

Nama : Dewi Sinta Q. A.

NIM : 19808141105

Kelas : Manajemen C19

PT Kereta Api Indonesia (Persero)



Sejarah perkeretaapian di Indonesia dimulai ketika pencangkulan pertama jalur kereta api Semarang-Vorstenlanden (Solo-Yogyakarta) di Desa Kemijen oleh Gubernur Jendral Hindia Belanda Mr. L.A.J Baron Sloet van de Beele tanggal 17 Juni 1864. Pembangunan dilaksanakan oleh perusahaan swasta Naamlooze Venootschap Nederlansch Indische Spoorweg Maatschappij (NV. NISM) menggunakan lebar sepur 1435 mm. Pada tahun 1942 Pemerintah Hindia Belanda menyerah tanpa syarat kepada Jepang. Semenjak itu, perkeretaapian Indonesia diambil alih Jepang dan berubah nama menjadi Rikuyu Sokyuku (Dinas Kereta Api). Selama penguasaan Jepang, operasional kereta api hanya diutamakan untuk kepentingan perang.

Berdasarkan perjanjian damai Konfrensi Meja Bundar (KMB) Desember 1949, dilaksanakan pengambilalihan aset-aset milik pemerintah Hindia Belanda. Pengalihan dalam bentuk penggabungan antara DKARI dan SS/VS menjadi Djawatan Kereta Api (DKA) tahun 1950. Pada tanggal 25 Mei DKA berganti menjadi Perusahaan Negara Kereta Api (PNKA). Pada tahun tersebut mulai diperkenalkan juga lambang Wahana Daya Pertiwi yang mencerminkan transformasi Perkeretaapian Indonesia sebagai sarana transportasi andalan guna mewujudkan kesejahteraan bangsa tanah air. Selanjutnya pemerintah mengubah struktur PNKA menjadi Perusahaan Jawatan Kereta Api (PJKA) tahun 1971. Dalam rangka meningkatkan pelayanan jasa angkutan, PJKA berubah bentuk menjadi Perusahaan Umum Kereta Api (Perumka) tahun 1991. Perumka berubah menjadi Perseroan Terbatas, PT. Kereta Api Indonesia (Persero) pada tahun 1998. Saat ini, PT Kereta Api Indonesia (Persero) memiliki tujuh anak perusahaan/grup usaha yakni KAI Services (2003), KAI Bandara (2006), KAI Commuter (2008), KAI Wisata (2009), KAI Logistik (2009), KAI Properti (2009), PT Pilar Sinergi BUMN Indonesia (2015).

A. Peta Strategis Jangka Panjang (*The Long Run Strategic Map*)

Visi

Menjadi penyedia jasa perkeretaapian terbaik yang fokus pada pelayanan pelanggan dan memenuhi harapan *stakeholders*.

Misi

Menyelenggarakan bisnis perkeretaapian dan bisnis usaha penunjangnya melalui praktik bisnis dan model organisasi terbaik untuk memberikan nilai tambah yang tinggi bagi stakeholders dan kelestarian lingkungan berdasarkan empat pilar utama: Keselamatan, Ketepatan Waktu, Pelayanan, dan Kenyamanan.

Budaya Perseroan

a. Integritas

Bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai kebijakan organisasi dan kode etik perusahaan. Memiliki pemahaman dan keinginan untuk menyesuaikan diri dengan kebijakan dan etika tersebut dan bertindak secara konsisten walaupun sulit untuk melakukannya.

b. Profesional

Memiliki kemampuan dan penguasaan dalam bidang pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan, mampu menguasai untuk menggunakan, mengembangkan, dan membagikan pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan kepada orang lain.

c. Keselamatan

Memiliki sifat tanpa kompromi dan konsisten dalam menjalankan atau menciptakan sistem atau proses kerja yang mempunyai potensi risiko yang rendah terhadap terjadinya kecelakaan dan menjaga aset Perseroan dari kemungkinan terjadinya kerugian.

