

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Pembahasan Hasil Penelitian

Pembahasan merupakan isi dari hasil analisis data dan fakta yang didapatkan dilapangan serta sesuai dengan teori yang digunakan, dalam penelitian ini penelitian ini menggunakan teori ukuran efektivitas menurut Budiani. Teori tersebut digunakan untuk mengukur sejauh mana keberhasilan efektivitas program melalui beberapa indikator, diantaranya ketepatan sasaran program, sosialisasi program, pencapaian tujuan program dan pemantauan program. Berdasarkan dari hasil penelitian tentang efektivitas program DIANA, maka pada penelitian ini menemukan hal sebagai berikut :

5.1.1. Ketepatan Sasaran Program

Dalam konsep Budiani (2007:53) menjelaskan bahwa “ketepatan sasaran program adalah sejauh mana peserta program tepat dengan sasaran yang sudah ditetapkan sebelumnya”. Suatu program diciptakan memiliki tujuan dan sasaran yang ditargetkan. Dalam penelitian ini, berdasarkan teori ukuran efektivitas yang ada pada indikator ketepatan sasaran program yaitu dengan melihat sejauh mana pengguna program DIANA sesuai dengan sasaran yang tepat yang sudah ditentukan. Ketepatan sasaran program ini dinilai sudah tepat sasaran meskipun belum sepenuhnya.

Berdasarkan wawancara, observasi dan dokumentasi yang berkaitan dengan Efektivitas program DIANA di *Airport Learning Center* bahwa karyawan sudah merasa tepat dengan aplikasi inisebagai pengukuran kinerja. Pelaksanaan program DIANA sudah mencapai sasaran programnya dilihat dari pernyataan dari informan juga DIANA dirancang untuk karyawan untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian target *tasklist* atau daftar tugas kedinasan yang harus diselesaikan. Walaupun pada awalnya terdapat hambatan terkait budaya kinerja karyawan yang belum terbiasa menggunakan web berbasis teknologi seperti DIANA untuk

pengukuran kinerja namun hal tersebut dapat teratasi dengan memberikan pemahaman kepada karyawan. Dengan diadakannya program DIANA ini karyawan sudah dirasa tepat karena berkaitan dengan kebijakan pemerintah bahwa karyawan diharuskan untuk bisa bekerja dari mana saja dan juga adanya diana ini dirasa lebih terukur target kinerjanya sehingga penilaian kinerja menjadi lebih objektif.

PT Angkasa Pura II berupaya untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan. Salah satunya yakni dengan menggunakan DIANA yang berfungsi untuk media monitor dan evaluasi proses pencapaian target *tasklist*/daftar tugas kedinasan. Suatu program diciptakan memiliki tujuan dan sasaran yang ditargetkan. Dalam proses pengukuran kinerja program DIANA yang menjadi sasaran utamanya adalah karyawan. Hal tersebut juga diungkapkan dalam wawancara dengan Ibu Lidya selaku *HC Planning & Communication* bahwasannya sasaran dari program DIANA adalah karyawan pada fungsi administrasi. Dijelaskan pula bahwasannya program dari perusahaan semata-mata adalah untuk mengatur cara kerja sehari-hari dalam rangka pengukuran produktivitas pencapaian target. Sedangkan untuk mengetahui pengukuran tersebut bisa dilihat dari pengisian realisasi pencapaian *tasklist* dan waktu penyelesaiannya di setiap akhir waktu kerja pada hari yang bersangkutan menyelesaikan pekerjaan.

Jika dilihat dari angka *tasklist* dan *duration* yang seimbang dari segi pengisian *tasklist* oleh karyawan disesuaikan dengan jam kerja yang dihabiskan per-hari. Jika sasaran tercapai, maka Program DIANA dapat dikatakan efektif menjadi alat pengukuran kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Pencapaian sasaran tersebut juga dapat dilihat dari tercapainya pengisian *tasklist* masing-masing karyawan melalui fitur yang terdapat dalam DIANA. Berdasarkan hal tersebut cukup membuktikan bahwasannya pelaksanaan program DIANA mencapai sasaran yang ditargetkan.

