

BAB II PENDAHULUAN

II.6 Latar Belakang

Pada era digitalisasi ini, organisasi atau perusahaan sangat dihadapkan pada kompetisi dan tantangan yang nyata di semua bidang, baik teknologi, sarana dan prasarana, keuangan, maupun sumber daya manusia. Kemajuan teknologi memungkinkan terjadinya otomatisasi hampir disemua bidang. Teknologi dan pendekatan baru yang menggabungkan dunia fisik, digital, dan biologi secara fundamental akan mengubah pola hidup dan interaksi manusia (Tjandrawinata, 2016). Selain itu, dalam menjalankan kegiatan operasional dalam suatu perusahaan, perusahaan tidak hanya dituntut untuk maju dalam hal bisnis atau penggunaan teknologi yang canggih, tetapi perlu memperhatikan pengelolaan sumber daya manusianya yang memiliki kompetensi yang tinggi dan kinerja yang sesuai dengan kebutuhan dan juga memperhatikan efektivitas dan efisiensi kinerja dari organisasi atau perusahaan itu sendiri. Perusahaan juga harus bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya, sehingga dalam menghadapi persaingan tersebut perusahaan harus mempunyai strategi khusus agar tidak mengalami kemunduran. Salah satu strategi yang dapat digunakan yaitu dengan memanfaatkan sumber daya manusia yang ada.

Manusia merupakan aset berharga dalam suatu perusahaan, karena sebagai penggerak aktivitas dalam wujud mencapai tujuan organisasi atau perusahaan (Bukit, dkk., 2017). Oleh karena itu, peningkatan kualitas sumber daya manusia menjadi pendorong kinerja untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Kinerja seseorang berkaitan dengan kualitas perilaku yang berorientasi pada tugas dan pekerjaannya. Kinerja merupakan perwujudan nyata dalam kerja yang dilakukan oleh karyawan, secara keseluruhan selama periode tertentu seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan dan disepakati terlebih dahulu (Veithzal, 2005). Sehingga, perusahaan tersebut perlu menjamin dan mengupayakan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan.

Dalam usaha pencapaian tujuan, perusahaan sangat berperan penting dalam pengelolaan. Sebagian besar perusahaan menyusun rencana satu tahun kedepan

untuk mencapai target dan *goals*. Target tersebut dapat tercapai salah satunya yaitu dengan melakukan perencanaan kinerja yang matang yang sesuai dengan visi, misi, dan tujuan dari perusahaan. Setiap program kerja yang direncanakan oleh pihak manajemen suatu organisasi dalam semua aspek akan terlaksana dengan baik dan optimal dengan adanya perencanaan yang efektif dan efisien serta terstruktur. Perencanaan yang dilakukan secara optimal, baik dalam hal administratif maupun operasional akan menandakan bahwa pimpinan dan manajemen dari suatu organisasi atau perusahaan tersebut mampu memberikan *output* yang sesuai dengan visi, misi, dan tujuan organisasi melalui hasil kinerja dari karyawan, baik secara komersial maupun tidak. Untuk mewujudkan hal-hal tersebut, maka perusahaan perlu melakukan *performance management* untuk menciptakan sistem terbaik di dalam perusahaan.

Performance Management adalah suatu pendekatan yang strategis dengan mengembangkan kemampuan tim dan pendukung untuk mencapai keberhasilan yang berkesinambungan (Amstrong dan Baron, 2004). Proses dari *performance management* sendiri adalah siklus yang sifatnya dilakukan terus-menerus agar perusahaan dapat melakukan perbaikan berkelanjutan. Dalam proses ini termasuk mengidentifikasi harapan, menetapkan tujuan, memberikan *feedback* dari kinerja yang telah dilakukan, hingga meninjau hasil kerja.

