PERANCANGAN PENGUKURAN KINERJA PADA PROSES LAYANAN PENGEMBANGAN KARIR DI UNIVERSITAS XYZ DENGAN MENGGUNAKAN *FRAMEWORK BALANCED* SCORECARD PADA PERSPEKTIF *CUSTOMER*

DESIGN OF PERFORMANCE MEASUREMENT IN CAREER DEVELOPMENT PROCESS IN XYZ UNIVERSITY USING BALANCED SCORECARD FRAMEWORK ON CUSTOMER PERSPECTIVE

Medianti Arifia Dewi[1], Sri Widaningrum[2], Heriyono Lalu[3]
Prodi S1 Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, Universitas XYZ
[1]mediantiad22@gmail.com, [2]swidaningrum@XYZuniversity.ac.id, [3]heriyonolalu@XYZuniversity.ac.id

Abstrak

Ukuran kinerja layanan merupakan tingkat tercapainya tujuan layanan yang terkait dimana tujuan tersebut dirumuskan dari requirements dari pengguna layanan. Pada saat ini *Career Development Center* (CDC) telah menerapkan sistem pengukuran kinerja baik pada tingkat institusi, unit kerja, proses, maupun individu. Namun ukuran kinerja yang telah ada belum memenuhi kriteria *indicator* kinerja yang baik, maka dari itu penelitian ini akan dirancang kembali indikator kinerja sesuai dengan kriterianya dengan menggunakan *Balanced Scorecard* berfokus pada perspektif customer Perancangan ulang *Key Performance Indicator* ini dimulai dengan identifikasi masing-masing layanan dan kebutuhan customer serta perumusan tujuan tiap layanan. Tahapan berikutnya dilanjutkan dengan perumusan *indicator* dan formulanya dan yang terakhir menganalisis akseptabilitas oleh pihak CDC. Hasil dari penelitian ini adalah berupa rancangan *Key Performance Indicator* yang telah mencakup formula ukuran kinerja dan telah memenuhi tingkat *acceptability* yang tinggi dan akan diusulkan kepada pihak CDC Universitas XYZ untuk diterapkan dalam operasionalnya sehingga dapat meningkatkan kinerja di setiap layanan agar dapat memenuhi tujuan awal dari layanan itu sendiri.

Kata kunci: ***Acceptability, Balanced Scorecard, Career Development Center, Key Performance Indicator,* Ukuran Kinerja**

Abstract

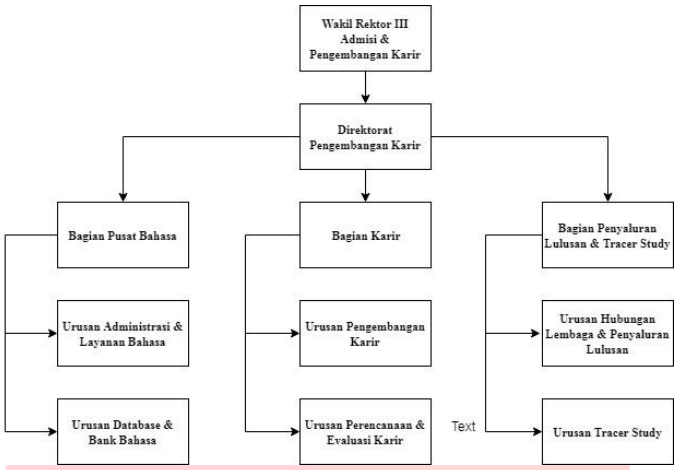
The measure of service performance is the level of achievement of related service objectives where the objectives are formulated from the requirements of service users. At present the Career Development Center (CDC) has implemented a performance measurement system at the level of institutions, work units, processes and individuals. However, the existing performance measures do not meet the criteria for good performance indicators, therefore this research will be redesigned using Balanced Scorecard method according to its criteria by focusing on the customer perspective. The KPI redesign starts with identifying each service and customer needs and formulating each goal. service. The next stage is continued with the formulation of indicators and formulas and the last is analyzing acceptability by the CDC. The results of this study are in the form of a Key Performance Indicator design that includes performance measurement formulas thathas fulfill the level of acceptability and will be proposed to CDC University XYZ to be implemented in its operations so that it can improve performance in each service in order to meet the initial objectives of the service itself.

