

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **I.1 Latar Belakang**

Pengukuran kinerja merupakan salah satu elemen fundamental dalam keberhasilan suatu organisasi. Baik organisasi *profit* maupun *non-profit*, semua berlomba-lomba meningkatkan kinerja pegawainya untuk mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan. Menurut Bachri dan Wahyudi (2019) kinerja pegawai yang baik dapat dilihat dari kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu. Jika kinerja pegawai sudah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, maka akan mempermudah suatu institusi dalam pencapaian tujuan. Kinerja pegawai yang unggul tidak hanya berdampak pada peningkatan produktivitas dan profitabilitas, tetapi juga berkontribusi pada penciptaan budaya kerja yang positif, peningkatan kualitas layanan, dan penguatan daya saing organisasi di tingkat global. Melihat persaingan yang terjadi dewasa ini, tiap organisasi tidak hanya dituntut untuk mencapai tujuannya, tetapi juga harus mampu bersaing dan beradaptasi dengan perubahan yang sangat cepat. Hal ini mendorong organisasi untuk terus meningkatkan kinerjanya, termasuk dalam hal kinerja pegawai.

Pada dasarnya pengukuran kinerja pegawai juga termasuk ke dalam ruang lingkup institusi pendidikan seperti perguruan tinggi. Di tengah persaingan institusi pendidikan yang kompetitif, perguruan tinggi dituntut untuk terus berbenah dan meningkatkan kinerjanya. Salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja perguruan tinggi adalah kinerja pegawainya. Pegawai, baik dosen maupun tenaga penunjang kependidikan merupakan aset berharga yang memainkan peran penting dalam mewujudkan visi dan misi perguruan tinggi. Kinerja pegawai yang unggul tidak hanya berdampak pada peningkatan kualitas proses belajar mengajar, tetapi juga berkontribusi pada penciptaan lingkungan akademik yang kondusif, peningkatan reputasi, dan citra perguruan tinggi.

Sebagai salah satu perguruan tinggi di Indonesia, Universitas Telkom turut memperhatikan kualitas layanan yang dihasilkan. Salah satu hal yang dapat mendukung peningkatan kualitas layanan adalah dengan menerapkan sistem pengukuran kinerja yang sesuai dan efektif. Fakultas Rekayasa Industri (FRI), sebagai salah satu fakultas di Universitas Telkom, memiliki peran strategis dalam

menghasilkan lulusan yang siap bersaing di pasar kerja global. Dengan memastikan optimalnya kinerja semua elemen institusi, termasuk kinerja Tenaga Penunjang Akademik (TPA) menjadi salah satu hal yang mendukung dalam upaya peningkatan kualitas layanan institusi.

Sesuai dengan Pasal 55, ayat (1) Statuta Universitas Telkom Tahun 2020 tentang Tenaga Kependidikan, bahwa Tenaga Kependidikan Universitas Telkom atau disebut juga Tenaga Penunjang Akademik (TPA) adalah anggota masyarakat dengan keahlian kerja atau keterampilan tertentu yang mengabdikan diri dan diangkat dengan tugas utama menunjang penyelenggaraan pendidikan tinggi di Universitas Telkom. Hal ini membuktikan bahwa TPA termasuk ke dalam ekosistem yang mendukung kegiatan akademik dan administratif di fakultas. Maka dari itu, penting untuk memastikan bahwa sistem pengukuran kinerja dapat diterapkan kepada mereka berjalan secara efektif dan berkontribusi pada peningkatan kualitas layanan di fakultas tersebut.

Menurut Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) Universitas Telkom 2024 pada lampiran 19 formasi Fakultas Rekayasa Industri (FRI) Universitas Telkom menjelaskan data formasi Fakultas Rekayasa Industri Universitas Telkom pada Tabel I.1 sebagai berikut.