PT XYZ adalah salah satu perusahaan *switching* yang baru berdiri di Indonesia yang memberikan pelayanan jasa perbankan elektronik kepada bank dan lembaga keuangan lainnya, antara lain dalam pengelolaan perangkat keras komputer, jaringan telekomunikasi, maupun transaksi nasabah bank tersebut. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan pihak dari Direktorat *Financial & Business Support* pada Departemen *Human Capital Management* (HCM) melalui *Microsoft Teams* yang dilakukan pada tanggal 19 Oktober 2020 dengan *Head of Human Capital Development, Officer Organizational Development, dan Junior Officer Human Capital System and Development*, dan pada tanggal 24 Mei 2021 dengan pihak dari Direktorat *CEO Office* pada Departemen *Corporate Strategy and Planning*, didapatkan beberapa hal permasalahan yang dapat diteliti dalam tugas akhir ini.

Pada PT XYZ, siklus *performance management* tidak berlangsung sebagaimana mestinya sesuai dengan kaidah terminologi yang ada. Disamping itu, proses *monitoring* dan *controlling* eksekusi strategi masih dilakukan secara manual dimana hal tersebut memakan waktu lebih lama untuk melakukan *monitoring* manajemen kinerja sehingga berpotensi untuk memakan banyak waktu dan juga menyebabkan proses *monitoring* tidak terstruktur bahkan tidak terlaksana dalam semua aspek bidang. Tidak terealisasinya *performance management* dengan baik untuk perusahaan PT XYZ menyebabkan adanya ketidakjelasan antara performa kinerja karyawan dengan ekspektasi perusahaan. Selain itu, strategi yang diterapkan belum diketahui selaras atau tidak dengan tujuan perusahaan.

Berdasarkan data *timeline performance management* eksisting PT XYZ pada tahun 2019, 2020, dan 2021, terlihat adanya keterlambatan penyusunan *planning* dalam *performance management* perusahaan yang ditunjukkan dengan Gantt Chart pada Gambar I.1. Untuk masing-masing aktivitas yang memiliki perbedaan *timeline* pada tahun 2019, 2020, 2021 akan dijelaskan dan dilakukan komparasi kegiatan antar proses *Timeframe Performance Management* beserta analisisnya dalam Tabel I. 1 Untuk aktivitas yang memiliki *timeline* sama, akan dijelaskan dalam lampiran.

TAHAP KEGIATAN	TAHUN	Q3 (PY)			Q4 (PY)			Q1			Q2			Q3			Q4		
		Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
Penyusunan Strategi	2019				2018														
Penyusunan Strategi	2020	2019																	
Penyusunan Strategi	2021	2020																	
Penyusunan KM	2019						2018	2019			REVISI RKAP BARU								
Penyusunan KM	2020				2019			REVISI RKAP BARU											
Penyusunan KM	2021						2020	2021											
Penetapan KM	2019										2019								
Penetapan KM	2020													2020				SAH	
Penetapan KM	2021										2021								
Penetapan Target Departemen	2019																2019		
Penetapan Target Departemen	2020																2020		
Penetapan Target Departemen	2021												2021						
Penetapan Target Individu	2019																	2019	
Penetapan Target Individu	2020																2020		
Penetapan Target Individu	2021	ON GOING																	
Penilaian Kinerja Individu	2019								2019										
Penilaian Kinerja Individu	2020								2020										
Penilaian Kinerja Individu	2021	ON GOING																	
Evaluasi & Rewarding	2019									2019									
Evaluasi & Rewarding	2020									2020									
Evaluasi & Rewarding	2021	ON GOING																	

Gambar I. 1 Gantt Chart *Timeline Performance Management* 2019, 2020, dan 2021

Tabel I. 1 Tabel Perbandingan dan Analisis *Timeline Performance Management* 2019, 2020, dan 2021

No.	Aktivitas	Outcome	Waktu Pelaksanaan 2019	Waktu Pelaksanaan 2020	Waktu Pelaksanaan 2021	Entitas Terkait	Analisis Timeline
1.	Penyusunan Strategi	Buku RKAP	Oktober – November 2018	Juli - Oktober 2019	Juli 2020 – Desember 2020	Departemen Corporate Finance, Pemegang Saham, Departemen CSP	Mengacu pada <i>timeframe performance management</i> , penyusunan strategi dilakukan pada Q2-Q3 yaitu April-September selama 6 bulan, pada tahun 2019 dilakukan pada bulan Oktober-November selama 2 bulan, pada tahun 2020 pada bulan Juli-Oktober selama 4 bulan, dan pada 2021 pada bulan Juli-Desember selama 6 bulan. Hal ini menunjukkan bahwa dalam penyusunan strategi terjadi hambatan dan keterlambatan proses penyusunan strategi hingga selesai.

