

Bab I Pendahuluan

I.1 Latar Belakang

Menurut Stephen Robbins (2012) kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh individu terhadap pekerjaan yang telah dilakukan sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan oleh manajemen organisasi, sementara ukuran kinerja merupakan tingkat tercapainya Tujuan suatu entitas (perusahaan/organisasi, unit, proses, individu). Dalam konteks organisasi proses perumusan pengukuran kinerja dimulai dengan menetapkan *indicator* yang merepresentasikan *Parameter* tercapainya Tujuan dari program-program yang terdapat dalam organisasi tersebut. Pengukuran kinerja memberi kesempatan manajemen puncak untuk berkomunikasi dengan karyawan tentang visi, misi, strategi, nilai dan Tujuan organisasi, serta menjawab strategi organisasi ke dalam kriteria kinerja individu, sementara itu pada level proses ukuran kinerja berguna untuk melakukan evaluasi dan perbaikan, sedangkan pada level individu untuk pembinaan.

Tujuan organisasi tercermin dari visi-misi beserta target-targetnya baik jangka pendek maupun jangka panjang. Organisasi/institusi yang bergerak dalam bidang pendidikan umumnya mempunyai misi Tridharma pendidikan yang meliputi pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat. Salah satu bentuk layanan pendidikan adalah layanan karir bagi mahasiswa baik selama maupun setelah menyelesaikan program pendidikannya. Meskipun layanan pendidikan adalah produk utama sebuah universitas pada umumnya, namun kebutuhan mahasiswa sebagai konsumen utamanya tidak berhenti pada layanan tersebut. Salah satu Tujuan mahasiswa setelah lulus dari sebuah institusi pendidikan atau lebih tepatnya universitas adalah berharap mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan bidang yang mahasiswa inginkan dan sukses dalam berkarir. Seringkali kebutuhan ini menjadi motivasi utama dalam menempuh studi di universitas.

Sebagai institusi pendidikan terkemuka di Indonesia, Universitas Telkom menyadari pentingnya hal tersebut, oleh karena itu layanan karir dikelola pada unit setingkat direktorat, yaitu: Direktorat Pengembangan Karir (*Career*

Development Center Universitas Telkom). Hal ini mencerminkan bahwa Universitas Telkom menempatkan layanan karir sebagai sesuatu hal yang strategik. Layanan ini bertujuan untuk membina dan membantu mahasiswa dan alumni dalam proses pemilihan karir yang tepat. Sesuai dengan SOTK di direktorat tersebut terdapat tiga fungsi yaitu pengembangan bahasa, bagian karir dan *Tracer Study*.

Pada saat ini di lingkungan CDC sendiri telah diterapkan sistem pengukuran kinerja baik pada tingkat institusi, unit kerja, proses, maupun individu (*Tel-U point*). Pada tingkat institusi maupun unit kerja struktur komponen ukuran kinerja telah dituangkan dalam Kontrak Manajemen (KM) berdasarkan konsep *Balanced Scorecard*. Konsep *Balanced Scorecard* sendiri digunakan untuk mengaitkan antara orang, strategi, dan kinerja untuk menghasilkan organisasi yang baik berdasarkan visi dan misi organisasi. Khusus untuk unit CDC Universitas Telkom, struktur ukuran kinerja pada perspektif *customer* untuk keperluan kontrak manajemen adalah sebagai berikut.

Tabel I-1 Kontrak Manajemen CDC Universitas Telkom

Perspektif	Indicator Kinerja Utama
<i>Customer</i>	a. Kepuasan layanan pembinaan karir
	b. Kepuasan layanan untuk mendapatkan pekerjaan

Sumber: Kontrak Manajemen CDC November 2016

Dapat terlihat pada Tabel I-1, perspektif *customer* terdapat dua rumusan KPI yang merepresentasikan *Requirements* dari pihak yang ditetapkan sebagai pelanggan yaitu mahasiswa, sedangkan dalam kenyataannya CDC memiliki tiga pihak yang dikategorikan sebagai *customer* utama yaitu mahasiswa/alumni, perusahaan (industri) dan prodi.

- a. Mahasiswa : semua mahasiswa Universitas Telkom yaitu mahasiswa tingkat akhir dan juga alumni atau lulusan Universitas Telkom sebagai *customer* atau klien utama yang membutuhkan layanan dari CDC
- b. Prodi/Fakultas: *customer* yang juga berperan sebagai pihak *internal*

- c. Perusahaan : perusahaan yang menjadi mitra penyedia lapangan kerja dan membuka atau memberikan lowongan kerja bagi alumni Universitas Telkom

Pada perspektif ini juga digunakan sebagai tolak ukur ukuran kinerja yang ada pada layanan CDC Universitas Telkom.