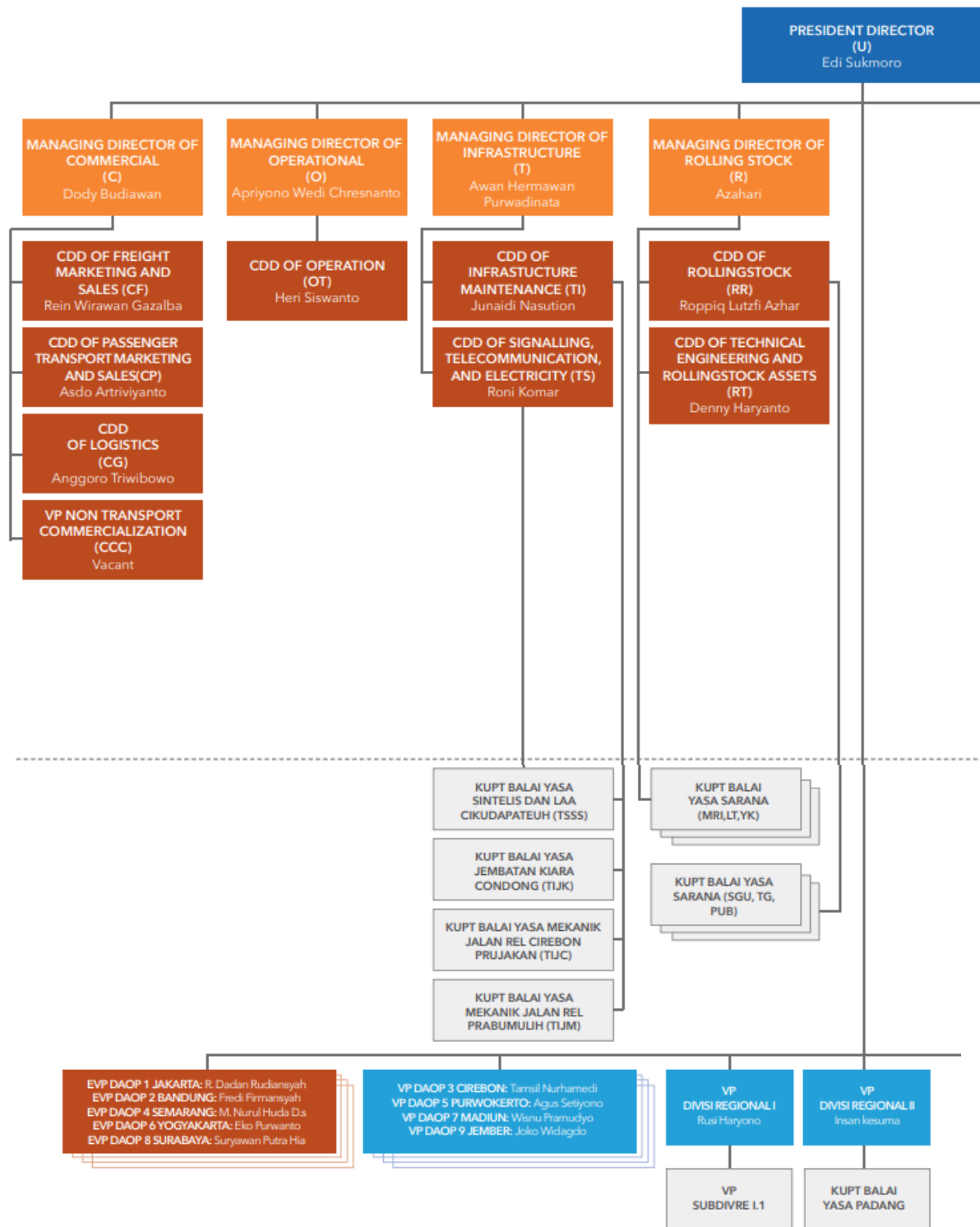
d. Inovasi

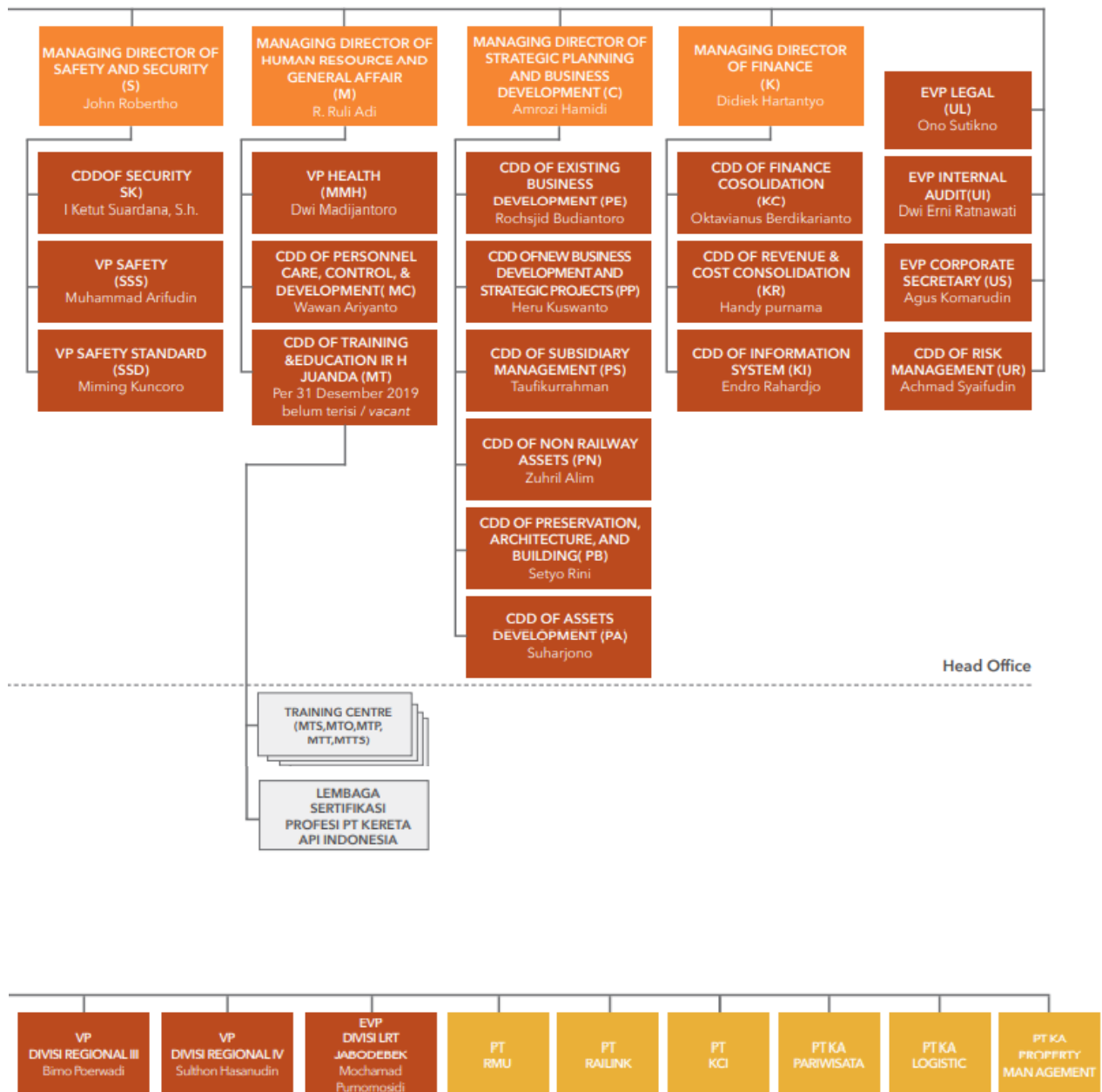
Selalu menumbuhkembangkan gagasan baru, melakukan tindakan perbaikan yang berkelanjutan, dan menciptakan lingkungan kondusif untuk berkreasi sehingga memberikan nilai tambah bagi pemangku kepentingan.

e. Pelayanan Prima

Memberikan pelayanan terbaik sesuai dengan standar mutu yang memuaskan