Pengisian *tasklist* beserta *duration* mencapai angka 100% yang memang dikatakan efektif menjadi alat pengukuran kinerja karyawan, namun pada kenyataannya di lapangan berdasarkan data hasil wawancara dengan karyawan

pada divisi Airport Learning Center mereka masih mengeluhkan sebenarnya untuk apa pengadaan program DIANA ini karena sebelum adanya program ini perusahaan sudah mempunyai sistem untuk menjaga stabilitas performa pegawai perusahaan yaitu *Performance Management System (PMS)*.

Performance Management System (PMS) merupakan sistem untuk mengukur kinerja karyawan secara konsisten dan terukur. PT Angkasa Pura II menjalankan PMS untuk memastikan karyawan dan divisi di seluruh organisasi bekerja secara efektif mencapai tujuan strategis bisnis. Pada PMS juga dilakukan penetapan target perindividu dan kriteria penilaian kinerja karyawan lalu setelah ditetapkannya target perindividu maka karyawan akan mendapatkan penilaian dan tindak lanjut dari atasan untuk diberikan penilaian atas kerjanya dengan umpan balik berupa *reward* apabila targetnya tercapai serta sanksi apabila karyawan melakukan pelanggaran. Setelah karyawan mendapatkan penilaian dan tindak lanjut atasan juga melakukan pemantauan progres, *coaching*, *conseling*, *training* dan revisi target. Dengan adanya 2 (dua) program ini terhadap penilaian kinerja ini membuat karyawan bertanya-tanya sebenarnya mana yang lebih diperlukan oleh perusahaan, penggunaan DIANA baru diberlakukan ketika pandemi virus corona melanda di Indonesia dengan tujuan meningkatkan produktivitas pencapaian target, memberikan pengalaman positif serta menciptakan *work life balance*.

Tidak ada perbedaan yang signifikan antara PMS dengan DIANA, perbedaannya hanya terletak pada penggunaan keterangan kolom untuk karyawan menginput hasil tasklist setiap hari serta pemilihan status WFA/WFO namun dari segi penggunaan kedua system ini sama-sama dikembangkan dalam rangka mendukung kelancaran pengukuran produktivitas kinerja karyawan dan memudahkan karyawan dalam menginput tugas kedinasan/tasklist dan membuat laporan harian yang karyawan lakukan. Menurut (Wibowo, 2014) mengemukakan bahwa kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang di capai dari pekerjaan tersebut. Dibutuhkan peningkatan kinerja di setiap karyawan agar tujuan bisa tercapai dan dapat mempercepat pekerjaan yang sudah di tetapkan. Kinerja

karyawan akan terus selalu diperhatikan dan diharapkan peningkatan kerja akan berdampak positif bagi kelangsungan pekerja yang ada di PT. Angkasa Pura II.

Di dalam mewujudkan target yang diinginkan karyawan harus mempunyai motivasi yang tinggi agar keberhasilan dapat diraih. Pada intinya motivasi dijadikan salah satu solusi untuk mencapai tujuan. Motivasi juga bisa menjadi penentu keberhasilan. Organisasi tanpa adanya motivasi, maka tujuan ataupun target tidak akan tercapai. Sebuah keharusan dari perusahaan menggunakan kedua system ini, namun pada kasus DIANA karyawan merasa kurang motivasi karena tidak ada regulasi yang mengikat apabila tidak menginput *tasklist* pekerjaan sehari-hari yang menyebabkan masih ditemukannya karyawan yang enggan menginput pekerjaannya pada DIANA dan lebih memilih menginput pekerjaannya pada system PMS karena dinilai lebih menguntungkan karyawan dari segi penilaian kinerja karena masuk kedalam *Key Performance Indicator* (KPI) perusahaan, sedangkan pada DIANA hanya berupa tunjangan yang bahkan apabila tidak menginput hanya terhitung mangkir dan tunjangan tetap diberikan kepada karyawan. Pada kasus yang terjadi ini, kedisiplinan merupakan suatu yang penting dalam melaksanakan pekerjaan.

