

Perancangan Pengukuran Kinerja Tenaga Penunjang Akademik (TPA) Bidang 2 Fakultas Rekayasa Industri Universitas Telkom Menggunakan Metode Seci

1st Fathia Dhiya Safana
Fakultas Rekayasa Industri
Universitas Telkom
Bandung, Jawa Barat

fadhisa@student.telkomuniversity.ac.id

2nd Dr. Amelia Kurniawati, S.T., M.T.
Fakultas Rekayasa Industri
Universitas Telkom
Bandung, Jawa Barat

ameliakurniawati@telkomuniversity.ac.id

3rd Dr. Ir. Luciana Andrawina, M.T.
Fakultas Rekayasa Industri
Universitas Telkom
Bandung, Jawa Barat

luciana@telkomuniversity.ac.id

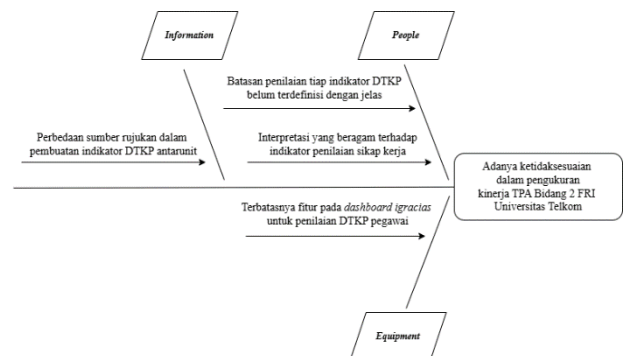
Abstrak— Universitas Telkom terus berupaya meningkatkan kualitas layanan, dengan salah satu fokus utama pada optimalisasi kinerja Tenaga Penunjang Akademik (TPA) melalui sistem penilaian kinerja yang efektif. Penelitian ini dirancang untuk merumuskan skala pengukuran kinerja yang sesuai untuk pegawai TPA Bidang 2 Fakultas Rekayasa Industri Universitas Telkom, dengan memanfaatkan metode SECI (Sosialisasi, Eksternalisasi, Kombinasi, dan Internalisasi). Latar belakang penelitian ini didasarkan pada adanya identifikasi kekurangan dalam sistem penilaian kinerja TPA yang ada, termasuk indikator penilaian yang kurang rinci, serta standar acuan yang belum seragam, yang dapat menimbulkan subjektivitas dan kurangnya motivasi pegawai. Metode SECI dipilih karena kemampuannya dalam menggali pengetahuan *tacit* dan *explicit* dari pegawai, sifatnya yang dinamis dan berfokus pada pengukuran, serta kemampuannya untuk mengubah pengetahuan terpendam menjadi pengetahuan teraktualisasi. Penelitian ini melibatkan pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, yang kemudian diolah dengan metode SECI untuk menghasilkan *breakdown* karakteristik kompetensi pegawai TPA yang komprehensif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa metode SECI efektif dalam merancang skala pengukuran kinerja yang sesuai dengan kebutuhan Universitas Telkom. Skala pengukuran kinerja yang dihasilkan diharapkan dapat meningkatkan objektivitas, akuntabilitas, dan transparansi penilaian, serta memotivasi peningkatan kinerja pegawai TPA.

Kata kunci— Pengukuran Kinerja, Tenaga Penunjang Akademik (TPA), Daftar Target Kinerja Pegawai (DTKP), Tacit Knowledge, Metode SECI

I. PENDAHULUAN

Universitas Telkom, sebagai salah satu institusi pendidikan tinggi terkemuka di Indonesia, memiliki komitmen yang kuat untuk terus meningkatkan kualitas layanan di seluruh lini operasionalnya. Dalam upaya mencapai tujuan tersebut, perhatian khusus diberikan pada optimalisasi kinerja Tenaga Penunjang Akademik (TPA), yang memiliki peran krusial dalam mendukung kelancaran kegiatan akademik dan administratif di lingkungan universitas. Sistem penilaian kinerja yang efektif diyakini menjadi fondasi utama dalam mendorong kinerja TPA yang optimal, sehingga mampu berkontribusi secara signifikan terhadap pencapaian tujuan strategis universitas.

Penelitian ini dirancang secara spesifik untuk mengembangkan sebuah skala pengukuran kinerja yang sesuai dengan karakteristik pekerjaan dan kebutuhan pegawai TPA di Bidang 2 Fakultas Rekayasa Industri Universitas Telkom. Pemilihan Bidang 2 Fakultas Rekayasa Industri sebagai fokus penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa unit ini memiliki kompleksitas tugas dan tanggung jawab yang khas, sehingga memerlukan instrumen penilaian kinerja yang terkalibrasi dengan baik. Sebagai pendekatan metodologis, penelitian ini mengadopsi metode SECI (Sosialisasi, Eksternalisasi, Kombinasi, dan Internalisasi), sebuah kerangka kerja yang dikenal efektif dalam pengelolaan pengetahuan organisasi.



GAMBAR 1

Studi ini dilatarbelakangi oleh adanya identifikasi terhadap sejumlah kekurangan dalam sistem penilaian kinerja TPA yang berlaku saat ini. Kekurangan-kekurangan tersebut meliputi kurangnya detail dan kejelasan dalam perumusan indikator penilaian kinerja, serta tidak adanya keseragaman standar acuan yang digunakan dalam proses evaluasi. Kondisi ini berpotensi menimbulkan subjektivitas dalam penilaian kinerja, yang pada gilirannya dapat mengurangi motivasi pegawai dan menghambat upaya pengembangan kinerja secara berkelanjutan. Dalam konteks persaingan yang semakin ketat di antara institusi pendidikan tinggi, memiliki sistem penilaian kinerja yang baik bukan hanya menjadi kebutuhan internal, tetapi juga menjadi faktor pembeda dan daya tarik bagi calon pegawai dan pemangku kepentingan lainnya.

Untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut, penelitian ini mengadopsi metode SECI, sebuah pendekatan yang dikenal efektif dalam menggali dan mengelola pengetahuan dalam organisasi. Metode ini dipilih karena kemampuannya dalam mengeksplorasi baik pengetahuan tacit (yang tersembunyi dalam pikiran dan pengalaman individu) maupun explicit (yang terdokumentasi dan terstruktur) yang dimiliki oleh pegawai. Selain itu, metode SECI memiliki sifat yang dinamis dan terfokus pada pengukuran, serta memiliki potensi untuk mengubah pengetahuan yang terpendam menjadi pengetahuan yang dapat diimplementasikan dalam praktik.

