

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Universitas Telkom atau *Telkom University* yang merupakan penggabungan empat institusi pendidikan tinggi milik PT Telekomunikasi Indonesia Tbk diluncurkan pada 14 Agustus 2013. Empat institusi ini antara lain adalah Institut Teknologi Telkom, Institut Manajemen Telkom, STISI Telkom dan Politeknik Telkom yang berada dibawah naungan Yayasan Pendidikan Telkom (YPT). Dengan semangat “*Creating the Future*”, dalam 4 tahun setelah berdirinya, Telkom University telah memiliki 7 fakultas (sekolah) dan lebih dari 30 program (departemen) untuk studi sarjana dan pascasarjana. Adapun daftar fakultas dan Program Studi yang terdapat di Universitas Telkom adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1 Daftar Program Studi Universitas Telkom

FAKULTAS	PROGRAM STUDI	AKREDITASI BAN-PT	KET
Fakultas Teknik Elektro	S1 Teknik Telekomunikasi	A	
	S1 Teknik Telekomunikasi (Internasional)	A	
	S1 Teknik Elektro	A	
	S1 Teknik Fisika	B	
	S1 Sistem Komputer	B	
	S2 Teknik Telekomunikasi	A	
Fakultas Teknik Informatika	S1 Teknik Informatika	A	
	S1 Teknik Informatika (Internasional)	A	
	S1 Ilmu Komputasi	A	

FAKULTAS	PROGRAM STUDI	AKREDITASI BAN-PT	KET
	S1 Teknologi Informasi	C	Prodi Baru
	S2 Teknik Informatika	B	
Fakultas Rekayasa Industri	S1 Teknik Industri	A	
	S1 Teknik Industri (Internasional)	A	
	S1 Sistem Informasi	A	
	S1 Sistem Informasi (Internasional)	A	
	S2 Teknik Industri	B	
Fakultas Ekonomi dan Bisnis	S1 International ICT Business	A	
	S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika	A	
	S1 Akuntansi	A	
	S2 Manajemen	A	
Fakultas Komunikasi dan Bisnis	S1 Administrasi Bisnis	A	
	S1 Administrasi Bisnis (Internasional)	A	
	S1 Ilmu Komunikasi	A	
	S1 Ilmu Komunikasi (Internasional)	A	
	S1 Hubungan Masyarakat	C	Prodi Baru
Fakultas Industri Kreatif	S1 Desain Komunikasi Visual	A	
	S1 Desain Komunikasi Visual (Internasional)	A	
	S1 Desain Produk	A	
	S1 Desain Interior	A	
	S1 Kriya Tekstil dan Mode	A	
	S1 Seni Rupa Murni	A	

FAKULTAS	PROGRAM STUDI	AKREDITASI BAN-PT	KET
Fakultas Ilmu Terapan	D3 Teknik Telekomunikasi	A	
	D3 Teknik Informatika	A	
	D3 Manajemen Informatika	A	
	D3 Komputerisasi Akuntansi	A	
	D3 Teknik Komputer	A	
	D3 Manajemen Pemasaran	B	
	D3 Perhotelan	A	
	D3 Sistem Multimedia	C	Prodi Baru

Sumber: BAA Universitas Telkom (2018)

Universitas Telkom merupakan salah satu perguruan tinggi terbaik di Indonesia berdasarkan pemeringkatan yang dilakukan oleh Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi (Kemenristekdikti). Hasil pemeringkatan Kemenristekdikti menunjukkan Universitas Telkom menduduki peringkat ke-33 dari seluruh perguruan tinggi di Indonesia dan peringkat ke-2 sebagai perguruan tinggi swasta terbaik pada tahun 2018 (Kompas, 2018). Selain itu, Universitas Telkom menerima 5 bintang dari QS Star pada tahun 2017 dalam kategori pengajaran, kelayakan kerja, inovasi, dan inklusivitas. Tahun 2019, Universitas Telkom bersama 21 Perguruan Tinggi terbaik Indonesia lainnya masuk kedalam peringkat universitas dunia di *QS World University Ranking* untuk wilayah Asia, setelah sebelumnya hanya ada 17 Perguruan Tinggi Indonesia yang masuk kedalam pemeringkatan tersebut. *QS World University Ranking* adalah publikasi tahunan peringkat universitas yang dilakukan oleh Quacquarelli Symonds (QS). *QS World University Ranking* merupakan lembaga pemeringkatan resmi yang juga dijadikan salah satu acuan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi (Kemenristekdikti) dalam mengukur kualitas kelembagaan Perguruan Tinggi di Indonesia menuju *World Class University* atau Universitas Bertaraf Dunia.



Gambar 1.1 Qstar Rank Telkom University

Sumber: Top Universities (2018)

Sejak Desember 2016, Universitas Telkom telah terakreditasi “A” oleh BAN PT (Badan Akreditasi Nasional Pendidikan Tinggi Indonesia) dalam surat keputusan No 3125/SK/BAN-PT/Akred/PT/XII/2016. Akreditasi luar biasa ini hanya diberikan kepada 48 universitas, di antara 4.529 institusi pendidikan tinggi di Indonesia. Setidaknya terdapat 5 (lima) komponen utama yang digunakan untuk menilai performa perguruan tinggi Indonesia, yaitu sebagai berikut:

- (1) Kualitas SDM, yang mencakup persentase jumlah Dosen berpendidikan S3, prosentase jumlah lektor kepala dan guru besar, dan rasio mahasiswa terhadap Dosen;
- (2) Kualitas Kelembagaan, yang mencakup akreditasi institusi dan program studi, jumlah program studi terakreditasi internasional, jumlah mahasiswa asing, serta jumlah kerjasama perguruan tinggi;
- (3) Kualitas Kegiatan Kemahasiswaan, yang mencakup kinerja kemahasiswaan;

- (4) Kualitas Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat, yang mencakup kinerja penelitian, kinerja pengabdian pada masyarakat, dan jumlah artikel ilmiah terindeks scopus per jumlah Dosen dan
- (5) Kualitas inovasi, yang mencakup kinerja inovasi.

