer yang lebih kuat. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Le dkk., 2024).

Rencana pengembangan individu perlu memuat kompetensi prioritas, aktivitas, dukungan, indikator kemajuan, dan waktu

peninjauan. Pimpinan bertugas membuka akses, melindungi waktu belajar, dan memastikan kesempatan tidak hanya diberikan kepada dosen yang sudah menonjol. Efektivitas program dinilai dari penerapan dalam pekerjaan dan perubahan hasil, bukan jumlah peserta atau sertifikat. Bukti dapat berupa perubahan desain pembelajaran, proposal yang lebih kuat, kolaborasi baru, atau kemajuan jabatan akademik. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu program peningkatan kompetensi penelitian dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

6. Program peningkatan kompetensi digital

Dari sudut pandang manajemen kinerja, program peningkatan kompetensi digital diupayakan menghasilkan informasi yang dapat dipakai untuk tindakan, bukan hanya arsip. Pengembangan dosen dimulai dengan membandingkan kompetensi yang dibutuhkan dan kompetensi yang terbukti dalam pekerjaan. Analisis kebutuhan perlu menggabungkan sasaran strategis, hasil evaluasi, aspirasi karier, perubahan disiplin, serta kebutuhan mahasiswa. Program pengembangan sebaiknya tidak berhenti pada pelatihan. Pembelajaran melalui proyek, observasi sejawat, mentoring, coaching, komunitas praktik, mobilitas, dan tanggung jawab baru sering memberi transfer yang lebih kuat. Literatur mutakhir menegaskan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (Hanaysha, 2022).

Rencana pengembangan individu perlu memuat kompetensi prioritas, aktivitas, dukungan, indikator kemajuan, dan waktu peninjauan. Pimpinan bertugas membuka akses, melindungi waktu belajar, dan memastikan kesempatan tidak hanya diberikan

kepada dosen yang sudah menonjol. Efektivitas program dinilai dari penerapan dalam pekerjaan dan perubahan hasil, bukan jumlah peserta atau sertifikat. Bukti dapat berupa perubahan desain pembelajaran, proposal yang lebih kuat, kolaborasi baru, atau kemajuan jabatan akademik. Dosen perlu memperoleh akses terhadap data dan alasan keputusan agar dapat melakukan koreksi, menyampaikan konteks, serta menyusun rencana perbaikan yang realistis. Pada akhirnya, mutu program peningkatan kompetensi digital dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

7. Program peningkatan kompetensi sosial dan kepribadian

Secara konseptual, program peningkatan kompetensi sosial dan kepribadian tidak dapat dipisahkan dari tujuan institusi dan pengalaman kerja dosen. Pengembangan dosen dimulai dengan membandingkan kompetensi yang dibutuhkan dan kompetensi yang terbukti dalam pekerjaan. Analisis kebutuhan perlu menggabungkan sasaran strategis, hasil evaluasi, aspirasi karier, perubahan disiplin, serta kebutuhan mahasiswa. Program pengembangan sebaiknya tidak berhenti pada pelatihan. Pembelajaran melalui proyek, observasi sejawat, mentoring, coaching, komunitas praktik, mobilitas, dan tanggung jawab baru sering memberi transfer yang lebih kuat. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Holcombe dkk., 2021).

Rencana pengembangan individu perlu memuat kompetensi prioritas, aktivitas, dukungan, indikator kemajuan, dan waktu peninjauan. Pimpinan bertugas membuka akses, melindungi waktu belajar, dan memastikan kesempatan tidak hanya diberikan kepada dosen yang sudah menonjol. Efektivitas program dinilai

dari penerapan dalam pekerjaan dan perubahan hasil, bukan jumlah peserta atau sertifikat. Bukti dapat berupa perubahan desain pembelajaran, proposal yang lebih kuat, kolaborasi baru, atau kemajuan jabatan akademik. Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu program peningkatan kompetensi sosial dan kepribadian dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

8. Mentoring dan coaching akademik

Secara konseptual, mentoring dan coaching akademik tidak dapat dipisahkan dari tujuan institusi dan pengalaman kerja dosen. Pengembangan dosen dimulai dengan membandingkan kompetensi yang dibutuhkan dan kompetensi yang terbukti dalam pekerjaan. Analisis kebutuhan perlu menggabungkan sasaran strategis, hasil evaluasi, aspirasi karier, perubahan disiplin, serta kebutuhan mahasiswa. Program pengembangan sebaiknya tidak berhenti pada pelatihan. Pembelajaran melalui proyek, observasi sejawat, mentoring, coaching, komunitas praktik, mobilitas, dan tanggung jawab baru sering memberi transfer yang lebih kuat. Literatur mutakhir menegaskan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (Le dkk., 2024).

Rencana pengembangan individu perlu memuat kompetensi prioritas, aktivitas, dukungan, indikator kemajuan, dan waktu peninjauan. Pimpinan bertugas membuka akses, melindungi waktu belajar, dan memastikan kesempatan tidak hanya diberikan kepada dosen yang sudah menonjol. Efektivitas program dinilai dari penerapan dalam pekerjaan dan perubahan hasil, bukan jumlah peserta atau sertifikat. Bukti dapat berupa perubahan

desain pembelajaran, proposal yang lebih kuat, kolaborasi baru, atau kemajuan jabatan akademik. Dosen perlu memperoleh akses terhadap data dan alasan keputusan agar dapat melakukan koreksi, menyampaikan konteks, serta menyusun rencana perbaikan yang realistis. Pada akhirnya, mutu mentoring dan coaching akademik dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

9. Komunitas praktik dosen

Pembahasan tentang komunitas praktik dosen menjadi penting karena kualitas keputusan pada area ini memengaruhi perilaku, prioritas, dan penggunaan sumber daya. Topik ini perlu ditempatkan dalam sistem manajemen kinerja yang utuh. Definisi, tujuan, tanggung jawab, bukti, dan tindak lanjut diupayakan saling berhubungan. Praktik yang berdiri sendiri cenderung menghasilkan kepatuhan administratif tanpa perubahan kualitas. Karena itu, perguruan tinggi perlu menilai bukan hanya apakah kegiatan dilakukan, tetapi juga bagaimana prosesnya, apa hasilnya, siapa yang menerima manfaat, dan pelajaran apa yang digunakan untuk perbaikan. Bukti perlu dibaca bersama konteks, sebab perbedaan disiplin, tahap karier, dan peran tambahan menghasilkan pola kerja yang berbeda (Hanaysha, 2022).

Penerapan diupayakan mempertimbangkan karakter institusi, disiplin ilmu, fase karier, status kepegawaian, dan ketersediaan sumber daya. Standar tetap diperlukan agar keputusan konsisten, tetapi ruang pertimbangan profesional diupayakan dipertahankan. Transparansi dibangun melalui kriteria yang diketahui, data yang dapat diperiksa, alasan keputusan yang tertulis, dan mekanisme dialog. Prinsip tersebut menjaga akuntabilitas sekaligus menghormati profesi akademik.

Pimpinan perlu meninjau konsekuensi yang tidak diinginkan, termasuk beban administrasi, persaingan tidak sehat, ketidakadilan, dan kecenderungan memanipulasi indikator. Pada akhirnya, mutu komunitas praktik dosen dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

10. Studi lanjut dan sertifikasi kompetensi

Pembahasan tentang studi lanjut dan sertifikasi kompetensi menjadi penting karena kualitas keputusan pada area ini memengaruhi perilaku, prioritas, dan penggunaan sumber daya. Pengembangan dosen dimulai dengan membandingkan kompetensi yang dibutuhkan dan kompetensi yang terbukti dalam pekerjaan. Analisis kebutuhan perlu menggabungkan sasaran strategis, hasil evaluasi, aspirasi karier, perubahan disiplin, serta kebutuhan mahasiswa. Program pengembangan sebaiknya tidak berhenti pada pelatihan. Pembelajaran melalui proyek, observasi sejawat, mentoring, coaching, komunitas praktik, mobilitas, dan tanggung jawab baru sering memberi transfer yang lebih kuat. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Holcombe dkk., 2021).

Rencana pengembangan individu perlu memuat kompetensi prioritas, aktivitas, dukungan, indikator kemajuan, dan waktu peninjauan. Pimpinan bertugas membuka akses, melindungi waktu belajar, dan memastikan kesempatan tidak hanya diberikan kepada dosen yang sudah menonjol. Efektivitas program dinilai dari penerapan dalam pekerjaan dan perubahan hasil, bukan jumlah peserta atau sertifikat. Bukti dapat berupa perubahan desain pembelajaran, proposal yang lebih kuat, kolaborasi baru, atau kemajuan jabatan akademik. Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti,

mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu studi lanjut dan sertifikasi kompetensi dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

11. Mobilitas dan pertukaran akademik

Secara konseptual, mobilitas dan pertukaran akademik tidak dapat dipisahkan dari tujuan institusi dan pengalaman kerja dosen. Pengembangan dosen dimulai dengan membandingkan kompetensi yang dibutuhkan dan kompetensi yang terbukti dalam pekerjaan. Analisis kebutuhan perlu menggabungkan sasaran strategis, hasil evaluasi, aspirasi karier, perubahan disiplin, serta kebutuhan mahasiswa. Program pengembangan sebaiknya tidak berhenti pada pelatihan. Pembelajaran melalui proyek, observasi sejawat, mentoring, coaching, komunitas praktik, mobilitas, dan tanggung jawab baru sering memberi transfer yang lebih kuat. Pendekatan ini penting karena indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (Le dkk., 2024).

Rencana pengembangan individu perlu memuat kompetensi prioritas, aktivitas, dukungan, indikator kemajuan, dan waktu peninjauan. Pimpinan bertugas membuka akses, melindungi waktu belajar, dan memastikan kesempatan tidak hanya diberikan kepada dosen yang sudah menonjol. Efektivitas program dinilai dari penerapan dalam pekerjaan dan perubahan hasil, bukan jumlah peserta atau sertifikat. Bukti dapat berupa perubahan desain pembelajaran, proposal yang lebih kuat, kolaborasi baru, atau kemajuan jabatan akademik. Institusi dapat memulainya dengan menyusun definisi operasional, menunjuk pemilik proses, menetapkan sumber data, dan menguji prosedur pada satu unit sebelum diperluas. Pada akhirnya, mutu mobilitas dan pertukaran

akademik dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

12. Perencanaan karier dosen

Secara konseptual, perencanaan karier dosen tidak dapat dipisahkan dari tujuan institusi dan pengalaman kerja dosen. Pengembangan dosen dimulai dengan membandingkan kompetensi yang dibutuhkan dan kompetensi yang terbukti dalam pekerjaan. Analisis kebutuhan perlu menggabungkan sasaran strategis, hasil evaluasi, aspirasi karier, perubahan disiplin, serta kebutuhan mahasiswa. Program pengembangan sebaiknya tidak berhenti pada pelatihan. Pembelajaran melalui proyek, observasi sejawat, mentoring, coaching, komunitas praktik, mobilitas, dan tanggung jawab baru sering memberi transfer yang lebih kuat. Pendekatan ini penting karena indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (Hanaysha, 2022).

Rencana pengembangan individu perlu memuat kompetensi prioritas, aktivitas, dukungan, indikator kemajuan, dan waktu peninjauan. Pimpinan bertugas membuka akses, melindungi waktu belajar, dan memastikan kesempatan tidak hanya diberikan kepada dosen yang sudah menonjol. Efektivitas program dinilai dari penerapan dalam pekerjaan dan perubahan hasil, bukan jumlah peserta atau sertifikat. Bukti dapat berupa perubahan desain pembelajaran, proposal yang lebih kuat, kolaborasi baru, atau kemajuan jabatan akademik. Institusi dapat memulainya dengan menyusun definisi operasional, menunjuk pemilik proses, menetapkan sumber data, dan menguji prosedur pada satu unit sebelum diperluas. Pada akhirnya, mutu perencanaan karier dosen dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

13. Percepatan jabatan akademik

Pembahasan tentang percepatan jabatan akademik menjadi penting karena kualitas keputusan pada area ini memengaruhi perilaku, prioritas, dan penggunaan sumber daya. Pembahasan perlu dimulai dari hierarki norma. Undang-undang menetapkan kedudukan profesi dan tujuan pendidikan tinggi, sedangkan peraturan menteri menerjemahkannya ke dalam tata kelola profesi, karier, penghasilan, dan penjaminan mutu. Perguruan tinggi kemudian mengoperasionalkan ketentuan tersebut melalui statuta, peraturan kepegawaian, standar SPMI, prosedur kerja, dan keputusan pimpinan. Setiap kebijakan internal diupayakan memiliki dasar hukum, penanggung jawab, bukti pelaksanaan, serta mekanisme koreksi. Literatur mutakhir menegaskan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (Holcombe dkk., 2021).

Pada tingkat praktik, unit pengelola perlu membuat matriks kepatuhan yang memuat ketentuan, proses terdampak, pemilik proses, aplikasi yang digunakan, dan jadwal peninjauan. Perubahan regulasi tidak cukup disosialisasikan melalui surat edaran. Dampaknya diupayakan diterjemahkan ke formulir, indikator, alur persetujuan, arsip digital, dan layanan keberatan. Cara ini mengurangi penggunaan aturan yang sudah dicabut dan mencegah perbedaan penafsiran antarunit. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu percepatan jabatan akademik dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

14. Perencanaan regenerasi kepemimpinan akademik

Pembahasan tentang perencanaan regenerasi kepemimpinan akademik menjadi penting karena kualitas keputusan pada area

ini memengaruhi perilaku, prioritas, dan penggunaan sumber daya. Pengembangan dosen dimulai dengan membandingkan kompetensi yang dibutuhkan dan kompetensi yang terbukti dalam pekerjaan. Analisis kebutuhan perlu menggabungkan sasaran strategis, hasil evaluasi, aspirasi karier, perubahan disiplin, serta kebutuhan mahasiswa. Program pengembangan sebaiknya tidak berhenti pada pelatihan. Pembelajaran melalui proyek, observasi sejawat, mentoring, coaching, komunitas praktik, mobilitas, dan tanggung jawab baru sering memberi transfer yang lebih kuat. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Le dkk., 2024).

Rencana pengembangan individu perlu memuat kompetensi prioritas, aktivitas, dukungan, indikator kemajuan, dan waktu peninjauan. Pimpinan bertugas membuka akses, melindungi waktu belajar, dan memastikan kesempatan tidak hanya diberikan kepada dosen yang sudah menonjol. Efektivitas program dinilai dari penerapan dalam pekerjaan dan perubahan hasil, bukan jumlah peserta atau sertifikat. Bukti dapat berupa perubahan desain pembelajaran, proposal yang lebih kuat, kolaborasi baru, atau kemajuan jabatan akademik. Pimpinan perlu meninjau konsekuensi yang tidak diinginkan, termasuk beban administrasi, persaingan tidak sehat, ketidakadilan, dan kecenderungan memanipulasi indikator. Pada akhirnya, mutu perencanaan regenerasi kepemimpinan akademik dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

15. Evaluasi efektivitas program pengembangan

Pembahasan tentang evaluasi efektivitas program pengembangan menjadi penting karena kualitas keputusan pada area ini memengaruhi perilaku, prioritas, dan penggunaan sumber

daya. Penilaian kinerja yang adil memerlukan definisi kriteria sebelum periode kerja dimulai. Bukti diupayakan relevan, cukup, autentik, dan dapat diverifikasi. Satu sumber data tidak boleh menentukan seluruh keputusan karena setiap metode memiliki bias. Penilaian mandiri memberi konteks, atasan menilai pencapaian dan perilaku kerja, sejawat menilai kualitas akademik, mahasiswa menilai pengalaman belajar, sedangkan data sistem membantu mengonfirmasi waktu dan keluaran. Literatur mutakhir menegaskan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (Hanaysha, 2022).

Reliabilitas dapat ditingkatkan melalui rubrik dengan deskriptor yang konkret, pelatihan penilai, contoh jangkar, kalibrasi antarpenilai, dan pemeriksaan konsistensi. Validitas menuntut kesesuaian antara alat ukur dan konstruk yang dinilai. Hasil penilaian diupayakan disertai alasan, bukti, dan peluang klarifikasi. Mekanisme keberatan perlu memiliki batas waktu, penelaah yang tidak memiliki konflik kepentingan, serta dokumentasi perubahan keputusan. Institusi dapat memulainya dengan menyusun definisi operasional, menunjuk pemilik proses, menetapkan sumber data, dan menguji prosedur pada satu unit sebelum diperluas. Pada akhirnya, mutu evaluasi efektivitas program pengembangan dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

Ringkasan Bab

Manajemen kinerja pada bab ini diupayakan diarahkan pada pengembangan kompetensi dan karier berbasis kebutuhan. Sistem yang baik menyeimbangkan standar dan konteks, angka dan penilaian profesional, akuntabilitas dan pengembangan, serta hasil individu dan tanggung jawab institusi. Risiko berupa

pelatihan satu kali yang tidak terkait gap kinerja dapat dikurangi melalui definisi yang jelas, data yang sahih, dialog, dukungan, dokumentasi, dan mekanisme koreksi. Fokus praktisnya adalah pemetaan kompetensi, mentoring, studi lanjut, mobilitas, dan jalur karier.

Bab 15. Motivasi, Penghargaan, dan Kesejahteraan Dosen

Bab ini membahas motivasi dan penghargaan yang adil serta menjaga kesejahteraan. Dalam sistem yang sehat, kinerja dosen tidak dipisahkan dari visi perguruan tinggi, mutu pengalaman mahasiswa, pengembangan ilmu, kontribusi sosial, dan keberlanjutan profesi. Manajemen kinerja perlu menghubungkan ekspektasi, bukti, dukungan, dialog, keputusan, dan perbaikan. Bila hubungan tersebut tidak terlihat, kegiatan pengukuran mudah berubah menjadi pengumpulan dokumen yang tidak membantu dosen maupun institusi (Naylor, 2023).

Tantangan utama pada area ini adalah insentif yang merusak motivasi intrinsik dan memicu burnout. Penelitian mutakhir menunjukkan bahwa pencapaian akademik dipengaruhi oleh kualitas lingkungan kerja, kepemimpinan, kejelasan peran, dukungan, kompetensi, serta sistem pengukuran. Karena itu, tanggung jawab tidak boleh dibebankan hanya kepada individu. Institusi perlu menilai apakah target, sumber daya, prosedur, data, dan budaya kerja benar-benar memungkinkan hasil yang diharapkan (Kaliisa dkk., 2024).

1. Konsep motivasi kerja dosen

Pada tingkat operasional, konsep motivasi kerja dosen memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Motivasi dosen dibentuk oleh makna pekerjaan, otonomi akademik, kesempatan berkembang, hubungan kolegial, keadilan, dan penghargaan. Insentif finansial penting, tetapi tidak dapat menggantikan kondisi kerja yang memungkinkan dosen melakukan pekerjaan bermutu. Sistem penghargaan perlu membedakan pengakuan, remunerasi, promosi, kesempatan, dan dukungan. Kriteria diupayakan transparan serta tidak hanya menguntungkan disiplin yang lebih mudah menghasilkan keluaran terukur. Pendekatan ini

penting karena indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (de Lange dan Wittek, 2023).

Kesejahteraan dipengaruhi oleh keseimbangan tuntutan dan sumber daya. Tanda risiko meliputi jam kerja berkepanjangan, pemulihan yang buruk, sinisme, penurunan rasa mampu, dan konflik kerja-keluarga. Intervensi tidak cukup berupa pelatihan ketahanan individu. Perguruan tinggi perlu menata beban, mengurangi proses yang tidak bernilai, memperbaiki peran, memperkuat dukungan pimpinan, dan menyediakan akses bantuan profesional yang menjaga kerahasiaan. Dosen perlu memperoleh akses terhadap data dan alasan keputusan agar dapat melakukan koreksi, menyampaikan konteks, serta menyusun rencana perbaikan yang realistis. Pada akhirnya, mutu konsep motivasi kerja dosen dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

2. Motivasi intrinsik dan ekstrinsik

Secara konseptual, motivasi intrinsik dan ekstrinsik tidak dapat dipisahkan dari tujuan institusi dan pengalaman kerja dosen. Motivasi dosen dibentuk oleh makna pekerjaan, otonomi akademik, kesempatan berkembang, hubungan kolegial, keadilan, dan penghargaan. Insentif finansial penting, tetapi tidak dapat menggantikan kondisi kerja yang memungkinkan dosen melakukan pekerjaan bermutu. Sistem penghargaan perlu membedakan pengakuan, remunerasi, promosi, kesempatan, dan dukungan. Kriteria diupayakan transparan serta tidak hanya menguntungkan disiplin yang lebih mudah menghasilkan keluaran terukur. Keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan membutuhkan kombinasi data, penilaian profesional, dan kesempatan klarifikasi (Himanen dkk., 2024).

Kesejahteraan dipengaruhi oleh keseimbangan tuntutan dan sumber daya. Tanda risiko meliputi jam kerja berkepanjangan, pemulihan yang buruk, sinisme, penurunan rasa mampu, dan konflik kerja-keluarga. Intervensi tidak cukup berupa pelatihan ketahanan individu. Perguruan tinggi perlu menata beban, mengurangi proses yang tidak bernilai, memperbaiki peran, memperkuat dukungan pimpinan, dan menyediakan akses bantuan profesional yang menjaga kerahasiaan. Dosen perlu memperoleh akses terhadap data dan alasan keputusan agar dapat melakukan koreksi, menyampaikan konteks, serta menyusun rencana perbaikan yang realistis. Pada akhirnya, mutu motivasi intrinsik dan ekstrinsik dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

3. Faktor pembentuk kepuasan kerja dosen

Pembahasan tentang faktor pembentuk kepuasan kerja dosen menjadi penting karena kualitas keputusan pada area ini memengaruhi perilaku, prioritas, dan penggunaan sumber daya. Motivasi dosen dibentuk oleh makna pekerjaan, otonomi akademik, kesempatan berkembang, hubungan kolegial, keadilan, dan penghargaan. Insentif finansial penting, tetapi tidak dapat menggantikan kondisi kerja yang memungkinkan dosen melakukan pekerjaan bermutu. Sistem penghargaan perlu membedakan pengakuan, remunerasi, promosi, kesempatan, dan dukungan. Kriteria diupayakan transparan serta tidak hanya menguntungkan disiplin yang lebih mudah menghasilkan keluaran terukur. Pendekatan ini penting karena indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (Kaliisa dkk., 2024).

Kesejahteraan dipengaruhi oleh keseimbangan tuntutan dan sumber daya. Tanda risiko meliputi jam kerja berkepanjangan,

pemulihan yang buruk, sinisme, penurunan rasa mampu, dan konflik kerja-keluarga. Intervensi tidak cukup berupa pelatihan ketahanan individu. Perguruan tinggi perlu menata beban, mengurangi proses yang tidak bernilai, memperbaiki peran, memperkuat dukungan pimpinan, dan menyediakan akses bantuan profesional yang menjaga kerahasiaan. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu faktor pembentuk kepuasan kerja dosen dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

4. Hubungan kepemimpinan dengan motivasi

Dalam tata kelola perguruan tinggi, hubungan kepemimpinan dengan motivasi perlu dipahami sebagai keputusan yang memiliki konsekuensi akademik dan organisasi. Motivasi dosen dibentuk oleh makna pekerjaan, otonomi akademik, kesempatan berkembang, hubungan kolegial, keadilan, dan penghargaan. Insentif finansial penting, tetapi tidak dapat menggantikan kondisi kerja yang memungkinkan dosen melakukan pekerjaan bermutu. Sistem penghargaan perlu membedakan pengakuan, remunerasi, promosi, kesempatan, dan dukungan. Kriteria diupayakan transparan serta tidak hanya menguntungkan disiplin yang lebih mudah menghasilkan keluaran terukur. Pendekatan ini penting karena indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (de Lange dan Wittek, 2023).

Kesejahteraan dipengaruhi oleh keseimbangan tuntutan dan sumber daya. Tanda risiko meliputi jam kerja berkepanjangan, pemulihan yang buruk, sinisme, penurunan rasa mampu, dan konflik kerja-keluarga. Intervensi tidak cukup berupa pelatihan

ketahanan individu. Perguruan tinggi perlu menata beban, mengurangi proses yang tidak bernilai, memperbaiki peran, memperkuat dukungan pimpinan, dan menyediakan akses bantuan profesional yang menjaga kerahasiaan. Institusi dapat memulainya dengan menyusun definisi operasional, menunjuk pemilik proses, menetapkan sumber data, dan menguji prosedur pada satu unit sebelum diperluas. Pada akhirnya, mutu hubungan kepemimpinan dengan motivasi dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

5. Sistem penghargaan berbasis kinerja

Secara konseptual, sistem penghargaan berbasis kinerja tidak dapat dipisahkan dari tujuan institusi dan pengalaman kerja dosen. Motivasi dosen dibentuk oleh makna pekerjaan, otonomi akademik, kesempatan berkembang, hubungan kolegial, keadilan, dan penghargaan. Insentif finansial penting, tetapi tidak dapat menggantikan kondisi kerja yang memungkinkan dosen melakukan pekerjaan bermutu. Sistem penghargaan perlu membedakan pengakuan, remunerasi, promosi, kesempatan, dan dukungan. Kriteria diupayakan transparan serta tidak hanya menguntungkan disiplin yang lebih mudah menghasilkan keluaran terukur. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Himanen dkk., 2024).

Kesejahteraan dipengaruhi oleh keseimbangan tuntutan dan sumber daya. Tanda risiko meliputi jam kerja berkepanjangan, pemulihan yang buruk, sinisme, penurunan rasa mampu, dan konflik kerja-keluarga. Intervensi tidak cukup berupa pelatihan ketahanan individu. Perguruan tinggi perlu menata beban, mengurangi proses yang tidak bernilai, memperbaiki peran,

memperkuat dukungan pimpinan, dan menyediakan akses bantuan profesional yang menjaga kerahasiaan. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu sistem penghargaan berbasis kinerja dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

6. Penghargaan finansial dan nonfinansial

Pembahasan tentang penghargaan finansial dan nonfinansial menjadi penting karena kualitas keputusan pada area ini memengaruhi perilaku, prioritas, dan penggunaan sumber daya. Motivasi dosen dibentuk oleh makna pekerjaan, otonomi akademik, kesempatan berkembang, hubungan kolegial, keadilan, dan penghargaan. Insentif finansial penting, tetapi tidak dapat menggantikan kondisi kerja yang memungkinkan dosen melakukan pekerjaan bermutu. Sistem penghargaan perlu membedakan pengakuan, remunerasi, promosi, kesempatan, dan dukungan. Kriteria diupayakan transparan serta tidak hanya menguntungkan disiplin yang lebih mudah menghasilkan keluaran terukur. Bukti perlu dibaca bersama konteks, sebab perbedaan disiplin, tahap karier, dan peran tambahan menghasilkan pola kerja yang berbeda (Kaliisa dkk., 2024).

Kesejahteraan dipengaruhi oleh keseimbangan tuntutan dan sumber daya. Tanda risiko meliputi jam kerja berkepanjangan, pemulihan yang buruk, sinisme, penurunan rasa mampu, dan konflik kerja-keluarga. Intervensi tidak cukup berupa pelatihan ketahanan individu. Perguruan tinggi perlu menata beban, mengurangi proses yang tidak bernilai, memperbaiki peran, memperkuat dukungan pimpinan, dan menyediakan akses bantuan profesional yang menjaga kerahasiaan. Unit penjaminan

mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu penghargaan finansial dan nonfinansial dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

7. Pengakuan terhadap prestasi akademik

Dari sudut pandang manajemen kinerja, pengakuan terhadap prestasi akademik diupayakan menghasilkan informasi yang dapat dipakai untuk tindakan, bukan hanya arsip. Topik ini perlu ditempatkan dalam sistem manajemen kinerja yang utuh. Definisi, tujuan, tanggung jawab, bukti, dan tindak lanjut diupayakan saling berhubungan. Praktik yang berdiri sendiri cenderung menghasilkan kepatuhan administratif tanpa perubahan kualitas. Karena itu, perguruan tinggi perlu menilai bukan hanya apakah kegiatan dilakukan, tetapi juga bagaimana prosesnya, apa hasilnya, siapa yang menerima manfaat, dan pelajaran apa yang digunakan untuk perbaikan. Pendekatan ini penting karena indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (de Lange dan Wittek, 2023).

Penerapan diupayakan mempertimbangkan karakter institusi, disiplin ilmu, fase karier, status kepegawaian, dan ketersediaan sumber daya. Standar tetap diperlukan agar keputusan konsisten, tetapi ruang pertimbangan profesional diupayakan dipertahankan. Transparansi dibangun melalui kriteria yang diketahui, data yang dapat diperiksa, alasan keputusan yang tertulis, dan mekanisme dialog. Prinsip tersebut menjaga akuntabilitas sekaligus menghormati profesi akademik. Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan

dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu pengakuan terhadap prestasi akademik dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

8. Sistem promosi dan pengembangan karier

Pada tingkat operasional, sistem promosi dan pengembangan karier memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Pengembangan dosen dimulai dengan membandingkan kompetensi yang dibutuhkan dan kompetensi yang terbukti dalam pekerjaan. Analisis kebutuhan perlu menggabungkan sasaran strategis, hasil evaluasi, aspirasi karier, perubahan disiplin, serta kebutuhan mahasiswa. Program pengembangan sebaiknya tidak berhenti pada pelatihan. Pembelajaran melalui proyek, observasi sejawat, mentoring, coaching, komunitas praktik, mobilitas, dan tanggung jawab baru sering memberi transfer yang lebih kuat. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Himanen dkk., 2024).

Rencana pengembangan individu perlu memuat kompetensi prioritas, aktivitas, dukungan, indikator kemajuan, dan waktu peninjauan. Pimpinan bertugas membuka akses, melindungi waktu belajar, dan memastikan kesempatan tidak hanya diberikan kepada dosen yang sudah menonjol. Efektivitas program dinilai dari penerapan dalam pekerjaan dan perubahan hasil, bukan jumlah peserta atau sertifikat. Bukti dapat berupa perubahan desain pembelajaran, proposal yang lebih kuat, kolaborasi baru, atau kemajuan jabatan akademik. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu sistem promosi dan

pengembangan karier dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

9. Keadilan dalam pemberian penghargaan

Pada tingkat operasional, keadilan dalam pemberian penghargaan memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Motivasi dosen dibentuk oleh makna pekerjaan, otonomi akademik, kesempatan berkembang, hubungan kolegial, keadilan, dan penghargaan. Insentif finansial penting, tetapi tidak dapat menggantikan kondisi kerja yang memungkinkan dosen melakukan pekerjaan bermutu. Sistem penghargaan perlu membedakan pengakuan, remunerasi, promosi, kesempatan, dan dukungan. Kriteria diupayakan transparan serta tidak hanya menguntungkan disiplin yang lebih mudah menghasilkan keluaran terukur. Keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan membutuhkan kombinasi data, penilaian profesional, dan kesempatan klarifikasi (Kaliisa dkk., 2024).

