

## BAB 4. SIMPULAN DAN SARAN

### 4.1 Simpulan

Berikut adalah kesimpulan yang diperoleh berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan berdasarkan data-data yang terkumpul:

1. Belum tercapainya target *capability level* yang sudah disepakati yaitu dengan target mencapai level 2,
2. Dengan hasil yang telah dicapai saat ini adalah 0,5 sedangkan target yang ingin dicapai adalah 2,0 maka perusahaan memiliki *gap* atau jarak untuk mencapai ke level 2 adalah 1,5
3. Pengelolaan anggaran dan biaya (*manage budget and costs*) pada perusahaan PT.BPR telah berjalan dengan baik namun belum sepenuhnya sesuai tujuan perusahaan. Struktur organisasi yang terkelola dengan baik sehingga memiliki departemen yang jelas dan kewenangan masing-masing terutama untuk departemen alokasi keuangan yang memiliki *account process* sehingga semua biaya dan anggaran pada IT menjadi transparan, pengelolaan biaya untuk masa mendatang menjadi topik pembahasan perusahaan tiap tahunnya melalui adanya *financial planning*. Pengalokasian sumber daya menjadi perhatian bagi perusahaan yang melibatkan Direksi, bagian *finance* dan bagian IT untuk didiskusikan dan kesepakatan mengenai pengalokasian *budget* sehingga dalam mengatur dan mengalokasikan dana yang dibutuhkan sesuai dengan tingkat kepentingan masing-masing. Perusahaan juga melakukan pembicaraan terhadap pihak *stakeholder* mengenai proyek-proyek yang akan dibangun di tahun mendatang dan membuat *operational procedures* sebagai alokasi budget untuk mencapai kesepakatan dan masukan mengenai kebutuhan data yang dibutuhkan. Dalam mengelola biaya yang akan dikeluarkan, perusahaan membuat *cost data collection method* yang berfungsi untuk membandingkan investasi yang dilakukan

oleh perusahaan dalam bentuk *actual vs target budget*, *cost consolidation method* untuk mengontrol pengeluaran biaya dan pihak yang bertanggung jawab, *cost optimization opportunities* dilakukan untuk mendapatkan supplier yang dapat memberikan harga yang ekonomis dan kualitas yang baik.

4. Pengelolaan sumber daya pada perusahaan telah memenuhi tujuan perusahaan yaitu:

- ✓ Perusahaan melakukan evaluasi mengenai potensi pada staf setiap tahunnya, adanya pengembangan kompetensi dan karir yang dilakukan sesuai dengan rencana strategis perusahaan, melakukan perekrutan karyawan baru melalui *cross division* dengan tujuan agar keterampilan atau potensi yang diinginkan dapat memenuhi standarisasi perusahaan, perusahaan juga memiliki kebijakan dimana setiap atasan bertanggung jawab atas kinerja staf dan apabila terjadi permasalahan atau hal yang mau didiskusikan maka staf akan melaporkan kepada atasan masing-masing, untuk menjaga potensi dan keterampilan yang ada pada staf tetap terjaga maka perusahaan akan memberikan *training* atau pelatihan kepada staf sebagai pengembangan kompetensi yang ada dan membuat *review report* sebagai catatan skill dan potensi pada staf-staf. Perusahaan memiliki list jumlah sumber daya manusia untuk setiap divisi guna memantau adanya kekurangan atau kelebihan staf yang ada pada divisi tersebut. Perusahaan mengelola kontrak staf dengan baik melalui adanya *contract staf policies* untuk setiap staf yang baru dan memberikan masa percobaan dalam kurun waktu yang telah ditentukan, adanya kesepakatan antara perusahaan dengan staf baru melalui *contract agreement*, untuk mengetahui apakah *contract*

*agreement* sudah memenuhi standarisasi yang saat ini atau perlu adanya perubahan maka perusahaan akan melakukan *review contract agreement* secara berkala.