Dengan dicapainya akreditasi “A” ini menunjukkan bahwa Universitas Telkom mampu memenuhi komponen-komponen tersebut, sehingga menjadikan Universitas Telkom sebagai Perguruan Tinggi terkemuka. Pada tahun 2018, Universitas Telkom dinobatkan sebagai Perguruan Tinggi swasta terbaik versi tiga lembaga riset perguruan tinggi. Universitas Telkom meraih peringkat satu SINTA (*Science and Technology Index*) dari Kemenristekdikti sebagai Perguruan Tinggi Swasta dengan jumlah publikasi tertinggi, peringkat satu Perguruan Tinggi Swasta Nasional versi Webometrics dalam kualitas *website*, peringkat satu Perguruan Tinggi Swasta Nasional Terpopuler versi 4ICU atau *4 International Colleges & Universities*, dan peringkat satu Perguruan Tinggi Swasta Nasional versi SCIMAGO dengan produktivitas publikasi internasional tertinggi. Hal ini menunjukkan bahwa Universitas Telkom mampu menciptakan atmosfer yang ideal bagi seluruh civitas akademik didalamnya.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Profesi pendidik merupakan profesi yang sangat penting dalam kehidupan suatu bangsa, hal ini tidak lain karena posisi pendidikan yang sangat penting dalam konteks kehidupan bangsa. *Macquarie University*, peraih bintang 5 dari *QS World University Ranking*, memetakan delapan pekerjaan yang paling dibutuhkan pada tahun 2020 mendatang, salah satu diantaranya adalah profesi pendidik. Permintaan profesional bidang pendidikan akan terus melampaui profesi lain pada tahun 2020, yaitu sebesar 21% (Tribun Jambi, 2018). Dilansir dari *youthmanual*, berdasarkan hasil survey Tim Koran Sindo pada tahun 2016, pilihan karir dalam bidang pendidikan yaitu menjadi guru atau dosen menempati urutan kedua sebagai bidang pekerjaan yang paling diminati di Indonesia. Kenyataannya menjadi seorang pendidik lebih dari hanya mengemban tugas mengajar, lebih dari itu dosen memiliki tanggungjawab untuk melaksanakan penelitian dan pengabdian masyarakat. Peran, tugas dan tanggungjawab dosen sangat penting dalam mewujudkan tujuan pendidikan

nasional, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa, meningkatkan kualitas manusia Indonesia, meliputi kualitas iman/takwa, akhlak mulia dan penguasaan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni, serta mewujudkan masyarakat Indonesia yang maju, adil, makmur dan beradab (Kemendiknas, 2011).

Mengacu pada Undang-Undang No.14 Tahun 2005 (Pasal 72 ayat 2), seorang Dosen diwajibkan melaksanakan kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi dengan beban kerja paling sedikit sepadan dengan 12 SKS dan paling banyak 16 SKS pada setiap semesternya sesuai dengan kualifikasi akademik. Dalam rangka penjaminan kualitas dan akuntabilitas kegiatan Tridharma Perguruan Tinggi, diperlukan upaya sistematis untuk melaksanakan monitoring dan evaluasi baik secara individu, oleh unit kerja, maupun institusi. Hasil evaluasi kinerja dosen dalam menyelenggarakan Tridharma Perguruan Tinggi merupakan input bagi perencanaan pengembangan dan sekaligus menjadi arah dalam pengembangan karir dosen. Hasil penilaian kinerja dosen ini juga menjadi dasar bagi pimpinan institusi untuk pemberian tunjangan profesi, tunjangan kehormatan, dan pengembangan sistem insentif atau tunjangan kemashlahatan lainnya. Proses penilaian beban kerja dosen difokuskan pada pelaksanaan tugas utama dosen dan kegiatan penunjang Tridharma Perguruan Tinggi. Hasil evaluasi individu ini nantinya akan berpengaruh terhadap kinerja unit dan kinerja institusi serta pencapaian tujuan yang diinginkan. Penilaian terhadap pelaksanaan tugas dan tanggungjawab Dosen di Perguruan Tinggi dilaksanakan secara periodik dan pada kurun waktu yang tetap. Perguruan Tinggi dapat menentukan sendiri periode penilaian, dapat dilakukan dengan periode satu semester dan atau tahunan. Hal-hal menyangkut kegiatan dalam beban kerja dosen selanjutnya dijabarkan dalam rubrik beban kerja dosen yang meliputi kegiatan Tridharma Perguruan Tinggi. Rubrik beban kerja dosen yang dikeluarkan oleh Kementerian Riset, Teknologi Dan Pendidikan Tinggi ini diharapkan dapat mewujudkan standarisasi, keseragaman, dan akuntabilitas dalam penghitungan beban dosen. Meskipun demikian disadari bahwa setiap perguruan tinggi mempunyai keunikan di dalam mengembangkan institusinya, sehingga berimplikasi pada jenis dan beban penugasan dosen perguruan tinggi tersebut. Untuk itu, pimpinan perguruan tinggi dapat mengembangkan rubrik

suplemen yang berlaku untuk perguruan tingginya sendiri dengan ketentuan (1) tidak bertentangan dengan peraturan perundangan, (2) tidak bertentangan dengan rubrik DIKTI, (3) ditetapkan dengan surat keputusan pemimpin perguruan tinggi dan (4) hanya berlaku pada PT yang bersangkutan (Pedoman Beban Kerja Dosen 2010:28). Adapun perbandingan rubrik beban kerja dosen yang dikeluarkan oleh Kemendikti dan Universitas Telkom adalah sebagai berikut:

Tabel 1.2 Perbandingan Rubrik Beban Kerja Dosen Menurut DIKTI dan Universitas Telkom

