

## Usulan Analisis Jabatan, Penyusunan Kamus Dan Pengukuran Kompetensi Generik, Serta Evaluasi Jabatan Studi Kasus: Biro Administrasi Keuangan dan Umum (BAKU) Itenas

Yoanita Y.<sup>1</sup>, Ambar H.<sup>2</sup>, Cyntia S.S.<sup>3</sup>, Dwi Cahyo<sup>4</sup>

<sup>1,2</sup>. Staf Pengajar T. Industri Institut Teknologi Nasional, Bandung

<sup>3,4</sup>. Alumni Teknik Industri Institut Teknologi Nasional, Bandung

### Kontak Person:

Yoanita Yuniati

Institut Teknologi Nasional Jl. PHH Mustapha No. 23 Bandung 40124  
Telp.: 022-7272215, Fax: 022-7202892, Email: yoan21@yahoo.com

### Abstrak

*Pada tahun 2008 di Itenas telah terjadi perubahan Struktur Organisasi yang menyebabkan terjadi perubahan pada beberapa unsur yang terdapat di dalamnya, diantaranya perubahan job description dan job specification. Penyusunan job description dan job specification dan kamus kompetensi sangat diperlukan untuk mendukung pelaksanaan kegiatan kerja. Kamus kompetensi diperlukan sebagai bagian dari pembinaan SDM untuk memenuhi kebutuhan informasi jabatan mengenai nilai dan sikap yang harus dimiliki pada suatu jabatan. Penyusunan kamus kompetensi generik pada penelitian ini didasarkan pada dimensi kompetensi gabungan dari model kompetensi Spencer & Spencer, Davis, et.al, dan Zwell (Ingsih, 2006). Perubahan struktur organisasi bagi suatu institusi juga mengakibatkan perubahan Nilai Relatif Jabatan (NRJ). Evaluasi jabatan dalam penelitian ini adalah dengan Metode Cullen Egan Dell (CED). Penyusunan job description dan job specification dilakukan untuk 20 jabatan. Pengukuran level kompetensi dilakukan pada kondisi ideal jabatan dan kondisi pemegang jabatan saat ini. Penilaian level kompetensi ideal dilakukan oleh 6 ahli yang didasarkan pada nilai tengah, modus, dan analisis keputusan Metode Delphi. Tahap evaluasi jabatan dengan metode CED didasarkan pada faktor expertise, judgement, dan accountability. Hasil yang dicapai yaitu rancangan job description dan job specification, kamus kompetensi generik, serta NRJ tiap jabatan. Pengukuran level kompetensi pegawai saat ini dibandingkan nilai ideal mengungkapkan bahwa pada sebagian besar jabatan (13 jabatan) perlu peningkatan keterampilan kompetensi keterampilan diri, komunikasi, dan keterampilan interpersonal. Hasil lainnya menunjukkan bahwa nilai evaluasi jabatan untuk tiap jabatan berbeda, yang menunjukkan adanya perbedaan beban kerja pada tiap jabatan. NRJ yang digunakan saat ini tidak melihat perbedaan beban kerja sehingga jabatan yang berada pada level yang sama memiliki NRJ yang sama, berarti tunjangan struktural yang juga sama, tanpa melihat beban kerja masing-masing jabatan. Upaya perbaikan sistem manajemen SDM diperlukan untuk dapat meningkatkan motivasi kerja dan menjaga keseimbangan dan keadilan kerja berdasarkan prinsip beban kerja dan pendapatan yang diperoleh.*

