

PERANCANGAN PROSES BISNIS PENILAIAN KINERJA DOSEN MENGGUNAKAN METODE *KNOWLEDGE CONVERSION* 5C-4C DAN SECI DI PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI UNIVERSITAS TELKOM

^[1]Desy Hafriyani, ^[2]Amelia Kurniawati, ^[3]Nurdinintya Athari Supratman
^[1]^[2]Program Studi Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, Universitas Telkom
^[1]desy.hafriyani@gmail.com, ^[2]amelia.kurniawati@gmail.com,
^[3]nurdinintya@telkomuniversity.ac.id

Abstrak— Beban Kerja Dosen (BKD) merupakan representasi kegiatan dosen dalam melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi yang didukung oleh penunjang. Untuk menjamin pelaksanaan tugas dosen berjalan, maka Universitas Telkom membuat kontrak manajemen yang berisi target untuk setiap dosen dalam melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi yang didukung oleh penunjang. Perhitungan BKD dimulai dengan mengidentifikasi data dosen di bidang pendidikan, penelitian, pengabdian masyarakat dan penunjang. Data tersebut dikonversi menjadi informasi menggunakan metode *knowledge conversion* 5C. Hasil informasi tersebut dikonversi menjadi *knowledge* menggunakan metode *knowledge conversion* 4C. Aktivitas penilaian kinerja dosen belum didokumentasikan ke suatu proses bisnis dan masih menjadi *tacit knowledge* dapat dikonversi menggunakan *knowledge conversion* SECI. Berdasarkan hasil penelitian dihasilkan informasi berupa nilai BKD di semester genap berada di rentang nilai antara 3.3 SKS sampai dengan 54.8 SKS dan rentang nilai di semester ganjil antara 0.5 SKS sampai dengan 37.2 SKS. Konversi informasi menjadi *knowledge* menghasilkan *knowledge* berupa komposisi beban kerja bidang pendidikan yang paling besar mempengaruhi nilai akhir BKD dan tidak ada pengaruh antara semakin besar atau semakin kecil beban kerja dosen di bidang pendidikan dengan jumlah publikasi penelitian dosen dan pelaksanaan pengabdian masyarakat. Perbedaan nilai BKD tiap dosen sesuai dengan performansi kinerja dosen di tiap semester. Aktivitas penilaian kinerja dosen yang dikonversi menggunakan metode *knowledge conversion* SECI menghasilkan proses bisnis penilaian kinerja dosen dengan sub proses bisnis penilaian kinerja dosen sebanyak sembilan sub proses.

Keywords- *Knowledge Conversion*, 5C, 4C, SECI, Kontrak Manajemen, Beban Kerja Dosen, Proses Bisnis.

I. PENDAHULUAN

Fakultas Rekayasa Industri (FRI) yang merupakan salah satu dari tujuh Fakultas di Universitas Telkom mempunyai Program Studi Teknik Industri dan Program Studi Sistem

Informasi. FRI memiliki visi yaitu menjadi fakultas berkelas dunia yang berperan aktif dalam pengembangan ilmu pengetahuan di bidang Sistem Industri berbasis Teknologi Informasi.

Program Studi Teknik Industri (Prodi TI) yang merupakan salah satu Program Studi dari FRI harus menjalankan tiga misi yang terdiri dari menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas, mempublikasikan penelitian yang berkualitas, dan melakukan pengabdian pada masyarakat agar dapat mencapai visi FRI. Satu dari sumber daya manusia yang berperan penting dalam pencapaian misi-misi tersebut ialah dosen.

Untuk menjamin pelaksanaan tugas dosen berjalan sesuai dengan kriteria yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan, maka Universitas Telkom membuat kontrak manajemen yang berisi kontrak kerja antara pihak Rektor dengan pihak FRI yang berisi target untuk dosen secara individual dalam melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi yang didukung oleh penunjang.

Untuk menjamin kinerja dosen sesuai dengan yang disepakati di kontrak manajemen, maka Prodi TI harus melakukan penilaian kinerja dosen untuk mengukur kinerja dosen dalam pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi yang didukung oleh penunjang yang dipresentasikan melalui angka Beban Kerja Dosen (BKD). BKD dinilai berdasarkan Satuan Kredit Semester (SKS) menurut standar Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (DIKTI).

Untuk melakukan penilaian kinerja dosen, maka data-data bidang pendidikan, penelitian, pengabdian masyarakat, dan penunjang dikonversi menggunakan metode *knowledge conversion* 5C. Hasil konversi menghasilkan informasi yang kemudian dikonversi menjadi *knowledge* menggunakan metode *knowledge conversion* 4C.

Agar proses penilaian kinerja dosen terukur dan terstruktur dibutuhkan suatu proses bisnis. Oleh karena itu, Prodi TI perlu merancang suatu proses bisnis penilaian kinerja dosen, karena Prodi TI belum mempunyai proses bisnis penilaian kinerja dosen. Aktivitas penilaian kinerja dosen belum

didokumentasikan ke suatu proses bisnis dan masih menjadi *tacit knowledge*. Oleh karena itu, aktivitas penilaian kinerja dosen tersebut dikonversi menggunakan *knowledge conversion* SECI. Hasil konversi SECI menghasilkan proses bisnis penilaian kinerja dosen. Proses bisnis ini diharapkan dapat menjadi panduan dan standar bagi Prodi TI dalam melakukan penilaian kinerja dosen.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka didapatkan rumusan masalah, yaitu:

1. Bagaimana hasil informasi dan *knowledge* yang didapatkan dengan proses konversi 5C-4C untuk mengetahui kinerja dosen di Program Studi Teknik Industri Universitas Telkom?
2. Bagaimana hasil perbandingan kinerja dosen aktual dengan kontrak manajemen yang sudah disepakati?
3. Bagaimana hasil proses bisnis penilaian kinerja dosen sebagai standar untuk melakukan penilaian kinerja dosen dalam pencapaian target pelaksanaan Tridharma yang telah disepakati dalam kontrak manajemen?

Adapun tujuan penelitian untuk menjawab rumusan masalah tersebut ialah:

1. Melakukan konversi data menjadi informasi menggunakan metode 5C dan konversi informasi menjadi *knowledge* menggunakan metode 4C untuk mengetahui kinerja dosen di Program Studi Teknik Industri Universitas Telkom.
2. Membandingkan kinerja dosen aktual dengan kontrak manajemen yang sudah disepakati
3. Merancang proses bisnis penilaian kinerja dosen sebagai standar untuk mengevaluasi kinerja dosen dalam pencapaian target pelaksanaan Tridharma yang telah disepakati dalam kontrak manajemen.