Kontrak Manajemen di atas diperlukan oleh CDC untuk memonitor kinerja secara adil dan transparan. Penilaian kinerja tersebut dibuat secara rinci melalui penggunaan *indicator* penilaian kinerja pada tingkat prosesnya. Pada tingkat proses, *indicator* penilaian kinerja dirancang berdasarkan kegiatan atau layanan yang terdapat pada pusat karir di Universitas Telkom dengan target dan waktu yang dapat diukur. Berikut adalah ukuran penilaian kinerja yang terdapat pada tiap proses di pusat karir Universitas Telkom.

Tabel I-2 Ukuran Penilaian Kinerja Layanan CDC

No	Proses	Indicator Kinerja	Media Pengukuran	Frekuensi
1.	Kegiatan pembinaan karir	Kepuasan peserta 80% merasa puas dengan adanya kegiatan pembinaan karir serta adanya <i>feedback</i> yang baik dari peserta	Daftar hadir dan <i>feedback</i> peserta	Per kegiatan
2.	Kegiatan konseling karir	Masalah yang dihadapi mahasiswa dan alumni terselesaikan adanya <i>feedback</i> dari peserta konseling karir	Laporan konseling karir	Triwulan
3.	Informasi Lowongan Kerja (<i>Vacancy Information</i>)	Terpenuhinya informasi dan data lowongan kerja yang ter <i>posting</i> tepat waktu, ter <i>update</i> dan valid	Laporan	Triwulan
4.	<i>Job Fair/Career Days</i> dapat diakukan dengan baik	Jumlah perusahaan sebagai peserta <i>Job Fair/Career Days</i> terpenuhi secara kuantitas maupun kualitas	Jumlah perusahaan	<i>Per tahun</i>

Sumber : SOP Layanan Karir CDC

Tabel I-2 Ukuran Penilaian Kinerja Layanan CDC (lanjutan)

No	Proses	Indicator Kinerja	Media Pengukuran	Frekuensi
5.	Proses seleksi dan <i>recruitment</i> sesuai dengan standar/ketentuan perusahaan	pengguna jasa seleksi dan <i>recruitment</i> CDC meningkat 10% dari tahun sebelumnya	laporan kegiatan	Triwulan
6.	Kegiatan <i>Tracer Study</i>	Mendapatkan <i>feedback</i> untuk pengembangan dan peningkatan kualitas kurikulum dan kualitas alumni Universitas Telkom	Data hasil <i>Tracer Study</i>	<i>Per tahun</i>

Sumber : SOP Layanan Karir CDC

Dapat dilihat dari tabel di atas dalam rumusan KPI yang didokumentasikan pada Tabel I-2 tidak terlihat memenuhi seluruh kriteria KPI yang menurut George T. Doran (1981) terdiri dari:

1. *Specifi* (spesifik), semakin jelas dan spesifik ukuran penilaian kinerja, maka akan lebih besar kemungkinan untuk mencapainya.
2. *Measurable* (terukur), dapat diukur secara objektif.
3. *Achieveable* (dapat dicapai), penentuan ukuran harus realistis dan dapat dicapai dengan memanfaatkan sumber yang dapat diperoleh yaitu dengan tidak menetapkan target terlalu sulit maupun terlalu mudah.
4. *Relevant* (relevan), maksudnya adalah memiliki keterkaitan dengan Tujuan awal yang telah ditetapkan organisasi.
5. *Time Based* (waktu), menentukan target dengan kerangka waktu yang jelas, atau dengan kata lain memberikan *deadline* untuk pencapaiannya.

Hal tersebut telah terlihat pada ukuran kinerja yang kedua yaitu masalah yang dihadapi mahasiswa dan alumni terselesaikan adanya *feedback* dari peserta konseling karir tidak dapat diukur dengan jelas, begitu pula pada ukuran kinerja yang lainnya. Hal ini akan menyulitkan pada pengoperasionalan ukuran-ukuran kinerja tersebut.

Selain itu dikarenakan *indicator* kinerja utama pada perspektif *customer* yang dituangkan dalam KM belum mencakup seluruh kepentingan dari *customer* maka terdapat adanya ketidaksesuaian antara *indicator* kinerja utama dengan ukuran kinerja untuk setiap layanannya. Selain itu perspektif *customer* pada CDC merupakan faktor *leading* yang memiliki urgensi dan akan berpengaruh pada perspektif lainnya, oleh karena itu fokus dalam penelitian ini adalah memperbaiki sistem pengukuran kinerja untuk memenuhi *Requirements* dari *customer*.