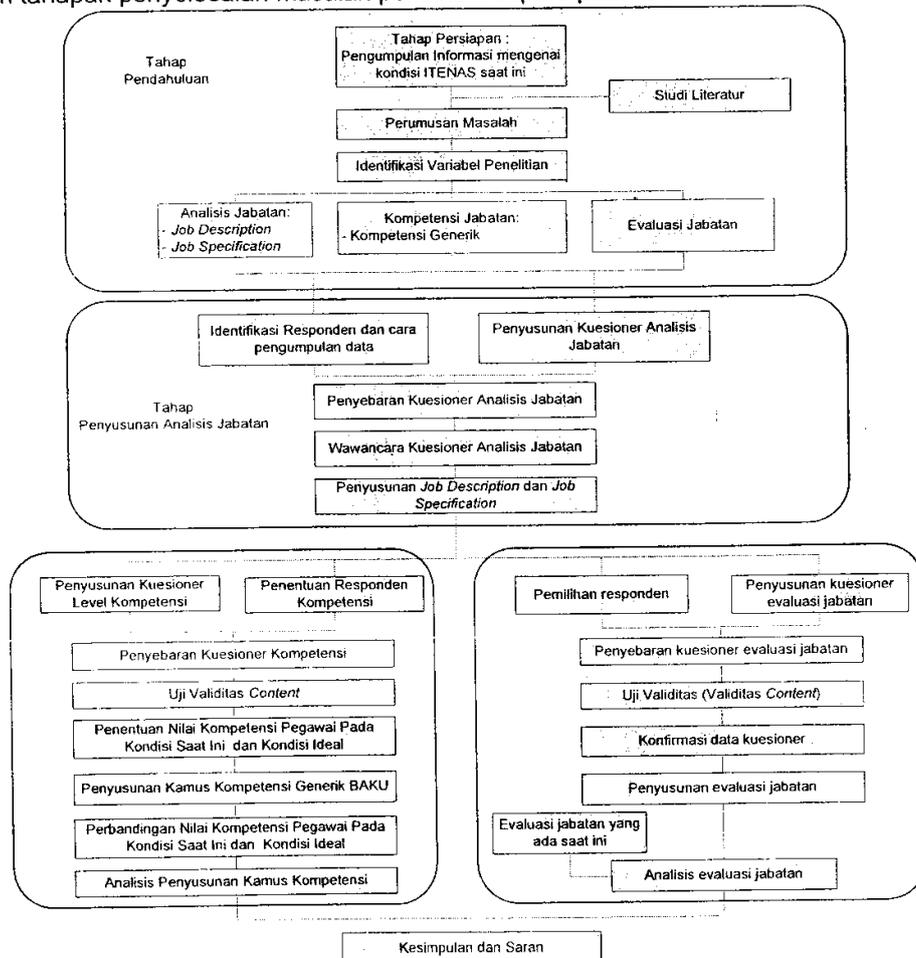
**Kata kunci** : Analisis Jabatan, Kompetensi Generik, Evaluasi Jabatan, Metoda CED.

## 1 PENDAHULUAN

Penyusunan analisis jabatan, kamus kompetensi, dan evaluasi jabatan sangat diperlukan untuk mendukung pelaksanaan kegiatan yang ada di Itenas. Penyusunan *job description* dan *job specification* dilakukan melalui tahapan yang disebut analisis jabatan. Itenas perlu melakukan analisis jabatan karena analisis jabatan akan menjadi acuan dalam pengelolaan SDM untuk memperjelas informasi mengenai suatu jabatan. Hasil dari analisis jabatan adalah *job description* dan *job specification* yang menjadi dasar dalam penyusunan kamus kompetensi dan evaluasi jabatan. Kamus kompetensi diperlukan untuk memenuhi kebutuhan informasi jabatan sehingga para pegawai dapat bekerja sesuai dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya. Kamus kompetensi generik merupakan cerminan kualitas personal yaitu nilai dan sikap yang harus dimiliki pada suatu jabatan. Penyusunan kamus kompetensi didasarkan pada penelitian sebelumnya yang menggunakan dimensi kompetensi gabungan dari model kompetensi Spencer & Spencer, Davis, et.al, dan Zwell (Ingsih, 2006). Metode CED merupakan metode yang mengevaluasi sebuah jabatan berdasarkan 8 (delapan) buah subfaktor. Subfaktor-subfaktor tersebut merupakan hasil dari pendekatan atas pemahaman sebuah jabatan sebagai serangkaian *input – process – output*.

## 2 METODOLOGI PENELITIAN

Urutan tahapan penyelesaian masalah penelitian seperti pada Gambar 1.



Gambar 1. Tahapan Penelitian

**3 HASIL DAN PEMBAHASAN**

**3.1 Analisis Jabatan**

Pengumpulan data untuk pembuatan analisis jabatan dilakukan dengan cara penyebaran kuesioner, penyebaran *log book* dan wawancara ke setiap pegawai di BAKU. Data-data analisis jabatan adalah Nama jabatan, Kode, Ikhtisar jabatan atau rangkuman pekerjaan, Rincian pekerjaan dan tugas, Hubungan dalam organisasi, Tanggung jawab, Wewenang, Kondisi lingkungan kerja, Pendidikan, Pengalaman, Pengetahuan dan keterampilan teknis.

**3.2 Kompetensi**

Tabel kamus kompetensi yang disusun untuk Baku terdapat pada Tabel 1.