Dalam penelitian ini digunakan beberapa batasan masalah, yaitu:

1. Objek penelitian adalah 44 dosen tetap pada semester genap tahun ajaran 2013/2014 dan 52 dosen pada semester ganjil tahun ajaran 2014/2015 di Program Studi Teknik Industri Universitas Telkom.
2. Data yang digunakan merupakan data aktivitas dosen di bidang pendidikan, penelitian, pengabdian masyarakat dan penunjang pada semester genap tahun ajaran 2013/2014 dan semester ganjil tahun ajaran 2014/2015.
3. Data bidang pendidikan, penelitian, pengabdian masyarakat, dan penunjang pada semester ganjil tahun ajaran 2014/2015 dibatasi sampai bulan November 2014.

II. LANDASAN TEORI

II.1 *Knowledge Conversion*

a. *Knowledge Conversion* 5C-4C

Pemahaman yang jelas antara data, informasi, dan *knowledge* dalam konteks manajemen *knowledge* adalah hal yang penting dikarenakan pemahaman ini akan mempermudah pemahaman terhadap manajemen *knowledge* ^[1]. Oleh karena itu, untuk memudahkan pemahaman maka dilakukan beberapa tahapan konversi dari data menjadi informasi menggunakan metode 5C yang dijabarkan seperti dibawah ini ^[2]:

1. *Contextualized*: mengetahui tujuan dan manfaat dari data yang telah dikumpulkan.
2. *Categorized*: mengetahui unit analisis dan komponen kunci dari data.
3. *Calculated*: menganalisis data secara matematis atau secara statistik.
4. *Corrected*: menghilangkan kesalahan yang ada di dalam data.
5. *Condensed*: meringkas data dalam bentuk yang lebih singkat dan jelas.

Selanjutnya, tahap konversi dari informasi menjadi *knowledge* yang dikenal dengan metode 4C ^[2] yaitu:

1. *Comparison*: melakukan perbandingan informasi terhadap suatu situasi dengan situasi lain yang telah diketahui.
2. *Consequences*: menemukan implikasi-implikasi dari informasi yang berguna untuk pengambilan keputusan dan tindakan.
3. *Connections*: menemukan hubungan-hubungan dari bagian informasi dengan bagian informasi yang lain.
4. *Conversations*: membicarakan pandangan, pendapat, dan tanggapan orang lain terkait informasi tersebut.

b. *Knowledge Conversion* SECI

Knowledge dapat dibagi menjadi dua tipe yaitu *tacit* dan *explicit* ^[3]. *Tacit knowledge* adalah *knowledge* yang diam di dalam benak manusia dalam bentuk intuisi, *judgement*, *skill*, *values*, dan *belief* yang sangat sulit diformalisasikan dan dibagi dengan orang lain. Berbeda dengan *tacit knowledge*, *explicit knowledge* merupakan *knowledge* yang dapat atau sudah terkodefikasi dalam bentuk dokumen atau bentuk berwujud lainnya sehingga dapat dengan mudah ditransfer dan didistribusikan dengan menggunakan beberapa media.

Kedua jenis *knowledge* dapat dikonversi melalui empat jenis proses konversi ^[3] yaitu:

1. *Socialization* merupakan proses berbagi dan penciptaan *tacit knowledge* melalui interaksi dan pengalaman langsung.
2. *Externalization* merupakan pengartikulasian *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge* melalui proses dialog dan refleksi.
3. *Combination* merupakan proses konversi *explicit knowledge* menjadi *explicit knowledge* yang baru melalui sistematisasi dan pengaplikasian *explicit knowledge* dan informasi.
4. *Internalization* merupakan proses pembelajaran dan akuisisi *knowledge* yang dilakukan oleh anggota organisasi terhadap *explicit knowledge* yang disebarkan ke seluruh organisasi melalui pengalaman sendiri sehingga menjadi *tacit knowledge* anggota organisasi.

II.2 Beban Kerja Dosen

Tugas utama dosen adalah melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi dengan beban kerja paling sedikit sepadan dengan 12 SKS dan paling banyak 16 SKS pada setiap semester dengan kualifikasi akademiknya dengan ketentuan sebagai berikut ^[4]:

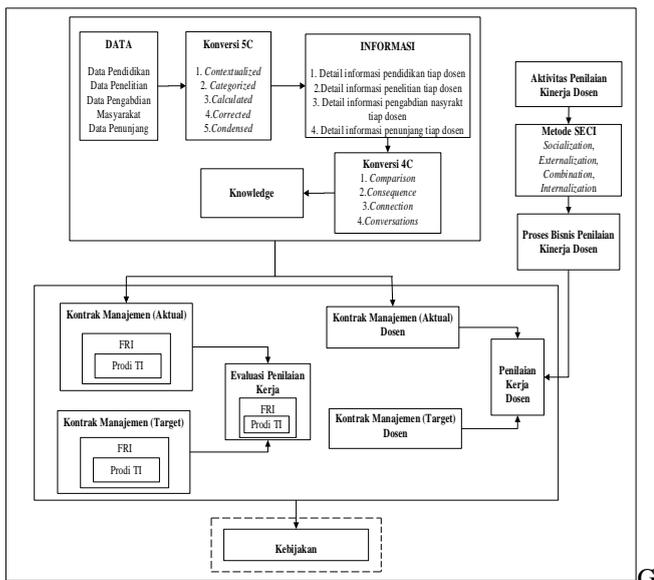
1. Tugas melakukan pendidikan dan penelitian paling sedikit sepadan dengan 9 SKS yang dilaksanakan di perguruan tinggi yang bersangkutan

2. Tugas melakukan pengabdian kepada masyarakat yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi yang bersangkutan atau melalui lembaga lain yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
3. Tugas penunjang Tridharma Perguruan Tinggi dapat diperhitungkan SKS-nya sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
4. Tugas melakukan pengabdian kepada masyarakat dan tugas penunjang paling sedikit sepadan dengan 3 SKS.

II.3 Proses Bisnis

Proses bisnis dapat didefinisikan sebagai kelompok dari keputusan-keputusan yang terkait dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mengelola sumber daya bisnis [5]. *Input* dari proses bisnis dapat berupa material, peralatan, objek terukur lainnya, ataupun berbagai macam informasi yang kemudian diubah menjadi sejumlah *output* yang diperlukan oleh penerima. Penerima terbagi menjadi pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Pelanggan internal dapat berupa departemen, kelompok, atau sejumlah peralatan dan mesin. Pelanggan eksternal adalah orang atau organisasi yang membayar untuk mendapatkan produk atau pelayanan yang diperlukan. Selain itu penerima juga dapat berupa lokasi tempat keluaran disimpan untuk kebutuhan yang akan datang.