KOMPONEN	RUBRIK BEBAN KERJA DOSEN	
	DIKTI	Universitas Telkom
Kinerja Bidang Pendidikan Dana Pengajaran	1. Pendidikan Sekolah Dan Memperoleh Ijazah/Gelar	1. Mengajar D3 Dan Atau S1
	2. Pendidikan Dan Pelatihan Prajabatan	2. Mengajar S2 Dan Atau S3
	3. Melaksanakan Perkuliahan/Tutorial Dan Membimbing, Menguji Serta Menyelenggarakan Pendidikan Di Laboratorium, Praktek Keguruan Di Bengkel/ Studio/Kebun Percobaan/ Teknologi Pengajaran Dan Praktik Lapangan	3. Asistensi Tugas Atau Praktikum Tiap Kelompok
	4. Membimbing Seminar	4. Pembimbing KP
	5. Membimbing Kuliah Kerja Nyata, Praktek Kerja Nyata, Praktek Kerja Lapangan	5. Penguji Proposal TA 1/Tesis 1
	6. Membimbing Dan Ikut Membimbing Dalam Menghasilkan Disertasi, Tesis, Skripsi Dan Laporan Akhir Studi	6. Pembimbing Seminar TA/PA
	7. Melaksanakan Tugas Sebagai Penguji Pada Ujian Akhir	7. Pembimbing TA/PA
	8. Membina Kegiatan Mahasiswa	8. Pembimbing Tesis
	9. Mengembangkan Program Kuliah	9. Pembimbing Disertasi
	10. Mengembangkan Bahan Kuliah	10. Penguji TA/PA

KOMPONEN	RUBRIK BEBAN KERJA DOSEN	
	DIKTI	Universitas Telkom
	11. Membimbing Akademik Dosen Di Bawah Jenjang Jabatannya	11. Penguji Tesis
	12. Melaksanakan Kegiatan Detasering Dan Pencangkakan Jabatan Akademik Dosen	12. Penguji Disertasi
	13. Melakukan Kegiatan Pengembangan Diri Untuk Meningkatkan Kompetensi	13. Membimbing Dosen Yang Lebih Rendah Pangkatnya
		14. Mengembangkan Program Perkuliahan/Pengajaran (SAP, GBPP, DII)
		15. Jabatan Struktural
		16. Tugas Belajar S2 Dan S3
		17. Menyampaikan Orasi Ilmiah, Pembicara Seminar, Nara Sumber
		18. Bimbingan Akademik (Perwalian/penasihat Akademik)
Kinerja Bidang Penelitian	1. Menghasilkan Karya Ilmiah	1. Penelitian Berkelompok Eksternal
	2. Menerjemahkan/Menyadur Buku Ilmiah	2. Penelitian Berkelompok Internal
	3. Mengedit/Menyunting Karya Ilmiah	3. Penelitian Mandiri
	4. Membuat Rencana Dan Karya Teknologi Yang Dipatenkan	4. Menulis Buku Yang Diterbitkan
	5. Membuat Rancangan Dan Karya Teknologi, Rancangan, Dan Karya Seni Monumental/Seni Pertunjukan/Karya Sastra.	5. Menulis Buku Yang Tidak Diterbitkan
		6. Menulis Buku Yang Diterbitkan Internasional
		7. Menterjemahkan Buku Yang Diterbitkan
		8. Menyunting Buku Yang Diterbitkan
		9. Pekerti Tatap Muka

KOMPONEN	RUBRIK BEBAN KERJA DOSEN	
	DIKTI	Universitas Telkom
		10. AA Tatap Muka
		11. Menulis Jurnal Ilmiah Dan Diterbitkan Oleh Jurnal Ilmiah/Majalah Ilmiah Ber Issn Tidak Terakreditasi Atau Jurnal Terakreditasi
		12. Menulis Jurnal Ilmiah Dan Diterbitkan Oleh Jurnal Terakreditasi Internasional
		13. Memperoleh Hak Paten
		14. Memperoleh HKI Merek
		15. Memperoleh HKI Desain Industri
		16. Memperoleh HKI Sirkuit Tata Letak
		17. Memperoleh Hak Cipta
		18. Menulis Di Media Massa
Kinerja Bidang Pengabdian Kepada Masyarakat	1. Menduduki Jabatan Pimpinan	1. Pengabdian Masyarakat
	2. Melaksanakan Pengembangan Hasil Pendidikan Dan Penelitian	2. Membuat/Menulis Karya Kepada Masyarakat Yang Diterbitkan
	3. Memberi Latihan/Penyuluhan/Penataran/C eramah Pada Masyarakat	3. Membuat/Menulis Karya Kepada Masyarakat Yang Tidak Diterbitkan (Digunakan Oleh Mahasiswa)
	4. Memberi Pelayanan Kepada Masyarakat Atau Kegiatan Lain Yang Menunjang Pelaksanaan Tugas Umum Pemerintah Dan Pembangunan	4. Penyuluhan Kepada Masyarakat
	5. Membuat/Menulis Karya Pengabdian	5. Memberi Kursus/Menatar Kepada Masyarakat
Kinerja Bidang Penunjang	1. Menjadi Anggota Dalam Suatu Panitia/Badan Pada Perguruan Tinggi	1. Pimpinan Pembinaan Unit Kegiatan Mahasiswa
	2. Menjadi Anggota Panitia/Badan Pada Lembaga Pemerintah	2. Pembimbing Kelompok Kompetisi