Tabel 1. Kamus Kompetensi Generik BAKU

No	Kelompok	Dimensi Kompetensi
I	Keterampilan Administratif (Administrative Skill)	Menyusun Rencana (Establish Plan, ES)
		Membangun Sistem dan Proses (Development System and Process, DSP)
		Mengelola Pelaksanaan Tugas (Manage Execution, ME)
		Bekerja Secara Efisien (Work Efficiently, WE)
II	Keterampilan Komunikasi (Communication Skill)	Berbicara Secara Efektif (Speak Effectively, SE)
		Membangun Komunikasi Yang Terbuka (Foster Open Communication, FON)
		Mendengarkan Orang Lain (Listen to Others, LO)
III	Keterampilan Manajemen Diri (Self Management Skill)	Menyiapkan Komunikasi Tertulis (Prepare Written Communication, PWC)
		Menjaga Integritas (Act With Integrity, AWI)
		Pengendalian Diri (Self Control, SC)
		Keyakinan Diri (Self Confidence, SCF)
IV	Keterampilan Berpikir (Thinking Skill)	Fleksibilitas (Flexibility, FX)
		Analisis Isu (Analyze Issues, AI)
		Pengambilan Keputusan (Use Sound Judgement, USJ)
		Inovatif (Innovate, In)
V	Keterampilan Interpersonal (Interpersonal Skill)	Berpikir Analitis (Analytical Thinking, AT)
		Membangun Hubungan Sosial (Build Relationship, BR)
		Keseimbangan Hubungan (Display Organizational Savvy, DOS)
		Jaringan Efektif (Leverage Network, LN)
		Menghargai Perbedaan (Value Diversity, VD)
VI	Keterampilan Kepemimpinan (Leadership Skill)	Mengelola Konflik (Manage Disagreement, MD)
		Memberikan Arahan (Provide Direction, PD)
		Menghadapi Tantangan (Lead Couragesly, LC)
		Mempengaruhi Orang Lain (Influence Others, IO)
		Membangun Kerja Tim (Foster Team Work, FT)
		Memotivasi Orang Lain (Motivate Others, MO)
VII	Pengetahuan Organisasi (Organizational Knowledge)	Membimbing dan Mengembangkan Orang Lain (Coach and Developing Others, CDO)
		Menggunakan Data Kuantitatif (Use Quantitative Data, UQD)
		Menggunakan Keahlian di Bidangnya (Use Field Expertise, UFE)
VIII	Keterampilan Strategi Organisasi (Org Strategy Skill)	Memahami Bisnis (Know The Business, KB)
		Fokus Pada Kebutuhan Pelanggan (Focus on Customer Needs, FON)
IX	Keterampilan Motivasi (Motivation Skill)	Memahami Pengaruh Global (Recognize Global Implication, RGI)
		Berorientasi Terhadap Hasil (Drive For Result, DR)
		Menunjukkan Komitmen Terhdp Pekerjaan (Show Work Commitment, SWC)

Berdasarkan hasil pengukuran kompetensi terhadap para pegawai dilakukan perbandingan dengan kompetensi ideal, yaitu kompetensi yang dipersyaratkan pada jabatan yang diduduki

oleh pegawai yang bersangkutan. Hasil perbandingan nilai kompetensi tersebut menjadi dasar penentuan aspek yang perlu ditingkatkan oleh pegawai. Rekapitulasi peningkatan kompetensi yang diperlukan untuk tiap jabatan dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2 Rekapitulasi Kompetensi Jabatan yang Perlu Peningkatan Kompetensi

No	Nama Jabatan	Peningkatan dalam Kompetensi:							
		Keterampilan Administratif	Keterampilan Komunikasi	Keterampilan Manajemen Diri	Keterampilan Berpikir	Keterampilan Interpersonal	Keterampilan Kepemimpinan	Pengetahuan Organisasi	Keterampilan Strategi Organisasi
1	Ka BAKU		√	√	√	√	√	√	√
2	KaBag Keuangan	√					√		
3	KaBag Rumah Tangga	√	√	√		√			√
4	KaBag Kepegawaian		√	√		√		√	√
5	KaBag Perlengkapan	√	√	√	√	√			
6	Kasubbag Administrasi Keuangan	√	√			√	√		
7	Kasubbag Perencanaan Anggaran dan Akuntansi	√	√			√	√		
8	Kasubbag Pemeliharaan Sarana dan Prasarana		√	√	√	√	√	√	
9	Kasubbag Umum & Keamanan		√	√	√	√	√	√	
10	Kasubbag Pelayanan Kepegawaian			√					
11	Kasubbag Pembinaan Pegawai			√		√			
12	Kasubbag Pengadaan dan Inventaris			√					
13	Kasubbag Distribusi Gudang & Pelayanan		√	√					
14	Staff Kas Harian			√					
15	Staff Bagian Keuangan								
16	Staff Pemeliharaan Sarana & Prasarana								
17	Staff Bagian Umum & Keamanan				√				
18	Staff Kepegawaian			√					
19	Staff Pengadaan & Inventaris								
20	Staff Distribusi Gudang dan Pelayanan								
JUMLAH		5	9	12	5	9	6	4	2

### 3.3 Evaluasi Jabatan

Proses pengumpulan data evaluasi jabatan dilakukan menggunakan kuesioner yang disusun berdasarkan faktor-faktor CED. Kuesioner kemudian disebarakan kepada tim ahli, atasan, dan para pegawai. Faktor-faktor yang terdapat pada metode CED terdapat pada Tabel 3.