dan sesuai harapan atau melebihi harapan pelanggan dengan memenuhi 6 A unsur pokok: *Ability* (Kemampuan), *Attitude* (Sikap), *Appearance* (Penampilan), *Attention* (Perhatian), *Action* (tindakan), dan *Accountability* (tanggung jawab).

Struktur Organisasi





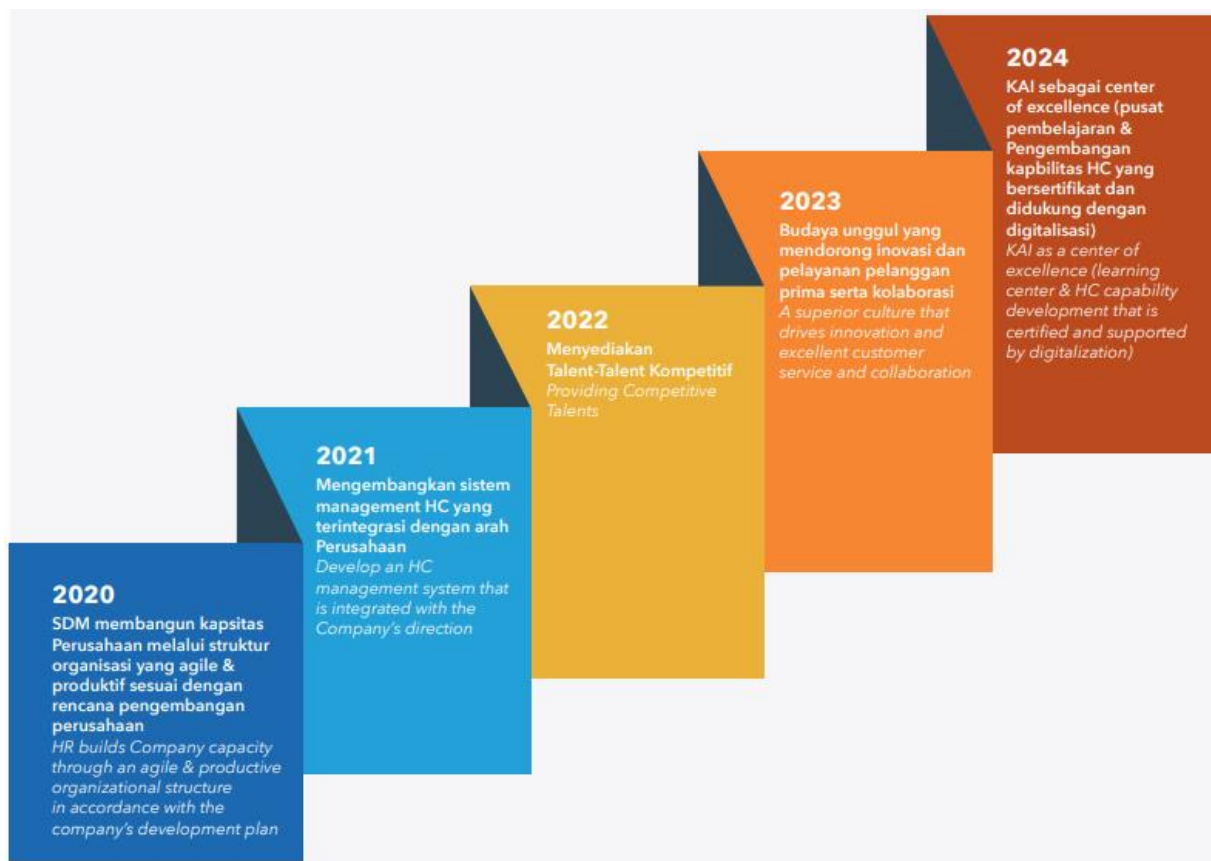
B. Deskripsi Setiap Tujuan Tahapan (*Description of Each Stages Objectives*)