Kesejahteraan dipengaruhi oleh keseimbangan tuntutan dan sumber daya. Tanda risiko meliputi jam kerja berkepanjangan, pemulihan yang buruk, sinisme, penurunan rasa mampu, dan konflik kerja-keluarga. Intervensi tidak cukup berupa pelatihan ketahanan individu. Perguruan tinggi perlu menata beban, mengurangi proses yang tidak bernilai, memperbaiki peran, memperkuat dukungan pimpinan, dan menyediakan akses bantuan profesional yang menjaga kerahasiaan. Dosen perlu memperoleh akses terhadap data dan alasan keputusan agar dapat melakukan koreksi, menyampaikan konteks, serta menyusun rencana perbaikan yang realistis. Pada akhirnya, mutu keadilan dalam pemberian penghargaan dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan

meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

10. Kesejahteraan psikologis dosen

Pembahasan tentang kesejahteraan psikologis dosen menjadi penting karena kualitas keputusan pada area ini memengaruhi perilaku, prioritas, dan penggunaan sumber daya. Motivasi dosen dibentuk oleh makna pekerjaan, otonomi akademik, kesempatan berkembang, hubungan kolegial, keadilan, dan penghargaan. Insentif finansial penting, tetapi tidak dapat menggantikan kondisi kerja yang memungkinkan dosen melakukan pekerjaan bermutu. Sistem penghargaan perlu membedakan pengakuan, remunerasi, promosi, kesempatan, dan dukungan. Kriteria diupayakan transparan serta tidak hanya menguntungkan disiplin yang lebih mudah menghasilkan keluaran terukur. Pendekatan ini penting karena indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (de Lange dan Wittek, 2023).

Kesejahteraan dipengaruhi oleh keseimbangan tuntutan dan sumber daya. Tanda risiko meliputi jam kerja berkepanjangan, pemulihan yang buruk, sinisme, penurunan rasa mampu, dan konflik kerja-keluarga. Intervensi tidak cukup berupa pelatihan ketahanan individu. Perguruan tinggi perlu menata beban, mengurangi proses yang tidak bernilai, memperbaiki peran, memperkuat dukungan pimpinan, dan menyediakan akses bantuan profesional yang menjaga kerahasiaan. Pimpinan perlu meninjau konsekuensi yang tidak diinginkan, termasuk beban administrasi, persaingan tidak sehat, ketidakadilan, dan kecenderungan memanipulasi indikator. Pada akhirnya, mutu kesejahteraan psikologis dosen dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

11. Keseimbangan kehidupan dan pekerjaan

Secara konseptual, keseimbangan kehidupan dan pekerjaan tidak dapat dipisahkan dari tujuan institusi dan pengalaman kerja dosen. Topik ini perlu ditempatkan dalam sistem manajemen kinerja yang utuh. Definisi, tujuan, tanggung jawab, bukti, dan tindak lanjut diupayakan saling berhubungan. Praktik yang berdiri sendiri cenderung menghasilkan kepatuhan administratif tanpa perubahan kualitas. Karena itu, perguruan tinggi perlu menilai bukan hanya apakah kegiatan dilakukan, tetapi juga bagaimana prosesnya, apa hasilnya, siapa yang menerima manfaat, dan pelajaran apa yang digunakan untuk perbaikan. Pendekatan ini penting karena indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (Himanen dkk., 2024).

Penerapan diupayakan mempertimbangkan karakter institusi, disiplin ilmu, fase karier, status kepegawaian, dan ketersediaan sumber daya. Standar tetap diperlukan agar keputusan konsisten, tetapi ruang pertimbangan profesional diupayakan dipertahankan. Transparansi dibangun melalui kriteria yang diketahui, data yang dapat diperiksa, alasan keputusan yang tertulis, dan mekanisme dialog. Prinsip tersebut menjaga akuntabilitas sekaligus menghormati profesi akademik. Dosen perlu memperoleh akses terhadap data dan alasan keputusan agar dapat melakukan koreksi, menyampaikan konteks, serta menyusun rencana perbaikan yang realistis. Pada akhirnya, mutu keseimbangan kehidupan dan pekerjaan dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

12. Burnout dan kelelahan akademik

Secara konseptual, burnout dan kelelahan akademik tidak dapat dipisahkan dari tujuan institusi dan pengalaman kerja dosen. Motivasi dosen dibentuk oleh makna pekerjaan, otonomi akademik, kesempatan berkembang, hubungan kolegial, keadilan, dan penghargaan. Insentif finansial penting, tetapi tidak dapat menggantikan kondisi kerja yang memungkinkan dosen melakukan pekerjaan bermutu. Sistem penghargaan perlu membedakan pengakuan, remunerasi, promosi, kesempatan, dan dukungan. Kriteria diupayakan transparan serta tidak hanya menguntungkan disiplin yang lebih mudah menghasilkan keluaran terukur. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Kaliisa dkk., 2024).

Kesejahteraan dipengaruhi oleh keseimbangan tuntutan dan sumber daya. Tanda risiko meliputi jam kerja berkepanjangan, pemulihan yang buruk, sinisme, penurunan rasa mampu, dan konflik kerja-keluarga. Intervensi tidak cukup berupa pelatihan ketahanan individu. Perguruan tinggi perlu menata beban, mengurangi proses yang tidak bernilai, memperbaiki peran, memperkuat dukungan pimpinan, dan menyediakan akses bantuan profesional yang menjaga kerahasiaan. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu burnout dan kelelahan akademik dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

13. Lingkungan kerja yang sehat dan inklusif

Pada tingkat operasional, lingkungan kerja yang sehat dan inklusif memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan

penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Topik ini perlu ditempatkan dalam sistem manajemen kinerja yang utuh. Definisi, tujuan, tanggung jawab, bukti, dan tindak lanjut diupayakan saling berhubungan. Praktik yang berdiri sendiri cenderung menghasilkan kepatuhan administratif tanpa perubahan kualitas. Karena itu, perguruan tinggi perlu menilai bukan hanya apakah kegiatan dilakukan, tetapi juga bagaimana prosesnya, apa hasilnya, siapa yang menerima manfaat, dan pelajaran apa yang digunakan untuk perbaikan. Bukti perlu dibaca bersama konteks, sebab perbedaan disiplin, tahap karier, dan peran tambahan menghasilkan pola kerja yang berbeda (de Lange dan Wittek, 2023).

Penerapan diupayakan mempertimbangkan karakter institusi, disiplin ilmu, fase karier, status kepegawaian, dan ketersediaan sumber daya. Standar tetap diperlukan agar keputusan konsisten, tetapi ruang pertimbangan profesional diupayakan dipertahankan. Transparansi dibangun melalui kriteria yang diketahui, data yang dapat diperiksa, alasan keputusan yang tertulis, dan mekanisme dialog. Prinsip tersebut menjaga akuntabilitas sekaligus menghormati profesi akademik. Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu lingkungan kerja yang sehat dan inklusif dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

14. Strategi mempertahankan dosen berprestasi

Pembahasan tentang strategi mempertahankan dosen berprestasi menjadi penting karena kualitas keputusan pada area ini memengaruhi perilaku, prioritas, dan penggunaan sumber daya. Topik ini perlu ditempatkan dalam sistem manajemen

kinerja yang utuh. Definisi, tujuan, tanggung jawab, bukti, dan tindak lanjut diupayakan saling berhubungan. Praktik yang berdiri sendiri cenderung menghasilkan kepatuhan administratif tanpa perubahan kualitas. Karena itu, perguruan tinggi perlu menilai bukan hanya apakah kegiatan dilakukan, tetapi juga bagaimana prosesnya, apa hasilnya, siapa yang menerima manfaat, dan pelajaran apa yang digunakan untuk perbaikan. Literatur mutakhir menegaskan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (Himanen dkk., 2024).

Penerapan diupayakan mempertimbangkan karakter institusi, disiplin ilmu, fase karier, status kepegawaian, dan ketersediaan sumber daya. Standar tetap diperlukan agar keputusan konsisten, tetapi ruang pertimbangan profesional diupayakan dipertahankan. Transparansi dibangun melalui kriteria yang diketahui, data yang dapat diperiksa, alasan keputusan yang tertulis, dan mekanisme dialog. Prinsip tersebut menjaga akuntabilitas sekaligus menghormati profesi akademik. Dosen perlu memperoleh akses terhadap data dan alasan keputusan agar dapat melakukan koreksi, menyampaikan konteks, serta menyusun rencana perbaikan yang realistis. Pada akhirnya, mutu strategi mempertahankan dosen berprestasi dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

Ringkasan Bab

Manajemen kinerja pada bab ini diupayakan diarahkan pada motivasi dan penghargaan yang adil serta menjaga kesejahteraan. Sistem yang baik menyeimbangkan standar dan konteks, angka dan penilaian profesional, akuntabilitas dan pengembangan, serta hasil individu dan tanggung jawab institusi. Risiko berupa insentif yang merusak motivasi intrinsik dan memicu burnout

dapat dikurangi melalui definisi yang jelas, data yang sahih, dialog, dukungan, dokumentasi, dan mekanisme koreksi. Fokus praktisnya adalah reward total, keadilan, pengakuan, work-life balance, dan retensi.

Bab 16. Penanganan Permasalahan Kinerja Dosen

Bab ini membahas penanganan masalah kinerja secara diagnostik, proporsional, dan berkeadilan. Dalam sistem yang sehat, kinerja dosen tidak dipisahkan dari visi perguruan tinggi, mutu pengalaman mahasiswa, pengembangan ilmu, kontribusi sosial, dan keberlanjutan profesi. Manajemen kinerja perlu menghubungkan ekspektasi, bukti, dukungan, dialog, keputusan, dan perbaikan. Bila hubungan tersebut tidak terlihat, kegiatan pengukuran mudah berubah menjadi pengumpulan dokumen yang tidak membantu dosen maupun institusi (Cheng dkk., 2024).

Tantangan utama pada area ini adalah sanksi prematur, pembiaran, dan konflik kepentingan. Penelitian mutakhir menunjukkan bahwa pencapaian akademik dipengaruhi oleh kualitas lingkungan kerja, kepemimpinan, kejelasan peran, dukungan, kompetensi, serta sistem pengukuran. Karena itu, tanggung jawab tidak boleh dibebankan hanya kepada individu. Institusi perlu menilai apakah target, sumber daya, prosedur, data, dan budaya kerja benar-benar memungkinkan hasil yang diharapkan (Bonn dkk., 2022).

1. Jenis-jenis permasalahan kinerja

Dalam tata kelola perguruan tinggi, jenis-jenis permasalahan kinerja perlu dipahami sebagai keputusan yang memiliki konsekuensi akademik dan organisasi. Masalah kinerja perlu didiagnosis sebelum tindakan ditetapkan. Kesenjangan dapat berasal dari ketidakjelasan ekspektasi, kemampuan yang belum memadai, sumber daya, beban, kesehatan, konflik, sistem kerja, atau pilihan perilaku. Setiap penyebab membutuhkan respons berbeda. Data perlu dikumpulkan dari dokumen, wawancara, observasi, serta pihak yang relevan. Proses diupayakan memisahkan fakta, interpretasi, dan dugaan agar keputusan tidak didorong oleh label personal. Pendekatan ini penting karena

indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (Forbes dkk., 2022).

Pendekatan bertahap dimulai dengan klarifikasi, dukungan, target perbaikan, dan monitoring. Sanksi digunakan secara proporsional ketika terdapat pelanggaran yang terbukti atau kegagalan yang disengaja setelah dukungan memadai. Dosen diupayakan memperoleh informasi tentang tuduhan, bukti, kesempatan menjelaskan, pendampingan, dan jalur keberatan. Perlindungan prosedural bukan hambatan akuntabilitas, tetapi syarat agar keputusan dapat dipercaya. Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu jenis-jenis permasalahan kinerja dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

2. Rendahnya kualitas pembelajaran

Pada tingkat operasional, rendahnya kualitas pembelajaran memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Kinerja pengajaran berangkat dari keselarasan antara capaian pembelajaran, aktivitas belajar, asesmen, dan umpan balik. Dosen perlu menunjukkan bahwa rancangan mata kuliah memberi kesempatan yang memadai bagi mahasiswa untuk mencapai kompetensi. Bukti kinerja tidak terbatas pada kehadiran mengajar, tetapi mencakup kualitas RPS, bahan ajar, asesmen autentik, data ketercapaian, respons terhadap keragaman mahasiswa, dan perbaikan pembelajaran dari semester sebelumnya. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Sozon dkk., 2024).

Evaluasi pengajaran sebaiknya memakai beberapa sumber. Persepsi mahasiswa berguna untuk menilai kejelasan, dukungan, keterlibatan, dan pengalaman belajar, tetapi tidak cukup untuk menyimpulkan efektivitas. Data perlu dilengkapi dengan telaah sejawat, analisis tugas mahasiswa, distribusi capaian, refleksi dosen, dan bukti inovasi. Umpan balik kemudian diterjemahkan menjadi satu atau dua perbaikan yang spesifik, dipantau pada periode berikutnya, dan dibahas dalam komunitas praktik. Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu rendahnya kualitas pembelajaran dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

3. Rendahnya produktivitas penelitian

Pada tingkat operasional, rendahnya produktivitas penelitian memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Kinerja penelitian diupayakan dinilai sebagai rangkaian penciptaan pengetahuan, bukan hanya hitungan artikel. Perguruan tinggi perlu melihat kualitas pertanyaan, ketepatan metode, kepatuhan etik, keterbukaan data yang dimungkinkan, kualitas publikasi, kontribusi penulis, kolaborasi, pengembangan peneliti muda, serta penggunaan hasil oleh pengguna. Peta jalan membantu menjaga konsistensi tema sekaligus memberi ruang bagi eksplorasi ilmiah dan respons terhadap masalah baru. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Bonn dkk., 2022).

Produktivitas yang sehat memerlukan lingkungan kerja yang mendukung. Waktu riset, akses data, pendanaan, bantuan

administratif, mentoring, jejaring, dan kepemimpinan yang memberi otonomi berhubungan dengan keluaran yang lebih baik. Target perlu disesuaikan dengan disiplin karena pola publikasi dan siklus penelitian berbeda. Pencegahan pelanggaran dilakukan melalui pemeriksaan etik, manajemen data, deklarasi kontribusi, penggunaan perangkat kesamaan secara proporsional, dan evaluasi kualitas jurnal. Dosen perlu memperoleh akses terhadap data dan alasan keputusan agar dapat melakukan koreksi, menyampaikan konteks, serta menyusun rencana perbaikan yang realistis. Pada akhirnya, mutu rendahnya produktivitas penelitian dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

4. Ketidakseimbangan beban kerja

Dari sudut pandang manajemen kinerja, ketidakseimbangan beban kerja diupayakan menghasilkan informasi yang dapat dipakai untuk tindakan, bukan hanya arsip. Beban kerja menggambarkan penggunaan kapasitas dosen dalam satu periode. Perencanaan yang adil diupayakan menghitung waktu nyata untuk persiapan, pelaksanaan, asesmen, bimbingan, penelitian, pengabdian, administrasi, dan tugas tambahan. Jumlah SKS atau jumlah kegiatan belum selalu mencerminkan kompleksitas. Mata kuliah baru, kelas besar, laboratorium, mahasiswa dengan kebutuhan khusus, proyek lintas disiplin, dan peran kepemimpinan memerlukan koefisien atau penjelasan kontekstual. Bukti perlu dibaca bersama konteks, sebab perbedaan disiplin, tahap karier, dan peran tambahan menghasilkan pola kerja yang berbeda (Forbes dkk., 2022).

Unit kerja perlu menampilkan peta kapasitas dalam bentuk kalender tahunan, bukan hanya rekap akhir semester. Peta tersebut membantu mendeteksi benturan puncak kerja, dosen yang terus kelebihan beban, serta kegiatan penting yang tidak

memiliki waktu terlindungi. Redistribusi dapat dilakukan melalui team teaching, pengurangan tugas administratif, bantuan tenaga kependidikan, penjadwalan ulang, atau perlindungan waktu riset. Keputusan perlu didokumentasikan agar dapat diaudit dan dievaluasi. Pimpinan perlu meninjau konsekuensi yang tidak diinginkan, termasuk beban administrasi, persaingan tidak sehat, ketidakadilan, dan kecenderungan memanipulasi indikator. Pada akhirnya, mutu ketidakseimbangan beban kerja dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

5. Ketidakdisiplinan dosen

Pada tingkat operasional, ketidakdisiplinan dosen memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Topik ini perlu ditempatkan dalam sistem manajemen kinerja yang utuh. Definisi, tujuan, tanggung jawab, bukti, dan tindak lanjut diupayakan saling berhubungan. Praktik yang berdiri sendiri cenderung menghasilkan kepatuhan administratif tanpa perubahan kualitas. Karena itu, perguruan tinggi perlu menilai bukan hanya apakah kegiatan dilakukan, tetapi juga bagaimana prosesnya, apa hasilnya, siapa yang menerima manfaat, dan pelajaran apa yang digunakan untuk perbaikan. Keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan membutuhkan kombinasi data, penilaian profesional, dan kesempatan klarifikasi (Sozon dkk., 2024).

Penerapan diupayakan mempertimbangkan karakter institusi, disiplin ilmu, fase karier, status kepegawaian, dan ketersediaan sumber daya. Standar tetap diperlukan agar keputusan konsisten, tetapi ruang pertimbangan profesional diupayakan dipertahankan. Transparansi dibangun melalui kriteria yang diketahui, data yang dapat diperiksa, alasan

keputusan yang tertulis, dan mekanisme dialog. Prinsip tersebut menjaga akuntabilitas sekaligus menghormati profesi akademik. Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu ketidakdisiplinan dosen dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

6. Konflik antarindividu dan antarunit

Pada tingkat operasional, konflik antarindividu dan antarunit memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Masalah kinerja perlu didiagnosis sebelum tindakan ditetapkan. Kesenjangan dapat berasal dari ketidakjelasan ekspektasi, kemampuan yang belum memadai, sumber daya, beban, kesehatan, konflik, sistem kerja, atau pilihan perilaku. Setiap penyebab membutuhkan respons berbeda. Data perlu dikumpulkan dari dokumen, wawancara, observasi, serta pihak yang relevan. Proses diupayakan memisahkan fakta, interpretasi, dan dugaan agar keputusan tidak didorong oleh label personal. Keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan membutuhkan kombinasi data, penilaian profesional, dan kesempatan klarifikasi (Bonn dkk., 2022).

Pendekatan bertahap dimulai dengan klarifikasi, dukungan, target perbaikan, dan monitoring. Sanksi digunakan secara proporsional ketika terdapat pelanggaran yang terbukti atau kegagalan yang disengaja setelah dukungan memadai. Dosen diupayakan memperoleh informasi tentang tuduhan, bukti, kesempatan menjelaskan, pendampingan, dan jalur keberatan. Perlindungan prosedural bukan hambatan akuntabilitas, tetapi syarat agar keputusan dapat dipercaya. Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti,

mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu konflik antarindividu dan antarunit dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

7. Resistensi terhadap perubahan

Dalam tata kelola perguruan tinggi, resistensi terhadap perubahan perlu dipahami sebagai keputusan yang memiliki konsekuensi akademik dan organisasi. Masalah kinerja perlu didiagnosis sebelum tindakan ditetapkan. Kesenjangan dapat berasal dari ketidakjelasan ekspektasi, kemampuan yang belum memadai, sumber daya, beban, kesehatan, konflik, sistem kerja, atau pilihan perilaku. Setiap penyebab membutuhkan respons berbeda. Data perlu dikumpulkan dari dokumen, wawancara, observasi, serta pihak yang relevan. Proses diupayakan memisahkan fakta, interpretasi, dan dugaan agar keputusan tidak didorong oleh label personal. Literatur mutakhir menegaskan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (Forbes dkk., 2022).

Pendekatan bertahap dimulai dengan klarifikasi, dukungan, target perbaikan, dan monitoring. Sanksi digunakan secara proporsional ketika terdapat pelanggaran yang terbukti atau kegagalan yang disengaja setelah dukungan memadai. Dosen diupayakan memperoleh informasi tentang tuduhan, bukti, kesempatan menjelaskan, pendampingan, dan jalur keberatan. Perlindungan prosedural bukan hambatan akuntabilitas, tetapi syarat agar keputusan dapat dipercaya. Institusi dapat memulainya dengan menyusun definisi operasional, menunjuk pemilik proses, menetapkan sumber data, dan menguji prosedur pada satu unit sebelum diperluas. Pada akhirnya, mutu resistensi terhadap perubahan dinilai dari kemampuannya memperjelas

keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

8. Pelanggaran etika akademik

Pembahasan tentang pelanggaran etika akademik menjadi penting karena kualitas keputusan pada area ini memengaruhi perilaku, prioritas, dan penggunaan sumber daya. Masalah kinerja perlu didiagnosis sebelum tindakan ditetapkan. Kesenjangan dapat berasal dari ketidakjelasan ekspektasi, kemampuan yang belum memadai, sumber daya, beban, kesehatan, konflik, sistem kerja, atau pilihan perilaku. Setiap penyebab membutuhkan respons berbeda. Data perlu dikumpulkan dari dokumen, wawancara, observasi, serta pihak yang relevan. Proses diupayakan memisahkan fakta, interpretasi, dan dugaan agar keputusan tidak didorong oleh label personal. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Sozon dkk., 2024).

Pendekatan bertahap dimulai dengan klarifikasi, dukungan, target perbaikan, dan monitoring. Sanksi digunakan secara proporsional ketika terdapat pelanggaran yang terbukti atau kegagalan yang disengaja setelah dukungan memadai. Dosen diupayakan memperoleh informasi tentang tuduhan, bukti, kesempatan menjelaskan, pendampingan, dan jalur keberatan. Perlindungan prosedural bukan hambatan akuntabilitas, tetapi syarat agar keputusan dapat dipercaya. Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu pelanggaran etika akademik dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan

meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

9. Penanganan keluhan mahasiswa

Dalam tata kelola perguruan tinggi, penanganan keluhan mahasiswa perlu dipahami sebagai keputusan yang memiliki konsekuensi akademik dan organisasi. Kinerja pengajaran berangkat dari keselarasan antara capaian pembelajaran, aktivitas belajar, asesmen, dan umpan balik. Dosen perlu menunjukkan bahwa rancangan mata kuliah memberi kesempatan yang memadai bagi mahasiswa untuk mencapai kompetensi. Bukti kinerja tidak terbatas pada kehadiran mengajar, tetapi mencakup kualitas RPS, bahan ajar, asesmen autentik, data ketercapaian, respons terhadap keragaman mahasiswa, dan perbaikan pembelajaran dari semester sebelumnya. Keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan membutuhkan kombinasi data, penilaian profesional, dan kesempatan klarifikasi (Bonn dkk., 2022).

Evaluasi pengajaran sebaiknya memakai beberapa sumber. Persepsi mahasiswa berguna untuk menilai kejelasan, dukungan, keterlibatan, dan pengalaman belajar, tetapi tidak cukup untuk menyimpulkan efektivitas. Data perlu dilengkapi dengan telaah sejawat, analisis tugas mahasiswa, distribusi capaian, refleksi dosen, dan bukti inovasi. Umpan balik kemudian diterjemahkan menjadi satu atau dua perbaikan yang spesifik, dipantau pada periode berikutnya, dan dibahas dalam komunitas praktik. Pimpinan perlu meninjau konsekuensi yang tidak diinginkan, termasuk beban administrasi, persaingan tidak sehat, ketidakadilan, dan kecenderungan memanipulasi indikator. Pada akhirnya, mutu penanganan keluhan mahasiswa dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

10. Pendekatan pembinaan dan konseling

Dalam tata kelola perguruan tinggi, pendekatan pembinaan dan konseling perlu dipahami sebagai keputusan yang memiliki konsekuensi akademik dan organisasi. Masalah kinerja perlu didiagnosis sebelum tindakan ditetapkan. Kesenjangan dapat berasal dari ketidakjelasan ekspektasi, kemampuan yang belum memadai, sumber daya, beban, kesehatan, konflik, sistem kerja, atau pilihan perilaku. Setiap penyebab membutuhkan respons berbeda. Data perlu dikumpulkan dari dokumen, wawancara, observasi, serta pihak yang relevan. Proses diupayakan memisahkan fakta, interpretasi, dan dugaan agar keputusan tidak didorong oleh label personal. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Forbes dkk., 2022).

Pendekatan bertahap dimulai dengan klarifikasi, dukungan, target perbaikan, dan monitoring. Sanksi digunakan secara proporsional ketika terdapat pelanggaran yang terbukti atau kegagalan yang disengaja setelah dukungan memadai. Dosen diupayakan memperoleh informasi tentang tuduhan, bukti, kesempatan menjelaskan, pendampingan, dan jalur keberatan. Perlindungan prosedural bukan hambatan akuntabilitas, tetapi syarat agar keputusan dapat dipercaya. Pimpinan perlu meninjau konsekuensi yang tidak diinginkan, termasuk beban administrasi, persaingan tidak sehat, ketidakadilan, dan kecenderungan memanipulasi indikator. Pada akhirnya, mutu pendekatan pembinaan dan konseling dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

11. Penyusunan rencana peningkatan kinerja

Secara konseptual, penyusunan rencana peningkatan kinerja tidak dapat dipisahkan dari tujuan institusi dan pengalaman kerja dosen. Topik ini perlu ditempatkan dalam sistem manajemen kinerja yang utuh. Definisi, tujuan, tanggung jawab, bukti, dan tindak lanjut diupayakan saling berhubungan. Praktik yang berdiri sendiri cenderung menghasilkan kepatuhan administratif tanpa perubahan kualitas. Karena itu, perguruan tinggi perlu menilai bukan hanya apakah kegiatan dilakukan, tetapi juga bagaimana prosesnya, apa hasilnya, siapa yang menerima manfaat, dan pelajaran apa yang digunakan untuk perbaikan. Pendekatan ini penting karena indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (Sozon dkk., 2024).

Penerapan diupayakan mempertimbangkan karakter institusi, disiplin ilmu, fase karier, status kepegawaian, dan ketersediaan sumber daya. Standar tetap diperlukan agar keputusan konsisten, tetapi ruang pertimbangan profesional diupayakan dipertahankan. Transparansi dibangun melalui kriteria yang diketahui, data yang dapat diperiksa, alasan keputusan yang tertulis, dan mekanisme dialog. Prinsip tersebut menjaga akuntabilitas sekaligus menghormati profesi akademik. Pimpinan perlu meninjau konsekuensi yang tidak diinginkan, termasuk beban administrasi, persaingan tidak sehat, ketidakadilan, dan kecenderungan memanipulasi indikator. Pada akhirnya, mutu penyusunan rencana peningkatan kinerja dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

12. Penerapan sanksi secara proporsional

Secara konseptual, penerapan sanksi secara proporsional tidak dapat dipisahkan dari tujuan institusi dan pengalaman kerja

dosen. Masalah kinerja perlu didiagnosis sebelum tindakan ditetapkan. Kesenjangan dapat berasal dari ketidakjelasan ekspektasi, kemampuan yang belum memadai, sumber daya, beban, kesehatan, konflik, sistem kerja, atau pilihan perilaku. Setiap penyebab membutuhkan respons berbeda. Data perlu dikumpulkan dari dokumen, wawancara, observasi, serta pihak yang relevan. Proses diupayakan memisahkan fakta, interpretasi, dan dugaan agar keputusan tidak didorong oleh label personal. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Bonn dkk., 2022).

Pendekatan bertahap dimulai dengan klarifikasi, dukungan, target perbaikan, dan monitoring. Sanksi digunakan secara proporsional ketika terdapat pelanggaran yang terbukti atau kegagalan yang disengaja setelah dukungan memadai. Dosen diupayakan memperoleh informasi tentang tuduhan, bukti, kesempatan menjelaskan, pendampingan, dan jalur keberatan. Perlindungan prosedural bukan hambatan akuntabilitas, tetapi syarat agar keputusan dapat dipercaya. Institusi dapat memulainya dengan menyusun definisi operasional, menunjuk pemilik proses, menetapkan sumber data, dan menguji prosedur pada satu unit sebelum diperluas. Pada akhirnya, mutu penerapan sanksi secara proporsional dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

13. Mekanisme penyelesaian sengketa kinerja

Dari sudut pandang manajemen kinerja, mekanisme penyelesaian sengketa kinerja diupayakan menghasilkan informasi yang dapat dipakai untuk tindakan, bukan hanya arsip. Masalah kinerja perlu didiagnosis sebelum tindakan ditetapkan. Kesenjangan dapat berasal dari ketidakjelasan ekspektasi,

kemampuan yang belum memadai, sumber daya, beban, kesehatan, konflik, sistem kerja, atau pilihan perilaku. Setiap penyebab membutuhkan respons berbeda. Data perlu dikumpulkan dari dokumen, wawancara, observasi, serta pihak yang relevan. Proses diupayakan memisahkan fakta, interpretasi, dan dugaan agar keputusan tidak didorong oleh label personal. Bukti perlu dibaca bersama konteks, sebab perbedaan disiplin, tahap karier, dan peran tambahan menghasilkan pola kerja yang berbeda (Forbes dkk., 2022).

Pendekatan bertahap dimulai dengan klarifikasi, dukungan, target perbaikan, dan monitoring. Sanksi digunakan secara proporsional ketika terdapat pelanggaran yang terbukti atau kegagalan yang disengaja setelah dukungan memadai. Dosen diupayakan memperoleh informasi tentang tuduhan, bukti, kesempatan menjelaskan, pendampingan, dan jalur keberatan. Perlindungan prosedural bukan hambatan akuntabilitas, tetapi syarat agar keputusan dapat dipercaya. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu mekanisme penyelesaian sengketa kinerja dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

14. Perlindungan hak dosen dalam proses evaluasi

Dalam tata kelola perguruan tinggi, perlindungan hak dosen dalam proses evaluasi perlu dipahami sebagai keputusan yang memiliki konsekuensi akademik dan organisasi. Penilaian kinerja yang adil memerlukan definisi kriteria sebelum periode kerja dimulai. Bukti diupayakan relevan, cukup, autentik, dan dapat diverifikasi. Satu sumber data tidak boleh menentukan seluruh keputusan karena setiap metode memiliki bias. Penilaian mandiri

memberi konteks, atasan menilai pencapaian dan perilaku kerja, sejawat menilai kualitas akademik, mahasiswa menilai pengalaman belajar, sedangkan data sistem membantu mengonfirmasi waktu dan keluaran. Literatur mutakhir menegaskan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (Sozon dkk., 2024).