Tabel 3 Faktor-faktor evaluasi jabatan menggunakan metode CED

Kelompok (Cluster)	Indikator	Uraian
EXPERTISE (PENGETAHUAN DAN PENGALAMAN)	Knowledge & Experience	Level pengetahuan dan pengalaman yang diperlukan dalam jabatan ini
	Breadth	Keragaman tugas, aktivitas dan fungsi serta skala operasi yang dikerjakan pada jabatan
	Interpersonal Skill	Keahlian yang dimiliki jabatan ini yang berhubungan dengan pendayagunaan manusia melalui komunikasi, mempengaruhi, persuasi, konseling, motivasi dan negosiasi
JUDGEMENT (PERTIMBANGAN)	Job Environment	Lingkungan kerja di sekitar jabatan yang meliputi keluasan, kejelasan, dan keseluruhan dari tujuan-tujuan, kebijakan-kebijakan, sistem-sistem, pedoman-pedoman, dan teknik-teknik yang berkaitan dengan organisasi yang mempengaruhi suatu jabatan
	Reasoning	Perimbangan alasan yang memfokus pada kebutuhan jabatan untuk menganalisis, menterjemahkan, mengevaluasi, memberi alasan dan kreativitas
AKUNTABILITAS	Impact	Dampak langsung/pengeluaran dari sebuah posisi/jabatan
	Independence Influence	Pengaruh, pengendalian atau kewenangan suatu posisi melalui sumber daya organisasi atau pencapaian pendapatan yang telah ditetapkan, serta kebebasan peran dari suatu jabatan
	Involvement	Peran dari jabatan dalam proses pengambilan keputusan yang dipilih, khususnya bila posisi mempunyai akuntabilitas sebagian atau penuh

Rekapitulasi hasil evaluasi jabatan untuk tiap posisi di BAKU terdapat pada Tabel 4.

Analisis terhadap *job description* dan *job specification* diperoleh hasil bahwa pegawai yang menjabat suatu jabatan yang baru di BAKU belum mengetahui adanya perubahan *job*

Usulan Analisis Jabatan, Penyusunan Kamus Dan Pengukuran Kompetensi Generik, Serta Evaluasi Jabatan

*description* dan *job specification* sehingga diperlukan adanya sosialisasi terhadap *job description* dan *job specification* yang baru.

Tabel 4. Rekap Hasil Evaluasi Jabatan di BAKU

No	Jabatan	EXPERTISE	JUDGEMENT	AKUNTABILITAS	Total Nilai Jabatan
1	Kepala BAKU	309	125	309	743
2	Kepala Bagian Kepegawaian	134	82	153	369
3	Kepala Bagian Keuangan	134	82	177	393
4	Kepala Bagian Perlengkapan	177	82	153	412
5	Kepala Bagian Rumah Tangga	134	82	153	369
6	Kasubbag Pelayanan Kepegawaian	66	12	76	154
7	Kasubbag Pembinaan Pegawai	66	12	76	154
8	Kasubbag Perencanaan Anggaran dan Akuntansi	88	12	76	176
9	Kasubbag Administrasi Keuangan	88	12	76	176
10	Kasubbag Pengadaan dan Inventaris	66	12	76	154
11	Kasubbag Distribusi, Gudang dan Pelayanan	66	12	76	154
12	Kasubbag Umum dan Keamanan	66	12	50	128
13	Kasubbag Pemeliharaan Sarana dan Prasarana	66	12	50	128
14	Staff Bagian Kepegawaian	38	12	58	108
15	Staff Bagian Keuangan/Administrasi Harian	50	12	50	112
16	Staff Bagian Keuangan Perencanaan Anggaran dan Akuntansi	50	12	50	112
17	Staff Bagian Pengadaan dan Inventaris	38	12	50	100
18	Staff Bagian Distribusi, Gudang dan Pelayanan	38	12	50	100
19	Staff Bagian Pemeliharaan umum dan Keamanan	38	12	50	100
20	Staff Bagian Pemeliharaan Sarana Dan Prasarana	38	12	50	100

Analisis untuk kamus kompetensi pegawai diperoleh hasil bahwa pegawai yang saat ini menjabat suatu jabatan memiliki nilai kompetensi yang lebih rendah jika dibandingkan dengan nilai kompetensi ideal. Itenas perlu melakukan peningkatan kompetensi pegawai sesuai dengan dimensi kompetensi yang telah ditentukan pada tiap jabatan.

Hasil analisis nilai evaluasi jabatan menggunakan metode Mercer CED dengan metode evaluasi jabatan yang digunakan di BAKU saat ini terdapat perbedaan nilai jabatan. Pada saat ini nilai jabatan untuk satu level jabatan tidak dibedakan berdasarkan bagian dari jabatan tersebut. Sedangkan hasil dari metode CED terlihat bahwa pada 1 level jabatan, nilai total suatu bagian jabatan dapat berbeda-beda tergantung pada tanggung jawab dan ruang lingkup dari pekerjaan pada jabatan tersebut.