1. Seiring dengan pengembangan visi menjadi Perseroan Trasportasi Barang dan Penumpang Terkemuka di Indonesia dan berdaya saing Internasional, Perseroan mengambil langkah strategis dengan terus meningkatkan pengembangan Sumber Daya Manusia untuk memenuhi tuntutan dunia industri yang terus berkembang. Perseroan memandang bahwa Sumber Daya Manusia bukan sekedar aset Perseroan namun merupakan Human Capital, Investasi, sekaligus Mitra Strategis yang berperan penting dalam optimalisasi pertumbuhan usaha.
2. PT Kereta Api Indonesia (Persero) terus mendorong pengembangan sumber daya manusianya melalui kerjasama dengan berbagai pihak agar dapat semakin memajukan

perkeretaapian di Indonesia. SDM KAI diharapkan dapat terus memajukan perusahaan dan dapat menjadi talenta unggul pada tingkat BUMN. Salah satu langkah KAI dalam hal pengembangan SDM adalah menandatangani kerjasama dengan Bank Mandiri pada 23 Juli 2020. Dalam kerja sama ini, KAI dan Bank Mandiri bersepakat untuk melaksanakan beberapa aktivitas pelatihan dengan melibatkan jajaran pimpinan kedua perusahaan. Adapun aktivitas pelatihan yang dilakukan antara lain *talent exchange*, *sharing platform digital learning*, *benchmark learning program*, penggunaan modul kompetensi, *joint leadership program*, maupun *sharing session*. Beberapa aktivitas bahkan telah dieksekusi sebelumnya seperti *Leadership Development* melalui *Top Executive Leaders Session (TELS)*, *sharing* mengenai *learning program*, dan nilai-nilai budaya pembelajar tangguh oleh *top management*. Dalam waktu dekat, Bank Mandiri juga akan menerima pegawai dari KAI untuk belajar dalam bentuk program magang di beberapa bidang strategis. Selain dengan Bank Mandiri, KAI juga menjalin kerjasama dengan Badan Pengembangan SDM Perhubungan (BPSDMP) melalui penandatanganan Kerja Sama Pengembangan SDM di Bidang Perkeretaapian pada 23 September 2020. Kerjasama ini meliputi Program Magang Mahasiswa Bersertifikat (PMMB), pembelajaran, program pendidikan, pelaksanaan seminar, bimbingan teknis, dan loka karya. Di samping itu, disepakati juga dalam hal penelitian dan pengabdian masyarakat serta inovasi yang dapat bermanfaat bagi KAI dan BPSDMP.

3. PT Kereta Api Indonesia (Persero) berkomitmen untuk menerapkan *Good Corporate Governance* secara konsisten sehingga mampu meningkatkan kepercayaan pelanggan dan stakeholders lainnya. Tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) yang selanjutnya disebut GCG adalah prinsip-prinsip yang mendasari suatu proses dan mekanisme pengelolaan perusahaan berlandaskan peraturan perundang-undangan dan etika berusaha. Penerapan prinsip-prinsip GCG yaitu *transparency*, *accountability*, *responsibility*, *independency*, dan *fairness* tidak hanya sebagai pemenuhan kewajiban saja, namun telah menjadi kebutuhan dalam menjalankan kegiatan bisnis Perusahaan dalam rangka menjaga pertumbuhan usaha secara berkelanjutan, meningkatkan nilai perusahaan dan sebagai upaya agar perusahaan mampu bertahan dalam persaingan.