Penelitian ini melibatkan pengumpulan data yang komprehensif melalui berbagai metode, termasuk wawancara mendalam dengan para pemangku kepentingan terkait, observasi langsung terhadap aktivitas kerja pegawai TPA, dan studi dokumentasi terhadap berbagai catatan dan laporan yang relevan. Data yang terkumpul kemudian diolah dan dianalisis dengan menggunakan metode SECI untuk menghasilkan sebuah kerangka kompetensi pegawai TPA yang komprehensif dan akurat. Kerangka kompetensi ini menjadi dasar dalam pengembangan skala pengukuran kinerja yang lebih objektif, akuntabel, dan transparan. Pada akhirnya, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan efektivitas penilaian kinerja pegawai TPA, yang pada gilirannya akan mendukung peningkatan kualitas layanan di Fakultas Rekayasa Industri Universitas Telkom.

II. KAJIAN TEORI

A. Definisi Knowledge

Pengetahuan (*knowledge*) didefinisikan sebagai kombinasi informasi, pengalaman, dan keahlian yang dimiliki individu atau organisasi untuk menghasilkan tindakan efektif [1]. *Knowledge* juga mencakup informasi yang terstruktur dan terolah untuk menyelesaikan masalah atau pengambilan keputusan [2].

B. Tipe Knowledge

Terdapat dua tipe pengetahuan:

- *Explicit Knowledge*: Pengetahuan yang mudah didokumentasikan dan disebarluaskan dalam bentuk formal (misalnya buku, audio, video).
- *Tacit Knowledge*: Pengetahuan yang tersembunyi dalam diri individu, sulit dikomunikasikan, dan bersifat personal [3].

C. Metode SECI

Metode SECI (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) dikembangkan oleh [4] sebagai model konversi pengetahuan. Empat tahapannya adalah:

1. Sosialisasi (Tacit-to-Tacit): Berbagi pengalaman melalui interaksi langsung.
2. Eksternalisasi (Tacit-to-Explicit): Mengartikulasikan tacit knowledge menjadi konsep eksplisit.
3. Kombinasi (Explicit-to-Explicit): Mengintegrasikan pengetahuan eksplisit dari berbagai sumber.
4. Internalisasi (Explicit-to-Tacit): Menerapkan pengetahuan eksplisit ke dalam praktik kerja.

D. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses evaluasi efektivitas operasional individu atau organisasi berdasarkan sasaran dan standar yang telah ditetapkan [5]. Menurut [6], penilaian kinerja bertujuan untuk mengukur kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi.

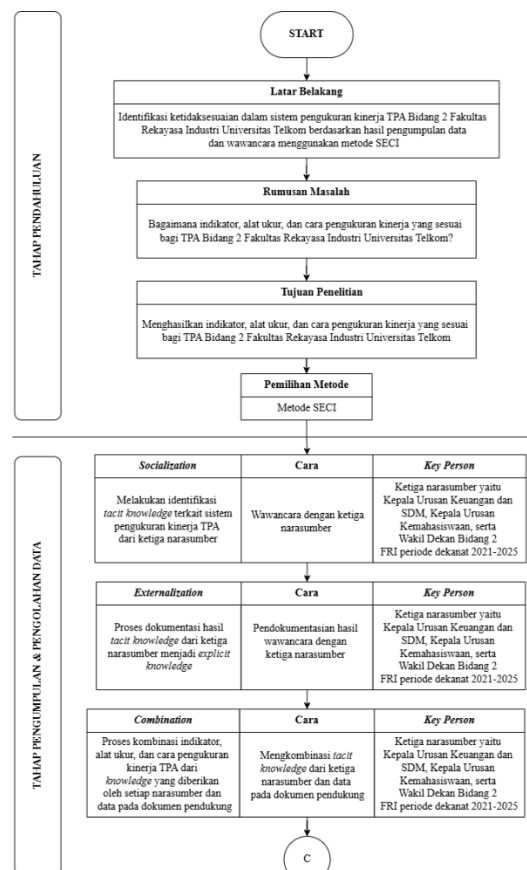
E. Indikator Kinerja Pegawai

[7] Standar penilaian kinerja pegawai tenaga penunjang akademik (TPA) yang berkualitas akan menjadi pembeda antar perguruan tinggi yang satu dengan yang lainnya. Pernyataan tersebut semakin diperkuat oleh tuntutan yang dihadapi institusi pendidikan tinggi seperti Universitas Telkom untuk meningkatkan kualitas layanan. Salah satu cara untuk mencapai tujuan ini adalah dengan menerapkan sistem penilaian kinerja yang efektif.

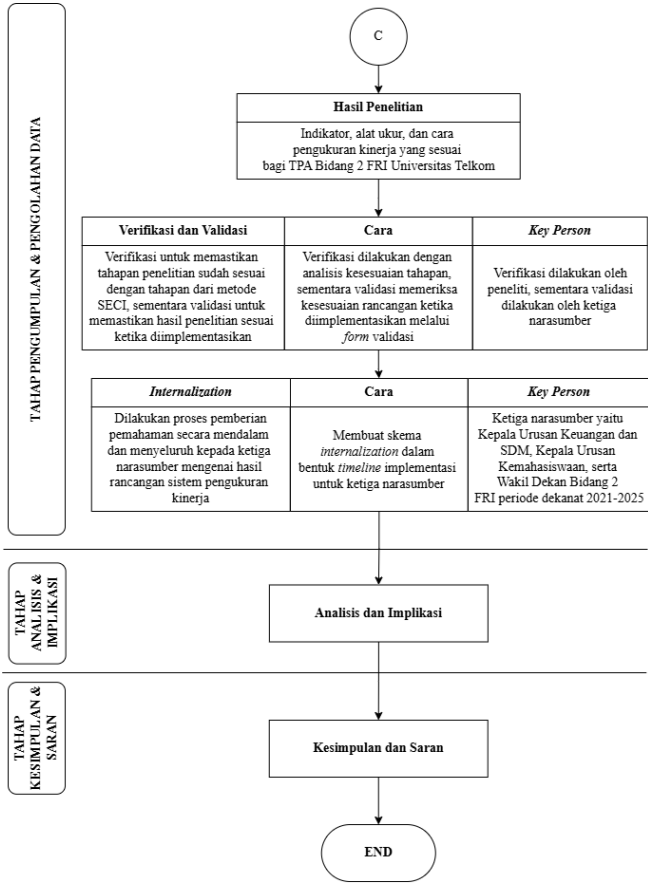
F. Skala Pengukuran

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), Knowledge dapat diartikan segala sesuatu yang diketahui, kepandaian, dan segala sesuatu yang diketahui berkenaan dengan suatu hal. Adapun knowledge menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut: [1] mendefinisikan knowledge sebagai kombinasi dari informasi, pengalaman, dan keahlian yang dimiliki individu dan organisasi yang dapat digunakan untuk menghasilkan tindakan yang efektif.