#### 4 KESIMPULAN DAN SARAN

1. Hasil penyusunan *job description* dan *job specification* harus disosialisasikan kepada para pegawai di unit terkait.
2. Perlu dilaksanakan pelatihan bagi setiap pemegang jabatan terutama untuk para pemegang jabatan yang baru dan memiliki nilai yang lebih kecil dari nilai ideal.
3. Berdasarkan hasil rekapitulasi data peningkatan kompetensi, maka kompetensi yang menjadi prioritas utama untuk ditingkatkan adalah Kompetensi keterampilan manajemen diri sebanyak 12 jabatan, Kompetensi keterampilan komunikasi sebanyak 9 jabatan, dan Kompetensi keterampilan interpersonal sebanyak 9 jabatan
4. Hasil evaluasi jabatan dengan metode CED menunjukkan adanya perbedaan nilai jabatan yang menunjukkan terdapat perbedaan beban kerja untuk tiap jabatan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Ingsih, Suparwati, *Perancangan Jalur Karir Berbasis Kompetensi (Studi Kasus Pada Kantor Wakil Rektor Bidang Keuangan, Kemitraan dan Perencanaan ITB BHMN)*, Thesis S2-ITB, Bandung, 2006.
- [2] Panduan Evaluasi Jabatan Metode Cullen Egan Dell. Puslitbangpos. Bandung. 2001.
- [3] Spencer, Lyle M., Spencer, Signe M. *Competence at Work: Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons, Inc., New York, USA, 1993.

---

Yoanita Y., Ambar H., Cynthia S.S., Dwi Cahyo

- [4] Trihapsari, Suci, "*Evaluasi Jabatan Dengan Menggunakan Metode Cullen Egan Delf*", Tugas Akhir S1-ITB, Bandung, 2006.

## Usulan Tindakan Perbaikan Pencapaian Target Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi kasus di PT. Kereta Api Daop 2 Bandung)

Yoanita Y.<sup>1</sup>, Ambar H.<sup>2</sup>, Hendra B.<sup>3</sup>

1, 2. Staf Pengajar, T. Industri Institut Teknologi Nasional, Bandung  
3 Alumni, Teknik Industri Institut Teknologi Nasional, Bandung

### Kontak Person:

Yoanita Yuniati

Institut Teknologi Nasional Jl. PHH Mustapha No. 23 Bandung 40124  
Telp.: 022-7272215, Fax: 022-7202892, Email: yoan21@yahoo.com

### Abstrak

*Perusahaan sebagai suatu organisasi memerlukan suatu sistem pengukuran kinerja yang dapat menggambarkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. PT Kereta Api Daop 2 Bandung sebagai suatu perusahaan merasa bahwa sistem pengukuran kinerja yang dilakukan saat ini belum maksimal karena masih terdapat aspek-aspek penting yang belum diperhatikan. Proses pengukuran kinerja perusahaan perlu menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang komprehensif yang mengandung ukuran keuangan dan non keuangan. *Balanced Scorecard* merupakan salah satu solusi untuk mengukur kinerja dengan cakupan pengukurannya yang komprehensif, yaitu mempertimbangan kinerja pada perspektif keuangan dan perspektif non keuangan yang mencakup: perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Hasil perhitungan performansi masing-masing perspektif diperoleh nilai perspektif keuangan sebesar 1,628 (Kurang sekali), perspektif pelanggan 3,829 (Baik), perspektif proses bisnis internal 2,959 (Cukup), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan 1,969 (kurang). Nilai performansi PT. Kereta Api (persero) Daop 2 Bandung secara keseluruhan adalah sebesar 2,628 dan termasuk kategori cukup. Usulan faktor-faktor yang diperlukan bagi peningkatan performansi kinerja perusahaan berdasarkan hasil pencapaian tolak ukur setiap perspektif *Balanced Scorecard* antara lain adalah bahwa perusahaan dapat memanfaatkan aset-aset yang dimiliki sebagai usaha meningkatkan pendapatan, mengoptimalkan angkutan barang dengan melakukan hubungan kerja sama dengan kawasan industri, serta upaya peningkatan pelayanan di dalam kereta api dan membuat sistem penanganan komplain yang baik, serta meningkatkan fasilitas pendidikan sebagai usaha peningkatan kemampuan kinerja pegawai.*