C. Peta Jalan Strategi Perusahaan (*Road Map of Firms Strategies*)



D. Pernyataan Strategis Tentang Berbagai Tujuan Tertentu (*Strategic Statements on Various Specific Objectives*)

Prospek Usaha Tahun 2020

1. Prospek di bidang angkutan barang di Sumatera akan tetap bagus dan menjadi pendapatan terbesar Perseroan dengan prosentase di atas 40% sampai dengan 50% dengan sejumlah investasi yang dikembangkan di Sumsel dan Tanjung Karang, untuk mendukung peningkatan kinerja angkutan barang, angkutan barang di Jawa pun masih bisa berkembang melalui inovasi pemasaran dan penambahan investasi sarana, memanfaatkan slot yg masih tersedia. Ada potensi besar dalam hal pengangkutan barang berbahaya (*Dangerous Goods*). Sebagai komitmen unit *safety*, kami terlibat di dalam mitigasi pengangkutan barang berbahaya, antara lain:
2. Tantangan KAI ke depan adalah meningkatnya investasi di bidang *Railway Infrastructure*, banyak daerah-daerah yang ingin membangun kereta api commuter. Untuk itu KAI harus lebih proaktif dalam membuat kajian, *feasibility study*, dan bisnis model dengan bermitra atau join dengan perusahaan yang lain.
3. Prospek angkutan penumpang di Jawa juga masih bagus walaupun persaingan akan semakin ketat dengan moda transportasi lain seperti bus maupun pesawat, PT KAI masih

bisa mengandalkan keunggulan di bidang keselamatan dan pelayanan serta loyalisme pelanggan yg sudah menikmati perjalanan dengan kereta api.

4. Pemanfaatan asset juga punya prospek bagus, masih banyak asset Perseroan yang belum dimanfaatkan, hal ini perlu ditingkatkan pengelolaannya melalui kerja sama dengan pihak ke-3 yang saling menguntungkan.
5. Strategi yang menjadi high point di tahun 2019 dan akan dilanjutkan di tahun 2020 adalah menjadikan PT KAI sebagai *World Class Railway Operator* dengan menerapkan evaluasi tingkat keselamatan perkeretaapian (*Risk Management Maturity Model-RM3*) yang didasarkan pada standar kelas dunia (*Office of Rail and Road-ORR*).
6. Untuk isu *safety*, akan dilakukan *safety assessment* pada jalur prioritas kerja sama dengan Woosong University pada tahun 2020. Guna meningkatkan keselamatan dan daya dukung produsen dalam negeri serta lembaga penelitian/pendidikan, akan dibangun RSNI melalui KomTek 45.01 dan 45.02.

E. Informasi Strategi Pengembangan Organisasi (*Organizational Development Strategies Information*)

1. Strategi bidang Pengamanan (*Security*):
 - a. Menerapkan sistem manajemen pengamanan, pemenuhan peraturan perundang-undangan untuk meningkatkan kesadaran bagi seluruh pekerja tentang keamanan Perseroan.
 - b. Digitalisasi peralatan keamanan untuk menunjang kinerja pengamanan dan efektivitas pekerjaan, contoh penggunaan X-Ray dan CCTV di atas kereta, di stasiun, dan di jalur kereta untuk sarana pencegahan kejahatan, serta mengungkap peristiwa kejahatan terhadap kegiatan perkeretaapian.
 - c. Pembinaan masyarakat agar sadar Hukum, disiplin berlalulintas di pelintasan sebidang, dengan sosialisasi melalui *Forum Group Discussion*, melalui sekolah-sekolah, pondok pesantren, tempat ibadah, penyaluran dana CSR.
 - d. Melakukan penindakan terhadap setiap pelanggaran hukum yang merugikan PT KAI, termasuk pelanggaran lalu lintas di pelintasan sebidang, bekerja sama dengan instansi terkait.
2. Strategi Bidang Keselamatan (*Safety*):
 - a. Peningkatan level keselamatan perkeretaapian di mana keselamatan merupakan aspek fundamental dalam bisnis transportasi dengan cara implementasi Sistem Manajemen Keselamatan Perkeretaapian (SMKP) sesuai dengan PM no. 69 tahun 2018 dan PP no.50 tahun 2012 dan konsisten terhadap 4 pilar utama perusahaan yang

pilar utamanya adalah keselamatan. Persyaratan yang dibutuhkan untuk memenuhi kriteria SMKP tersebut di antaranya:

- Keselamatan harus mendapat prioritas di atas pertimbangan-pertimbangan lainnya.
 - Responsibilitas harus ditetapkan dengan jelas.
 - Setiap daerah operasi dan divisi regional harus menjelaskan rencana manajemen keselamatan yang jelas.
 - Perubahan kualitatif harus mencakup pengembangan SDM.
- b. Dengan semakin berkembangnya teknologi, untuk meningkatkan keselamatan KA ke depan harus segera ditingkatkan sistem keselamatan KA seperti pemasangan ATP (*Automatic Train Protection*) dan ATS (*Automatic Train Stop*) dan juga pemasangan teknologi *Early Warning System* di perlintasan KA.
- c. Pada tahun 2019 telah ditetapkan beberapa kebijakan, antara lain:
- Penerapan RID, yaitu tata cara pengangkutan barang berbahaya (*dangerous goods*) menggunakan moda kereta api yang dikeluarkan oleh PBB beserta dengan penerapan ERG (*Emergency Response Guide*) pada pengangkutan barang berbahaya.
 - Pembangunan laboratorium kalibrasi untuk mengkalibrasi alat ukur pada Direktorat Pengelolaan Sarana dan alat ukur pada Direktorat Pengelolaan Prasarana, pada tahap awal akan dilakukan kalibrasi pada ruang lingkup dimensi. Secara jangka Panjang memang diharapkan akan terjadi pengembangan pada lab kalibrasi ini (pengembangan ruang lingkup tekanan, gaya dan kelistrikan).
 - Penerapan keputusan Direksi untuk pemberlakuan SNI IEC 62278:2002 Aplikasi Perkeretaapian, spesifikasi dan demonstrasi RAMS (*Reliability, Availability, Maintainability, and Safety*), hal ini telah memudahkan Perseroan dalam merumuskan dan meningkatkan keandalan/*improvement* dalam hal pengelolaan sarana.
 - Penerapan metode asesmen Safety RM3 (*Risk Management Maturity Model*), telah memudahkan dalam melakukan asesmen di unit-unit operasional internal Perseroan.
3. Strategi Pemasaran:
- a. Strategi angkutan penumpang: Komunikasi pemasaran angkutan penumpang dilakukan melalui *marketing campaign below the line* melalui event-event yang

dijalankan dengan menyasar kaum milenial, menggaet pelanggan baru yang lebih ke segmentasi (pecinta sepeda, pecinta jazz, dll) dan pelanggan kereta api secara umum (melalui promo tiket maupun *travel fair*) untuk menciptakan citra yang tepat. Selain itu juga melakukan penguatan brand melalui tagline dan maskot, serta menerapkan kampanye media digital secara agresif. Sosialisasi dan materi promosi terkait dengan informasi KAI juga dilaksanakan melalui marketing *campaign above the line* di media elektronik televisi maupun digital (media sosial). Hal ini memanfaatkan high traffic platform yang bisa langsung berinteraksi dengan target audiens melalui sosial media internal KAI. Selain itu juga membuat video (animasi, liputan khusus series) tentang produk KAI yang bisa disampaikan kepada masyarakat melalui media sosial dan tayangan yang ada di stasiun maupun diatas kereta.

b. Strategi pemasaran angkut barang: upaya peningkatan target pendapatan angkutan barang di tahun 2019 dilakukan juga melalui strategi pemasaran sebagai berikut:

- Web/Portal dan *Hotline Service* yang menawarkan angkutan barang dan fasilitas pendukungnya;
- Melakukan *Marketing Gathering* dengan para pelaku bisnis produksi dan forwarding;
- Menjalin hubungan baik dengan *customer* yang sudah ada;
- Melakukan *taskforce* dengan mitra angkutan terkait kendala dan kelancaran angkutan.

c. Strategi Penetrasi Pasar

Strategi penetrasi pasar pada angkutan penumpang dilakukan melalui komunikasi pemasaran untuk penyampaian informasi produk melalui berbagai media. Beberapa cara dilakukan melalui media maupun *direct marketing* kepada customer.

d. Strategi Harga

Untuk menetapkan strategi harga pada segmen angkutan penumpang, Perseroan menerapkan kebijakan tarif dengan melihat data okupansi penumpang yang ada serta prediksi tingkat okupansi penumpang yang akan datang sehingga dapat ditetapkan harga untuk saat *peak season* dan *low season* dengan menggunakan formula tarif batas atas dan tarif batas bawah (TBA-TBB) maupun kebijakan tarif lainnya demi peningkatan volume maupun pendapatan angkutan penumpang.