Keywords: Acceptability, Balanced Scoredcard, Career Development Center, Key Performance Indicator, Performance Measurement

1. Pedahuluan

Sebagai institusi pendidikan terkemuka di Indonesia, Universitas XYZ memiliki 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. Universitas Indeksmenyadari pentingnya hal tersebut, dimana layanan karir dikelola pada unit setingkat direktorat, yaitu: Direktorat Pengembangan Karir (*Career Development Center*). Hal ini mencerminkan bahwa Universitas XYZ 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*.



Gambar 1SOTK CDC Universitas XYZ

Pada saat ini di lingkungan CDC sendiri telah diterapkan sistem pengukuran kinerja baik pada tingkat institusi, unit kerja, proses, maupun individu. 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 perusahaan yang baik berdasarkan visi dan misi perusahaan (Mulyadi, 2001). Khusus untuk unit CDC Universitas XYZ, struktur ukuran kinerja untuk keperluan kontrak manajemen adalah sebagai berikut.

Tabel 1 Kontrak Manajemen CDC

Perspektif	Indikator Kinerja Utama
Customer	a. Kepuasan layanan pembinaan karir
	b. Kepuasan layanan untuk mendapatkan pekerjaan

Pada Tabel I-1 diatas dapat terlihat bahwa 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 XYZ yaitu mahasiswa tingkat akhir dan juga alumni atau lulusan Universitas XYZsebagai *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 XYZ

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

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 XYZ dengan target dan waktu yang dapat diukur. Berikut adalah ukuran penilaian kinerja yang terdapat pada tiap proses di pusat karir Universitas XYZ.

Tabel 2Ukuran Penilaian Kinerja Proses/Layanan

No	Proses	Indikator Kinerja	Media Pengukuran	Frekuensi
1.	Pembinaan karir	Kepuasan peserta 80% dengan adanya kegatan pembinaan karir seta adanya feedback yang baik dari peserta	Daftar hadir dan feedback peserta	Per kegiatan
2.	Konseling karir	Masalah yang dihadapi mahasiswa dan alumni terselesaikan adanya feedback dari peserta	Laporan konseling karir	Triwulan
3.	Informasi Lowongan Kerja	Terpenuhinya informasi dan data lowongan kerja yang terposting tepat waktu, ter update dan valid	Laporan	Triwulan
4.	Job Fair/Career Days	Jumlah perusahaan sebagai peserta Job Fair/Career Days terpenuhi secara kuantitas maupun kualitas	Jumlah perusahaan	Pertahun
5.	Campus Recruitment	Ppengguna jasa seleksi dan rekruitasi CDC meningkat 10% dari tahun sebelumnya	laporan kegiatan	Triwulan
6.	Kegiatan Tracer Study	Mendapatkan feedback untuk pengembangan dan peningkatan kualitas kurikulum dan kualitas alumni Universitas XYZ	Data hasil Tracer Study	Pertahun

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 realistik 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.

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.

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Kinerja

Definisi kinerja 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.

2.2 Kriteria Penilaian Kinerja

1. *Spesific* (spesifik), semakin jelas dan spesifik ukuran penilaian kinerja, maka akan lebih besar kemungkinan untuk mencapainya.
2. *Measurable* (terukur), terukur apabila tidak mampu mengukur kemajuan terhadap sasaran, maka seseorang cenderung akan kehilangan minat dalam mencapai sasaran.
3. *Achieveable* (dapat dicapai), penentuan ukuran harus realistik 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 aal yang telah ditetapkan organisasi
5. *Time based* (waktu), menentukan target dengan kerangka aktu yang jelas, atau dengan kata lain memberikan deadline untuk pencapaiannya.