III. METODE



GAMBAR 2



GAMBAR 3

Penelitian ini menerapkan metode SECI (*Socialization, Externalization, Combination, and Internalization*) yang bertujuan untuk mengonversi *tacit knowledge* narasumber dalam merancang penilaian kinerja pegawai TPA. *Breakdown* ini nantinya akan digunakan untuk memberikan skala pengukuran kinerja bagi pegawai TPA Bidang 2 Fakultas Rekayasa Industri Universitas Telkom. Metode SECI dipilih dalam penelitian ini karena beberapa alasan utama. Pertama, metode ini memungkinkan peneliti untuk menggali pengetahuan dari kontribusi dan pengalaman pegawai di berbagai tingkatan jabatan, memfasilitasi transformasi *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge*. Kedua, model SECI bersifat dinamis dan terfokus pada pengukuran, sehingga relevan untuk mengukur skala dan nilai pengetahuan, serta batasan indikator penilaian. Ketiga, metode ini efektif dalam memanfaatkan baik *tacit knowledge* maupun *explicit knowledge* untuk menciptakan pengetahuan baru. Sebagai contoh, pengetahuan mendalam kepala urusan Keuangan dan Sumber Daya mengenai regulasi penilaian kinerja, yang sebelumnya bersifat *tacit*, dapat diubah menjadi *explicit knowledge* dalam bentuk buku panduan. Dengan demikian, metode SECI diharapkan dapat menghasilkan acuan penilaian kinerja pegawai yang terdokumentasi dan komprehensif.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan meningkatkan kualitas penilaian kinerja Tenaga Penunjang Akademik (TPA) Bidang 2 di Fakultas Rekayasa Industri, Universitas Telkom, dengan merancang skala pengukuran yang lebih mendetail. Data

diperoleh melalui wawancara mendalam dengan narasumber untuk memahami kompetensi yang diharapkan, alat ukur yang tepat, serta proses penilaian yang efektif. Selanjutnya, data tersebut diolah menggunakan model konversi pengetahuan SECI, yang mengubah pengetahuan implisit (*tacit knowledge*) menjadi pengetahuan eksplisit dan terstruktur. Model SECI terdiri atas empat tahap, yaitu Sosialisasi, Eksternalisasi, Kombinasi, dan Internalisasi. Hasil penelitian diharapkan menghasilkan instrumen penilaian kinerja yang lebih rinci, andal, dan bermanfaat bagi pimpinan dalam mengevaluasi serta mengelola kinerja TPA. Pembahasan setiap tahapan SECI akan dijelaskan lebih lanjut.

A. Tahap *Socialization*

Tahap sosialisasi dalam penelitian ini dilakukan melalui wawancara mendalam dengan narasumber yang memiliki pemahaman komprehensif terkait penilaian kinerja Tenaga Penunjang Akademik (TPA). Pemilihan narasumber dilakukan secara selektif melalui koordinasi dengan Wakil Dekan 2 Fakultas Rekayasa Industri (FRI) Universitas Telkom untuk memastikan kompetensi dan kedalaman pengetahuan mereka. Narasumber utama yang terpilih terdiri atas Kepala Urusan Bidang Keuangan dan Sumber Daya Manusia, Kepala Urusan Bidang Kemahasiswaan, serta Wakil Dekan Bagian 2. Melalui proses wawancara, peneliti berhasil menggali pengetahuan tacit (*implisit*) mengenai alur dan indikator penilaian kinerja, yang menjadi landasan penting untuk tahap selanjutnya, yaitu eksternalisasi pengetahuan ke dalam konsep yang lebih terstruktur.

TABEL 1

Pihak Narasumber	Jabatan
Narasumber 1	Kepala Urusan Keuangan dan Sumber daya manusia FRI Universitas Telkom yang menjabat periode Juni 2024 – Juni 2025
Narasumber 2	Kepala Urusan Kemahasiswaan FRI Universitas Telkom yang menjabat periode Juni 2024 – Juni 2025
Narasumber 3	Wakil Dekan Bidang 2 FRI Universitas Telkom periode dekanat 2021-2025

TABEL 2

Tanggal	Narasumber	Hasil Wawancara
04/06/24	1	Penjelasan mekanisme pengukuran kinerja TPA di bagian SDM dan Keuangan
		Penjelasan hasil nilai akhir yang dapat dilihat oleh TPA
		Penjelasan tentang dasar pembuatan indikator penilaian dan pembagian beban kerja dari tiap pegawai
27/12/25		Penjelasan terkait teknis pengukuran

Tanggal	Narasumber	Hasil Wawancara
		kinerja TPA TLH SDM dan Keuangan
10/03/25		Penjelasan terkait proses dalam penilaian sikap kerja dari masing-masing TPA Keuangan dan SDM
30/10/24	2	Penjelasan mengenai mekanisme pengukuran kinerja TPA urusan kemahasiswaan
		Penjelasan bobot kriteria untuk tiap penilaian terhadap hasil akhir penilaian
		Penjelasan tentang pembagian tugas untuk TPA Bagian Kemahasiswaan
17/12/24		Penjelasan terkait mekanisme teknis dan batasan lebih lanjut terkait indikator penilaian DTKP
13/03/25		Penjelasan terkait proses dalam penilaian sikap kerja dari masing-masing TPA Kemahasiswaan
12/11/24	3	Penjelasan mengenai teknis penilaian yang kurang sesuai dan pemberian SOTK yang baru
22/04/25		Penjelasan terkait <i>tacit knowledge</i> penilaian DTKP dan sikap kerja TPA

B. Tahap *Externalization*

Pada tahapan ini, pengetahuan implisit yang sebelumnya dimiliki telah berhasil ditransformasikan menjadi pengetahuan eksplisit melalui proses dokumentasi sistematis. Hasil wawancara mendalam yang telah dilaksanakan dengan tiga narasumber pada tahap sosialisasi selanjutnya diolah dan direkam secara terstruktur. Untuk memastikan kemudahan akses dan pemahaman bagi berbagai pihak, temuan wawancara disajikan dalam bahasa yang lugas namun tetap mempertahankan keakuratan informasi. Setiap narasumber memiliki tabel ringkasan wawancara masing-masing, yang bertujuan untuk memfasilitasi proses pembelajaran dan perbandingan perspektif antar individu.