F. Informasi Strategi Pengembangan Pribadi (*Personal Development Strategies Information*)

1. Rekrutmen

Proses rekrutmen calon pekerja menggunakan website recruitment.kai.id di mana pelamar dapat melihat informasi seperti pengumuman rekrutmen, registrasi, seleksi, pengumuman kelulusan, dan *job description*. Pada tahun 2019, Perseroan melaksanakan program rekrutmen pekerja untuk memenuhi kebutuhan tahun 2019. Dari sebanyak 28,310 jumlah pekerja di Induk Perusahaan, KAI merekrut 280 pekerja baru dengan latar belakang pendidikan sebagai berikut:

SLTA : 224 pekerja/employee

D-III : 27 pekerja/employee

D-IV / S-1 : 28 pekerja/employee

S-2 : 1 pekerja/employee

2. Proses Pengembangan SDM

Perseroan menerapkan dua metode pengembangan kompetensi, yaitu Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) dan Non Diklat. Metode Diklat terbagi dalam 3 kelompok pelatihan, yaitu *Basic Development Program* (BDP) untuk membekali para pekerja baru dengan materi-materi dasar perkeretaapian, kepemimpinan, disiplin, dan lainnya, dilanjutkan dengan *Professional Development Program* (PDP) untuk memberikan materi teknis terkait pelaksanaan tugas di kelompok pekerjaannya, serta *Managerial Development Program* (MDP) yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi manajerial. Sedangkan metode Non Diklat dilakukan dalam bentuk *coaching*, *counseling*, tugas belajar, *studi banding*, *job enlargement/enrichment*, *job assignment*, dan sebagainya.

3. Pengembangan Karir

Perusahaan memahami bahwa setiap individu memiliki minat dan kemampuan pekerja yang berbeda-beda yang dapat menghasilkan prestasi kerja yang optimal jika diberikan peluang untuk berkembang. Oleh karena itu pola karir utama dibagi dalam dua jalur karir yang paralel, yaitu jalur karir struktural (manajerial) dan jalur karir profesional (fungsional). Jalur karir struktural/manajerial disusun untuk pekerja yang lebih memiliki kemampuan dan minat untuk mengelola sebuah tim dan unit kerja. Sedangkan jalur profesional/fungsional disusun untuk pekerja yang lebih memiliki kemampuan dan minat untuk mengembangkan kompetensi fungsional pada satu *job family* saja dan tidak terlalu berminat dalam pengelolaan tim/unit kerja. Jabatan fungsional adalah jabatan teknis yang tidak tercantum dalam struktur organisasi namun sangat diperlukan dalam tugas-tugas pokok organisasi. Pada jabatan fungsional, seorang pekerja melaksanakan tugasnya berdasarkan keahlian dan/atau keterampilan tertentu yang bersifat mandiri.

Kenaikan jabatan fungsional ditentukan oleh pencapaian angka kredit tertentu yang sudah ditentukan.

4. Akreditasi

Secara internal, Pusat Pendidikan dan Pelatihan KAI telah mendapatkan akreditasi dari Kementerian Perhubungan sebagai tanda bahwa Pusdiklat KAI memiliki izin resmi dari regulator untuk menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan SDM KAI. Akreditasi ini ditetapkan melalui Keputusan Menteri Perhubungan Republik Indonesia No. KM 218 Tahun 2020 tentang Akreditasi Pusat Pendidikan dan Pelatihan Perkeretaapian Milik KAI untuk menyelenggarakan Pendidikan dan Pelatihan SDM Perkeretaapian. Adapun Pusat Pendidikan dan Pelatihan yang dimaksud adalah Balai Pelatihan Sinyal, Telekomunikasi, dan Listrik (BP-STL) di Bandung, Balai Pelatihan Operasi dan Pemasaran (BP-Opsar) di Bandung, Balai Pelatihan Teknik Traksi (BPTT) di Yogyakarta, dan Balai Pelatihan dan Teknik Perkeretaapian (BP-TP) di Bekasi.

G. Penerapan Strategi Tujuan (*Application of Objectives Strategies*)

2017: Melayani Kebutuhan Masyarakat Melalui Inovasi dan Perbaikan Berkelanjutan Era Modern

KAI terus melakukan inovasi dan perbaikan untuk meningkatkan kualitas layanan bagi para pengguna jasa kereta api. Kami terus meningkatkan standar pelayanan minimum di stasiun maupun di kereta api, menyempurnakan berbagai aplikasi digital untuk kemudahan pelanggan dalam bertransaksi dan memperoleh informasi, serta peremajaan sarana.

2018: Menghadapi Tantangan dan Bekerja Optimal Melaju Menuju Fokus Strategi

Sejumlah keberhasilan yang telah dicapai selama tahun 2018 dalam berbagai aspek operasional maupun keuangan dapat menjadi bukti bahwa KAI telah berada di jalur yang tepat untuk terus berkembang dan bergerak maju menuju tujuan strategis di masa depan. Oleh sebab itu, KAI senantiasa melihat jauh ke depan, di mana hal ini memerlukan tekad dan inisiatif untuk selalu terbuka dengan berbagai peluang baru, merevitalisasi daya saing dan memperbarui kompetensi yang dimiliki dan mengembangkan landasan usaha yang berkesinambungan. Manajemen KAI meyakini bahwa saat ini perseroan dalam posisi yang siap untuk mencapai visi yang telah ditetapkan serta membangun landasan kokoh yang diperlukan guna menopang percepatan pertumbuhan pada tahun-tahun mendatang.