Tabel I.1 Data formasi pegawai FRI bidang keuangan, sumber daya manusia, dan kemahasiswaan

No	Jabatan/Posisi	Level	Formasi
1	Wakil Dekan Bidang Keuangan, Sumber Daya Manusia, dan Kemahasiswaan	II	1
2	Kepala Urusan Keuangan dan Sumber Daya	IV	1
3	Staf Keuangan dan Sumber Daya	V-VI	3
4	Kepala Urusan Kemahasiswaan	IV	1
5	Staf Kemahasiswaan	V-VI	1
6	Staf Pembinaan Karakter, <i>softskills</i> , dan <i>attitude</i> mahasiswa	V-VI	1

Sumber: Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) Universitas Telkom  
 Nomor: PDP. 1081/00/DGS-HK01/YPT/2024

Dari Tabel I.1 didapatkan bahwa formasi staf yang terlampir merupakan bagian dari Tenaga Penunjang Akademik (TPA) FRI Universitas Telkom. Secara garis besar, untuk bidang keuangan, sumber daya manusia, dan kemahasiswaan dibagi menjadi 2 urusan, yaitu urusan keuangan dan SDM dan urusan kemahasiswaan. Setiap urusan dipimpin oleh masing-masing 1 orang kepala urusan dengan di bawahnya terdapat beberapa staf. Pada Gambar I.1 berikut ini merupakan gambaran posisi dari struktur organisasi pada bidang keuangan, sumber daya manusia, dan kemahasiswaan.



Gambar I.1 Susunan organisasi wakil dekan bidang keuangan, sumber daya, dan kemahasiswaan Universitas Telkom

Sumber: Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) Universitas Telkom  
 Nomor: PDP. 1081/00/DGS-HK01/YPT/2024

Dari Gambar I.1, maka dapat didapatkan bahwa Wakil Dekan Bidang Keuangan, Sumber Daya Manusia, dan Kemahasiswaan membawahi Kepala Urusan Keuangan & SDM dan Kepala Urusan Kemahasiswaan dengan staf di masing-masing urusan. Berdasarkan sosialisasi Tel-U Point TPA periode ganjil 2024-2025, dijelaskan bahwa *Telkom University Performance on Individual and Institution* TPA (Tel-U Point TPA) adalah sistem penilaian performansi TPA dalam melaksanakan tugas pokok dan/atau tugas tambahan sesuai penempatan lokasi kerja yang dirumuskan dalam rubrik beban kerja TPA berdasarkan jabatan tenaga penunjang akademik (TPA) dan kebutuhan Institusi selama kurun waktu satu semester. Terdapat tiga rubrik penilaian, yaitu penilaian DTKP, sikap kerja, dan

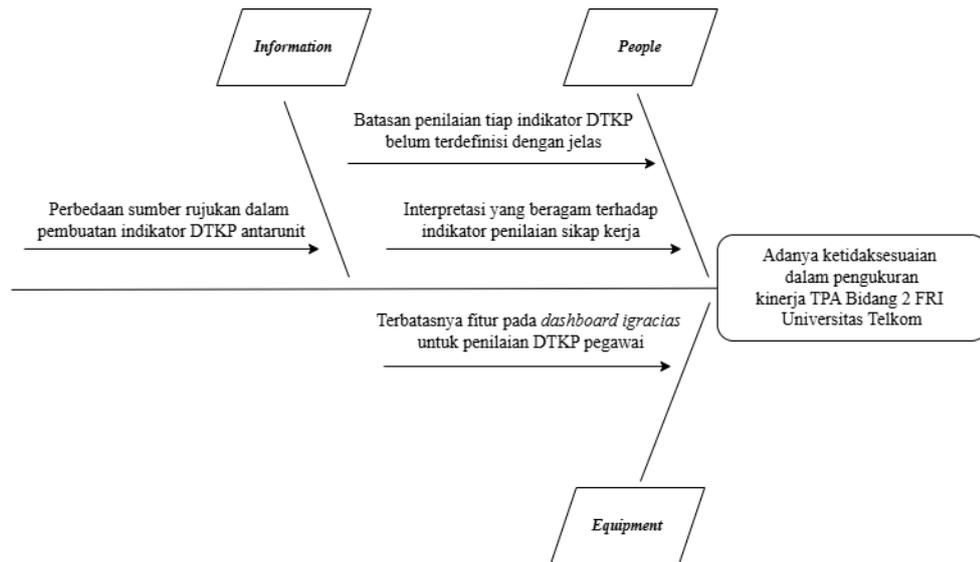
Inovasi, Penghargaan, dan Kontribusi (IPK). Untuk pembahasan selanjutnya dijelaskan pada Tabel I.2 berikut ini.