Tabel I. 1 Perbandingan dan Analisis *Timeline Performance Management* 2019, 2020, dan 2021 (lanjutan)

No.	Aktivitas	Outcome	Waktu Pelaksanaan 2019	Waktu Pelaksanaan 2020	Waktu Pelaksanaan 2021	Entitas Terkait	Analisis <i>Timeline</i>
2.	Penyusunan KM	Draft KM	Desember 2018 – Maret 2019	Oktober - Desember 2019	Desember 2020 – Maret 2021	CSP, BOD, BOC, dan Pemegang Saham	Mengacu pada <i>timeframe performance management</i> , penyusunan KM dilakukan pada Q3 yaitu Juli- September dengan rentang waktu 3 bulan. Sedangkan pada tahun berjalan 2019, penyusunan KM dilakukan selama 4 bulan pada bulan Desember-Maret, pada tahun 2020 selama 3 bulan pada bulan Oktober-Desember, pada 2021 selama 1 bulan pada bulan Desember. Hal ini menunjukkan bahwa dalam penyusunan KM adanya ketidak konsistenan waktu pengerjaan dalam penyusunan KM.

Tabel I. 1 Perbandingan dan Analisis *Timeline Performance Management* 2019, 2020, dan 2021 (lanjutan)

No.	Aktivitas	Outcome	Waktu Pelaksanaan 2019	Waktu Pelaksanaan 2020	Waktu Pelaksanaan 2021	Entitas Terkait	Analisis Timeline
3.	Penetapan KM	KM Sign	April 2019	Agustus 2020 (Baru disahkan Desember 2020)	April 2021	Pemegang Saham, BOD, Departemen CSP	Mengacu pada <i>timeframe performance management</i> , penetapan KM dilakukan pada Q1 yaitu pada bulan Februari. Sedangkan pada tahun berjalan 2019, penetapan KM dilakukan pada bulan April, pada tahun 2020 pada bulan Agustus dan baru disahkan pada bulan Desember, pada 2021 pada bulan April. Hal ini menunjukkan bahwa dalam penetapan KM untuk tahun berjalan adanya ketidak konsistenan waktu dan keterlambatan penetapan yang menghambat <i>performance management</i> perusahaan.

Tabel I. 1 Perbandingan dan Analisis *Timeline Performance Management* 2019, 2020, dan 2021 (lanjutan)

No.	Aktivitas	Outcome	Waktu Pelaksanaan 2019	Waktu Pelaksanaan 2020	Waktu Pelaksanaan 2021	Entitas Terkait	Analisis Timeline
4.	Penetapan Target Departemen	KPI Departemen	Oktober 2019	Oktober 2020	Juli 2021 (On Going)	Departemen CSP & HCM	Mengacu pada <i>timeframe performance management</i> , penetapan target departemen dilakukan pada Q4 yaitu pada bulan Desember ditahun sebelumnya. Pada tahun 2019 dan 2020 penetapan target departemen dilakukan pada bulan Oktober, sedangkan pada 2021 pada bulan April. Hal ini menunjukkan bahwa dalam penetapan target departemen adanya ketidak konsistenan waktu dan keterlambatan penetapan yang baru dilakukan pada Q3 dan Q4 sedangkan penetapan tersebut untuk tahun berjalan.

Tabel I. 1 Perbandingan dan Analisis *Timeline Performance Management* 2019, 2020, dan 2021 (lanjutan)

No.	Aktivitas	Outcome	Waktu Pelaksanaan 2019	Waktu Pelaksanaan 2020	Waktu Pelaksanaan 2021	Entitas Terkait	Analisis Timeline
5.	Penetapan Target Individu	KPI Individu	November 2019	Oktober 2020	<i>On going</i>	Seluruh Karyawan	Mengacu pada <i>timeframe</i> , penetapan target individu pada tahun 2019 dilakukan pada bulan November, tahun 2020 pada bulan Oktober, dan tahun 2021 tahap <i>on going process</i> . Hal ini menunjukkan bahwa dalam penetapan target individu adanya ketidak konsistenan waktu dan keterlambatan penetapan yang baru dilakukan pada Q4 sedangkan penetapan tersebut untuk tahun berjalan.