Reliabilitas dapat ditingkatkan melalui rubrik dengan deskriptor yang konkret, pelatihan penilai, contoh jangkar, kalibrasi antarpenilai, dan pemeriksaan konsistensi. Validitas menuntut kesesuaian antara alat ukur dan konstruk yang dinilai. Hasil penilaian diupayakan disertai alasan, bukti, dan peluang klarifikasi. Mekanisme keberatan perlu memiliki batas waktu, penelaah yang tidak memiliki konflik kepentingan, serta dokumentasi perubahan keputusan. Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu perlindungan hak dosen dalam proses evaluasi dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

Ringkasan Bab

Manajemen kinerja pada bab ini diupayakan diarahkan pada penanganan masalah kinerja secara diagnostik, proporsional, dan berkeadilan. Sistem yang baik menyeimbangkan standar dan konteks, angka dan penilaian profesional, akuntabilitas dan pengembangan, serta hasil individu dan tanggung jawab institusi. Risiko berupa sanksi prematur, pembiaran, dan konflik kepentingan dapat dikurangi melalui definisi yang jelas, data yang sahih, dialog, dukungan, dokumentasi, dan mekanisme

koreksi. Fokus praktisnya adalah pembinaan, konseling, due process, sengketa, dan perlindungan hak.

BAGIAN V
MANAJEMEN KINERJA DOSEN PADA TINGKAT ORGANISASI

Bagian ini menempatkan pembahasan pada kerangka kepemimpinan akademik yang membangun budaya mutu dan kolaborasi. Pendekatan sistem diperlukan karena keputusan pada satu tahap akan memengaruhi tahap lain. Prinsip tersebut konsisten dengan literatur manajemen, kepemimpinan akademik, dan penelitian pendidikan tinggi (Maslach dkk., 2022, Myers dkk., 2023).

Bab 17. Kepemimpinan Akademik dan Budaya Kinerja

Bab ini membahas kepemimpinan akademik yang membangun budaya mutu dan kolaborasi. Dalam sistem yang sehat, kinerja dosen tidak dipisahkan dari visi perguruan tinggi, mutu pengalaman mahasiswa, pengembangan ilmu, kontribusi sosial, dan keberlanjutan profesi. Manajemen kinerja perlu menghubungkan ekspektasi, bukti, dukungan, dialog, keputusan, dan perbaikan. Bila hubungan tersebut tidak terlihat, kegiatan pengukuran mudah berubah menjadi pengumpulan dokumen yang tidak membantu dosen maupun institusi (Neisler, 2022).

Tantangan utama pada area ini adalah budaya takut, komunikasi satu arah, dan keteladanan yang lemah. Penelitian mutakhir menunjukkan bahwa pencapaian akademik dipengaruhi oleh kualitas lingkungan kerja, kepemimpinan, kejelasan peran, dukungan, kompetensi, serta sistem pengukuran. Karena itu, tanggung jawab tidak boleh dibebankan hanya kepada individu. Institusi perlu menilai apakah target, sumber daya, prosedur, data, dan budaya kerja benar-benar memungkinkan hasil yang diharapkan (Bjelobaba dkk., 2025).

1. Konsep kepemimpinan akademik

Secara konseptual, konsep kepemimpinan akademik tidak dapat dipisahkan dari tujuan institusi dan pengalaman kerja dosen. Kepemimpinan akademik berfungsi menyatukan arah ilmiah, mutu layanan, dan kesehatan organisasi. Pimpinan perlu menjelaskan prioritas, memberi teladan integritas, membuka ruang partisipasi, dan menyelesaikan hambatan lintas unit. Penggunaan data diupayakan disertai dialog karena angka tidak selalu menjelaskan konteks. Shared leadership memungkinkan dosen mengambil peran sesuai keahlian dan memperluas kepemilikan terhadap perubahan. Keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan membutuhkan kombinasi data, penilaian profesional, dan kesempatan klarifikasi (Sterling dkk., 2023).

Budaya kinerja terbentuk dari pola keputusan sehari-hari. Keamanan psikologis tumbuh ketika orang dapat menyampaikan kesalahan, pertanyaan, atau perbedaan tanpa takut dipermalukan. Pimpinan dapat memperkuatnya dengan mengakui keterbatasan, meminta masukan, menanggapi masalah secara adil, dan memisahkan evaluasi ide dari penilaian pribadi. Budaya kolaboratif tetap membutuhkan akuntabilitas, batas peran, dan tindak lanjut yang jelas. Institusi dapat memulainya dengan menyusun definisi operasional, menunjuk pemilik proses, menetapkan sumber data, dan menguji prosedur pada satu unit sebelum diperluas. Pada akhirnya, mutu konsep kepemimpinan akademik dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

2. Peran rektor, dekan, dan ketua program studi

Pembahasan tentang peran rektor, dekan, dan ketua program studi menjadi penting karena kualitas keputusan pada area ini memengaruhi perilaku, prioritas, dan penggunaan sumber daya. Kepemimpinan akademik berfungsi menyatukan arah ilmiah,

mutu layanan, dan kesehatan organisasi. Pimpinan perlu menjelaskan prioritas, memberi teladan integritas, membuka ruang partisipasi, dan menyelesaikan hambatan lintas unit. Penggunaan data diupayakan disertai dialog karena angka tidak selalu menjelaskan konteks. Shared leadership memungkinkan dosen mengambil peran sesuai keahlian dan memperluas kepemilikan terhadap perubahan. Pendekatan ini penting karena indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (Guanlao dkk., 2025).

Budaya kinerja terbentuk dari pola keputusan sehari-hari. Keamanan psikologis tumbuh ketika orang dapat menyampaikan kesalahan, pertanyaan, atau perbedaan tanpa takut dipermalukan. Pimpinan dapat memperkuatnya dengan mengakui keterbatasan, meminta masukan, menanggapi masalah secara adil, dan memisahkan evaluasi ide dari penilaian pribadi. Budaya kolaboratif tetap membutuhkan akuntabilitas, batas peran, dan tindak lanjut yang jelas. Pimpinan perlu meninjau konsekuensi yang tidak diinginkan, termasuk beban administrasi, persaingan tidak sehat, ketidakadilan, dan kecenderungan memanipulasi indikator. Pada akhirnya, mutu peran rektor, dekan, dan ketua program studi dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

3. Kepemimpinan transformasional di perguruan tinggi

Pembahasan tentang kepemimpinan transformasional di perguruan tinggi menjadi penting karena kualitas keputusan pada area ini memengaruhi perilaku, prioritas, dan penggunaan sumber daya. Kepemimpinan akademik berfungsi menyatukan arah ilmiah, mutu layanan, dan kesehatan organisasi. Pimpinan perlu menjelaskan prioritas, memberi teladan integritas, membuka ruang partisipasi, dan menyelesaikan hambatan lintas unit.

Penggunaan data diupayakan disertai dialog karena angka tidak selalu menjelaskan konteks. Shared leadership memungkinkan dosen mengambil peran sesuai keahlian dan memperluas kepemilikan terhadap perubahan. Literatur mutakhir menegaskan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (Bjelobaba dkk., 2025).

Budaya kinerja terbentuk dari pola keputusan sehari-hari. Keamanan psikologis tumbuh ketika orang dapat menyampaikan kesalahan, pertanyaan, atau perbedaan tanpa takut dipermalukan. Pimpinan dapat memperkuatnya dengan mengakui keterbatasan, meminta masukan, menanggapi masalah secara adil, dan memisahkan evaluasi ide dari penilaian pribadi. Budaya kolaboratif tetap membutuhkan akuntabilitas, batas peran, dan tindak lanjut yang jelas. Institusi dapat memulainya dengan menyusun definisi operasional, menunjuk pemilik proses, menetapkan sumber data, dan menguji prosedur pada satu unit sebelum diperluas. Pada akhirnya, mutu kepemimpinan transformasional di perguruan tinggi dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

4. Kepemimpinan berbasis data

Pembahasan tentang kepemimpinan berbasis data menjadi penting karena kualitas keputusan pada area ini memengaruhi perilaku, prioritas, dan penggunaan sumber daya. Kepemimpinan akademik berfungsi menyatukan arah ilmiah, mutu layanan, dan kesehatan organisasi. Pimpinan perlu menjelaskan prioritas, memberi teladan integritas, membuka ruang partisipasi, dan menyelesaikan hambatan lintas unit. Penggunaan data diupayakan disertai dialog karena angka tidak selalu menjelaskan konteks. Shared leadership memungkinkan dosen mengambil peran sesuai keahlian dan memperluas kepemilikan terhadap

perubahan. Pendekatan ini penting karena indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (Sterling dkk., 2023).

Budaya kinerja terbentuk dari pola keputusan sehari-hari. Keamanan psikologis tumbuh ketika orang dapat menyampaikan kesalahan, pertanyaan, atau perbedaan tanpa takut dipermalukan. Pimpinan dapat memperkuatnya dengan mengakui keterbatasan, meminta masukan, menanggapi masalah secara adil, dan memisahkan evaluasi ide dari penilaian pribadi. Budaya kolaboratif tetap membutuhkan akuntabilitas, batas peran, dan tindak lanjut yang jelas. Institusi dapat memulainya dengan menyusun definisi operasional, menunjuk pemilik proses, menetapkan sumber data, dan menguji prosedur pada satu unit sebelum diperluas. Pada akhirnya, mutu kepemimpinan berbasis data dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

5. Keteladanan pimpinan

Dalam tata kelola perguruan tinggi, keteladanan pimpinan perlu dipahami sebagai keputusan yang memiliki konsekuensi akademik dan organisasi. Topik ini perlu ditempatkan dalam sistem manajemen kinerja yang utuh. Definisi, tujuan, tanggung jawab, bukti, dan tindak lanjut diupayakan saling berhubungan. Praktik yang berdiri sendiri cenderung menghasilkan kepatuhan administratif tanpa perubahan kualitas. Karena itu, perguruan tinggi perlu menilai bukan hanya apakah kegiatan dilakukan, tetapi juga bagaimana prosesnya, apa hasilnya, siapa yang menerima manfaat, dan pelajaran apa yang digunakan untuk perbaikan. Pendekatan ini penting karena indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (Guanlao dkk., 2025).

Penerapan diupayakan mempertimbangkan karakter institusi, disiplin ilmu, fase karier, status kepegawaian, dan ketersediaan sumber daya. Standar tetap diperlukan agar keputusan konsisten, tetapi ruang pertimbangan profesional diupayakan dipertahankan. Transparansi dibangun melalui kriteria yang diketahui, data yang dapat diperiksa, alasan keputusan yang tertulis, dan mekanisme dialog. Prinsip tersebut menjaga akuntabilitas sekaligus menghormati profesi akademik. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu keteladanan pimpinan dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

6. Komunikasi organisasi

Secara konseptual, komunikasi organisasi tidak dapat dipisahkan dari tujuan institusi dan pengalaman kerja dosen. Kepemimpinan akademik berfungsi menyatukan arah ilmiah, mutu layanan, dan kesehatan organisasi. Pimpinan perlu menjelaskan prioritas, memberi teladan integritas, membuka ruang partisipasi, dan menyelesaikan hambatan lintas unit. Penggunaan data diupayakan disertai dialog karena angka tidak selalu menjelaskan konteks. Shared leadership memungkinkan dosen mengambil peran sesuai keahlian dan memperluas kepemilikan terhadap perubahan. Literatur mutakhir menegaskan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (Bjelobaba dkk., 2025).

Budaya kinerja terbentuk dari pola keputusan sehari-hari. Keamanan psikologis tumbuh ketika orang dapat menyampaikan kesalahan, pertanyaan, atau perbedaan tanpa takut dipermalukan. Pimpinan dapat memperkuatnya dengan mengakui keterbatasan,

meminta masukan, menanggapi masalah secara adil, dan memisahkan evaluasi ide dari penilaian pribadi. Budaya kolaboratif tetap membutuhkan akuntabilitas, batas peran, dan tindak lanjut yang jelas. Institusi dapat memulainya dengan menyusun definisi operasional, menunjuk pemilik proses, menetapkan sumber data, dan menguji prosedur pada satu unit sebelum diperluas. Pada akhirnya, mutu komunikasi organisasi dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

7. Budaya mutu dan budaya kinerja

Secara konseptual, budaya mutu dan budaya kinerja tidak dapat dipisahkan dari tujuan institusi dan pengalaman kerja dosen. Manajemen kinerja dan penjaminan mutu menggunakan data yang sama untuk tujuan yang saling melengkapi. Kinerja dosen menunjukkan kontribusi individu dan tim, sedangkan SPMI memastikan proses institusi memenuhi standar dan terus diperbaiki. Siklus PPEPP membantu menghubungkan penetapan standar, pelaksanaan, evaluasi, pengendalian, dan peningkatan. Temuan tidak boleh berhenti sebagai daftar ketidaksesuaian, tetapi diupayakan menghasilkan tindakan, penanggung jawab, tenggat, dan verifikasi efektivitas. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Sterling dkk., 2023).

Eviden mutu perlu dipilih berdasarkan relevansi, bukan banyaknya dokumen. Audit sebaiknya menilai konsistensi antara kebijakan, praktik, data hasil, dan perbaikan. Evaluasi diri yang jujur membedakan kekuatan, kelemahan, akar masalah, dan risiko. Benchmarking digunakan untuk belajar tentang proses dan hasil, bukan menyalin target tanpa konteks. Integrasi mengurangi duplikasi pelaporan dan mengembalikan waktu dosen pada

kegiatan akademik. Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu budaya mutu dan budaya kinerja dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

8. Budaya kolaborasi akademik

Dari sudut pandang manajemen kinerja, budaya kolaborasi akademik diupayakan menghasilkan informasi yang dapat dipakai untuk tindakan, bukan hanya arsip. Kepemimpinan akademik berfungsi menyatukan arah ilmiah, mutu layanan, dan kesehatan organisasi. Pimpinan perlu menjelaskan prioritas, memberi teladan integritas, membuka ruang partisipasi, dan menyelesaikan hambatan lintas unit. Penggunaan data diupayakan disertai dialog karena angka tidak selalu menjelaskan konteks. Shared leadership memungkinkan dosen mengambil peran sesuai keahlian dan memperluas kepemilikan terhadap perubahan. Pendekatan ini penting karena indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (Guanlao dkk., 2025).

Budaya kinerja terbentuk dari pola keputusan sehari-hari. Keamanan psikologis tumbuh ketika orang dapat menyampaikan kesalahan, pertanyaan, atau perbedaan tanpa takut dipermalukan. Pimpinan dapat memperkuatnya dengan mengakui keterbatasan, meminta masukan, menanggapi masalah secara adil, dan memisahkan evaluasi ide dari penilaian pribadi. Budaya kolaboratif tetap membutuhkan akuntabilitas, batas peran, dan tindak lanjut yang jelas. Dosen perlu memperoleh akses terhadap data dan alasan keputusan agar dapat melakukan koreksi, menyampaikan konteks, serta menyusun rencana perbaikan yang

realistis. Pada akhirnya, mutu budaya kolaborasi akademik dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

9. Kepercayaan dan keamanan psikologis

Dalam tata kelola perguruan tinggi, kepercayaan dan keamanan psikologis perlu dipahami sebagai keputusan yang memiliki konsekuensi akademik dan organisasi. Kepemimpinan akademik berfungsi menyatukan arah ilmiah, mutu layanan, dan kesehatan organisasi. Pimpinan perlu menjelaskan prioritas, memberi teladan integritas, membuka ruang partisipasi, dan menyelesaikan hambatan lintas unit. Penggunaan data diupayakan disertai dialog karena angka tidak selalu menjelaskan konteks. Shared leadership memungkinkan dosen mengambil peran sesuai keahlian dan memperluas kepemilikan terhadap perubahan. Bukti perlu dibaca bersama konteks, sebab perbedaan disiplin, tahap karier, dan peran tambahan menghasilkan pola kerja yang berbeda (Bjelobaba dkk., 2025).

Budaya kinerja terbentuk dari pola keputusan sehari-hari. Keamanan psikologis tumbuh ketika orang dapat menyampaikan kesalahan, pertanyaan, atau perbedaan tanpa takut dipermalukan. Pimpinan dapat memperkuatnya dengan mengakui keterbatasan, meminta masukan, menanggapi masalah secara adil, dan memisahkan evaluasi ide dari penilaian pribadi. Budaya kolaboratif tetap membutuhkan akuntabilitas, batas peran, dan tindak lanjut yang jelas. Pimpinan perlu meninjau konsekuensi yang tidak diinginkan, termasuk beban administrasi, persaingan tidak sehat, ketidakadilan, dan kecenderungan memanipulasi indikator. Pada akhirnya, mutu kepercayaan dan keamanan psikologis dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

10. Pencegahan budaya kerja yang tidak sehat

Dari sudut pandang manajemen kinerja, pencegahan budaya kerja yang tidak sehat diupayakan menghasilkan informasi yang dapat dipakai untuk tindakan, bukan hanya arsip. Kepemimpinan akademik berfungsi menyatukan arah ilmiah, mutu layanan, dan kesehatan organisasi. Pimpinan perlu menjelaskan prioritas, memberi teladan integritas, membuka ruang partisipasi, dan menyelesaikan hambatan lintas unit. Penggunaan data diupayakan disertai dialog karena angka tidak selalu menjelaskan konteks. Shared leadership memungkinkan dosen mengambil peran sesuai keahlian dan memperluas kepemilikan terhadap perubahan. Literatur mutakhir menegaskan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (Sterling dkk., 2023).

Budaya kinerja terbentuk dari pola keputusan sehari-hari. Keamanan psikologis tumbuh ketika orang dapat menyampaikan kesalahan, pertanyaan, atau perbedaan tanpa takut dipermalukan. Pimpinan dapat memperkuatnya dengan mengakui keterbatasan, meminta masukan, menanggapi masalah secara adil, dan memisahkan evaluasi ide dari penilaian pribadi. Budaya kolaboratif tetap membutuhkan akuntabilitas, batas peran, dan tindak lanjut yang jelas. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu pencegahan budaya kerja yang tidak sehat dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

11. Manajemen konflik akademik

Dari sudut pandang manajemen kinerja, manajemen konflik akademik diupayakan menghasilkan informasi yang dapat dipakai untuk tindakan, bukan hanya arsip. Masalah kinerja perlu

didiagnosis sebelum tindakan ditetapkan. Kesenjangan dapat berasal dari ketidakjelasan ekspektasi, kemampuan yang belum memadai, sumber daya, beban, kesehatan, konflik, sistem kerja, atau pilihan perilaku. Setiap penyebab membutuhkan respons berbeda. Data perlu dikumpulkan dari dokumen, wawancara, observasi, serta pihak yang relevan. Proses diupayakan memisahkan fakta, interpretasi, dan dugaan agar keputusan tidak didorong oleh label personal. Bukti perlu dibaca bersama konteks, sebab perbedaan disiplin, tahap karier, dan peran tambahan menghasilkan pola kerja yang berbeda (Guanlao dkk., 2025).

Pendekatan bertahap dimulai dengan klarifikasi, dukungan, target perbaikan, dan monitoring. Sanksi digunakan secara proporsional ketika terdapat pelanggaran yang terbukti atau kegagalan yang disengaja setelah dukungan memadai. Dosen diupayakan memperoleh informasi tentang tuduhan, bukti, kesempatan menjelaskan, pendampingan, dan jalur keberatan. Perlindungan prosedural bukan hambatan akuntabilitas, tetapi syarat agar keputusan dapat dipercaya. Institusi dapat memulainya dengan menyusun definisi operasional, menunjuk pemilik proses, menetapkan sumber data, dan menguji prosedur pada satu unit sebelum diperluas. Pada akhirnya, mutu manajemen konflik akademik dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

12. Strategi membangun komitmen dosen

Dari sudut pandang manajemen kinerja, strategi membangun komitmen dosen diupayakan menghasilkan informasi yang dapat dipakai untuk tindakan, bukan hanya arsip. Kepemimpinan akademik berfungsi menyatukan arah ilmiah, mutu layanan, dan kesehatan organisasi. Pimpinan perlu menjelaskan prioritas,

memberi teladan integritas, membuka ruang partisipasi, dan menyelesaikan hambatan lintas unit. Penggunaan data diupayakan disertai dialog karena angka tidak selalu menjelaskan konteks. Shared leadership memungkinkan dosen mengambil peran sesuai keahlian dan memperluas kepemilikan terhadap perubahan. Keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan membutuhkan kombinasi data, penilaian profesional, dan kesempatan klarifikasi (Bjelobaba dkk., 2025).

Budaya kinerja terbentuk dari pola keputusan sehari-hari. Keamanan psikologis tumbuh ketika orang dapat menyampaikan kesalahan, pertanyaan, atau perbedaan tanpa takut dipermalukan. Pimpinan dapat memperkuatnya dengan mengakui keterbatasan, meminta masukan, menanggapi masalah secara adil, dan memisahkan evaluasi ide dari penilaian pribadi. Budaya kolaboratif tetap membutuhkan akuntabilitas, batas peran, dan tindak lanjut yang jelas. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu strategi membangun komitmen dosen dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

Ringkasan Bab

Manajemen kinerja pada bab ini diupayakan diarahkan pada kepemimpinan akademik yang membangun budaya mutu dan kolaborasi. Sistem yang baik menyeimbangkan standar dan konteks, angka dan penilaian profesional, akuntabilitas dan pengembangan, serta hasil individu dan tanggung jawab institusi. Risiko berupa budaya takut, komunikasi satu arah, dan keteladanan yang lemah dapat dikurangi melalui definisi yang jelas, data yang sahih, dialog, dukungan, dokumentasi, dan

mekanisme koreksi. Fokus praktisnya adalah shared leadership, data, komunikasi, konflik, dan keamanan psikologis.

Bab 18. Manajemen Kinerja dan Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi

Bab ini membahas integrasi manajemen kinerja dengan SPMI dan perbaikan berkelanjutan. Dalam sistem yang sehat, kinerja dosen tidak dipisahkan dari visi perguruan tinggi, mutu pengalaman mahasiswa, pengembangan ilmu, kontribusi sosial, dan keberlanjutan profesi. Manajemen kinerja perlu menghubungkan ekspektasi, bukti, dukungan, dialog, keputusan, dan perbaikan. Bila hubungan tersebut tidak terlihat, kegiatan pengukuran mudah berubah menjadi pengumpulan dokumen yang tidak membantu dosen maupun institusi (Kayashima dkk., 2024).

Tantangan utama pada area ini adalah dokumen mutu yang terpisah dari praktik kerja dosen. Penelitian mutakhir menunjukkan bahwa pencapaian akademik dipengaruhi oleh kualitas lingkungan kerja, kepemimpinan, kejelasan peran, dukungan, kompetensi, serta sistem pengukuran. Karena itu, tanggung jawab tidak boleh dibebankan hanya kepada individu. Institusi perlu menilai apakah target, sumber daya, prosedur, data, dan budaya kerja benar-benar memungkinkan hasil yang diharapkan (Adetayo, 2023).

1. Konsep mutu pendidikan tinggi

Dari sudut pandang manajemen kinerja, konsep mutu pendidikan tinggi diupayakan menghasilkan informasi yang dapat dipakai untuk tindakan, bukan hanya arsip. Kinerja pengajaran berangkat dari keselarasan antara capaian pembelajaran, aktivitas belajar, asesmen, dan umpan balik. Dosen perlu menunjukkan bahwa rancangan mata kuliah memberi kesempatan yang memadai bagi mahasiswa untuk mencapai kompetensi. Bukti kinerja tidak terbatas pada kehadiran mengajar, tetapi mencakup kualitas RPS, bahan ajar, asesmen autentik, data ketercapaian, respons terhadap keragaman

mahasiswa, dan perbaikan pembelajaran dari semester sebelumnya. Literatur mutakhir menegaskan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (Steinert, 2025).

Evaluasi pengajaran sebaiknya memakai beberapa sumber. Persepsi mahasiswa berguna untuk menilai kejelasan, dukungan, keterlibatan, dan pengalaman belajar, tetapi tidak cukup untuk menyimpulkan efektivitas. Data perlu dilengkapi dengan telaah sejawat, analisis tugas mahasiswa, distribusi capaian, refleksi dosen, dan bukti inovasi. Umpan balik kemudian diterjemahkan menjadi satu atau dua perbaikan yang spesifik, dipantau pada periode berikutnya, dan dibahas dalam komunitas praktik. Dosen perlu memperoleh akses terhadap data dan alasan keputusan agar dapat melakukan koreksi, menyampaikan konteks, serta menyusun rencana perbaikan yang realistis. Pada akhirnya, mutu konsep mutu pendidikan tinggi dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

2. Hubungan kinerja dosen dengan mutu lulusan

Pada tingkat operasional, hubungan kinerja dosen dengan mutu lulusan memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Manajemen kinerja dan penjaminan mutu menggunakan data yang sama untuk tujuan yang saling melengkapi. Kinerja dosen menunjukkan kontribusi individu dan tim, sedangkan SPMI memastikan proses institusi memenuhi standar dan terus diperbaiki. Siklus PPEPP membantu menghubungkan penetapan standar, pelaksanaan, evaluasi, pengendalian, dan peningkatan. Temuan tidak boleh berhenti sebagai daftar ketidaksesuaian, tetapi diupayakan menghasilkan tindakan, penanggung jawab, tenggat, dan verifikasi efektivitas. Pendekatan ini penting karena

indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (Cook dkk., 2024).

Eviden mutu perlu dipilih berdasarkan relevansi, bukan banyaknya dokumen. Audit sebaiknya menilai konsistensi antara kebijakan, praktik, data hasil, dan perbaikan. Evaluasi diri yang jujur membedakan kekuatan, kelemahan, akar masalah, dan risiko. Benchmarking digunakan untuk belajar tentang proses dan hasil, bukan menyalin target tanpa konteks. Integrasi mengurangi duplikasi pelaporan dan mengembalikan waktu dosen pada kegiatan akademik. Pimpinan perlu meninjau konsekuensi yang tidak diinginkan, termasuk beban administrasi, persaingan tidak sehat, ketidakadilan, dan kecenderungan memanipulasi indikator. Pada akhirnya, mutu hubungan kinerja dosen dengan mutu lulusan dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

3. Kinerja dosen dalam sistem penjaminan mutu internal

Pada tingkat operasional, kinerja dosen dalam sistem penjaminan mutu internal memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Manajemen kinerja dan penjaminan mutu menggunakan data yang sama untuk tujuan yang saling melengkapi. Kinerja dosen menunjukkan kontribusi individu dan tim, sedangkan SPMI memastikan proses institusi memenuhi standar dan terus diperbaiki. Siklus PPEPP membantu menghubungkan penetapan standar, pelaksanaan, evaluasi, pengendalian, dan peningkatan. Temuan tidak boleh berhenti sebagai daftar ketidaksesuaian, tetapi diupayakan menghasilkan tindakan, penanggung jawab, tenggat, dan verifikasi efektivitas. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Adetayo, 2023).

Eviden mutu perlu dipilih berdasarkan relevansi, bukan banyaknya dokumen. Audit sebaiknya menilai konsistensi antara kebijakan, praktik, data hasil, dan perbaikan. Evaluasi diri yang jujur membedakan kekuatan, kelemahan, akar masalah, dan risiko. Benchmarking digunakan untuk belajar tentang proses dan hasil, bukan menyalin target tanpa konteks. Integrasi mengurangi duplikasi pelaporan dan mengembalikan waktu dosen pada kegiatan akademik. Dosen perlu memperoleh akses terhadap data dan alasan keputusan agar dapat melakukan koreksi, menyampaikan konteks, serta menyusun rencana perbaikan yang realistis. Pada akhirnya, mutu kinerja dosen dalam sistem penjaminan mutu internal dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

4. Siklus penetapan, pelaksanaan, evaluasi, pengendalian, dan peningkatan

Dari sudut pandang manajemen kinerja, siklus penetapan, pelaksanaan, evaluasi, pengendalian, dan peningkatan diupayakan menghasilkan informasi yang dapat dipakai untuk tindakan, bukan hanya arsip. Penilaian kinerja yang adil memerlukan definisi kriteria sebelum periode kerja dimulai. Bukti diupayakan relevan, cukup, autentik, dan dapat diverifikasi. Satu sumber data tidak boleh menentukan seluruh keputusan karena setiap metode memiliki bias. Penilaian mandiri memberi konteks, atasan menilai pencapaian dan perilaku kerja, sejawat menilai kualitas akademik, mahasiswa menilai pengalaman belajar, sedangkan data sistem membantu mengonfirmasi waktu dan keluaran. Bukti perlu dibaca bersama konteks, sebab perbedaan disiplin, tahap karier, dan peran tambahan menghasilkan pola kerja yang berbeda (Steinert, 2025).

Reliabilitas dapat ditingkatkan melalui rubrik dengan deskriptor yang konkret, pelatihan penilai, contoh jangkar, kalibrasi antarpenilai, dan pemeriksaan konsistensi. Validitas menuntut kesesuaian antara alat ukur dan konstruk yang dinilai. Hasil penilaian diupayakan disertai alasan, bukti, dan peluang klarifikasi. Mekanisme keberatan perlu memiliki batas waktu, penelaah yang tidak memiliki konflik kepentingan, serta dokumentasi perubahan keputusan. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu siklus penetapan, pelaksanaan, evaluasi, pengendalian, dan peningkatan dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

5. Audit mutu internal

Dari sudut pandang manajemen kinerja, audit mutu internal diupayakan menghasilkan informasi yang dapat dipakai untuk tindakan, bukan hanya arsip. Manajemen kinerja dan penjaminan mutu menggunakan data yang sama untuk tujuan yang saling melengkapi. Kinerja dosen menunjukkan kontribusi individu dan tim, sedangkan SPMI memastikan proses institusi memenuhi standar dan terus diperbaiki. Siklus PPEPP membantu menghubungkan penetapan standar, pelaksanaan, evaluasi, pengendalian, dan peningkatan. Temuan tidak boleh berhenti sebagai daftar ketidaksesuaian, tetapi diupayakan menghasilkan tindakan, penanggung jawab, tenggat, dan verifikasi efektivitas. Keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan membutuhkan kombinasi data, penilaian profesional, dan kesempatan klarifikasi (Cook dkk., 2024).

Eviden mutu perlu dipilih berdasarkan relevansi, bukan banyaknya dokumen. Audit sebaiknya menilai konsistensi antara

kebijakan, praktik, data hasil, dan perbaikan. Evaluasi diri yang jujur membedakan kekuatan, kelemahan, akar masalah, dan risiko. Benchmarking digunakan untuk belajar tentang proses dan hasil, bukan menyalin target tanpa konteks. Integrasi mengurangi duplikasi pelaporan dan mengembalikan waktu dosen pada kegiatan akademik. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu audit mutu internal dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

6. Evaluasi diri program studi

Pembahasan tentang evaluasi diri program studi menjadi penting karena kualitas keputusan pada area ini memengaruhi perilaku, prioritas, dan penggunaan sumber daya. Penilaian kinerja yang adil memerlukan definisi kriteria sebelum periode kerja dimulai. Bukti diupayakan relevan, cukup, autentik, dan dapat diverifikasi. Satu sumber data tidak boleh menentukan seluruh keputusan karena setiap metode memiliki bias. Penilaian mandiri memberi konteks, atasan menilai pencapaian dan perilaku kerja, sejawat menilai kualitas akademik, mahasiswa menilai pengalaman belajar, sedangkan data sistem membantu mengonfirmasi waktu dan keluaran. Bukti perlu dibaca bersama konteks, sebab perbedaan disiplin, tahap karier, dan peran tambahan menghasilkan pola kerja yang berbeda (Adetayo, 2023).