Tujuan dari disiplin ini sendiri adalah untuk dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan dan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Kedisiplinan juga membuat karyawan jauh lebih percaya diri dan merubah kinerja karyawan lebih meningkat, akan tetapi apabila kedisiplinan seseorang karyawan kurang maka secara otomatis kinerja karyawan pun ikut menurun, dan kedisiplinan juga kerap sekali diabaikan seseorang karyawan. Pada dasarnya kedisiplinan terhadap karyawan adalah salah satu faktor yang membuat perubahan baik sendiri ataupun halayak banyak. Dan diharapkan kepada pegawai Angkasa Pura II dapat memahami bahwa kedisiplinan bertujuan untuk perubahan yang lebih baik terutama untuk mencapai kelancaran pengukuran produktivitas kinerja karyawan yang juga menjadi salah satu instrumen pendukung bagi pimpinan dalam mengambil keputusan terkait kinerja karyawan, unit dan satuan kerja.

5.1.2. Sosialisasi Program

Sosialisasi program merupakan titik awal yang menentukan keberhasilan program. Hal tersebut dilakukan untuk melihat bagaimana kemampuan penyelenggara terkait program di mana dalam melakukan sosialisasi tersebut, sehingga informasi program di mana dapat tersampaikan kepada karyawan sebagai pengguna. Dalam penelitian ini, berdasarkan teori ukuran efektivitas yang dikemukakan oleh Budiani (2007:53), pada indikator Sosialisasi Program yaitu kemampuan dalam melakukan sosialisasi program, sehingga informasi program dapat tersampaikan kepada karyawan. Sosialisasi program ini dinilai sudah efektif dan maksimal walaupun tidak melakukan sosialisasi secara langsung kepada karyawan.

Sosialisasi program merupakan kemampuan penyelenggara program dalam melakukan sosialisasi program, sehingga informasi mengenai pelaksanaan program dapat tersampaikan kepada karyawan sehingga karyawan mengerti apa yang diinginkan perusahaan pada umumnya dan sasaran peserta program pada khususnya. Pengetahuan yang dimaksudkan adalah mengenai cara pengoperasian DIANA, cara pengisian tasklist, dan pencapaian realisasi target dari tasklist yang sudah ditetapkan. Kemudian target dari sasaran program tersebut faham tentang program yang diluncurkan.

Setiap karyawan dituntut untuk bisa mengikuti perkembangan teknologi dimana hampir seluruh pekerjaan diakses melalui komputer atau akses internet. Maka dari itu untuk agar pelaksanaan aplikasi DIANA ini bisa berjalan dengan lancar dibutuhkan sosialisasi untuk memperkenalkan aplikasi tersebut serta fungsinya.

Banyak cara untuk melakukan sosialisasi suatu program di jaman yang serba digital sekarang ini PT Angkasa Pura melakukan sosialisasi secara daring melalui zoom meeting karena keterbatasan situasi akibat pandemic COVID-19. Selain itu, upaya untuk mengenalkan lebih jauh lagi tentang DIANA pihak pengelola dari

perusahaan juga melakukan sosialisasi via email kepada masing-masing karyawan terkait penggunaan dan regulasi. Hal tersebut dilakukan guna membantu karyawan dalam penggunaan program DIANA ini dalam mengukur. Dalam hal ini PT Angkasa Pura II telah melakukan sosialisasi tentang penggunaan DIANA sebagai pengukuran kinerja melalui zoom meeting.