III. METODOLOGI PENELITIAN



ambar 1 Model Konseptual

Gambar 1 merupakan model konseptual yang dimulai dengan rekapitulasi data mulai dari data pengajaran, data penelitian, data pengabdian masyarakat dan data penunjang. Data tersebut dikonversi menjadi informasi melalui lima tahap yaitu:

1. *Contextualized*: Mengidentifikasi data di bidang pengajaran, penelitian, pengabdian masyarakat, dan penunjang.
2. *Categorized*: Mengelompokkan data dosen berdasarkan JFA, jabatan struktural dan fungsional, pendidikan terakhir, dan *cluster*.
3. *Calculated*: Melakukan perhitungan data bidang pendidikan, penelitian, pengabdian masyarakat, dan

penunjang menggunakan metode matematik atau statistik.

4. *Corrected*: Hasil perhitungan data dikoreksi jika ada hasil data yang tidak valid.
5. *Condensed*: Hasil pengolahan data berupa informasi dibuat ke dalam bentuk grafik agar memudahkan untuk dibaca dan dipahami.

Proses selanjutnya ialah proses konversi informasi menjadi *knowledge* yang dilakukan melalui empat tahapan yaitu:

1. *Comparison*: Membandingkan nilai beban kerja dosen berdasarkan kinerja dosen per semester dan kinerja dosen per *cluster*.
2. *Consequence*: Menemukan implikasi-implikasi dari perbandingan informasi beban kerja dosen per semester dan beban kerja dosen per *cluster*.
3. *Connection*: Menemukan hubungan antara kinerja dosen di bidang pendidikan dan bidang penelitian.
4. *Conversations*: Melakukan proses wawancara untuk mendengarkan pendapat dari Kaprodi TI

Proses konversi 5C-4C menghasilkan kinerja dosen aktual. Kinerja dosen aktual dibandingkan dengan target kontrak manajemen. Perbandingan tersebut menghasilkan *gap* antara target kontrak manajemen dan kontrak manajemen aktual.

Proses penilaian kinerja dosen belum mempunyai proses bisnis, maka dirancang suatu proses bisnis penilaian kinerja dosen menggunakan metode SECI yaitu *Socialization*, *Externalization*, *Combination*, dan *Internalization*. Proses bisnis penilaian kinerja dosen dirancang agar proses penilaian kinerja dosen berfungsi sebagai suatu prosedur yang menggambarkan alur proses dokumentasi, penyediaan dan pengelolaan data dan informasi yang terukur dan terstruktur secara baik dan jelas

IV. HASIL PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

IV.1 Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan pada hal yang menjadi fokus

penelitian, bidang pengabdian masyarakat, dan bidang penunjang. Data diperoleh dari setiap kegiatan yang ada di dalam setiap bidang pada semester genap dan semester ganjil.

IV.2 Pengolahan Data

Proses pengolahan data yang dilakukan ialah melakukan konversi data menjadi informasi menggunakan metode *knowledge conversion* 5C, yaitu *Contextualized*, *Categorized*, *Calculated*, *Corrected*, dan *Condensed*. Hasil informasi dikonversi menjadi *knowledge* menggunakan metode 4C yaitu *Comparison*, *Consequence*, *Connection*, dan *Conversation*.

1. *Contextualized*: Data yang telah diidentifikasi perlu dipahami terlebih dahulu manfaatnya sehingga relatif lebih mudah untuk melakukan tahap selanjutnya yaitu *categorized*.
2. *Categorized*: Di dalam tahap *categorized* ini, dosen dikelompokkan berdasarkan Jabatan Fungsional Akademik (JFA), jabatan struktural dan fungsional, jenjang pendidikan terakhir dosen dan *cluster* dosen. Pengelompokan dosen berdasarkan empat kategorisasi

ini dikarenakan dosen merupakan pendidik profesional dengan tugas utama melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi, maka kategorisasi dilakukan berdasarkan kategori yang berhubungan dengan profesional kerja.

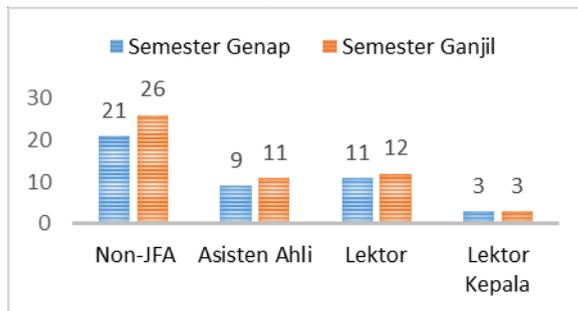
3. *Calculated:* Pada tahap ini dilakukan perhitungan terhadap kategorisasi dosen berdasarkan JFA dosen menunjukkan bahwa pada semester genap, terdapat 21 dosen Non JFA, 9 dosen asisten ahli, 11 dosen lektor, dan 3 dosen lektor kepala dan pada semester ganjil, terdapat 27 dosen non JFA, 11 dosen asisten ahli, 12 dosen lektor, dan 3 dosen lektor kepala. Perhitungan terhadap kategorisasi dosen berdasarkan jabatan struktural dan atau fungsional menunjukkan bahwa pada semester genap, terdapat 18 dosen struktural dan atau fungsional dan 26 dosen non struktural-non fungsional. Pada semester ganjil, terdapat 22 dosen struktural dan atau fungsional dan 30 dosen non struktural-non fungsional.

Perhitungan terhadap kategorisasi dosen berdasarkan jenjang pendidikan terakhir menunjukkan bahwa pada semester genap, terdapat 4 dosen dengan jenjang pendidikan terakhir S1, 33 dosen dengan jenjang pendidikan terakhir S2, dan 7 dosen dengan jenjang pendidikan terakhir S3. Pada semester ganjil, terdapat 4 dosen dengan jenjang pendidikan terakhir S1, 41 dosen dengan jenjang pendidikan terakhir S2, dan 7 dosen dengan jenjang pendidikan terakhir S3.

Perhitungan terhadap kategorisasi *cluster* menunjukkan bahwa pada semester genap, jumlah dosen di *cluster* 1 sejumlah 1 dosen, *cluster* 2 sejumlah 4 dosen, *cluster* 3 sejumlah 15 dosen, *cluster* 4 sejumlah 1 dosen, *cluster* 5 sejumlah 6 dosen, *cluster* 6 sejumlah 1 dosen, *cluster* 7 sejumlah 2 dosen, *cluster* 8 sejumlah 6 dosen, *cluster* 9 sejumlah 3 dosen, *cluster* 10 sejumlah 2 dosen, *Cluster* 11 sejumlah 2 dosen, dan *Cluster* 12 sejumlah 1 dosen.