Tabel I.2 Rubrik penilaian kinerja TPA

Penilaian	Penjelasan	Bobot
Prestasi Kerja	Skor akhir Capaian Target Kinerja Pegawai. Nilai ini dihasilkan dari prosentase antara realisasi dan target yang telah disusun (oleh pegawai) dan disetujui oleh atasan (tertuang dalam Daftar Target Kinerja Pegawai (DTKP)).	40%
Sikap Kerja	Skor penilaian oleh atasan I (langsung) dan II (tidak langsung) terhadap sikap kerja pegawai. Indikator sikap kerja mengacu pada indikator <i>Harmony, Excellence dan Integrity</i> (HEI).	60%
Inovasi, Penghargaan, dan Kontribusi (IPK)	Nilai skor kegiatan TPA dalam hal kontribusi, penghargaan, dan inovasi. Skor merujuk pada beberapa parameter berdasarkan dokumen yang diunggah TPA pada menu detail pegawai (I-Gracias).	Rupiah

Sumber: Sosialisasi Tel-U Point TPA periode ganjil 2024-2025

Berdasarkan penjelasan dari Tabel I.2, maka dapat dilihat bahwa penilaian sikap kerja memiliki bobot paling tinggi yaitu 60% dan selanjutnya Daftar Target Kinerja Pegawai (DTKP) sebesar 40%. Sementara untuk IPK memiliki bobot untuk insentif tambahan yang diterima oleh pegawai. Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber terkait, didapatkan beberapa permasalahan yang ditemukan terkait sistem pengukuran kinerja TPA. Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas, selanjutnya akan dijelaskan pada diagram tulang ikan (*fishbone diagram*) pada Gambar I.2 berikut yang secara visual menggambarkan beberapa permasalahan yang ada.



Gambar I.2 *Fishbone diagram* akar permasalahan

Berdasarkan Gambar I.2 *Fishbone Diagram* akar permasalahan, maka dapat dijelaskan secara lebih rinci sebagai berikut:

1. *People*

- a. Batasan penilaian tiap indikator DTKP belum terdefinisi dengan jelas

Berdasarkan hasil wawancara pertama dengan Kepala Urusan Keuangan & SDM, didapatkan bahwa dalam proses penilaian DTKP dari setiap indikator yang dinilai belum memiliki batasan atau ruang lingkup yang detail dan spesifik. Artinya, belum ada panduan yang jelas mengenai aspek-aspek apa saja yang seharusnya menjadi fokus penilaian untuk setiap indikator. Belum adanya batasan penilaian yang jelas ini dapat menyebabkan inkonsistensi dalam penilaian, karena setiap penilai mungkin memiliki persepsi yang berbeda-beda mengenai apa yang seharusnya dinilai.

- b. Interpretasi yang beragam terhadap indikator penilaian sikap kerja

Berdasarkan hasil wawancara pertama dengan Kepala Urusan Keuangan & SDM dan Kepala Urusan Kemahasiswaan, menjelaskan bahwa terdapat perbedaan pemahaman di antara para penilai terkait indikator penilaian sikap kerja. Hal ini disebabkan oleh kurangnya sosialisasi mengenai *range* penilaian dari tiap indikator sikap kerja dan adanya perbedaan latar belakang atau pengalaman dari tiap penilai. Hal ini

dapat mengakibatkan adanya ketidakadilan dan unsur subjektivitas dalam penilaian karena terdapat perbedaan standar nilai yang dimasukkan ke dalam *dashboard* penilaian.

## 2. *Information*

- a. Perbedaan sumber rujukan dalam pembuatan indikator DTKP antarunit.

Berdasarkan hasil wawancara pertama dengan Kepala Urusan Keuangan & SDM dan Kepala Urusan Kemahasiswaan, menjelaskan bahwa setiap unit menggunakan sumber rujukan yang berbeda dalam menyusun indikator DTKP. Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber, untuk unit keuangan dan SDM menggunakan sumber rujukan dari dokumen Kontrak Manajemen (KM) Universitas Telkom. Sementara untuk unit kemahasiswaan menggunakan sumber rujukan dari Struktural Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) Universitas Telkom. Dengan adanya perbedaan ini, maka pengukuran kinerja dapat dianggap tidak adil karena setiap unit menggunakan standar yang berbeda. Selain itu, hal ini juga membuka peluang terjadinya bias dalam penilaian, karena antar satu unit dengan unit yang lain mungkin saja ada yang menggunakan sumber yang lebih longgar atau lebih ketat dibanding satu sama lain.