Sosialisasi dilaksanakan secara daring dan informasi mengenai penggunaan Diana dijelaskan secara garis langsung dipraktikan dan diarahkan cara penggunaannya. PT Angkasa Pura II dalam memperkenalkan program DIANA kepada karyawan tentu melalui sosialisasi, sosialisasi dipilih dikarenakan mempermudah karyawan untuk memahami tentang aplikasi DIANA ini karena dengan mudah menjelaskan fungsi berbagai fitur dari DIANA. Dalam melakukan sosialisasi program ini dilakukan selama 3 (tiga hari) melalui zoom meeting dengan pembagian waktu pada pagi dan siang, supaya semua karyawan bergilir mendapatkan sosialisasi secara jelas terkait pengarahannya dan fungsi serta tujuan yang jelas dari program DIANA ini agar karyawan mau menggunakan aplikasi tersebut. Sementara itu dalam hasil penelitian di lapangan bahwa masih ditemukannya karyawan yang belum jelas memahami program DIANA yakni seperti apa yang dijelaskan oleh *Senior Research & Innovation* bahwa pada awal pengenalan DIANA kepada karyawan mereka masih merasa belum memahami program ini. Dari hasil temuan di lapangan pada indikator Sosialisasi program dirasa sudah tercapai dan efektif dari segi penerimaan informasi. Pada awal pelaksanaan sosialisasi DIANA dilakukan secara online secara serentak dan ada 1 (orang) perwakilan sebagai administrator untuk membantu dan memegang kendali sistem pada divisi masing-masing. Sosialisasi dilakukan secara bertahap dengan menjelaskan alur pengisian rincian aktivitas harian ke dalam sistem DIANA serta menjelaskan terkait perhitungan nilai kinerja (Herdinawati 2014). Setelah mendapatkan pengarahannya terkait alur pengisian DIANA dan perhitungan nilai kinerja, selanjutnya para administrator tersebut menjelaskannya kepada karyawan di divisi masing-masing terkait pengoperasian sistem DIANA melalui sosialisasi internal. Selanjutnya karyawan mulai mempraktekkan arahan yang

telah dijelaskan oleh administrator dengan mulai mengoperasikan DIANA mengisi rincian kegiatannya. Sosialisasi sudah dilaksanakan dengan baik oleh Human Capital IT maupun administrator DIANA, namun nyatanya masih ditemukan masalah terkait kurangnya pemahaman karyawan mengenai sistem DIANA. Hal ini menandakan kurangnya komunikasi dan miss informasi dalam sosialisasi internal karena sosialisasi hanya dilakukan secara daring melalui zoom meeting. Seharusnya ada tindak lanjut dari pengelola untuk penyampaian informasi lebih lanjut terhadap pemahaman sistem DIANA ini, hendaknya tiap divisi mengadakan sosialisasi intern yang berkelanjutan. Selain itu juga bisa dengan mencetak buku pedoman maupun pamflet yang berisi tata cara pengoperasian sistem DIANA yang kemudian dibagikan kepada masing-masing karyawan.

5.1.3. Tujuan Program

Tujuan merupakan faktor utama dalam menentukan efektivitas suatu program, yaitu apakah tujuan yang telah direncanakan sesuai dalam pelaksanaannya. Dalam penelitian ini, berdasarkan teori ukuran efektivitas yang dikemukakan oleh Budiani (2007:53) pada indikator pencapaian tujuan program yaitu untuk mengetahui sejauh mana kesesuaian antara hasil pelaksanaan program DIANA dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menggunakan Teknik triangulasi berdasarkan hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi yang berkaitan dengan Efektivitas program DIANA di Airport Learning Center bahwa tujuan program sudah tercapai secara efektif dimana program DIANA di Airport Learning Center membantu karyawan dalam melakukan pekerjaan, dilihat dari hasil yang didapatkan oleh karyawan setelah adanya DIANA ini menjadi lebih terukur dalam melakukan pekerjaan, pekerjaan jadi teroganisir dengan baik karena sudah tercatat dalam sistem.

Tujuan merupakan kunci untuk menentukan atau merumuskan apa yang akan dikerjakan, ketika pekerjaan itu harus dilaksanakan dan disertai pula dengan

jaringan politik, prosedur, anggaran serta penentuan program Dalam program DIANA telah dijelaskan dalam PD.01.01/05/2020/0021 Tentang Pola Kerja Karyawan, Karyawan Masa Permagangan, dan Tenaga Kerja Berjangka Waktu PT. Angkasa Pura II (Persero) bahwa memiliki tujuan untuk pengukuran produktivitas dan kinerja karyawan guna meningkatkan kebiasaan atau kultur kerja yang melibatkan teknologi dalam rangka menciptakan proses bisnis yang lebih efektif dan efisien. Sementara itu ukuran keberhasilan program DIANA adalah ketika karyawan sudah mengerti apa itu DIANA dan banyak karyawan yang sudah menggunakan bukan hanya sekedar formalitas belaka namun juga sebagai acuan pola kerja dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab kedinasan dilingkungan kerja.

