

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pandemi virus corona telah mengganggu pasar tenaga kerja, memicu serangkaian eksperimen besar-besaran dan instan dengan pengaturan kerja yang fleksibel dan hubungan baru dengan lingkungan kerja yang terpusat. Pendekatan-pendekatan ini telah meletakkan dasar bagi "normal baru," kemungkinan meluas ke organisasi kerja di era pasca-pandemi. Pengaturan baru ini, terutama pengaturan kerja yang fleksibel, telah menantang hubungan tradisional dengan karyawan dan perusahaan terhadap waktu kerja dan hubungan individu dengan pekerjaan.

Transformasi teknologi, sosial, dan politik adalah kekuatan yang membentuk banyak aspek kehidupan, termasuk dunia kerja, di mana masyarakat sering dipaksa untuk mengambil langkah proaktif untuk beradaptasi agar tetap kompetitif dan bertahan hidup. Salah satu contoh penting adalah Revolusi Industri, yang membentuk kembali masyarakat dan ekonomi dengan cara yang baru dan secara drastis mengubah cara orang bekerja, hidup, dan membangun *work life balance* (WLB).

Pandemi virus corona yang sedang berlangsung juga menghasilkan perubahan mendasar dalam pekerjaan, praktik kerja, hubungan pekerja dengan rekan kerja, perusahaan, dan lokalitas, serta *work life balance*. Sebagai bagian dari upaya berkelanjutan untuk mengurangi penularan penyakit virus corona dan membantu melindungi kesehatan dan keselamatan karyawan, organisasi publik dan swasta umumnya telah mengadopsi pengaturan kerja jarak jauh, langkah-langkah jarak sosial, jam kerja yang berjalan tidak semestinya, dan metode lain untuk mengurangi kehadiran karyawan dalam lingkungan kerja sambil juga mempertahankan kegiatan organisasi (*International Labour Organization* [ILO], 2020; *World Health Organization* [WHO], 2020).

Keadaan darurat ini sering dianggap sebagai dorongan perubahan. Tak terkecuali pandemi virus corona belakangan ini. Banyak perubahan kebijakan telah dimulai untuk mengatasi tantangan yang menyertai krisis. Sementara banyak yang menyambut perubahan di pasar tenaga kerja, yang lain menganggapnya sebagai perubahan darurat sebagai sesuatu yang seharusnya tidak terlalu positif. Mengingat kehidupan sebelum pandemi, selama beberapa dekade bekerja di ruang kerja yang ditugaskan telah menjadi pola kerja standar di banyak negara, sementara sebaliknya, sebelum pandemi melanda, bekerja dari rumah dianggap sebagai hak istimewa. Bagi karyawan tertentu. Skema bekerja dari rumah merupakan bagian dari konsep *telecommuting* (bekerja dari jarak jauh), yang sebenarnya bukan hal baru di dunia kerja dan tata kota, bahkan sudah dikenal sejak tahun 1970-an. Sebagai upaya mengatasi kemacetan lalu lintas dari perjalanan sehari-hari di rumah-kantor. Menurut Heathfield (2019) ada berbagai skema kerja termasuk *flexible work* (jadwal fleksibel), dan bekerja jarak jauh (*telecommuting*), tentunya selain bekerja full time hingga bekerja sementara. Sejak ditetapkannya pandemi virus corona sebagai pandemi oleh *World Health Organization* (WHO) di awal tahun 2020 lalu, PT Angkasa Pura II (Persero) merupakan salah satu perusahaan yang terkena dampak cukup besar.

Berdasarkan Surat Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor S-366/MBU/05/2020/ Tanggal 15 Mei 2020 hal Antisipasi Skenario *The New Normal* Badan Usaha Milik Negara, setiap BUMN wajib menyusun Protokol Penanganan Pandemi Virus Corona. Khususnya namun tidak terbatas pada aspek manusia (*human capital & culture*), cara kerja (*process & technology* serta pelanggan, pemasok, mitra, dan *stakeholders* lainnya (*business continuity*). PT Angkasa Pura II (Persero) adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di sektor pelayanan jasa kebandar udaraan dimana perusahaan ini telah mengelola 20 Bandar Udara, yang selama ini memberikan kontribusi cukup besar terhadap perekonomian Indonesia.