**Kata kunci :** *Performansi kinerja, *Balanced Scorecard*, jasa kereta api.*

### 1 PENDAHULUAN

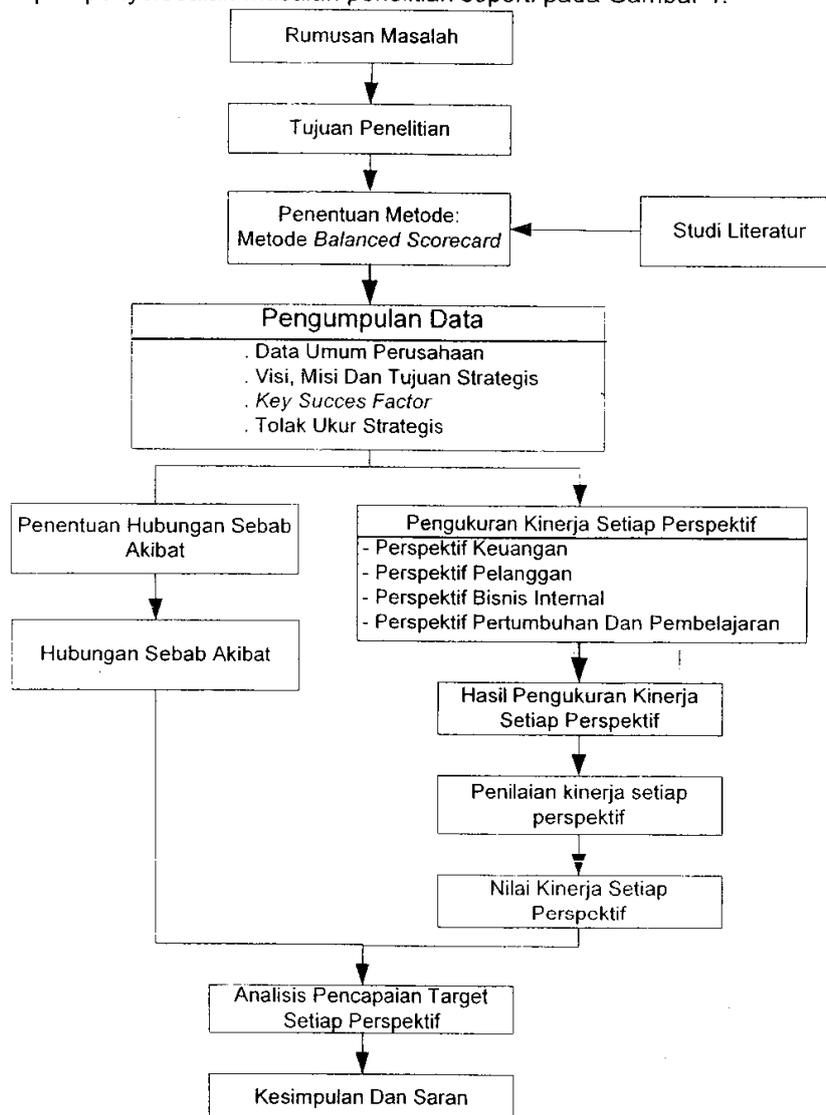
Perkeretaapian nasional sedang menghadapi tantangan pesatnya persaingan antarmoda dan perkembangan global baik dari aspek teknologi, ekonomi, dan sistem informasi, sehingga semakin tingginya tuntutan terhadap akuntabilitas, efisiensi dan kualitas pelayanan, serta kinerja perusahaan. PT. Kereta Api Daop 2 Bandung adalah bagian dari PT. Kereta Api Indonesia yang membawahi daerah operasi 2 wilayah Jawa Barat. Permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan adalah bahwa sistem evaluasi yang

## Usulan Tindakan Perbaikan Pencapaian Target Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

dilakukan hanya menitikberatkan kepada faktor keuangan saja. Perusahaan memerlukan suatu sistem pengukuran kinerja yang dapat menggambarkan kinerja secara keseluruhan dan menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang komprehensif baik ukuran keuangan atau non keuangan. *Balanced Scorecard* merupakan salah satu solusi untuk mengukur kinerja, karena dalam hal cakupan pengukurannya yang komprehensif, yaitu mencakup perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Kinerja PT. Kereta Api Daop 2 Bandung dapat diketahui dengan menghubungkan keempat perspektif dalam implementasinya dengan visi dan misi organisasi. Pendekatan ini dipergunakan untuk menganalisis kegiatan manajemen sebagai salah satu pedoman untuk memperbaiki kinerja PT. Kereta Api Daop 2 Bandung.

### 2 METODOLOGI PENELITIAN

Urutan tahapan penyelesaian masalah penelitian seperti pada Gambar 1.



Gambar 1. Tahapan Penelitian

### 3 HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan penjabaran visi, misi dan strategi perusahaan maka dapat dikembangkan kerangka pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* yang diterjemahkan menjadi faktor-faktor kunci kritis penentu keberhasilan dan tolok ukurnya berdasarkan masing-masing perspektif *Balanced Scorecard*. Tahap selanjutnya adalah menentukan formula pengukuran tolok ukur untuk setiap perspektif serta penentuan skor tolok ukur. Penentuan skor tolok ukur dilakukan dengan cara membandingkan nilai antara target perusahaan dengan realisasi yang didapat ke dalam rentang toleransi standar kinerja yang dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1 Interval Skor Penilaian Hasil Pengukuran Kinerja

Deskripsi	Pencapaian	Skor	Hasil
Realisasi pencapaian tolok ukur jauh dari target yang telah ditetapkan	$X < 50\% (T)$	1	Kurang Sekali
Realisasi pencapaian tolok ukur kurang dari target yang telah ditetapkan	$50\%(T) \leq X < 65\%(T)$	2	Kurang
Realisasi pencapaian tolok ukur mendekati dari target yang telah ditetapkan	$65\%(T) \leq X < 90\%(T)$	3	Cukup
Realisasi pencapaian tolok ukur sesuai dari target yang telah ditetapkan	$90\%(T) \leq X < 105\%(T)$	4	Baik
Realisasi pencapaian tolok ukur melebihi dari target yang telah ditetapkan	$105\%(T) < X$	5	Baik Sekali

Hasil penentuan tolok ukur dan pengukuran terhadap seluruh tolok ukur untuk tiap perspektif *Balanced Scorecard* terdapat pada Tabel 2.