Namun sayangnya masih ditemukan beberapa kekurangan dalam proses pelaksanaannya masih terdapat kendala dari sistem yang tidak terbaca apabila karyawan mengajukan tasklist/daftar tugas kedinasan tidak terbaca permohonannya ajuan *tasklist* dari karyawan, menyebabkan realisasi dari penyelesaian *tasklist* tidak sesuai dengan perencanaan. Begitupula dengan hasil setelah adanya program ini yang dirasa belum terlalu berpengaruh signifikan karena tidak ada evaluasi dan tindak lanjut dari pihak terkait apabila tidak melakukan pengisian DIANA, sanksinya hanya berupa tidak dapat melakukan absensi pekerjaan pada hari berlangsung. Selama penerapan DIANA, karyawan sering kali dihadapkan dengan masalah sistem, seperti situs yang sulit diakses dan terkendala pada pengiriman tasklist ke atasan sehingga pelaporan kinerja atau tugas yang dilakukan menjadi terhambat dikarenakan banyak orang yang mengakses dalam waktu yang bersamaan, mengakibatkan server dari halaman website tersebut tidak dapat menampung banyak orang sehingga server sibuk dan tidak dapat mengirimkan *tasklist* kepada atasan. Karyawan sebagai individu yang menerapkan aplikasi DIANA sangat mempengaruhi jalannya program ini, karena pada dasarnya DIANA dibuat untuk meningkatkan kinerja karyawan yang membutuhkan peranan dari karyawan itu sendiri. Kesadaran karyawan akan pentingnya DIANA sangat penting terutama dalam pengisian *tasklist*. Apabila karyawan kurang memiliki kesadaran

dalam menerapkan DIANA sesuai dengan keharusan dan prosedur yang ada maka akan menjadi penghambat dalam efektivitas DIANA. Dalam hal ini seharusnya ada Kerjasama dari pihak pengelola kepada karyawan, Kerjasama merupakan kemampuan serta kemauan dari karyawan untuk bekerja Bersama-sama dengan orang lain maupun secara rutin dalam menyelesaikan tugas yang ditentukan sehingga dapat mencapai hasil yang ingin dicapai. Kerjasama ini menentukan kinerja yang dihasilkan oleh karyawan, serta koordinasi dari pihak pengelola dengan karyawan. Koordinasi tersebut harus disertai dengan peningkatan dari kinerja karyawan itu sendiri yang menjadi hal penting untuk pencapaian tujuan program diana yaitu sebagai pengukuran atas kualitas capaian hasil kerja karyawan.

5.1.4. Pemantauan Program

Pemantauan merupakan pengawasan yang dilaksanakan pada program DIANA, dilakukan sebagai bentuk perhatian kepada karyawan. Pemantauan dilakukan agar dapat diidentifikasi ketika dalam pelaksanaannya program ini berbeda dengan rencana yang sudah ditetapkan, sehingga diketahui kekurangannya dan kemudian dicarikan solusi dari permasalahan itu. Dalam penelitian ini, berdasarkan teori ukuran efektivitas yang dikemukakan oleh Budiani (2007:53), pada indikator pemantauan program yaitu kegiatan yang dilaksanakan setelah kegiatan program dilakukan sebagai bentuk perhatian pelaksana program kepada karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi pelaksanaan Program DIANA di Aiport Learning Center perlu adanya kegiatan monitoring dan evaluasi yang dilakukan oleh pengelola DIANA. Pemantauan program belum dilakukan secara baik oleh unit pengelola program DIANA.

Meski pengisian laporan kinerja harus dilakukan setiap hari, namun masih ada beberapa karyawan yang tidak mengisi setiap hari. Menyikapi hal tersebut, sejauh ini yang dilakukan atasan yakni tergantung atasan masing-masing unit. Kebanyakan yang dilakukan atasan menegur langsung atau mengingatkan langsung

bawahannya untuk tidak lupa mengisi laporan kinerja harian mereka pada aplikasi DIANA. Walaupun banyak alasan mengapa karyawan tidak mengisi laporan kinerja setiap hari, namun yang harus diingat bawah atasan selalu memantau pekerjaan bawahannya melalui aplikasi. Kebanyakan yang terjadi ialah faktor kemalasan karyawan untuk mengisi secara rutin setiap hari, sehingga pada akhir bulan banyak karyawan yang mengisi laporan kinerja dan harus bergantian. Atasan harus aktif untuk mengawasi dan menilai bagaimana bawahannya menyelesaikan pekerjaannya dan melaporkan ke dalam aplikasi DIANA. Persetujuan atasan yang akan menentukan tunjangan yang akan di terima bawahannya. Apabila laporan kinerja tidak disetujui, maka karyawan mendapat pemotongan kinerja.