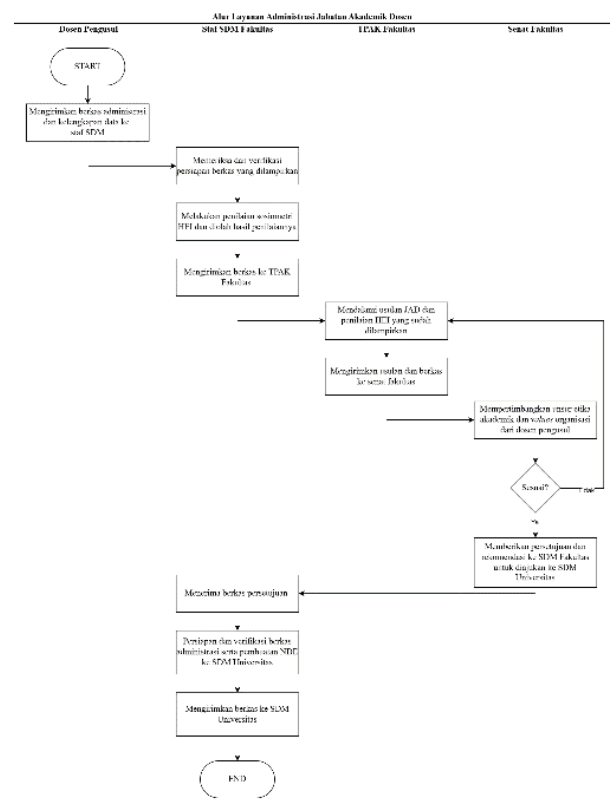
- Kepala Urusan Keuangan dan Sumber Daya Manusia
Indikator: Tercapainya perbaikan kepuasan dari periode sebelumnya

- Deskripsi proses: Indikator ini mengukur keberhasilan bagian kemahasiswaan dalam meningkatkan tingkat kepuasan pemangku kepentingan (mahasiswa, dosen, atau pihak terkait lainnya) terhadap layanan dan dukungan yang diberikan, dibandingkan dengan periode sebelumnya. Proses penilaian akan melibatkan pengumpulan dan analisis data kepuasan melalui survei, umpan balik, atau mekanisme evaluasi lainnya.
- Alat Ukur: Kepala urusan menilai dari evidence berupa data rekap kenaikan perbaikan pada excel yang dilampirkan oleh pegawai.
- Target: Perbaikan kepuasan mengalami perubahan 2% dari periode sebelumnya
- Pendapat narasumber 3: -

- Staf Sumber Daya Manusia

Indikator: Terlaksananya dukungan administrasi dosen yang mengajukan jabatan fungsional AA dan Lektor

- Alat Ukur: Kepala urusan menilai dari evidence banyaknya dokumen yang dilampirkan pada dashboard penilaian
- Target: Jumlah pengajuan dalam 1 TW sebanyak lebih dari atau sama dengan 2
- Pendapat narasumber 3: -
- Proses bisnis:

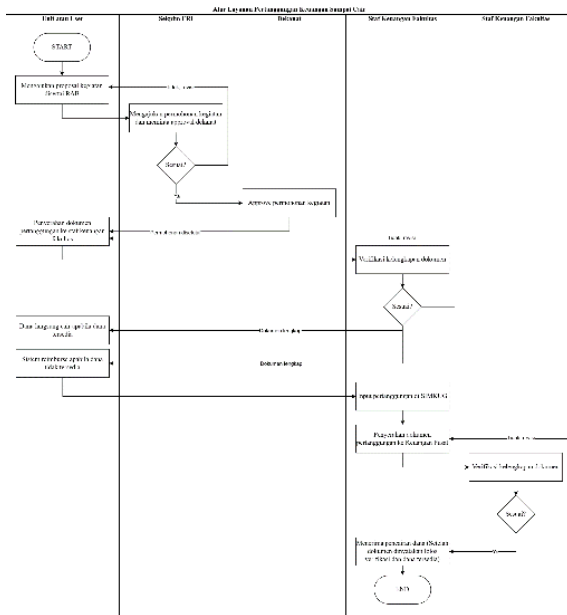


GAMBAR 4

- Staf Keuangan

Indikator: Terlaksananya pertanggung jawaban keuangan sampai dengan cair

- Alat Ukur: Kepala urusan menilai dari evidence banyaknya dokumen dan rekap pada excel yang dilampirkan pada dashboard penilaian
- Target: Pertanggung jawaban selesai dalam kurun waktu kurang dari atau sama dengan 5 hari kerja
- Pendapat narasumber 3: -
- Proses bisnis:



GAMBAR 5

- Staf Logistik

Indikator: Tercapainya pembuatan usulan surat perjalanan dinas sampai dengan print dokumen usulan

- Deskripsi proses: Indikator ini mengukur efisiensi bagian kemahasiswaan dalam memproses usulan Surat Perjalanan Dinas (SPD) bagi staf atau dosen yang melaksanakan tugas kedinasan terkait kegiatan kemahasiswaan. Proses penilaian akan mengevaluasi rentang waktu mulai dari diterimanya pengajuan usulan SPD yang lengkap hingga dokumen usulan SPD final siap untuk dicetak.
- Alat Ukur: Kepala urusan menilai dari evidence dokumen yang dilampirkan pada dashboard penilaian.
- Target: Dokumen usulan selesai dalam kurun waktu kurang dari atau sama dengan 3 hari kerja
- Pendapat narasumber 3: -