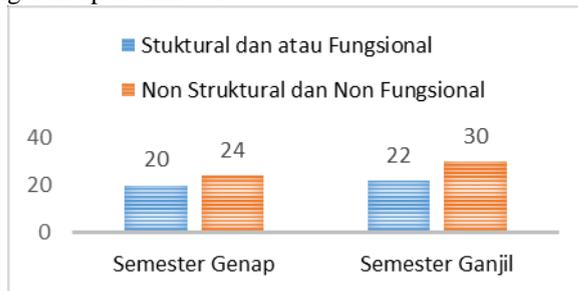
Pada semester ganjil, jumlah dosen di *cluster* 1 sejumlah 2 dosen, *cluster* 2 sejumlah 4 dosen, *cluster* 3 sejumlah 18 dosen, *cluster* 4 sejumlah 1 dosen, *cluster* 5 sejumlah 8 dosen, *cluster* 6 sejumlah 1 dosen, *cluster* 7 sejumlah 2 dosen, *cluster* 8 sejumlah 6 dosen, *cluster* 9 sejumlah 3 dosen, *cluster* 10 sejumlah 4 dosen, *cluster* 11 sejumlah 2 dosen, dan *cluster* 12 sejumlah 1 dosen. Perhitungan BKD menunjukkan nilai Beban Kerja Dosen (BKD) di semester genap berada di rentang nilai 3.3 SKS sampai dengan 54.8 SKS dan di semester ganjil berada di rentang nilai 0.5 SKS sampai dengan 37.2 SKS.

4. *Corrected:* Pada perhitungan data tidak ada data yang dikoreksi karena semua data sudah lengkap dan benar.
5. *Condensed:* Hasil pengolahan data berupa informasi dibuat ke dalam bentuk grafik. Gambar 2 menunjukkan diagram perbandingan jumlah dosen JFA per semester.



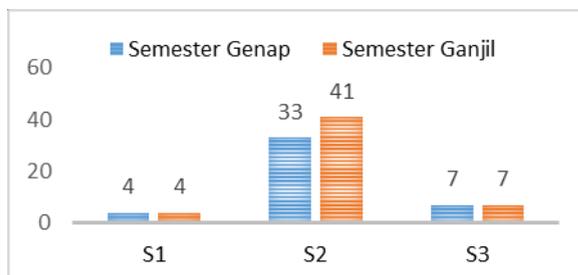
Gambar 2 Diagram Batang Perbandingan Jumlah Dosen JFA per Semester

Gambar 3 menunjukkan diagram perbandingan jumlah dosen struktural dan atau fungsional dan non struktural-fungsional per semester.



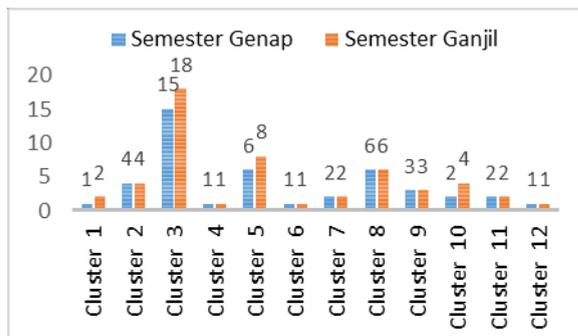
Gambar 3 Diagram Batang Perbandingan Jumlah Dosen Struktural-Fungsional dan Non Struktural-Non Fungsional per Semester

Gambar 4 menunjukkan diagram perbandingan jumlah dosen berdasarkan jenjang pendidikan terakhir.

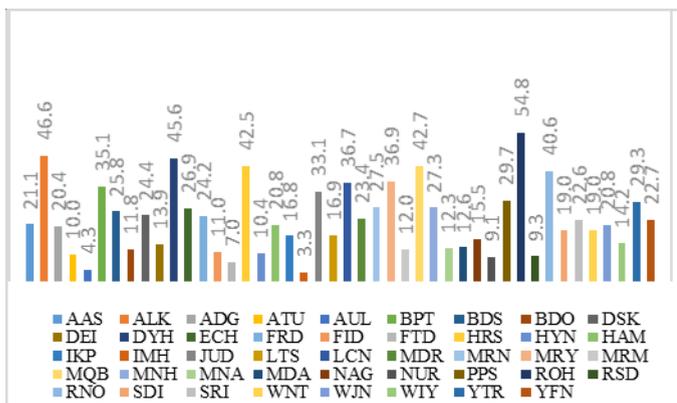


Gambar 4 Diagram Batang Perbandingan Jumlah Dosen Berdasarkan Jenjang Pendidikan Terakhir per Semester

Gambar 5 menunjukkan diagram perbandingan jumlah dosen tiap *cluster* per semester.

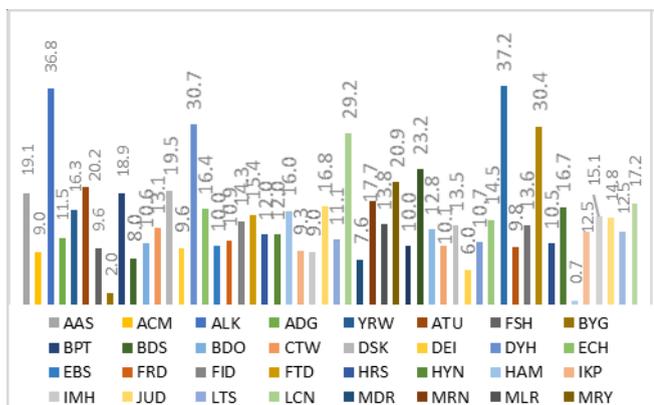


Gambar 5 Diagram Batang Perbandingan Jumlah Dosen Tiap Cluster per Semester



Gambar 6 Diagram Perbandingan Beban Kerja Dosen Semester Genap

Gambar 6 menunjukkan diagram perbandingan BKD semester genap.



Gambar 7 Diagram Perbandingan Beban Kerja Dosen Semester Ganjil

Gambar 7 menunjukkan diagram perbandingan BKD semester ganjil.

- Comparison:** Pada tahap ini kinerja dosen di setiap bidang Tridharma dibandingkan antara semester genap dan ganjil. Ada pengecualian untuk 8 dosen tetap baru tidak dibandingkan kinerjanya karena tidak mempunyai kinerja di semester genap. Selain itu juga dibandingkan nilai BKD per cluster.
- Consequence:** Hasil perbandingan informasi beban kerja tiap dosen per semester menyebabkan perbedaan nilai beban kerja antara semester genap dan semester ganjil. Hasil perbandingan informasi BKD per cluster menyebabkan adanya perbedaan nilai yang jauh antar satu dosen dengan dosen lainnya di dalam satu cluster. Pengecualian terjadi di cluster 2, cluster 6, dan cluster 12 karena hanya 1 dosen yang menempati cluster tersebut.
- Connection:** Pada tahap ini, hubungan informasi dengan informasi lainnya yang dihubungkan ialah apakah ada hubungan antara kinerja di bidang pendidikan dan penelitian. Hasil connection menunjukkan bahwa hubungan yang terjadi antara bidang pendidikan dan penelitian adalah beban kerja di bidang pendidikan tidak memengaruhi bidang kerja di bidang penelitian. Semakin besar atau semakin kecil beban kerja bidang pendidikan tidak memengaruhi nilai beban kerja di bidang penelitian

- Conversation:** Pada tahap ini, penyusun meminta pandangan, pendapat, dan tanggapan terhadap perbedaan nilai BKD ke Kaprodi TI. Menurut Kaprodi TI, beliau hanya bertanggung jawab di bidang pendidikan, sedangkan bidang penelitian dan pengabdian masyarakat tergantung individu dosen tersebut. Untuk proses pengajaran, beliau sudah membagi mata kuliah yang diampu dosen sebanyak 9-12 SKS untuk dosen yang tidak mempunyai jabatan struktural dan 6 SKS untuk dosen yang mempunyai jabatan struktural. Untuk dosen pembina TA 1 dan pembimbing TA 2 tergantung kepada dosen yang mempunyai topik. Bisa dikatakan bahwa untuk menjadi dosen pembina TA 1 dan pembimbing TA 2 tergantung pada individu dosen tersebut. Untuk pengujian sidang TA, pembagian jumlah mahasiswa yang diuji dapat dibagi secara merata, tetapi juga tergantung kepada kesediaan waktu dosen tersebut.