Pada tahun 2020 sesuai dengan Peraturan Direksi PT. Angkasa Pura II (Persero) Nomor : PD.01.02/05/2020/0021 Tentang Pola Kerja Karyawan, Karyawan Masa Permagangan, dan Tenaga Pekerja Berjangka Waktu di PT. Angkasa Pura II (Persero) bahwa dalam rangka mendukung program Employee Experience dan meningkatkan produktivitas Sumber Daya Manusia (SDM), maka perlu dilakukan penyesuaian terhadap pola kerja di lingkungan PT Angkasa Pura II (Persero), maksud dari peraturan pola kerja adalah dengan mengatur cara bekerja sehari-hari dalam rangka meningkatkan produktivitas pencapaian target, memberikan pengalaman positif serta menciptakan *work life balance*, serta meningkatkan efisiensi bagi perusahaan dalam rangka penyediaan fasilitas kerja.

Tujuan dari peraturan ini adalah sebagai acuan pola kerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab kedinasan di lingkungan kerja masing-masing. Skenario *The New Normal* pada peraturan ini merupakan pengaturan pola kerja Sumber Daya Manusia (SDM) dalam rangka menjalankan operasional bisnis Perusahaan ditengah wabah penyakit menular dengan cara menerapkan protocol khusus. Peraturan pola kerja ini berlaku bagi Karyawan; Karyawan Masa Permagangan (KMPg) dan Tenaga Kerja Berjangka Waktu (TPBW). Terdapat 2 (dua) jenis peraturan pola kerja dengan pendekatan lokasi kerja yaitu dengan *Work From Office* (WFO) yaitu pola kerja Sumber Daya Manusia (SDM) dalam pencapaian target kerja yang pelaksanaannya terbatas hanya pada lokasi atau wilayah kerja masing-masing dan *Work From Anywhere* (WFA) yaitu pola kerja Sumber Daya Manusia (SDM) dalam pencapaian target kerja yang pelaksanaannya tidak terbatas pada tempat tertentu. Dalam hal antisipasi scenario *The New Normal* Protokol Penanganan COVID-19, pada divisi Airport Learning Center (ALC) menerapkan pola kerja dengan pendekatan lokasi kerja tersebut.

Airport Learning Center (ALC) merupakan pusat pelatihan pendidikan di bidang kebandarudaraan. Selain itu, divisi ini mempunyai tugas pokok dan fungsi untuk memberikan pelatihan dalam rangka meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan agar dapat menjalankan tugas secara optimal

serta mengembangkan kompetensi, inovasi, kreativitas, kerja sama dan disiplin karyawan sehingga mampu mendayagunakan potensi diri secara optimal untuk kepentingan perusahaan.

Kinerja karyawan berkaitan erat dengan penilaian kinerja, penilaian kinerja diperlukan hasil atau tingkat keberhasilan pegawai di suatu perusahaan. Hasil dari penilaian kinerja dapat digunakan untuk tujuan pengambilan keputusan sumber daya manusia dan evaluasi. Karyawan merupakan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan yang dihimbau untuk dapat selalu memberikan contoh budaya kerja yang professional, disiplin dan penuh dengan tanggung jawab, merupakan hal yang harus dimiliki oleh para karyawan. Sedangkan tujuan dari penilaian kinerja yang paling mendasar adalah untuk meningkatkan kinerja pegawai secara individu sehingga menyebabkan peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan (Indra R., dkk, 2020). Kinerja karyawan juga menjadi hal yang sangat menentukan bagi perusahaan, karena keberhasilan suatu organisasi terletak pada kinerja karyawannya.

Dalam meningkatkan kinerja pegawai, penilaian kinerja juga perlu dilakukan dengan tujuan mempermudah melakukan evaluasi dan perbaikan terhadap kinerja pegawai yang dinilai kurang. Penilaian kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui sejauh mana seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan (Fadila & Harry, 2020). Dalam penelitian Justiawal (2020) menunjukkan bahwa program e-kinerja berdampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai di Dinas Bina Marga, Cipta Karya, Jasa Konstruksi, dan Penataan Ruang Kab. Wajo. Dan pada penelitian oleh Indra Rukmana, Rita Rahmawati, dan Salbiah (2020) menyatakan hasil yang sama positif yaitu bahwa penilaian kinerja berbasis e-Kinerja di Pusat Pelatihan Manajemen dan Kepemimpinan Pertanian memperoleh skor rata-rata sebesar 4,14 dan masuk dalam kategori baik.