- Penilaian Sikap Kerja

No	Indikator	Tacit Knowledge		
		Narasumber 1	Narasumber 3	Sumber Lain
HARMONY				
1	Komunikasi	Memiliki inisiatif tinggi untuk menyerahkan tugas secara otomatis tanpa diminta. Dinilai dari kinerja yang sudah dijalankan. Pembagian per kategori: • Unggul: Berinisiatif untuk mengumpulkan kembali tugasnya tanpa diminta • Baik sekali: Mengumpulkan kembali tugasnya secara otomatis • Baik: Harus diingatkan terlebih dahulu baru mengumpulkan tugas • Cukup: Diingatkan sesama rekan untuk mengumpulkan tugasnya • Kurang: Harus diingatkan berkali-kali dan diminta terus untuk tugasnya.	• Unggul: Pegawai berbagi informasi penting terkait tujuan dan arah organisasi, di lingkup organisasi, maupun di lingkup luar institusi • Baik Sekali: Pegawai berbagi informasi penting terkait tujuan dan arah organisasi, sebagai acuan dalam mencapai kesempatan dan tindakan yang diperlukan. • Baik: Pegawai menyampaikan informasi penting baik dari tugasnya maupun wawasan dan pengalamannya, disesuaikan dengan kebutuhan Institusi • Cukup: Pegawai menyampaikan informasi dengan jelas dan sistematis secara lisan maupun tertulis • Kurang: Pegawai menyampaikan informasi sesuai dengan peran dan tugasnya.	• Nilai 120: Pegawai berbagi informasi penting terkait tujuan dan arah organisasi, di lingkup organisasi, maupun di lingkup luar organisasi • Nilai 110: Pegawai berbagi informasi penting terkait tujuan dan arah organisasi, sebagai acuan • Nilai 100: Pegawai menyampaikan informasi penting berdasarkan dari tugasnya maupun berdasarkan wawasan dan pengalamannya, disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dalam mencapai kesempatan dan tindakan yang diperlukan • Nilai 90: Pegawai menyampaikan informasi dengan jelas dan sistematis secara lisan maupun tertulis • Nilai 80: Pegawai menyampaikan informasi – informasi sesuai dengan peran dan tugasnya.

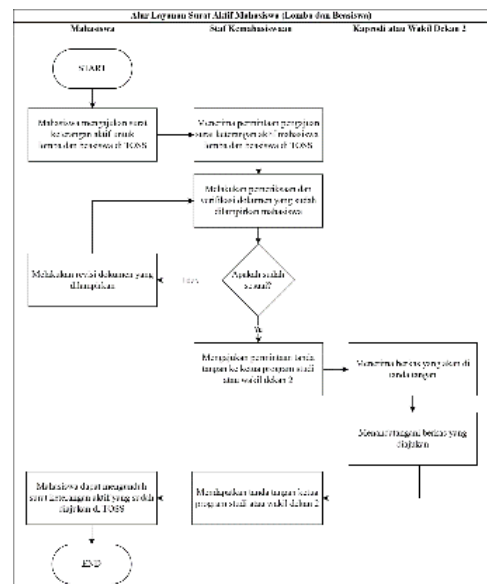
GAMBAR 6

- Staf Kemahasiswaan

Indikator: Layanan surat keterangan aktif mahasiswa (lomba dan beasiswa)

- **Alat Ukur:** Kepala urusan menilai dari evidence berupa screenshot berapa banyak dokumen yang dilampirkan di dashboard penilaian
- **Target:** Dalam kurun waktu kurang dari atau sama dengan 5 hari kerja
- **Pendapat narasumber 3:** Ditentukan 2 waktu tetap untuk pengajuan permintaan tanda tangan approval dalam sehari, tidak setiap waktu. Contohnya: pukul 09.00 WIB dan pukul 15.00 WIB.

- Proses bisnis:



GAMBAR 7

- Penilaian Sikap Kerja

No	Indikator	Tacit Knowledge		
		Narasumber 2	Narasumber 3	Sumber Lain
		HARMONY		
1	Komunikasi	Dibagi menjadi 2 poin, yaitu dari waktu staf merespon dan kesesuaian serta kejelasan terhadap suatu penugasan. Pembagian per kategori: • Unggul: Jika sangat responsive ketika dihubungi dan bisa berkomunikasi dengan jelas terkait penugasan yang diberikan • Baik Sekali: Jika waktu responsnya lebih lama dan komunikasinya tidak sebagai kategori unggul • Baik: Kedua parameter biasa-biasa saja dan masih di atas rata-rata • Cukup: Kedua parameter di bawah batas rata-rata dan respons yang diberikan tidak terlalu baik • Kurang: Dari segi waktu respon sangat lama dan cara komunikasinya sangat buruk	• Unggul: Pegawai berbagi informasi penting terkait tujuan dan arah organisasi, di lingkup organisasi, maupun di lingkup luar institusi • Baik Sekali: Pegawai berbagi informasi penting terkait tujuan dan arah organisasi, sebagai acuan dalam mencapai kesepakatan dan tindakan yang diperlukan. • Baik: Pegawai menyampaikan informasi penting baik dari tugasnya maupun wawasan dan pengalamannya, disesuaikan dengan kebutuhan Institusi • Cukup: Pegawai menyampaikan informasi dengan jelas dan sistematis secara lisan maupun tertulis • Kurang: Pegawai menyampaikan informasi sesuai dengan peran dan tugasnya.	• Nilai 120: Pegawai berbagi informasi penting terkait tujuan dan arah organisasi, di lingkup organisasi, maupun di lingkup luar organisasi • Nilai 110: Pegawai berbagi informasi penting terkait tujuan dan arah organisasi, sebagai acuan • Nilai 100: Pegawai menyampaikan informasi penting baik dari tugasnya maupun berdasarkan wawasan dan pengalamannya, disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dalam mencapai kesepakatan dan tindakan yang diperlukan. • Nilai 90: Pegawai menyampaikan informasi dengan jelas dan sistematis secara lisan maupun tertulis • Nilai 80: Pegawai menyampaikan informasi – informasi sesuai dengan peran dan tugasnya.

GAMBAR 8

C. Tahap Combination

Tahap ini merupakan kelanjutan dari proses eksternalisasi, dengan fokus pada penyusunan dan penerapan pengetahuan eksplisit yang telah teridentifikasi secara sistematis. Melalui penggabungan berbagai pengetahuan eksplisit yang terdokumentasi dari setiap narasumber, termasuk indikator yang relevan, alat ukur yang sesuai, serta metode pengukuran yang efektif, tahap ini bertujuan untuk menghasilkan sebuah kerangka kerja yang komprehensif. Kerangka kerja ini akan mencakup indikator, alat ukur, dan cara pengukuran kinerja yang optimal, yang selanjutnya akan berfungsi sebagai acuan yang dapat diandalkan dalam mengevaluasi kinerja Tenaga Penunjang Akademik (TPA) di bidang Kemahasiswaan, Keuangan, serta Sumber Daya Manusia.