## 3. *Equipment*

- a. Terbatasnya fitur pada *dashboard igracias* untuk penilaian DTKP pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara pertama dengan Kepala Urusan Kemahasiswaan, mengatakan bahwa ketidakjelasan secara spesifik tentang mekanisme pengurangan nilai pada DTKP yang berpotensi menimbulkan inkonsistensi dalam proses pemberian skor. Tanpa panduan yang terukur dan terstandarisasi mengenai besaran pengurangan nilai untuk setiap jenis kekurangan, penilai dapat memiliki interpretasi yang beragam. Selain itu, menurut Kepala Urusan Keuangan dan SDM pada wawancara yang pertama mengatakan, bahwa penilai juga terkendala dalam memberikan komentar pada hasil pekerjaan yang dikumpulkan oleh pegawai pada setiap indikator. Karena tidak adanya fitur untuk

memberikan komentar pada *dashboard* penilaian. Akibatnya para pegawai tidak mengetahui perbaikan kinerja yang harus dilakukan. Dibuktikan pada Gambar I.3 merupakan *screenshot* dari *dashboard* penilaian DTKP salah satu TPA Keuangan dan SDM.

No	Daftar Target Kinerja Pegawai	Satuan	Ukuran	Target TW 1	Target TW 2	Target TW 3	Target TW 4	Realisasi TW 1	Realisasi TW 2	Realisasi TW 3	Realisasi TW 4	Evidence	Aksi	Score TW 1 & 2	Score TW 3 & 4
1	Tercapainya mengajukan DUPAK JAD LK dan GB orang	Jumlah	>=				7				8	<a href="#">View</a>	<a href="#">Edit</a> <a href="#">Hapus</a>		110
2	Tercapainya perbaikan kepuasan dari periode sebelumnya	%	>=				85				92.02	<a href="#">View</a>	<a href="#">Edit</a> <a href="#">Hapus</a>		110
3	Tercapainya Performansi S3 (Performansi dosen studi lanjut dari FSDP)	%	>=				50				50	<a href="#">View</a>	<a href="#">Edit</a> <a href="#">Hapus</a>		100
4	Tercapainya Beasiswa Karyawan TPA	%	>=				70				66	<a href="#">View</a>	<a href="#">Edit</a> <a href="#">Hapus</a>		110

Gambar I.3 *Dashboard* igracias penilaian TPA  
 Sumber: *Dashboard* penilaian kinerja DTKP TPA Bidang 2 FRI Universitas Telkom

Pada Gambar I.3 dapat dilihat bahwa tidak terdapat kolom komentar pada setiap poin indikator yang dinilai. Pada *dashboard* penilaian DTKP hanya berisi indikator, satuan, ukuran, target, realisasi, *evidence*, aksi, dan *score*. Kondisi ini membuat penilai kesulitan dalam melakukan evaluasi dari setiap poin indikator pegawai. Sementara itu, pegawai juga sulit memahami area kekurangan dan perbaikan dalam indikator pekerjaannya. Karena dari laporan akhir yang diterima hanya berupa hasil total nilai akhir saja. Dibuktikan pada Gambar I.4 merupakan *screenshot* dari setiap judul kolom pada laporan hasil Tel-U Point yang diterima oleh TPA.