Reliabilitas dapat ditingkatkan melalui rubrik dengan deskriptor yang konkret, pelatihan penilai, contoh jangkar, kalibrasi antarpenilai, dan pemeriksaan konsistensi. Validitas menuntut kesesuaian antara alat ukur dan konstruk yang dinilai. Hasil penilaian diupayakan disertai alasan, bukti, dan peluang

klarifikasi. Mekanisme keberatan perlu memiliki batas waktu, penelaah yang tidak memiliki konflik kepentingan, serta dokumentasi perubahan keputusan. Pimpinan perlu meninjau konsekuensi yang tidak diinginkan, termasuk beban administrasi, persaingan tidak sehat, ketidakadilan, dan kecenderungan memanipulasi indikator. Pada akhirnya, mutu evaluasi diri program studi dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

7. Kinerja dosen dan akreditasi

Dalam tata kelola perguruan tinggi, kinerja dosen dan akreditasi perlu dipahami sebagai keputusan yang memiliki konsekuensi akademik dan organisasi. Manajemen kinerja dan penjaminan mutu menggunakan data yang sama untuk tujuan yang saling melengkapi. Kinerja dosen menunjukkan kontribusi individu dan tim, sedangkan SPMI memastikan proses institusi memenuhi standar dan terus diperbaiki. Siklus PPEPP membantu menghubungkan penetapan standar, pelaksanaan, evaluasi, pengendalian, dan peningkatan. Temuan tidak boleh berhenti sebagai daftar ketidaksesuaian, tetapi diupayakan menghasilkan tindakan, penanggung jawab, tenggat, dan verifikasi efektivitas. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Steinert, 2025).

Eviden mutu perlu dipilih berdasarkan relevansi, bukan banyaknya dokumen. Audit sebaiknya menilai konsistensi antara kebijakan, praktik, data hasil, dan perbaikan. Evaluasi diri yang jujur membedakan kekuatan, kelemahan, akar masalah, dan risiko. Benchmarking digunakan untuk belajar tentang proses dan hasil, bukan menyalin target tanpa konteks. Integrasi mengurangi duplikasi pelaporan dan mengembalikan waktu dosen pada

kegiatan akademik. Institusi dapat memulainya dengan menyusun definisi operasional, menunjuk pemilik proses, menetapkan sumber data, dan menguji prosedur pada satu unit sebelum diperluas. Pada akhirnya, mutu kinerja dosen dan akreditasi dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

8. Penggunaan temuan audit untuk perbaikan

Dari sudut pandang manajemen kinerja, penggunaan temuan audit untuk perbaikan diupayakan menghasilkan informasi yang dapat dipakai untuk tindakan, bukan hanya arsip. Manajemen kinerja dan penjaminan mutu menggunakan data yang sama untuk tujuan yang saling melengkapi. Kinerja dosen menunjukkan kontribusi individu dan tim, sedangkan SPMI memastikan proses institusi memenuhi standar dan terus diperbaiki. Siklus PPEPP membantu menghubungkan penetapan standar, pelaksanaan, evaluasi, pengendalian, dan peningkatan. Temuan tidak boleh berhenti sebagai daftar ketidaksesuaian, tetapi diupayakan menghasilkan tindakan, penanggung jawab, tenggat, dan verifikasi efektivitas. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Cook dkk., 2024).

Eviden mutu perlu dipilih berdasarkan relevansi, bukan banyaknya dokumen. Audit sebaiknya menilai konsistensi antara kebijakan, praktik, data hasil, dan perbaikan. Evaluasi diri yang jujur membedakan kekuatan, kelemahan, akar masalah, dan risiko. Benchmarking digunakan untuk belajar tentang proses dan hasil, bukan menyalin target tanpa konteks. Integrasi mengurangi duplikasi pelaporan dan mengembalikan waktu dosen pada kegiatan akademik. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan

peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu penggunaan temuan audit untuk perbaikan dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

9. Benchmarking kinerja dosen

Pembahasan tentang benchmarking kinerja dosen menjadi penting karena kualitas keputusan pada area ini memengaruhi perilaku, prioritas, dan penggunaan sumber daya. Manajemen kinerja dan penjaminan mutu menggunakan data yang sama untuk tujuan yang saling melengkapi. Kinerja dosen menunjukkan kontribusi individu dan tim, sedangkan SPMI memastikan proses institusi memenuhi standar dan terus diperbaiki. Siklus PPEPP membantu menghubungkan penetapan standar, pelaksanaan, evaluasi, pengendalian, dan peningkatan. Temuan tidak boleh berhenti sebagai daftar ketidaksesuaian, tetapi diupayakan menghasilkan tindakan, penanggung jawab, tenggat, dan verifikasi efektivitas. Literatur mutakhir menegaskan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (Adetayo, 2023).

Eviden mutu perlu dipilih berdasarkan relevansi, bukan banyaknya dokumen. Audit sebaiknya menilai konsistensi antara kebijakan, praktik, data hasil, dan perbaikan. Evaluasi diri yang jujur membedakan kekuatan, kelemahan, akar masalah, dan risiko. Benchmarking digunakan untuk belajar tentang proses dan hasil, bukan menyalin target tanpa konteks. Integrasi mengurangi duplikasi pelaporan dan mengembalikan waktu dosen pada kegiatan akademik. Dosen perlu memperoleh akses terhadap data dan alasan keputusan agar dapat melakukan koreksi, menyampaikan konteks, serta menyusun rencana perbaikan yang realistis. Pada akhirnya, mutu benchmarking kinerja dosen dinilai

dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

10. Pengembangan budaya perbaikan berkelanjutan

Dari sudut pandang manajemen kinerja, pengembangan budaya perbaikan berkelanjutan diupayakan menghasilkan informasi yang dapat dipakai untuk tindakan, bukan hanya arsip. Kepemimpinan akademik berfungsi menyatukan arah ilmiah, mutu layanan, dan kesehatan organisasi. Pimpinan perlu menjelaskan prioritas, memberi teladan integritas, membuka ruang partisipasi, dan menyelesaikan hambatan lintas unit. Penggunaan data diupayakan disertai dialog karena angka tidak selalu menjelaskan konteks. Shared leadership memungkinkan dosen mengambil peran sesuai keahlian dan memperluas kepemilikan terhadap perubahan. Literatur mutakhir menegaskan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (Steinert, 2025).

Budaya kinerja terbentuk dari pola keputusan sehari-hari. Keamanan psikologis tumbuh ketika orang dapat menyampaikan kesalahan, pertanyaan, atau perbedaan tanpa takut dipermalukan. Pimpinan dapat memperkuatnya dengan mengakui keterbatasan, meminta masukan, menanggapi masalah secara adil, dan memisahkan evaluasi ide dari penilaian pribadi. Budaya kolaboratif tetap membutuhkan akuntabilitas, batas peran, dan tindak lanjut yang jelas. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu pengembangan budaya perbaikan berkelanjutan dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

11. Dokumentasi dan eviden kinerja

Dari sudut pandang manajemen kinerja, dokumentasi dan eviden kinerja diupayakan menghasilkan informasi yang dapat dipakai untuk tindakan, bukan hanya arsip. Manajemen kinerja dan penjaminan mutu menggunakan data yang sama untuk tujuan yang saling melengkapi. Kinerja dosen menunjukkan kontribusi individu dan tim, sedangkan SPMI memastikan proses institusi memenuhi standar dan terus diperbaiki. Siklus PPEPP membantu menghubungkan penetapan standar, pelaksanaan, evaluasi, pengendalian, dan peningkatan. Temuan tidak boleh berhenti sebagai daftar ketidaksesuaian, tetapi diupayakan menghasilkan tindakan, penanggung jawab, tenggat, dan verifikasi efektivitas. Pendekatan ini penting karena indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (Cook dkk., 2024).

Eviden mutu perlu dipilih berdasarkan relevansi, bukan banyaknya dokumen. Audit sebaiknya menilai konsistensi antara kebijakan, praktik, data hasil, dan perbaikan. Evaluasi diri yang jujur membedakan kekuatan, kelemahan, akar masalah, dan risiko. Benchmarking digunakan untuk belajar tentang proses dan hasil, bukan menyalin target tanpa konteks. Integrasi mengurangi duplikasi pelaporan dan mengembalikan waktu dosen pada kegiatan akademik. Pimpinan perlu meninjau konsekuensi yang tidak diinginkan, termasuk beban administrasi, persaingan tidak sehat, ketidakadilan, dan kecenderungan memanipulasi indikator. Pada akhirnya, mutu dokumentasi dan eviden kinerja dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

12. Integrasi manajemen kinerja dan penjaminan mutu

Pembahasan tentang integrasi manajemen kinerja dan penjaminan mutu menjadi penting karena kualitas keputusan pada

area ini memengaruhi perilaku, prioritas, dan penggunaan sumber daya. Manajemen kinerja dan penjaminan mutu menggunakan data yang sama untuk tujuan yang saling melengkapi. Kinerja dosen menunjukkan kontribusi individu dan tim, sedangkan SPMI memastikan proses institusi memenuhi standar dan terus diperbaiki. Siklus PPEPP membantu menghubungkan penetapan standar, pelaksanaan, evaluasi, pengendalian, dan peningkatan. Temuan tidak boleh berhenti sebagai daftar ketidaksesuaian, tetapi diupayakan menghasilkan tindakan, penanggung jawab, tenggat, dan verifikasi efektivitas. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Adetayo, 2023).

Eviden mutu perlu dipilih berdasarkan relevansi, bukan banyaknya dokumen. Audit sebaiknya menilai konsistensi antara kebijakan, praktik, data hasil, dan perbaikan. Evaluasi diri yang jujur membedakan kekuatan, kelemahan, akar masalah, dan risiko. Benchmarking digunakan untuk belajar tentang proses dan hasil, bukan menyalin target tanpa konteks. Integrasi mengurangi duplikasi pelaporan dan mengembalikan waktu dosen pada kegiatan akademik. Institusi dapat memulainya dengan menyusun definisi operasional, menunjuk pemilik proses, menetapkan sumber data, dan menguji prosedur pada satu unit sebelum diperluas. Pada akhirnya, mutu integrasi manajemen kinerja dan penjaminan mutu dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

Ringkasan Bab

Manajemen kinerja pada bab ini diupayakan diarahkan pada integrasi manajemen kinerja dengan SPMI dan perbaikan berkelanjutan. Sistem yang baik menyeimbangkan standar dan

konteks, angka dan penilaian profesional, akuntabilitas dan pengembangan, serta hasil individu dan tanggung jawab institusi. Risiko berupa dokumen mutu yang terpisah dari praktik kerja dosen dapat dikurangi melalui definisi yang jelas, data yang sahih, dialog, dukungan, dokumentasi, dan mekanisme koreksi. Fokus praktisnya adalah PPEPP, audit, evaluasi diri, akreditasi, benchmarking, dan eviden.

Bab 19. Manajemen Kinerja Dosen dalam Transformasi Digital

Bab ini membahas transformasi digital yang meningkatkan kemampuan manusia. Dalam sistem yang sehat, kinerja dosen tidak dipisahkan dari visi perguruan tinggi, mutu pengalaman mahasiswa, pengembangan ilmu, kontribusi sosial, dan keberlanjutan profesi. Manajemen kinerja perlu menghubungkan ekspektasi, bukti, dukungan, dialog, keputusan, dan perbaikan. Bila hubungan tersebut tidak terlihat, kegiatan pengukuran mudah berubah menjadi pengumpulan dokumen yang tidak membantu dosen maupun institusi (Lang dkk., 2023).

Tantangan utama pada area ini adalah ketimpangan digital, penggunaan AI tanpa etika, dan dehumanisasi. Penelitian mutakhir menunjukkan bahwa pencapaian akademik dipengaruhi oleh kualitas lingkungan kerja, kepemimpinan, kejelasan peran, dukungan, kompetensi, serta sistem pengukuran. Karena itu, tanggung jawab tidak boleh dibebankan hanya kepada individu. Institusi perlu menilai apakah target, sumber daya, prosedur, data, dan budaya kerja benar-benar memungkinkan hasil yang diharapkan (Lehane dkk., 2024).

1. Perubahan peran dosen pada era digital

Dalam tata kelola perguruan tinggi, perubahan peran dosen pada era digital perlu dipahami sebagai keputusan yang memiliki konsekuensi akademik dan organisasi. Topik ini perlu ditempatkan dalam sistem manajemen kinerja yang utuh. Definisi, tujuan, tanggung jawab, bukti, dan tindak lanjut diupayakan saling berhubungan. Praktik yang berdiri sendiri cenderung menghasilkan kepatuhan administratif tanpa perubahan kualitas. Karena itu, perguruan tinggi perlu menilai bukan hanya apakah kegiatan dilakukan, tetapi juga bagaimana prosesnya, apa hasilnya, siapa yang menerima manfaat, dan pelajaran apa yang digunakan untuk perbaikan. Prinsip tersebut

sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Weaver dkk., 2022).

Penerapan diupayakan mempertimbangkan karakter institusi, disiplin ilmu, fase karier, status kepegawaian, dan ketersediaan sumber daya. Standar tetap diperlukan agar keputusan konsisten, tetapi ruang pertimbangan profesional diupayakan dipertahankan. Transparansi dibangun melalui kriteria yang diketahui, data yang dapat diperiksa, alasan keputusan yang tertulis, dan mekanisme dialog. Prinsip tersebut menjaga akuntabilitas sekaligus menghormati profesi akademik. Dosen perlu memperoleh akses terhadap data dan alasan keputusan agar dapat melakukan koreksi, menyampaikan konteks, serta menyusun rencana perbaikan yang realistis. Pada akhirnya, mutu perubahan peran dosen pada era digital dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

2. Kompetensi digital dosen

Pembahasan tentang kompetensi digital dosen menjadi penting karena kualitas keputusan pada area ini memengaruhi perilaku, prioritas, dan penggunaan sumber daya. Pengembangan dosen dimulai dengan membandingkan kompetensi yang dibutuhkan dan kompetensi yang terbukti dalam pekerjaan. Analisis kebutuhan perlu menggabungkan sasaran strategis, hasil evaluasi, aspirasi karier, perubahan disiplin, serta kebutuhan mahasiswa. Program pengembangan sebaiknya tidak berhenti pada pelatihan. Pembelajaran melalui proyek, observasi sejawat, mentoring, coaching, komunitas praktik, mobilitas, dan tanggung jawab baru sering memberi transfer yang lebih kuat. Literatur mutakhir menegaskan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan,

dan sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (Glassow, 2023).

Rencana pengembangan individu perlu memuat kompetensi prioritas, aktivitas, dukungan, indikator kemajuan, dan waktu peninjauan. Pimpinan bertugas membuka akses, melindungi waktu belajar, dan memastikan kesempatan tidak hanya diberikan kepada dosen yang sudah menonjol. Efektivitas program dinilai dari penerapan dalam pekerjaan dan perubahan hasil, bukan jumlah peserta atau sertifikat. Bukti dapat berupa perubahan desain pembelajaran, proposal yang lebih kuat, kolaborasi baru, atau kemajuan jabatan akademik. Dosen perlu memperoleh akses terhadap data dan alasan keputusan agar dapat melakukan koreksi, menyampaikan konteks, serta menyusun rencana perbaikan yang realistis. Pada akhirnya, mutu kompetensi digital dosen dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

3. Pembelajaran daring dan bauran

Dalam tata kelola perguruan tinggi, pembelajaran daring dan bauran perlu dipahami sebagai keputusan yang memiliki konsekuensi akademik dan organisasi. Kinerja pengajaran berangkat dari keselarasan antara capaian pembelajaran, aktivitas belajar, asesmen, dan umpan balik. Dosen perlu menunjukkan bahwa rancangan mata kuliah memberi kesempatan yang memadai bagi mahasiswa untuk mencapai kompetensi. Bukti kinerja tidak terbatas pada kehadiran mengajar, tetapi mencakup kualitas RPS, bahan ajar, asesmen autentik, data ketercapaian, respons terhadap keragaman mahasiswa, dan perbaikan pembelajaran dari semester sebelumnya. Bukti perlu dibaca bersama konteks, sebab perbedaan disiplin, tahap karier, dan peran tambahan menghasilkan pola kerja yang berbeda (Lehane dkk., 2024).

Evaluasi pengajaran sebaiknya memakai beberapa sumber. Persepsi mahasiswa berguna untuk menilai kejelasan, dukungan, keterlibatan, dan pengalaman belajar, tetapi tidak cukup untuk menyimpulkan efektivitas. Data perlu dilengkapi dengan telaah sejawat, analisis tugas mahasiswa, distribusi capaian, refleksi dosen, dan bukti inovasi. Umpan balik kemudian diterjemahkan menjadi satu atau dua perbaikan yang spesifik, dipantau pada periode berikutnya, dan dibahas dalam komunitas praktik. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu pembelajaran daring dan bauran dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

4. Penggunaan kecerdasan buatan dalam pembelajaran

Dalam tata kelola perguruan tinggi, penggunaan kecerdasan buatan dalam pembelajaran perlu dipahami sebagai keputusan yang memiliki konsekuensi akademik dan organisasi. Kinerja pengajaran berangkat dari keselarasan antara capaian pembelajaran, aktivitas belajar, asesmen, dan umpan balik. Dosen perlu menunjukkan bahwa rancangan mata kuliah memberi kesempatan yang memadai bagi mahasiswa untuk mencapai kompetensi. Bukti kinerja tidak terbatas pada kehadiran mengajar, tetapi mencakup kualitas RPS, bahan ajar, asesmen autentik, data ketercapaian, respons terhadap keragaman mahasiswa, dan perbaikan pembelajaran dari semester sebelumnya. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Weaver dkk., 2022).

Evaluasi pengajaran sebaiknya memakai beberapa sumber. Persepsi mahasiswa berguna untuk menilai kejelasan, dukungan, keterlibatan, dan pengalaman belajar, tetapi tidak cukup untuk menyimpulkan efektivitas. Data perlu dilengkapi dengan telaah sejawat, analisis tugas mahasiswa, distribusi capaian, refleksi dosen, dan bukti inovasi. Umpan balik kemudian diterjemahkan menjadi satu atau dua perbaikan yang spesifik, dipantau pada periode berikutnya, dan dibahas dalam komunitas praktik. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu penggunaan kecerdasan buatan dalam pembelajaran dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

5. Pemanfaatan kecerdasan buatan dalam penelitian

Dalam tata kelola perguruan tinggi, pemanfaatan kecerdasan buatan dalam penelitian perlu dipahami sebagai keputusan yang memiliki konsekuensi akademik dan organisasi. Kinerja penelitian diupayakan dinilai sebagai rangkaian penciptaan pengetahuan, bukan hanya hitungan artikel. Perguruan tinggi perlu melihat kualitas pertanyaan, ketepatan metode, kepatuhan etik, keterbukaan data yang dimungkinkan, kualitas publikasi, kontribusi penulis, kolaborasi, pengembangan peneliti muda, serta penggunaan hasil oleh pengguna. Peta jalan membantu menjaga konsistensi tema sekaligus memberi ruang bagi eksplorasi ilmiah dan respons terhadap masalah baru. Bukti perlu dibaca bersama konteks, sebab perbedaan disiplin, tahap karier, dan peran tambahan menghasilkan pola kerja yang berbeda (Glassow, 2023).

Produktivitas yang sehat memerlukan lingkungan kerja yang mendukung. Waktu riset, akses data, pendanaan, bantuan

administratif, mentoring, jejaring, dan kepemimpinan yang memberi otonomi berhubungan dengan keluaran yang lebih baik. Target perlu disesuaikan dengan disiplin karena pola publikasi dan siklus penelitian berbeda. Pencegahan pelanggaran dilakukan melalui pemeriksaan etik, manajemen data, deklarasi kontribusi, penggunaan perangkat kesamaan secara proporsional, dan evaluasi kualitas jurnal. Dosen perlu memperoleh akses terhadap data dan alasan keputusan agar dapat melakukan koreksi, menyampaikan konteks, serta menyusun rencana perbaikan yang realistis. Pada akhirnya, mutu pemanfaatan kecerdasan buatan dalam penelitian dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

6. Etika penggunaan teknologi

Dari sudut pandang manajemen kinerja, etika penggunaan teknologi diupayakan menghasilkan informasi yang dapat dipakai untuk tindakan, bukan hanya arsip. Sistem informasi kinerja diupayakan dibangun dari kebutuhan keputusan dan tata kelola data. Integrasi bukan sekadar menghubungkan aplikasi, tetapi menyamakan definisi, identitas, periode, otoritas sumber, dan aturan kualitas data. Arsitektur yang baik membedakan data transaksi, dokumen bukti, indikator turunan, dan catatan keputusan. Dashboard sediupayakannya membantu dialog, mendeteksi kesenjangan, serta menampilkan konteks, bukan hanya membuat peringkat. Keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan membutuhkan kombinasi data, penilaian profesional, dan kesempatan klarifikasi (Lehane dkk., 2024).

Perlindungan data memerlukan pembatasan tujuan, minimisasi data, kontrol akses berbasis peran, pencatatan aktivitas, masa retensi, dan prosedur insiden. Penggunaan analitik prediktif atau kecerdasan buatan diupayakan memberi penjelasan

yang dapat dipahami, pengujian bias, dan pengawasan manusia. Dosen diupayakan mengetahui data apa yang digunakan, bagaimana skor dihitung, siapa yang dapat melihatnya, serta cara memperbaiki data yang salah. Pimpinan perlu meninjau konsekuensi yang tidak diinginkan, termasuk beban administrasi, persaingan tidak sehat, ketidakadilan, dan kecenderungan memanipulasi indikator. Pada akhirnya, mutu etika penggunaan teknologi dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

7. Literasi data dan informasi

Pada tingkat operasional, literasi data dan informasi memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Sistem informasi kinerja diupayakan dibangun dari kebutuhan keputusan dan tata kelola data. Integrasi bukan sekadar menghubungkan aplikasi, tetapi menyamakan definisi, identitas, periode, otoritas sumber, dan aturan kualitas data. Arsitektur yang baik membedakan data transaksi, dokumen bukti, indikator turunan, dan catatan keputusan. Dashboard sediupayakannya membantu dialog, mendeteksi kesenjangan, serta menampilkan konteks, bukan hanya membuat peringkat. Pendekatan ini penting karena indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (Weaver dkk., 2022).

Perlindungan data memerlukan pembatasan tujuan, minimisasi data, kontrol akses berbasis peran, pencatatan aktivitas, masa retensi, dan prosedur insiden. Penggunaan analitik prediktif atau kecerdasan buatan diupayakan memberi penjelasan yang dapat dipahami, pengujian bias, dan pengawasan manusia. Dosen diupayakan mengetahui data apa yang digunakan, bagaimana skor dihitung, siapa yang dapat melihatnya, serta cara memperbaiki data yang salah. Unit penjaminan mutu dapat

menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu literasi data dan informasi dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

8. Pengelolaan hak cipta dan sumber digital

Secara konseptual, pengelolaan hak cipta dan sumber digital tidak dapat dipisahkan dari tujuan institusi dan pengalaman kerja dosen. Topik ini perlu ditempatkan dalam sistem manajemen kinerja yang utuh. Definisi, tujuan, tanggung jawab, bukti, dan tindak lanjut diupayakan saling berhubungan. Praktik yang berdiri sendiri cenderung menghasilkan kepatuhan administratif tanpa perubahan kualitas. Karena itu, perguruan tinggi perlu menilai bukan hanya apakah kegiatan dilakukan, tetapi juga bagaimana prosesnya, apa hasilnya, siapa yang menerima manfaat, dan pelajaran apa yang digunakan untuk perbaikan. Literatur mutakhir menegaskan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (Glassow, 2023).

Penerapan diupayakan mempertimbangkan karakter institusi, disiplin ilmu, fase karier, status kepegawaian, dan ketersediaan sumber daya. Standar tetap diperlukan agar keputusan konsisten, tetapi ruang pertimbangan profesional diupayakan dipertahankan. Transparansi dibangun melalui kriteria yang diketahui, data yang dapat diperiksa, alasan keputusan yang tertulis, dan mekanisme dialog. Prinsip tersebut menjaga akuntabilitas sekaligus menghormati profesi akademik. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu pengelolaan hak cipta dan sumber digital dinilai dari

kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

9. Kesenjangan kompetensi digital dosen

Pembahasan tentang kesenjangan kompetensi digital dosen menjadi penting karena kualitas keputusan pada area ini memengaruhi perilaku, prioritas, dan penggunaan sumber daya. Pengembangan dosen dimulai dengan membandingkan kompetensi yang dibutuhkan dan kompetensi yang terbukti dalam pekerjaan. Analisis kebutuhan perlu menggabungkan sasaran strategis, hasil evaluasi, aspirasi karier, perubahan disiplin, serta kebutuhan mahasiswa. Program pengembangan sebaiknya tidak berhenti pada pelatihan. Pembelajaran melalui proyek, observasi sejawat, mentoring, coaching, komunitas praktik, mobilitas, dan tanggung jawab baru sering memberi transfer yang lebih kuat. Bukti perlu dibaca bersama konteks, sebab perbedaan disiplin, tahap karier, dan peran tambahan menghasilkan pola kerja yang berbeda (Lehane dkk., 2024).

Rencana pengembangan individu perlu memuat kompetensi prioritas, aktivitas, dukungan, indikator kemajuan, dan waktu peninjauan. Pimpinan bertugas membuka akses, melindungi waktu belajar, dan memastikan kesempatan tidak hanya diberikan kepada dosen yang sudah menonjol. Efektivitas program dinilai dari penerapan dalam pekerjaan dan perubahan hasil, bukan jumlah peserta atau sertifikat. Bukti dapat berupa perubahan desain pembelajaran, proposal yang lebih kuat, kolaborasi baru, atau kemajuan jabatan akademik. Pimpinan perlu meninjau konsekuensi yang tidak diinginkan, termasuk beban administrasi, persaingan tidak sehat, ketidakadilan, dan kecenderungan memanipulasi indikator. Pada akhirnya, mutu kesenjangan kompetensi digital dosen dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan

meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

10. Strategi transformasi digital perguruan tinggi

Secara konseptual, strategi transformasi digital perguruan tinggi tidak dapat dipisahkan dari tujuan institusi dan pengalaman kerja dosen. Topik ini perlu ditempatkan dalam sistem manajemen kinerja yang utuh. Definisi, tujuan, tanggung jawab, bukti, dan tindak lanjut diupayakan saling berhubungan. Praktik yang berdiri sendiri cenderung menghasilkan kepatuhan administratif tanpa perubahan kualitas. Karena itu, perguruan tinggi perlu menilai bukan hanya apakah kegiatan dilakukan, tetapi juga bagaimana prosesnya, apa hasilnya, siapa yang menerima manfaat, dan pelajaran apa yang digunakan untuk perbaikan. Literatur mutakhir menegaskan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (Weaver dkk., 2022).

Penerapan diupayakan mempertimbangkan karakter institusi, disiplin ilmu, fase karier, status kepegawaian, dan ketersediaan sumber daya. Standar tetap diperlukan agar keputusan konsisten, tetapi ruang pertimbangan profesional diupayakan dipertahankan. Transparansi dibangun melalui kriteria yang diketahui, data yang dapat diperiksa, alasan keputusan yang tertulis, dan mekanisme dialog. Prinsip tersebut menjaga akuntabilitas sekaligus menghormati profesi akademik. Institusi dapat memulainya dengan menyusun definisi operasional, menunjuk pemilik proses, menetapkan sumber data, dan menguji prosedur pada satu unit sebelum diperluas. Pada akhirnya, mutu strategi transformasi digital perguruan tinggi dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

11. Risiko dehumanisasi dalam pengukuran kinerja

Dari sudut pandang manajemen kinerja, risiko dehumanisasi dalam pengukuran kinerja diupayakan menghasilkan informasi yang dapat dipakai untuk tindakan, bukan hanya arsip. Implementasi sistem kinerja adalah perubahan organisasi. Kesiapan perlu dinilai dari kepemimpinan, kebijakan, kompetensi, kualitas data, teknologi, sumber daya, dan pengalaman pengguna. Pemetaan pemangku kepentingan membantu mengenali pihak yang terdampak, memiliki otoritas, menyediakan data, atau berpotensi menolak. Desain bersama dosen meningkatkan kualitas kriteria dan legitimasi proses. Pendekatan ini penting karena indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (Glassow, 2023).

Pelaksanaan bertahap memungkinkan institusi menguji definisi, alur, beban administrasi, keamanan, dan kualitas umpan balik. Uji coba diupayakan memiliki kriteria keberhasilan dan saluran pelaporan masalah. Resistensi tidak selalu menunjukkan sikap negatif, tetapi dapat menjadi informasi tentang ketidakadilan atau risiko yang belum terlihat. Setelah implementasi, evaluasi mencakup hasil, perilaku, pengalaman pengguna, biaya, dan konsekuensi tidak diinginkan. Institusi dapat memulainya dengan menyusun definisi operasional, menunjuk pemilik proses, menetapkan sumber data, dan menguji prosedur pada satu unit sebelum diperluas. Pada akhirnya, mutu risiko dehumanisasi dalam pengukuran kinerja dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

12. Masa depan profesi dosen

Secara konseptual, masa depan profesi dosen tidak dapat dipisahkan dari tujuan institusi dan pengalaman kerja dosen.

Analisis kasus dimulai dengan merumuskan masalah keputusan secara netral. Fakta, pihak berkepentingan, aturan, bukti, ketidakpastian, dan batas waktu perlu dipetakan. Alternatif tidak boleh hanya berupa menerima atau menolak. Pilihan dapat mencakup dukungan, redistribusi, mediasi, revisi target, pemeriksaan etik, audit data, atau tindakan disiplin. Setiap pilihan dinilai dari keadilan, mutu, legalitas, kelayakan, dan dampak jangka panjang. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Lehane dkk., 2024).