Tabel I. 1 Perbandingan dan Analisis *Timeline Performance Management* 2019, 2020, dan 2021 (lanjutan)

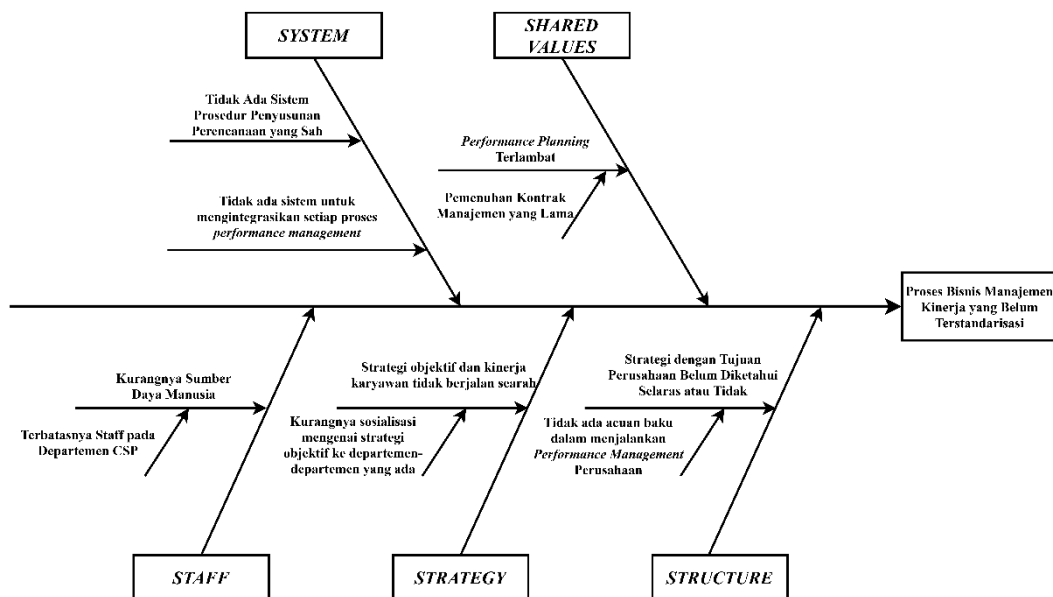
No.	Aktivitas	Outcome	Waktu Pelaksanaan 2019	Waktu Pelaksanaan 2020	Waktu Pelaksanaan 2021	Entitas Terkait	Analisis Timeline
							Hal ini menunjukkan <i>performance management</i> pada perusahaan tidak berjalan secara sistematis dan terstruktur sesuai kaidah terminologi yang ada.

Dalam tabel diatas, dapat dilihat bahwa adanya keterlambatan dalam *performance management* yang dilakukan oleh perusahaan. Keterlambatan ini mengakibatkan adanya potensi strategi organisasi maupun perencanaan kinerja tidak mendukung tujuan strategis perusahaan. Tidak tercapainya tujuan strategis perusahaan berpengaruh terhadap proses bisnis yang sedang dijalankan oleh perusahaan.

Selain itu berdasarkan hasil wawancara, *performance planning* pada PT XYZ terlambat dilaksanakan dikarenakan dalam proses penyusunan perencanaan perusahaan belum memiliki sistem prosedur yang disahkan oleh manajemen, sehingga menyebabkan dalam penyusunan tidak memiliki acuan baku yang disetujui yang menyebabkan target penyusunan *Key Performance Indicator* (KPI) perusahaan juga selalu berubah.

Selain itu, metode penetapan KPI untuk kepala departemen juga belum baku, dimana dibutuhkan kajian lebih lanjut untuk penetapan *performance management* yang ideal. Sebagai contoh, belum adanya *glossary* KPI. Terlambatnya *performance planning* ini juga dikarenakan adanya hambatan dalam pemenuhan Kontrak Manajemen (KM) yang disampaikan kepada pemegang saham PT XYZ.

