

BAB IV ANALISA

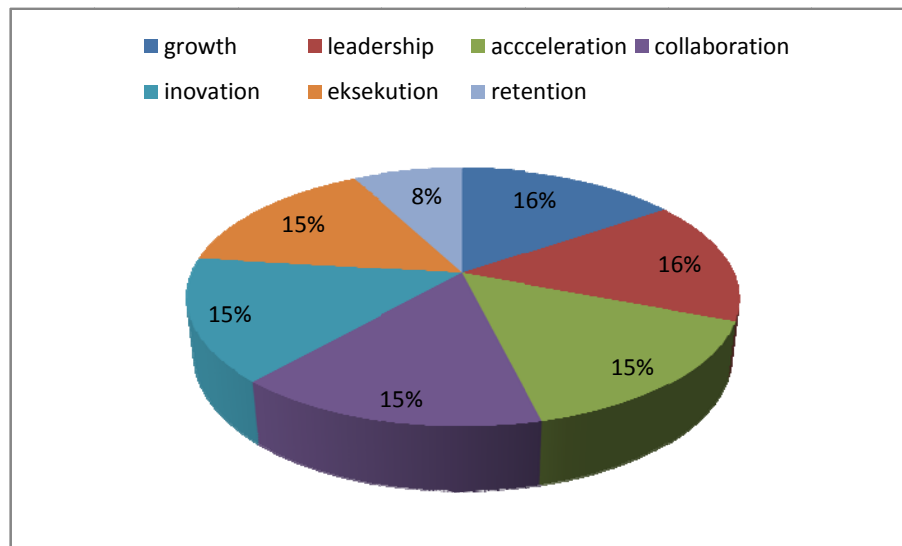
Service scorecard yang di rancang untuk Diklat Pelayaran merupakan rancangan yang dapat digunakan untuk periode 2009 keatas, karena rancangan yang dibuat didasarkan pada kinerja dan data diklat tahun 2008 yang belum sepenuhnya tersedia

4.1. ANALISIS RANCANGAN SERVICE SCORECARD

4.1.1 Analisis Sasaran strategis

Sasaran strategis sebuah lembaga diklat pelayaran dengan studi kasus di BP3IP jakarta secara keseluruhan berjumlah 13 .buah. terbagi dalam :

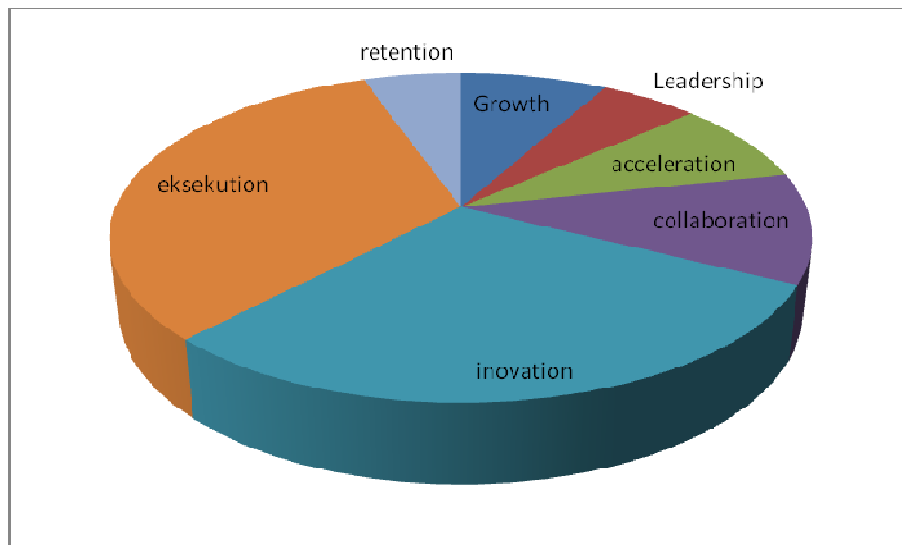
- a. Elemen growth = 2 buah
- b. Elemen leadersship = 2 buah
- c. Elemen retention = 1 buah
- d. Elemen eksekution = 2 buah
- e. Elemen acceleration = 2 buah
- f. Elemen collaboration = 2 buah
- g. Elemen inovatio n = 2 buah



Gambar 4.1. Diagram Sasaran Strategis

Sistem pengukuran kinerja ini memiliki rancangan indikator-indikatornya sebagai berikut :

- a. elemen *growth* = 3 indikator
- b. elemen *leadership* = 2 indikator
- c. elemen *acceleration* = 3 indikator
- d. elemen *collaboration* = 4 indikator
- e. elemen *inovation* = 11 indikator
- f. elemen *eksekution* = 12 indikator
- g. elemen *retention* = 2 indikator



Gambar 4.2. Diagram Indikator Service Scorecard Poengukuran Kinerja

1. Sasaran strategis elemen *growth* adalah pertumbuhan pelanggan baru dengan indikator adalah realisasi pertumbuhan peserta diklat pelayaran dan peserta diklat dari program baru hasil inovasi dari setiap UPT Diklat misalnya ahli program D3 dan S1 sebagaimana yang telah dilakukan oleh BP3IP . hal ini merupakan aspek yang sangat penting, karena pelanggan adalah aspek utama dari sebuah industri jasa dan merupakan *input* berharga bagi BP3IP yang mengandalkan pemasukan dari jumlah peserta diklat yang mengikuti pendidikan di sana. pertumbuhan peserta yang meningkat akan menyebabkan revenue yang diperoleh juga meningkat.

2. Sasaran strategis elemen *leadership* yang pertama adalah efektifitas kepemimpinan dengan indikator adalah sejauh mana *transformational style* sebagai gaya kepemimpinan efektif dalam suatu organisasi di mata para bawahannya melalui *survey employee* perihal *style kepemimpinan transformational*. *Style transformational* adalah tipe kepemimpinan efektif dibandingkan dengan tipe *passive* yang tidak memiliki inisiatif dan kreatif untuk memecahkan masalah. Sasaran strategis berikutnya adalah kinerja keuangan yang sehat, dalam hal ini karena diklat pelayaran merupakan instansi pemerintah yang tidak berorientasi *profit* semata maka kinerja yang sehat diukur melalui indikator rasio *total revenue* dengan *total cost*, dimana pencapaian rasio yang tinggi adalah target yang perlu direalisasikan.
3. Sasaran strategis *acceleration* adalah Ketersediaan system informasi yang akurat dan *up to date*, indikator yang disepakati adalah tingkat ketersediaan system informasi, meliputi software, e-learning, administrasi, keuangan dan SDM. Aksesibilitas data baik secara manual atau dengan komputer tanpa jaringan, melalui LAN ataupun WAN. Sasaran strategis ini sangat diperlukan mengingat pelayanan yang cepat dan prima adalah kunci keberhasilan layanan yang berkualitas.
4. Sasaran strategis *collaboration* adalah meningkatnya kemitraan dengan indikator sebagai berikut: jumlah kerjasama baik dalam maupun luar negeri yang berhubungan dengan bidang keahlian nautika dan teknika dan efektif pelaksanaannya serta partisipasi jejaring alumni yang mendukung optimalisasi pelaksanaan program diklat pelayaran. Sasaran strategis ini penting karena mitra yang baik adalah partner sejati yang dapat mempengaruhi citra dan reputasi diklat di mata pelanggan. Sasaran strategis berikutnya adalah meningkatnya Kepuasan pengguna jasa lulusan melalui survey yang dilakukan kepada perusahaan pengguna jasa pelayaran bisa dilakukan melalui email, adalah relevan untuk mengetahui kompetensi lulusan diklat di dunia kerja. Sehingga dapat dijadikan bahan masukan kedepannya dianalisa apa

program – program diklat tambahan yang harus diperbaiki dan dilaksanakan agar lebih terarah dan terukur serta sesuai dengan kebutuhan dunia kerja .

5. Sasaran strategis *innovation* adalah peningkatan profil SDM untuk menghasilkan ide – ide inovasi, melalui peningkatan profil tenaga instruktur, pegawai, laboran/teknisi agar dapat dilihat kualitas SDM yang dimiliki oleh BP3IP dalam menghadapi persaingan antar sesama UPT Diklat .Adapun indikator – indikatornya adalah, presentase jumlah instruktur tetap profesi dibandingkan dengan total instruktur tetap yang memiliki ijazah profesi ANT-I / ATT-I, Instruktur tetap berpendidikan (terakhir) S2 yang bidang keahliannya sesuai dengan kompetensi, Persentase Instruktur tetap berpendidikan (terakhir) S3 yang bidang keahliannya sesuai dengan kompetensi PS. Persentase Instruktur yang memiliki Tingkat pendidikan tenaga adm Rasio jumlah tenaga laboran/ teknisi yang memiliki kualifikasi sesuai bidangnya dibandingkan dengan jumlah lab seluruhnya, Rasio jumlah tenaga laboran/ teknisi yang memiliki kualifikasi sesuai bidangnya dibandingkan dengan jumlah lab seluruhnya.