Telkom University		LAPORAN TELU POINT TPA PERIODE GENAP 2022-2023 FAKULTAS REKAYASA INDUSTRI (FRI)				Direktorat Sumber Daya Manusia Telkom University	
NO	NIP	NAMA	LOKASI KERJA	SKOR D-TKP	SKOR SIKAP KERJA	NKI AKHIR	LEBIHAN POIN (IPK)

Gambar I.4 Judul pada setiap kolom dari laporan hasil Tel-U Point yang diterima oleh TPA  
 Sumber: Laporan Tel-U Point TPA FRI Universitas Telkom

Dari Gambar I.4 dapat dilihat bahwa Tenaga Penunjang Akademik (TPA) hanya menerima laporan hasil kinerjanya berupa skor Daftar Target Kinerja Pegawai (DTKP), skor sikap kerja, Nilai Kinerja Individu (NKI) akhir, dan lebih poin Inovasi, Penghargaan, dan Kontribusi (IPK). Tidak terdapat fitur hasil

komentar atau evaluasi pada tiap aspek penilaian yang diberikan. Sehingga, TPA tidak mengetahui indikator apa yang penilaiannya kurang dan bagian mana yang harus diperbaiki.

Berdasarkan pembahasan di atas, terkait dengan beberapa akar masalah yang muncul, maka dapat dilampirkan potensi solusi yang dapat diberikan. Pada Tabel I.2 merupakan tabel akar masalah dan potensi solusi yang didapatkan.

Tabel I.3 Alternatif solusi dari akar masalah tugas akhir

No	Akar Masalah	Potensi Solusi
1	Batasan penilaian tiap indikator DTKP belum terdefinisi dengan jelas.	Membuat rancangan batasan penilaian yang terukur dan spesifik untuk setiap indikator DTKP.
2	Interpretasi yang beragam terhadap indikator penilaian sikap kerja.	Menyamakan persepsi dan pemahaman para penilai mengenai indikator penilaian sikap kerja, yaitu dengan menyelenggarakan sosialisasi untuk para penilai, menyusun panduan penilaian yang jelas dan komprehensif, dan melakukan kalibrasi penilaian secara berkala.
3	Perbedaan sumber rujukan dalam pembuatan indikator DTKP antarunit.	Membuat pedoman atau panduan yang berisi daftar sumber rujukan yang disepakati bersama oleh seluruh unit. Selain itu, melakukan sosialisasi dan pelatihan mengenai penggunaan sumber rujukan yang telah disepakati kepada seluruh pegawai yang terlibat dalam pengukuran kinerja.
4	Terbatasnya fitur pada <i>dashboard igracias</i> untuk penilaian DTKP pegawai.	Pengembangan fitur baru pada <i>dashboard</i> yang lebih fleksibel dan dapat disesuaikan dengan kebutuhan pengguna.

Berdasarkan pemaparan latar belakang pada Tabel I.3, tugas akhir ini berfokus pada permasalahan adanya ketidaksesuaian dalam pengukuran kinerja TPA Bidang 2 FRI Universitas Telkom dan memberikan solusi melalui perancangan indikator, alat ukur, dan cara pengukuran kinerja TPA Bidang 2 FRI Universitas Telkom.

## I.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan akar permasalahan dari *fishbone diagram*, maka dapat dirumuskan permasalahan yang akan dikaji pada tugas akhir ini adalah bagaimana indikator, alat ukur, dan cara pengukuran kinerja yang sesuai bagi TPA Bidang 2 Fakultas Rekayasa Industri Universitas Telkom?

### **I.3 Tujuan Tugas Akhir**

Berdasarkan latar belakang yang sudah dijelaskan, tujuan dari tugas akhir ini adalah merancang indikator, alat ukur, dan cara pengukuran kinerja yang sesuai bagi TPA Bidang 2 Fakultas Rekayasa Industri Universitas Telkom.

### **I.4 Manfaat Tugas Akhir**

Berdasarkan dari tujuan akhir, berikut merupakan manfaat dari penelitian tugas akhir ini:

- a. Bagi kepala urusan, meningkatkan efisiensi operasional dengan memberikan indikator, alat ukur, dan cara pengukuran kinerja yang terperinci bagi para TPA. Serta membantu dalam mengidentifikasi bagian yang membutuhkan perbaikan.
- b. Bagi wakil dekan, menjaga kualitas layanan akademik yang diberikan oleh Fakultas Rekayasa Industri (FRI) Universitas Telkom.
- c. Untuk bagian SDM fakultas, memastikan kinerja TPA yang maksimal, fakultas dapat mendukung proses pendidikan yang lebih baik.