- Kepala Urusan Keuangan dan Sumber Daya

No	Indikator	Alat Ukur	Cara Pengukuran
1	Tercapainya perbaikan kepuasan dari periode sebelumnya	Kepala urusan menilai dari <i>evidence</i> berupa data rekap kenaikan perbaikan pada excel yang dilampirkan oleh pegawai.	Diukur berdasarkan hasil nilai yang didapatkan dari pengisian survey <i>feedback</i> kepuasan pengguna dan hasilnya dibandingkan dengan penilaian sebelumnya
2	Tercapainya pengajuan DUPAK JAD LK dan GB	Kepala urusan menilai dari <i>evidence</i> banyaknya dokumen yang dilampirkan pada <i>dashboard</i> penilaian	Memenuhi dan melengkapi berkas pengajuan DUPAK JAD LK dan GB mulai dari pengajuan awal hingga akhir tanda tangan dekan.
3	Jumlah dosen berjabatan akademik L – LK – GB	Kepala urusan menilai dari <i>evidence</i> berupa data rekap jumlah dosen berjabatan akademik L – LK – GB pada excel yang dilampirkan oleh pegawai.	Diukur dari hitungan persen tercapainya dukungan administrasi dan teknis terhadap kenaikan jumlah dosen berjabatan akademik L – LK – GB.
4	Tercapainya pengajuan DUPAK JAD AA dan L	Kepala urusan menilai dari <i>evidence</i> berupa data rekap jumlah pengajuan DUPAK JAD AA dan L pada excel yang dilampirkan oleh pegawai.	Memenuhi dan melengkapi berkas pengajuan DUPAK JAD AAdan L mulai dari pengajuan awal hingga akhir tanda tangan dekan.
5	Jumlah dosen berpendidikan doktor	Kepala urusan menilai dari <i>evidence</i> berupa data rekap jumlah dosen berpendidikan doktor pada excel yang dilampirkan oleh pegawai.	Mampu membantu dukungan administrasi maupun teknis bagi dosen yang ingin berpendidikan doktor
6	Terlaksananya optimalisasi penyerapan RKA	Kepala urusan menilai dari <i>evidence</i> banyaknya dokumen yang dilampirkan pada <i>dashboard</i> penilaian	Mengelola penyerapan RKA yang optimal untuk mendukung berbagai program dan kegiatan kemahasiswaan.
7	Tercapainya peningkatan kompetensi TPA	Kepala urusan menilai dari <i>evidence</i> berupa data rekap hasil penilaian kompetensi TPA pada excel yang dilampirkan oleh pegawai.	Terjadinya peningkatan penilaian kompetensi TPA dari waktu ke waktu melalui survey dan hasil penilaian.

GAMBAR 9

- Penilaian Sikap Kerja

No	Indikator	Tacit Knowledge
		Hasil Kombinasi
HARMONY		
1	Komunikasi	• Unggul: Staf sangat responsif dalam berkomunikasi, menyampaikan informasi dengan jelas dan relevan terkait tugas serta tujuan organisasi, dan aktif berbagi wawasan yang konstruktif.
		• Baik Sekali: Staf responsif dalam berkomunikasi, menyampaikan informasi dengan cukup jelas, dan berbagi informasi penting sebagai acuan dalam bekerja.
		• Baik: Staf cukup responsif dan menyampaikan informasi dengan kejelasan yang memadai, serta berbagi informasi sesuai kebutuhan institusi.
		• Cukup: Respon staf terhadap komunikasi kurang cepat dan kejelasan informasi yang disampaikan masih perlu ditingkatkan.
		• Kurang: Staf lambat merespon komunikasi dan informasi yang disampaikan tidak jelas atau tidak relevan.
2	Kolaborasi	• Unggul: Staf secara aktif membangun kerjasama yang memberikan nilai tambah bagi tim dan institusi, serta menunjukkan komitmen dan sinergi yang tinggi dalam mencapai tujuan bersama.
		• Baik Sekali: Staf mampu bekerjasama dengan baik, membangun komitmen, dan bersinergi dengan anggota tim untuk mencapai tujuan bersama.
		• Baik: Staf mampu membangun interaksi dan komunikasi yang efektif dalam kerja kelompok serta menunjukkan partisipasi yang cukup.
		• Cukup: Staf menunjukkan kemauan untuk bekerja sebagai tim namun kurang proaktif dalam berkolaborasi.
		• Kurang: Staf cenderung bekerja sendiri dan kurang menunjukkan keterlibatan dalam kerjasama tim.
3	Kerjasama Tim	• Unggul: Staf secara aktif membangun kerjasama yang memberikan nilai tambah bagi tim dan institusi, serta menunjukkan komitmen dan sinergi yang tinggi dalam mencapai tujuan bersama.
		• Baik Sekali: Staf mampu bekerjasama dengan baik, membangun komitmen, dan bersinergi dengan anggota tim untuk mencapai tujuan bersama.
		• Baik: Staf mampu membangun interaksi dan komunikasi yang efektif dalam kerja kelompok serta menunjukkan partisipasi yang cukup.
		• Cukup: Staf menunjukkan kemauan untuk bekerja sebagai tim namun kurang proaktif dalam berkolaborasi.
		• Kurang: Staf cenderung bekerja sendiri dan kurang menunjukkan keterlibatan dalam kerjasama tim.
4	Soliditas	• Unggul: Staf selalu menunjukkan kekompakan yang tinggi, saling mendukung, dan bekerja sama tanpa adanya konflik yang menghambat.
		• Baik Sekali: Staf hampir selalu kompak dalam bekerja, mampu menyelesaikan perbedaan pendapat dengan baik, dan saling mendukung.
		• Baik: Staf cukup kompak dalam bekerja, meskipun terkadang masih terdapat hambatan dalam kerjasama.
		• Cukup: Kekompakan tim masih kurang, sering terjadi miskomunikasi atau perbedaan pendapat yang kurang terselesaikan.
		• Kurang: Staf tidak menunjukkan kekompakan, sering terjadi konflik yang menghambat kerjasama tim.