- ✓ Perusahaan memiliki struktur organisasi yang terstruktur sehingga staf-staf memiliki peran dan tanggung jawab masing-masing, setiap tahun perusahaan akan memberikan *training* atau pelatihan baik secara internal maupun eksternal kepada staf sehingga keterampilan dan potensi staf tetap terjaga. Adanya aturan dan jadwal baik secara lisan maupun non-lisan kepada staf mengenai perihal pekerjaan ataupun aturan perusahaan. Dalam mengambil sebuah keputusan, diharuskan untuk didiskusikan kepada atasan agar mencapai kesepakatan supaya hasil keputusan tidak menyimpang dari tujuan perusahaan. Perusahaan sangat memperhatikan fasilitas dan dukungan kepada staf-staf yang bekerja supaya kelancaran, ketertiban, kenyamanan serta keamanan tetap terjaga maka perusahaan menyediakan segalanya seperti :

- komputer untuk setiap staf,
- meja kerja staf,
- kursi staf,
- ruangan ber-AC,
- alat tulis kantor,
- ruang tunggu yang nyaman,
- petugas keamanan(Satpam),
- CCTV
- petugas kebersihan

Untuk menjaga hubungan yang baik ataupun dalam memberikan ide pekerjaan maka perusahaan selalu mendiskusikan bersama staf-staf dengan atasan melalui pertemuan(*meeting*) secara berkala. Pertemuan tidak hanya

untuk internal tetapi ada pertemuan secara eksternal. Dalam memaksimalkan dan hasil yang sesuai dengan tujuan perusahaan maka perusahaan memberikan *template* kepada staf supaya staf mengerti dan jelas tentang hasil kerja mereka. Perusahaan juga memberikan arahan kepada staf supaya setiap hasil laporan harus dimuatkan nama pembuat, tanggal, bulan, tahun dan kepada siapa diperiksa laporan tersebut sehingga memudahkan perusahaan mencari ketika laporan disimpan sebagai berkas perusahaan. Agar semua dapat terlaksana dengan baik maka ada pengontrolan dari atasan masing-masing supaya hasil kinerja sesuai dengan tujuan perusahaan maka setiap dokumen atau laporan selalu diberikan nomor revisi, laporan untuk apa, tanggal pembuatan. Dengan demikian semua aktivitas ditinjau oleh atasan, supaya hasil kerja memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Namun apabila terjadi permasalahan dan tidak dapat diselesaikan secara internal maka perusahaan akan menyewa konsultan untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi.

5. Perusahaan memiliki kebijakan dimana permintaan yang akan diajukan dapat dirinci secara jelas melalui *business case* sehingga risiko dan hambatan dapat diidentifikasi, setiap keputusan yang akan diambil serta permasalahan yang terjadi selalu didiskusikan bersama dengan pihak kepentingan (*stakeholder*) untuk mencapai kesepakatan dan keputusan yang akan diambil. Hal ini juga merupakan bagian dari *communication plan* dan *communication packages* dari perusahaan. Agar perusahaan dapat mengetahui segala keluhan dan komunikasi dengan *customer* mengenai layanan yang telah diberikan maka perusahaan memberikan layanan *fasilitas feedback* yang dapat dikomunikasikan melalui *email* ataupun pertemuan langsung (tatap muka). Namun untuk

meningkatkan pelayanan yang lebih baik, perusahaan secara berkala selalu melakukan pertemuan membahas mengenai evaluasi layanan yang kemudian dianalisis jumlah persentase tingkat kepuasan dari *customer* atas layanan yang sudah diberikan supaya apabila adanya potensi untuk perbaikan maka perusahaan dapat memperbaiki kualitas kinerja dan layanan kepada *customer*.

6. Perusahaan memiliki standarisasi dalam memberikan layanan seperti adanya SLA(*Service Level Agreement*) dan OLA(*Operational Level Agreement*) sehingga dapat memastikan bahwa kebutuhan *user* telah terpenuhi. Namun bila terjadi sejumlah ketidakpuasan dari *user* maka perusahaan akan melakukan tindakan perbaikan terhadap setiap kekurangan yang ada dengan mencari *root cause* nya. Agar pelayanan yang diberikan semakin memuaskan maka perusahaan selalu melakukan *update Service Level Agreement*(SLA).