### **I.5 Batasan dan Asumsi Tugas Akhir**

Batasan tugas akhir ini adalah sebagai berikut:

1. Ruang lingkup pengukuran kinerja TPA Bidang 2 FRI, yaitu Urusan Keuangan, Sumber Daya Manusia, dan Urusan Kemahasiswaan Universitas Telkom.
2. Data dan dokumen pendukung yang digunakan adalah data dan dokumen pada periode September 2024-Maret 2025.
3. Dalam ruang lingkup pengukuran kinerja untuk TPA profesional.
4. Narasumber dalam tugas akhir ini merupakan *stakeholder* yang menjabat pada periode dekanat 2021-2025.

### **I.6 Sistematika Laporan**

Sistematika penulisan pada tugas akhir ini adalah sebagai berikut:

## **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab ini dibahas mengenai identifikasi masalah yang mencakup latar belakang permasalahan terkait pengukuran kinerja TPA Bidang 2 FRI Universitas Telkom, dilanjutkan dengan bentuk visualisasi menggunakan *fishbone diagram* yang datanya didapatkan dari hasil wawancara dengan para narasumber. Kemudian ditentukan akar permasalahan dan potensi solusi pada tugas akhir, dan dilanjutkan dengan penentuan tujuan dan manfaat tugas akhir, serta sistematika penulisan tugas akhir.

## **BAB II            LANDASAN TEORI**

Pada bab ini dibahas mengenai teori/model/kerangka yang relevan terkait perancangan pengukuran kinerja bagi TPA. Teori dasar yang digunakan pada tugas akhir ini meliputi pengukuran kinerja, skala pengukuran, metode SECI, definisi *knowledge*, tipe *knowledge*, indikator kinerja pegawai, verifikasi, dan validasi. Teori-teori ini menjadi landasan penting untuk memahami konsep dan mengembangkan kerangka tugas akhir yang kuat. Teori-teori tersebut diperoleh dari berbagai sumber terpercaya, seperti jurnal ilmiah, buku, dan dokumen universitas. Referensi-referensi ini dipilih untuk memastikan validitas dan kredibilitas informasi yang digunakan dalam tugas akhir. Selanjutnya dilakukan pemilihan metode beserta dengan alasan penggunaan metode yang digunakan pada tugas akhir.

## **BAB III           METODE PENYELESAIAN MASALAH**

Pada bab ini dibahas mengenai sistematika penyelesaian masalah yang mencakup tahapan penyelesaian masalah yaitu tahapan pendahuluan, pengumpulan dan pengolahan data, analisis dan rekomendasi, dan kesimpulan serta saran.

## **BAB IV            PENYELESAIAN PERMASALAHAN**

Bab ini berisi penjelasan mengenai proses pengumpulan dan pengolahan data yang diperlukan untuk proses perancangan pengukuran kinerja TPA. Tahap pertama meliputi pengumpulan data

primer berupa wawancara dengan para narasumber dan pengumpulan data sekunder berupa analisis data pada dokumen pendukung. Kemudian hasil wawancara diolah dan dilakukan identifikasi proses bisnis, alat ukur, dan cara pengukuran pada setiap indikator, Tahap kedua yaitu melakukan pengolahan data, dengan melakukan perancangan menggunakan metode SECI yang dimulai dari tahap *socialization, externalization, combination, and internalization*. Terakhir, *output* yang didapatkan pada bab ini adalah indikator, alat ukur, dan cara pengukuran kinerja DTKP dan sikap kerja TPA.

## **BAB V                   VALIDASI, ANALISIS, HASIL DAN IMPLIKASI**

Bab ini berisi uraian proses validasi serta analisis hasil tugas akhir yang dilakukan untuk menyelesaikan permasalahan. Selanjutnya secara terperinci tujuan tugas akhir dibahas dan dianalisis dengan menggunakan metode yang telah diberikan dalam metodologi tugas akhir.

## **BAB VI                   KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini membahas mengenai kesimpulan yang didapat dari tugas akhir yang telah dilakukan. Bab ini juga berisikan saran bagi TPA Bidang 2 Fakultas Rekayasa Industri Universitas Telkom, serta tugas akhir selanjutnya sebagai masukan untuk perbaikan yang lebih baik di masa yang akan datang.