GAMBAR 10

- Skala pengukuran indikator

No	Indikator	Nilai	Keterangan
1	Unggul	90-100	Pegawai telah memenuhi kriteria dan tanggungjawab melebihi indikator kinerja
2	Baik Sekali	80-90	Pegawai telah mencapai kriteria dan tanggung jawab indikator kinerja sangat baik
3	Baik	70-80	Pegawai memenuhi sasaran indikator kinerja
4	Cukup	60-70	Pegawai cukup memenuhi indikator kinerja
5	Kurang	0-60	Pegawai belum memenuhi indikator kinerja

GAMBAR 11

D. Best Practice

Setelah melalui proses sintesis yang komprehensif terhadap alat ukur dan metode pengukuran kinerja pegawai Tenaga Penunjang Akademik (TPA) Bagian 2 Fakultas Rekayasa Industri Universitas Telkom, praktik terbaik (best practice) terkait kedua aspek tersebut berhasil dirumuskan. Hasil elaborasi ini mencerminkan sebuah pendekatan evaluasi yang efektif dan relevan.

- Kepala Urusan Keuangan dan Sumber Daya

No	Indikator	Alat Ukur	Cara Pengukuran
1	Tercapainya perbaikan kepuasan dari periode sebelumnya	Kepala urusan menilai dari <i>evidence</i> berupa data rekap kenaikan perbaikan pada excel yang dilampirkan oleh pegawai.	Diukur berdasarkan hasil nilai yang didapatkan dari pengisian survey <i>feedback</i> kepuasan pengguna dan hasilnya dibandingkan dengan penilaian sebelumnya
2	Tercapainya pengajuan DUPAK JAD LK dan GB	Kepala urusan menilai dari <i>evidence</i> banyaknya dokumen yang dilampirkan pada <i>dashboard</i> penilaian	Memenuhi dan melengkapi berkas pengajuan DUPAK JAD LK dan GB mulai dari pengajuan awal hingga akhir tanda tangan dekan.
3	Jumlah dosen berjabatan akademik L – LK – GB	Kepala urusan menilai dari <i>evidence</i> berupa data rekap jumlah dosen berjabatan akademik L – LK – GB pada excel yang dilampirkan oleh pegawai.	Diukur dari hitungan persen tercapainya dukungan administrasi dan teknis terhadap kenaikan jumlah dosen berjabatan akademik L – LK – GB.
4	Tercapainya pengajuan DUPAK JAD AA dan L	Kepala urusan menilai dari <i>evidence</i> berupa data rekap jumlah pengajuan DUPAK JAD AA dan L pada excel yang dilampirkan oleh pegawai.	Memenuhi dan melengkapi berkas pengajuan DUPAK JAD AA dan L mulai dari pengajuan awal hingga akhir tanda tangan dekan.
5	Jumlah dosen berpendidikan doktor	Kepala urusan menilai dari <i>evidence</i> berupa data rekap jumlah dosen berpendidikan doktor pada excel yang dilampirkan oleh pegawai.	Mampu membantu dukungan administrasi maupun teknis bagi dosen yang ingin berpendidikan doktor
6	Terlaksananya optimalisasi penyerapan RKA	Kepala urusan menilai dari <i>evidence</i> banyaknya dokumen yang dilampirkan pada <i>dashboard</i> penilaian	Menelola penyerapan RKA yang optimal untuk mendukung berbagai program dan kegiatan kemahasiswaan.
7	Tercapainya peningkatan kompetensi TPA	Kepala urusan menilai dari <i>evidence</i> berupa data rekap hasil penilaian kompetensi TPA pada excel yang dilampirkan oleh pegawai.	Terjadinya peningkatan penilaian kompetensi TPA dari waktu ke waktu melalui survey dan hasil penilaian.

GAMBAR 12

- Penilaian Sikap Kerja

No	Indikator	Tacit Knowledge
		Hasil Kombinasi
		HARMONY
1	Komunikasi	• Unggul: Staf sangat responsif dalam berkomunikasi, menyampaikan informasi dengan jelas dan relevan terkait tugas serta tujuan organisasi, dan aktif berbagi wawasan yang konstruktif. • Baik Sekali: Staf responsif dalam berkomunikasi, menyampaikan informasi dengan cukup jelas, dan berbagi informasi penting sebagai acuan dalam bekerja. • Baik: Staf cukup responsif dan menyampaikan informasi dengan kejelasan yang memadai, serta berbagi informasi sesuai kebutuhan institusi. • Cukup: Respon staf terhadap komunikasi kurang cepat dan kejelasan informasi yang disampaikan masih perlu ditingkatkan. • Kurang: Staf lambat merespon komunikasi dan informasi yang disampaikan tidak jelas atau tidak relevan.
2	Kolaborasi	• Unggul: Staf secara aktif membangun kerjasama yang memberikan nilai tambah bagi tim dan institusi, serta menunjukkan komitmen dan sinergi yang tinggi dalam mencapai tujuan bersama. • Baik Sekali: Staf mampu bekerjasama dengan baik, membangun komitmen, dan bersinergi dengan anggota tim untuk mencapai tujuan bersama. • Baik: Staf mampu membangun interaksi dan komunikasi yang efektif dalam kerja kelompok serta menunjukkan partisipasi yang cukup. • Cukup: Staf menunjukkan kemauan untuk bekerja sebagai tim namun kurang proaktif dalam berkolaborasi. • Kurang: Staf cenderung bekerja sendiri dan kurang menunjukkan keterlibatan dalam kerjasama tim.
3	Kerjasama Tim	• Unggul: Staf secara aktif membangun kerjasama yang memberikan nilai tambah bagi tim dan institusi, serta menunjukkan komitmen dan sinergi yang tinggi dalam mencapai tujuan bersama. • Baik Sekali: Staf mampu bekerjasama dengan baik, membangun komitmen, dan bersinergi dengan anggota tim untuk mencapai tujuan bersama. • Baik: Staf mampu membangun interaksi dan komunikasi yang efektif dalam kerja kelompok serta menunjukkan partisipasi yang cukup. • Cukup: Staf menunjukkan kemauan untuk bekerja sebagai tim namun kurang proaktif dalam berkolaborasi. • Kurang: Staf cenderung bekerja sendiri dan kurang menunjukkan keterlibatan dalam kerjasama tim.
4	Soliditas	• Unggul: Staf selalu menunjukkan kekompakan yang tinggi, saling mendukung, dan bekerja sama tanpa adanya konflik yang menghambat. • Baik Sekali: Staf hampir selalu kompak dalam bekerja, mampu menyelesaikan perbedaan pendapat dengan baik, dan saling mendukung. • Baik: Staf cukup kompak dalam bekerja, meskipun terkadang masih terdapat hambatan dalam kerjasama. • Cukup: Kekompakan tim masih kurang, sering terjadi miskomunikasi atau perbedaan pendapat yang kurang terselesaikan. • Kurang: Staf tidak menunjukkan kekompakan, sering terjadi konflik yang menghambat kerjasama tim.

