

**UPAYA PENINGKATAN LAYANAN DIKLAT PEMBENTUKAN DI POLITEKNIK
TRANSPORTASI SUNGAI DANAU DAN PENYEBERANGAN**

Muhammad Taufiqurrahman^{1*}, Hasmawaty²
Universitas Bina Darma, Palembang, Indonesia
[taufik12311@gmail.com^{1*}](mailto:taufik12311@gmail.com)

Manuskrip: November-2022; Ditinjau: November-2022; Diterima: November-2022; Online: Januari -2023;
Diterbitkan: Januari-2023

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk melihat kinerja pelayanan diklat pembentukan sesuai dengan 4 perspektif balanced scorecard dan menganalisis upaya peningkatan pelayanan diklat pembentukan di Poltektrans SDP Palembang. Penelitian ini berjenis penelitian kuantitatif dengan populasi sekaligus sampel penelitian sebanyak 201 taruna. Teknik analisis menggunakan 4 (empat) perspektif yang diukur sesuai dengan indikator pada tiap – tiap perspektif. Hasil penelitian kinerja perspektif keuangan rasio ekonomis dikategorikan ekonomis, nilai rasio efisiensi dikategorikan cukup efisiensi, nilai rasio efektifitas dikategorikan cukup efektif. Kinerja perspektif pelanggan memperoleh nilai sebesar 3,26 dikategorikan baik. Kinerja perspektif proses internal bisnis dinilai pada proses inovasi dan proses operasi, pada proses inovasi dikriteriakan baik, dan pada proses operasi dikriteriakan baik. Kinerja Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada retensi pegawai di kriteriakan kurang baik, pelatihan pegawai dan produktivitas pegawai dikategorikan baik.

Kata Kunci: Balanced Scorecard, Pelayanan, dan Peningkatan Kinerja

ABSTRACT

The purpose of this study was to look at the performance of education and training services in accordance with the 4 perspectives of the balanced scorecard and to analyze efforts to improve education and training services at Poltektrans SDP Palembang. This research is a quantitative research type with a population as well as a research sample of 201 cadets. The analysis technique uses 4 (four) perspectives which are measured according to the indicators in each perspective. The results of the research on the performance of the financial perspective of economic ratios are categorized as economical, the value of the efficiency ratio is categorized as quite efficient, the value of the effectiveness ratio is categorized as quite effective. Customer perspective performance gets a value of 3.26 which is categorized as good. The performance of the internal business process perspective is assessed on the innovation process and the operational process, the innovation process is considered good, and the operational process is considered good. Performance The learning and growth perspective on employee retention is categorized as poor, employee training and employee productivity are categorized as good.

Keywords: Balanced Scorecard, Service, And Performance Improvement

I. PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi sebuah organisasi. Pengukuran tersebut antara lain dapat digunakan sebagai dasar menyusun sistem imbalan atau sebagai dasar penyusunan strategi organisasi atau perusahaan. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja dibuat dengan menetapkan reward dan punishment system.

Untuk meningkatkan kinerja organisasi, maka diperlukan suatu sistem berbasis kinerja. Kinerja yang baik harus mempunyai sistem pengukuran kinerja yang andal dan berkualitas, sehingga diperlukan penggunaan ukuran kinerja yang tidak hanya mengandalkan aspek keuangan saja tetapi juga memperhatikan aspek-aspek non-keuangan. Hal ini mendorong Kaplan dan Norton (2000) untuk merancang suatu sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif yang disebut dengan Balanced Scorecard.

Balanced Scorecard merupakan strategi bisnis yang diterapkan agar dapat dilaksanakan dan dapat mengukur keberhasilan organisasi. Dengan demikian Balanced Scorecard dapat digunakan sebagai alat untuk mengimplementasikan strategi. Lebih dari itu, Balanced Scorecard dapat menyelaraskan berbagai fungsi (divisi, departemen, seksi) agar segala keputusan dan kegiatannya di dalam masing-masing fungsi tersebut dapat dimobilisasikan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Balanced Scorecard dinilai cocok untuk organisasi nirlaba karena Balanced Scorecard tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif-finansial, tetapi juga aspek kualitatif dan nonfinansial. Hal tersebut sesuai dengan jenis organisasi nirlaba yaitu menempatkan laba sebagai ukuran kinerja utama, namun pelayanan yang bersifat kualitatif dan non keuangan.

Berdasarkan Peraturan Kementerian Perhubungan Nomor 19 Tahun 2017 tentang Pedoman Standar Pelayanan di Lingkungan Kementerian Perhubungan, diperlukan standar pelayanan minimal untuk menjamin mutu pelatihan, meliputi persyaratan pelayanan, mekanisme dan prosedur sistem dan waktu pelayanan, biaya/tarif, produk layanan, Pertimbangan pengaduan, saran dan kontribusi, dasar hukum, sarana, prasarana dan/atau fasilitas, kompetensi pelaksana, pengendalian intern, jumlah pelaksana, jaminan layanan, jaminan keamanan dan perlindungan terhadap pelayanan, dan evaluasi kinerja para pelaksana.