Indikator pada elemen ini jumlahnya sebanyak 11 indikator dan merupakan indikator penilaian terbanyak kedua dibandingkan dengan elemen eksekution, hal ini disebabkan bahwa elemen *inovation* adalah elemen yang berhubungan dengan pelaksanaan proses pembelajaran dan produk yang akan diluncurkan dan terkait dengan kualitas karyawan dan instruktur yang dimiliki selain itu sasaran strategis lainnya berupa peningkatan mutu lulusan, dengan indikatornya adalah terdapat upaya yang dilakukan berupa tersedianya program pembelajaran jarak jauh (*e-learning*) sebagai uapaya untuk meningkatkan daya saing pelaut indoensia di pasar global. Selain itu juga untuk peningkatan mutu lulusan dapat dilihat dengan efektifitas unit penjamin mutu dan terdapat standar mutu untuk keseluruhan kegiatan dan dijalankan secara efektif. Sasaran strategis untuk mempertahankan kinerja elemen *inovation* adalah dengan mempertahankan kepuasan karyawan melalui indikator – indikator jumlah *turn over* dan kepuasan karyawan. Hal ini dilakukan agar perusahaan tidak kehilangan *knowledge worker* apabila mereka telah merasa nyaman dalam bekerja.

6. Sasaran strategis pada elemen eksekution adalah peningkatan keakuratan dan ketepatan proses, melalui indikator – indikator ketepatan waktu lulus, ketepatan kehadiran pegawai, kehadiran instruktur, kesesuaian modul praktikum dgn teori, keakuratan materi ajar dengan SAP, pelaksanaan monitoring dan penilaian hasil belajar, pelaksanaan revisi materi yang dilakukan oleh kelompok keahlian bidang studi dan dievaluasi setiap akhir pembelajaran. Sasaran strategis berikutnya adalah peningkatan efektifitas sarana dan prasara, Sarana dan prasaran yang memadai dan terawat dengan baik sangat menunjang keberhasilan program – program yang akan dijalankan. Indikator – indikator keberhasilan elemen eksekution adalah terbanyak yaitu 12 (dua belas) indikator hal ini disebabkan karena elemen eksekution juga terkait dengan proses belajar mengajar serta mengusahakan bagaimana sepenuhnya tercapai implementasi kurikulum yang sesuai dengan *IMO Model Course 7.01-7.04* untuk setiap jenjang tingkatan, yaitu *operational level* dan *managerial level*.

7. Sasaran strategis *retention*

Sasaran strategis pada elemen ini adalah meningkatnya *retension* customer dengan indikator, tingkat kepuasan pelanggan yang dapat di ukur melalui survey kepuasan pelanggan dengan membandingkan antara ekspektasi dan persepsi customer meliputi indikator – indikator yang disesuaikan dengan dimensi kualitas dari Parasutharman et.all yaitu *Reliability, accepTabel, tangible, empathy, responsibility*. Indikator ini dikelompokkan dalam layanan petugas, instruktur, sarana dan prasarana serta manajemen diklat. Mempertahankan customer merupakan sasaran strategi karena apabila diklat pelayaran tidak memiliki program peningkatan loyalitas kepada diklat, hal ini akan berakibat mereka dapat berpindah ke pesaing.

4.1.2. Analisis inisiatif strategis

Inisiatif strategik adalah inisatif – inisiatif yang bersifat strategik yang disusun dan perlu dilaksanakan untuk mencapai target. Pada dasarnya setiap inisatif strategik merupakan sebuah proyek, karena ada periode pelaksanaannya. sebuah

inisiatif strategik dirumuskan dengan membuat suatu pernyataan kualitatif berupa langkah besar yang akan dilaksanakan dimasa depan .Adapun inisiatif – inisiatif strategik Diklat pelayaran BP3IP sebagai berikut:

1. Inisiatif strategik pada elemen growth”

Pada elemen growth inisiatif strategi yang dirancang untuk mencapai sasaran strategisnya adalah melalui Peningkatkan promosi dan network ke seluruh perusahaan pelayaran – pelayaran, instansi pemerintah ataupun swasta, sehingga diharapkan terdapat penambahan peserta setiap tahunnya. Program ini termasuk jangka pendek, karena focus utama adalah pertumbuhan peserta. Selain itu hal yang perlu dilakukan untuk meningkatkan pertumbuhan peserta adalah dengan optimalisasi departemen marketing, hal ini dilakukan untuk lebih memfokuskan tujuan dan sasaran dari kegiatan promosi yang dilakukan melalui serangkaian strategi marketing yang efektif melalui pembentukan departemen marketing, sehingga tidak lagi berada dibawah bagian program penyelenggaraan melainkan menjadi sebuah unit yang memiliki kewenangan penuh untuk menyusun strategi pemasaran yang lebih komprehensif lagi. , selain itu perlu peningkatan pendapat diluar peserta melalui sewa gedung, peningkatan *short course* dan peningkatan program *on board training*, sebagai sebuah program yang perlu disusun secara terarah agar tepat sasara, mengingat banyak pelaut yang mengalami kesulitan untuk mendapatkan waktu izin untuk menambah skill individu ketika sedang bertugas diatas kapal.

2. Inisiatif strategik pada elemen *leadership*

Pada elemen leadership terdapat 4 (empat) buah inisiatif strategis untuk mencapai sasaran styrategis yang diinginkan yaitu Meningkatkan suasana lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif melalui program tatap muka secara berkala untuk menerima masukan secara langsung dari karyawan, Membuka kotak saran dan kotak ide serta Menyusun program *reward and punishment* yang jelas kepada setiap karyawan. Sedangkan untuk mencapai sasaran strategis yaitu meningkatkan kinerja keuangan yang sehat maka perlu efeisiensi kerja melalui program pemotongan birokarasi dan pengurangan biaya – biaya operasional.selain itu peningkatan efisiensi kerja adalah dengan mengevaluasi rencana bisnis anggaran agar *variabel cost dan cost tetap*

disusun secara maksimal dan seefektif mungkin, efisiensi kerja akan mengurangi pemborosan dengan menumbuhkan budaya kerja sederhana sehingga pembengkakan biaya operasional dapat dihindari, hal ini memerlukan kewenangan dan keperdulian dari seorang *top leader*.

a. Inisiatif strategis pada elemen *acceleration*

Inisiatif strategis pada elemen *acceleration* untuk mencapai sasaran strategisnya terdiri dari 4 (empat) inisiatif strategis yaitu dengan Menambah jumlah komputer dan jaringan serta meningkatkan training untuk operator dan *maintenance*, selain itu inisiatif berikutnya adalah Membangun sistem informasi yang komprehensif dan integral untuk layanan administrasi, keuangan, serta SDM. Pelaksanaan program ini merupakan investasi jangka panjang. Untuk meningkatkan pelayanan yang cepat dan prima dipandang perlu untuk membentuk sistem informasi antar UPT Diklat, hal ini dianggap perlu dijadikan sebagai inisiatif strategis karena yang paling utama dari sebuah penerimaan peserta diklat adalah keabsahan dokumen para calon peserta. Kurang terkendalinya pelaksanaan program diklat pelayaran dimasa lampau dan sistem dokumentasi yang tertata kurang baik, mengakibatkan adanya indikasi terjadinya pemalsuan dokumen, oleh karena itu perlu sistem informasi yang akurat dan up to date antar UPT untuk menjalin komunikasi dan kerjasama dalam rangka verifikasi keabsahan dokumen dan kelaikan surat – surat layar.

b. Inisiatif strategis pada elemen *collaboration*

Untuk meningkatkan kemitraan pada elemen *collaboration* adalah dengan cara meningkatkan *networking* ditujukan kepada instansi pemerintah maupun swasta yang memiliki kepentingan dan keperdulian tinggi terhadap kompetensi pelaut. Selain itu perlu memperkuat organisasi alumni dengan menyusun data base alumni dan menyusun program kerja yang melibatkan mereka dalam setiap kegiatan diklat. Untuk meningkatkan kepuasan pengguna jasa perlu peningkatan soft skill peserta diklat dalam menghadapi teknologi perkapalan yang semakin berkembang, program ini merupakan program jangka pendek

c. Inisiatif strategis pada elemen *inovation*

Inisiatif yang dijalankan untuk mencapai sasaran strategis pada elemen *inovation* adalah termasuk jangka panjang dimana proram itu adalah Meningkatkan reward terhadap inisiatip penelitian dan ide baru karyawan / instruktur, Meningkatkan anggaran pendidikan untuk instruktur dan karyawan yang ingin melanjutkan pendidikan. Sedangkan untuk mencapai mutu program inisiatif yang perlu dilakukan adalah menambah jam praktek sebagai tambahan program dari pendidikan yang telah diikuti oleh peserta diklat berupa pelatihan teknologi maritim. Hal ini perlu dilakukan mengingat diklat pelayaran adalah sebuah pendidikan berbasis kompetensi, dimana skill banyak memegang peranan, serta perlunya efektifitas unit penjamin mutu untuk memonitor dan mengontrol proses pekerjaan yang telah direncanakan dan adanya program pembelajaran jarak jauh (e – learning) sebagai sebuah terobosan baru dalam metode pembelajaran bagi para pelaut yang bekerja diatas kapal.