KOMPONEN	RUBRIK BEBAN KERJA DOSEN	
	DIKTI	Universitas Telkom
	3. Menjadi Anggota Organisasi Profesi Dosen	3. Pimpinan Organisasi Sosial Intern Sebagai Ketua/Wakil Ketua
	4. Mewakili Perguruan Tinggi/Lembaga Pemerintah	4. Jabatan Non Struktural
	5. Menjadi Anggota Delegasi Nasional Ke Pertemuan Internasional	5. Pelaksanaan Tugas Penunjang Almamater
	6. Berperan Serta Aktif Dalam Pertemuan Ilmiah	6. Mengikuti Pelatihan Yang Linier Dengan Disiplin Ilmu
	7. Mendapat Penghargaan/Tanda Jasa	
	8. Menulis Buku Pelajaran SLTA Ke Bawah Yang Diterbitkan Dan Diedarkan Secara Nasional	
	9. Mempunyai Prestasi Di Bidang Olahraga/Humaniora	
	10. Keanggotaan Dalam Tim Penilai Jabatan Akademik Dosen	

Sumber: Olahan Penulis

Pelaksana tugas penilaian teradap BKD di Perguruan Tinggi melekat pada struktur kelembagaan sistem Perguruan Tinggi, yaitu dapat berupa Lembaga Penjaminan Mutu, LP3I dan lain-lain. Di Indonesia sendiri, penilaian terhadap kinerja Dosen di Perguruan Tinggi umumnya masih didasarkan pada pengamatan oleh pimpinan, selain itu pemrosesan data dan penyajian masih dilakukan secara manual. Beberapa penelitian mengenai usulan sistem penilaian kinerja Dosen Perguruan Tinggi di Indonesia telah dilakukan guna menghasilkan suatu proses penilaian yang lebih terukur dan objektif. Samosir (2015) melalui penelitiannya mengusulkan sebuah sistem penilaian kinerja dosen pada salah satu perguruan tinggi swasta di Jakarta. Hasil dari penelitian tersebut adalah sebuah aplikasi komputer yang digunakan untuk pengolahan data kinerja dosen tetap yang kemudian diujikan dengan menggunakan *black box methodology* berdasarkan hasil analisis terhadap fungsional dari aplikasi yang diusulkan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa dengan penerapan aplikasi

tersebut, maka beberapa pekerjaan penilaian kinerja dosen tetap dapat dengan mudah dan cepat diselesaikan.

Pembentukan sistem penilaian kinerja Dosen ini dimaksudkan untuk memfasilitasi proses penghitungan pencapaian tugas dan tanggungjawab Dosen, sehingga proses penilaian lebih terukur dan terjaga objektivitasnya. Disisi lain, suatu sistem penilaian yang dibentuk harus dapat dinilai *fair* oleh *user*, dalam hal ini adalah Dosen, sehingga nantinya sistem penilaian tersebut dapat memberikan timbal balik yang positif. Untuk itu penting bagi organisasi untuk menciptakan suatu sistem penilaian kinerja yang dapat diterima dan dirasa adil oleh karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh M. Lira (2014) menunjukkan fakta bahwa seseorang yang memiliki persepsi keadilan dan akurasi penilaian kinerja yang lebih baik cenderung untuk mengungkapkan kepuasan yang lebih besar. Ketidakpuasan dan perasaan ketidakadilan terhadap proses penilaian kinerja dapat menyebabkan kegagalan tujuan orrganisasi dan reaksi merugikan dapat mengakibatkan kegagalan sistem penilaian kinerja. Hal ini sejalan dengan pendapat Lau, Wong dan Eggleton (2008) bahwa kepuasan atau ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaan dan evaluasi atas pekerjaan itu sendiri dapat memiliki konsekuensi yang beragam dan serius. Pegawai swasta lebih cenderung terlibat dalam tindakan sebagai penghindaran dan penarikan pekerjaan, agresi, penolakan, protes, dan pertahanan psikologis. Selain itu, kebahagiaan karyawan adalah aspek penting dari kesejahteraan karyawan. Lau *et al* (2008) menambahkan bahwa keadilan prosedur evaluasi kinerja mendasarkan pengaruh total yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Mengingat hasil penilaian kinerja Dosen berimplikasi pada keberlangsungan tunjangan profesi pendidik maupun tunjangan kehormatan Dosen dan jumlah *Take Home Pay* (THP) bagi Dosen, maka dibutuhkan suatu sistem penilaian kinerja yang objektif dan dapat diterima. Salleh, Amin, Muda dan Halim (2013) dalam penelitiannya menyatakan bahwa penting untuk menentukan penerimaan dan kepuasan karyawan dari sistem penilaian kinerja sehingga sistem tersebut dapat dilakukan secara adil. Selain itu penting untuk memastikan sistem penilaian kinerja tersebut mampu mendorong upaya meningkatkan mutu pendidikan nasional dan penigkatan kualitas para pendidik

itu sendiri melalui pemenuhan kewajiban Tri Dharma Perguruan Tinggi oleh Dosen sebagaimana tujuan diadakannya program sertifikasi pendidik. Penelitian ini menguji tingkat generalisasi temuan penelitian-penelitian sebelumnya pada konteks yang berbeda.

Sebagai salah satu perguruan tinggi terbaik, Universitas Telkom yang merupakan penggabungan empat institusi pendidikan tinggi milik PT Telekomunikasi Indonesia Tbk, terus melakukan perbaikan dan pengembangan guna mempertahankan dan meningkatkan prestasi yang telah diraih. Kontribusi dari berbagai pihak terkait diharapkan mampu mendorong pencapaian target institusi yang telah ditetapkan. Salah satu pihak yang memegang peran penting dalam hal ini adalah Dosen sebagai tenaga pendidik profesional. Sebagaimana diamanatkan dalam UU Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2009 tentang Dosen disebutkan bahwa Dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Selanjutnya dijelaskan bahwa tugas seorang Dosen adalah melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi dengan komponen Pendidikan dan Pengajaran, Penelitian dan Pengabdian Masyarakat. Pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi oleh Dosen ini selanjutnya perlu dipantau dan dievaluasi secara periodik untuk menjamin pelaksanaan tugas Dosen berjalan sesuai dengan kriteria yang ditetapkan dalam peraturan perundang undangan.