Pelayanan yang diberikan kepada taruna memiliki indikator kinerja yang meliputi kualitas lulusan, ketepatan waktu, pendanaan masyarakat yang terjangkau secara umum, ketersediaan dan kepuasan pelayanan, tanpa meninggalkan aspek legalitas pelaksanaannya dan mengutamakan pelayanan yang baik kepada taruna.

Berdasarkan rencana strategis (RENSTRA) Politeknik Transportasi Sungai Danau dan Penyeberangan (SDP) Palembang Tahun 2020 – 2024, adanya kendala pada bidang pelayanan seperti belum optimalnya keleluasaan pengembangan layanan, biaya Pendidikan dan pelatihan yang relatif tinggi hal ini dibuktikan dengan masih adanya piutang pada akhir tahun anggaran 2021 sebesar Rp. 964.690.000 yang terdiri dari biaya penunjang sebesar Rp. 390.400.000, biaya semester sebesar Rp. 140.000.000, biaya uang makan sebesar Rp. 420.570.000 serta biaya pelaksanaan diklat keterampilan sebesar Rp. 13.720.000.

Selain itu juga terdapat kendala pada sarana dan prasarana yang ada di Poltektrans SDP Palembang pada saat ini pemeliharaan dan perawatan yang belum berkesinambungan, utilisasi Sebagian sarana dan prasarana belum optimal serta jenis, jumlah dan kualifikasi simulator dan laboratorium belum memenuhi standar internasional. Suatu kegiatan usaha dalam bisnis yang dijalankan oleh suatu perusahaan tentulah memiliki beberapa tujuan yang ingin dicapai. Pertama, perusahaan memiliki keuntungan yang optimal atas usaha yang dijalanannya. Mengapa? Karena setiap perusahaan menginginkan modal yang telah ditanamkan dalam usahanya segera cepat kembali. Disamping itu, perusahaan juga mengharapkan adanya hasil atas modal atau investasi baru.

Berdasarkan hal tersebut dilakukannya pengukuran kinerja layanan pada diklat pembentukan dan upaya yang diperlukan untuk peningkatan pelayanan diklat pembentukan berdasarkan empat perspektif balanced scorecard.

1. Rumusan Masalah
 - a. Bagaimana kinerja pelayanan diklat pembentukan di Poltektrans SDP Palembang sesuai dengan 4 perspektif balanced scorecard?
 - b. Bagaimana upaya peningkatan pelayanan dari pelayanan diklatpembentukan di Poltektrans SDP Palembang ?
2. Tujuan Penelitian
 - a. Menganalisis kinerja pelayanan diklat pembentukan di Poltektrans SDP Palembang sesuai dengan 4 perspektif balanced scorecard
 - b. Menganalisis upaya peningkatan pelayanan diklat pembentukan di Poltektrans SDP Palembang

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deksriptip, Secara umum, Penelitian deskriptif adalah metode penelitian yang menggambarkan karakteristik populasi atau fenomena yang diteliti. Populasi dalam penelitian ini adalah taruna Politeknik Transportasi Sungai Danau dan Penyeberangan Palembang. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik populasi. Peneliti dapat menggunakan rumus Slovin untuk menentukan ukuran sampel dalam populasi penelitian.

$$n = 404 / (1 + (404 \times 0,052))$$

$$n = 200,9 \sim 201 \text{ sampel}$$

1. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dilakukan sebagai berikut :

a. Kuesioner

Pada penelitian ini kuesioner diberikan kepada responden untuk dijawab.

b. Studi Kepustakaan .

Teori-teori tersebut berasal dari literatur, jurnal ilmiah, dan tulisan-tulisan lain yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

c. Wawancara (Interview)

Wawancara dengan cara memberikan pertanyaan langsung kepada top manajemen di Politeknik Transportasi SDP Palembang.

2. Pengujian Instrumen Penelitian

Pengujian instrument dalam penelitian ini menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Perhitungan korelasi menggunakan teknik pearson dengan taraf signifikan 0,05% dan uji reliabilitas menggunakan Alpha dengan Croanbach's Alpha > 60%

3. Teknik Analisa

Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah dengan mengukur kinerja dari 4 (empat) perspektif :

Kinerja Perspektif Keuangan

Analisa rasio keuangan terdiri dari rasio ekonomi, rasio efisiensi dan rasio efektivitas.

a. Rasio Ekonomi

$$\text{Rasio Ekonomi} = \frac{\text{Pengeluaran Belanja}}{\text{Anggaran Belanja}} \times 100\%$$

Tabel 1. Indikator Penilaian

Persentase Kinerja Keuangan	Kriteria
< 100%	Ekonomis
100%	Ekonomis Berimbang
> 100%	Tidak Ekonomis

b. Rasio Efisiensi

$$\text{Rasio Efisiensi} = \frac{\text{Realisasi Belanja}}{\text{Realisasi Pendapatan}} \times 100\%$$

Tabel 2. Indikator Penilaian

Kriteria Efisiensi	Keterangan
>100 %	Tidak Efisiensi
90,01% - 100%	Kurang Efisiensi
80,01% - 90%	Cukup Efisiensi
60,01% - 80%	Efisiensi
<60%	Sangat Efisiensi