d. Inisiatif strategis pada elemen *eksekution*

Inisiatif strategis yang dijalankan untuk mencapai sasaran strategis ketepatan dan keakuratan proses pendidikan adalah dengan peningkatan kedisiplinan bagi peserta diklat. Meningkatkan jangkauan dan kemampuan petugas pengelola kelas untuk lebih mengefektifkan pelaksanaan proses belajar mengajar di kelas. Meningkatkan sosialisasi pelaksanaan program, ujian dan kurikulum kepada seuruh peserta diklat pada saat orientasi. Membentuk kelompok instruktur laboratorium untuk membahas modul – modul praktikum yang terus berkembang mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan, sedangkan untuk mencapai sasaran strategis yaitu peningkatan sarana dan prasarana memerlukan perencanaan jadwal maintenace secara berkala terhadap sarana dan prasarana yang tersedia, menambah personil yang sesuai dengan bidang keahliannya untuk melaksanakannya, memasukkan usulan pada anggaran DIPA berupa penyediaan buku – buku berkualitas terbitan IMO dan jurnal sebagai bahan referensi pelaut. Inisiatif – inisiatif

strategis pada elemen ini lebih menekankan pada efektifitas proses belajar mengajar.

e. Inisiatif strategis pada elemen *retention*

Inisiatif strategis yang dijalankan untuk mencapai sasaran strategis adalah meningkatnya kepuasan peserta diklat terhadap layanan yang diterima melalui peningkatan ketepatan penyelesaian komplain dan menempatkan petugas yang berkualitas dalam melayani peserta. Hal ini diperlukan karena para pelaut menginginkan ketepatan dalam layanan disebabkan mereka terdorong oleh waktu kontrak yang terbatas. Selain itu agar customer menjadi loyal maka perlu inisiatif strategis berupa peningkatan program reward bagi customer loyal, dan meningkatkan sistem layanan satu atap yang baik kepada peserta diklat untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.

4.1.3 Analisis Aliran Proses Kerja

Pada dasarnya aliran proses sebuah diklat pelayaran juga sama dengan bidang manufaktur yaitu ada input → proses → output.

Input diklat adalah peserta diklat yang memiliki experiences kerja diatas kapal dan kesehatan kinerja keuangan sebagai input awal. Karena tanpa faktor pendukung keuangan lembaga diklat tidak akan dapat menggerakkan sendi – sendi aktivitas yang akan dijalankan sesuai dengan program yang telah direncanakan.

Masuk ke tahap proses membutuhkan efektifitas kepemimpinan untuk mengontrol kinerja karyawan dalam mewujudkan program yang bermutu, ketepatan dan keakuratan proses pendidika meningkatkan ketersediaan system informasi, sarana dan prasarana serta mempertahankan SDM yang berkualitas sehingga akan menghasilkan outputseberupa lulusan yang berkompetence dan merasa puas dengan layanan yang diberikan termasuk perusahaan pelayaran sebagai konsumennya.

Adanya nfaktor eksternal berupa perkembangan dalam aturan – aturan IMO dan ketidak puasan dari pengguna jasa dan lulusan mengakibatkan transformasi proses perlu dilanjutkan kembali. Pemetaan elemen service scorecard kedalam aliran proses ini pada dasarnya untuk mengetahui hubungan

yang erat suatu aliran kerja yang mengubah input menjadi output dalam suatu transformasi proses ke dalam elemen *Growth, Leadership, Acceleration, Collaboration, Inovation, eksekution* dan *retention* sebagai sebuah model pengukuran kinerja yang komprehensif dan integral, sehingga akan terlihat setiap proses kegiatan yang akan diukur, untuk meningkatkan continuous improvement dalam rangka mendulang keuntungan.

4.1.4 Analisis Pembentukan Peta strategy

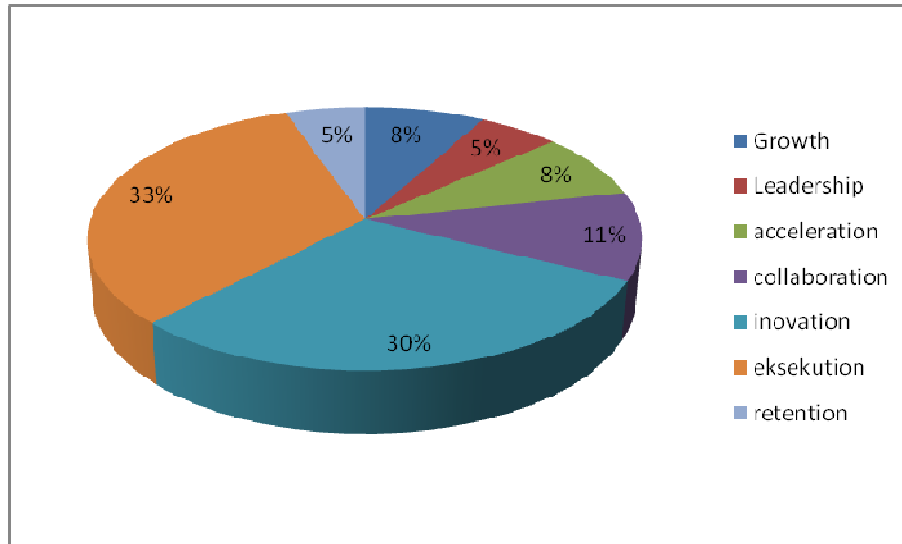
Peta strategy pada dasarnya merupakan paparan mengenai keterkaitan antara sejumlah sasaran strategis dalam elemen yang sama maupun elemen yang berbeda dalam bentuk hubungan sebab akibat sehingga terintegrasi dan terkombinasi untuk menjelaskan sebuah strategi. Pembentukan peta strategy dimungkinkan untuk melihat tahapan strategy yang harus dilakukan.

4.1.5 Analisis Hubungan dalam Peta strategy

Dalam peta strategis setiap sasaran memberikan kontribusi untuk mendukung tercapainya sasaran strategis di atasnya baik dalam elemen yang sama maupun berbeda. Dari efektifitas kepemimpinan yang tercermin dari survey kepuasan *employee* diharapkan mampu meningkatkan kinerja keuangan yang sehat, kinerja keuangan yang sehat akan mampu meningkatkan pemberdayaan instruktur dalam rangka menciptakan ide – ide inovatif untuk menghasilkan program yang bermutu. Program yang bermutu diperoleh dengan meningkatkan ketepatan dan keakuratan proses pendidikan dan didukung oleh peningkatan sarana dan prasarana pendidikan. Pelayanan yang prima dan cepat perlu didukung oleh ketersediaan sistem informasi yang cepat dan akurat serta ketersediaan sarana dan prasarana. Selain itu peningkatan tersebut memerlukan peningkatan sistem informasi yang integral, sehingga akan meningkatkan kepuasan pelanggan dan *employee*, kemitraan dan kepuasan pengguna jasa pelanggan yang akan membuat mereka menjalin kerjasama yang saling menguntungkan untuk menampung lulusan diklat dengan gaji memadai yang pada akhirnya dapat menarik minat para calon peserta untuk mengikuti pendidikan disana sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan pertumbuhan peserta diklat, dan akhirnya bermuara pada peningkatan *revenue*.