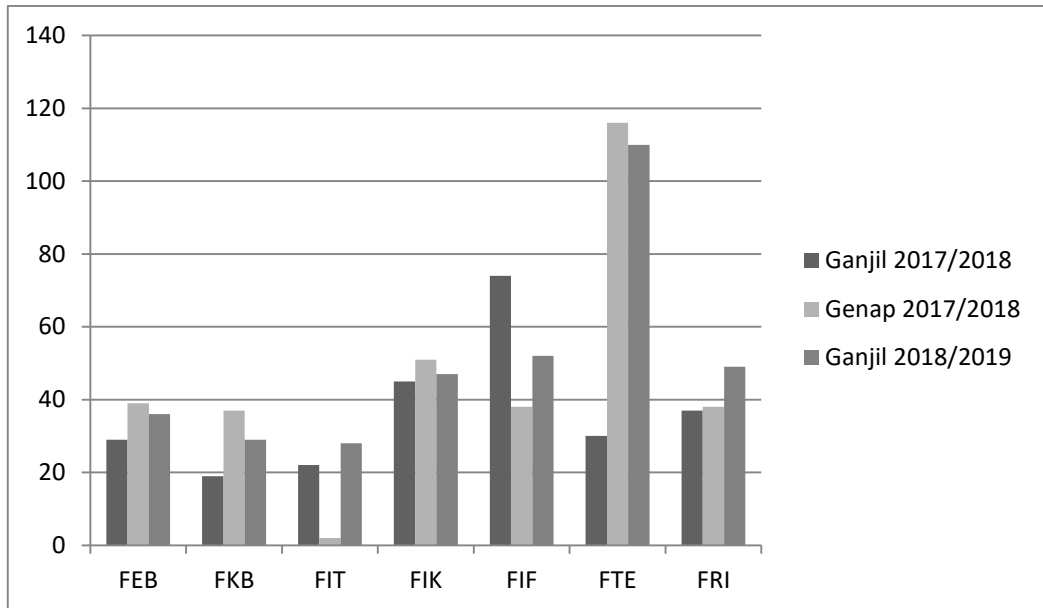
Atas pertimbangan tersebut, Direktorat Sumber Daya Manusia Universitas Telkom membentuk sebuah sistem pengukuran penilaian yang disebut dengan *Telkom University Performance on Individual and Institution Dosen* yang selanjutnya disebut Tel U Point Dosen guna menyeragamkan penilaian performansi Dosen. Berdasarkan Peraturan Universitas Telkom Nomor: PU.17/SDM77/WR2.0.0/2018 tentang Tel U Point Dosen Universitas Telkom, dijelaskan bahwa maksud dan tujuan dibentuknya Tel U Point Dosen diantaranya adalah sebagai berikut:

- (1) Berfungsi untuk mengontrol dan memonitoring performansi dosen dalam melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi
- (2) Sebagai pengembangan budaya kerja yang mengukung pencapaian kompetensi akhir dalam setiap aktivitas Dosen guna mendukung *feedback* kinerja Dosen secara berkesinambungan yang berbasiskan azas budaya kerja yang sehat dan *fairness*.
- (3) Sebagai instrumen bagi pimpinan Institusi/Fakultas/Program Studi/Unit untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara obyektif sebagai dasar untuk pembinaan, pengembangan dan pemberian remunerasi, bonus, serta reward and *punishment* kepada pegawai.
- (4) Sebagai instrumen bagi pegawai untuk melakukan evaluasi diri yang menjadi dasar pengembangan diri meliputi kompetensi, karakter dan peningkatan kualitas diri secara menyeluruh. Sebagai instrumen bagi Dosen dalam menjalankan Tri Dharma Perguruan Tinggi guna mendorong akselerasi Jabatan Fungsional Akademik Dosen.
- (5) Sebagai dasar dalam memberikan apresiasi terhadap dosen yang melakukan kinerja excellence.
- (6) Mendorong dosen untuk melakukan Tridharma Perguruan Tinggi dengan seimbang dalam rangka mengakselerasi peningkatan JFA dosen.

Tahapan pelaksanaan Tel U Point Dosen diawali dengan pembuatan Kontrak Beban Kerja Dosen yang mengacu kepada rubrik Tel U Point. Kontrak Beban Kerja Dosen merupakan dokumen yang menggambarkan rencana dan target kontribusi setiap dosen. Kontrak Beban Kerja dosen dibuat diawal semester oleh dosen dan ditandatangani oleh pimpinan fakultas. Kontrak Beban Kerja Dosen memuat periode kontrak, rencana kerja, indikator pencapaian, proporsi beban kerja sesuai dengan jabatan fungsional akademik. Tahapan berikutnya adalah Pelaksanaan dan Pemantauan kinerja Dosen, setiap aktivitas Tri Dharma perguruan tinggi dosen yang terdiri dari pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat, serta penunjang yang direkam melalui aplikasi igracias pada periode semester berjalan. Beberapa aktivitas tersebut dapat dipantau pada pertengahan semester oleh Pimpinan Fakultas. Pada akhir semester akan dilakukan penilaian kinerja

dosen secara serentak. Setiap dosen dapat melihat dan melakukan persetujuan terhadap hasil penilaian tersebut. Pada tahap terakhir, setiap pimpinan fakultas dapat melihat pencapaian kinerja dosen melalui laporan kinerja dosen per semester. Laporan tersebut akan dijadikan acuan evaluasi kinerja dosen oleh pimpinan fakultas.