Sumber : Mahsun, 200

c. Rasio Efektivitas

$$\text{Rasio Efektivitas} = \frac{\text{Realisasi Pendapatan}}{\text{Target Pendapatan}} \times 100\%$$

Tabel 3. Indikator Penilaian

Kriteria Efisiensi	Keterangan
>100 %	Sangat Efektif
90,01% - 100%	Efektif
80,01% - 90%	Cukup Efektif
60,01% - 80%	Kurang Efektif
<60%	Tidak Efektif

Kinerja Perspektif Pelanggan

Analisa perspektif pelanggan dengan cara membagikan kuisioner kepada responden. Tanggapan untuk setiap instrumen dinilai dalam bentuk kata-kata atau pertanyaan, dengan skor masing-masing responden dijumlahkan untuk memberikan skor keseluruhan dengan menggunakan Skala Likert

Tabel 4. Skala Likert

Pernyataan	Skor
Sangat Sesuai (SS)	4
Sesuai (S)	3
Kurang Sesuai (KS)	2
Tidak Sesuai (TS)	1

Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

a. Proses Inovasi

Pengukuran ini dilakukan dengan melihat data di Poltektrans SDP Palembang, inovasi apa yang dikembangkan pada tahun tersebut.

$$\text{Proses Inovasi} = \frac{\text{Pendapatan Jasa Baru}}{\text{Total Pendapatan}} \times 100\%$$

b. Proses Operasi

Pada tahapan ini dimana Poltektrans SDP Palembang memberikan layanan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang dilihat dari jumlah pendaftar pada saat seleksi masuk penerimaan taruna

Tabel 5. Indikator Penilaian

Ukuran	Nilai	Kriteria
Inovasi/ Proses Operasi	Menurun	Buruk
	Konstan	Sedang
	Meningkat	Baik

Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

a. Retensi Pegawai

Retensi pegawai mengukur seberapa kemampuan Poltektrans SDP Palembang

dalam mempertahankan pegawai yang kompeten.

$$\text{Retensi Pegawai} = \frac{\text{Jumlah Pegawai Yang Pindah}}{\text{Jumlah Pegawai}} \times 100\%$$

Tabel 6. Indikator Pengukuran

Ukuran	Nilai	Kriteria
Retensi Pegawai	Menurun	Baik
	Konstan	Sedang
	Meningkat	Buruk

Sumber: Kaplan dan Norton, 2001

b. Pelatihan Pegawai

Tingkat Pelatihan pegawai diukur dengan cara membandingkan jumlah pegawai yang dilatih dengan jumlah pegawai

$$\text{Pelatihan Pegawai} = \frac{\text{Jumlah Pegawai Yang Dilatih}}{\text{Jumlah Pegawai}} \times 100\%$$

Tabel 7. Indikator Penilaian

Ukuran	Nilai	Kriteria
Pelatihan Pegawai	Menurun	Buruk
	Konstan	Sedang
	Meningkat	Baik

Sumber: Kaplan dan Norton, 2001

c. Produktivitas Pegawai

Produktivitas pegawai merupakan hasil dari pengaruh rata-rata dari peningkatan keahlian dan semangat inovasi, perbaikan proses internal dan tingkat kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah menghubungkan output yang dihasilkan para pekerja terhadap keseluruhan pekerja.

$$\text{Pelatihan Pegawai} = \frac{\text{Jumlah Pegawai Yang Dilatih}}{\text{Jumlah Pegawai}} \times 100\%$$

Tabel 8. Indikator Penilaian

Ukuran	Nilai	Kriteria
Produktivitas Pegawai	Menurun	Buruk
	Konstan	Sedang
	Meningkat	Baik

Sumber: Kaplan dan Norton, 2001

III. HASIL PENELITIAN

Hasil Penilaian Kinerja dari Perspektif Keuangan

1. Rasio ekonomis

Tabel 9. Hasil Rasio ekonomi

Tahun	Anggaran Belanja			Realisasi Belanja			Rasio
	Pegawai	Barang	Modal	Pegawai	Barang	Modal	
2019	9,731,289,000	81,819,520,000	4,000,000,000	9,490,463,374	78,508,413,969	3,996,338,720	96.28
TOTAL		95,550,809,000			91,995,216,063		
2020	8,549,559,000	52,197,846,000	10,816,800,000	8,459,689,451	52,159,453,012	10,815,753,500	99.82
TOTAL		71,564,205,000			71,434,895,963		
2021	7,181,585,000	52,334,194,000	13,977,339,000	7,115,869,129	52,296,605,051	13,977,022,300	99.86
TOTAL		73,493,118,000			73,389,496,480		

Sumber : Hasil Analisa, 2022

Berdasarkan tabel 9 diatas. Hasil analisa rasio ekonomis di Poltektrans SDP Palembang pada tahun 2019-2021 dikategorikan ekonomis karena kurang dari 100%.