Setelah melakukan proses konversi 5C-4C, dilakukan perbandingan kinerja aktual dosen dengan kontrak manajemen. Dalam perhitungan pemenuhan kinerja dosen yang dilakukan saat ini, target dan realisasi bidang penelitian dibatasi sampai triwulan tiga karena waktu penelitian hanya sampai bulan November 2014, sedangkan waktu di triwulan empat berada di rentang bulan Oktober sampai Desember 2014. Target penelitian dan pengabdian masyarakat di kontrak manajemen ditargetkan dalam bentuk jumlah penelitian yang harus dipublikasikan dan jumlah pengabdian masyarakat yang harus dilaksanakan, tidak dalam bentuk SKS.

Di bidang pengabdian masyarakat, semua dosen tetap memenuhi target pengabdian masyarakat. Di bidang penelitian terdapat 5 dosen yang memenuhi target penelitian, 7 dosen yang memenuhi lebih dari yang ditargetkan dari target penelitian, 15 dosen yang tidak memenuhi target penelitian tetapi mempublikasikan jenis penelitian selain target penelitian, dan 17 dosen tidak memenuhi target penelitian.

IV.3 PERANCANGAN PROSES BISNIS

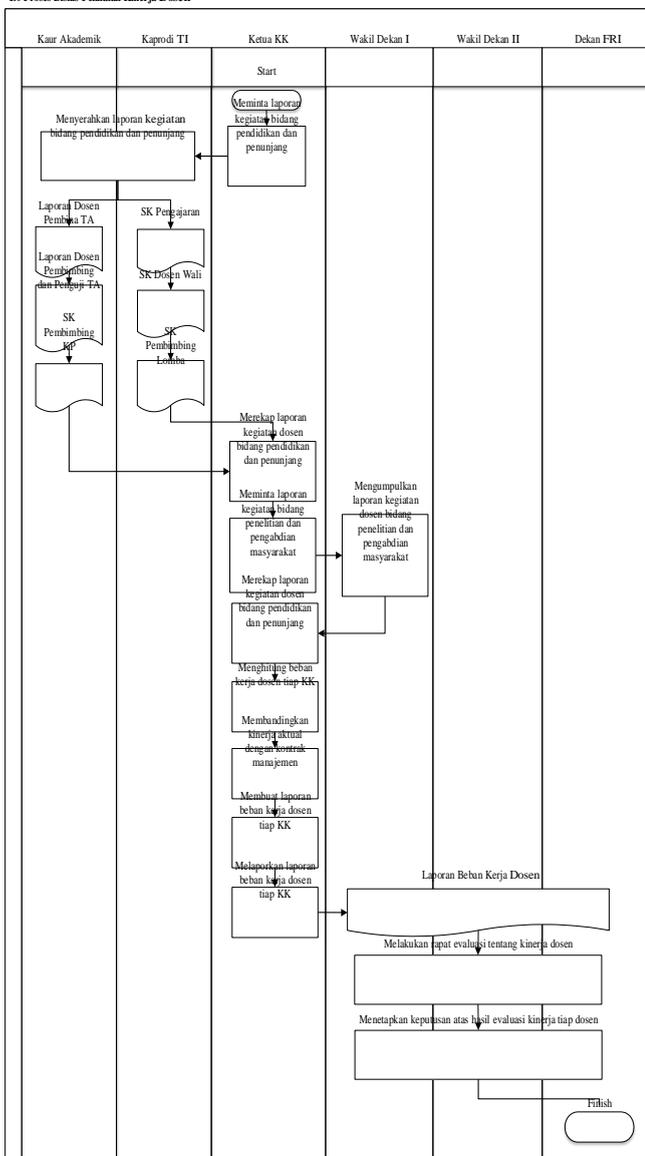
Perancangan proses bisnis penilaian kinerja dosen menggunakan metode *knowledge conversion* SECI yang terdiri dari:

- Socialization:** Pada tahap ini, dilakukan proses berbagi tentang bagaimana proses penilaian kinerja dosen Prodi TI yang berjalan selama ini antara penyusun TA dengan Ka.Ur Akademik dan Wakil Dekan I. Selain itu, mendiskusikan tentang harapan untuk proses penilaian kinerja dosen yang lebih baik di masa mendatang.
- Externalization:** Pada tahap ini, hasil eksplorasi dari tahap *socialization* di-eksternalisasi menjadi suatu proses bisnis penilaian kinerja dosen sehingga pelaku proses lebih mudah untuk mempelajarinya. Perancangan proses bisnis penilaian kinerja dosen merupakan proses utama yang ditunjukkan di Gambar 8 terdiri dari sembilan sub proses yaitu:
 - 1.0 Proses bisnis penilaian kinerja dosen
 - 1.1 Proses pemilihan dosen pengajar
 - 1.2 Proses pemilihan dosen pembina TA
 - 1.3 Proses pemilihan dosen pembimbing TA dan pengujian sidang
 - 1.4 Proses pemilihan dosen pembimbing KP

- 1.5 Proses penelitian kemitraan dan publikasi penelitian
- 1.6 Proses penelitian dan publikasi penelitian
- 1.7 Proses pengabdian masyarakat
- 1.8 Proses pemilihan dosen pembimbing
- 1.9 Proses pemilihan dosen wali
- 3. *Combination*: Pada tahap ini, proses bisnis penilaian kinerja dosen dapat ditambah atau dikurangi sesuai dengan kondisi yang ada. Proses bisnis penilaian kinerja dosen bisa saja berubah jika Prodi TI mempunyai *knowledge management system* yang dapat membuat proses penilaian kinerja dosen lebih efektif dan efisien.
- 4. *Internalization*: Pada tahap ini, proses bisnis penilaian kinerja dosen yang sudah terdokumentasi disosialisasikan terhadap semua pelaku proses penilaian kinerja dosen. Proses sosialisasi ini diharapkan menjadi *tacit knowledge* seluruh pelaku proses agar semua pelaku proses mengetahui bagaimana proses bisnis penilaian kinerja dosen berjalan.