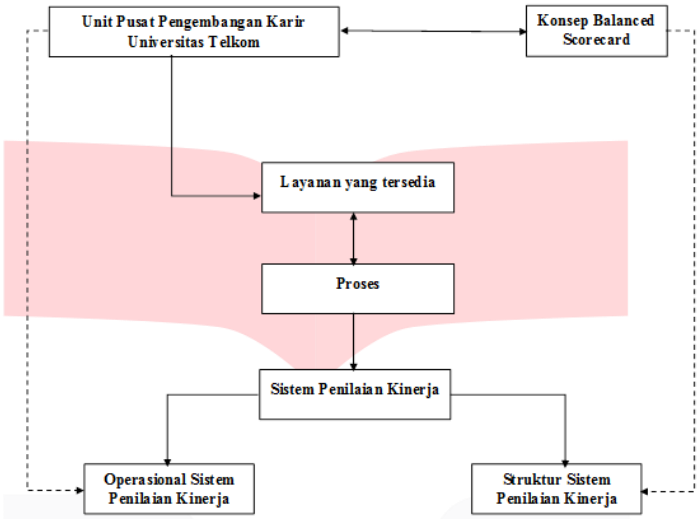
2.3 *Konsep Balanced Scorecard*

Metode balanced scorecard memberikan kerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategi.Sasaran-sasaran strategi yang konprehensif dapat dirumuskan karena metode balanced scorecard.Menurut (Kaplan, 1996) membagi *Balanced Scorecard* kedalamempat perspektif, yaitu perspektif *customer, internal business process, learning and growth* dan *financial.*

3. Metode Penelitian

3.1 Model Konseptual

Model konseptual merupakan salah satu bentuk dari cara berpikir dalam menyelesaikan penelitian. Berikut merupakan model konseptual pada penelitian ini.



Gambar 2 Model Konseptual

Dari gambar diatas dapat dijelaskan bahwa data-data internal organisasi sebagai faktor internal yang nantinya akan menentukan layanan apa saja yang harus tersedia.. Layanan yang telah ditentukan berdasarkan pertimbangan diatas kemudian dipecah menjadi bagian yang lebih detail yaitu aktivitas-aktivitas yang memiliki proses untuk masing-masing aktivitasnya. Proses tersebut kemudian akan diukur kembali menggunakan sebuah sistem pengukuran kinerja untuk dilihat keefektifan dan tingkat efisiensinya serta sebagai bentuk evaluasi dari pihak internal agar pelayanan yang telah ada dapat ditingkatkan demi menjaga kepuasan pelanggan.Sementara itu konsep dai Balanced Scorecard sebagai faktor eksternal akan berpengaruh kepada perancangan struktur pada sistem penilaian kinerja.

3.2 Sistematika Pemecahan masalah

Penelitian Awal

Tahap penelitian awal merupakan langkah awal dalam menyusun penelitian ini. Tahapan ini terdiri dari beberapa langkah :

a. Studi Literatur

Tahapan ini dilakukan dengan merumuskan permasalahan secara garis besar. Studi literatur menggunakan referensi berupa teori, buku atau jurnal yang terkait dengan topik sejenis.

b. Studi Lapangan

Tahap studi lapangan dilakukan dengan melakukan pengamatan dan analisis pada dokumen yang diberikan oleh CDC Universitas XYZ dan mengunjungi unit terkait untuk memverifikasi masalah yang terlihat dari dokumen yang diberikan.

c. Latar Belakang Masalah

Latar belakang dilakukan untuk mengetahui apakah penelitian perlu dilakukan untuk menghasilkan solusi penelitian atau penelitian tidak perlu dilakukan.

d. Perumusan Masalah

Tahapan perumusan masalah merupakan hasil dari studi lapangan dan literatur yang menghasilkan latar belakang. Latar belakang akan dikerucutkan menjadi permasalahan spesifik.

e. Penetapan Tujuan Penelitian

Rumusan masalah yang telah dibuat perlu ditetapkan tujuan penelitian. Hal ini berguna sebagai akhir dari tujuan penelitian yang ingin dicapai.

f. Penentuan Batasan Masalah

Penentuan batasan masalah dilakukan untuk membatasi ruang lingkup penelitian agar penelitian dapat terfokus dan tidak menyinggung ranah lain.

Pengumpulan Data

Tahap pengumpulan data dilakukan untuk mendapatkan data yang diperlukan untuk penelitian. Data yang diperlukan dibagi ke dalam dua jenis data, yaitu data primer dan data sekunder. Berikut adalah penjelasan mengenai data yang dibutuhkan.

a. Data Primer

Dalam penelitian kali ini data primer berupa data kebutuhan atau *requirements* dari *customer* utama CDC yang akan diambil melalui FGD (Focus Group Discussion) dan juga *deep interview*. Data dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumber pertama atau tempat objek penelitian dilakukan.

b. Data Sekunder

Dalam penelitian kali ini data sekunder yang bersumber dari profil CDC Universitas XYZ terdiri dari:

1) KM (Kontrak Manajemen)
2) Kriteria KPI (*Key Performance Indicator*), data ini diperlukan sebagai pembanding pada *gap analysis.*
3) KPI (*Key Performance Indicator*) *existing,* data ini diperlukan sebagai data yang dibandingkan dengan kriteria KPI pada *gap analysis.*
4) *Company Profile* digunakan untuk mengetahui seluruh layanan dan proses yang tersedia di CDC dan sebagai bahan identifikasi.