2. Rasio Efisiensi

Hasil rasio efisiensi di Poltektrans SDP Palembang tahun 2019-2021

Tabel 10. Hasil Rasio Efisiensi

No	Tahun	Realisasi Pendapatan	Realisasi Belanja	Rasio
1	2019	7.339.215.322	6.703.621.849	91.33%
2	2020	12.142.840.000	10.262.900.060	85.52%
3	2021	5.791.735.000	4.569.958.086	78.90%

Sumber : Hasil Analisa, 2022

Berdasarkan tabel 10 rata-rata kinerja keuangan dari tingkat efisiensi layanan diklat pembentukan pada Poltektrans SDP Palembang pada tahun 2019-2021 sebesar 85.25% dikriteriakan cukup efisien.

3. Rasio Efektivitas

Tabel 11. Hasil Rasio Efektivitas

Tahun	Target Pendapatan	Realisasi Pendapatan	Rasio
2019	9.514.490.000	7.339.215.322	77.14%
2020	8.209.800.000	12.142.840.000	147.91%
2021	15.333.380.000	5.791.735.000	37.77%

Sumber : Hasil Analisa, 2022

Rata-rata Kinerja keuangan pada tingkat efektivitas di Poltektrans SDP Palembang pada tahun 2019-2021 sebesar 87.61% dikategorikan cukup efektif.

Responden menyatakan sangat sesuai sebesar 37,69%, responden yang menyatakan sesuai sebesar 59,69%, Sedangkan 2,48 % responden menyatakan kurang sesuai dan 0,13% menyatakan tidak sesuai. Nilai tertinggi kesesuaian yaitu pada persyaratan dan mekanisme pelaksanaan seleksi penerimaan calon taruna, sedangkan nilai kesesuaian terendah yaitu pada kesesuaian tarif dengan layanan yang diberikan oleh Poltektrans SDP Palembang. Sebagaimana dapat dilihat pada tabel 12 dibawah ini.

Tabel 12. Hasil Kuisisioner Pelanggan

No	Pernyataan	Tingkat Kualitas				Jumlah	Rata-Rata
		TS	KS	S	SS		
		1	2	3	4		
1	Landasan hukum yang saat ini berlaku telah sesuai dalam penerapan standar pelayanan di Poltektrans SDP Palembang	0	3	135	63	201	3,30
2	Persyaratan yang ditetapkan dalam proses seleksi penerimaan calon taruna telah sesuai dengan standar pemenuhan SDM di Kementerian Perhubungan	0	2	135	64	201	3,31
3	Mekanisme seleksi penerimaan calon taruna ,kegiatan belajar mengajar hingga evaluasi pelaksanaan pembelajaran telah sesuai dengan peraturan yang berlaku	0	5	129	67	201	3,31
4	Jangka waktu penyelesaian pendidikan dan pelatihan (diklat) Pembentukan di Poltektrans SDP Palembang telah sesuai dengan peraturan yang berlaku	0	5	131	65	201	3,30
5	Tarif pelayanan diklat pembentukan yang berlaku saat ini sesuai dengan kualitas pelayanan yang didapatkan oleh taruna	4	23	123	51	201	3,10
6	Jenis - jenis layanan yang telah diberikan kepada diklat pembentukan telah sesuai dengan mutu lulusan Poltektrans SDP Palembang	1	9	130	61	201	3,25
7	Sarana, prasarana dan fasilitas yang saat ini tersedia sudah sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan diklat pembentukan di Poltektrans SDP Palembang	0	11	133	57	201	3,23
8	Kompetensi Tenaga Pendidik (Dosen) yang ada pada saat ini telah sesuai dengan pelaksanaan diklat pembentukan	0	7	132	62	201	3,27

9	Kompetensi tenaga kependidikan (Administrasi) yang ada saat ini telah sesuai dengan pelayanan di Poltektrans SDP Palembang	0	9	133	59	201	3,25
10	Audit internal sistem penjaminan mutu telah sesuai dengan evaluasi yang telah dilakukan	0	6	138	57	201	3,25
11	Alur dan proses penanganan pengaduan telah sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan	3	11	125	62	201	3,22
12	Alur dan proses penanganan saran dan masukan telah sesuai dengan peraturan yang berlaku	1	10	127	63	201	3,25
13	Jumlah tenaga pendidik (Dosen) di Poltektrans SDP Palembang telah sesuai sehingga proses pembelajaran berjalan dengan baik sebagaimana mestinya	2	7	127	65	201	3,27
14	Jumlah tenaga kependidikan (Administrasi) di Poltektrans SDP Palembang telah sesuai sehingga proses pembelajaran berjalan dengan baik sebagaimana mestinya	1	7	129	64	201	3,27
15	Jaminan pelayanan telah sesuai dengan ISO 9001:2015	0	9	129	63	201	3,27
16	Jaminan keamanan dan keselamatan pelayanan termasuk fasilitas kesehatan yang ada telah sesuai dengan kebutuhan dalam pemberian layanan	1	9	125	66	201	3,27
17	Evaluasi kinerja pelaksana baik tenaga pendidik(dosen),kependidikan sarana, prasarana telah sesuai dan berjalan dengan baik	2	5	134	60	201	3,25
Rata -Rata							3,26

Sumber : Hasil Analisa,2022

Berdasarkan tabel standar kinerja mutu pelayanan termasuk pada nilai persepsi 3 dengan nilai interval IKM 3.064 – 3.532 dinilai kinerja unit pelayanan baik.