Berdasarkan data-data diatas, permasalahan yang ada dalam perusahaan ini perlu diteliti lebih lanjut. Maka, diperlukan *tools* untuk membahas lebih dalam akar dari masalah yang ada untuk mendapatkan solusi yang tepat. *Tools* yang digunakan adalah *fishbone diagram*. *Fishbone Diagram* adalah pendekatan yang dapat membantu mengidentifikasi kemungkinan penyebab masalah dan merincikan permasalahan-permasalahan yang ada kedalam komponen-komponen penyebab utama dengan mengurutkan hubungan sebab-akibat agar dapat dilakukan penelitian lebih lanjut terhadap akar permasalahan yang terjadi (Tague, 2005). *Fishbone diagram* pada penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar I. 2 *Fishbone Diagram*

Melihat kondisi atau permasalahan yang dihadapi oleh PT XYZ dalam siklus manajemen kinerja eksisting terhadap kinerja perusahaan yang telah dijelaskan dalam *fishbone diagram* diatas, maka perlu untuk dilakukan evaluasi terhadap perbaikan proses bisnis manajemen kinerja mengingat pentingnya kinerja yang

dihasilkan oleh organisasi atau perusahaan demi mencapai visi, misi, dan tujuan strategis perusahaan.

Pada penelitian ini, dilakukan perbaikan proses bisnis dengan melakukan perancangan sistem terintegrasi yang akan dibahas pada bagian usulan, yang mencakup manusia (*man*) sebagai pemilik prosesnya, fasilitas (*facilities*) sebagai sistem yang akan digunakan untuk pelaksanaan proses, dan yang terakhir adalah informasi (*information*) sebagai usulan dari proses bisnis baru.

Dalam kajian proses bisnis, terdapat berbagai teori dan metode mengenai proses bisnis, perbaikan proses, desain proses, dan proses rekayasa ulang. Dari beberapa metode perbaikan proses bisnis yang ada, dipilih satu metode yang paling relevan yang dapat diterapkan pada PT YXZ. Metode tersebut diharapkan dapat membantu adanya perubahan proses bisnis baru yang adaptif terhadap pemanfaatan sistem informasi perusahaan yang terintegrasi dengan kinerja perusahaan. Melalui pendekatan keilmuan Teknik Industri, khususnya Rekayasa Proses Bisnis, diharapkan dapat memberikan solusi untuk permasalahan perusahaan yang ada. Salah satu metode yang sesuai dan dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan proses bisnis di perusahaan adalah dengan menggunakan metode *Business Process Reengineering* (BPR). Dengan metode BPR ini akan dilakukan rekayasa ulang terhadap proses bisnis manajemen kinerja perusahaan dengan harapan perusahaan dapat meningkatkan kinerja bisnis. Dengan ini, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian di PT XYZ dengan judul penelitian “PERANCANGAN *DASHBOARD* MANAJEMEN KINERJA PADA PT XYZ DENGAN PENDEKATAN *BUSINESS PROCESS REENGINEERING* (BPR)”.

II.7 Perumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan pada latar belakang yang sudah dijelaskan, rumusan permasalahan untuk tugas akhir ini adalah:

1. Bagaimana usulan proses bisnis manajemen kinerja pada PT XYZ?
2. Bagaimana perancangan *dashboard* untuk dapat mendukung kegiatan operasional perusahaan sebagai alat untuk membantu memenuhi kebutuhan *monitoring* manajemen kinerja pada PT.XYZ?

II.8 Tujuan Tugas Akhir

Tujuan dari tugas akhir ini adalah untuk:

1. Untuk memperoleh perbaikan proses bisnis manajemen kinerja yang tepat agar dapat berjalan searah dengan mendukung pencapaian strategis perusahaan pada PT XYZ.
2. Untuk merancang *performance monitoring dashboard* agar dapat mendukung kegiatan operasional perusahaan pada PT XYZ.

