

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009:18). Tingkat keberhasilan suatu kinerja meliputi aspek kuantitatif dan kualitatif. Sedangkan, menurut Siswanto (dalam Muhammad Sandy, 2015:11) kinerja ialah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Pengukuran kinerja adalah proses menentukan seberapa baik karyawan melakukan pekerjaannya relatif terhadap standar dan mengkomunikasikan informasi itu kepada karyawan (Mathis & Jacson, 2008). Oleh karena itu, kinerja yang baik merupakan salah satu pencapaian yang diharapkan oleh sebuah organisasi dalam melakukan tugasnya. Dengan adanya kinerja yang baik, tujuan-tujuan dari sebuah organisasi dapat tercapai dan dengan tujuan-tujuan tersebut dapat dijadikan target yang mendasari sebuah organisasi untuk menentukan arah pekerjaan.

Seperti halnya institusi pendidikan, Universitas Telkom Bandung menetapkan target-target yang akan dicapai kedepannya berdasarkan penurunan dari visi dan misi yang tertuang dalam Rencana Strategis. Berdasarkan Rencana Strategis Universitas Telkom, Sejak tahun 2010, Yayasan Pendidikan Telkom (YPT) telah mulai menyiapkan pendirian Universitas Telkom yang diproyeksikan menjadi *World Class University* (WCU) pada tahun 2018. Pendirian Universitas Telkom secara khusus adalah untuk mewujudkan visi dan misi YPT, dan juga untuk merespon berbagai perkembangan di dunia pendidikan nasional maupun global, dan tertuang dalam RENIP YPT 2010 - 2021 Visi jangka panjang Universitas Telkom hingga tahun 2038, sesuai Rencana Induk Pengembangan (RENIP) adalah “Menjadi sebuah *World Class Entrepreneur University*” Upaya Universitas Telkom untuk melakukan pencapaian target kinerja, dibutuhkan indikator-indikator berdasarkan rencana strategi yang

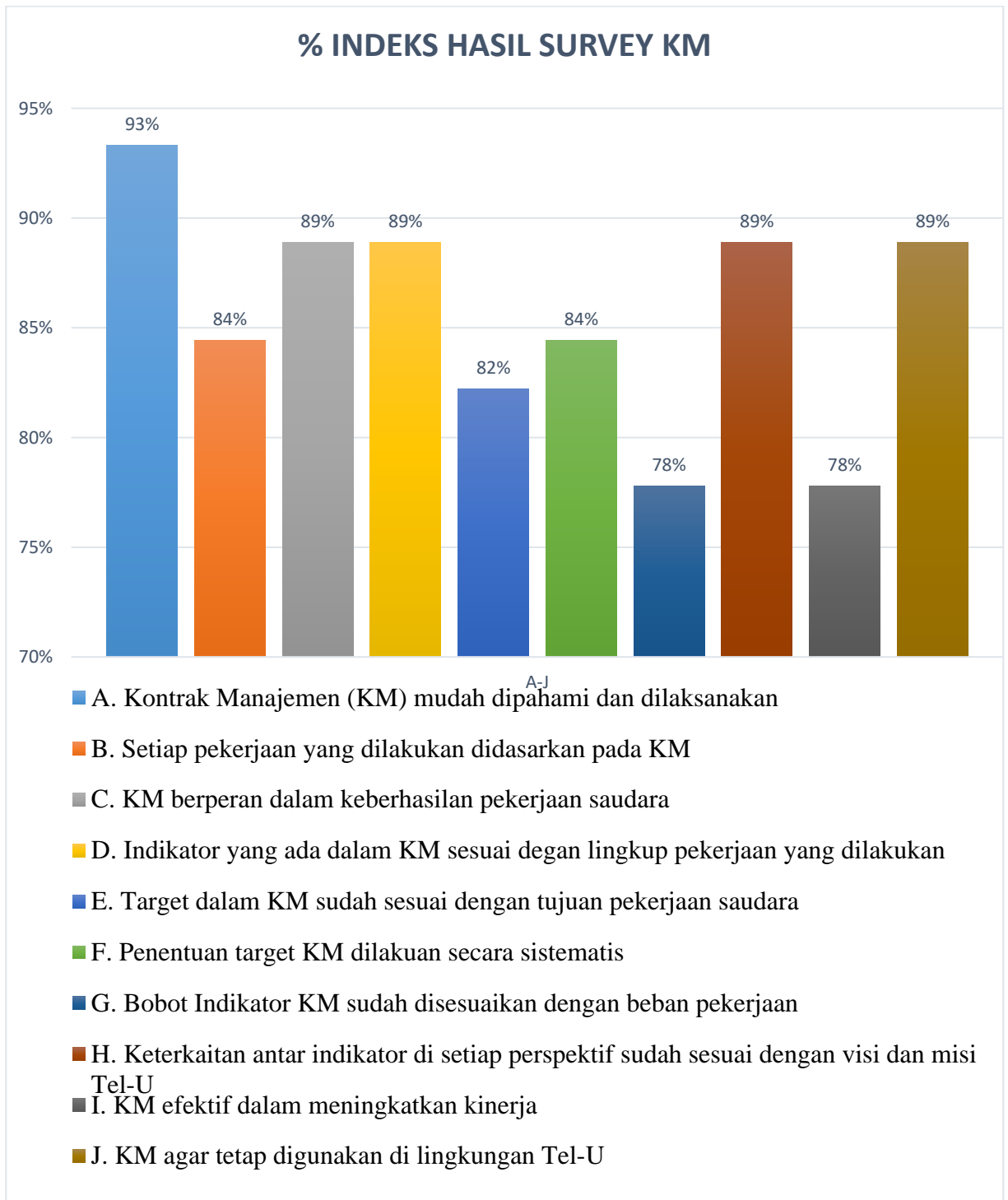
menggambarkan perincian dari target YPT. Untuk menilai sejauh mana kualitas Universitas Telkom dalam memenuhi target strategi perusahaan yaitu menjadi sebuah *World Class Entrepreneur University*, dibutuhkan suatu pengukuran kinerja terstruktur.