Praktik baik tidak dipindahkan secara mekanis. Institusi perlu memahami mekanisme yang membuat praktik tersebut bekerja, sumber daya yang diperlukan, dan kondisi yang berbeda. Rekomendasi yang baik menyebut aktor, tindakan, waktu, indikator, dan risiko. Pertanyaan reflektif membantu pembaca menguji asumsi serta mempertimbangkan suara dosen, mahasiswa, tenaga kependidikan, mitra, dan pimpinan. Dosen perlu memperoleh akses terhadap data dan alasan keputusan agar dapat melakukan koreksi, menyampaikan konteks, serta menyusun rencana perbaikan yang realistis. Pada akhirnya, mutu masa depan profesi dosen dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

Ringkasan Bab

Manajemen kinerja pada bab ini diupayakan diarahkan pada transformasi digital yang meningkatkan kemampuan manusia. Sistem yang baik menyeimbangkan standar dan konteks, angka dan penilaian profesional, akuntabilitas dan pengembangan, serta hasil individu dan tanggung jawab institusi. Risiko berupa ketimpangan digital, penggunaan AI tanpa etika, dan

dehumanisasi dapat dikurangi melalui definisi yang jelas, data yang sahih, dialog, dukungan, dokumentasi, dan mekanisme koreksi. Fokus praktisnya adalah kompetensi digital, blended learning, AI, literasi data, hak cipta, dan mitigasi.

Bab 20. Model Manajemen Kinerja Dosen yang Terintegrasi

Bab ini membahas model kinerja terintegrasi yang menghubungkan visi, Tridharma, data, pengembangan, dan penghargaan. Dalam sistem yang sehat, kinerja dosen tidak dipisahkan dari visi perguruan tinggi, mutu pengalaman mahasiswa, pengembangan ilmu, kontribusi sosial, dan keberlanjutan profesi. Manajemen kinerja perlu menghubungkan ekspektasi, bukti, dukungan, dialog, keputusan, dan perbaikan. Bila hubungan tersebut tidak terlihat, kegiatan pengukuran mudah berubah menjadi pengumpulan dokumen yang tidak membantu dosen maupun institusi (Betts, 2023).

Tantangan utama pada area ini adalah sistem parsial dengan banyak aplikasi dan keputusan yang tidak konsisten. Penelitian mutakhir menunjukkan bahwa pencapaian akademik dipengaruhi oleh kualitas lingkungan kerja, kepemimpinan, kejelasan peran, dukungan, kompetensi, serta sistem pengukuran. Karena itu, tanggung jawab tidak boleh dibebankan hanya kepada individu. Institusi perlu menilai apakah target, sumber daya, prosedur, data, dan budaya kerja benar-benar memungkinkan hasil yang diharapkan (Azeem dkk., 2024).

1. Kelemahan model penilaian kinerja konvensional

Pada tingkat operasional, kelemahan model penilaian kinerja konvensional memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Penilaian kinerja yang adil memerlukan definisi kriteria sebelum periode kerja dimulai. Bukti diupayakan relevan, cukup, autentik, dan dapat diverifikasi. Satu sumber data tidak boleh menentukan seluruh keputusan karena setiap metode memiliki bias. Penilaian mandiri memberi konteks, atasan menilai pencapaian dan perilaku kerja, sejawat menilai kualitas akademik, mahasiswa menilai pengalaman belajar, sedangkan data sistem membantu

mengonfirmasi waktu dan keluaran. Literatur mutakhir menegaskan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (Coates dkk., 2022).

Reliabilitas dapat ditingkatkan melalui rubrik dengan deskriptor yang konkret, pelatihan penilai, contoh jangkar, kalibrasi antarpenilai, dan pemeriksaan konsistensi. Validitas menuntut kesesuaian antara alat ukur dan konstruk yang dinilai. Hasil penilaian diupayakan disertai alasan, bukti, dan peluang klarifikasi. Mekanisme keberatan perlu memiliki batas waktu, penelaah yang tidak memiliki konflik kepentingan, serta dokumentasi perubahan keputusan. Pimpinan perlu meninjau konsekuensi yang tidak diinginkan, termasuk beban administrasi, persaingan tidak sehat, ketidakadilan, dan kecenderungan memanipulasi indikator. Pada akhirnya, mutu kelemahan model penilaian kinerja konvensional dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

2. Prinsip model manajemen kinerja terintegrasi

Pembahasan tentang prinsip model manajemen kinerja terintegrasi menjadi penting karena kualitas keputusan pada area ini memengaruhi perilaku, prioritas, dan penggunaan sumber daya. Implementasi sistem kinerja adalah perubahan organisasi. Kesiapan perlu dinilai dari kepemimpinan, kebijakan, kompetensi, kualitas data, teknologi, sumber daya, dan pengalaman pengguna. Pemetaan pemangku kepentingan membantu mengenali pihak yang terdampak, memiliki otoritas, menyediakan data, atau berpotensi menolak. Desain bersama dosen meningkatkan kualitas kriteria dan legitimasi proses. Keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan membutuhkan

kombinasi data, penilaian profesional, dan kesempatan klarifikasi (Hartono dkk., 2024).

Pelaksanaan bertahap memungkinkan institusi menguji definisi, alur, beban administrasi, keamanan, dan kualitas umpan balik. Uji coba diupayakan memiliki kriteria keberhasilan dan saluran pelaporan masalah. Resistensi tidak selalu menunjukkan sikap negatif, tetapi dapat menjadi informasi tentang ketidakadilan atau risiko yang belum terlihat. Setelah implementasi, evaluasi mencakup hasil, perilaku, pengalaman pengguna, biaya, dan konsekuensi tidak diinginkan. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu prinsip model manajemen kinerja terintegrasi dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

3. Integrasi visi institusi dan sasaran individu

Dalam tata kelola perguruan tinggi, integrasi visi institusi dan sasaran individu perlu dipahami sebagai keputusan yang memiliki konsekuensi akademik dan organisasi. Sasaran kinerja dosen diupayakan berasal dari prioritas institusi, bukan dari daftar kegiatan yang berdiri sendiri. Prosesnya dimulai dengan menerjemahkan visi ke hasil strategis, lalu menurunkannya ke fakultas, program studi, kelompok keilmuan, dan individu. Hubungan sebab akibat perlu terlihat, misalnya penguatan mutu pembelajaran memerlukan pengembangan desain mata kuliah, asesmen capaian, bimbingan mahasiswa, serta penggunaan data hasil belajar. Bukti perlu dibaca bersama konteks, sebab perbedaan disiplin, tahap karier, dan peran tambahan menghasilkan pola kerja yang berbeda (Azeem dkk., 2024).

Kesepakatan kinerja sebaiknya memuat hasil yang diharapkan, ukuran keberhasilan, sumber data, dukungan yang disediakan, batas waktu, dan ruang penyesuaian. Target diupayakan menantang tetapi mungkin dicapai dengan sumber daya yang tersedia. Dialog perencanaan juga perlu menimbang fase karier, kompetensi, tugas tambahan, dan kondisi unit. Dengan demikian, perencanaan menjadi instrumen koordinasi dan bukan sekadar kewajiban pengisian sistem. Institusi dapat memulainya dengan menyusun definisi operasional, menunjuk pemilik proses, menetapkan sumber data, dan menguji prosedur pada satu unit sebelum diperluas. Pada akhirnya, mutu integrasi visi institusi dan sasaran individu dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

4. Integrasi Tridharma Perguruan Tinggi

Dari sudut pandang manajemen kinerja, integrasi tridharma perguruan tinggi diupayakan menghasilkan informasi yang dapat dipakai untuk tindakan, bukan hanya arsip. Implementasi sistem kinerja adalah perubahan organisasi. Kesiapan perlu dinilai dari kepemimpinan, kebijakan, kompetensi, kualitas data, teknologi, sumber daya, dan pengalaman pengguna. Pemetaan pemangku kepentingan membantu mengenali pihak yang terdampak, memiliki otoritas, menyediakan data, atau berpotensi menolak. Desain bersama dosen meningkatkan kualitas kriteria dan legitimasi proses. Literatur mutakhir menegaskan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (Coates dkk., 2022).

Pelaksanaan bertahap memungkinkan institusi menguji definisi, alur, beban administrasi, keamanan, dan kualitas umpan balik. Uji coba diupayakan memiliki kriteria keberhasilan dan saluran pelaporan masalah. Resistensi tidak selalu menunjukkan

sikap negatif, tetapi dapat menjadi informasi tentang ketidakadilan atau risiko yang belum terlihat. Setelah implementasi, evaluasi mencakup hasil, perilaku, pengalaman pengguna, biaya, dan konsekuensi tidak diinginkan. Pimpinan perlu meninjau konsekuensi yang tidak diinginkan, termasuk beban administrasi, persaingan tidak sehat, ketidakadilan, dan kecenderungan memanipulasi indikator. Pada akhirnya, mutu integrasi tridharma perguruan tinggi dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

5. Integrasi penilaian, pengembangan, dan penghargaan

Dari sudut pandang manajemen kinerja, integrasi penilaian, pengembangan, dan penghargaan diupayakan menghasilkan informasi yang dapat dipakai untuk tindakan, bukan hanya arsip. Penilaian kinerja yang adil memerlukan definisi kriteria sebelum periode kerja dimulai. Bukti diupayakan relevan, cukup, autentik, dan dapat diverifikasi. Satu sumber data tidak boleh menentukan seluruh keputusan karena setiap metode memiliki bias. Penilaian mandiri memberi konteks, atasan menilai pencapaian dan perilaku kerja, sejawat menilai kualitas akademik, mahasiswa menilai pengalaman belajar, sedangkan data sistem membantu mengonfirmasi waktu dan keluaran. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Hartono dkk., 2024).

Reliabilitas dapat ditingkatkan melalui rubrik dengan deskriptor yang konkret, pelatihan penilai, contoh jangkar, kalibrasi antarpenilai, dan pemeriksaan konsistensi. Validitas menuntut kesesuaian antara alat ukur dan konstruk yang dinilai. Hasil penilaian diupayakan disertai alasan, bukti, dan peluang klarifikasi. Mekanisme keberatan perlu memiliki batas waktu,

penelaah yang tidak memiliki konflik kepentingan, serta dokumentasi perubahan keputusan. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu integrasi penilaian, pengembangan, dan penghargaan dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

6. Integrasi data antarunit

Pada tingkat operasional, integrasi data antarunit memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Implementasi sistem kinerja adalah perubahan organisasi. Kesiapan perlu dinilai dari kepemimpinan, kebijakan, kompetensi, kualitas data, teknologi, sumber daya, dan pengalaman pengguna. Pemetaan pemangku kepentingan membantu mengenali pihak yang terdampak, memiliki otoritas, menyediakan data, atau berpotensi menolak. Desain bersama dosen meningkatkan kualitas kriteria dan legitimasi proses. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Azeem dkk., 2024).

Pelaksanaan bertahap memungkinkan institusi menguji definisi, alur, beban administrasi, keamanan, dan kualitas umpan balik. Uji coba diupayakan memiliki kriteria keberhasilan dan saluran pelaporan masalah. Resistensi tidak selalu menunjukkan sikap negatif, tetapi dapat menjadi informasi tentang ketidakadilan atau risiko yang belum terlihat. Setelah implementasi, evaluasi mencakup hasil, perilaku, pengalaman pengguna, biaya, dan konsekuensi tidak diinginkan. Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati

bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu integrasi data antarunit dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

7. Model siklus manajemen kinerja dosen

Pada tingkat operasional, model siklus manajemen kinerja dosen memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Implementasi sistem kinerja adalah perubahan organisasi. Kesiapan perlu dinilai dari kepemimpinan, kebijakan, kompetensi, kualitas data, teknologi, sumber daya, dan pengalaman pengguna. Pemetaan pemangku kepentingan membantu mengenali pihak yang terdampak, memiliki otoritas, menyediakan data, atau berpotensi menolak. Desain bersama dosen meningkatkan kualitas kriteria dan legitimasi proses. Literatur mutakhir menegaskan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (Coates dkk., 2022).

Pelaksanaan bertahap memungkinkan institusi menguji definisi, alur, beban administrasi, keamanan, dan kualitas umpan balik. Uji coba diupayakan memiliki kriteria keberhasilan dan saluran pelaporan masalah. Resistensi tidak selalu menunjukkan sikap negatif, tetapi dapat menjadi informasi tentang ketidakadilan atau risiko yang belum terlihat. Setelah implementasi, evaluasi mencakup hasil, perilaku, pengalaman pengguna, biaya, dan konsekuensi tidak diinginkan. Pimpinan perlu meninjau konsekuensi yang tidak diinginkan, termasuk beban administrasi, persaingan tidak sehat, ketidakadilan, dan kecenderungan memanipulasi indikator. Pada akhirnya, mutu model siklus manajemen kinerja dosen dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi

ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

8. Peran dosen, pimpinan, dan unit pendukung

Pada tingkat operasional, peran dosen, pimpinan, dan unit pendukung memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Topik ini perlu ditempatkan dalam sistem manajemen kinerja yang utuh. Definisi, tujuan, tanggung jawab, bukti, dan tindak lanjut diupayakan saling berhubungan. Praktik yang berdiri sendiri cenderung menghasilkan kepatuhan administratif tanpa perubahan kualitas. Karena itu, perguruan tinggi perlu menilai bukan hanya apakah kegiatan dilakukan, tetapi juga bagaimana prosesnya, apa hasilnya, siapa yang menerima manfaat, dan pelajaran apa yang digunakan untuk perbaikan. Pendekatan ini penting karena indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (Hartono dkk., 2024).

Penerapan diupayakan mempertimbangkan karakter institusi, disiplin ilmu, fase karier, status kepegawaian, dan ketersediaan sumber daya. Standar tetap diperlukan agar keputusan konsisten, tetapi ruang pertimbangan profesional diupayakan dipertahankan. Transparansi dibangun melalui kriteria yang diketahui, data yang dapat diperiksa, alasan keputusan yang tertulis, dan mekanisme dialog. Prinsip tersebut menjaga akuntabilitas sekaligus menghormati profesi akademik. Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu peran dosen, pimpinan, dan unit pendukung dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

9. Tahapan implementasi model

Pembahasan tentang tahapan implementasi model menjadi penting karena kualitas keputusan pada area ini memengaruhi perilaku, prioritas, dan penggunaan sumber daya. Implementasi sistem kinerja adalah perubahan organisasi. Kesiapan perlu dinilai dari kepemimpinan, kebijakan, kompetensi, kualitas data, teknologi, sumber daya, dan pengalaman pengguna. Pemetaan pemangku kepentingan membantu mengenali pihak yang terdampak, memiliki otoritas, menyediakan data, atau berpotensi menolak. Desain bersama dosen meningkatkan kualitas kriteria dan legitimasi proses. Literatur mutakhir menegaskan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (Azeem dkk., 2024).

Pelaksanaan bertahap memungkinkan institusi menguji definisi, alur, beban administrasi, keamanan, dan kualitas umpan balik. Uji coba diupayakan memiliki kriteria keberhasilan dan saluran pelaporan masalah. Resistensi tidak selalu menunjukkan sikap negatif, tetapi dapat menjadi informasi tentang ketidakadilan atau risiko yang belum terlihat. Setelah implementasi, evaluasi mencakup hasil, perilaku, pengalaman pengguna, biaya, dan konsekuensi tidak diinginkan. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu tahapan implementasi model dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

10. Indikator keberhasilan implementasi

Dalam tata kelola perguruan tinggi, indikator keberhasilan implementasi perlu dipahami sebagai keputusan yang memiliki konsekuensi akademik dan organisasi. Indikator merupakan

representasi terukur dari hasil yang dinilai penting. Indikator yang baik diupayakan relevan terhadap tujuan, jelas definisinya, dapat dihitung secara konsisten, memiliki sumber data, dan dapat dipengaruhi oleh dosen yang dinilai. Kombinasi indikator hasil, proses, kualitas, perilaku, dan dampak diperlukan agar kinerja tidak direduksi menjadi jumlah keluaran. Setiap indikator juga membutuhkan formula, satuan, periode, baseline, target, serta aturan verifikasi. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Coates dkk., 2022).

Desain indikator diupayakan diuji terhadap risiko gaming. Target publikasi, misalnya, dapat mendorong pemecahan naskah, pemilihan jurnal yang tidak kredibel, atau pencantuman penulis yang tidak berkontribusi bila hanya menghitung kuantitas. Pengendaliannya adalah pembobotan kualitas, verifikasi kontribusi, penilaian relevansi, dan penggunaan indikator dampak. Skor tidak boleh menggantikan penilaian profesional, tetapi membantu membuat alasan keputusan lebih transparan. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu indikator keberhasilan implementasi dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

11. Risiko dan strategi mitigasi

Pembahasan tentang risiko dan strategi mitigasi menjadi penting karena kualitas keputusan pada area ini memengaruhi perilaku, prioritas, dan penggunaan sumber daya. Implementasi sistem kinerja adalah perubahan organisasi. Kesiapan perlu dinilai dari kepemimpinan, kebijakan, kompetensi, kualitas data,

teknologi, sumber daya, dan pengalaman pengguna. Pemetaan pemangku kepentingan membantu mengenali pihak yang terdampak, memiliki otoritas, menyediakan data, atau berpotensi menolak. Desain bersama dosen meningkatkan kualitas kriteria dan legitimasi proses. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Hartono dkk., 2024).

Pelaksanaan bertahap memungkinkan institusi menguji definisi, alur, beban administrasi, keamanan, dan kualitas umpan balik. Uji coba diupayakan memiliki kriteria keberhasilan dan saluran pelaporan masalah. Resistensi tidak selalu menunjukkan sikap negatif, tetapi dapat menjadi informasi tentang ketidakadilan atau risiko yang belum terlihat. Setelah implementasi, evaluasi mencakup hasil, perilaku, pengalaman pengguna, biaya, dan konsekuensi tidak diinginkan. Pimpinan perlu meninjau konsekuensi yang tidak diinginkan, termasuk beban administrasi, persaingan tidak sehat, ketidakadilan, dan kecenderungan memanipulasi indikator. Pada akhirnya, mutu risiko dan strategi mitigasi dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

12. Evaluasi keberlanjutan model

Pembahasan tentang evaluasi keberlanjutan model menjadi penting karena kualitas keputusan pada area ini memengaruhi perilaku, prioritas, dan penggunaan sumber daya. Penilaian kinerja yang adil memerlukan definisi kriteria sebelum periode kerja dimulai. Bukti diupayakan relevan, cukup, autentik, dan dapat diverifikasi. Satu sumber data tidak boleh menentukan seluruh keputusan karena setiap metode memiliki bias. Penilaian mandiri memberi konteks, atasan menilai pencapaian dan

perilaku kerja, sejawat menilai kualitas akademik, mahasiswa menilai pengalaman belajar, sedangkan data sistem membantu mengonfirmasi waktu dan keluaran. Bukti perlu dibaca bersama konteks, sebab perbedaan disiplin, tahap karier, dan peran tambahan menghasilkan pola kerja yang berbeda (Azeem dkk., 2024).

Reliabilitas dapat ditingkatkan melalui rubrik dengan deskriptor yang konkret, pelatihan penilai, contoh jangkar, kalibrasi antarpenilai, dan pemeriksaan konsistensi. Validitas menuntut kesesuaian antara alat ukur dan konstruk yang dinilai. Hasil penilaian diupayakan disertai alasan, bukti, dan peluang klarifikasi. Mekanisme keberatan perlu memiliki batas waktu, penelaah yang tidak memiliki konflik kepentingan, serta dokumentasi perubahan keputusan. Dosen perlu memperoleh akses terhadap data dan alasan keputusan agar dapat melakukan koreksi, menyampaikan konteks, serta menyusun rencana perbaikan yang realistis. Pada akhirnya, mutu evaluasi keberlanjutan model dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

Ringkasan Bab

Manajemen kinerja pada bab ini diupayakan diarahkan pada model kinerja terintegrasi yang menghubungkan visi, Tridharma, data, pengembangan, dan penghargaan. Sistem yang baik menyeimbangkan standar dan konteks, angka dan penilaian profesional, akuntabilitas dan pengembangan, serta hasil individu dan tanggung jawab institusi. Risiko berupa sistem parsial dengan banyak aplikasi dan keputusan yang tidak konsisten dapat dikurangi melalui definisi yang jelas, data yang sahih, dialog, dukungan, dokumentasi, dan mekanisme koreksi. Fokus

praktisnya adalah arsitektur model, peran, tahapan implementasi, risiko, dan keberlanjutan.

BAGIAN VI
IMPLEMENTASI DAN PRAKTIK BAIK

Bagian ini menempatkan pembahasan pada kerangka implementasi bertahap berdasarkan kesiapan dan partisipasi. Pendekatan sistem diperlukan karena keputusan pada satu tahap akan memengaruhi tahap lain. Prinsip tersebut konsisten dengan literatur manajemen, kepemimpinan akademik, dan penelitian pendidikan tinggi (Schein dkk., 2021, Zhao dkk., 2022).

Bab 21. Strategi Implementasi Manajemen Kinerja Dosen

Bab ini membahas implementasi bertahap berdasarkan kesiapan dan partisipasi. Dalam sistem yang sehat, kinerja dosen tidak dipisahkan dari visi perguruan tinggi, mutu pengalaman mahasiswa, pengembangan ilmu, kontribusi sosial, dan keberlanjutan profesi. Manajemen kinerja perlu menghubungkan ekspektasi, bukti, dukungan, dialog, keputusan, dan perbaikan. Bila hubungan tersebut tidak terlihat, kegiatan pengukuran mudah berubah menjadi pengumpulan dokumen yang tidak membantu dosen maupun institusi (Greenstreet dkk., 2022).

Tantangan utama pada area ini adalah perubahan yang dipaksakan tanpa kemampuan, komunikasi, dan evaluasi. Penelitian mutakhir menunjukkan bahwa pencapaian akademik dipengaruhi oleh kualitas lingkungan kerja, kepemimpinan, kejelasan peran, dukungan, kompetensi, serta sistem pengukuran. Karena itu, tanggung jawab tidak boleh dibebankan hanya kepada individu. Institusi perlu menilai apakah target, sumber daya, prosedur, data, dan budaya kerja benar-benar memungkinkan hasil yang diharapkan (Wulandari dkk., 2025).

1. **Analisis kesiapan organisasi**

Dalam tata kelola perguruan tinggi, analisis kesiapan organisasi perlu dipahami sebagai keputusan yang memiliki konsekuensi akademik dan organisasi. Implementasi sistem kinerja adalah perubahan organisasi. Kesiapan perlu dinilai dari kepemimpinan, kebijakan, kompetensi, kualitas data, teknologi, sumber daya, dan pengalaman pengguna. Pemetaan pemangku kepentingan membantu mengenali pihak yang terdampak, memiliki otoritas, menyediakan data, atau berpotensi menolak. Desain bersama dosen meningkatkan kualitas kriteria dan legitimasi proses. Pendekatan ini penting karena indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (Jarrett dkk., 2022).

Pelaksanaan bertahap memungkinkan institusi menguji definisi, alur, beban administrasi, keamanan, dan kualitas umpan balik. Uji coba diupayakan memiliki kriteria keberhasilan dan saluran pelaporan masalah. Resistensi tidak selalu menunjukkan sikap negatif, tetapi dapat menjadi informasi tentang ketidakadilan atau risiko yang belum terlihat. Setelah implementasi, evaluasi mencakup hasil, perilaku, pengalaman pengguna, biaya, dan konsekuensi tidak diinginkan. Pimpinan perlu meninjau konsekuensi yang tidak diinginkan, termasuk beban administrasi, persaingan tidak sehat, ketidakadilan, dan kecenderungan memanipulasi indikator. Pada akhirnya, mutu analisis kesiapan organisasi dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

2. **Pemetaan pemangku kepentingan**

Pembahasan tentang pemetaan pemangku kepentingan menjadi penting karena kualitas keputusan pada area ini memengaruhi perilaku, prioritas, dan penggunaan sumber daya.

Implementasi sistem kinerja adalah perubahan organisasi. Kesiapan perlu dinilai dari kepemimpinan, kebijakan, kompetensi, kualitas data, teknologi, sumber daya, dan pengalaman pengguna. Pemetaan pemangku kepentingan membantu mengenali pihak yang terdampak, memiliki otoritas, menyediakan data, atau berpotensi menolak. Desain bersama dosen meningkatkan kualitas kriteria dan legitimasi proses. Literatur mutakhir menegaskan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (Anggreni, 2023).

Pelaksanaan bertahap memungkinkan institusi menguji definisi, alur, beban administrasi, keamanan, dan kualitas umpan balik. Uji coba diupayakan memiliki kriteria keberhasilan dan saluran pelaporan masalah. Resistensi tidak selalu menunjukkan sikap negatif, tetapi dapat menjadi informasi tentang ketidakadilan atau risiko yang belum terlihat. Setelah implementasi, evaluasi mencakup hasil, perilaku, pengalaman pengguna, biaya, dan konsekuensi tidak diinginkan. Pimpinan perlu meninjau konsekuensi yang tidak diinginkan, termasuk beban administrasi, persaingan tidak sehat, ketidakadilan, dan kecenderungan memanipulasi indikator. Pada akhirnya, mutu pemetaan pemangku kepentingan dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

3. Penyusunan kebijakan internal

Secara konseptual, penyusunan kebijakan internal tidak dapat dipisahkan dari tujuan institusi dan pengalaman kerja dosen. Pembahasan perlu dimulai dari hierarki norma. Undang-undang menetapkan kedudukan profesi dan tujuan pendidikan tinggi, sedangkan peraturan menteri menerjemahkannya ke dalam tata kelola profesi, karier, penghasilan, dan penjaminan mutu.

Perguruan tinggi kemudian mengoperasionalkan ketentuan tersebut melalui statuta, peraturan kepegawaian, standar SPMI, prosedur kerja, dan keputusan pimpinan. Setiap kebijakan internal diupayakan memiliki dasar hukum, penanggung jawab, bukti pelaksanaan, serta mekanisme koreksi. Keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan membutuhkan kombinasi data, penilaian profesional, dan kesempatan klarifikasi (Wulandari dkk., 2025).

Pada tingkat praktik, unit pengelola perlu membuat matriks kepatuhan yang memuat ketentuan, proses terdampak, pemilik proses, aplikasi yang digunakan, dan jadwal peninjauan. Perubahan regulasi tidak cukup disosialisasikan melalui surat edaran. Dampaknya diupayakan diterjemahkan ke formulir, indikator, alur persetujuan, arsip digital, dan layanan keberatan. Cara ini mengurangi penggunaan aturan yang sudah dicabut dan mencegah perbedaan penafsiran antarunit. Pimpinan perlu meninjau konsekuensi yang tidak diinginkan, termasuk beban administrasi, persaingan tidak sehat, ketidakadilan, dan kecenderungan memanipulasi indikator. Pada akhirnya, mutu penyusunan kebijakan internal dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

4. Pembentukan tim pengelola kinerja

Pada tingkat operasional, pembentukan tim pengelola kinerja memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Topik ini perlu ditempatkan dalam sistem manajemen kinerja yang utuh. Definisi, tujuan, tanggung jawab, bukti, dan tindak lanjut diupayakan saling berhubungan. Praktik yang berdiri sendiri cenderung menghasilkan kepatuhan administratif tanpa perubahan kualitas. Karena itu, perguruan tinggi perlu menilai

bukan hanya apakah kegiatan dilakukan, tetapi juga bagaimana prosesnya, apa hasilnya, siapa yang menerima manfaat, dan pelajaran apa yang digunakan untuk perbaikan. Literatur mutakhir menegaskan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (Jarrett dkk., 2022).

Penerapan diupayakan mempertimbangkan karakter institusi, disiplin ilmu, fase karier, status kepegawaian, dan ketersediaan sumber daya. Standar tetap diperlukan agar keputusan konsisten, tetapi ruang pertimbangan profesional diupayakan dipertahankan. Transparansi dibangun melalui kriteria yang diketahui, data yang dapat diperiksa, alasan keputusan yang tertulis, dan mekanisme dialog. Prinsip tersebut menjaga akuntabilitas sekaligus menghormati profesi akademik. Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu pembentukan tim pengelola kinerja dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

5. Sosialisasi sistem kinerja

Pada tingkat operasional, sosialisasi sistem kinerja memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Implementasi sistem kinerja adalah perubahan organisasi. Kesiapan perlu dinilai dari kepemimpinan, kebijakan, kompetensi, kualitas data, teknologi, sumber daya, dan pengalaman pengguna. Pemetaan pemangku kepentingan membantu mengenali pihak yang terdampak, memiliki otoritas, menyediakan data, atau berpotensi menolak. Desain bersama dosen meningkatkan kualitas kriteria dan legitimasi proses. Pendekatan ini penting karena indikator yang

tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (Anggreni, 2023).

Pelaksanaan bertahap memungkinkan institusi menguji definisi, alur, beban administrasi, keamanan, dan kualitas umpan balik. Uji coba diupayakan memiliki kriteria keberhasilan dan saluran pelaporan masalah. Resistensi tidak selalu menunjukkan sikap negatif, tetapi dapat menjadi informasi tentang ketidakadilan atau risiko yang belum terlihat. Setelah implementasi, evaluasi mencakup hasil, perilaku, pengalaman pengguna, biaya, dan konsekuensi tidak diinginkan. Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu sosialisasi sistem kinerja dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

6. Pelatihan penilai dan dosen

Secara konseptual, pelatihan penilai dan dosen tidak dapat dipisahkan dari tujuan institusi dan pengalaman kerja dosen. Pengembangan dosen dimulai dengan membandingkan kompetensi yang dibutuhkan dan kompetensi yang terbukti dalam pekerjaan. Analisis kebutuhan perlu menggabungkan sasaran strategis, hasil evaluasi, aspirasi karier, perubahan disiplin, serta kebutuhan mahasiswa. Program pengembangan sebaiknya tidak berhenti pada pelatihan. Pembelajaran melalui proyek, observasi sejawat, mentoring, coaching, komunitas praktik, mobilitas, dan tanggung jawab baru sering memberi transfer yang lebih kuat. Literatur mutakhir menegaskan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (Wulandari dkk., 2025).

Rencana pengembangan individu perlu memuat kompetensi prioritas, aktivitas, dukungan, indikator kemajuan, dan waktu peninjauan. Pimpinan bertugas membuka akses, melindungi waktu belajar, dan memastikan kesempatan tidak hanya diberikan kepada dosen yang sudah menonjol. Efektivitas program dinilai dari penerapan dalam pekerjaan dan perubahan hasil, bukan jumlah peserta atau sertifikat. Bukti dapat berupa perubahan desain pembelajaran, proposal yang lebih kuat, kolaborasi baru, atau kemajuan jabatan akademik. Institusi dapat memulainya dengan menyusun definisi operasional, menunjuk pemilik proses, menetapkan sumber data, dan menguji prosedur pada satu unit sebelum diperluas. Pada akhirnya, mutu pelatihan penilai dan dosen dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

7. Uji coba sistem

Dari sudut pandang manajemen kinerja, uji coba sistem diupayakan menghasilkan informasi yang dapat dipakai untuk tindakan, bukan hanya arsip. Implementasi sistem kinerja adalah perubahan organisasi. Kesiapan perlu dinilai dari kepemimpinan, kebijakan, kompetensi, kualitas data, teknologi, sumber daya, dan pengalaman pengguna. Pemetaan pemangku kepentingan membantu mengenali pihak yang terdampak, memiliki otoritas, menyediakan data, atau berpotensi menolak. Desain bersama dosen meningkatkan kualitas kriteria dan legitimasi proses. Keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan membutuhkan kombinasi data, penilaian profesional, dan kesempatan klarifikasi (Jarrett dkk., 2022).