Dalam pelaksanaan program diana belum ada sanksi tegas oleh pihak pengelola. Disini perlu adanya kejelasan terkait perturan yang dibuat oleh pihak pengelola mengenai sanksi. Koordinasi antar pengelola dengan karyawan belum dilakukan, dibuktikan dengan belum adanya peraturan yang diberikan terkait standar-standar penggunaan DIANA. Selanjutnya rendahnya inisiatif dari karyawan dalam pengisian yang dilakukan menyebabkan pelanggaran terus terjadi dan sulit untuk diberhentikan. Masalah tersebut saling berkaitan dengan kurangnya pengawasan serta evaluasi yang dilakukan dalam pelaksanaan diana di Airport Learning Center.

Setiap karyawan wajib meng-input apa yang dilakukan setiap hari mengenai apa yang dilakukan menunjukkan kinerja yang dihasilkan dari karyawan. Hal ini membuktikan bahwa pentingnya adanya penginputan pelaporan kinerja untuk mengetahui sejauh mana karyawan merealisasikan tujuan dan target. Laporan kinerja dilakukan setiap harinya salah satu bentuk dari mekanisme Diana. Kegiatan atau pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan harus sesuai dengan apa yang mereka kerjakan, agar atasan dapat mengetahui proses dan kebenaran apa saja yang diinput oleh karyawan.

Karyawan di lingkungan Airport Learning Center diharuskan untuk menerapkan kinerja dari kesadaran diri sendiri agar program ini dapat terlaksana

dengan baik dan efektif walaupun belum ada sanksi yang diberlakukan apabila karyawan mangkir dalam pengisian tasklist harian Diana. Pelaksanaan diana akan efektif apabila karyawan memiliki kesadaran dalam menerapkannya sesuai mekanisme yang ada. Namun dalam pelaksanaannya, karyawan kurang memiliki kesadaran akan pentingnya laporan kinerja yang diinput setiap harinya. Tidak adanya sanksi yang jelas dalam hal pemantauan program ini juga yang menyebabkan lemahnya kesadaran karyawan dalam hal pengisian tasklist, sanksi yang diberikan hanya berupa teguran dan peringatan dihitung mangkir serta tidak adanya evaluasi lebih lanjut dari unit pengelola.

Indikator sosialisasi dirasa sudah efektif walaupun hanya dilakukan secara daring melalui zoom meeting, namun dari sisi penggunaan seharusnya pihak pengelola melakukan keberlanjutan pemberian informasi melalui penerbitan buku ataupun pamphlet.. Tujuan program DIANA adalah untuk pengukuran produktivitas dan kinerja karyawan guna meningkatkan kebiasaan atau kultur kerja yang melibatkan teknologi dalam rangka menciptakan proses bisnis yang lebih efektif dan efisien. Dari hasil penelitian di lapangan ketika tujuan program berhasil dikatakan efektif adalah karyawan sudah banyak yang mengerti tujuan dari aplikasi DIANA dibuktikan dengan hasil wawancara dengan karyawan bahwa pengguna sudah faham tujuan DIANA yaitu untuk pengukuran produktivitas dan kinerja karyawan melalui pengisian daftar tugas kedinasan yang telah diselesaikan. Dalam pemantaunya saat ini belum ada regulasi khusus yang mengatur tentang sanksi tegas apabila karyawan mangkir dalam pengisian daftar tugas kedinasan Maka dari itu dalam indikator pemantauan program dirasa kurang maksimal dan belum efektif dibuktikan dari hasil penelitian di lapangan bahwa masih terdapatnya karyawan yang tidak mengisi daftar tugas kedinasan atau tasklist pada DIANA.