Pengolahan Data

Pada tahap ini akan dilakukan identifikasi *requirements* atau kebutuhan yang diberikan *customer* terhadap layanan karir di Universitas XYZ. Berikut adalah penjelasan dari tiap tahapan:

a. Identifikasi Kebutuhan *Customer*

Pada tahap ini akan diidentifikasi kebutuhan *customer* CDC (mahasiswa/alumni, organisasi dan prodi) terhadap layanan pengembangan karir. Data dikumpulkan dengan menggunakan metode *Focus Group Disscussion* (FGD) terhadap *customer* mahasiswa/alumni dan juga *deep interview* terhadap perwakilan prodi Sementara kebutuhan dari perusahaan dijabarkan secara *normative*.

b. Identifikasi Layanan

Pada tahap ini dilakukan pengidentifikasian layanan berdasarkan jenis layanan, fungsi, tujuan, *output* dan juga *outcome*.

c. *Gap Analysis*

Hasil dari identifikasi di atas kemudian dianalisis menggunakan *gap analysis* dengan kriteria *indicator* kinerja SMART.

Perancangan *Key Performance Indicator*

Pada tahapan ini dilakukan perumusan KPI usulan berdasarkan hasil dari *gap* analysis pada tahapan sebelumnya dilihat dari kepentingan dalam perspektif *customer* untuk setiap layanan CDC Universitas XYZ dan juga menetapkan rumus formula untuk setiap *Performance Indicator*.

Analisis dan Verifikasi

Pada tahapan ini dilakukan analisis *Acceptability* untuk melihat tingkat efektivitas dan efisiensi setiap usulan *Performance Indicator* oleh pihak CDC sekaligus verifikasi dari pihak CDC Universitas XYZ dengan rancangan struktur KPI yang telah dibuat.

4. Pembahasan

4.1 Identifikasi Layanan dan Kebutuhan Customer

Berikut adalah identifikasi seluruh layanan yang terdapat pada unit bagian karir yang terdapat di CDC Universitas XYZ.

1. Pembinaan Karir

Kegiatan dalam bentuk kuliah umum, seminar, talk show ataupun training. Pada layanan ini mahasiswa sebagai customer utama memiliki kebutuhan untuk menambah skill untuk dunia kerja, frekuensi kegiatan yang banyak dan dibutuhkan publikasi yang mencukupi agar mahasiswa mengetahui informasi mengenai layanan ini.

2. Career Counseling
   Kegiatan memberikan wawasan baik secara personal mahasiswa tingkat akhir untuk mengetahui potensi, minat dan bakat untuk mencapai tujuan setelah lulus baik bekerja, dan lainnya. Kebutuhan yang harus dipenuhi pada layanan ini adalah mahasiswa dapat diberikan pengarahan berupa career advice untuk menambah pengetahuan seputar sukses karir.
3. Vacancy Information
   Kegiatan mem-publish informasi melalui media tertentu lowongan kerja dengan memberikan spesifikasi secara lengkap. Kebutuhan yang teridentifikasi dari layanan ini adalah mahasiswa mendapatkan informasi yang lengkjap dan sesuai dengan bidang keahliannya, dan perusahaan juga mendapatkankan respon dari hasil menyebarkan vacancy melalui CDC.
4. Campus Recruitment
   Program yang memfasilitasi perusahaan untuk melaksanakan rekrutasi di kampus. Kebutuhan yangharus dipenuhi melalu layanan ini adalah perusahaan yang mengharapkan kandidat yang sesuai dengan kualifikasi dan mahasiswa mendapatkan lowongan yang sesuai ekspetasi.
5. Job Fair/Career Day
   Kegiatan untuk mempertemukan mahasiswa dengan perusahaan secara langsung secara terjadwal. Kebutuhan yang harus dipeuhi untuk layanan ini adalah mahasiswa sebagai pelamar dapat bertemu dengan perusahaan yang sesuai dengan ekspetasi oleh karena itu dibutuhkan juga jumlah perusahaan yang memadai sebagai mitra.
6. Tracer Study
   kegiatan penelitian yang dilaksanakan oleh CDC Universitas XYZ mengenai situasi alumni khususnya dalam pencarian kerja, situasi kerja dan pemanfaatan kompetensi yang diperoleh selama kuliah. Layanan ini membutuhkan data yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh pihak CDC dan juga Prodi untuk keperluan sebagai bahan evaluasi kegiatan belajar mengajar.