4.1.6 Analisis implementasi *Service Scorecard* di BP3IP

Pada elemen glacier ditentukan bobot kepentingan dengan metode *pairwise comparison* untuk kriteria elemen scorecar GLACIER dan diperoleh hasil sebagai berikut :



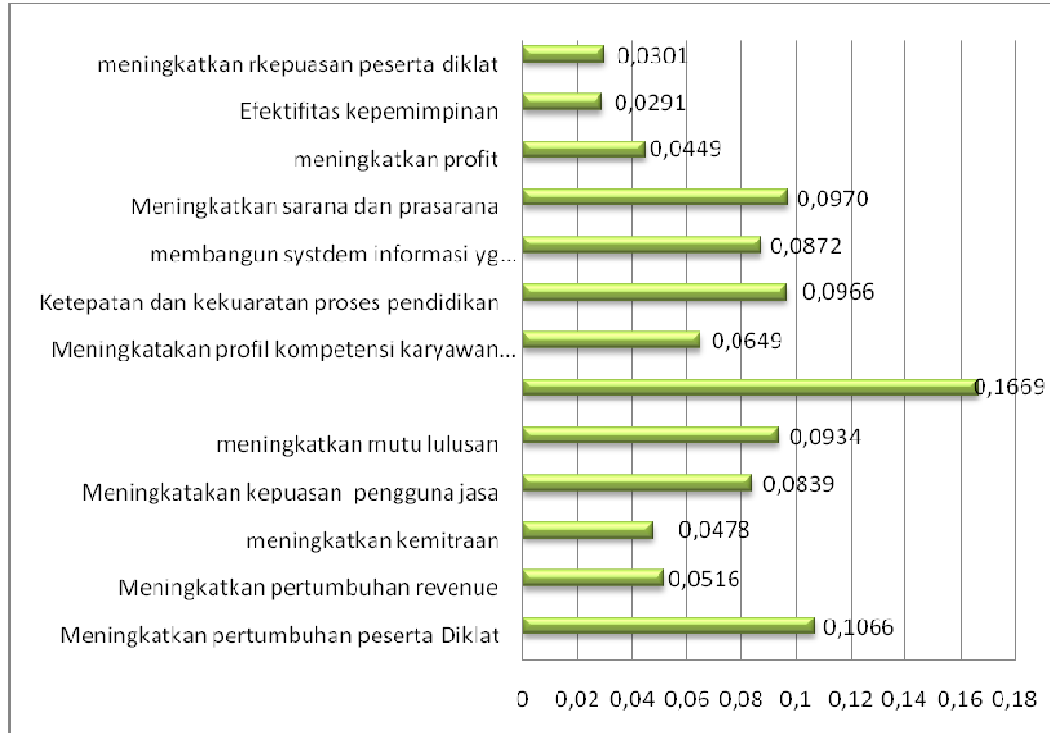
Gambar 4.3. Bobot kepentingan elemen GLACIER

Dari diagram pie terlihat bahwa untuk bobot kepentingan terlihat paling besar adalah pada elemen *growth* dan *leadership* hal ini berarti bahwa 2 (dua) elemen tersebut memegang peranan penting sebagai sesuatu yang paling banyak berperan dalam performance perusahaan. BP3IP lebih menekankan pada pertumbuhan jumlah peserta, dan terlihat dari pencapaian kinerja menghasilkan nilai pengukuran kinerja yang tinggi. Namun peningkatan jumlah peserta diklat tidak akan ada artinya, jika tidak ada peningkatan kualitas dalam pelayanan dan peningkatan sumber daya (pegawai dan instruktur). Apalagi dengan akan diterapkannya QSS Quality Standar System yang merupakan syarat bagi sebuah lembaga diklat untuk dapat di approve oleh IMO.

4.1.7. Analisis Bobot Kepentingan Sasaran strategis

Untuk menerapkan service scorecard pada jasa diklat pelayanan, diambil study kasus pada BP3IP jakarta. Perlu Pemberian bobot kepentingan untuk sasaran strategis yang telah ditentukan . hal ini dilakukan karena untuk mengetahui SPIn yaitu Service Performance index, perlu standar index untuk mengukur sasaran – saraan strategis

dalam mencapai kinerja yang telah ditetapkan , caranya adalah dengan meminta jawaban dari seorang expert dalam hal ini pimpinan manajemen diklat dan diperoleh bobot tingkat kepentingan sebagai berikut melalui metode pairwise comaprison sebagai berikut:



Gambar 4.4 : Digaram Bobot Kepentingan Sasaran Strategis
Incosistensi Rasio adalah 0,07

Walaupun pertumbuhan pelanggan dan leadership memiliki bobot kepentingan terbesar, hal ini berarti bahwa lembaga ini hanya mengutamakan peningkatan pelanggan saja tanpa dibarengi dengan prosesnya . namun dalam proses menuju peningkatan kualitas layanan dan kualitas lulusan lembaga ini berusaha untuk menekankan pada elemen eksekution dalam sasaran strategisnya. Pertumbuhan pelanggan dengan dibarengai oleh peningkatan kualitas akan menghasilkan program bermutu dan pada akhirnya berakibat pada kepuasan pengguna jasa. Oleh karena itu letepatan dan keakuratan memegang bobot terpenting diikuti pertumbuhan pelanggan dan peningkatan sarana dan prasarana, hal ini sesuai dengan visi dan misi organisasi

yaitu menghasilkan lulusan diklat yang berdaya saing dengan mengoptimalkan segenap kemampuan yang ada

4.1.8. Analisis Nilai Service Performance Index

Hasil penilaian SPIn menunjukkan bahwa kinerja kesehatan diklat BP3IP diperoleh nilai : 3,4 dan termasuk kategori “cukup”. Setelah melakukan pengukuran kinerja, diperoleh hasil sebagai berikut :

Elemen	total nilai	kategori
Growth	5	sangat baik
Leadership	4	baik
Acceleration	2,33	kurang
Collaboration	2,33	kurang
Innovation	2,94	kurang
Eksekution	3,21	cukup
Retention	3,1	cukup

A. Elemen Growth

Hasil penilaian keseluruhan faktor kinerja pada ketujuh elemen service scorecard memperlihatkan bahwa kinerja elemen service scorecard yaitu *growth* mendapatkan hasil yang sangat baik yaitu total nilai rata – rata adalah 5 (lima) karena sasaran strategisnya telah mencapai target bahkan melewati target yang telah ditentukan. Pertumbuhan jumlah peserta diklat setiap tahunnya mengalami peningkatan melampaui target yang telah ditentukan oleh rencana bisnis anggaran.

Hal ini akan berdampak pada tingginya pendapatan yang diperoleh BP3IP , peningkatan jumlah peserta setiap tahunnya terjadi sejak BP3IP Membuka program-program unggulan yang tidak dimiliki oleh upt diklat lain, yaitu alih program D3 dan S1 bagi peserta diklat yang sedang mengikuti pendidikan diklat regular. Program-program ini dinilai efektif dan mampu memacu daya tarik *customer* untuk mengikuti diklat di lembaga ini. Hal inilah yang memacu tingginya animo peserta untuk mengikuti Diklat regular. Berdasarkan tabel 4.1, memperlihatkan bahwa jumlah

peserta diklat alih program untuk D3 dan S1 pada tahun 2007 adalah sebesar 235 orang, jika dibandingkan dengan jumlah peserta diklat reguler pada tahun yang sama yang berjumlah 1440 orang maka persentasennya adalah sejumlah 16,3 % namun pada tahun 2008 jumlah alih program meningkat menjadi 552 orang sedangkan jumlah peserta diklat adalah 2872 orang sehingga terjadi peningkatan prosentase alih program menjadi 19,2 %. Ada kalanya peningkatan jumlah peserta suatu saat akan berada pada titik jenuh, karena karakteristik diklat pelayaran adalah kurikulumnya cenderung berubah, sejalan dengan masih tetapnya Indonesia berada pada daftar white list IMO, sehingga segala konvensi dan aturan masih harus dijalankan diantaranya adalah *revalidasi sertifikat, updating dan upgrading program*.

B. Elemen Leadership

Pengukuran kinerja untuk Elemen leadership menghasilkan nilai 3,89 dan termasuk dalam kategori baik. Hasil survey mengindikasikan bahwa top leader telah *cukup* memperlihatkan gaya kepemimpinan transformational style, seperti terlihat pada Tabel 4.1. dibawah ini:

Tabel 4.1 Dimensi Pengukuran Transformational Style

No	dimensi pengukuran	rata - rata	% skala dominan yang paling banyak dipilih pegawai
1	<i>Kharisma</i>	3,5	sering(4) 46,0%
2	<i>Inspirational motivation</i>	2,59	kadang-kadang(3) 48%
3	<i>Kemampuan intelektual</i>	3,247	sering(4) 42%
4	<i>Individualized consideration</i>	2,86	Kadang – kadang (3) 38%
rata-rata		3,04	

Nilai rata – rata untuk *transformational style* adalah 3,04, ini berarti bawahan memandang atasannya cenderung kadang – kadang memperlihatkan gaya transformational style sebagai kepemimpinan efektif. selain itu bawahan memandang leader cenderung dengan segala karisma dan kemampuan intelektualnya mampu menumbuhkan kinerja keuangan yang sehat yang terlihat dari besarnya PNBPN yang disetor ke Negara yaitu sebesar : Rp. 11.2140.340.000 . dan pertumbuhan revenue setiap tahunnya.