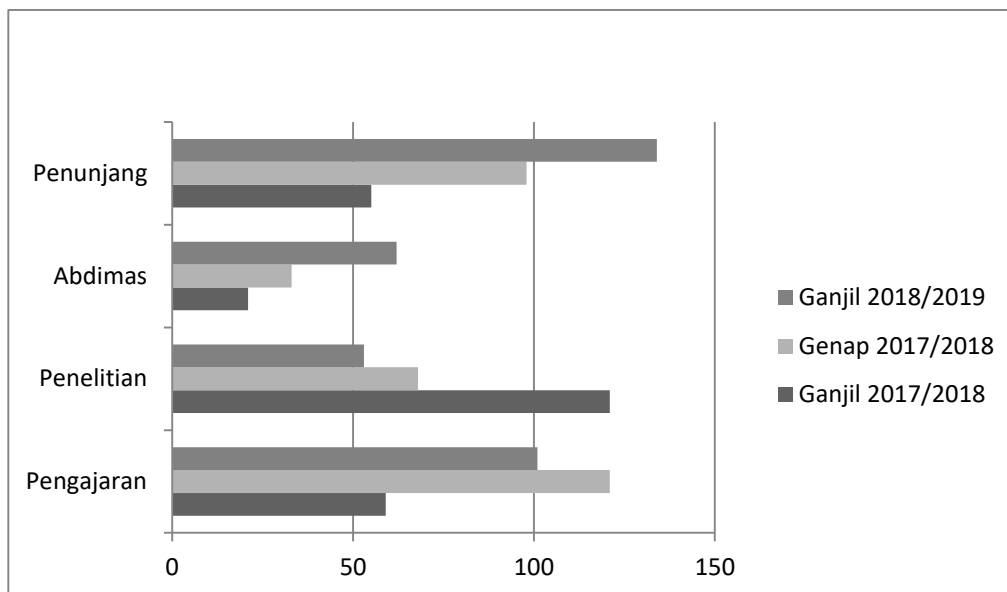
Berdasarkan hasil wawancara pada 8 Februari 2019 dengan Direktur Sumber Daya Manusia, Bapak Kiki Suidiana, M.M, Implementasi Tel U Point Dosen mendapat sambutan positif. Hal ini berdasarkan testimoni yang diberikan para Dosen terkait beban kerja yang lebih terkontrol dan apresiasi terhadap kinerja yang dirasa cukup objektif terutama dari sisi proses dan sistem perhitungan. Selain itu berdasarkan testimoni pimpinan fakultas kepada Direktur SDM, sejak adanya sistem Tel U Point Dosen ini kini Dosen menjadi lebih aktif untuk melaksanakan penelitian dan pengabdian masyarakat. Pernyataan ini didukung oleh hasil wawancara sebelumnya pada 4 Februari 2019 dengan Kepala Bagian Layanan dan Evaluasi SDM, Ibu Hetti Hidayanti, S. Kom., M.T., bahwa terdapat beberapa testimoni dari Dosen yang menyatakan bahwa keberadaan Tel U Point Dosen mampu meningkatkan semangat kerja, karena dengan sistem ini Dosen merasa lebih diapresiasi. Namun demikian, beliau menuturkan bahwa disisi lain masih terdapat Dosen yang merasa keberadaan Tel U Point Dosen belum banyak memberikan implikasi yang positif dan implementasinya masih perlu banyak penyesuaian sehingga masih terdapat banyak penolakan. Misalnya beberapa dosen menuturkan bahwa meskipun beban kinerja pada salah satu komponen Tridharma Perguruan Tinggi sudah melebihi batas standar, misalnya komponen pengajaran mencapai 25 SKS dimana standarnya adalah sebanyak 12 SKS, tetapi tidak dapat memenuhi komponen Tridharma lainnya, maka Dosen tidak mendapatkan *reward* lebih, hal tersebut dirasakan tidak adil oleh beberapa dosen karena mengajar pun membutuhkan usaha yang lebih sehingga dibutuhkan pula suatu apresiasi. Selain itu formulasi dan proses perhitungan penilaian belum dipahami betul oleh seluruh Dosen, sehingga masih terdapat keluhan mengenai hasil perhitungan yang sejatinya dilakukan oleh sistem.



Gambar 1.2 Jumlah Feedback generate Tel U Point Dosen Tahun 2018-2019 Berdasarkan Fakultas

Sumber: Data Internal Direktorat Sumber Daya Manusia Universitas Telkom

Konsep Tel U Point Dosen sendiri sudah terbentuk sejak tahun 2014 dan pengembangan, sosialisasi serta uji cobanya dilakukan selama tiga tahun, hingga pada 2018 mulai dilakukan implementasinya. Berdasarkan data *feedback* dari dosen pada proses generate Tel U Point Dosen untuk periode ganjil 2017/2018 diketahui bahwa terdapat 256 *feedback*, dan meningkat di dua periode berikutnya yaitu periode genap 2017/2018 sebanyak 320 *feedback* dan pada periode ganjil 2018/2019 menjadi sebanyak 350 *feedback* yang disampaikan. Bila dilihat berdasarkan jenis komponen rubrik, jenis komponen rubrik yang memiliki *feedback* terbanyak pada periode ganjil 2017/2018 adalah rubrik penelitian dan publikasi, pada periode genap 2017/2018 adalah rubrik pendidikan dan pengajaran, dan pada periode ganjil 2018/2019 adalah rubrik penunjang. Banyaknya jumlah *feedback* yang terus meningkat setiap tahunnya menunjukkan bahwa sistem Tel U Point masih membutuhkan beberapa penyesuaian dan perbaikan serta pelaksanaannya belum sepenuhnya berjalan dengan baik sesuai yang diharapkan.



Gambar 1.3 Jumlah Feedback generate Tel U Point Dosen Tahun 2018-2019 Berdasarkan Jenis Komponen Rubrik

Sumber: Data Internal Direktorat Sumber Daya Manusia Universitas Telkom

Berdasarkan data survey kepuasan Dosen terkait pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi pada tahun 2018 yang diperoleh dari Data Internal Satuan Audit Internal Universitas Telkom diketahui bahwa 74,6% dosen menyatakan puas dengan pengukuran kinerja proses pengajaran. Lebih lanjut lagi diketahui bahwa lebih dari 50% Dosen menyatakan puas terkait insentif, pembiayaan dan prosedur publikasi, penelitian dan pengabdian masyarakat.