- 1. *Contextualized*: Data yang telah diidentifikasi dianalisis dari segi darimana data tersebut didapatkan, dokumen pendukung yang membantu dalam identifikasi data, dan manfaat dari data tersebut dalam penilaian kinerja dosen.
- 2. *Categorized*: Kategorisasi berdasarkan Jabatan Fungsional Akademik (JFA), jabatan struktural dan fungsional, jenjang pendidikan terakhir dosen dan *cluster* dosen dikarenakan dosen merupakan pendidik profesional yang kerjanya dihitung berdasarkan beban kerja dalam melaksanakan bidang pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat, dan penunjang yang dikonversi menjadi nilai SKS.
- 3. Kategorisasi berdasarkan *cluster* merupakan pengelompokan dosen berdasarkan kombinasi dari tiga kategorisasi sebelumnya. Dengan *cluster* dosen, dapat dilihat posisi dosen secara individu dan setelah itu dapat dibandingkan kinerja satu dosen dengan dosen lainnya yang mempunyai *cluster* yang sama. Kategorisasi *cluster* juga dapat menjadi perencanaan jenjang karir dosen di masa mendatang. Contohnya ialah dosen yang masih menjadi dosen jenjang pendidikan terakhir S1 direncanakan berada di *cluster* yang berisi JFA sebagai asisten ahli dengan atau tanpa jabatan struktural dan fungsional. Dosen yang mempunyai jenjang pendidikan terakhir S3 tetapi masih menjadi asisten ahli, direncanakan berada di *cluster* yang berisi JFA sebagai lektor atau lektor kepala dengan atau tanpa jabatan struktural dan fungsional. Dapat disimpulkan bahwa setiap dosen yang mengalami kenaikan jenjang JFA akan berdampak pada perubahan posisi dosen di *cluster* yang berisi JFA yang lebih tinggi dari sebelumnya dengan kombinasi dengan atau tanpa jabatan struktural dan fungsional. Akan tetapi untuk kenaikan JFA dari asisten ahli atau lektor penata menjadi lektor penata tingkat I, dosen harus mempunyai gelar S3.
- 4. *Calculated*: Perhitungan berdasarkan JFA menunjukkan bahwa JFA dosen didominasi oleh dosen non JFA. Jumlah persentase dosen non JFA sebesar 47% di semester genap dan 50% dosen di semester ganjil. Perhitungan berdasarkan jabatan struktural dan fungsional menunjukkan bahwa komposisi dosen didominasi oleh dosen dengan jabatan non struktural-non fungsional. Jumlah persentase dosen dengan jabatan non struktural-non fungsional sebesar 54% di semester genap dan 58% di semester ganjil. Perhitungan berdasarkan jenjang pendidikan terakhir menunjukkan bahwa dosen tetap Prodi TI didominasi oleh dosen dengan jenjang pendidikan terakhir S2. Persentase dosen dengan jenjang pendidikan terakhir S2 sebesar 73% di semester genap dan 77% di semester ganjil. Perhitungan berdasarkan *cluster* dosen menunjukkan bahwa *cluster* 3 dengan kombinasi dosen non JFA, dosen dengan jabatan non struktural-non fungsional, dan jenjang pendidikan terakhir S2 mendominasi di semester genap maupun semester ganjil. Jumlah persentase dosen yang menempati *cluster* 3 sebesar 34% di semester genap dan 35% di semester ganjil.
- 5. *Corrected*: Pada tahap *corrected*, dilakukan koreksi terhadap data yang salah atau tidak lengkap. Dalam proses konversi ini, data yang diolah diasumsikan tidak ada yang salah dan tidak lengkap sehingga tidak ada data yang dihapus atau diperbaiki. Tidak dilakukan

L0 Proses Bisnis Penilaian Kinerja Dosen



Gambar 8 Proses Bisnis Penilaian Kinerja Dosen

V. ANALISIS

V.1 Analisis Knowledge Conversion 5C-4C

koreksi karena sudah dilakukan pengecekan terhadap data-data agar tidak perlu ada koreksi lagi.

6. *Condensed*: Pada tahap *condensed*, penyajian data dalam bentuk diagram memudahkan untuk dibaca dan dipahami. Hasil kategorisasi dan perhitungan ditunjukkan dalam bentuk diagram yang menunjukkan perbedaan jumlah dosen baik dari JFA, jabatan struktural dan fungsional, jenjang pendidikan terakhir, dan *cluster* dari semester genap ke semester ganjil. Selain itu, adanya perbedaan nilai beban kerja dosen dari semester genap ke semester ganjil menunjukkan kenaikan atau penurunan nilai beban kerja tiap dosen.
7. *Comparison*: Perbandingan beban kerja dosen per semester menunjukkan adanya perbedaan nilai di bidang pendidikan, penelitian, pengabdian masyarakat, dan penunjang. Pada beban kerja dosen bidang pendidikan, ada beberapa dosen yang mempunyai nilai beban kerja yang lebih tinggi di semester genap dibandingkan semester ganjil karena lima alasan, yaitu:
 1. Perhitungan beban kerja dosen dibatasi hingga bulan November 2014 di semester ganjil.
 2. Jumlah mata kuliah yang diampu beberapa dosen lebih sedikit di semester ganjil.
 3. Jumlah pembina TA tidak dihitung di semester ganjil karena nilai TA 1 belum keluar.
 4. Aktivitas menguji seminar proposal TA dihilangkan di semester ganjil.
 5. Aktivitas membimbing TA 2 dan menguji sidang TA lebih sedikit karena aktivitas tersebut biasanya dilakukan di semester genap.

Penurunan nilai beban bidang penelitian di semester ganjil tidak menunjukkan bahwa kinerja dosen menurun tetapi dosen tersebut sudah mempublikasikan penelitian sesuai dengan kontrak manajemen di semester genap. Penurunan nilai beban bidang pengabdian masyarakat tidak menunjukkan bahwa kinerja dosen menurun, tetapi dosen sudah melakukan pengabdian masyarakat sesuai dengan kontrak manajemen di semester genap. Pada bidang penunjang, perbedaan nilai beban kerja dipengaruhi oleh jabatan struktural dan fungsional yang baru dijabat di semester ganjil atau jabatan struktural dan fungsional yang sudah selesai masa jabatannya di semester genap dan jumlah mahasiswa yang menjadi mahasiswa wali.

Hasil *comparison* BKD per *cluster* menunjukkan adanya perbedaan nilai beban kerja dosen di dalam satu *cluster*. Adanya perbedaan nilai beban kerja disebabkan oleh beban kerja di bidang pendidikan yang belum merata, beban kerja di bidang penelitian yang belum dipublikasikan, beban kerja di bidang pengabdian masyarakat yang belum dilaksanakan, dan nilai beban kerja bidang penunjang yang berbeda untuk tiap dosen yang mempunyai jabatan struktural dan fungsional dan jumlah mahasiswa wali.