Namun seorang top leader kadang – kadang cenderung memberikan sikap motivasi dan dorongan kepada anak buahnya dengan tidak selalu memberikan sikap yang membawa perubahan pada anak buahnya untuk maju. Hal ini terlihat dari prosentase skala dominan yang paling banyak dipilih oleh pegawai. Sebesar 38%

C. Elemen Retention

Selanjutnya elemen *service scorecard* yang memiliki kinerja rendah berikutnya adalah elemen retention. Indikator keberhasilan elemen retention dapat terlihat pada survey customer satisfaction. Survey ini dilakukan untuk mengukur tingkat ekspektasi (harapan) customer terhadap persepsi (keadaan) yang mereka terima. Hasil yang sangat memuaskan terjadi apabila Gap (selisih antara ekspektasi dan persepsi =0 atau dengan kata lain persepsi yang mereka dapatkan sama dengan harapan mereka ., Hasil yang kurang memuaskan terjadi apabila Gap (selisih antara ekspektasi dan persepsi >1. Atau dengan kata lain persepsi yang mereka dapatkan lebih kecil dari apa yang mereka bayangkan. hasil pengukuran selengkapnya dapat dilihat pada lampiran 3. Sedangkan rekapitulasi hasil pengukuran Gap *customer satifsfaction survey* dapat dilihat pada Tabel 4.2, seperti dibawah ini:

Tabel. 4.2. Hasil Pengukuran Gap Customer Satisfaction

	No	ekpektasi	persepsi	GAP	Gap rata-rata
		mean	mean	Gap	
PETUGAS	1	4,42	3,590	0,83	0,85
	2	4,29	3,513	0,78	
	3	4,47	3,590	0,88	
	4	4,63	3,462	1,17	
	5	4,32	3,641	0,67	
	6	4,29	3,513	0,78	
INSTRUK.	7	4,45	3,462	0,99	0,86
	8	4,42	3,615	0,81	
	9	4,13	3,564	0,57	
	10	4,21	3,590	0,62	
	11	4,42	3,538	0,88	
	12	4,66	3,538	1,12	
	13	4,58	3,615	0,96	
	14	4,32	3,410	0,91	
	15	4,42	3,077	1,34	

SARANA DAN PRASARANA	16	4,42	3,410	1,01	1,10
	17	4,42	3,462	0,96	
	18	4,37	3,513	0,86	
	19	4,53	3,179	1,35	
MANAJ DIKLAT	20	4,45	3,128	1,32	0,92
	21	4,11	3,333	0,77	
	22	4,11	3,205	0,90	
	23	4,24	3,564	0,67	
GAP RATA-RATA				0,93	

Dari tabel tersebut terlihat bahwa ekspektasi pelanggan untuk keseluruhan kategori baik instruktur, petugas, sarana dan prasara serta manajemen diklat ternyata lebih besar daripada persepsi yang mereka peroleh sekarang ini, akibatnya gap yang diperoleh cenderung besar dan masuk dalam kategori kurang. Untuk kategori gap terbesar adalah atribut sarana dan prasarana dengan selisih gap rata – rata 1,1 ,dengan selisih gap terbesar pada pertanyaan nonor 19 , adalah jaminan ruang kelas yang memadai. Hal ini terjadi karena tingginya jumlah peserta yang tidak diimbangi segera dengan peningkatan ruang kelas. Sedangkan atribut petugas yang memiliki rata – rata selisih gap terendah yaitu 0,85 namun soal n0 4 yang memiliki selisih gap terbesar dengan nilai 1,17 adalah tentang tentang pelayanan prima dan rasa tanggung jawab petugas hal ini sesuai dengan rata – rata jumlah komplain yang masuk sebagaimana pada tabel 4.3 dibawah ini .

Tabel 4.3. Jumlah Kasus / Complain Tahun 2008

no	Nama bulan	Jumlah kasus
1	Januari	12 kasus
2	Pebruari	9 kasus
3	Maret	3 kasus
4	April	5 kasus
5	Mei	7kasus
6	Juni	6kasus
7	Juli	6kasus
8	Agustus	4kasus
9	Sep.	5kasus
10	oktober	5kasus
11	Nop.	6kasus
12	Des.	5 kasus
	total rata – rata	6 kasus

Kasus / complain yang paling besar biasanya terjadi karena keterlambatan ijazah yang diterima peserta diklat, dan terjadi pada bulan januari dan mei yang merupakan periode akhir ujian, dan tinggal menunggu ijazah saja. Perlu diketahui bahwa mereka adalah pekerja yang terikat dengan system kontrak dan mendapatkan cuti kerja pada jangka waktu yang telah ditentukan, sehingga ketepatan waktu adalah layanan yang sangat mereka harapkan.

Untuk Gap terbesar pada atribut instruktur terdapat pada pertanyaan nomor 12 no 7 yaitu tentang . Pertanyaan ini menyangkut tentang penguasaan instruktur terhadap teknologi informasi dan penguasaan praktek laboratorium . hal ini terjadi karena alih teknologi belum berjalan maksimal dan keperdulian para instruktur terhadap teknologi informasi masih rendah, untuk itu manajemen diklat telah menyusun inisiatif program pemberdayaan SDM, yang berkaitan dengan penguasaan teknologi informasi dan teknologi pembelajaran dalam skala jangka panjang.

Untuk Gap terbesar atribut sarana adalah pada pertanyaan nomor 15 dan 19 yaitu system informasi yang komprehensif dan integral belum memuaskan peserta diklat, peserta diklat mengalami kesulitan untuk mengakses informasi, baik informasi penjadualan yang masih berbenturan, informasi ujian maupun informasi pekerjaan

D. Elemen Acceleration

Sasaran strategis yang memiliki kinerja rendah berikutnya adalah *acceleration*. Sebagaimana diketahui bahwa sistem informasi yang tersedia belum menjangkau system informasi untuk administrasi diklat. Dan masih dilakukan dengan bantuan computer tanpa jaringan , bahkan masih ada yang dilakukan secara manual, sehingga waktu tunggu pelayanan menjadi lama. Hal ini yang sering dikeluhkan oleh peserta diklat, dalam pelayanan pemrosesan ijazah, pendaftaran maupun pembayaran diklat. System informasi yang baru berlaku adalah system informasi keuangan yang memiliki standar SAI dari pemerintah dan inventarisir barang dan jasa

E. Elemen Collaboration

Hasil pengukuran kinerja yang terendah berikutnya adalah elemen *collaboration*, arti nya adalah bahwa elemen ini memerlukan peningkatan yang cukup serius untuk diperbaiki. Faktor penyebabnya adalah kurang efektif nya program-

program kerjasama untuk menjalin mitra dengan instansi lain baik pemerintah maupun swasta dalam maupun luar negeri yang berhubungan dengan bidang keahlian Nautika dan Teknika. Selain itu sasaran strategis kepuasan pengguna jasa belum dapat dinilai dengan baik, padahal, sasaran tersebut menyumbang bobot yang besar pula yaitu 8,39%. Belum perdulinya lembaga ini dalam hal peningkatan kerjasama yang intensive dengan instansi lain, mengingat unit marketing belum dapat diimplementasikan sepenuhnya, selain itu lembaga diklat ini sedang berkonsentrasi dengan peningkatan sarana dan prasarana dari hibah proyek METI berupa bangunan dan peralatan yang digunakan untuk peningkatan program – program diklat guna menjaring peserta baru.

F. Elemen Inovation

Sasaran strategis lainnya yang belum terpenuhi adalah pada elemen *innovation*. Dari sasaran strategis pengembangan ide – ide inovatif melalui survey kepuasan karyawan (*employee satisfaction*) diperoleh nilai rata – rata: 2,79. Hal ini berarti tingkat kepuasan pegawai pada lembaga diklat ini termasuk dalam kategori ”cukup”, sehingga motivasi untuk mengeluarkan ide – ide dan usulan – usulan strategis pun terlihat masih kurang, seperti terlihat pada atribut ”kreatifitas” yang masuk dalam kategori cukup puas saja dengan rata – rata nilai 2,96. Dan didukung oleh rata – rata atribut kewenangan dan tanggung jawab yang masih dalam kategori cukup puas. Masih rendahnya tanggung jawab kerja karyawan yang terlihat dari rata – rata nilai paling kecil yaitu 2,25 terlihat dari beberapa kerja yang belum maksimal dari setiap bagian akibatnya berdampak pada pekerjaan mereka seperti yang paling fatal adalah beberapa kejadian seperti Standar mutu yang sudah disusun belum sepenuhnya diimplementasikan dengan baik untuk pelaksanaan audit internal maupun dalam controllingnya akibatnya, banyak setiap prosedur mutu masih berjalan belum efektif

Sistem kompensasi sebagai insentif pendorong karyawan hanya kategori cukup memuaskan saja walaupun nilai rata – ratanya paling besar kedua yaitu 56,9%, hal ini terjadi karena akan diberlakukannya sistem penilaian kinerja berdasarkan prestasi kerja, sehingga membuat pegawai mendapatkan gaji lebih dibandingkan dengan gaji pemerintah yang diterima dan sedikit banyak akan mempengaruhi nilai kepuasan mereka.

Karyawan merasa puas dengan kemampuan yang dimiliki oleh mereka terlihat dari prosentase terbesar pilihan employee sebesar 46,8%, namun belum adanya pemberdayaan dari atasan yang dilihat dari hubungan atasan dan bimbingan atasan membuat pegawai enggan untuk memberikan kinerja yang baik untuk diklat, hal ini mungkin dikarenakan mental sebagian pegawai birokrat yang masih tradisional.