Tabel 1.3 Survey Kepuasan Dosen Tahun 2018

No	Pertanyaan	Sangat puas	Puas	Tidak puas	Sangat tidak puas
1	Anda puas dengan pengukuran kinerja proses pengajaran.	94	442	53	3
2	Anda puas terhadap insentif publikasi di jurnal terindeks.	47	211	43	3
3	Anda puas terhadap pembiayaan penelitian di Institusi ini.	63	324	95	8
4	Anda puas terhadap prosedur pelaksanaan penelitian di Institusi ini.	74	344	67	5
5	Anda puas terhadap skema pembiayaan pengabdian masyarakat di Institusi ini.	72	334	84	5

No	Pertanyaan	Sangat puas	Puas	Tidak puas	Sangat tidak puas
6	Anda puas terhadap prosedur pelaksanaan pengabdian masyarakat di Institusi ini.	76	349	68	2

Sumber: Data Internal Satuan Audit Internal Universitas Telkom

Hal ini perlu dikaji lebih lanjut, apakah keberadaan Tel U Point Dosen sudah diterima oleh seluruh Dosen Universitas Telkom dan bagaimana pengaruhnya terhadap kepuasan Dosen atas penilaian kinerja tersebut. Kepuasan karyawan pada penilaian kinerja perlu untuk diketahui karena merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi keseluruhan konstruk kepuasan kerja karyawan terutama jika hasil-hasil penting didasarkan pada peringkat-peringkat yang dihasilkan penilaian kinerja tersebut (Roberts & Reed, 1996:38). Sejalan dengan itu, Colquitt *et al* (2015:104) menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi keseluruhan kepuasan (*overall satisfaction*) seseorang dalam suatu organisasi dipengaruhi kondisi psikologis dimana karyawan memiliki pengetahuan tentang hasil kerja mereka melalui suatu sistem penilaian kinerja. Guna menjelaskan pengaruh penerimaan Tel U Poin Dosen terhadap kepuasan atas penilaian kinerja di Universitas Telkom digunakan mediasi persepsi keadilan prosedural.

1.3 Perumusan Masalah

Memasuki enam tahun berdirinya Universitas Telkom sebagai penggabungan empat institusi pendidikan, Universitas Telkom terus berupaya melakukan inovasi demi tercapainya tujuan organisasi. Mengingat jumlah dosen yang begitu banyak setelah adanya penggabungan empat institusi pendidikan, maka diperlukan suatu sistem penilaian kinerja yang efektif dan efisien demi menjamin kualitas dan mutu tenaga pendidik di Universitas Telkom. Hal ini juga mengingat hasil penilaian kinerja menjadi bahan acuan organisasi untuk pengembangan dan pemberian remunerasi, bonus, serta *reward and punishment* kepada dosen. Penelitian yang dilakukan Long, Kowang, Ismail dan Siti (2013) mengenai sistem penilaian kinerja menunjukkan hasil bahwa keadilan sistem penilaian kinerja merupakan efek penting pada keberhasilan organisasi mana pun karena persepsi keadilan itu sendiri berkaitan erat dengan penerimaan sistem

penilaian kinerja tersebut oleh karyawan, yang mana hal ini akan berdampak pada kinerja karyawan dan kinerja organisasi pada umumnya. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Akhtar dan Khattak (2013) yang menyatakan bahwa sistem penilaian yang memiliki prosedur banding yang tepat dan disertai partisipasi karyawan dalam desainnya umumnya memiliki tingkat penerimaan dan kepuasan karyawan yang tinggi dengan sistem tersebut. Dapat disimpulkan bahwa penerimaan sistem penilaian kinerja yang diberlakukan dalam suatu organisasi perlu dipastikan dapat diterima oleh seluruh pihak terkait sehingga prosesnya dapat berjalan dengan baik dan dapat mencapai tujuan dibentuknya sistem tersebut. Penerimaan atas sistem penilaian kinerja itu sendiri dipengaruhi oleh persepsi keadilan yang dirasakan oleh karyawan yang secara langsung dapat mempengaruhi kepuasan karyawan terhadap sistem penilaian kinerja tersebut. Lira (2014) menyatakan bahwa ketidakpuasan dan perasaan ketidakadilan terhadap proses penilaian kinerja dapat menyebabkan kegagalannya dan reaksi merugikan dapat mengakibatkan kegagalan sistem penilaian kinerja. Sehingga penting bagi suatu organisasi untuk memastikan bahwa sistem penilaian kinerja yang diberlakukan telah memenuhi aspek keadilan dan mencapai tingkat kepuasan karyawan atas sistem tersebut.

Telkom University Performance on Individual and Institution Dosen yang selanjutnya disebut Tel U Point Dosen menjadi salah satu bentuk keseriusan Universitas Telkom untuk menyeragamkan penilaian performansi Dosen sehingga dapat terjaga objektivitasnya. Diharapkan dengan adanya Tel U Point Dosen ini dapat mendorong peningkatan kualitas dan kesejahteraan dosen di Universitas Telkom. Namun untuk itu, perlu dipastikan sistem penilaian kinerja tersebut dapat diterima dan dipersepsikan *fair* oleh dosen sebagai pihak yang dinilai sehingga dapat mencapai kepuasan atas sistem tersebut. Dengan kata lain, pengaruh penerimaan Tel U Point Dosen terhadap kepuasan dosen terhadap sistem ini dapat dinilai melalui analisis keadilan atas sistem tersebut. Secara khusus kepuasan terhadap sistem ini dapat diukur dengan menganalisis persepsi keadilan prosedural yang dirasakan oleh dosen. Sebagaimana disampaikan Chusminah (2018) dalam penelitiannya, aspek keadilan prosedural lebih tinggi

pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan kepuasan sistem dibandingkan dengan jenis keadilan lainnya didalam teori keadilan organisasi.