Pelaksanaan bertahap memungkinkan institusi menguji definisi, alur, beban administrasi, keamanan, dan kualitas umpan balik. Uji coba diupayakan memiliki kriteria keberhasilan dan saluran pelaporan masalah. Resistensi tidak selalu menunjukkan

sikap negatif, tetapi dapat menjadi informasi tentang ketidakadilan atau risiko yang belum terlihat. Setelah implementasi, evaluasi mencakup hasil, perilaku, pengalaman pengguna, biaya, dan konsekuensi tidak diinginkan. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu uji coba sistem dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

8. Pelaksanaan secara bertahap

Pembahasan tentang pelaksanaan secara bertahap menjadi penting karena kualitas keputusan pada area ini memengaruhi perilaku, prioritas, dan penggunaan sumber daya. Topik ini perlu ditempatkan dalam sistem manajemen kinerja yang utuh. Definisi, tujuan, tanggung jawab, bukti, dan tindak lanjut diupayakan saling berhubungan. Praktik yang berdiri sendiri cenderung menghasilkan kepatuhan administratif tanpa perubahan kualitas. Karena itu, perguruan tinggi perlu menilai bukan hanya apakah kegiatan dilakukan, tetapi juga bagaimana prosesnya, apa hasilnya, siapa yang menerima manfaat, dan pelajaran apa yang digunakan untuk perbaikan. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Anggreni, 2023).

Penerapan diupayakan mempertimbangkan karakter institusi, disiplin ilmu, fase karier, status kepegawaian, dan ketersediaan sumber daya. Standar tetap diperlukan agar keputusan konsisten, tetapi ruang pertimbangan profesional diupayakan dipertahankan. Transparansi dibangun melalui kriteria yang diketahui, data yang dapat diperiksa, alasan keputusan yang tertulis, dan mekanisme dialog. Prinsip tersebut

menjaga akuntabilitas sekaligus menghormati profesi akademik. Dosen perlu memperoleh akses terhadap data dan alasan keputusan agar dapat melakukan koreksi, menyampaikan konteks, serta menyusun rencana perbaikan yang realistis. Pada akhirnya, mutu pelaksanaan secara bertahap dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

9. Pengelolaan resistensi

Dari sudut pandang manajemen kinerja, pengelolaan resistensi diupayakan menghasilkan informasi yang dapat dipakai untuk tindakan, bukan hanya arsip. Masalah kinerja perlu didiagnosis sebelum tindakan ditetapkan. Kesenjangan dapat berasal dari ketidakjelasan ekspektasi, kemampuan yang belum memadai, sumber daya, beban, kesehatan, konflik, sistem kerja, atau pilihan perilaku. Setiap penyebab membutuhkan respons berbeda. Data perlu dikumpulkan dari dokumen, wawancara, observasi, serta pihak yang relevan. Proses diupayakan memisahkan fakta, interpretasi, dan dugaan agar keputusan tidak didorong oleh label personal. Pendekatan ini penting karena indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (Wulandari dkk., 2025).

Pendekatan bertahap dimulai dengan klarifikasi, dukungan, target perbaikan, dan monitoring. Sanksi digunakan secara proporsional ketika terdapat pelanggaran yang terbukti atau kegagalan yang disengaja setelah dukungan memadai. Dosen diupayakan memperoleh informasi tentang tuduhan, bukti, kesempatan menjelaskan, pendampingan, dan jalur keberatan. Perlindungan prosedural bukan hambatan akuntabilitas, tetapi syarat agar keputusan dapat dipercaya. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari

pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu pengelolaan resistensi dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

10. Monitoring implementasi

Secara konseptual, monitoring implementasi tidak dapat dipisahkan dari tujuan institusi dan pengalaman kerja dosen. Implementasi sistem kinerja adalah perubahan organisasi. Kesiapan perlu dinilai dari kepemimpinan, kebijakan, kompetensi, kualitas data, teknologi, sumber daya, dan pengalaman pengguna. Pemetaan pemangku kepentingan membantu mengenali pihak yang terdampak, memiliki otoritas, menyediakan data, atau berpotensi menolak. Desain bersama dosen meningkatkan kualitas kriteria dan legitimasi proses. Pendekatan ini penting karena indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (Jarrett dkk., 2022).

Pelaksanaan bertahap memungkinkan institusi menguji definisi, alur, beban administrasi, keamanan, dan kualitas umpan balik. Uji coba diupayakan memiliki kriteria keberhasilan dan saluran pelaporan masalah. Resistensi tidak selalu menunjukkan sikap negatif, tetapi dapat menjadi informasi tentang ketidakadilan atau risiko yang belum terlihat. Setelah implementasi, evaluasi mencakup hasil, perilaku, pengalaman pengguna, biaya, dan konsekuensi tidak diinginkan. Pimpinan perlu meninjau konsekuensi yang tidak diinginkan, termasuk beban administrasi, persaingan tidak sehat, ketidakadilan, dan kecenderungan memanipulasi indikator. Pada akhirnya, mutu monitoring implementasi dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

11. Evaluasi efektivitas sistem

Dari sudut pandang manajemen kinerja, evaluasi efektivitas sistem diupayakan menghasilkan informasi yang dapat dipakai untuk tindakan, bukan hanya arsip. Penilaian kinerja yang adil memerlukan definisi kriteria sebelum periode kerja dimulai. Bukti diupayakan relevan, cukup, autentik, dan dapat diverifikasi. Satu sumber data tidak boleh menentukan seluruh keputusan karena setiap metode memiliki bias. Penilaian mandiri memberi konteks, atasan menilai pencapaian dan perilaku kerja, sejawat menilai kualitas akademik, mahasiswa menilai pengalaman belajar, sedangkan data sistem membantu mengonfirmasi waktu dan keluaran. Pendekatan ini penting karena indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (Anggreni, 2023).

Reliabilitas dapat ditingkatkan melalui rubrik dengan deskriptor yang konkret, pelatihan penilai, contoh jangkar, kalibrasi antarpenilai, dan pemeriksaan konsistensi. Validitas menuntut kesesuaian antara alat ukur dan konstruk yang dinilai. Hasil penilaian diupayakan disertai alasan, bukti, dan peluang klarifikasi. Mekanisme keberatan perlu memiliki batas waktu, penelaah yang tidak memiliki konflik kepentingan, serta dokumentasi perubahan keputusan. Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu evaluasi efektivitas sistem dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

12. Perbaikan sistem secara berkelanjutan

Dari sudut pandang manajemen kinerja, perbaikan sistem secara berkelanjutan diupayakan menghasilkan informasi yang

dapat dipakai untuk tindakan, bukan hanya arsip. Topik ini perlu ditempatkan dalam sistem manajemen kinerja yang utuh. Definisi, tujuan, tanggung jawab, bukti, dan tindak lanjut diupayakan saling berhubungan. Praktik yang berdiri sendiri cenderung menghasilkan kepatuhan administratif tanpa perubahan kualitas. Karena itu, perguruan tinggi perlu menilai bukan hanya apakah kegiatan dilakukan, tetapi juga bagaimana prosesnya, apa hasilnya, siapa yang menerima manfaat, dan pelajaran apa yang digunakan untuk perbaikan. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Wulandari dkk., 2025).

Penerapan diupayakan mempertimbangkan karakter institusi, disiplin ilmu, fase karier, status kepegawaian, dan ketersediaan sumber daya. Standar tetap diperlukan agar keputusan konsisten, tetapi ruang pertimbangan profesional diupayakan dipertahankan. Transparansi dibangun melalui kriteria yang diketahui, data yang dapat diperiksa, alasan keputusan yang tertulis, dan mekanisme dialog. Prinsip tersebut menjaga akuntabilitas sekaligus menghormati profesi akademik. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu perbaikan sistem secara berkelanjutan dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

Ringkasan Bab

Manajemen kinerja pada bab ini diupayakan diarahkan pada implementasi bertahap berdasarkan kesiapan dan partisipasi. Sistem yang baik menyeimbangkan standar dan konteks, angka dan penilaian profesional, akuntabilitas dan pengembangan, serta

hasil individu dan tanggung jawab institusi. Risiko berupa perubahan yang dipaksakan tanpa kemampuan, komunikasi, dan evaluasi dapat dikurangi melalui definisi yang jelas, data yang sahih, dialog, dukungan, dokumentasi, dan mekanisme koreksi. Fokus praktisnya adalah stakeholder, tim, uji coba, pelatihan, monitoring, dan continuous improvement.

Bab 22. Studi Kasus Manajemen Kinerja Dosen

Bab ini membahas pembelajaran berbasis kasus untuk menguji kualitas keputusan. Dalam sistem yang sehat, kinerja dosen tidak dipisahkan dari visi perguruan tinggi, mutu pengalaman mahasiswa, pengembangan ilmu, kontribusi sosial, dan keberlanjutan profesi. Manajemen kinerja perlu menghubungkan ekspektasi, bukti, dukungan, dialog, keputusan, dan perbaikan. Bila hubungan tersebut tidak terlihat, kegiatan pengukuran mudah berubah menjadi pengumpulan dokumen yang tidak membantu dosen maupun institusi (Krause, 2023).

Tantangan utama pada area ini adalah solusi tunggal yang mengabaikan aktor, data, dan konsekuensi. Penelitian mutakhir menunjukkan bahwa pencapaian akademik dipengaruhi oleh kualitas lingkungan kerja, kepemimpinan, kejelasan peran, dukungan, kompetensi, serta sistem pengukuran. Karena itu, tanggung jawab tidak boleh dibebankan hanya kepada individu. Institusi perlu menilai apakah target, sumber daya, prosedur, data, dan budaya kerja benar-benar memungkinkan hasil yang diharapkan (Azfirmawarman dkk., 2024).

1. Kasus ketimpangan beban kerja dosen

Dari sudut pandang manajemen kinerja, kasus ketimpangan beban kerja dosen diupayakan menghasilkan informasi yang dapat dipakai untuk tindakan, bukan hanya arsip. Analisis kasus dimulai dengan merumuskan masalah keputusan secara netral. Fakta, pihak berkepentingan, aturan, bukti, ketidakpastian, dan batas waktu perlu dipetakan. Alternatif tidak boleh hanya berupa menerima atau menolak. Pilihan dapat mencakup dukungan, redistribusi, mediasi, revisi target, pemeriksaan etik, audit data, atau tindakan disiplin. Setiap pilihan dinilai dari keadilan, mutu, legalitas, kelayakan, dan dampak jangka panjang. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang

menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Mishra, 2024).

Praktik baik tidak dipindahkan secara mekanis. Institusi perlu memahami mekanisme yang membuat praktik tersebut bekerja, sumber daya yang diperlukan, dan kondisi yang berbeda. Rekomendasi yang baik menyebut aktor, tindakan, waktu, indikator, dan risiko. Pertanyaan reflektif membantu pembaca menguji asumsi serta mempertimbangkan suara dosen, mahasiswa, tenaga kependidikan, mitra, dan pimpinan. Institusi dapat memulainya dengan menyusun definisi operasional, menunjuk pemilik proses, menetapkan sumber data, dan menguji prosedur pada satu unit sebelum diperluas. Pada akhirnya, mutu kasus ketimpangan beban kerja dosen dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

2. Kasus rendahnya evaluasi pembelajaran

Dalam tata kelola perguruan tinggi, kasus rendahnya evaluasi pembelajaran perlu dipahami sebagai keputusan yang memiliki konsekuensi akademik dan organisasi. Penilaian kinerja yang adil memerlukan definisi kriteria sebelum periode kerja dimulai. Bukti diupayakan relevan, cukup, autentik, dan dapat diverifikasi. Satu sumber data tidak boleh menentukan seluruh keputusan karena setiap metode memiliki bias. Penilaian mandiri memberi konteks, atasan menilai pencapaian dan perilaku kerja, sejawat menilai kualitas akademik, mahasiswa menilai pengalaman belajar, sedangkan data sistem membantu mengonfirmasi waktu dan keluaran. Bukti perlu dibaca bersama konteks, sebab perbedaan disiplin, tahap karier, dan peran tambahan menghasilkan pola kerja yang berbeda (Tolle dkk., 2024).

Reliabilitas dapat ditingkatkan melalui rubrik dengan deskriptor yang konkret, pelatihan penilai, contoh jangkar,

kalibrasi antarpenilai, dan pemeriksaan konsistensi. Validitas menuntut kesesuaian antara alat ukur dan konstruk yang dinilai. Hasil penilaian diupayakan disertai alasan, bukti, dan peluang klarifikasi. Mekanisme keberatan perlu memiliki batas waktu, penelaah yang tidak memiliki konflik kepentingan, serta dokumentasi perubahan keputusan. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu kasus rendahnya evaluasi pembelajaran dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

3. Kasus penurunan produktivitas penelitian

Dalam tata kelola perguruan tinggi, kasus penurunan produktivitas penelitian perlu dipahami sebagai keputusan yang memiliki konsekuensi akademik dan organisasi. Kinerja penelitian diupayakan dinilai sebagai rangkaian penciptaan pengetahuan, bukan hanya hitungan artikel. Perguruan tinggi perlu melihat kualitas pertanyaan, ketepatan metode, kepatuhan etik, keterbukaan data yang dimungkinkan, kualitas publikasi, kontribusi penulis, kolaborasi, pengembangan peneliti muda, serta penggunaan hasil oleh pengguna. Peta jalan membantu menjaga konsistensi tema sekaligus memberi ruang bagi eksplorasi ilmiah dan respons terhadap masalah baru. Bukti perlu dibaca bersama konteks, sebab perbedaan disiplin, tahap karier, dan peran tambahan menghasilkan pola kerja yang berbeda (Azfirmawarman dkk., 2024).

Produktivitas yang sehat memerlukan lingkungan kerja yang mendukung. Waktu riset, akses data, pendanaan, bantuan administratif, mentoring, jejaring, dan kepemimpinan yang memberi otonomi berhubungan dengan keluaran yang lebih baik.

Target perlu disesuaikan dengan disiplin karena pola publikasi dan siklus penelitian berbeda. Pencegahan pelanggaran dilakukan melalui pemeriksaan etik, manajemen data, deklarasi kontribusi, penggunaan perangkat kesamaan secara proporsional, dan evaluasi kualitas jurnal. Pimpinan perlu meninjau konsekuensi yang tidak diinginkan, termasuk beban administrasi, persaingan tidak sehat, ketidakadilan, dan kecenderungan memanipulasi indikator. Pada akhirnya, mutu kasus penurunan produktivitas penelitian dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

4. Kasus keterlambatan kenaikan jabatan akademik

Secara konseptual, kasus keterlambatan kenaikan jabatan akademik tidak dapat dipisahkan dari tujuan institusi dan pengalaman kerja dosen. Pembahasan perlu dimulai dari hierarki norma. Undang-undang menetapkan kedudukan profesi dan tujuan pendidikan tinggi, sedangkan peraturan menteri menerjemahkannya ke dalam tata kelola profesi, karier, penghasilan, dan penjaminan mutu. Perguruan tinggi kemudian mengoperasionalkan ketentuan tersebut melalui statuta, peraturan kepegawaian, standar SPMI, prosedur kerja, dan keputusan pimpinan. Setiap kebijakan internal diupayakan memiliki dasar hukum, penanggung jawab, bukti pelaksanaan, serta mekanisme koreksi. Literatur mutakhir menegaskan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (Mishra, 2024).

Pada tingkat praktik, unit pengelola perlu membuat matriks kepatuhan yang memuat ketentuan, proses terdampak, pemilik proses, aplikasi yang digunakan, dan jadwal peninjauan. Perubahan regulasi tidak cukup disosialisasikan melalui surat edaran. Dampaknya diupayakan diterjemahkan ke formulir, indikator, alur persetujuan, arsip digital, dan layanan keberatan.

Cara ini mengurangi penggunaan aturan yang sudah dicabut dan mencegah perbedaan penafsiran antarunit. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu kasus keterlambatan kenaikan jabatan akademik dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

5. Kasus konflik antara dosen dan pimpinan

Dalam tata kelola perguruan tinggi, kasus konflik antara dosen dan pimpinan perlu dipahami sebagai keputusan yang memiliki konsekuensi akademik dan organisasi. Masalah kinerja perlu didiagnosis sebelum tindakan ditetapkan. Kesenjangan dapat berasal dari ketidakjelasan ekspektasi, kemampuan yang belum memadai, sumber daya, beban, kesehatan, konflik, sistem kerja, atau pilihan perilaku. Setiap penyebab membutuhkan respons berbeda. Data perlu dikumpulkan dari dokumen, wawancara, observasi, serta pihak yang relevan. Proses diupayakan memisahkan fakta, interpretasi, dan dugaan agar keputusan tidak didorong oleh label personal. Pendekatan ini penting karena indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (Tolle dkk., 2024).

Pendekatan bertahap dimulai dengan klarifikasi, dukungan, target perbaikan, dan monitoring. Sanksi digunakan secara proporsional ketika terdapat pelanggaran yang terbukti atau kegagalan yang disengaja setelah dukungan memadai. Dosen diupayakan memperoleh informasi tentang tuduhan, bukti, kesempatan menjelaskan, pendampingan, dan jalur keberatan. Perlindungan prosedural bukan hambatan akuntabilitas, tetapi syarat agar keputusan dapat dipercaya. Dosen perlu memperoleh

akses terhadap data dan alasan keputusan agar dapat melakukan koreksi, menyampaikan konteks, serta menyusun rencana perbaikan yang realistis. Pada akhirnya, mutu kasus konflik antara dosen dan pimpinan dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

6. Kasus ketidakadilan dalam pemberian penghargaan

Pada tingkat operasional, kasus ketidakadilan dalam pemberian penghargaan memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Motivasi dosen dibentuk oleh makna pekerjaan, otonomi akademik, kesempatan berkembang, hubungan kolegial, keadilan, dan penghargaan. Insentif finansial penting, tetapi tidak dapat menggantikan kondisi kerja yang memungkinkan dosen melakukan pekerjaan bermutu. Sistem penghargaan perlu membedakan pengakuan, remunerasi, promosi, kesempatan, dan dukungan. Kriteria diupayakan transparan serta tidak hanya menguntungkan disiplin yang lebih mudah menghasilkan keluaran terukur. Bukti perlu dibaca bersama konteks, sebab perbedaan disiplin, tahap karier, dan peran tambahan menghasilkan pola kerja yang berbeda (Azfirmawarman dkk., 2024).

Kesejahteraan dipengaruhi oleh keseimbangan tuntutan dan sumber daya. Tanda risiko meliputi jam kerja berkepanjangan, pemulihan yang buruk, sinisme, penurunan rasa mampu, dan konflik kerja-keluarga. Intervensi tidak cukup berupa pelatihan ketahanan individu. Perguruan tinggi perlu menata beban, mengurangi proses yang tidak bernilai, memperbaiki peran, memperkuat dukungan pimpinan, dan menyediakan akses bantuan profesional yang menjaga kerahasiaan. Institusi dapat memulainya dengan menyusun definisi operasional, menunjuk

pemilik proses, menetapkan sumber data, dan menguji prosedur pada satu unit sebelum diperluas. Pada akhirnya, mutu kasus ketidakadilan dalam pemberian penghargaan dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

7. Kasus pelanggaran integritas akademik

Secara konseptual, kasus pelanggaran integritas akademik tidak dapat dipisahkan dari tujuan institusi dan pengalaman kerja dosen. Masalah kinerja perlu didiagnosis sebelum tindakan ditetapkan. Kesenjangan dapat berasal dari ketidakjelasan ekspektasi, kemampuan yang belum memadai, sumber daya, beban, kesehatan, konflik, sistem kerja, atau pilihan perilaku. Setiap penyebab membutuhkan respons berbeda. Data perlu dikumpulkan dari dokumen, wawancara, observasi, serta pihak yang relevan. Proses diupayakan memisahkan fakta, interpretasi, dan dugaan agar keputusan tidak didorong oleh label personal. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Mishra, 2024).

Pendekatan bertahap dimulai dengan klarifikasi, dukungan, target perbaikan, dan monitoring. Sanksi digunakan secara proporsional ketika terdapat pelanggaran yang terbukti atau kegagalan yang disengaja setelah dukungan memadai. Dosen diupayakan memperoleh informasi tentang tuduhan, bukti, kesempatan menjelaskan, pendampingan, dan jalur keberatan. Perlindungan prosedural bukan hambatan akuntabilitas, tetapi syarat agar keputusan dapat dipercaya. Institusi dapat memulainya dengan menyusun definisi operasional, menunjuk pemilik proses, menetapkan sumber data, dan menguji prosedur pada satu unit sebelum diperluas. Pada akhirnya, mutu kasus pelanggaran integritas akademik dinilai dari kemampuannya

memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

8. Kasus burnout pada dosen

Pada tingkat operasional, kasus burnout pada dosen memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Motivasi dosen dibentuk oleh makna pekerjaan, otonomi akademik, kesempatan berkembang, hubungan kolegial, keadilan, dan penghargaan. Insentif finansial penting, tetapi tidak dapat menggantikan kondisi kerja yang memungkinkan dosen melakukan pekerjaan bermutu. Sistem penghargaan perlu membedakan pengakuan, remunerasi, promosi, kesempatan, dan dukungan. Kriteria diupayakan transparan serta tidak hanya menguntungkan disiplin yang lebih mudah menghasilkan keluaran terukur. Bukti perlu dibaca bersama konteks, sebab perbedaan disiplin, tahap karier, dan peran tambahan menghasilkan pola kerja yang berbeda (Tolle dkk., 2024).

Kesejahteraan dipengaruhi oleh keseimbangan tuntutan dan sumber daya. Tanda risiko meliputi jam kerja berkepanjangan, pemulihan yang buruk, sinisme, penurunan rasa mampu, dan konflik kerja-keluarga. Intervensi tidak cukup berupa pelatihan ketahanan individu. Perguruan tinggi perlu menata beban, mengurangi proses yang tidak bernilai, memperbaiki peran, memperkuat dukungan pimpinan, dan menyediakan akses bantuan profesional yang menjaga kerahasiaan. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu kasus burnout pada dosen dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

9. Kasus transformasi digital perguruan tinggi

Secara konseptual, kasus transformasi digital perguruan tinggi tidak dapat dipisahkan dari tujuan institusi dan pengalaman kerja dosen. Analisis kasus dimulai dengan merumuskan masalah keputusan secara netral. Fakta, pihak berkepentingan, aturan, bukti, ketidakpastian, dan batas waktu perlu dipetakan. Alternatif tidak boleh hanya berupa menerima atau menolak. Pilihan dapat mencakup dukungan, redistribusi, mediasi, revisi target, pemeriksaan etik, audit data, atau tindakan disiplin. Setiap pilihan dinilai dari keadilan, mutu, legalitas, kelayakan, dan dampak jangka panjang. Literatur mutakhir menegaskan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (Azfirmawarman dkk., 2024).

Praktik baik tidak dipindahkan secara mekanis. Institusi perlu memahami mekanisme yang membuat praktik tersebut bekerja, sumber daya yang diperlukan, dan kondisi yang berbeda. Rekomendasi yang baik menyebut aktor, tindakan, waktu, indikator, dan risiko. Pertanyaan reflektif membantu pembaca menguji asumsi serta mempertimbangkan suara dosen, mahasiswa, tenaga kependidikan, mitra, dan pimpinan. Institusi dapat memulainya dengan menyusun definisi operasional, menunjuk pemilik proses, menetapkan sumber data, dan menguji prosedur pada satu unit sebelum diperluas. Pada akhirnya, mutu kasus transformasi digital perguruan tinggi dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

10. Analisis alternatif penyelesaian setiap kasus

Secara konseptual, analisis alternatif penyelesaian setiap kasus tidak dapat dipisahkan dari tujuan institusi dan pengalaman kerja dosen. Analisis kasus dimulai dengan merumuskan masalah

keputusan secara netral. Fakta, pihak berkepentingan, aturan, bukti, ketidakpastian, dan batas waktu perlu dipetakan. Alternatif tidak boleh hanya berupa menerima atau menolak. Pilihan dapat mencakup dukungan, redistribusi, mediasi, revisi target, pemeriksaan etik, audit data, atau tindakan disiplin. Setiap pilihan dinilai dari keadilan, mutu, legalitas, kelayakan, dan dampak jangka panjang. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Mishra, 2024).

Praktik baik tidak dipindahkan secara mekanis. Institusi perlu memahami mekanisme yang membuat praktik tersebut bekerja, sumber daya yang diperlukan, dan kondisi yang berbeda. Rekomendasi yang baik menyebut aktor, tindakan, waktu, indikator, dan risiko. Pertanyaan reflektif membantu pembaca menguji asumsi serta mempertimbangkan suara dosen, mahasiswa, tenaga kependidikan, mitra, dan pimpinan. Institusi dapat memulainya dengan menyusun definisi operasional, menunjuk pemilik proses, menetapkan sumber data, dan menguji prosedur pada satu unit sebelum diperluas. Pada akhirnya, mutu analisis alternatif penyelesaian setiap kasus dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

11. Pelajaran yang dapat diterapkan

Secara konseptual, pelajaran yang dapat diterapkan tidak dapat dipisahkan dari tujuan institusi dan pengalaman kerja dosen. Analisis kasus dimulai dengan merumuskan masalah keputusan secara netral. Fakta, pihak berkepentingan, aturan, bukti, ketidakpastian, dan batas waktu perlu dipetakan. Alternatif tidak boleh hanya berupa menerima atau menolak. Pilihan dapat mencakup dukungan, redistribusi, mediasi, revisi target, pemeriksaan etik, audit data, atau tindakan disiplin. Setiap pilihan

dinilai dari keadilan, mutu, legalitas, kelayakan, dan dampak jangka panjang. Pendekatan ini penting karena indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (Tolle dkk., 2024).

Praktik baik tidak dipindahkan secara mekanis. Institusi perlu memahami mekanisme yang membuat praktik tersebut bekerja, sumber daya yang diperlukan, dan kondisi yang berbeda. Rekomendasi yang baik menyebut aktor, tindakan, waktu, indikator, dan risiko. Pertanyaan reflektif membantu pembaca menguji asumsi serta mempertimbangkan suara dosen, mahasiswa, tenaga kependidikan, mitra, dan pimpinan. Institusi dapat memulainya dengan menyusun definisi operasional, menunjuk pemilik proses, menetapkan sumber data, dan menguji prosedur pada satu unit sebelum diperluas. Pada akhirnya, mutu pelajaran yang dapat diterapkan dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

12. Pertanyaan reflektif dan bahan diskusi

Dari sudut pandang manajemen kinerja, pertanyaan reflektif dan bahan diskusi diupayakan menghasilkan informasi yang dapat dipakai untuk tindakan, bukan hanya arsip. Analisis kasus dimulai dengan merumuskan masalah keputusan secara netral. Fakta, pihak berkepentingan, aturan, bukti, ketidakpastian, dan batas waktu perlu dipetakan. Alternatif tidak boleh hanya berupa menerima atau menolak. Pilihan dapat mencakup dukungan, redistribusi, mediasi, revisi target, pemeriksaan etik, audit data, atau tindakan disiplin. Setiap pilihan dinilai dari keadilan, mutu, legalitas, kelayakan, dan dampak jangka panjang. Keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan membutuhkan kombinasi data, penilaian profesional, dan kesempatan klarifikasi (Azfirmawarman dkk., 2024).

Praktik baik tidak dipindahkan secara mekanis. Institusi perlu memahami mekanisme yang membuat praktik tersebut bekerja, sumber daya yang diperlukan, dan kondisi yang berbeda. Rekomendasi yang baik menyebut aktor, tindakan, waktu, indikator, dan risiko. Pertanyaan reflektif membantu pembaca menguji asumsi serta mempertimbangkan suara dosen, mahasiswa, tenaga kependidikan, mitra, dan pimpinan. Dosen perlu memperoleh akses terhadap data dan alasan keputusan agar dapat melakukan koreksi, menyampaikan konteks, serta menyusun rencana perbaikan yang realistis. Pada akhirnya, mutu pertanyaan reflektif dan bahan diskusi dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

Ringkasan Bab

Manajemen kinerja pada bab ini diupayakan diarahkan pada pembelajaran berbasis kasus untuk menguji kualitas keputusan. Sistem yang baik menyeimbangkan standar dan konteks, angka dan penilaian profesional, akuntabilitas dan pengembangan, serta hasil individu dan tanggung jawab institusi. Risiko berupa solusi tunggal yang mengabaikan aktor, data, dan konsekuensi dapat dikurangi melalui definisi yang jelas, data yang sahih, dialog, dukungan, dokumentasi, dan mekanisme koreksi. Fokus praktisnya adalah diagnosis kasus, alternatif, kriteria keputusan, dan refleksi.

Bab 23. Praktik Baik dan Rekomendasi Kebijakan

Bab ini membahas praktik baik dan rekomendasi kebijakan yang adaptif. Dalam sistem yang sehat, kinerja dosen tidak dipisahkan dari visi perguruan tinggi, mutu pengalaman mahasiswa, pengembangan ilmu, kontribusi sosial, dan keberlanjutan profesi. Manajemen kinerja perlu menghubungkan ekspektasi, bukti, dukungan, dialog, keputusan, dan perbaikan. Bila hubungan tersebut tidak terlihat, kegiatan pengukuran mudah berubah menjadi pengumpulan dokumen yang tidak membantu dosen maupun institusi (Creswell dkk., 2023).

Tantangan utama pada area ini adalah peniruan praktik tanpa mempertimbangkan konteks institusi. Penelitian mutakhir menunjukkan bahwa pencapaian akademik dipengaruhi oleh kualitas lingkungan kerja, kepemimpinan, kejelasan peran, dukungan, kompetensi, serta sistem pengukuran. Karena itu, tanggung jawab tidak boleh dibebankan hanya kepada individu. Institusi perlu menilai apakah target, sumber daya, prosedur, data, dan budaya kerja benar-benar memungkinkan hasil yang diharapkan (Utami dkk., 2023).

1. Karakteristik sistem manajemen kinerja yang efektif

Dalam tata kelola perguruan tinggi, karakteristik sistem manajemen kinerja yang efektif perlu dipahami sebagai keputusan yang memiliki konsekuensi akademik dan organisasi. Topik ini perlu ditempatkan dalam sistem manajemen kinerja yang utuh. Definisi, tujuan, tanggung jawab, bukti, dan tindak lanjut diupayakan saling berhubungan. Praktik yang berdiri sendiri cenderung menghasilkan kepatuhan administratif tanpa perubahan kualitas. Karena itu, perguruan tinggi perlu menilai bukan hanya apakah kegiatan dilakukan, tetapi juga bagaimana prosesnya, apa hasilnya, siapa yang menerima manfaat, dan pelajaran apa yang digunakan untuk perbaikan. Bukti perlu dibaca bersama konteks, sebab perbedaan disiplin, tahap karier,

dan peran tambahan menghasilkan pola kerja yang berbeda (Braun dkk., 2022).