4.2 Gap Analysis

Masing-masing KPI existing untuk setiap proses dianalisis dengan membandingkannya dengan kriteria S.M.A.R.T. Seluruh KPI belum memuat seluruh kriteria, khususnya pada kriteria measurable dimana seluruh KPI tidak memiliki formula untuk menguk melakukan pengukuran tingkat kinerja.

4.3 Perumusan KPI dan Analisis Acceptability

Hasil berikut didapatkan dari hasil survey langsung dengan wawancara dengan hasil yang ditampilkan menggunakan checklist sheet terhadap stakeholder CDC Universitas XYZ.

Tabel 3 Tingkat Efektivitas dan Efisiensi seluruh Performance Indicator

No.	Proses	Indikator	Waktu	Efektivitas	Efisiensi
1.	Informasi Lowongan Kerja	Indeks kepuasan mahasiswa atas informasi lowongan kerja	Per kegiatan	5	4
		Indeks kepuasan perusahaan	Per tahun	4	3
2.	*Job Fair/ Career Day*	Jumlah perusahaan yang ikut	Per tahun	4	5
		jumlah lowongan kerja yang disediakan	Per tahun	5	5
		Indeks kepuasan mahasiswa	Per semester	5	4
		Indeks kepuasan perusahaan	Per tahun	4	3
3.	*Campus Recruitment*	Jumlah perusahaan yang ikut serta mengadakan seleksi	Per tahun	4	5
		Jumlah mahasiswa yang ikut seleksi	Per tahun	5	5
		Indeks kepuasan perusahaan	Per tahun	4	3
4.	*Career Counseling*	Indeks awareness mahasiswa	Per semester	5	4

		Indeks kepuasan mahasiswa	Per semester	5	4
5.	Pembinaan Karir	Indeks awareness mahasiswa	Per semester	4	4
		jumlah/persentase peserta yang mengikuti kegiatan	Per kegiatan	5	5
		Indeks kepuasan mahasiswa	Per semester	5	4
6.	Tracer Study	Persentase data alumni yang berhasil dikumpulkan	Per tahun (satu tahun setelah wisuda)	5	5
		Jumlah masukan yang signifikan	Per semester	3	4
		Indeks kepuasan prodi	Per tahun	4	4

Efektivitas yang dimaksudkan dalam tabel diatas adalah seberapa penting/tinggi indikator diatas dapat merepresntasikan tujuan dari proses/layanan terkait. Sedangkan maksud dari efisiensi diatas adalah seberapa mudah indikator diatas dapat diukur sehingga dapat terlihat pencapaian dari masing-masing proses.Kesimpulan. Dari tabel diatas dapat di;ihat bahwa seluruh *indicator* dapat diterima oleh pihak CDC Universitas XYZ dikarenakan tidak ada nilai dibawah 2 pada tingkat efektivitas dan efisiensinya.

5. Kesimpulan

Perancangan Key Performance pada seluruh layanan karir di CDC Universitas XYZ dilakukan untuk memenuhi kriteria KPI yaitu *Specific, Measurable, Achievable, Relevant dan Time Based*. Setelah melalui tahapan identifikasi layanan, perumusan ulang dan analisis acceptabilitas maka didapatkan tujuhbelas *Performance Indicator* untuk enam layanan karir di CDC dengan tingkat acceptability yang dapat diterima oleh pihak CDC dan digunakan sebagai ususlan perbaikan ukuran penilaian kinerja pada operasional masing-masing layanannya.

Daftar Pustaka:

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Translating Strategy Into Action The Balanced Scorecard (1st ed.). President and Fellows of Harvard College.

Kristiyanti Mariana (2012). Peran *Indicator* Kinerja Dalam Mengukur Kinerja. Manajemen (Vol 3) Majalah Ilmiah INFORMATIKA Universitas AKI.

Robbins, Stephen. P, Timothy A. Judge (2012). Organizational Behaviour 15th edition