Tabel 2 Rekapitulasi pengukuran masing-masing tolok ukur dan target

No	Perspektif	Tolak Ukur	Target	Realisasi	Pencapaian	Skor
1	Keuangan	ROI	24 %	2 %	8.3 %	1
		Selisih Biaya Operasional	-9 %	-6 %	66.7 %	3
		<i>Profit Margin on Sales</i>	34 %	1 %	2.9 %	1
2	Pelanggan	Peningkatan Jumlah Pelanggan	36 %	19 %	53 %	2
		Kepuasan Pelanggan	90 %	69.72 %	77.7 %	3
		Tingkat Pengaduan	-50 %	-50 %	100 %	4
3	Bisnis Internal	Tingkat Keterlambatan kedatangan	-108 %	-150 %	54.3 %	2
		Tingkat keterlambatan keberangkatan	50 %	50 %	100 %	4
		Tingkat Penurunan PLH	-63 %	-75 %	67.56 %	3
		Peningkatan Jumlah Sarana Dan Prasarana	51 %	49 %	96 %	4
4	Pertumbuhan Dan Pembelajaran	Kepuasan pegawai	90 %	69.71 %	77.45 %	3
		Tingkat Pengembangan Karir	0.5 %	0.23 %	46 %	2
		Produktivitas pegawai	19 %	-6 %	3.85 %	1
		Tingkat Partisipasi Training Pegawai	29 %	14 %	48.27 %	1

Ket: (-) Turun dari tahun sebelumnya

Tahap selanjutnya adalah penentuan Nilai Tolak Ukur yang telah dikalikan dengan bobot tolok ukur yang ditentukan berdasarkan tingkat kepentingan dari setiap tolok ukur hasil konsensus pihak manajemen PT. Kereta Api Daop 2 Bandung. Hasil rekapitulasi penilaian setelah dilakukan kategorisasi penilaian dan penentuan bobot terdapat pada Tabel 3.

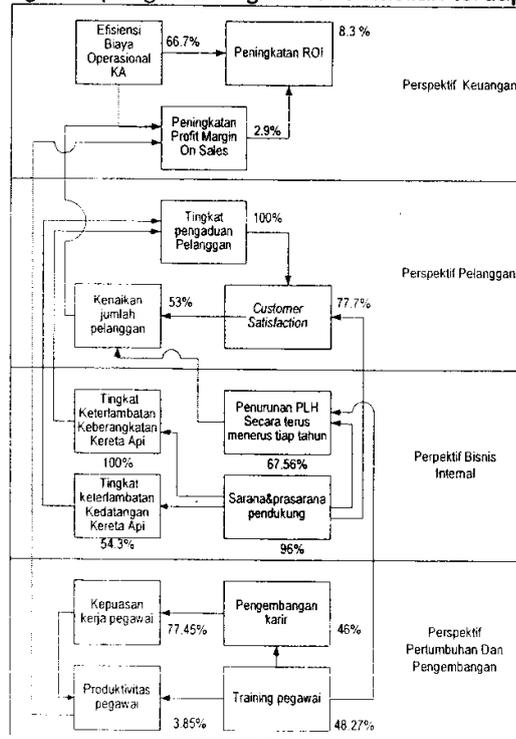
Usulan Tindakan Perbaikan Pencapaian Target Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard

Tabel 3 Rekapitulasi pengukuran masing-masing perspektif

Perspektif	Tolak Ukur	Nilai	Nilai Pers.	Kategori	Bobot
Keuangan	ROI	0.241	1.628	KS	19.7%
	Selisih Biaya Operasional	0.942			
	<i>Profit Margin on Sales</i>	0.445			
Pelanggan	Peningkatan Jumlah Pelanggan	0.040	3.829	B	26.5%
	Kepuasan Pelanggan	0.399			
	Tingkat Pengaduan	3.390			
Bisnis Internal	Tingkat Keterlambatan kedatangan	0.503	3.210	C	22.7%
	Tingkat keterlambatan keberangkatan	0.900			
	Tingkat Penurunan PLH	0.859			
	Peningkatan Sarana & Prasarana	0.948			
Pertumbuhan Dan Pembelajaran	Kepuasan pegawai	0.966	1.966	K	31.6%
	Tingkat Pengembangan Karir	0.643			
	Produktivitas pegawai	0.241			
	Tingkat Partisipasi Training Pegawai	0.116			

Nilai performasi perusahaan =  $\Sigma$  (Nilai x Bobot) = 2.628 (Kategori Cukup)

Hubungan sebab-akibat yang mempengaruhi tingkat keberhasilan terdapat pada Gambar 2.