GAMBAR 13

- Skala pengukuran indikator

No	Indikator	Nilai	Keterangan
1	Unggul	90-100	Pegawai telah memenuhi kriteria dan tanggungjawab melebihi indikator kinerja
2	Baik Sekali	80-90	Pegawai telah mencapai kriteria dan tanggung jawab indikator kinerja sangat baik
3	Baik	70-80	Pegawai memenuhi sasaran indikator kinerja
4	Cukup	60-70	Pegawai cukup memenuhi indikator kinerja
5	Kurang	0-60	Pegawai belum memenuhi indikator kinerja

GAMBAR 14

E. Tahap Internalization

Tahap *internalization* merupakan tahap terakhir dalam metode SECI. Pada tahap ini dilakukan skema internalisasi dalam bentuk *timeline* implementasi yang akan diterapkan kepada ketiga narasumber. Proses ini bertujuan untuk menghasilkan pemahaman yang lebih jelas dan detail untuk para narasumber mengenai sistem pengukuran kinerja dan capaian standar kompetensi yang diterapkan.

Untuk mencapai tujuan tersebut, diadakan proses validasi dengan para narasumber terkait indikator, alat ukur, dan cara pengukuran kinerja TPA. Proses ini difokuskan untuk menilai kesesuaian rancangan indikator, alat ukur, dan cara pengukuran jika diterapkan pada masing-masing urusan, serta memastikan bahwa rancangan pengukuran kinerja yang telah divalidasi mampu dipahami secara mendalam. Skema internalisasi dibuat dalam bentuk *timeline* implementasi. Dibuat dalam jangka waktu maksimal 6 minggu untuk mengefektifkan waktu pelaksanaan. Pada Tabel IV.28 berikut ini merupakan penjelasan terkait skema internalisasi berupa *timeline* implementasi yang dilakukan.

TABEL 4

Aktivitas	Waktu pelaksanaan (Minggu ke-)					
	I	II	III	IV	V	VI
Transformasi ke dokumen formal sesuai dengan format universitas						
Penetapan oleh Wakil Dekan Bidang 2 FRI Universitas Telkom						
Penetapan oleh setiap kepala urusan						
Sesi <i>internalization</i> terkait rancangan pengukuran kinerja						

Aktivitas	Waktu pelaksanaan (Minggu ke-)					
	I	II	III	IV	V	VI
Integrasi dokumen ke sistem pengukuran kinerja TPA						
Sosialisasi pengukuran kinerja kepada TPA						

V. KESIMPULAN

Penelitian ini berfokus pada perancangan sistem penilaian kinerja yang komprehensif untuk pegawai Tenaga Penunjang Akademik (TPA) Bagian 2 Fakultas Rekayasa Industri Universitas Telkom, dengan memanfaatkan metodologi SECI. Melalui analisis data yang mendalam, penelitian ini berhasil mengidentifikasi dan merumuskan praktik terbaik (best practice) penilaian Daftar Target Kinerja Pegawai (DTKP) serta sikap kerja pegawai. Praktik terbaik penilaian DTKP ditentukan melalui proses brainstorming dan integrasi indikator-indikator penilaian kinerja yang diperoleh dari berbagai narasumber, menghasilkan seperangkat indikator yang disesuaikan dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian pegawai TPA. Selain itu, praktik terbaik penilaian sikap kerja juga dirumuskan melalui proses yang serupa, dengan melibatkan brainstorming dan integrasi indikator-indikator penilaian kinerja dari para narasumber.

Penelitian ini memberikan saran konstruktif yang ditujukan kepada dua pihak utama. Bagi bagian Sumber Daya Manusia (SDM) Fakultas Rekayasa Industri Universitas Telkom, disarankan untuk mengadopsi indikator-indikator penilaian kinerja yang dihasilkan oleh penelitian ini sebagai instrumen sistematis dalam mengukur kompetensi pegawai Tenaga Penunjang Akademik (TPA).

Implementasi indikator-indikator ini diharapkan dapat mengoptimalkan penugasan kerja yang sesuai dengan kompetensi individu, meningkatkan efektivitas evaluasi kinerja, mengefisienkan perencanaan pengembangan karir pegawai, serta memfasilitasi pengembangan potensi pegawai secara maksimal. Selain itu, bagian SDM dianjurkan untuk secara proaktif mengadakan forum diskusi kelompok secara berkala. Hal ini bertujuan untuk mengakomodasi dan mengelola pengetahuan baru terkait kompetensi ideal pegawai, sehingga pengetahuan berharga yang dimiliki pegawai dapat terjaga dan keberlanjutannya tidak bergantung pada individu tertentu.

Untuk penelitian selanjutnya, penelitian ini menyarankan untuk mendokumentasikan hasil penelitian ke dalam aplikasi sistem informasi untuk pengelolaan pengetahuan penilaian kinerja yang terpusat. Selain itu, penelitian selanjutnya

disarankan untuk memperbarui indikator-indikator penilaian kinerja pegawai TPA secara berkala agar tetap relevan dan akurat.

REFERENSI

- [1] Alavi, M., & Leidner, D. (2020). Knowledge management and organizational performance: A review of the literature and directions for future research. *Journal of Management Information Systems*, 1-37.
- [2] Sopandi, O., & Saud, U. (2016). Implementasi Knowledge Management pada Perguruan Tinggi. *Jurnal Administrasi Pendidik*, 23(2), 1-13.
- [3] Tung, K. (2018). Memahami Knowledge Management.
- [4] Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York, US: Oxford University Press.
- [5] Rismawati. (2018). Evaluasi Kinerja: Penilaian Kinerja atas Dasar Prestasi Kerja Berorientasi ke Depan.
- [6] Sonatha, Y., Rahmayuni, I., Alanda, A., & Saputra, I. (2018). Rancang Bangun Aplikasi Knowledge Management Berbasis Web. *Jurnal Inovasi Vokasional dan Teknologi*, 18(2), 133-140.
- [7] Nurjaya, N. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Hazara Cipta Pesona. *Jurnal Ilmiah Nasional*, III(1), 60-74.