Untuk meningkatkan disiplin dan kinerja karyawan di Airport Learning Center PT. Angkasa Pura II dalam rangka dalam rangka pengukuran kinerja per-

hari karyawan atau pengukuran produktivitas karyawan dengan membandingkan realisasi penyelesaian tasklist yang telah ditetapkan dengan berlakunya pengaturan pola kerja WFO/WFA berdasarkan Peraturan Direksi PT. Angkasa Pura II (Persero) Nomor : PD.01.02/05/2020/0021 Tentang Pola Kerja Karyawan, Karyawan Masa Permagangan, dan Tenaga Pekerja Berjangka Waktu di PT. Angkasa Pura II (Persero) bahwa dalam rangka mendukung program Employee Experience dan meningkatkan produktivitas Sumber Daya Manusia (SDM) maka dilakukan pengukuran terhadap penetapan target, monitoring realisasi dan proses evaluasi terhadap pencapaian tasklist dengan *Daily Monitoring & Evaluation Management* (DIANA) yang dirancang untuk mengukur kualitas capaian hasil kerja karyawan serta efisiensi output yang dihasilkan oleh karyawan selama penrapan pola kerja baru. Proses pengukuran tersebut dilakukan melalui modul DIANA pada fungsi administrasi yang melaksanakan *Work From Office* (WFO) maupun *Work From Anywhere* (WFA). Divisi Airport Learning Center (ALC) memiliki 26 karyawan yang menjadi fokus penting dalam penilaian kinerja perusahaan menjaga dan meningkatkan kualitas karyawan lainnya di PT Angkasa Pura II. Dalam keterkaitannya dengan dunia birokrasi, untuk merancang sebuah transformasi digital di sebuah organisasi harus pula diikuti dengan perubahan budaya, baik pada tingkat bawah maupun atas. Perubahan ini diperlukan karena proses adopsi teknologi merupakan hal yang sangat pesat perkembangannya. Sebuah transformasi digital merujuk kearah paperless dan mengefisienkan waktu – waktu yang lama dalam pelayanan.

Di era modern, fungsi teknologi informasi dijadikan sebagai penggerak perubahan, sehingga didalam segala kegiatan yang dulunya secara manual atau analog kini sudah harus ditinggalkan. Salah satu perwujudannya adalah dibentuknya DIANA (*Daily Monitoring and Evaluation Management*) yang merupakan aplikasi website berbasis teknologi informasi sehingga akan mudah dikontrol dan mempunyai kriteria penilaian yang jelas. Dengan adanya DIANA maka karyawan akan merasa diawasi apa saja dan bagaimana karyawan

melaksanakan tugasnya serta akan diketahui dan diukur kinerja dan pencapaiannya dalam mencapai target atau sasaran.

Pengadaan program DIANA di latar belakang oleh pandemi virus corona yang mana diharuskan melakukan transformasi dimana segala hal dilakukan secara online. Dalam keterkaitannya dengan dunia birokrasi, untuk merancang sebuah transformasi digital di sebuah perusahaan harus pula diikuti dengan perubahan budaya, baik pada tingkat bawah maupun atas. Perubahan ini diperlukan karena proses adopsi teknologi merupakan hal yang sangat pesat perkembangannya. Sebuah transformasi digital merujuk kearah paperless dan mengefisienkan waktu waktu yang lama dalam pelayanan. Selain itu DIANA dibentuk untuk memenuhi kebutuhan akan sistem penilaian yang transparan dan adil sehingga terdapat sistem reward dan punishment tergantung pada kinerja yang dihasilkan. DIANA merupakan bentuk upaya perusahaan dalam pengukuran dan perbaikan kinerja karyawan yang merupakan salah satu bentuk upaya dalam menghadapi perkembangan teknologi dalam pekerjaan sehari hari berbasis website.