Tabel 4.4 Hasil Survey Employee Satisfaction

o	Item	means	% skala jawaban responden yang paling dominan
1	<i>kemapouan</i>	3,57	puas (4) = 46,8%
2	<i>prestasi</i>	2,41	cukup puas(3) = 46,8%
3	<i>kegiatan</i>	2,71	cukup puas(3) = 35,3%
4	<i>kemajuan</i>	2,61	cukup puas(3)=39,2%
5	<i>kewenangan</i>	1,98	kurang puas (4) = 45,1%
6	<i>pelaksana kebijakan</i>	2,90	cukup puas(3)=47,1%
7	<i>kompensasi</i>	3,00	cukup puas(3)=56,9%
8	<i>rekan kerja</i>	3,12	cukup puas(3)=41,2%
9	<i>keatifitas</i>	2,96	cukup puas(3)=41,2%
10	<i>kemandirian</i>	3,04	cukup puas(3)=45,1%
11	<i>keamanan</i>	2,69	cukup puas(3) =49%
12	<i>pelayanan sosial</i>	2,63	cukup puas(3)=39,2%
13	<i>status sosial</i>	2,94	cukup puas(3)=35,3%
14	<i>nilai moral</i>	2,57	cukup puas(3)=37,3%
15	<i>penghargaan</i>	2,86	cukup puas(4)=47,1%
16	<i>tanggung jawab</i>	2,25	kurang puas (2) = 29,4%
17	<i>hubungan dengan atasan</i>	2,45	cukup puas(4)=29,4%
18	<i>bimbingan atasan</i>	2,67	cukup puas(2)=43,1%
19	<i>kegiatan yang bervariasi</i>	3,10	cukup puas (3)=47,1%
20	<i>kondisi kerja</i>	3,20	cukup puas (3) = 60,8%
21	<i>Kepuasan keseluruhan</i>	3,00	cukup puasw (3) = 45,1%
	<i>Rata - rata</i>	2,79	

Atribut Kondisi kerja menurut pendapat *customer* cukup memuaskan terbesar, merupakan jawaban paling dominan, dengan tingkat rata – rata terbesar 3,2 ini berarti bahwa kondisi kerja, iklim kerja pada diklat ini cukup memuaskan karena belum adanya *reward and punishment yang* , sehingga para pegawai masih bekerja santai dan merasa puas dengan kondisi kerja yang sekarang . Secara keseluruhan survey employee satisfaction terlihat bahwa rata – rata kepuasan karyawan adalah 2,79 dan termasuk dalam kategori cukup memuaskan.

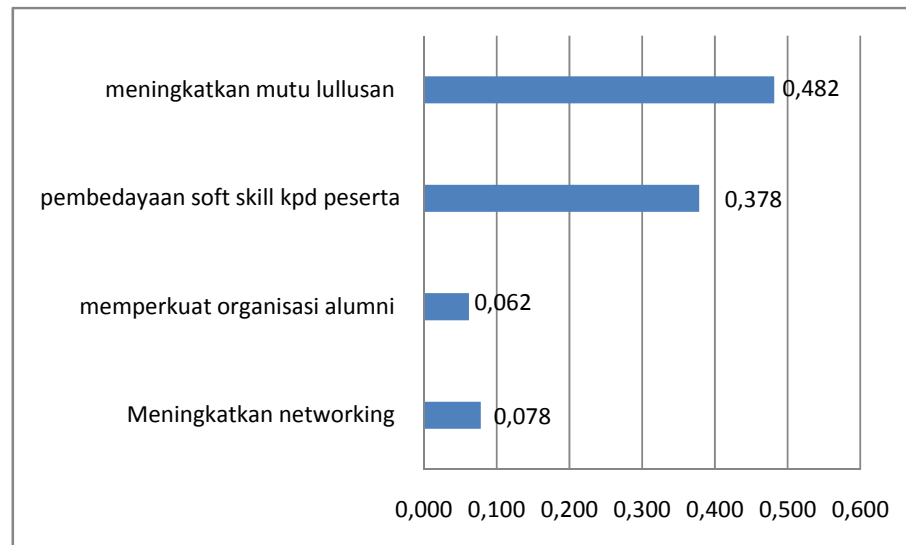
Hasil pengukuran kinerja dengan elemen *service scorecard* telah menjawab hipotesa semula bahwa lembaga diklat ini memang menginginkan pengukuran kinerja yang *komprehensive* dalam rangka meningkatkan *improvement* dan kualitas pelayanan, dimana elemen *innovation*, *acceleration*, *collaboration* dan *eksekution* sebagai suatu pondasi dalam proses pendidikan diklat menuju peningkatan program – program bermutu.

4.2. ANALISIS PEMBOBOTAN KRITERIA INISIATIF STRATEGIS PENGUKURAN KINERJA SERVICE SCORECARD

Dari hasil pengukuran kinerja BP3IP ada beberapa elemen pengukuran kinerja yang masuk dalam kategori "Cukup" dan "Kurang". Walaupun pertumbuhan pelanggan tetap berjalan dengan kondisi ukuran kinerja yang masih perlu perbaikan, namun bukan berarti tanpa perbaikan kinerja jumlah peserta akan tetap meningkat, tapi sudut pandang manajemen diklat adalah peningkatan kuantitas lulusan dan kualitas lulusa, sehingga diharapkan nantinya para pelaut yang dihasilkan benar – benar para pelaut yang memiliki *skill* dan kompetensi tinggi dan siap bersaing di pasar global. Oleh karena itu pembedaan kinerja hanya pada elemen kinerja yang memiliki nilai cukup dan kurang saja yaitu elemen *collaboration*, *eksekution*, *retention acceleration* dan *innovation*.

Hasil pembobotan untuk mengetahui tingkat kepentingan setiap inisiatif strategis yang ada bertujuan untuk mengetahui inisiatif mana yang perlu diutamakan dan disusun secara terperinci karena menyangkut pengalokasian anggaran dan pengerahan sumber daya yang ada, sehingga dipilih inisiatif sebanyak 2 (dua) saja untuk elemen strategis yang memperoleh nilai "kurang" yaitu elemen *acceleration*, *innovation* dan *collaboration* dan yang memperoleh nilai "cukup" yaitu elemen *retention* dan *eksekutin*. Hasil yang diperoleh adalah sebagai berikut:

4.2.1. Analisa pembobotan sub kriteria dalam kriteria elemen collaboration



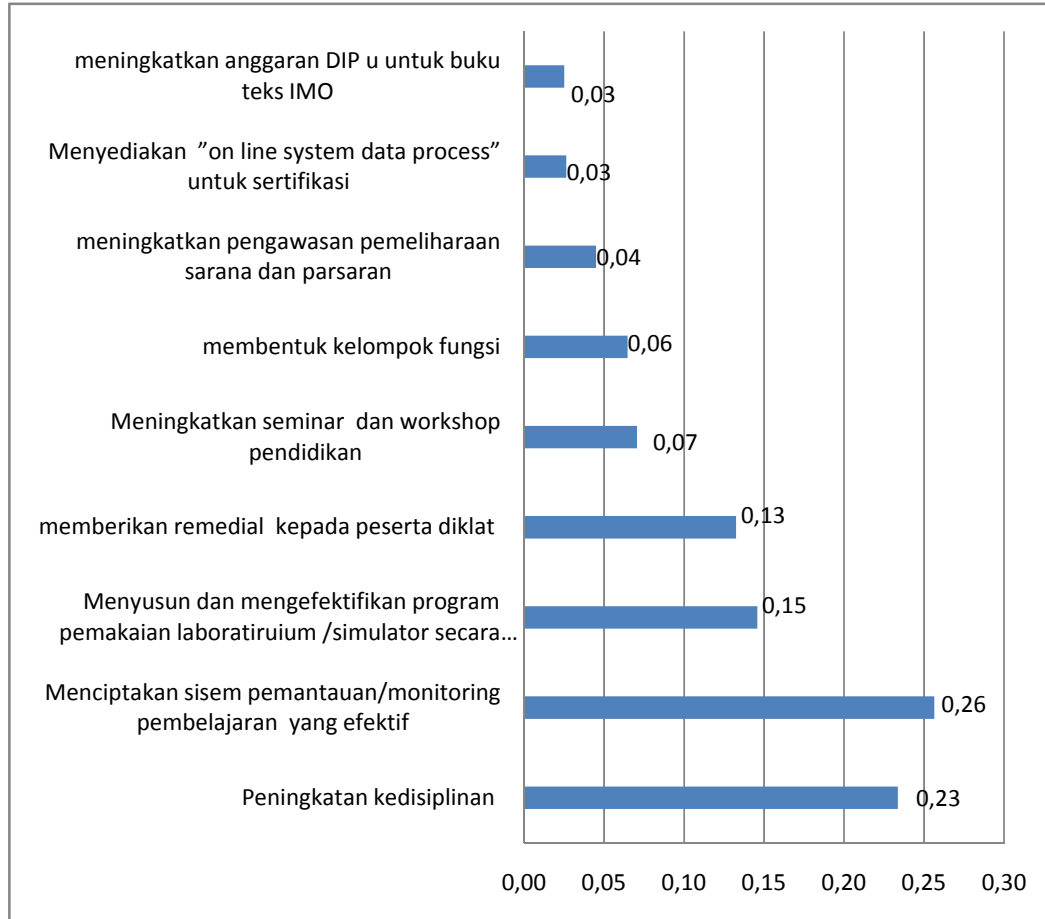
Gambar 4.5 Hasil Pembobotan Sub Kriteria Inisiatif Strategis Dalam Elemen Collaboration