Kumpulan target yang diberikan oleh Universitas Telkom merupakan permintaan dari pihak internal maupun eksternal. Permintaan tersebut berasal dari *stakeholder*, Yayasan Pendidikan Telkom, standar dan regulasi DIKTI, standar ISO, industri yang akan memberdayakan lulusan dari Universitas Telkom, dan yang lainnya. Kriteria dari permintaan inilah yang kemudian dijadikan sebuah target dan indikator-indikator yang menjadi sebuah alat ukur pencapaian kinerja Universitas Telkom yang disebut Kontrak Manajemen. Indikator-indikator dalam Kontrak Manajemen tersebut disusun berbasis *Balanced Scorecard* berdasarkan empat perspektif yaitu *Financial, Customer, Internal Business Process, serta Learning & Growth*. Universitas Telkom menerapkan penggunaan Kontrak Manajemen sebagai acuan pengukuran kinerja yang didalamnya terdapat indikator-indikator yang harus dicapai baik dari pihak Rektorat, Fakultas (terdiri dari 7 Fakultas) dan bagian Direktorat (terdiri dari 17 Direktorat) dengan masing-masing unit memiliki Kontrak Manajemennya masing-masing. Untuk Kontrak Manajemen di unit Fakultas dan Direktorat merupakan hasil *breakdown* dari indikator yang ada dalam Kontrak Manajemen Rektorat.

Sebagai langkah awal untuk mengetahui sejauh mana peran Kontrak Manajemen sebagai alat ukur kinerja yang ada di unit Rektorat, telah dilakukan survey dengan memberikan kuisioner kepada staf yang memahami dan berkaitan langsung dengan Kontrak Manajemen dalam penilaian pencapaian kinerjanya (*subject matter expert judgement*) yang berada di unit Fakultas karena Kontrak Manajemen fakultas merupakan penurunan dari Kontrak Manajemen Rektorat. Kuisioner dibuat dalam berbentuk pernyataan dengan memberikan nilai 1-5, dengan keterangan:

1= Sangat Tidak Setuju, 2= Tidak Setuju, 3= Netral, 4= Setuju, 5= Sangat Setuju

Terdapat juga kolom tanggapan untuk kontrak manajemen. Hasil survey dapat dilihat pada gambar grafik dan tabel di bawah ini:



Gambar 1. 1 Hasil Survey Kuisisioner Permasalahan Kontrak Manajemen Universitas

Dari hasil rekap kuisioner pada grafik diatas, diketahui terdapat gap pada pertanyaan G mengenai bobot indikator Kontrak Manajemen. Hanya terdapat 78% responden yang setuju dengan kesesuaian bobot Kontrak Manajemen dengan beban pekerjaan. Artinya, ada 22% dari responden yang memilih tidak setuju. Berarti, belum semua responden merasakan kesetaraan bobot dilingkup pekerjaannya yang menyebabkan kurang efektifnya Kontrak Manajemen dalam meningkatkan kinerja staf di Universitas Telkom. Hal inilah yang perlu dilakukan sebuah evaluasi pada penentuan bobot.

Penentuan bobot ini didasari oleh perumusan strategi dan penentuan kriteria dari tiap-tiap indikator. Dalam hal penentuan kriteria, dapat dilihat pada hasil kuisioner di poin B dan E, dimana pada poin B yaitu sebesar 84% responden setuju bahwa setiap pekerjaan dilakukan berdasarkan Kontrak Manajemen, masih terdapat gap yaitu sebesar 16%. Sedangkan poin E terdapat 82% responden yang setuju bahwa target dalam Kontrak Manajemen sudah sesuai dengan tujuan pekerjaan, masih terdapat gap 18% yang tidak setuju. Kedua poin tersebut saling berkaitan dan menunjukkan hubungan timbal balik. Jika indikator yang ada pada Kontrak Manajemen sesuai dengan tujuan pekerjaan, secara otomatis staf akan melakukan pekerjaan yang berdasarkan Kontrak Manajemen, dan menganggap bahwa Kontrak Manajemen sudah sesuai dengan tujuan dan arah pekerjaan mereka. Maka dari itu, perlu adanya pengevaluasian lebih lanjut mengenai perumusan strategi dan penentuan kriteria dari tiap indikator sebagai langkah awal dalam pengevaluasian pembobotan.