Hasil Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

1. Proses Inovasi

Pengembangan produk atau jasa kepada taruna dari tahun 2019 sampai dengan 2021. Dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 13. Layanan Diklat Pembentukan Tahun 2019 – 2021

No	Pelayanan 2019	Pelayanan 2020	Pelayanan 2021
1	Layanan seleksi penerimaan peserta diklat	Layanan seleksi penerimaan peserta diklat	Layanan seleksi penerimaan peserta diklat
2	Layanan pendukung akademik	Layanan pendukung akademik	Layanan pendukung akademik
3	Layanan diklat pembentukan regular (Uang Semester)	Layanan diklat pembentukan regular (Uang Semester)	Layanan diklat pembentukan regular (Uang Semester)
4			Layanan Poliklinik (Tes Covid)
5			Layanan penambahan pendukung akademik (perlengkapan taruna)

Sumber : Poltektrans SDP Palembang,2022

Penambahan layanan poliklinik dan tambahan layanan pendukung akademik menghasilkan penambahan pendapatan sebesar Rp. 2.379.260.000 atau 15,72% dari total target pendapatan layanan akademik. sehingga capaian target pendapatan layanan akademik pada tahun 2021 menjadi 87,44 %. Penambahan layanan baru pada tahun 2021 membuat capaian kinerja Poltektrans SDP Palembang menjadi semakin baik sehingga dari penilaian aspek inovasi tergolong baik.

2. Proses Operasi

Proses operasi ini dilihat dari capaian penerimaan calon taruna di Poltektrans SDP Palembang pada tahun 2019 s.d 2021, dapat di lihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 14. Realisasi Penerimaan Taruna Tahun 2019 – 2021

No	Tahun	Prodi	Target Pendaftar	Realisasi Pendaftar	Rasio
		MTPD	120	472	1 : 3,93
1	2019	Nautika	24	27	1 : 1,12

		Teknika	24	34	1 : 1,42
		MTPD	122	1749	1 : 14,37
2	2020	Nautika	26	94	1 : 3,62
		Teknika	26	80	1 : 3,08
		MTPD	120	1191	1 : 9,93
3	2021	Nautika	24	87	1 : 3,63
		Teknika	24	90	1 : 3,75

Sumber : Poltektrans SDP Palembang, 2022

Berdasarkan tabel 14 dapat dilihat rasio perbandingan target dan realisasi pendaftar calon taruna dari 3 prodi yang ada di Poltektrans SDP Palembang, dari hasil analisa tersebut dapat diketahui rasio tiap tahun mengalami peningkatan dan prodi yang paling diminati pendaftar yaitu prodi MTPD pada tahun 2020 dengan rasio sebesar 1 : 14,37 dan mengalami penurunan pada tahun 2021 dengan rasio sebesar 1 : 9,93. Secara keseluruhan rasio target dan realisasi pendaftar mengalami kenaikan dari tahun 2019 s.d 2021 berdasarkan hal tersebut pada aspek kinerja operasi ini dapat dinyatakan baik.

Hasil Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

1. Retensi Pegawai

Retensi pegawai mengukur seberapa kemampuan Poltektrans SDP Palembang dalam mempertahankan pegawai yang kompeten. Adapun retensi pegawai di Poltektrans SDP Palembang pada tahun 2019 s.d 2021 sebagai berikut :

Tabel 15. Retensi Pegawai 2019 – 2021

No	Tahun	Jumlah Pegawai	Jumlah Pegawai Pindah	Retensi Pegawai	Hasil
1	2019	63	4	6,35 %	-
2	2020	56	7	12,5 %	Buruk
3	2021	54	2	3,70 %	Baik

Berdasarkan tabel 15 retensi pegawai di Poltektrans SDP Palembang pada tahun 2019 sampai dengan 2021 masih terus terjadinya retensi pegawai. Hal ini terus meningkat disebabkan banyaknya pegawai yang keluar. Sehingga retensi pegawai di Poltektrans SDP Palembang dikriteriakan kurang baik.

2. Pelatihan Pegawai

Tingkat pelatihan pegawai di Poltektrans SDP Palembang pada tahun 2019 sebanyak 18 pegawai yang mengikuti pelatihan, pada tahun 2020 sebanyak 30 pegawai dan pada tahun 2021 sebanyak 60 Pegawai, dapat dilihat pada tabel 15 dibawah ini :

Tabel 16. Tingkat Pelatihan Pegawai 2019 – 2021

No	Tahun	Jumlah Pegawai	Jumlah Pegawai Mengikuti Diklat	Tingkat Pelatihan Pegawai	Kriteria	Hasil
1	2019	63	18	28,57 %	-	-
2	2020	56	30	53,57 %	Meningkat	Baik
3	2021	54	60	111,11 %	Meningkat	Baik

Sumber : Hasil Analisa, 2022

Berdasarkan hal tersebut kinerja pengembangan kompetensi pegawai di Poltektrans SDP Palembang dikriteriakan baik.