Gambar 2 Pencapaian target dalam hubungan sebab-akibat antar indikator

Pada Gambar 2 dapat diketahui bahwa pencapaian target indikator training pegawai berpengaruh terhadap rendahnya pencapaian target indikator produktivitas pegawai, pengembangan karir dan penurunan peristiwa luar biasa hebat (PLH). Pencapaian target indikator kepuasan kerja pegawai tidak mempengaruhi pencapaian target produktivitas pegawai karena perusahaan tidak melakukan regenerasi pegawai yang tidak produktif. Rendahnya pencapaian target produktivitas pegawai mempengaruhi pencapaian target indikator *Profit Margin On Sales*. Pencapaian target sarana dan prasarana pendukung mempengaruhi tingkat keterlambatan keberangkatan KA tetapi tidak berpengaruh pada

pencapaian target penurunan jumlah PLH. Tercapainya target tingkat keterlambatan keberangkatan mempengaruhi pencapaian target tingkat pengaduan. Tercapainya target tingkat pengaduan tidak mempengaruhi tingkat kepuasan pelanggan dan mempengaruhi penurunan jumlah pelanggan. Rendahnya pencapaian target peningkatan jumlah pelanggan mempengaruhi rendahnya pendapatan.

Usulan tindakan perbaikan untuk tiap persepektif terdapat pada Tabel 2.

Tabel 2 Usulan Perbaikan dan Peningkatan Kinerja Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif	Program Strategis	Kegiatan/ Action Plan
Keuangan	Pemanfaatan asset-asset produktif	Penyewaan lahan sekitar stasiun
		Penyediaan papan reklame untuk iklan perusahaan lain
	Optimalisasi angkutan	Menjalin kerja sama dengan kawasan industri
		Penambahan rute baru yang dianggap menguntungkan
	Penjadwalan ulang kereta api	Menyesuaikan jadwal kereta api Bandung-Jakarta
		Penambahan jadwal KRD Patas, misalnya min 3 kali
Optimalisasi angkutan KRD Patas	Penambahan rute KRD Patas	
	Melakukan sosialisasi kenyamanan KRD Patas	
Pelanggan	Peningkatan keamanan didalam kereta api	Penambahan jumlah petugas keamanan didalam kereta api,
		Pemeriksaan pintu kereta api
	Peningkatan pelayanan stasiun	Mengadakan diklat etika pelayanan, min 1 kali dalam setahun
		Peninggian Peron didalam stasiun
		Penambahan kapasitas ruang tunggu, min 50 tempat duduk
	Pembuatan sistem penanganan complain	Penambahan jumlah <i>customer service</i>
Pembuatan kotak kritik dan saran dan dievaluasi 1x /minggu		
	Optimalisasi sistem <i>On Line 24 Jam</i>	
Bisnis Internal	Mempercepat waktu tempuh (Bandung-Jakarta)	Pembuatan jalur baru (dua) rel antara Padalarang-Cikampek
		Pengurangan daerah batas kecepatan dengan penggantian bantalan rel
	Minimasi kecelakaan kereta api	Mengadakan diklat peningkatan skill operator
		Pengecekan radio komunikasi kereta api sebelum berangkat
		Cek kesehatan masinis sebelum bertugas
	Pengecekan lintasan kereta api	
Pertumbuhan dan pembelajaran	Peningkatan fasilitas pendidikan	Penambahan peralatan sinyal dan telekomunikasi
		Perbaikan/renovasi tempat pendidikan
		Penambahan staff pengajar profesional

#### 4 KESIMPULAN

1. Hasil pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* menunjukkan bahwa kinerja PT. KA Daop 2 Bandung adalah 2,628, yang menunjukkan kinerja Cukup Baik.
2. Perancangan usulan tindakan perbaikan yang ditujukan untuk Perspektif Keuangan dan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, sedangkan usulan upaya peningkatan kinerja Perspektif Pelanggan dan Bisnis Internal seperti pada Tabel 2 dirancang untuk menuju kinerja PT. KA Daop 2 Bandung yang lebih baik.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Kaplan, Robert S dan David P. Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi menjadi Aksi, Edisi Indonesia*, Tim Penterjemah, Erlangga, Jakarta, 2000,
- [2] Mulyadi, *Balanced Scorecard*, Salemba Empat, Jakarta, 2001.
- [3] PT. KERETA API DAOP 2 BANDUNG, Program dan Realisasi Rencana Kerja Dan Anggaran Perusahaan, Bandung, 2007.
- [4] Thomas L.Wheelen dan J. David Hunger, *Manajemen Strategis*, Edisi Indonesia, Tim Penterjemah, Andi, Jogjakarta, 2001.