Penerapan diupayakan mempertimbangkan karakter institusi, disiplin ilmu, fase karier, status kepegawaian, dan ketersediaan sumber daya. Standar tetap diperlukan agar keputusan konsisten, tetapi ruang pertimbangan profesional diupayakan dipertahankan. Transparansi dibangun melalui kriteria yang diketahui, data yang dapat diperiksa, alasan keputusan yang tertulis, dan mekanisme dialog. Prinsip tersebut menjaga akuntabilitas sekaligus menghormati profesi akademik. Pimpinan perlu meninjau konsekuensi yang tidak diinginkan, termasuk beban administrasi, persaingan tidak sehat, ketidakadilan, dan kecenderungan memanipulasi indikator. Pada akhirnya, mutu karakteristik sistem manajemen kinerja yang efektif dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

2. Praktik baik pada tingkat program studi

Dari sudut pandang manajemen kinerja, praktik baik pada tingkat program studi diupayakan menghasilkan informasi yang dapat dipakai untuk tindakan, bukan hanya arsip. Analisis kasus dimulai dengan merumuskan masalah keputusan secara netral. Fakta, pihak berkepentingan, aturan, bukti, ketidakpastian, dan batas waktu perlu dipetakan. Alternatif tidak boleh hanya berupa menerima atau menolak. Pilihan dapat mencakup dukungan, redistribusi, mediasi, revisi target, pemeriksaan etik, audit data, atau tindakan disiplin. Setiap pilihan dinilai dari keadilan, mutu, legalitas, kelayakan, dan dampak jangka panjang. Literatur mutakhir menegaskan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (Oyeniran dkk., 2024).

Praktik baik tidak dipindahkan secara mekanis. Institusi perlu memahami mekanisme yang membuat praktik tersebut bekerja, sumber daya yang diperlukan, dan kondisi yang berbeda. Rekomendasi yang baik menyebut aktor, tindakan, waktu, indikator, dan risiko. Pertanyaan reflektif membantu pembaca menguji asumsi serta mempertimbangkan suara dosen, mahasiswa, tenaga kependidikan, mitra, dan pimpinan. Dosen perlu memperoleh akses terhadap data dan alasan keputusan agar dapat melakukan koreksi, menyampaikan konteks, serta menyusun rencana perbaikan yang realistis. Pada akhirnya, mutu praktik baik pada tingkat program studi dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

3. Praktik baik pada tingkat fakultas

Secara konseptual, praktik baik pada tingkat fakultas tidak dapat dipisahkan dari tujuan institusi dan pengalaman kerja dosen. Analisis kasus dimulai dengan merumuskan masalah keputusan secara netral. Fakta, pihak berkepentingan, aturan, bukti, ketidakpastian, dan batas waktu perlu dipetakan. Alternatif tidak boleh hanya berupa menerima atau menolak. Pilihan dapat mencakup dukungan, redistribusi, mediasi, revisi target, pemeriksaan etik, audit data, atau tindakan disiplin. Setiap pilihan dinilai dari keadilan, mutu, legalitas, kelayakan, dan dampak jangka panjang. Literatur mutakhir menegaskan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (Utami dkk., 2023).

Praktik baik tidak dipindahkan secara mekanis. Institusi perlu memahami mekanisme yang membuat praktik tersebut bekerja, sumber daya yang diperlukan, dan kondisi yang berbeda. Rekomendasi yang baik menyebut aktor, tindakan, waktu, indikator, dan risiko. Pertanyaan reflektif membantu pembaca

menguji asumsi serta mempertimbangkan suara dosen, mahasiswa, tenaga kependidikan, mitra, dan pimpinan. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu praktik baik pada tingkat fakultas dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

4. Praktik baik pada tingkat perguruan tinggi

Dari sudut pandang manajemen kinerja, praktik baik pada tingkat perguruan tinggi diupayakan menghasilkan informasi yang dapat dipakai untuk tindakan, bukan hanya arsip. Analisis kasus dimulai dengan merumuskan masalah keputusan secara netral. Fakta, pihak berkepentingan, aturan, bukti, ketidakpastian, dan batas waktu perlu dipetakan. Alternatif tidak boleh hanya berupa menerima atau menolak. Pilihan dapat mencakup dukungan, redistribusi, mediasi, revisi target, pemeriksaan etik, audit data, atau tindakan disiplin. Setiap pilihan dinilai dari keadilan, mutu, legalitas, kelayakan, dan dampak jangka panjang. Literatur mutakhir menegaskan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (Braun dkk., 2022).

Praktik baik tidak dipindahkan secara mekanis. Institusi perlu memahami mekanisme yang membuat praktik tersebut bekerja, sumber daya yang diperlukan, dan kondisi yang berbeda. Rekomendasi yang baik menyebut aktor, tindakan, waktu, indikator, dan risiko. Pertanyaan reflektif membantu pembaca menguji asumsi serta mempertimbangkan suara dosen, mahasiswa, tenaga kependidikan, mitra, dan pimpinan. Dosen perlu memperoleh akses terhadap data dan alasan keputusan agar dapat melakukan koreksi, menyampaikan konteks, serta

menyusun rencana perbaikan yang realistis. Pada akhirnya, mutu praktik baik pada tingkat perguruan tinggi dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

5. Penguatan partisipasi dosen

Secara konseptual, penguatan partisipasi dosen tidak dapat dipisahkan dari tujuan institusi dan pengalaman kerja dosen. Topik ini perlu ditempatkan dalam sistem manajemen kinerja yang utuh. Definisi, tujuan, tanggung jawab, bukti, dan tindak lanjut diupayakan saling berhubungan. Praktik yang berdiri sendiri cenderung menghasilkan kepatuhan administratif tanpa perubahan kualitas. Karena itu, perguruan tinggi perlu menilai bukan hanya apakah kegiatan dilakukan, tetapi juga bagaimana prosesnya, apa hasilnya, siapa yang menerima manfaat, dan pelajaran apa yang digunakan untuk perbaikan. Pendekatan ini penting karena indikator yang tidak kontekstual dapat memindahkan perhatian dari mutu ke kepatuhan angka (Oyeniran dkk., 2024).

Penerapan diupayakan mempertimbangkan karakter institusi, disiplin ilmu, fase karier, status kepegawaian, dan ketersediaan sumber daya. Standar tetap diperlukan agar keputusan konsisten, tetapi ruang pertimbangan profesional diupayakan dipertahankan. Transparansi dibangun melalui kriteria yang diketahui, data yang dapat diperiksa, alasan keputusan yang tertulis, dan mekanisme dialog. Prinsip tersebut menjaga akuntabilitas sekaligus menghormati profesi akademik. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu penguatan partisipasi dosen dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan

meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

6. Penguatan sistem informasi

Pada tingkat operasional, penguatan sistem informasi memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Sistem informasi kinerja diupayakan dibangun dari kebutuhan keputusan dan tata kelola data. Integrasi bukan sekadar menghubungkan aplikasi, tetapi menyamakan definisi, identitas, periode, otoritas sumber, dan aturan kualitas data. Arsitektur yang baik membedakan data transaksi, dokumen bukti, indikator turunan, dan catatan keputusan. Dashboard sediupayakannya membantu dialog, mendeteksi kesenjangan, serta menampilkan konteks, bukan hanya membuat peringkat. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Utami dkk., 2023).

Perlindungan data memerlukan pembatasan tujuan, minimisasi data, kontrol akses berbasis peran, pencatatan aktivitas, masa retensi, dan prosedur insiden. Penggunaan analitik prediktif atau kecerdasan buatan diupayakan memberi penjelasan yang dapat dipahami, pengujian bias, dan pengawasan manusia. Dosen diupayakan mengetahui data apa yang digunakan, bagaimana skor dihitung, siapa yang dapat melihatnya, serta cara memperbaiki data yang salah. Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu penguatan sistem informasi dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

7. Pengembangan kepemimpinan akademik

Pembahasan tentang pengembangan kepemimpinan akademik menjadi penting karena kualitas keputusan pada area ini memengaruhi perilaku, prioritas, dan penggunaan sumber daya. Kepemimpinan akademik berfungsi menyatukan arah ilmiah, mutu layanan, dan kesehatan organisasi. Pimpinan perlu menjelaskan prioritas, memberi teladan integritas, membuka ruang partisipasi, dan menyelesaikan hambatan lintas unit. Penggunaan data diupayakan disertai dialog karena angka tidak selalu menjelaskan konteks. Shared leadership memungkinkan dosen mengambil peran sesuai keahlian dan memperluas kepemilikan terhadap perubahan. Literatur mutakhir menegaskan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (Braun dkk., 2022).

Budaya kinerja terbentuk dari pola keputusan sehari-hari. Keamanan psikologis tumbuh ketika orang dapat menyampaikan kesalahan, pertanyaan, atau perbedaan tanpa takut dipermalukan. Pimpinan dapat memperkuatnya dengan mengakui keterbatasan, meminta masukan, menanggapi masalah secara adil, dan memisahkan evaluasi ide dari penilaian pribadi. Budaya kolaboratif tetap membutuhkan akuntabilitas, batas peran, dan tindak lanjut yang jelas. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu pengembangan kepemimpinan akademik dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

8. Peningkatan transparansi dan akuntabilitas

Dalam tata kelola perguruan tinggi, peningkatan transparansi dan akuntabilitas perlu dipahami sebagai keputusan yang memiliki konsekuensi akademik dan organisasi. Topik ini perlu

ditempatkan dalam sistem manajemen kinerja yang utuh. Definisi, tujuan, tanggung jawab, bukti, dan tindak lanjut diupayakan saling berhubungan. Praktik yang berdiri sendiri cenderung menghasilkan kepatuhan administratif tanpa perubahan kualitas. Karena itu, perguruan tinggi perlu menilai bukan hanya apakah kegiatan dilakukan, tetapi juga bagaimana prosesnya, apa hasilnya, siapa yang menerima manfaat, dan pelajaran apa yang digunakan untuk perbaikan. Bukti perlu dibaca bersama konteks, sebab perbedaan disiplin, tahap karier, dan peran tambahan menghasilkan pola kerja yang berbeda (Oyeniran dkk., 2024).

Penerapan diupayakan mempertimbangkan karakter institusi, disiplin ilmu, fase karier, status kepegawaian, dan ketersediaan sumber daya. Standar tetap diperlukan agar keputusan konsisten, tetapi ruang pertimbangan profesional diupayakan dipertahankan. Transparansi dibangun melalui kriteria yang diketahui, data yang dapat diperiksa, alasan keputusan yang tertulis, dan mekanisme dialog. Prinsip tersebut menjaga akuntabilitas sekaligus menghormati profesi akademik. Dosen perlu memperoleh akses terhadap data dan alasan keputusan agar dapat melakukan koreksi, menyampaikan konteks, serta menyusun rencana perbaikan yang realistis. Pada akhirnya, mutu peningkatan transparansi dan akuntabilitas dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

9. Perlindungan terhadap kebebasan akademik

Dari sudut pandang manajemen kinerja, perlindungan terhadap kebebasan akademik diupayakan menghasilkan informasi yang dapat dipakai untuk tindakan, bukan hanya arsip. Topik ini perlu ditempatkan dalam sistem manajemen kinerja yang utuh. Definisi, tujuan, tanggung jawab, bukti, dan tindak

lanjut diupayakan saling berhubungan. Praktik yang berdiri sendiri cenderung menghasilkan kepatuhan administratif tanpa perubahan kualitas. Karena itu, perguruan tinggi perlu menilai bukan hanya apakah kegiatan dilakukan, tetapi juga bagaimana prosesnya, apa hasilnya, siapa yang menerima manfaat, dan pelajaran apa yang digunakan untuk perbaikan. Literatur mutakhir menegaskan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (Utami dkk., 2023).

Penerapan diupayakan mempertimbangkan karakter institusi, disiplin ilmu, fase karier, status kepegawaian, dan ketersediaan sumber daya. Standar tetap diperlukan agar keputusan konsisten, tetapi ruang pertimbangan profesional diupayakan dipertahankan. Transparansi dibangun melalui kriteria yang diketahui, data yang dapat diperiksa, alasan keputusan yang tertulis, dan mekanisme dialog. Prinsip tersebut menjaga akuntabilitas sekaligus menghormati profesi akademik. Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu perlindungan terhadap kebebasan akademik dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

10. Rekomendasi bagi perguruan tinggi

Dari sudut pandang manajemen kinerja, rekomendasi bagi perguruan tinggi diupayakan menghasilkan informasi yang dapat dipakai untuk tindakan, bukan hanya arsip. Analisis kasus dimulai dengan merumuskan masalah keputusan secara netral. Fakta, pihak berkepentingan, aturan, bukti, ketidakpastian, dan batas waktu perlu dipetakan. Alternatif tidak boleh hanya berupa menerima atau menolak. Pilihan dapat mencakup dukungan,

redistribusi, mediasi, revisi target, pemeriksaan etik, audit data, atau tindakan disiplin. Setiap pilihan dinilai dari keadilan, mutu, legalitas, kelayakan, dan dampak jangka panjang. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Braun dkk., 2022).

Praktik baik tidak dipindahkan secara mekanis. Institusi perlu memahami mekanisme yang membuat praktik tersebut bekerja, sumber daya yang diperlukan, dan kondisi yang berbeda. Rekomendasi yang baik menyebut aktor, tindakan, waktu, indikator, dan risiko. Pertanyaan reflektif membantu pembaca menguji asumsi serta mempertimbangkan suara dosen, mahasiswa, tenaga kependidikan, mitra, dan pimpinan. Institusi dapat memulainya dengan menyusun definisi operasional, menunjuk pemilik proses, menetapkan sumber data, dan menguji prosedur pada satu unit sebelum diperluas. Pada akhirnya, mutu rekomendasi bagi perguruan tinggi dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

11. Rekomendasi bagi pimpinan akademik

Dari sudut pandang manajemen kinerja, rekomendasi bagi pimpinan akademik diupayakan menghasilkan informasi yang dapat dipakai untuk tindakan, bukan hanya arsip. Analisis kasus dimulai dengan merumuskan masalah keputusan secara netral. Fakta, pihak berkepentingan, aturan, bukti, ketidakpastian, dan batas waktu perlu dipetakan. Alternatif tidak boleh hanya berupa menerima atau menolak. Pilihan dapat mencakup dukungan, redistribusi, mediasi, revisi target, pemeriksaan etik, audit data, atau tindakan disiplin. Setiap pilihan dinilai dari keadilan, mutu, legalitas, kelayakan, dan dampak jangka panjang. Literatur mutakhir menegaskan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan,

dan sumber daya ikut menentukan apakah target dapat dicapai (Oyeniran dkk., 2024).

Praktik baik tidak dipindahkan secara mekanis. Institusi perlu memahami mekanisme yang membuat praktik tersebut bekerja, sumber daya yang diperlukan, dan kondisi yang berbeda. Rekomendasi yang baik menyebut aktor, tindakan, waktu, indikator, dan risiko. Pertanyaan reflektif membantu pembaca menguji asumsi serta mempertimbangkan suara dosen, mahasiswa, tenaga kependidikan, mitra, dan pimpinan. Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu rekomendasi bagi pimpinan akademik dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

12. Rekomendasi bagi dosen

Dari sudut pandang manajemen kinerja, rekomendasi bagi dosen diupayakan menghasilkan informasi yang dapat dipakai untuk tindakan, bukan hanya arsip. Analisis kasus dimulai dengan merumuskan masalah keputusan secara netral. Fakta, pihak berkepentingan, aturan, bukti, ketidakpastian, dan batas waktu perlu dipetakan. Alternatif tidak boleh hanya berupa menerima atau menolak. Pilihan dapat mencakup dukungan, redistribusi, mediasi, revisi target, pemeriksaan etik, audit data, atau tindakan disiplin. Setiap pilihan dinilai dari keadilan, mutu, legalitas, kelayakan, dan dampak jangka panjang. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Utami dkk., 2023).

Praktik baik tidak dipindahkan secara mekanis. Institusi perlu memahami mekanisme yang membuat praktik tersebut

bekerja, sumber daya yang diperlukan, dan kondisi yang berbeda. Rekomendasi yang baik menyebut aktor, tindakan, waktu, indikator, dan risiko. Pertanyaan reflektif membantu pembaca menguji asumsi serta mempertimbangkan suara dosen, mahasiswa, tenaga kependidikan, mitra, dan pimpinan. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu rekomendasi bagi dosen dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

13. Rekomendasi bagi pembuat kebijakan

Dari sudut pandang manajemen kinerja, rekomendasi bagi pembuat kebijakan diupayakan menghasilkan informasi yang dapat dipakai untuk tindakan, bukan hanya arsip. Pembahasan perlu dimulai dari hierarki norma. Undang-undang menetapkan kedudukan profesi dan tujuan pendidikan tinggi, sedangkan peraturan menteri menerjemahkannya ke dalam tata kelola profesi, karier, penghasilan, dan penjaminan mutu. Perguruan tinggi kemudian mengoperasionalkan ketentuan tersebut melalui statuta, peraturan kepegawaian, standar SPMI, prosedur kerja, dan keputusan pimpinan. Setiap kebijakan internal diupayakan memiliki dasar hukum, penanggung jawab, bukti pelaksanaan, serta mekanisme koreksi. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Braun dkk., 2022).

Pada tingkat praktik, unit pengelola perlu membuat matriks kepatuhan yang memuat ketentuan, proses terdampak, pemilik proses, aplikasi yang digunakan, dan jadwal peninjauan. Perubahan regulasi tidak cukup disosialisasikan melalui surat

edaran. Dampaknya diupayakan diterjemahkan ke formulir, indikator, alur persetujuan, arsip digital, dan layanan keberatan. Cara ini mengurangi penggunaan aturan yang sudah dicabut dan mencegah perbedaan penafsiran antarunit. Program studi dapat menggunakan pertemuan kinerja untuk menyepakati bukti, mengidentifikasi hambatan, dan menentukan dukungan yang diupayakan diberikan selama periode berjalan. Pada akhirnya, mutu rekomendasi bagi pembuat kebijakan dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

Ringkasan Bab

Manajemen kinerja pada bab ini diupayakan diarahkan pada praktik baik dan rekomendasi kebijakan yang adaptif. Sistem yang baik menyeimbangkan standar dan konteks, angka dan penilaian profesional, akuntabilitas dan pengembangan, serta hasil individu dan tanggung jawab institusi. Risiko berupa peniruan praktik tanpa mempertimbangkan konteks institusi dapat dikurangi melalui definisi yang jelas, data yang sahih, dialog, dukungan, dokumentasi, dan mekanisme koreksi. Fokus praktisnya adalah prinsip, praktik lintas tingkat, transparansi, kebebasan akademik, dan rekomendasi.

Bab 24. Penutup

Bab ini membahas konsolidasi gagasan dan komitmen pada mutu pendidikan tinggi. Dalam sistem yang sehat, kinerja dosen tidak dipisahkan dari visi perguruan tinggi, mutu pengalaman mahasiswa, pengembangan ilmu, kontribusi sosial, dan keberlanjutan profesi. Manajemen kinerja perlu menghubungkan ekspektasi, bukti, dukungan, dialog, keputusan, dan perbaikan. Bila hubungan tersebut tidak terlihat, kegiatan pengukuran mudah berubah menjadi pengumpulan dokumen yang tidak membantu dosen maupun institusi (Pallant, 2023).

Tantangan utama pada area ini adalah kembali pada rutinitas penilaian administratif. Penelitian mutakhir menunjukkan bahwa pencapaian akademik dipengaruhi oleh kualitas lingkungan kerja, kepemimpinan, kejelasan peran, dukungan, kompetensi, serta sistem pengukuran. Karena itu, tanggung jawab tidak boleh dibebankan hanya kepada individu. Institusi perlu menilai apakah target, sumber daya, prosedur, data, dan budaya kerja benar-benar memungkinkan hasil yang diharapkan (Nurhadi dkk., 2024).

1. Kesimpulan umum

Pada tingkat operasional, kesimpulan umum memerlukan definisi yang disepakati agar dosen dan penilai menafsirkan tuntutan secara konsisten. Analisis kasus dimulai dengan merumuskan masalah keputusan secara netral. Fakta, pihak berkepentingan, aturan, bukti, ketidakpastian, dan batas waktu perlu dipetakan. Alternatif tidak boleh hanya berupa menerima atau menolak. Pilihan dapat mencakup dukungan, redistribusi, mediasi, revisi target, pemeriksaan etik, audit data, atau tindakan disiplin. Setiap pilihan dinilai dari keadilan, mutu, legalitas, kelayakan, dan dampak jangka panjang. Keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan membutuhkan kombinasi data, penilaian profesional, dan kesempatan klarifikasi (Booth dkk., 2024).

Praktik baik tidak dipindahkan secara mekanis. Institusi perlu memahami mekanisme yang membuat praktik tersebut bekerja, sumber daya yang diperlukan, dan kondisi yang berbeda. Rekomendasi yang baik menyebut aktor, tindakan, waktu, indikator, dan risiko. Pertanyaan reflektif membantu pembaca menguji asumsi serta mempertimbangkan suara dosen, mahasiswa, tenaga kependidikan, mitra, dan pimpinan. Pimpinan perlu meninjau konsekuensi yang tidak diinginkan, termasuk beban administrasi, persaingan tidak sehat, ketidakadilan, dan kecenderungan memanipulasi indikator. Pada akhirnya, mutu kesimpulan umum dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

2. Refleksi mengenai kinerja dan profesionalisme dosen

Secara konseptual, refleksi mengenai kinerja dan profesionalisme dosen tidak dapat dipisahkan dari tujuan institusi dan pengalaman kerja dosen. Topik ini perlu ditempatkan dalam sistem manajemen kinerja yang utuh. Definisi, tujuan, tanggung jawab, bukti, dan tindak lanjut diupayakan saling berhubungan. Praktik yang berdiri sendiri cenderung menghasilkan kepatuhan administratif tanpa perubahan kualitas. Karena itu, perguruan tinggi perlu menilai bukan hanya apakah kegiatan dilakukan, tetapi juga bagaimana prosesnya, apa hasilnya, siapa yang menerima manfaat, dan pelajaran apa yang digunakan untuk perbaikan. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Namatovu dkk., 2024).

Penerapan diupayakan mempertimbangkan karakter institusi, disiplin ilmu, fase karier, status kepegawaian, dan ketersediaan sumber daya. Standar tetap diperlukan agar

keputusan konsisten, tetapi ruang pertimbangan profesional diupayakan dipertahankan. Transparansi dibangun melalui kriteria yang diketahui, data yang dapat diperiksa, alasan keputusan yang tertulis, dan mekanisme dialog. Prinsip tersebut menjaga akuntabilitas sekaligus menghormati profesi akademik. Pimpinan perlu meninjau konsekuensi yang tidak diinginkan, termasuk beban administrasi, persaingan tidak sehat, ketidakadilan, dan kecenderungan memanipulasi indikator. Pada akhirnya, mutu refleksi mengenai kinerja dan profesionalisme dosen dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

3. Tantangan masa depan manajemen kinerja

Dalam tata kelola perguruan tinggi, tantangan masa depan manajemen kinerja perlu dipahami sebagai keputusan yang memiliki konsekuensi akademik dan organisasi. Analisis kasus dimulai dengan merumuskan masalah keputusan secara netral. Fakta, pihak berkepentingan, aturan, bukti, ketidakpastian, dan batas waktu perlu dipetakan. Alternatif tidak boleh hanya berupa menerima atau menolak. Pilihan dapat mencakup dukungan, redistribusi, mediasi, revisi target, pemeriksaan etik, audit data, atau tindakan disiplin. Setiap pilihan dinilai dari keadilan, mutu, legalitas, kelayakan, dan dampak jangka panjang. Bukti perlu dibaca bersama konteks, sebab perbedaan disiplin, tahap karier, dan peran tambahan menghasilkan pola kerja yang berbeda (Nurhadi dkk., 2024).

Praktik baik tidak dipindahkan secara mekanis. Institusi perlu memahami mekanisme yang membuat praktik tersebut bekerja, sumber daya yang diperlukan, dan kondisi yang berbeda. Rekomendasi yang baik menyebut aktor, tindakan, waktu, indikator, dan risiko. Pertanyaan reflektif membantu pembaca menguji asumsi serta mempertimbangkan suara dosen,

mahasiswa, tenaga kependidikan, mitra, dan pimpinan. Pimpinan perlu meninjau konsekuensi yang tidak diinginkan, termasuk beban administrasi, persaingan tidak sehat, ketidakadilan, dan kecenderungan memanipulasi indikator. Pada akhirnya, mutu tantangan masa depan manajemen kinerja dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

4. Arah pengembangan sistem kinerja dosen

Dalam tata kelola perguruan tinggi, arah pengembangan sistem kinerja dosen perlu dipahami sebagai keputusan yang memiliki konsekuensi akademik dan organisasi. Topik ini perlu ditempatkan dalam sistem manajemen kinerja yang utuh. Definisi, tujuan, tanggung jawab, bukti, dan tindak lanjut diupayakan saling berhubungan. Praktik yang berdiri sendiri cenderung menghasilkan kepatuhan administratif tanpa perubahan kualitas. Karena itu, perguruan tinggi perlu menilai bukan hanya apakah kegiatan dilakukan, tetapi juga bagaimana prosesnya, apa hasilnya, siapa yang menerima manfaat, dan pelajaran apa yang digunakan untuk perbaikan. Prinsip tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen kinerja yang menempatkan kejelasan ekspektasi, dukungan, dan umpan balik sebagai satu siklus (Booth dkk., 2024).

Penerapan diupayakan mempertimbangkan karakter institusi, disiplin ilmu, fase karier, status kepegawaian, dan ketersediaan sumber daya. Standar tetap diperlukan agar keputusan konsisten, tetapi ruang pertimbangan profesional diupayakan dipertahankan. Transparansi dibangun melalui kriteria yang diketahui, data yang dapat diperiksa, alasan keputusan yang tertulis, dan mekanisme dialog. Prinsip tersebut menjaga akuntabilitas sekaligus menghormati profesi akademik. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara

standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu arah pengembangan sistem kinerja dosen dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

5. Komitmen terhadap mutu pendidikan tinggi

Pembahasan tentang komitmen terhadap mutu pendidikan tinggi menjadi penting karena kualitas keputusan pada area ini memengaruhi perilaku, prioritas, dan penggunaan sumber daya. Kinerja pengajaran berangkat dari keselarasan antara capaian pembelajaran, aktivitas belajar, asesmen, dan umpan balik. Dosen perlu menunjukkan bahwa rancangan mata kuliah memberi kesempatan yang memadai bagi mahasiswa untuk mencapai kompetensi. Bukti kinerja tidak terbatas pada kehadiran mengajar, tetapi mencakup kualitas RPS, bahan ajar, asesmen autentik, data ketercapaian, respons terhadap keragaman mahasiswa, dan perbaikan pembelajaran dari semester sebelumnya. Bukti perlu dibaca bersama konteks, sebab perbedaan disiplin, tahap karier, dan peran tambahan menghasilkan pola kerja yang berbeda (Namatovu dkk., 2024).

Evaluasi pengajaran sebaiknya memakai beberapa sumber. Persepsi mahasiswa berguna untuk menilai kejelasan, dukungan, keterlibatan, dan pengalaman belajar, tetapi tidak cukup untuk menyimpulkan efektivitas. Data perlu dilengkapi dengan telaah sejawat, analisis tugas mahasiswa, distribusi capaian, refleksi dosen, dan bukti inovasi. Umpan balik kemudian diterjemahkan menjadi satu atau dua perbaikan yang spesifik, dipantau pada periode berikutnya, dan dibahas dalam komunitas praktik. Unit penjaminan mutu dapat menelusuri keterkaitan antara standar, praktik, data hasil, dan tindakan peningkatan agar dokumen tidak terpisah dari pekerjaan akademik. Pada akhirnya, mutu komitmen

terhadap mutu pendidikan tinggi dinilai dari kemampuannya memperjelas keputusan, mengurangi ketidakadilan, dan meningkatkan hasil akademik tanpa mengorbankan integritas maupun kesejahteraan dosen.

Ringkasan Bab

Manajemen kinerja pada bab ini diupayakan diarahkan pada konsolidasi gagasan dan komitmen pada mutu pendidikan tinggi. Sistem yang baik menyeimbangkan standar dan konteks, angka dan penilaian profesional, akuntabilitas dan pengembangan, serta hasil individu dan tanggung jawab institusi. Risiko berupa kembali pada rutinitas penilaian administratif dapat dikurangi melalui definisi yang jelas, data yang sahih, dialog, dukungan, dokumentasi, dan mekanisme koreksi. Fokus praktisnya adalah kesimpulan, refleksi, tantangan masa depan, dan agenda pengembangan.

GLOSARIUM

Akuntabilitas:	Kewajiban menjelaskan keputusan, tindakan, penggunaan sumber daya, dan hasil kepada pihak yang berwenang atau terdampak.
Analitik kinerja:	Penggunaan data deskriptif, diagnostik, prediktif, atau preskriptif untuk mendukung keputusan kinerja.
Baseline:	Nilai awal yang digunakan sebagai pembanding untuk menetapkan target dan menilai perubahan.
Beban kerja:	Jumlah dan kompleksitas tuntutan pekerjaan yang menggunakan kapasitas waktu, kognitif, emosional, dan fisik.
Benchmarking:	Proses membandingkan hasil dan proses dengan pihak lain untuk memperoleh pembelajaran perbaikan.
Bias penilaian:	Penyimpangan sistematis dalam pemberian nilai yang tidak berasal dari kinerja sebenarnya.
Burnout:	Keadaan kelelahan, sinisme, dan penurunan rasa mampu yang berkaitan dengan stres kerja kronis.
Coaching:	Percakapan terstruktur yang membantu individu menemukan tujuan, pilihan, tindakan, dan pembelajaran.
Dashboard:	Tampilan ringkas yang menyajikan indikator dan konteks untuk pemantauan dan dialog keputusan.
Dampak:	Perubahan jangka menengah atau panjang yang dapat dikaitkan dengan suatu kegiatan atau rangkaian intervensi.
Data governance:	Pembagian kewenangan, standar, proses, dan kontrol untuk menjaga kualitas serta penggunaan data.