3. Produktivitas Pegawai

Produktivitas pegawai di Poltektrans SDP Palembang pada tahun 2019 sebesar 116.495.481, pada tahun 2020 sebesar 216.836.428, dan pada tahun 2021 sebesar 107.254.351.

Tabel 17. Produktivitas Pegawai 2019 – 2021

No	Tahun	Jumlah Pegawai	Jumlah Pendapatan	Produktivitas Pegawai	Kriteria	Hasil
----	-------	----------------	-------------------	-----------------------	----------	-------

1	2019	63	7.339.215.322	116.495.481	-	-
2	2020	56	12.142.840.000	216.836.428	Meningkat	Baik
3	2021	54	5.791.735.000	107.254.351	Menurun	Buruk

Sumber : Hasil Analisa, 2022

Berdasarkan pada tabel 17 didapatkan gambaran bahwa tingkat produktivitas pegawai Poltektrans SDP Palembang mengalami peningkatan dan penurunan sejak tahun 2019 sampai tahun 2021, tetapi penurunan produktivitas ini diakibatkan karena adanya pandemi covid-19 sehingga secara produktivitas pegawai dapat dikriteriakan baik.

Upaya Peningkatan Layanan Diklat Pembentukan Poltektrans SDP Palembang

1. Adapun upaya peningkatan rasio efisiensi yaitu melakukan penghematan belanja barang/jasa operasional layanan tanpa mengurangi kualitas dan kuantitas layanan tersebut. Sedangkan upaya peningkatan pendapatan yang akan dilaksanakan oleh Poltektrans SDP Palembang, antara lain pemanfaatan aset, penerapan strategi digitalisasi, sinergitas, dan peningkatan layanan poliklinik
2. Dalam perspektif pelanggan ini upaya peningkatan layanan diklat pembentukan antara lain:

a. Tarif layanan yang belum sesuai dengan kualitas, adapun upaya peningkatan layanannya sebagai berikut :

- 1) Penetapan besar biaya pendidikan .
- 2) Adanya evaluasi secara berkala.
- 3) Pihak institusi mengembangkan kerja sama untuk mendukung pembiayaan pendidikan.
- 4) Pengalokasian dana disesuaikan dengan prioritas kebutuhan
- 5) Adanya pertanggungjawaban penggunaan dana secara berkala.

b. Jenis layanan diklat pembentukan belum sesuai dengan mutu lulusan

Adapun upaya yang dilakukan guna meningkatkan kompetensi lulusan yaitu dengan bekerja sama dengan UPT BPSDM di Kementerian Perhubungan untuk penggunaan laboratorium guna meningkatkan kompetensi lulusan dan juga melaksanakan kerjasama dengan perusahaan pelayaran untuk melaksanakan praktek di atas kapal.

c. Sarana dan Prasarana yang belum memadai

Beberapa hal yang dapat dijadikan upaya peningkatan pelayanan, antara lain :

- 1) Pengembangan prasarana dan sarana
- 2) Pemeliharaan prasarana dan sarana.
- 3) Dapat diakses oleh seluruh civitas akademika.
- 4) Prasarana dan sarana yang dimiliki hendaknya memenuhi persyaratan

d. Alur pengaduan, penanganan

pengaduan Peningkatan pelayanan dalam alur pengaduan dan penanganan pengaduan di Poltektrans SDP :

- 1) Perlunya peran pejabat pengelola informasi dan dokumentasi (PPID) dalam penanganan pengaduan di Poltektrans SDP Palembang
- 2) Penerbitan SOP pelayanan pengaduan dan penanganan pengaduan di Poltektrans SDP Palembang.

e. Jaminan kewan dan keselamatan pelayanan termasuk fasilitas kesehatan

Adapun upaya peningkatan pengawasan taruna pegawai diberikan pelatihan kepada pegawai tentang dasar pelaksanaan pengawasan karena petugas piket banyak yang berasal dari pegawai umum yang belum memiliki dasar pelaksanaan pengawasan.

3. Adapun strategi dalam mendapatkan mahasiswa baru sebagai berikut .
 - a. Pemasaran dilakukan secara online melalui media sosial.
 - b. Membuka penerimaan mahasiswa baru secara online.
 - c. Mengadakan seminar atau workshop secara gratis melalui online.
 - d. Melakukan promosi di media televisi lokal dan radio lokal.
 - e. Melakukan promosi dan memperkenalkan ke SMA-SMK.
4. Terdapat beberapa cara yang dapat digunakan dalam menurunkan meretensi pegawai, yaitu :
 - a. Memperlakukan pegawai seperti memperlakukan pelanggan yang paling bernilai
 - b. Membuat pegawai jatuh cinta pada instansi
 - c. Melakukan program rekrutmen yang baik
 - d. Menempatkan karyawan pada posisi yang tepat dan mengenali pegawai yang ada serta memberikan motivasi
 - e. Lingkungan kerja yang terbuka dan jujur serta penghargaan diri
 - f. Membentuk komite pegawai untuk membantu pengembangan strategi retensi pegawai.
 - g. Evaluasi dan tindak lanjut.
5. Pengembangan Kompetensi dilakukan paling sedikit 20 (dua puluh) JP dalam 1 (satu) tahun. Maka dari itu perlu dilakukan pendataan kembali guna peningkatan kompetensi pegawai dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan
6. Terdapat lima cara untuk meningkatkan produktivitas yaitu sebagai berikut :
 - a. Menerapkan program reduksi biaya.
 - b. Mengelola pertumbuhan
 - c. Bekerja Lebih Tangkas
 - d. Mengurangi aktivitas
 - e. Bekerja Lebih Efektif