2019: Bergerak Maju Tanpa Henti Untuk Menghubungkan Negeri

Di tahun 2019 KAI berhasil menorehkan berbagai peningkatan, baik dari segi layanan, maupun dari angka pendapatan. Komitmen Perseroan untuk terus melaju di jalur yang tepat dan tiada henti menghubungkan negeri berhasil dipertahankan dan menghasilkan torehan-

torehan terbaik bagi Perseroan dan seluruh pemangku kepentingan. Peningkatan layanan perjalanan kereta api berupa kesesuaian jadwal keberangkatan dan penyempurnaan fasilitas di stasiun-stasiun milik PT KAI juga berhasil dilakukan sebagai bentuk upaya Perseroan untuk menunjukkan komitmen kami. Upaya tersebut tidak akan berhenti dilakukan oleh PT KAI untuk terus mencapai kesuksesan di masa yang akan datang.

H. Evaluasi Strategi Perusahaan (*Evaluation of Firms Strategies*)

1. Tingkat Pencapaian

- a. Di tahun 2019, terdapat perubahan susunan Direksi Perseroan. Sebanyak 3 (tiga) Direktur tidak lagi menjabat dan melaksanakan tugas sebagai anggota Direksi. Hal ini menyebabkan Perseroan melakukan penyesuaian guna melanjutkan kelancaran *Corporate Governance*. Dari sisi operasional, Perseroan mengalami peningkatan volume baik pada angkutan penumpang maupun angkutan barang. Volume angkutan penumpang mencapai 429.259.565 orang pada tahun 2019, naik 1,3% dari volume angkutan penumpang tahun sebelumnya yang sebesar 423.846.257 orang. Sedangkan volume angkutan barang terangkut mencapai 47.621.203 ton atau meningkat 5,3% dari volume angkutan barang pada tahun sebelumnya. Porsi pendapatan pada angkutan barang ini masih didominasi oleh angkutan batu bara sebesar 33.160.224 ton. Atas pencapaian-pencapaian tersebut, Dewan Komisaris menyampaikan apresiasi yang sebesar-besarnya dan memandang bahwa Direksi telah melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai bidang masing-masing dengan baik. Keberhasilan tersebut hendaknya menjadi pemicu semangat bagi manajemen dan seluruh pegawai PT KAI untuk bekerja lebih keras demi memenuhi harapan masyarakat terhadap kinerja dan kualitas layanan Perseroan.
- b. PT Kereta Api Indonesia (Persero) mendapat predikat Good Performance dari Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Penghargaan tersebut didapat setelah pelaksanaan Assessment Implementasi Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) BUMN Tahun 2019 yang dilaksanakan mulai Maret sampai Juli 2019 oleh Kementerian BUMN bekerjasama dengan Forum Ekselen BUMN. Hasil assessment tersebut menyatakan bahwa KAI saat ini ada di Level Good Performance dengan skor KPKU 557,5. Adapun aspek yang dinilai diantaranya Kepemimpinan, Strategi, Pelanggan, Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan, Tenaga Kerja, Operasional dan aspek hasil-hasil usaha meliputi: kinerja produk dan proses, kinerja pelanggan, kinerja tenaga kerja, kinerja kepemimpinan dan tata kelola kinerja finansial dan pasar.

2. Sistem Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja mengukur pencapaian target yang menjadi tanggung jawab pegawai, pemangku jabatan, dan unit kerja sesuai *Key Performance Indicators* (KPI) yang telah disepakati. Data kinerja berupa pencapaian kinerja individu pekerja selama satu tahun penuh. Untuk memvalidasi data perencanaan dan penilaian yang telah dilakukan maka telah dibentuk tim Komite Verifikasi Kinerja Pekerja (KVKP), Siklus Manajemen Kinerja terdiri dari:

- a. Tahap Perencanaan
- b. Verifikasi Perencanaan Kinerja
- c. Penilaian Kinerja Sementara/Mutasi yang disertai Performance Coaching
- d. Penilaian Kinerja Akhir
- e. Verifikasi Skor Kinerja 1 Tahun

Selain penilaian kinerja, Perseroan juga melakukan penilaian kompetensi pekerja. Penilaian kompetensi bertujuan untuk mengetahui tingkat pengetahuan, kemampuan keterampilan, kepribadian dan sikap mental yang dibutuhkan dalam suatu posisi jabatan sehingga pemegang jabatan dapat melaksanakan tugasnya dengan efektif dan memenuhi tujuan organisasi.

Hasil penilaian kinerja dan kompetensi menjadi masukan bagi rencana pengembangan pekerja, di antaranya perbaikan kinerja, penyesuaian kompensasi, keputusan penempatan, kebutuhan pelatihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karir, efisiensi penempatan staf, dan umpan balik yang objektif bagi bawahan dan atasan.

Sumber : *Annual Report* PT KAI 2019