II.9 Batasan Tugas Akhir

Batasan tugas akhir ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya memiliki fokus dalam memastikan proses bisnis manajemen kinerja dapat berjalan tepat waktu sesuai rencana kinerja perusahaan.
2. Penelitian ini hanya merancang *performance monitoring dashboard* sampai pada tahap perancangan desain atau tampilan *mockup*.
3. Data yang digunakan untuk penelitian hanya diambil pada tahun 2019, 2020, dan 2021.
4. Hasil penelitian ini adalah berupa rekomendasi atau usulan *design to-be* perbaikan proses bisnis manajemen kinerja dan perancangan *performance monitoring dashboard* saja, tidak sampai pada tahap implementasi.

II.10 Manfaat Tugas Akhir

Manfaat yang dapat tercapai terhadap tugas akhir ini dibedakan menjadi dua, yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis.

I.5.1 Manfaat Teoritis

1. Bagi penulis selanjutnya, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan serta ilmu dan dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya dengan topik penelitian yang serupa.
2. Bagi perusahaan lain yang serupa dengan studi kasus dalam penelitian ini, dapat memberikan rekomendasi bagaimana melakukan perbaikan proses

bisnis dan merancang *performance monitoring dashboard* pada perusahaan untuk meningkatkan kinerja.

I.5.2 Manfaat Praktis

1. Bagi perusahaan, diharapkan dapat menjadi acuan untuk mengidentifikasi perbaikan proses bisnis untuk perbaikan kinerja pada PT XYZ.
2. Bagi perusahaan, diharapkan dapat menjadi acuan untuk rekomendasi *dashboard* manajemen kinerja pada PT XYZ.

II.11 Sistematika Penulisan

Tugas akhir ini diuraikan dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Pada bab ini berisi uraian mengenai konteks permasalahan, latar belakang permasalahan, perumusan masalah yang bertujuan untuk menyelesaikan masalah dengan menciptakan sistem terintegrasi yang terdiri dari manusia dengan sistem informasi, batasan tugas akhir, manfaat tugas akhir, dan sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan Pustaka

Pada bab ini berisi literatur, teori, dan istilah yang digunakan untuk mendukung penelitian tugas akhir dalam proses analisis. Teori yang digunakan berdasarkan pada studi literatur yang relevan dengan permasalahan yang diambil dari referensi buku, penelitian, serta referensi lainnya yang dapat digunakan untuk merancang dan menyelesaikan masalah.

Bab III Metodologi Penyelesaian Masalah

Pada bab ini menjelaskan langkah-langkah dalam melakukan penelitian mengenai kerangka dan sistematika pemecahan masalah yang digunakan untuk menyelesaikan masalah dalam penelitian ini yang mencakup penetapan metode yang digunakan dalam merumuskan masalah, mengembangkan model, mengidentifikasi

proses bisnis, merancang pola dalam pengumpulan dan pengolahan data, dan merancang analisis pengolahan data dalam rangka perancangan sistem terintegrasi untuk penyelesaian permasalahan.

Bab IV Perancangan Sistem Terintegrasi

Pada bab ini merupakan wujud pengaplikasian dari metodologi penelitian, serta akan dilaksanakan pengumpulan dan pengolahan data, pengujian data, dan perancangan solusi. Data tersebut akan diolah dengan menggunakan metode-metode yang telah dikonsepsikan. Data tersebut diolah hingga menghasilkan perancangan sistem terintegrasi untuk menyelesaikan masalah dalam tugas akhir ini.

Bab V Analisa Hasil dan Evaluasi

Pada bab ini, disajikan hasil rancangan, temuan, analisis dan pengolahan data yang telah selesai dilakukan pada Bab IV. Selain itu, bab ini juga berisi tentang validasi hasil dari solusi untuk mengetahui apakah hasil penelitian tercapai atau tidak. Langkah-langkah dianalisis secara detail untuk mendapatkan hasil dan rekomendasi untuk perusahaan.

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini dijelaskan kesimpulan yang didapatkan dari hasil penelitian yang telah dilakukan. Bab ini juga memberikan saran untuk solusi perbaikan untuk perusahaan dan penelitian tugas akhir yang dilakukan pada masa mendatang atau yang akan datang.