ANP (*Analytic Network Process*) mensintesis hasil ketergantungan dan umpan balik di dalam dan di antara kelompok elemen. ANP dikembangkan dari AHP (atas dasar hubungan saling ketergantungan antara beberapa komponen) – ANP merupakan bentuk khusus dari AHP. Pembobotan dengan ANP dapat menggambarkan model yang merepresentasikan hubungan keterkaitan antar kriteria dan subkriteria yang dimilikinya (Saaty, 2009). Maka dari itu, diangkatlah topik Perancangan Metode Pembobotan Sistem Penilaian Kinerja Institusi dengan Menggunakan Metode *Analytic Network Process* (ANP) dan *Analytic Hierarchy Process* (AHP) Di Universitas

Telkom agar dapat mengetahui bobot dan interkoneksi antar perspektif serta indikator secara tepat dan akurat berdasarkan penurunan dari sasaran strategis.

1.2 Rumusan Masalah

Adapun permasalahan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana langkah perancangan metode menentukan bobot empat perspektif dengan menggunakan metode *Analytic Network Process* dan *Key Performance Indicator* dengan menggunakan metode *Analytic Hierarchy Process* pada Kontrak Manajemen tingkat Rektorat Universitas Telkom?
2. Bagaimana perbedaan hasil perhitungan bobot eksisting dan usulan perancangan metode penentuan bobot Kontrak Manajemen empat perspektif dengan menggunakan metode *Analytic Network Process* dan *Key Performance Indicator* dengan menggunakan metode *Analytic Hierarchy Process* pada Kontrak Manajemen tingkat Rektorat Universitas Telkom?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian dari perumusan masalah yang sudah ditetapkan yaitu sebagai berikut:

1. Untuk menentukan langkah perancangan metode dalam penentuan bobot empat perspektif dengan menggunakan metode *Analytic Network Process* dan *Key Performance Indicator* dengan menggunakan metode *Analytic Hierarchy Process* pada Kontrak Manajemen tingkat Rektorat Universitas Telkom.
2. Untuk mengetahui perbedaan bobot eksisting dan usulan perancangan metode penentuan bobot Kontrak Manajemen empat perspektif dengan menggunakan metode *Analytic Network Process* dan *Key Performance Indicator* dengan menggunakan metode *Analytic Hierarchy Process* pada Kontrak Manajemen tingkat Rektorat Universitas Telkom.

1.4 Batasan Penelitian

Adapun batasan penelitian yang sudah ditetapkan yaitu sebagai berikut:

1. Evaluasi pembobotan yang dilakukan hanya pada lingkup institusi.
2. Penelitian hanya berfokus pada penentuan bobot Kontrak Manajemen Rektorat tahun 2019.
3. Pembobotan empat perspektif menggunakan metode ANP sedangkan pembobotan *Key Performance Indicator* menggunakan metode AHP.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang didapatkan dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Universitas Telkom mampu memberikan nilai pembobotan pada setiap perspektif dan *Key Performance Indicator* dengan lebih akurat dan detail.
2. Universitas Telkom mampu merancang strategi manajemen kinerja yang sesuai kebutuhan dan lebih tepat sasaran berdasarkan tujuan perusahaan.

1.6 Sistematika Penulisan

Penelitian ini diuraikan dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

Bab 1 Pendahuluan

Berisi uraian mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab 2 Tinjauan Pustaka

Berisi literatur yang relevan dengan permasalahan yang diteliti serta membahas hubungan antar konsep yang menjadi kajian penelitian dan uraian kontribusi penelitian.

Bab 3 Metodologi Penelitian

Pada bab ini dijelaskan langkah-langkah penelitian secara rinci meliputi: tahap merumuskan masalah penelitian, mengembangkan model penelitian, mengidentifikasi dan melakukan operasionalisasi variabel penelitian, menyusun kuesioner penelitian,

merancang skema wawancara, merancang pengumpulan dan pengolahan data, dan merancang analisis pengolahan data.

Bab 4 Pengolahan Data

Pada bab ini dijelaskan mengenai pengumpulan dan pengolahan data dengan menggunakan metode *Analytic Network Process* dan *Analytic Hierarchy Process* dalam penentuan pembobotan Kontrak Manajemen

Bab 5 Analisis Data

Pada bab ini berisi analisis dari hasil pembobotan yang telah dilakukan dalam tahap pengolahan data dan menunjukkan analisis perbandingan hasil evaluasi pembobotan Kontrak Manajemen eksisting dengan menggunakan metode *Analytic Network Process* dan *Analytic Hierarchy Process*.

Bab 6 Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini berisi kesimpulan dari laporan keseluruhan disertai saran apa saja yang dapat memperbaiki Kontrak Manajemen kedepannya.