7. *Consequence*: Konsekuensi hasil *comparison* menyebabkan perbedaan nilai beban kerja tiap dosen per semester. Hal tersebut dimaklumi karena adanya aktivitas dosen yang bertambah atau berkurang di bidang pendidikan, penelitian, pengabdian masyarakat, dan penunjang tiap semester. Konsekuensi dari hasil *comparison* menyebabkan perbedaan nilai beban kerja tiap dosen.

Hasil perbandingan beban kerja dosen tiap *cluster* menunjukkan perbedaan nilai tiap dosen walaupun berada dalam satu *cluster*. Perbedaan paling signifikan terdapat di bidang pendidikan. Jumlah mata kuliah yang diampu tidak bisa ditugaskan secara merata karena spesialisasi tiap dosen berbeda. Oleh karena itu, beban kerja di bidang pendidikan seperti menjadi pembina TA, pembimbing TA 2 dan penguji sidang TA ditugaskan ke tiap dosen secara merata. Ini dimaksudkan agar tiap dosen mempunyai beban kerja yang tidak terlalu berbeda satu sama lain tiap *cluster*.

Untuk bidang penelitian dan pengabdian masyarakat, tiap dosen sudah ditargetkan dalam kontrak manajemen, maka tiap dosen harus bisa memenuhi target tersebut agar tidak ada perbedaan nilai beban kerja di bidang penelitian dan pengabdian masyarakat di *cluster* yang sama

8. *Connection*: Pada tahap *connection*, ditemukan tidak ada hubungan yang menunjukkan bahwa semakin besar atau semakin kecil beban kerja di bidang pendidikan memengaruhi jumlah penelitian yang dipublikasikan. Ada beberapa dosen yang mempunyai beban kerja di bidang pendidikan yang besar tetapi mempublikasikan penelitian sesuai dengan target di kontrak manajemen bahkan mempublikasikan penelitian di luar target di kontrak manajemen. Ada beberapa dosen yang mempunyai beban kerja di bidang pendidikan yang sedikit tetapi tidak mempublikasikan penelitian.

Ini menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh antara beban kerja di bidang pendidikan dengan beban kerja di bidang penelitian. Kinerja dosen di bidang penelitian tergantung dari inidividu dosen tersebut, bukan dari sedikit banyaknya beban kerja di bidang pendidikan. Akan tetapi, beban kerja bidang pendidikan yang besar memengaruhi waktu penelitian dosen, karena sebagian besar waktu dosen dihabiskan di bidang pendidikan. Sehingga diharapkan untuk berkurangnya waktu dosen di bidang pendidikan sehingga waktu dosen di bidang penelitian lebih banyak sehingga jumlah penelitian yang dipublikasikan sesuai dengan yang ditargetkan.

9. *Conversations*: Pada tahap ini dilakukan diskusi mengenai hasil informasi yang didapatkan dari proses konversi dengan Kaprodi TI. Pemilihan Kaprodi TI sebagai pihak yang dilibatkan dalam tahap *conversations* karena Kaprodi TI merupakan pimpinan Prodi TI yang berwenang dalam melakukan penilaian kinerja dosen dimana hasil penilaian kinerja dosen akan mempengaruhi akreditasi Prodi TI. Hasil akreditasi Prodi TI juga merupakan tolak ukur keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai Kaprodi TI.

Pada tahap *conversations* dilakukan diskusi dengan Kaprodi TI tentang perbedaan nilai BKD yang cukup besar antar dosen yang berada di dalam satu *cluster* mendapatkan hasil berupa nilai BKD yang berbeda tiap dosen. Sedangkan, kinerja dosen di bidang penelitian dan pengabdian masyarakat tergantung produktivitas dosen tersebut. Dalam penelitian ini belum diteliti tentang penyebab produktivitas tiap dosen yang berbeda. Oleh karena itu diharapkan bahwa penelitian ini dapat dilanjutkan di penelitian selanjutnya dengan meneliti penyebab tingkat produktivitas tiap dosen di

bidang penelitian dan pengabdian masyarakat. Dapat disimpulkan dari hasil diskusi bahwa adanya perbedaan nilai BKD tiap dosen memang selalu terjadi, tapi untuk meminimasi perbedaan nilai tersebut tergantung dari produktivitas individu dosen tersebut dalam melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi

V.2 Analisis Pemenuhan Kinerja Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Aktual Dengan Kontrak Manajemen

Berdasarkan hasil pemenuhan kinerja penelitian dan pengabdian masyarakat didapatkan hasil bahwa semua dosen memenuhi target pengabdian masyarakat di kontrak manajemen, tetapi tidak semua dosen memenuhi target penelitian. Di bidang penelitian terdapat 5 dosen yang memenuhi target penelitian, 7 dosen yang memenuhi lebih dari yang ditargetkan dari target penelitian, 15 dosen yang tidak memenuhi target penelitian tetapi mempublikasikan jenis penelitian selain target penelitian, dan 17 dosen tidak memenuhi target penelitian.

Jumlah persentase dosen yang memenuhi target penelitian sebesar 11%, 16% dosen memenuhi publikasi penelitian lebih dari yang ditargetkan, 34% dosen tidak memenuhi target penelitian tetapi mempublikasikan jenis penelitian lain, dan 39% dosen tidak memenuhi target penelitian.

V.3 Evaluasi Penilaian Beban Kerja Dosen Dengan Ketentuan DIKTI

Pada semester genap diketahui dari hasil *condensed* bahwa nilai BKD tertinggi ialah dosen ROH dengan 54.8 SKS dan nilai BKD terendah ialah dosen IMH dengan 3.3 SKS. Batas tengah nilai BKD di semester genap ialah 21.7 SKS

Menurut ketentuan DIKTI, nilai SKS ideal antara 12-16 SKS. Jumlah dosen dengan SKS ideal ialah 6 dosen, 9 dosen mempunyai nilai SKS yang di bawah 12 SKS dan 29 dosen mempunyai nilai SKS di atas 16 SKS. Jika diubah dalam bentuk persentase dapat ditunjukkan bahwa 14% dosen memiliki beban kerja di bawah nilai SKS ideal, 21% dosen memiliki beban kerja yang ideal, dan 65% dosen memiliki beban kerja dosen yang di atas nilai SKS ideal.

Pada semester ganjil diketahui dari hasil *condensed* bahwa nilai BKD tertinggi ialah dosen ROH dengan 37.2 SKS dan nilai BKD terendah ialah dosen TEDDY dengan 0.5 SKS. Batas tengah nilai BKD di semester genap ialah 14.8 SKS

Jumlah dosen dengan SKS ideal ialah 15 dosen, 20 dosen mempunyai nilai SKS yang dibawah 12 SKS dan 17 dosen mempunyai nilai SKS diatas 16 SKS. Jika diubah dalam bentuk persentase dapat ditunjukkan bahwa 29% dosen memiliki beban kerja yang dibawah nilai SKS ideal, 38% dosen memiliki beban kerja yang ideal, dan 33% dosen memiliki beban kerja dosen yang yang diatas nilai SKS ideal.