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dan analisis yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa

a. Kinerja layanan diklat pemberntukan di Poltektrans SDP Palembang berdasarkan 4 (empat) perspektif, sebagai berikut :

- 1) Pada perspektif keuangan, kinerja layanan dinilai menggunakan 3 rasio, yaitu rasio ekonomis, efisiensi dan efektivitas. pada rasio ekonomis dikriteriakan baik karena memiliki rasio $< 100\%$, rata – rata rasio efisiensi tahun 2019-2021 sebesar 85.25% dikriteriakan cukup efisiensi, sedangkan rata-rata rasio efektivitas pada tahun 2019-2021 sebesar 87.61% dikriteriakan cukup efektif.
- 2) Perspektif pelanggan pada Poltektrans SDP Palembang memiliki rata -rata penilaian kinerja layanan diklat pembentukan sebesar 3,26 sehingga kinerja layanan tergolong baik.
- 3) Perspektif proses internal bisnis dinilai pada proses inovasi dan proses operasi, pada proses inovasi Poltektrans SDP Palembang dikriteriakan baik, karena adanya peningkatan layanan, sedangkan pada proses operasi di Poltektrans SDP Palembang dikriteriakan baik, karena adanya peningkatan jumlah pendaftar pada seleksi penerimaan calon taruna.
- 4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilihat melalui retensi pegawai, tingkat pelatihan pegawai dan produktivitas pegawai. Dan diukur melalui indikator pengukuran kinerja Kaplan dan Norton (2001), berdasarkan indikator tersebut kinerja pada retensi pegawai dan produktivitas pegawai di Poltektrans SDP Palembang dikriteriakan baik.

b. Upaya Peningkatan kinerja pada tiap -tiap perspektif anantara lain

1) Perspektif keuangan

Pada rasio efisiensi perlunya melakukan penghematan belanja barang/jasa operasional layanan tanpa mengurangi kualitas dan kuantitas layanan tersebut.

Upaya peningkatan efektivitas dilakukan dengan meningkatkan pendapatan Poltektrans SDP Palembang, adapun peningkatan layanan, antara lain pemanfaatan aset, penerapan strategi digitalisasi, peningkatan sinergi layanan BLU, peningkatan layanan poliklinik menjadi poliklinik utama.

2) Perspektif Pelanggan

Adapun upaya peningkatan layanan diklat pembentukan antara lain :

a) Tarif layanan yang belum sesuai dengan kualitas pelayanan yang didapatkan oleh taruna.

Dalam peningkatan mutu perguruan ada Beberapa upaya yang dapat diberikan antara lain : Penetapan besaran biaya, evaluasi besaran tarif, beasiswa dari pihak terkait, pertanggungjawaban.

b) Jenis layanan diklat pembentukan belum sesuai dengan mutu lulusan

Adapun upaya yang dilakukan guna meningkatkan kompetensi lulusan yaitu dengan bekerja sama dengan UPT BPSDM di Kementerian Perhubungan untuk penggunaan laboratorium guna dan juga melaksanakan kerjasama dengan perusahaan pelayaran untuk melaksanakan praktek di atas kapal.

c) Sarana dan Prasarana yang belum memadai

Beberapa hal yang dapat dijadikan masukan antara lain : prioritas pengembangan sarana dan prasarana, pemeliharaan sarana dan prasarana secara berkelanjutan, sarana prasarana dapat digunakan oleh seluruh civitas akademika.

d) Alur pengaduan, penanganan pengaduan

Peran pejabat pengelola informasi dan dokumentasi (PPID) dan Penerbitan SOP pelayanan pengaduan dan penanganan pengaduan di Poltektrans SDP Palembang.

e) Jaminan kemandirian dan keselamatan pelayanan termasuk fasilitas kesehatan

Adapun upaya peningkatan pengawasan taruna pegawai diberikan pelatihan kepada pegawai tentang dasar pelaksanaan pengawasan karena petugas piket banyak yang berasal dari pegawai umum yang belum memiliki dasar pelaksanaan pengawasan.