DIANA merupakan suatu program aplikasi web berbasis digital yang berfungsi sebagai media monitor dan evaluasi proses serta hasil pencapaian target *tasklist*. Seorang atasan dapat memantau dan mengawasi secara langsung apa saja yang telah dikerjakan seorang pegawai sehingga penilaian yang diberikan sesuai dengan kinerja karyawan tersebut. DIANA mengharuskan karyawan untuk mengisi laporan kegiatan hariannya untuk mencapai sasaran kinerja karyawan agar meningkatkan kinerja dan kedisiplinan. Dalam menerapkan DIANA tersebut, setiap karyawan diwajibkan melaporkan aktivitas harian di aplikasi web DIANA yang telah disediakan oleh perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Chuanda Senior Manager Research and Innovation PT Angkasa Pura II pada tanggal 20 September 2022 di Kantor ALC menghasilkan sebuah informasi bahwa penetapan tasklist dilakukan paling lambat 1(satu) hari sebelum hari pelaksanaannya, atasan langsung melakukan verifikasi pencapaian tasklist dan atasan langsung memberikan penilaian terhadap kinerja

karyawan selama melaksanakan pekerjaan. Namun dalam penerapannya, masih ditemukan rendahnya kesadaran karyawan untuk mengisi *tasklist* pada DIANA sehingga karyawan tidak mengisi *tasklist* yang dilakukan sesuai ketentuan waktu kerja dan tidak jujur dalam pengisian *tasklist*, hal tersebut dilihat dari rating scale dan durasi penyelesaian activity yang membuat atasan sulit melakukan *review* untuk mengukur apakah kinerja karyawan ini sudah sesuai atau tidak. Dan juga terjadinya gangguan pada sistem yang menyebabkan terkendalanya proses pengisian daftar tugas kedinasan yang seharusnya diselesaikan.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka perlunya dilakukan penelitian lebih lanjut dengan judul “Efektivitas *Daily Monitoring and Evaluation Management* (DIANA) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Divisi Airport Learning Center PT Angkasa Pura II (Persero)”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, dapat diidentifikasi permasalahannya dalam penelitian ini mengenai :

- 1) Adanya kendala terkait perubahan sistem kerja karyawan di masa pandemi COVID-19.
- 2) Adanya kendala terkait rendahnya kesadaran karyawan dalam pengisian DIANA.
- 3) Adanya ketidaksesuaian pengisian kegiatan yang akan dilakukan oleh karyawan sehingga atasan sulit melakukan *review* untuk mengukur apakah kinerja karyawan sudah sesuai atau tidak.
- 4) Adanya kendala terkait sistem yang menyebabkan terkendalanya proses pengisian *tasklist*/daftar tugas kedinasan yang seharusnya diselesaikan.

1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah, maka penelitian ini akan dibatasi hanya mengenai gambaran mengenai “Efektivitas *Daily Monitoring and Evaluation Management (DIANA)* Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Divisi Airport Learning Center PT Angkasa Pura II (Persero).”

1.4 Rumusan Masalah

Bagaimana Efektivitas *Daily Monitoring and Evaluation Management (DIANA)* Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Divisi Airport Learning Center PT Angkasa Pura II (Persero)?

1.5 Tujuan Penelitian

Mengetahui bagaimana Efektivitas *Daily Monitoring and Evaluation Management (DIANA)* Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Divisi Airport Learning Center PT Angkasa Pura II (Persero).

1.6 Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Dari segi teoritis, manfaat dari penelitian ini adalah untuk:

- Menambah pengetahuan dan sebagai referensi yang berkenaan dengan efektivitas penerapan aplikasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.
- Menjadi referensi maupun data tambahan bagi penelitian terkait di masa mendatang mengenai gambaran Efektivitas *Daily Monitoring and Evaluation Management (DIANA)* Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Divisi Airport Learning Center PT Angkasa Pura II (Persero).”

b. Manfaat Praktis

Dari segi praktis, manfaat dari penelitian ini adalah diharapkan dapat memberikan kontribusi perusahaan maupun kepada karyawan untuk

mengoptimalkan penggunaan aplikasi DIANA guna meningkatkan produktivitas pencapaian target, meningkatkan efisiensi bagi perusahaan dalam rangka penyediaan fasilitas kerja dan juga perbaikan dalam segi kinerja karyawan untuk dapat lebih transparan dan objektif dalam kedisiplinan pengisian daftar tugas harian agar pengadaan program DIANA dapat tercapai sesuai sasaran dari perusahaan.