## 4.2 Saran

Berikut ini adalah saran yang dapat diberikan kepada PT.BPR supaya kekurangan-kekurangan atas hasil yang telah dianalisis dapat dilengkapi antara lain:

1. Untuk mencapai level 2 maka perusahaan harus melengkapi bagian dari sub proses yang belum terlaksana
2. Dengan ketinggalan jarak 1,5 untuk ke level 2 maka dengan demikian perusahaan dapat melakukan peningkatan lagi supaya dapat lanjut ke level selanjutnya
3. Diharapkan perusahaan memiliki skema klasifikasi mengenai biaya yang butuhkan terutama bagian IT supaya setiap pengeluaran dana untuk keperluan IT dapat terbagi secara rata sesuai kebutuhan masing-masing. Ada baiknya perusahaan

juga memberikan kategori dalam mengalokasikan biaya yang akan dikeluarkan seperti kategori *small, medium and big*. Dengan pemberian kategori tersebut dapat mencegah membesarnya biaya yang dikeluarkan. Untuk mengidentifikasi kelompok biaya yang dikeluarkan sebaiknya perusahaan membuat *cost allocation model*.

4. Perusahaan belum menerapkan kebijakan *resourcing shortfall analyses* dimana dengan penerapan ini, perusahaan dapat mengetahui kebutuhan sumber daya apa yang dibutuhkan saat ini dan saat mendatang.
5. Perusahaan harus melakukan pengidentifikasi jarak antara kebutuhan bisnis dengan layanan IT, tujuannya supaya perusahaan dapat mengetahui bahwa layanan yang diberikan dapat maksimal sehingga layanan IT saat ini dapat mendukung layanan-layanan yang diberikan. Dan untuk selanjutnya perusahaan dapat membuat *service level performance* untuk mengetahui apakah kualitas yang diberikan selama ini telah diterima oleh *customer* atau belum sehingga untuk ke depannya perusahaan dapat meningkatkan kualitas layanan kepada *customer*.
6. Adapun saran yang dapat diberikan agar perusahaan PT.BPR dapat menaikkan tingkatan ke level 3 dengan syarat memenuhi kriteria sebagai berikut:
  - a. Perusahaan PT.BPR harus memberikan proses standarisasi dan mengikuti pedoman kinerja pada umumnya seperti kebijakan dan standar harus memberikan rincian tujuan organisasi untuk proses, memberikan standar minimum kinerja, adanya prosedur standar dan persyaratan pelaporan dan *monitoring* secara berkala. Persyaratan ini berdasarkan atas kenyataan pada tingkat ini, tidak hanya kebijakan dan standar yang ada saja tetapi membuktikan

bahwa persyaratan-persyaratan tersebut diterapkan secara keseluruhan pada organisasi di perusahaan.

- b. Perusahaan harus menentukan urutan dan interaksi antara proses jadi bahwa mereka bekerja sebagai sebuah sistem yang terintegrasi proses. Urutan standar proses dan interaksi dengan proses lainnya yang ditentukan dan dipertahankan ketika proses dilaksanakan di berbagai bagian dari organisasi. Kebijakan dan standar yang seperti ini harus memberikan pemetaan proses dengan rincian dari urutan standar proses dan interaksi yang diharapkan. Persyaratan tersebut berdasarkan atas kenyataan pada tingkat ini tidak hanya kebijakan dan standar yang ada tetapi persyaratan tersebut juga diterapkan di seluruh organisasi.
- c. Perusahaan harus mengidentifikasi peran dan kompetensi untuk dapat melakukan proses standar yang berlaku. Kebijakan dan standar harus memberikan rincian peran dan kompetensi untuk dapat melakukannya. Persyaratan harus berdasarkan atas kenyataan pada tingkat ini yang tidak hanya kebijakan dan standar yang ada, tetapi persyaratan tersebut harus diterapkan di seluruh organisasi.
- d. Perusahaan harus mengidentifikasi infrastruktur yang dibutuhkan dan lingkungan kerja yang memadai agar dapat melakukan standar proses yang ada. Infrastruktur mencakup fasilitas, peralatan kantor, metode serta yang lainnya seperti lingkungan kerja untuk dapat melakukan proses standar yang dapat diidentifikasi. Kebijakan dan standar harus mengidentifikasi minimal infrastruktur yang dibutuhkan dan bekerja lingkungan untuk melakukan proses. Persyaratan berdasarkan atas kenyataan pada tingkat ini yang tidak hanya kebijakan dan standar yang ada

tetapi persyaratan tersebut harus diterapkan di seluruh organisasi.