3) Perspektif Bisnis Internal

Adapun strategi dalam mendapatkan mahasiswa baru adalah melakukan promosi baik secara online ataupun datang ke sekolah dan juga bisa melaksanakan workshop atau seminar penerimaan taruna

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

a) Retensi Pegawai

Terdapat beberapa cara yang dapat digunakan dalam rangka meretensi pegawai, yaitu : membuat pegawai merasa nyaman dan meningkatkan kesejahteraan pegawai sehingga menimbulkan motivasi dan semangat bekerja di poltektrans SDP Palembang

b) Tingkat Pelatihan Pegawai

Hak dan kesempatan untuk mengikuti Pengembangan Kompetensi sebagaimana dimaksud dilakukan paling sedikit 20 (dua puluh) JP dalam 1 (satu) tahun. Maka dari itu perlu dilakukan pendataan Kembali guna peningkatan kompetensi pegawai dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan.

c) Produktivitas Pegawai

Terdapat lima cara untuk meningkatkan produktivitas yaitu sebagai berikut Menerapkan program reduksi biaya, mengelola pertumbuhan bekerja lebih tangkas ,mengurangi aktivitas,

2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah disimpulkan, maka penulis memberikan saran sebagai berikut:

- a. Melihat kondisi solvabilitas perusahaan selama periode 2011-2020 masih fluktuatif menurun. Maka perusahaan perlu berusaha meningkatkan jumlah modal dan aktiva sehingga perusahaan dapat memenuhi kewajibannya dengan baik.
- b. Bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan penelitian di luar variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini ataupun mengkombinasikan salah satu variabel dalam penelitian ini dengan variabel lain diluar variabel dalam penelitian ini, agar dapat memperoleh hasil yang lebih bervariasi yang dapat menggambarkan hal-hal apa saja yang dapat berpengaruh terhadap *Return on Assets*

V. DAFTAR PUSTAKA

- Bahrul, Kirom. 2021. Mengukur Kinerja Pelayanan Dan Kepuasan Konsumen. Bandung: Pustaka Reka Cipta.
- Dwi Septa Aryani, SE. Msi. A. 2016. "Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Tridianti Palembang." Analisis Penerapan Balance Scorecard Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Di Universitas Tridianti Palembang 5:1–18.
- Ekonomi, Fakultas, Universitas Kanjuruhan, Terhadap Kinerja, Pegawai Negeri, and Sipil Pada. 2010. "Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah Kota Malang." Jurnal Ekonomi MODERNISASI 6(2):140–60.
- Fernandes, Yolanda Darma, and Doni Marlius. 2018. "Peranan Customer Service Dalam Meningkatkan Pelayanan Kepada Nasabah Pada Pt. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat Cabang Utama Padang." Akademi Keuangan Dan Perbankan Padang 1–12.
- Junaidi, Riko, Febsri Susanti, Sekolah Tinggi, Ilmu Ekonomi, and " Kbp. 2017. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Uptd Baltekkomdik Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat." Jurnal Manajemen Dan Informasi 2(3):13.
- Kaplan Robert & David P. Norton. 2000. Balanced Scorecard: Menetapkan Strategi Menjadi Aksi. Jakarta: Erlangga.
- Kementerian Keuangan RI. 2020. "Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 129/PMK.05/2020 Tentang Pedoman Pengelolaan Badan Layanan Umum." 189.
- Kementerian Perhubungan. 2007. "Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 52 Tahun 2007 Tentang Pendidikan Dan Pelatihan Transportasi."
- Kementerian Perhubungan. 2017. "Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 19 Tahun 2017 Tentang Pedoman Standar Pelayanan Di Lingkungan Kementerian Perhubungan."
- Kementerian Perhubungan. 2019. "Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 62 Tahun 2018 Tentang Organisasi Tata Kerja Politeknik Transportasi Sungai, Danau, Dan Penyeberangan Palembang."
- Kiswara, Soraya Hanuma; endang. 2011. "ANALISIS BALANCE SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN (Studi Kasus Pada PT Astra Honda Motor)." Jurnal Ekonomi 9(2):109–17.
- Lembaga, Kepala, and Administrasi Negara. 2018.

- “Peraturan_Kepala_LAN_Nomor_10_Tahun_2018.”
- Rahayu, K. S. 2015. “Pengukuran Kinerja Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) Rumah Sakit Daerah Dengan Pendekatan Balanced Scorecard.” *Jurnal Administrasi Publik* 14(1):27–42.
- Sa’adah, Lailatus. 2018. *BALANCED SCORECARD TEORI DAN APLIKASI*. Palembang: DEEPUBLISH.
- Sugiri, Dani. 2022. “Inovasi Badan Layanan Umum (BLU) Dalam Meningkatkan Pendapatan Di Masa Pandemi COVID-19.” 5(2):74–79.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sukesti, Fatmasari. 2010. “Analisis Penggunaan Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Untuk Mengukur Kinerja Pada Universitas Muhammadiyah Semarang.” *Prosiding Seminar Nasional UNIMUS* 416–24.
- Verlandes, Y. V, and S. Hariati. 2019. “Implementasi Pengukuran Kinerja Pada Pemerintah Kabupaten Jombang Dengan Menggunakan Metode Balance Scorecard.” *PRIVE: Jurnal Riset Akuntansi Dan ...* 2(September):112–28.
- Wibowati, JanuarIda. 2021. “Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada Pt Muarakati Baru Satu Palembang.” *Jurnal Manajemen* 8(2):15–31. doi: 10.36546/jm.v8i2.348.