Berdasarkan pernyataan yang telah dipaparkan tersebut, menimbulkan beberapa pertanyaan untuk penelitian ini, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Seberapa besar tingkat penerimaan sistem penilaian kinerja Tel U Point Dosen?
2. Seberapa besar persepsi keadilan prosedural atas sistem penilaian Dosen di Universitas Telkom?
3. Seberapa besar kepuasan Dosen Universitas Telkom terhadap penilaian kinerja melalui Tel U Point Dosen?
4. Apakah terdapat pengaruh antara penerimaan sistem penilaian kinerja Tel U Point Dosen terhadap kepuasan Dosen atas penilaian kinerja dengan keadilan prosedural sebagai variabel intervening?

1.4 Tujuan Penelitian

Tentunya dalam suatu kegiatan terdapat sebuah tujuan yang ingin dicapai oleh subyek pelaksana sebuah kegiatan, sehingga apa yang menjadi sasaran dapat terwujud. Begitu juga dengan kegiatan penelitian. Secara umum penelitian bertujuan untuk mencari, menemukan, mengembangkan, dan menguji kebenaran suatu pengetahuan. Berdasarkan perumusan masalah, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui seberapa besar penerimaan sistem penilaian kinerja Tel U Point Dosen Universitas Telkom.
2. Untuk mengetahui seberapa besar persepsi keadilan prosedural atas sistem penilaian Dosen di Universitas Telkom.
3. Untuk mengetahui seberapa besar kepuasan Dosen atas penilaian kinerja di Universitas Telkom
4. Untuk mengetahui pengaruh antara penerimaan sistem penilaian kinerja Tel U Point Dosen terhadap Kepuasan Dosen atas penialain kinerja dengan Keadilan Prosedural sebagai variabel intervening.

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun secara khusus manfaat yang diharapkan dapat diperoleh hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Aspek Teoritis: Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan literatur tambahan bagi peneliti lain yang akan membahas permasalahan yang sama, sehingga dapat menjadi masukan bagi perkembangan ilmu manajemen. Penelitian ini memiliki novelty yang cukup tinggi karena belum banyak penelitian yang menggunakan seluruh variabel yang persis sama. Variabel penerimaan atas sistem penilaian kinerja masih belum mendapat banyak perhatian peneliti lainnya. Padahal, kurangnya penerimaan karyawan atas penilaian kinerja seringkali berimbas kepada terjadinya resistensi dan menurunnya motivasi penilaian cenderung membuat sistem penilaian kinerja yang ada hanya menjadi proses yang sia-sia. Penerimaan atas sistem penilaian kinerja sejatinya dapat memotivasi kedua belah pihak, baik karyawan maupun organisasi, untuk menghasilkan penilaian kinerja yang akurat. Penelitian ini dapat mewakili langkah awal menuju pemahaman yang lebih baik dari penerimaan atas penilaian kinerja.
- b. Aspek Praktis: Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi pihak-pihak yang berkepentingan dengan hasil penelitian. Bagi Universitas Telkom, hasil penelitian ini diharapkan dapat diterima sebagai kontribusi untuk meningkatkan penerimaan sistem penilaian Tel U Point Dosen di Universitas Telkom dan menjadi bahan pemikiran serta informasi dalam berinovasi memberikan penghargaan kepada Dosen Universitas Telkom. Selain itu, model dalam penelitian ini diharapkan dapat membantu Institusi memprediksi konsekuensi yang mungkin terjadi dari perilaku dan keputusan mereka selama penilaian kinerja melalui Tel U Point Dosen dan sehingga dapat menemukan cara-cara alternatif di mana Institusi dapat meningkatkan keadilan penilaian kinerja. Secara umum, hasil penelitian ini diharapkan mampu menjadi acuan untuk universitas lainnya di Indonesia dan praktisi di pendidikan tinggi dalam membentuk suatu sistem penilaian yang diterima dan beasaskan keadilan.

1.6 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilakukan di lingkungan Universitas Telkom yang beralamat di Jalan Telekomunikasi, Jl. Terusan Buah Batu No.01, Sukapura, Dayeuhkolot,

Bandung, Jawa Barat. Penelitian berlangsung dari bulan Februari hingga bulan Oktober 2019, dengan unit analisis yang dituju adalah Dosen Universitas Telkom sebagai pengguna sistem penilaian kinerja Tel U Point Dosen.

1.7 Sistem Penulisan Tugas Akhir

Sistem penulisan tugas akhir yang digunakan dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada Bab I, peneliti membahas secara umum, ringkas, dan padat mengenai Gambaran Umum Objek Penelitian, Latar Belakang Penelitian, Perumusan Masalah, Pernyataan Penelitian, Tujuan Penelitian, Kegunaan Penelitian, Ruang Lingkup dan Sistematika Penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN

Pada Bab II, peneliti mengemukakan dengan jelas, ringkas, dan padat tentang hasil kajian pustaka yang terkait dengan topik dan variabel penelitian untuk dijadikan dasar bagi penyusunan kerangka pemikiran dan perumusan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada Bab III, peneliti menjelaskan tentang jenis penelitian dan variabel apa saja yang akan digunakan dalam penelitian ini, lalu dijelaskan metode penelitian, mulai dari pemilihan populasi dan syarat penentuan sampel, teknik pengumpulan data, sampai cara yang digunakan untuk pengujian data seperti uji validitas dan uji reliabilitas, serta teknik untuk pengujian hipotesis.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada Bab IV, peneliti akan menguraikan hasil penelitian dan pembahasan secara kronologis dan sistematis sesuai dengan perumusan masalah serta tujuan penelitian berdasarkan hasil dari pengujian hipotesis.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada Bab V, peneliti akan menjelaskan kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukannya, apakah hipotesis yang telah dirumuskan sesuai dengan hasil penelitian tersebut. Saran merupakan implikasi kesimpulan dan berhubungan dengan masalah dan alternatif pemecahan masalah serta ditujukan untuk tujuan pengembangan ilmu.