Dialog kinerja:	Percakapan antara dosen dan pimpinan mengenai ekspektasi, bukti, hambatan, dukungan, hasil, dan tindak lanjut.
Eviden:	Bukti yang relevan, autentik, cukup, dan dapat diverifikasi untuk mendukung kesimpulan.
Feedforward:	Saran yang berorientasi pada tindakan masa depan, bukan hanya penilaian atas masa lalu.
Indikator:	Ukuran yang mewakili karakteristik proses, hasil, perilaku, kualitas, atau dampak.
Integritas akademik:	Komitmen pada kejujuran, kepercayaan, keadilan, penghargaan, tanggung jawab, dan keberanian dalam kegiatan akademik.
Kalibrasi penilai:	Proses menyamakan pemahaman penilai terhadap kriteria dan tingkat kualitas.
Kecerdasan buatan:	Sistem komputasi yang melakukan tugas yang biasanya memerlukan kemampuan manusia, seperti prediksi, pengenalan pola, atau generasi konten.
Keamanan psikologis:	Keyakinan bahwa seseorang dapat menyampaikan pertanyaan, kesalahan, atau perbedaan tanpa risiko dipermalukan secara interpersonal.
Kinerja:	Hasil, proses, perilaku, dan kontribusi yang relevan dengan tujuan dan tanggung jawab.
Kompetensi:	Gabungan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan penilaian yang memungkinkan seseorang menjalankan tugas.
Kontrak kinerja:	Kesepakatan terdokumentasi tentang hasil, indikator, dukungan, waktu, dan tanggung jawab.
Mentoring:	Hubungan pengembangan yang memanfaatkan pengalaman dan dukungan untuk membantu pertumbuhan profesional.
Outcome:	Perubahan yang terjadi pada penerima manfaat setelah keluaran digunakan.

Output:	Produk atau layanan langsung yang dihasilkan oleh suatu kegiatan.
Penilaian 360 derajat:	Penilaian dengan masukan dari beberapa arah, seperti atasan, sejawat, bawahan, pengguna, dan diri sendiri.
PPEPP:	Siklus penetapan, pelaksanaan, evaluasi, pengendalian, dan peningkatan standar pendidikan tinggi.
Produktivitas:	Perbandingan antara hasil yang bernilai dan sumber daya yang digunakan, dengan tetap mempertimbangkan mutu.
Reliabilitas:	Derajat konsistensi hasil pengukuran ketika prosedur diterapkan secara setara.
Roadmap penelitian:	Peta arah tema, pertanyaan, metode, keluaran, kolaborasi, dan dampak penelitian dalam periode tertentu.
Rubrik:	Panduan penilaian yang memuat kriteria dan deskripsi tingkat kualitas.
Sasaran kinerja:	Hasil spesifik yang disepakati untuk dicapai dalam periode tertentu.
Sistem manajemen kinerja:	Keseluruhan proses perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, penilaian, umpan balik, pengembangan, penghargaan, dan perbaikan.
SPMI:	Sistem penjaminan mutu internal yang dijalankan secara otonom oleh perguruan tinggi.
Target:	Tingkat hasil yang diharapkan pada indikator dalam periode tertentu.
Triangulasi:	Penggunaan lebih dari satu sumber atau metode untuk memperkuat kesimpulan.
Tridharma:	Tugas perguruan tinggi dalam pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Umpan balik:	Informasi tentang kesenjangan antara kinerja dan standar yang digunakan untuk belajar dan memperbaiki tindakan.
Validitas:	Derajat ketepatan alat ukur dan interpretasi hasil terhadap konstruk yang dimaksud.
Work-life balance:	Kemampuan menjaga keterlibatan yang sehat antara pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan.

LAMPIRAN INSTRUMEN

Lampiran A. Formulir Perencanaan Kinerja Dosen

Komponen	Isi yang Disepakati
Identitas dosen	Nama, NIDN/NIDK, program studi, jabatan akademik, periode
Peran dan kapasitas	Status, tugas tambahan, beban semester, waktu terlindungi
Prioritas institusi	Sasaran strategis yang didukung
Sasaran individu	Hasil yang akan dicapai dan penerima manfaat

Komponen	Isi yang Disepakati
Indikator	Definisi, formula, satuan, baseline, target
Bukti	Sumber data dan penanggung jawab verifikasi
Dukungan	Anggaran, pelatihan, tenaga, fasilitas, akses data
Risiko	Hambatan dan strategi mitigasi

Lampiran B. Matriks Indikator Kinerja Dosen

Matriks dasar indikator

Aspek	Pertanyaan Kunci	Bukti atau Data	Tindak Lanjut
Pendidikan	Apakah mahasiswa mencapai capaian pembelajaran?	RPS, rubrik, hasil asesmen, telaah sejawat	Perbaikan desain, asesmen, dan bimbingan
Penelitian	Apakah penelitian bermutu, etis, dan berdampak?	Protokol, data, publikasi, kontribusi, penggunaan hasil	Dukungan metodologi, waktu, kolaborasi, dan hilirisasi
Pengabdian	Apakah mitra mengalami	Baseline, logika program,	Perbaikan desain, transfer kemampuan,

	perubahan yang bernilai?	data hasil, pengakuan mitra	dan keberlanjutan
Penunjang	Apakah kontribusi institusional memperbaiki layanan dan mutu?	Keputusan, produk kerja, data hasil, umpan balik pengguna	Prioritisasi, delegasi, dan penyederhanaan proses
Etika	Apakah pekerjaan dilakukan sesuai nilai dan ketentuan?	Deklarasi, pemeriksaan etik, catatan kepatuhan	Edukasi, pembinaan, koreksi, atau proses disiplin

Lampiran C. Rubrik Penilaian Kinerja

Kriteria	Belum Memenuhi	Mulai Memenuhi	Memenuhi	Melampaui
Kualitas hasil	Bukti tidak cukup atau terdapat masalah mendasar	Sebagian bukti tersedia tetapi hasil belum konsisten	Bukti memenuhi standar yang disepakati	Hasil melampaui standar dan memberi nilai tambah yang terverifikasi
Ketepatan waktu	Bukti tidak cukup atau terdapat masalah mendasar	Sebagian bukti tersedia tetapi hasil belum konsisten	Bukti memenuhi standar yang disepakati	Hasil melampaui standar dan memberi nilai tambah yang terverifikasi
Integritas proses	Bukti tidak cukup atau terdapat masalah mendasar	Sebagian bukti tersedia tetapi hasil belum konsisten	Bukti memenuhi standar yang disepakati	Hasil melampaui standar dan memberi nilai tambah yang terverifikasi
Kolaborasi	Bukti tidak cukup atau terdapat	Sebagian bukti tersedia tetapi hasil	Bukti memenuhi standar yang disepakati	Hasil melampaui standar dan memberi

	masalah mendasar	belum konsisten		nilai tambah yang terverifikasi
Dampak dan pembelajaran	Bukti tidak cukup atau terdapat masalah mendasar	Sebagian bukti tersedia tetapi hasil belum konsisten	Bukti memenuhi standar yang disepakati	Hasil melampaui standar dan memberi nilai tambah yang terverifikasi

Lampiran D. Format Dialog Kinerja

1. Hasil penting apa yang telah dicapai?
2. Bukti apa yang paling kuat?
3. Hambatan apa yang berada dalam kendali dosen dan institusi?
4. Dukungan apa yang diperlukan?
5. Perubahan prioritas apa yang perlu disepakati?
6. Tindakan berikutnya, penanggung jawab, dan tenggat?

Lampiran E. Rencana Pengembangan Individu

Rencana pengembangan

Aspek	Pertanyaan Kunci	Bukti atau Data	Tindak Lanjut
Kompetensi prioritas	Perilaku atau hasil apa yang perlu berubah?	Hasil evaluasi, observasi, dan aspirasi karier	Pilih satu sampai tiga prioritas
Aktivitas belajar	Pengalaman apa yang paling relevan?	Proyek, mentoring, pelatihan, komunitas praktik	Tetapkan aktivitas dan sumber dukungan
Penerapan	Di pekerjaan mana kompetensi diterapkan?	Produk kerja dan observasi	Jadwalkan penerapan dan review

Keberhasilan	Bagaimana kemajuan dinilai?	Indikator hasil dan umpan balik	Review triwulanan dan penyesuaian

Lampiran F. Peta Implementasi Sistem Terintegrasi

Tahapan implementasi

Aspek	Pertanyaan Kunci	Bukti atau Data	Tindak Lanjut
1. Diagnosis	Masalah apa yang perlu diselesaikan?	Data proses, survei, wawancara, audit	Tetapkan ruang lingkup dan baseline
2. Desain	Bagaimana prinsip diterjemahkan menjadi kebijakan?	Rancangan kriteria, alur, peran, data	Co-design dan uji konsekuensi
3. Uji coba	Apakah sistem dapat digunakan secara adil?	Data penggunaan, beban, error, umpan balik	Perbaiki definisi dan prosedur
4.Implementasi	Bagaimana adopsi dijaga?	Kepatuhan, kualitas dialog, hasil	Pelatihan, dukungan, komunikasi
5. Evaluasi	Apakah sistem meningkatkan mutu?	Outcome, fairness, pengalaman, biaya	Pertahankan, revisi, atau hentikan komponen

DAFTAR PUSTAKA

Buku

Aguinis, H. (2023). Performance management (5th ed.). Chicago Business Press.

Armstrong, M. (2022). Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to performance leadership (7th ed.). Kogan Page.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). Armstrong's handbook of human resource management practice (16th ed.). Kogan Page.

Dessler, G. (2024). Human resource management (17th ed.). Pearson.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2024). Fundamentals of human resource management (10th ed.). McGraw Hill.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). Organizational behavior (19th ed.). Pearson.

Northouse, P. G. (2025). Leadership: Theory and practice (10th ed.). SAGE Publications.

Edmondson, A. C. (2023). Right kind of wrong: The science of failing well. Atria Books.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2022). The burnout challenge: Managing people's relationships with their jobs. Harvard University Press.

Mor Barak, M. E. (2022). Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace (5th ed.). SAGE Publications.

Schein, E. H., & Schein, P. A. (2021). Humble inquiry: The gentle art of asking instead of telling (2nd ed.). Berrett-Koehler Publishers.

Whitmore, J. (2022). Coaching for performance: The principles and practice of coaching and leadership (6th ed.). Nicholas Brealey Publishing.

Passmore, J. (Ed.). (2021). The coaches' handbook: The complete practitioner guide for professional coaches. Routledge.

Biggs, J., Tang, C., & Kennedy, G. (2022). Teaching for quality learning at university (5th ed.). Open University Press.

Ambrose, S. A., Bridges, M. W., DiPietro, M., Lovett, M. C., Norman, M. K., & Mayer, R. E. (2023). How learning works: Eight research-based principles for smart teaching (2nd ed.). Jossey-Bass.

Nilson, L. B., & Goodson, L. A. (2021). Online teaching at its best: Merging instructional design with teaching and learning research (2nd ed.). Jossey-Bass.

Suskie, L. (2023). Assessing student learning: A common sense guide (4th ed.). Jossey-Bass.

Brookfield, S. D. (2024). Becoming a critically reflective teacher (3rd ed.). Jossey-Bass.

Bain, K. (2021). Super courses: The future of teaching and learning. Princeton University Press.

Barkley, E. F., & Major, C. H. (2022). Engaged teaching: A handbook for college faculty. Jossey-Bass.

Darby, F., & Lang, J. M. (2022). The new college classroom. Harvard University Press.

Lang, J. M. (2021). Small teaching: Everyday lessons from the science of learning (2nd ed.). Jossey-Bass.

Zawacki-Richter, O., & Jung, I. (Eds.). (2023). Handbook of open, distance and digital education. Springer.

Khosravi, H., Shum, S. B., Chen, G., Conati, C., Tsai, Y. S., Kay, J., Knight, S., Martinez-Maldonado, R., Sadiq, S., & Gašević, D. (Eds.). (2022). Explainable artificial intelligence in education. Springer.

Chan, C. K. Y., & Colloton, T. (2024). Generative AI in higher education: The ChatGPT effect. Routledge.

Ruben, B. D., Lisi, P. J., & Gigliotti, R. A. (2021). A guide for leaders in higher education: Core concepts, competencies, and tools (2nd ed.). Routledge.

Harris, J. T., Lane, J. E., Baker, G. F., & Sun, J. C. (2023). Academic leadership and governance of higher education (2nd ed.). Routledge.

Holcombe, E. M., Kezar, A. J., Elrod, S. L., & Ramaley, J. A. (2021). Shared leadership in higher education: A framework and models for responding to a changing world. Stylus Publishing.

Naylor, S. (2023). Being an effective programme leader in higher education. Routledge.

de Lange, T., & Wittek, L. (Eds.). (2023). Faculty peer group mentoring in higher education: Developing collegiality through organised supportive collaboration. Springer.

Cheng, J., Han, W., Zhou, Q., & Wang, S. (Eds.). (2024). Handbook of teaching competency development in higher education. Springer.

Forbes, D., & Walker, R. (Eds.). (2022). Developing online teaching in higher education: Global perspectives on continuing professional learning and development. Springer.

Neisler, O. J. (Ed.). (2022). The Palgrave handbook of academic professional development centers. Palgrave Macmillan.

Sterling, M., Blaj-Ward, L., Simpson, R., & Crawford, K. (2023). Redeveloping academic career frameworks for twenty-first century higher education. Palgrave Macmillan.

Kayashima, N., Sugimura, M., Kuroda, K., & Kitamura, Y. (Eds.). (2024). Impacts of study abroad on higher education development: Examining the experiences of faculty at leading universities in Southeast Asia. Springer.

Steinert, Y. (Ed.). (2025). Faculty development in the health professions: A focus on research and practice (2nd ed.). Springer.

Lang, J. P., Rao, N., & Hosein, A. (Eds.). (2023). Perspectives on teaching and learning leadership in higher education. Routledge.

Weaver, L. D., Douglass, J. A., & Schmidtlein, F. A. (Eds.). (2022). Acute crisis leadership in higher education. Routledge.

Betts, K. (Ed.). (2023). The new leadership agenda: Pandemic perspectives from higher education leaders. Routledge.

Coates, H., Wen, W., & Xie, Z. (2022). Global university president leadership: Insights on higher education futures. Routledge.

Greenstreet, K., & Greenstreet, C. (2022). The survival guide for academic leaders. Routledge.

Jarrett, M., & Newton, P. M. (2022). The practice of leadership in higher education: Real-world perspectives on becoming, being and leaving. Routledge.

Krause, K.-L. (2023). Learner-centred leadership in higher education: A practical guide. Routledge.

Mishra, S. (Ed.). (2024). Academic leadership in higher education: Needs, issues, and challenges. Routledge.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (6th ed.). SAGE Publications.

Braun, V., & Clarke, V. (2022). Thematic analysis: A practical guide. SAGE Publications.

Pallant, J. (2023). SPSS survival manual (8th ed.). Open University Press.

Booth, W. C., Colomb, G. G., Williams, J. M., Bizup, J., & FitzGerald, W. T. (2024). The craft of research (5th ed.). University of Chicago Press.

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2025). Research methods in education (9th ed.). Routledge.

Armstrong, M. (2024). Armstrong's handbook of reward management practice: Improving performance through reward (7th ed.). Kogan Page.

Artikel

Aboagye, E., Jensen, I., Bergström, G., Björk Brämberg, E., Pico-Espinosa, O. J., & Björklund, C. (2021). Investigating the association between publication performance and the work environment of university research academics: A systematic review. Scientometrics, 126, 3283-3301. https://doi.org/10.1007/s11192-020-03820-y

Ramaditya, M., Maarif, M. S., Affandi, M. J., & Sukmawati, A. (2022). Reinventing talent management: How to maximize performance in higher education. Frontiers in Education, 7, 929697. https://doi.org/10.3389/feduc.2022.929697

Orfan, S. N. (2024). Faculty research productivity at select higher education institutions in Afghanistan. Cogent Education, 11(1), 2384241. https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2384241

Pentang, J. T., & Domingo, J. G. (2024). Research self-efficacy and productivity of faculty members: Evidence for institutional development. European Journal of Educational Research, 13(4), 1693-1709. https://doi.org/10.12973/eu-jer.13.4.1693

Parker, L. D., Guthrie, J., & Martin-Sardesai, A. (2024). Performance management in the Australian higher education system: A historically informed critique. Accounting, Auditing & Accountability Journal. https://doi.org/10.1177/10323732241230348

Mbukwana, V. L. (2023). Impact of performance incentives on employees' performance in a university in KwaZulu-Natal. SA Journal of Human Resource Management, 21, a2114. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v21i0.2114

Ghauri, P. N., Strange, R., & Cooke, F. L. (2024). Performance evaluation of academics: A social influence theory

perspective. Accounting & Finance. https://doi.org/10.1111/acfi.13226

Oukil, A. (2021). Building a consistent system for faculty appraisal using data envelopment analysis. Socio-Economic Planning Sciences, 78, 101046. https://doi.org/10.1016/j.seps.2021.101046

Myers, K. R., Tham, W. Y., Thursby, J. G., Thursby, M. C., & Yin, Y. (2023). New facts and data about professors and their research. Research Policy, 52(10), 104874. https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104874

Zhang, S., Wapman, K. H., Larremore, D. B., & Clauset, A. (2022). Labor advantages drive the greater productivity of faculty at elite universities. Science Advances, 8(46), eabq7056. https://doi.org/10.1126/sciadv.abq7056

Zhao, L., Xu, P., Chen, Y., & Yan, S. (2022). A literature review of the research on students' evaluation of teaching in higher education. Frontiers in Psychology, 13, 1004487. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1004487

Ribeiro-Silva, E., Amorim, C., Aparicio-Herguedas, J. L., & Batista, P. (2022). Trends of active learning in higher education and students' well-being: A literature review. Frontiers in Psychology, 13, 844236. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.844236

Zhao, Y., Pinto Llorente, A. M., & Sánchez Gómez, M. C. (2021). Digital competence in higher education research: A systematic literature review. Computers & Education, 168, 104212. https://doi.org/10.1016/j.compedu.2021.104212

Basilotta-Gómez-Pablos, V., Matarranz, M., Casado-Aranda, L. A., & Otto, A. (2022). Teachers' digital competencies in higher education: A systematic literature review. International Journal of Educational Technology in Higher

Education, 19, 8. https://doi.org/10.1186/s41239-021-00312-8

Cabero-Almenara, J., Palacios-Rodríguez, A., & Llorente-Cejudo, C. (2023). Digital teaching competence according to the DigCompEdu framework: Comparative study in different Latin American universities. Journal of New Approaches in Educational Research, 12, 276-291.

López-Núñez, J. A., Moreno-Guerrero, A. J., Rodríguez-Jiménez, C., & Marín-Marín, J. A. (2024). A systematic review of digital competence evaluation in higher education. Education Sciences, 14(11), 1181. https://doi.org/10.3390/educsci14111181

Quansah, F., Ankomah, F., Hagan, J. E., Srem-Sai, M., Frimpong, J. B., Sambah, F., & Schack, T. (2024). Validity of student evaluation of teaching in higher education: A systematic review. Frontiers in Education, 9, 1329734. https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1329734

Batista, J., Mesquita, A., & Carnaz, G. (2024). Generative AI and higher education: Trends, challenges, and future directions from a systematic literature review. Information, 15(11), 676. https://doi.org/10.3390/info15110676

Bittle, K., & El-Gayar, O. (2025). Generative AI and academic integrity in higher education: A systematic review and research agenda. Information, 16(4), 296. https://doi.org/10.3390/info16040296

Balalle, H. (2025). Reassessing academic integrity in the age of artificial intelligence: A systematic literature review. Social Sciences & Humanities Open, 11, 101312.

Dotan, R., Parker, L. S., & Radzilowicz, J. G. (2024). Responsible adoption of generative AI in higher education: Developing a points-to-consider approach based on faculty

perspectives. Computers and Education: Artificial Intelligence, 6, 100203.

McDonald, N., Johri, A., Ali, A., & Hingle, A. (2024). Generative artificial intelligence in higher education: Evidence from an analysis of institutional policies and guidelines. Computers in Human Behavior: Artificial Humans, 2(2), 100060.

Wang, H., Dang, A., Wu, Z., & Mac, S. (2023). Generative AI in higher education: Seeing ChatGPT through universities' policies, resources, and guidelines. Computers and Education: Artificial Intelligence, 5, 100171.

Jin, Y., Yan, L., Echeverria, V., Gašević, D., & Martinez-Maldonado, R. (2025). Generative AI in higher education: A global perspective of institutional adoption policies and guidelines. Computers and Education: Artificial Intelligence, 8, 100348.

Laird, L. D., Bloom-Feshbach, K., McNamara, T., Gibbs, B., & Pololi, L. (2024). Psychological safety in faculty peer mentoring: A mixed-methods evaluation. Chronicle of Mentoring & Coaching, 8(1), 127-140. https://doi.org/10.62935/hz7383

Mrayyan, M. T. (2024). Perceived academic team leaders' authentic leadership and team members' psychological safety and work engagement. Journal of Nursing Management, 2024, 5450333. https://doi.org/10.1155/2024/5450333

Hanaysha, J. R. (2022). Impact of transformational and authentic leadership on employee creativity in the Malaysian higher education sector: The mediating role of organizational citizenship behavior. FIIB Business Review. https://doi.org/10.1177/23197145221130667

Le, H. G., Sok, S., & Heng, K. (2024). The benefits of peer mentoring in higher education: Findings from a systematic review. Journal of Learning Development in Higher Education, 31. https://doi.org/10.47408/jldhe.vi31.1159

Kaliisa, R., Misiejuk, K., López-Pernas, S., Khalil, M., & Saqr, M. (2024). Have learning analytics dashboards lived up to the hype? A systematic review of impact on students' achievement, motivation, participation and attitude. Education and Information Technologies, 29, 17657-17689.

Himanen, L., Auranen, O., Puuska, H. M., & Nieminen, M. (2024). Towards a sustainable and responsible model for monitoring research performance. Research Evaluation, 33, rvae008. https://doi.org/10.1093/reseval/rvae008

Bonn, N. A., Godecharle, S., Dierickx, K., & Joosten, H. (2022). Research assessments should recognize responsible research practices. PLOS Biology, 20(11), e3001848. https://doi.org/10.1371/journal.pbio.3001848

Sozon, M., Koul, R., & Goh, C. F. (2024). Cheating and plagiarism in higher education institutions: A systematic review. Heliyon, 10(19), e38361.

Bjelobaba, S., Waddington, L., Perkins, M., Foltýnek, T., Bhattacharyya, S., & Weber-Wulff, D. (2025). Research integrity and generative artificial intelligence: A systematic analysis of ethical challenges and institutional responses. Accountability in Research.

Guanlao, R., Sembrano, A., & Mendoza, N. (2025). A meta-analysis of community-engaged learning in higher education: Effects on academic, civic, and social outcomes. Frontiers in Education, 10, 1525176. https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1525176

Adetayo, A. J. (2023). Does the physical work environment of librarians influence their research productivity? College & Research Libraries, 84(1), 45-63.

Cook, S., Jones, A., & Al-Twal, A. (2024). Performance evaluation in teaching: Dissecting student evaluations of teaching and learning. Economics of Education Review, 100, 102537.

Lehane, S., Mullins, R., & O'Sullivan, S. (2024). How does peer feedback impact academic performance? An empirical investigation in an undergraduate business context. European Journal of Higher Education, 15(3), 436-457. https://doi.org/10.1080/21568235.2024.2402361

Glassow, L. N. (2023). Inequitable teacher turnover and performance-based appraisal: A global trend? Journal of Education Policy, 39(5), 747-768. https://doi.org/10.1080/02680939.2023.2189753

Azeem, M., Tukhtasunov, M., Noblitt, S., Jonker, M., & Protzman, K. (2024). Elevating academic administration: A comprehensive faculty dashboard for performance insights. Journal of Learning Analytics, 11(3), 145-161.

Hartono, H., Suyatno, S., Wantini, W., & Pambudi, D. I. (2024). Research developments in quality management at Indonesian universities: A systematic literature review. Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan, 16(2), 1761-1776.

Wulandari, A., Hikmat, A. A., Mariana, B., Aprilianti, D., Hernady, J., Saputra, R., Sutisnawati, Y., & Budiarti, I. (2025). Lecturer performance in Indonesian private higher education: The roles of motivation, engagement, and career development. Cogent Education, 12(1), 2476835.

Anggreni, P. (2023). Lecturer certification, work motivation, and lecturer performance in private higher education.

International Journal of Social Science and Business, 7(2), 314-323.

Azfirmawarman, A., Rahman, A., & Hidayat, R. (2024). Kemerdekaan dosen dalam beban kerja dan karier: Telaah kebijakan pendidikan tinggi Indonesia. Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, 9(2), 155-172.

Tolle, H., Kurniawan, T. A., Akbar, M. A., & Bakhtiar, F. A. (2024). SILADIKTI: Sistem informasi layanan dosen untuk pengelolaan karier dan kinerja di perguruan tinggi. Jurnal Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer, 11(4), 801-812.

Utami, T. P., Sari, D., & Afifah, N. N. (2023). The mediation role of performance management systems in the relationship between information technology governance, capability, and private higher education performance. Jurnal Kajian Akuntansi, 7(2), 198-217.

Oyeniran, S., Adeyemi, K., & Ojo, O. (2024). Harnessing performance management to elevate lecturer effectiveness in universities. International Journal of Educational Management, 38(6), 1654-1671.

Nurhadi, N., Zamroni, Z., & Muali, C. (2024). Bridging the gap: Improving lecturer adherence to the Tri Dharma of higher education through performance monitoring. Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 8(4), 1230-1245. https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v8i4.8568

Namatovu, A., Kato, I., & Ssewanyana, J. (2024). Socially responsible leadership and employee voice: The mediating role of psychological safety in higher education. Cogent Business & Management, 11(1), 2373560. https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2373560

Krause, K. L., & Coates, H. (2024). Strategic management in higher education: Conceptual insights, lessons learned, and

emerging challenges. Tertiary Education and Management, 30, 1-19. https://doi.org/10.1007/s11233-024-09134-5

Al-Husseini, S., El Beltagi, I., & Moizer, J. (2023). Leadership, capability and performance: A study among private higher education institutions in Indonesia. Heliyon, 9(1), e13026. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13026

Peraturan dan Dokumen Kebijakan

Republik Indonesia. (2005). Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

Republik Indonesia. (2012). Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.

Republik Indonesia. (2022). Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2022 tentang Pelindungan Data Pribadi.

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (2021). Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 39 Tahun 2021 tentang Integritas Akademik dalam Menghasilkan Karya Ilmiah.

Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi. (2021). Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi Nomor 12/E/KPT/2021 tentang Pedoman Operasional Beban Kerja Dosen.

Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi. (2025). Peraturan Menteri Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi Nomor 39 Tahun 2025 tentang Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi.

Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi. (2025). Peraturan Menteri Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi Nomor 52 Tahun 2025 tentang Profesi, Karier, dan Penghasilan Dosen.

DAFTAR SINGKATAN

Singkatan	Arti
AI	Artificial Intelligence atau kecerdasan buatan
BKD	Beban Kerja Dosen
FTE	Full-Time Equivalent
HKI	Hak Kekayaan Intelektual
IKU	Indikator Kinerja Utama
KPI	Key Performance Indicator
LMS	Learning Management System
OBE	Outcome-Based Education
PDP	Pelindungan Data Pribadi
PPEPP	Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian, dan Peningkatan
RPS	Rencana Pembelajaran Semester
SDM	Sumber Daya Manusia
SET	Student Evaluation of Teaching
SKS	Satuan Kredit Semester
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Relevant, dan Time-bound
SPMI	Sistem Penjaminan Mutu Internal
Tridharma	Pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat

Curiculum Vitae

Dr. Anandha Budiantoro., S.Sos, M.M
PROFIL
Lahir. Di Surabaya, 11 September 1985

Pendidikan

SD Negeri Bendungan 01 Semarang, Jawa Tengah (1992-1998)
SLTP Negeri 28 Bandung (1998-2001)
SMA Negeri 39 Jakarta Timur (2001-2004)
Sarjana Strata 1 Universitas Airlangga Jurusan Ilmu Komunikasi (2004-2009)
Magister Manajemen Sekolah Tinggi Manajemen PPM, Manajemen SDM (2010-2012)
Universitas Negeri Jakarta, Program Doktor, Manajemen SDM (2013-2020).

Pengalaman Profesi

Dosen Tetap Tanri Abeng University Jakarta, Program Magister Administrasi Bisnis (2021)
Dosen Luar Biasa, Universitas Mitra Bangsa Jakarta Selatan (2022)
Dosen Paruh Waktu Institut Bisnis dan Informatika Kosgoro 1957 IBIK-57 Jakarta Selatan (2021)
Dosen Paruh Waktu GICI Business School Post Graduate Program Magister Manajemen (2021)

Pengalaman Mengelola Institusi

Risk Management Officer PT Jasa Raharja (Persero) Perwakilan Jakarta Selatan (2020)
Public Relations, PT Jasa Raharja (Persero), Cabang DKI Jakarta. (2017)

Penugasan di Divisi Keuangan Perusahaan, Indonesia Financial Group (IFG)/2021
Penanggung Jawab Bidang Asuransi PT Jasa Raharja (Persero) Perwakilan Jakarta Selatan (2021-2024).
Manager SDM dan Umum PT Jasa Raharja Kantor Wilayah Sulawesi Utara (2024-2026)
Plt. Manajer Keuangan, Akuntansi & ESG, PT Jasa Raharja Kantor Wilayah Sulawesi Utara (2025-2026).
Asesor Kompetensi BNSP, LSP MSDM Transformasi Nusantara (2025-2026)

Pengalaman Organisasi

Ketua Ranting Muhammadiyah Tanjung Barat Jakarta Selatan (2024)
Wakil Sekretaris Jendral 1 IKADIM (Ikatan Doktor Ilmu Manajemen) (2021 sd 2025)
Forum Doktor Bisnis (Fordobi), Hubungan Kelembagaan (2024 sd 2026)
PT Cakra Kusuma Pilar Bangsa, Senior Consultan (2024)

Karya Tulis Sinta

Penerapan Sistem E-Business Untuk Mengoptimalisasikan Pengelolaan Usaha Minuman Rumahan, Vol. 1 No. 2 (2026): Jurnal Pengabdian, Inovasi, dan Kewirausahaan Tanri Abeng (JURNAL PIKAT).
Analisis Pengaruh Persepsi, Kepuasan, dan Keterikatan Karyawan terhadap Efektifitas Penerapan Human Resources Information System di PT Kawasan Berikat Nusantara, VOL. 1 NO. 3 (2024): MEI: JURNAL ILMIAH MANAJEMEN DAN AKUNTANSI
Pengaruh Budaya Organisasi dan Pelatihan Karyawan Terhadap Loyalitas Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel

Moderasi (Studi Kasus Pada PT Haritsa Pipa Rezeki), Jurnal Impressi Indonesia Volume 4 No 10 2025

Analisis Pengaruh Kualitas Sistem dan Kualitas Layanan Shared Service Center Human Capital dan Procurement melalui Dynamic Capabilities View terhadap Value Creation, VOL. 4 NO. 1 (2024): MARET : JURNAL AKUNTANSI, EKONOMI DAN MANAJEMEN BISNIS