Oleh karena masalah-masalah yang terdapat di atas maka diperlukan perumusan kembali dalam struktur *Key Performance Indicator* dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dari perspektif *customer* agar hasil dari setiap layanan dapat memenuhi Tujuan awal dan target dari layanan-layanan yang tersedia di CDC. Pada penelitian ini juga digunakan metode *Balanced Scorecard* yang hanya berfokus pada tahapan mengidentifikasi KPI.

I.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang ada pada Pusat Pengembangan Karir CDC Universitas Telkom, maka masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini di bab-bab selanjutnya adalah sebagai berikut

1. Mengkaji ulang KPI layanan karir CDC Universitas Telkom dilihat aspek relevansi (perspektif pelanggan) dan operasionalnya (sesuai dengan kriteria SMART)
2. Merumuskan spesifikasi sistem pengukuran tersebut dan bentuk operasionalisasi *Key Performance Indicator* atau KPI
3. Menentukan tingkat *Acceptability* bagi CDC Universitas Telkom terhadap seluruh usulan *indicator* yang telah dirumuskan

I.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Menghasilkan kajian ulang dari KPI proses layanan CDC Universitas Telkom yang sesuai dengan kriteria SMART.

2. Menghasilkan rumusan *Key Performance Indicator* perspektif *customer* pada layanan dan proses yang dilaksanakan di bagian karir pada CDC Universitas Telkom.
3. Mengetahui tingkat *Acceptability* dari pihak *internal* CDC Universitas Telkom atas efektivitas dan efisiensi rancangan *Performance Indicator* yang telah diusulkan.

I.4 Batasan Masalah

1. Tidak mengubah struktur perspektif dalam Sistem Kontrak Manajemen CDC.
2. Perancangan Sistem Penilai Kinerja pada Direktorat Pengembangan Karir hanya berfokus pada bagian layanan kair dan tidak mencakup pada pengembangan Bahasa di pusat Bahasa.
3. Perancangan *Key Performance Indicator* hanya dilakukan pada satu perspektif yaitu perspektif pelanggan (*customer*).
4. Penelitian hanya sampai pada tahap pemberian usulan terhadap organisasi terkait dan tidak mencakup operasional pengambilan data untuk pengukuran kinerja.

I.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Bagi pihak CDC, hasil dari penelitian yang berupa rancangan pada penilaian kinerja dapat digunakan sebagai usulan evaluasi KPI yang pada penelitian ini telah dipenuhi kriteria SMART dan diidentifikasi sesuai dengan kebutuhan *customer*. Hasil tersebut dapat digunakan sebagai masukan pengelolaan sistem untuk ke depannya.
2. Bagi penulis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi pembelajaran terkait cara merancang sistem penilaian dalam suatu organisasi.
3. Bagi pembaca, penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai tambahan informasi dan pengetahuan dan literatur untuk penelitian berikutnya.

I.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini disusun untuk memberikan gambaran umum tentang penelitian yang dilakukan. Penelitian ini diuraikan dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Pada bab ini berisi uraian mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan Pustaka

Pada bab ini berisi penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan melakukan penelitian ini, literatur dan juga pendapat para ahli menyangkut konsep-konsep yang relevan dengan permasalahan yang diteliti.

Bab III Metodologi Penelitian

Pada bab ini dijelaskan langkah-langkah penelitian secara rinci meliputi: tahap merumuskan masalah penelitian, tahapan pengumpulan data, mengidentifikasi data dan melakukan perancangan, pengolahan data, merancang analisis hasil dari pengolahan data.

Bab IV Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pada bab ini akan dipaparkan data dan kondisi umum organisasi beserta data-data pendukung lainnya yang akan digunakan untuk mendekati penyelesaian masalah sesuai dengan konsep *Balanced Scorecard*. Data-data tersebut didapatkan dari data primer hasil wawancara dan observasi, serta data sekunder berdasarkan data yang dimiliki oleh organisasi. Dari data-data yang sudah didapat akan diolah berdasarkan metodologi pada BAB III.

Bab V Perancangan dan Analisis

Pada Bab V ini berisi mengenai hasil perancangan dan pembahasan dari pengumpulan data, dan melakukan analisis serta menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini.

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Pada Bab VI ini berisi kesimpulan hasil analisis, saran bagi organisasi atau dalam penelitian ini adalah CDC Universitas Telkom dan saran yang bisa dimanfaatkan oleh organisasi yang berkaitan dengan sistem penilaian kinerja yang telah dianalisis.