Pemilihan inisiatif strategis untuk meningkatkan kinerja elemen collaboration agar dapat memenuhi sasaran strategis yang telah ditetapkan adalah dengan cara meningkatkan mutu lulusan dan meningkatkan pemberdayaan *soft skill* peserta diklat, hal ini diperlukan agar para lulusan yang dihasilkan mampu menunjukkan kualitas diri sebagai pelaut yang memiliki ketrampilan dan kedalaman pengetahuan serta penguasaan bahasa Inggris yang *excellence* dalam rangka memenuhi tuntutan dunia kerja di pasar global yang semakin meningkat. Jika kesemuanya itu terpenuhi diharapkan mampu memuaskan pengguna jasa layanan sehingga mereka diharapkan bersedia untuk menjalin kerjasama – kerjasama khususnya perusahaan – perusahaan pelayaran yang *reputabel* dengan sistem kerja dan remunerasi yang menarik, agar dapat memberikan daya tarik dalam hal kemudahan pencarian kerja bagi peserta diklat untuk mengikuti pelatihan di BP3IP.

Inisiatif strategi yang terpilih diharapkan mampu menjawab solusi yang tepat untuk meningkatkan hasil pengukuran kinerja dari indikator kepuasan kerja pengguna jasa pendidikan dimana sebelumnya hal tersebut belum dapat diketahui. kompetensi lulusan adalah hal utama yang diperhitungkan. Hasil jawaban responden ahli terhadap pilihan inisiatif strategis tersebut masih dapat dianggap

konsisten, karena hasil Rasio inkonsistensi adalah 0,04 lebih kecil dari kriteria penilain yang telah ditentukan sebesar 10%.

4.2.2. Analisa pembobotan sub kriteria dalam kriteria elemen eksekution



Gambar 4.6. Hasil Pembobotan Sub Kriteria Inisatif Strategis Dalam Elemen Eksekution

Pemilihan inisatif strategis untuk mencapai sasaran strategis yang telah ditetapkan adalah dengan menciptakan sistem pemantauan/monitoring pembelajaran yang efektif dan peningkatan kedisiplinan meliputi, kedisiplinan dari peserta diklat, karyawan dan para instruktur yang bertugas. Walaupun indikator yang menghasilkan nilai kurang adalah tidak adanya kelompok fungsi untuk membahas materi, dan melakukan perbaikan metode, evaluasi pembelajaran

namun pihak manajemen diklat menganggap hal tersebut bukanlah prioritas utama, pada saat inisiatif pilihan utama dilaksanakan, hal tersebut dapat juga dijalankan bersamaan.

pemilihan inisiatif strategis ini dimungkinkan mengingat ranah tugas pelaut di kapal berkaitan dengan sikap disiplin tugas karena target yang diemban adalah mencapai *zerro accident*, selain itu sistem pemantauan yang dijalankan berfungsi untuk mengontrol kedisiplinan, efektifitas proses belajar mengajar dikelas

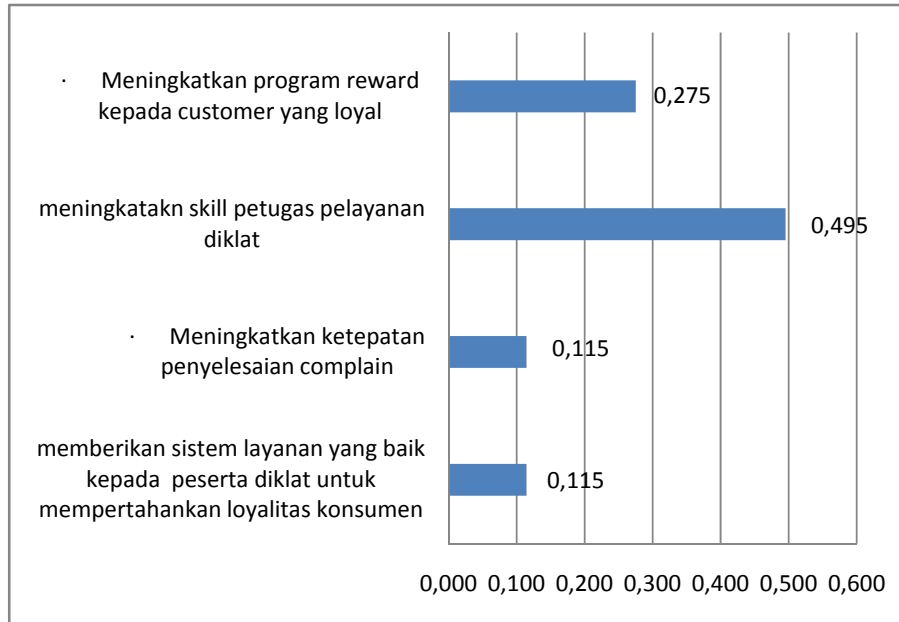
Efektifitas strategi eksekusi memerlukan pegawai yang secara personal untuk commite membantu pencapaian strategic objective. Proses menyatukan employee dengan strategi yang diperlukan mengikuti 3 (tiga) langkah sebagai berikut :⁴⁹

- Mengkomunikasikan dan mendidik employee tentang strategi dalam eksekusi
- Menghubungkan tujuan pegawai secara personal dan insentif yang dibutuhkan untuk strategy
- Menghubungkan personel trainig dan pengembangan program untuk menyiapkan employee dengan knowledge, skill dan kompetensi yang mereka butuhkan untk membantu mengimplementasikan strategy.

Hasil jawaban responden ahli terhadap pilihan inisiatif strategis tersebut masih dapat dianggap konsisten, karena hasil Rasio inkosistensi adalah 0,03ebih kecil dari kriteria penilain yang telah ditentukan sebesar 10%.

49 Robert kaplan dan david P.Norton, the execution premium:linking strategy to operations for competitive advantage, harvard business school publishing, 2008)

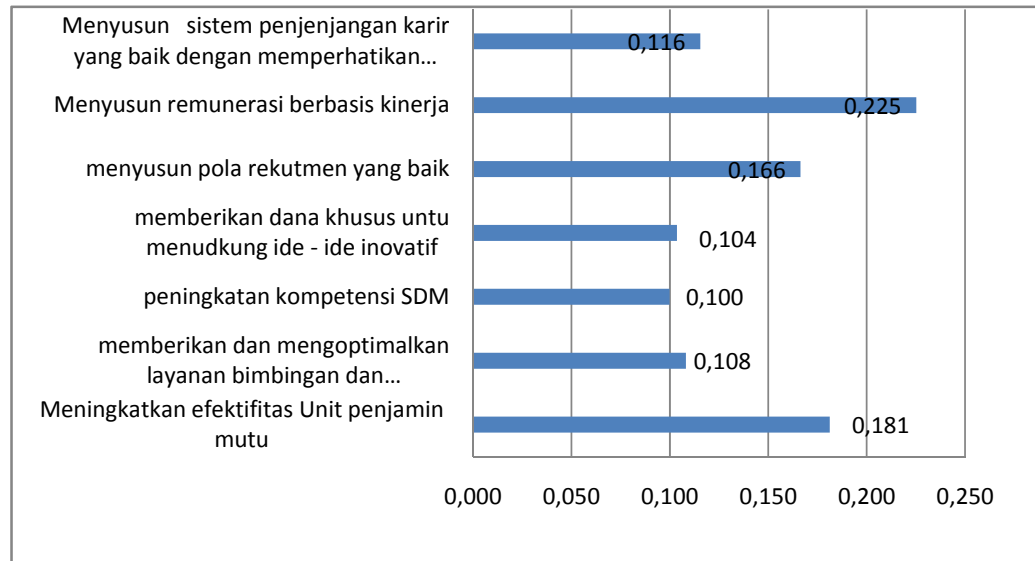
4.2.3. Analisa pembobotan sub kriteria dalam kriteria elemen retention



Gambar 4.7. Hasil Pembobotan Sub Kriteria Inisiatif Strategis Dalam Elemen Retention

Pemilihan inisiatif strategis untuk mencapai sasaran strategis yang telah ditentukan dalam rangka meningkatkan kinerja elemen retention adalah dengan cara meningkatkan skill petugas pelayanan diklat. Hal ini sesuai dengan hasil customer satisfaction yang memiliki rata – rata gap terbesar untuk layanan dari petugas. Selain itu perlumeningkatkan program reward kepada customer yang loyal. Melalui program – program pemotongan harga ketika mereka mengikuti shor course. Hasil jawaban responden ahli terhadap pilihan inisiatif strategis tersebut masih dapat dianggap konsisten, karena hasil Rasio inkonsistensi adalah 0,05 lebih kecil dari kriteria penilai yang telah ditentukan sebesar 10%.