- e. Menentukan metode yang cocok untuk memantau efektivitas dan kesesuaian proses standar, termasuk memastikan bahwa sesuai kriteria dan data yang diperlukan untuk memantau efektivitas dan kesesuaian dari proses yang ditetapkan, dan penyiapan kebutuhan untuk melakukan internal audit dan manajemen tinjauan. Kebijakan dan standar harus memberikan rincian tujuan organisasi proses, minimum standar kinerja, prosedur standard dan persyaratan pelaporan dan *monitoring*. Persyaratan berdasarkan atas kenyataan pada tingkat ini tidak hanya kebijakan dan standar yang ada, tetapi persyaratan juga diterapkan di seluruh organisasi. Diharapkan perusahaan dapat memberikan kualitas catatan kinerja yang baik dan proses harus memberikan bukti *review*(laporan).
- f. Diharapkan perusahaan dapat menggunakan proses yang ditetapkan yang memenuhi konteks. Ketika proses yang sama digunakan dalam berbagai bidang organisasi, hal ini didasarkan pada proses yang standar, yang dirancang sesuai dengan kesesuaian persyaratan proses yang sudah didefinisikan dan diverifikasi. Kebijakan dan standar harus menetapkan standar untuk dapat diikuti seluruh implementasi proses. Persyaratan tersebut harus berdasarkan atas kenyataan pada tingkat ini tidak hanya kebijakan dan standar yang ada, tetapi persyaratan diterapkan di seluruh organisasi.
- g. Menetapkan dan mengkomunikasikan tugas, tanggung jawab dan wewenang untuk dapat melakukan proses pendefinisian, ketika proses yang sama yang digunakan dalam berbagai bidang organisasi, pihak berwenang dan



peran untuk melakukan kegiatan-kegiatan proses ditugaskan dan dikomunikasikan. Kebijakan dan standar harus memberikan rincian, tanggung jawab dan otoritas untuk melakukan kegiatan proses tersebut. Persyaratan harus berdasarkan atas kenyataan pada tingkat ini tidak hanya kebijakan dan standar yang ada, tetapi persyaratan diterapkan diseluruh organisasi.

- h. Perusahaan harus memastikan kompetensi yang dibutuhkan untuk melakukan proses didefinisikan, ketika proses yang sama yang digunakan dalam berbagai bidang organisasi, kompetensi sesuai yang ditugaskan personil diidentifikasi dan pelatihan yang cocok tersedia bagi mereka yang menggelar pendefinisian tersebut. Untuk melakukan kompetensi dan pelatihan persyaratan maka perusahaan harus melakukan dokumentasi proses yang dapat memberikan rincian mengenai kompetensi dan pelatihan tersebut. Proses rencana harus menyertakan rincian proses komunikasi rencan, rencana pelatihan dan sumber daya rencana untuk setiap proses.
- i. Perusahaan harus menyediakan sumber daya dan informasi untuk mendukung kinerja didefinisikan proses. Ketika proses yang sama yang digunakan dalam berbagai bidang organisasi, sumber daya manusia yang diperlukan dan informasi untuk melakukan proses yang dibuat tersedia, dialokasikan dan digunakan. Proses rencana harus mencakup rincian rencana sumber daya untuk setiap prosesnya.
- j. Perusahaan harus menyediakan infrastruktur yang memadai untuk mendukung kinerja proses yang ditetapkan. Ketika proses yang sama yang digunakan dalam berbagai bidang organisasi, diperlukan dukungan organisasi, lingkungan kerja dan infrastruktur yang dibuat tersedia,

dialokasikan dan digunakan. Proses rencana harus menyertakan rincian proses infrastruktur dan lingkungan untuk setaiap proses kerja.

- k. Perusahaan diharapkan dapat mengumpulkan dan menganalisis data kinerja proses untuk dapat menunjukkan yang lebih sesuai dan efektivitas. Data yang diperlukan untuk memantau efektivitas dan kesesuaian dari proses di seluruh organisasi didefinisikan, dikumpulkan dan dianalisis sebagai dasar untuk perbaikan secara terus-menerus. Catatan kualitas kinerja dan proses harus memberikan bukti alat sebagai ulasan dilakukan untuk setiap contoh proses yang ada.