Nilai beban kerja dosen TEDDY di semester ganjil masih kecil yaitu 0.5 SKS karena dosen tersebut merupakan dosen baru dan belum melakukan proses pengajaran, hanya sebagai penguji sidang TA dan pembimbing lomba. Nilai beban kerja dosen ROH menjadi nilai tertinggi di semester

genap dan ganjil. Padahal dosen ROH mempunyai jabatan struktural dan fungsional tetapi nilai beban kerja bidang pendidikan sangat tinggi, diharapkan bahwa beban kerja bidang pendidikan dosen ROH dapat dibagi ke dosen lain yang mempunyai nilai beban kerja pendidikan rendah.

V.4 Analisis Perancangan Proses Bisnis Kinerja Dosen

Perancangan proses bisnis penilaian kinerja dosen menghasilkan suatu proses bisnis penilaian kinerja dosen yang dapat menjadi panduan bagi para pelaku proses bisnis dalam menjalankan proses penilaian.

Proses bisnis penilaian kinerja dosen terdiri dari 9 sub proses. Ini dimaksudkan agar memudahkan pelaku proses penilaian kinerja dosen dalam mendapatkan dokumen yang berhubungan dengan perhitungan Beban Kerja Dosen (BKD). Setiap aktivitas yang menjadi komponen penilaian kinerja dosen digambarkan alur prosesnya. Dokumen yang dihasilkan dalam setiap sub proses ialah dokumen SK pengajaran, SK pembimbing KP, ST pembimbing lomba, SK dosen wali, laporan dosen pembina TA, laporan dosen pembina TA, laporan pembimbing TA 2, laporan penguji sidang TA yang didapatkan dari Ka.Ur Akademik dan Kaprodi TI. Selain itu, dihasilkan juga dokumen berupa ST pengabdian masyarakat dari PPM yang dilaporkan ke Wakil Dekan I dan laporan jumlah penelitian yang dipublikasikan yang didapatkan dari Wakil Dekan I.

Dokumen yang dikumpulkan dari pelaku proses tersebut dapat menjadi data bidang Tridharma Perguruan Tinggi yang didukung penunjang yang dapat dihitung beban kerjanya di setiap bidang. Hasil perhitungan beban kerja dosen dapat menilai kinerja dosen selama satu semester. Kinerja dosen tersebut kemudian dibandingkan dengan kontrak manajemen untuk mengetahui apakah setiap dosen memenuhi target yang sudah disepakati. Selain itu hasil penilaian kinerja dosen dari pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi yang didukung penunjang harus dilaporkan dan dievaluasi oleh DIKTI sebagai salah satu bentuk akuntabilitas kinerja dosen kepada masyarakat.

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

VI.1 Kesimpulan

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah dibuat, maka dapat didapatkan beberapa kesimpulan yaitu:

1. Konversi data menjadi informasi menghasilkan informasi berupa sebagian besar dosen mendominasi *cluster* 3 dengan kombinasi dosen non JFA, jabatan non struktural-non fungsional, dan jenjang pendidikan terakhir S2 baik di semester genap dan semester ganjil. Perhitungan beban kerja dosen menunjukkan bahwa *range* nilai beban kerja dosen antara 3.3 SKS sampai dengan 54.8 SKS di semester genap dan nilai beban kerja dosen antara 0.5 SKS sampai dengan 37.2 SKS di semester ganjil. Konversi informasi menjadi *knowledge* menghasilkan *knowledge* berupa komposisi beban kerja bidang pendidikan yang paling besar memengaruhi nilai akhir beban kerja dosen. Sebagian besar beban kerja dosen dari semester genap dan ganjil mengalami penurunan karena

berkurangnya aktivitas di bidang pendidikan. Selain itu, diperoleh *knowledge* berupa tidak ada pengaruh antara semakin besar atau semakin kecil beban kerja bidang pendidikan dengan jumlah publikasi penelitian dosen dan pelaksanaan pengabdian masyarakat. Nilai BKD yang dihasilkan sesuai dengan kinerja individu dosen tersebut.

2. Perbandingan pemenuhan kinerja bidang penelitian dan pengabdian masyarakat dengan kontrak manajemen menunjukkan bahwa semua dosen memenuhi kinerja di bidang pengabdian masyarakat. Di bidang penelitian menunjukkan bahwa dosen yang memenuhi target penelitian sebesar 11%, 16% dosen memenuhi publikasi penelitian lebih dari yang ditargetkan, 34% dosen tidak memenuhi target penelitian tetapi mempublikasikan jenis penelitian lain, dan 39% dosen tidak memenuhi target penelitian.
3. Perancangan proses bisnis penilaian kinerja dosen menghasilkan suatu proses bisnis penilaian kinerja dosen yang dapat menjadi panduan bagi para pelaku proses bisnis dalam menjalankan proses penilaian. Proses bisnis penilaian kinerja dosen terdiri dari 9 sub proses. Ini dimaksudkan agar memudahkan pelaku proses penilaian kinerja dosen dalam mendapatkan dokumen yang berhubungan dengan perhitungan Beban Kerja Dosen (BKD).

VI.2 Saran

Beberapa saran yang dapat ditambahkan ialah:

1. Adanya pemberlakuan *punishment* terhadap dosen yang tidak mempublikasikan penelitian agar dosen tersebut terdorong untuk mempublikasikan penelitian sesuai dengan target di kontrak manajemen.
2. Pada penelitian selanjutnya, diharapkan adanya penambahan *tacit knowledge* tiap dosen dalam proses konversi dari informasi ke *knowledge* agar memperkaya *knowledge* yang dihasilkan dan menghasilkan kebijakan yang lebih efektif.
3. Pada penelitian selanjutnya, diharapkan adanya pembuatan aplikasi *knowledge management system* untuk pengelolaan proses penilaian beban kerja dosen di Prodi TI agar proses penilaian beban kerja dosen menjadi efektif dan efisien.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Sangkala. 2007. *Knowledge Management: Suatu pengantar bagaimana organisasi mengelola pengetahuan sehingga menjadi organisasi yang unggul*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- [2] Davenport, T.H, Prusak, L. 2000. *Working Knowledge: How Organization Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- [3] Tobing, Paul L. 2007. *Knowledge Management: Konsep Arsitektur dan Implementasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

- [4] Pedoman Beban Kerja dan Evaluasi Pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi, www.dikti.go.id (diakses tanggal 20 Juli 2014)
- [5] Harrington, H.James. 1991. *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness*. California: McGraw-Hill.Inc.