4.2.4. Analisa pembobotan sub kriteria dalam kriteria elemen inovasion



Gambar 4.8. Hasil Pembobotan Sub Kriteria Inisiatif Strategis Dalam Elemen Inovasion

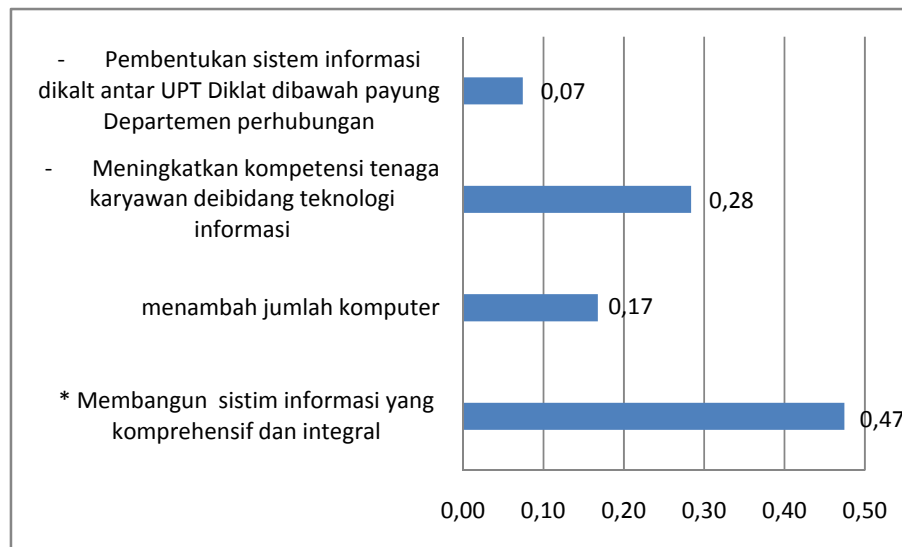
Pemilihan inisiatif strategis dalam rangka mencapai sasaran strategis dan meningkatkan kinerja elemen inovasion adalah dengan meningkatkan kepuasan kerja employee agar mampu menunjukkan peningkatan kinerja dan diharapkan mampu mengembangkan ide-ide yang inovatif bagi peningkatan kemajuan program-program di BP3IP. Dari hasil pengukuran employee satisfaction terlihat bahwa rata-rata pengukuran menunjukkan hasil yang "kurang" terutama pembinaan dan petunjuk serta pengarahan dari supervisor kepada bawahannya. Oleh karena itu perlu penyusunan remunerasi berbasis kinerja dan peningkatan sistem penjenjangan karir yang tepat sesuai dengan kebutuhan dan keahlian pegawai. Sebagai bagian dari pemberdayaan karyawan. Adapun dampak positif pemberdayaan karyawan adalah :

- Organisasi lebih mendatar
- Arus informasi tidak lagi terutama kearah vertikal
- Kecepatan dalam pengambilan keputusan yang dapat dinikmati customer
- Distorsi informasi yang berkurang secara signifikan

- Semangat improvement terhadap sistem yang digunakan untuk menghasilkan value bagi customer dapat meningkat
- Pergeseran dari *responsibility at the top organization* ke *responsibility-based organization*
- Perubahan dari organisasi bayaran menjadi organisasi orang bisnis⁵⁰

Pemilihan inisiatif strategis ini diharapkan mampu meningkatkan penilaian indikator kinerja tentang kepuasan kerja dan peningkatan mutu program yang dihasilkan melalui efektifitas kerja dari employee secara maksimal. Hasil jawaban responden ahli terhadap pilihan inisiatif strategis tersebut masih dapat dianggap konsisten, karena hasil Rasio inkonsistensi adalah 0,09 lebih kecil dari kriteria penilaian yang telah ditentukan sebesar 10%.

4.2.5. Analisa pembobotan sub kriteria dalam kriteria elemen acceleration



Gambar 4.9. Hasil Pembobotan Sub Kriteria Inisatif Strategis Dalam Elemen Inovation

⁵⁰ Mulyadi, sistem perencanaan dan pengendalian manajemen, sistem pelipatgandakan kinerja perusahaan, Penerbit Salemba 4, p. 280, 2007

Pemilihan inisiatif strategis untuk meningkatkan kinerja elemen acceleration adalah membangun sistem informasi yang komprehensif dan integral serta meningkatkan kompetensi tenaga karyawan di bidang teknologi informasi. Karena teknologi informasi dilihat sebagai faktor bantuan yang memperlancar dan meningkatkan suatu proses, sebagai faktor peningkatan kemampuan institusi untuk berkembang lebih lanjut.⁵¹

Untuk inisiatif terendah dipilih sistem informasi diklat antar UPT dibawah koordinasi badan diklat perhubungan, inisiatif ini masih memerlukan kajian dan biaya yang tidak sedikit, dan merupakan investasi program jangka panjang.

Inisiatif yang terpilih diharapkan mampu meningkatkan rendahnya hasil pengukuran terhadap indikator – indikator ketersediaan sistem informasi yang akurat dan up to date, serta mampu meningkatkan aksesibilitas data dan efektifitas penggunaannya masih bernilai ”kurang”. Hasil jawaban responden ahli terhadap pilihan inisiatif strategis tersebut masih dapat dianggap konsisten, karena hasil Rasio inkonsistensi adalah memiliki nilai = 0,093 lebih kecil dari kriteria penilaian yang telah ditentukan sebesar 10%.

4.3. ANALISA PERENCANAAN STRATEGI

Output dari penilaian dengan menggunakan rancangan indikator kinerja yang menggunakan metode service scorecard adalah diketahuinya kinerja elemen – elemen yang mempengaruhi tercapainya kualitas layanan jasa yang diharapkan mampu mendulang keuntungan baik dari segi kuantitas maupun kepuasan *stakeholdernya*.

Untuk mencapai hal tersebut perlu Perencanaan strategi yang membutuhkan implementasi dan disesuaikan dengan jangka waktu pelaksanaan, karena menyangkut pencapaian sasaran – sasaran strategis yang telah ditetapkan dalam masing – masing elemen.

Jangka waktu yang dipilih dapat dibedakan dari skala waktu perencanaan jangka pendek dan jangka panjang, sehingga inisiatif yang terpilih pun adalah 2 (dua) untuk memasukkannya kedalam program – program dengan jangka waktu yang telah ditetapkan, yaitu

51 R.eko indrajit &R. Djokopranoto, Manajemen perguruan tinggi modern, Andi Yogyakarta, p.242,

Jangka pendek = kurang dari 5 (lima) tahun

Jangka panjang = lebih dari 5 (lima) tahun

Selanjutnya dari hasil penetapan jangka waktu program tersebut maka inisiatif strategis yang bila diaplikasikan berdasarkan jangka waktu dapat dilihat pada tabel 4.5 dibawah ini

Tabel. 4.5. Perencanaan inisiatif strategik berdasarkan jangka waktu pelaksanaan

N0	Elemen pengukuran kinerja	Inisiatif strategis yang terpilih	Jangka waktu
1	eksekution	a. Meningkatkan efektifitas sistem pemantauan / monitoring kelas b. Meningkatkan kedisiplinan peserta diklat, instruktur dan pegawai	Jangka pendek Jangka pendek
2	Retention	a. Membuat sistem layanan satu atap kepada peserta diklat untuk meningkatkan kepuasan pelanggan b. menyusun program customer loyalty untuk kualitas jasa	Jangka panjang Jangka pendek
3	Acceleration	a. Membangun system informasi yang komprehensif dan integral b. Meningkatkan kompetensi pegawai di bidang teknologi informasi	Jangka panjang Jangka panjang
4	Innovation	a. Efektifitas unit penjamin mutu b. Menyusun remunerasi berbasis kinerja	Jangka pendek Jangka pendek
5	Collaboration	c. Meningkatkan mutu lulusan d. Meningkatkan soft skill peserta	Jangka panjang Jangka pendek

Implementasi inisiatif strategik ini dilakukan dengan program yang terarah dan terukur, kebijakan, investasi, anggaran dan sumber keuangan, komitmen, kemauan top leader yang dapat diwujudkan kedalam jangka waktu realisasi strategi yang telah ditetapkan. Perencanaan inisiatif strategi jangka panjang memerlukan investasi yang cukup besar, serta kebijakan yang tinggi dari top leader untuk mewujudkannya, dan perencanaan inisiatif strategi jangka pendek harus diutamakan, karena hal ini akan menunjang tercapainya inisiatif strategi jangka panjang yaitu peningkatan *service quality* (kualitas jasa).