

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

Yoanita Y.¹, Ambar H.², Hendra B.³

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

3 Alumni, Teknik Industri Institut Teknologi Nasional, Bandung

Kontak Person:

Yoanita Yuniati

Institut Teknologi Nasional Jl. PHH Mustapha No. 23 Bandung 40124

Telp.: 022-7272215, Fax: 022-7202892, Email: yoan21@yahoo.com

Abstrak

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

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

1 PENDAHULUAN

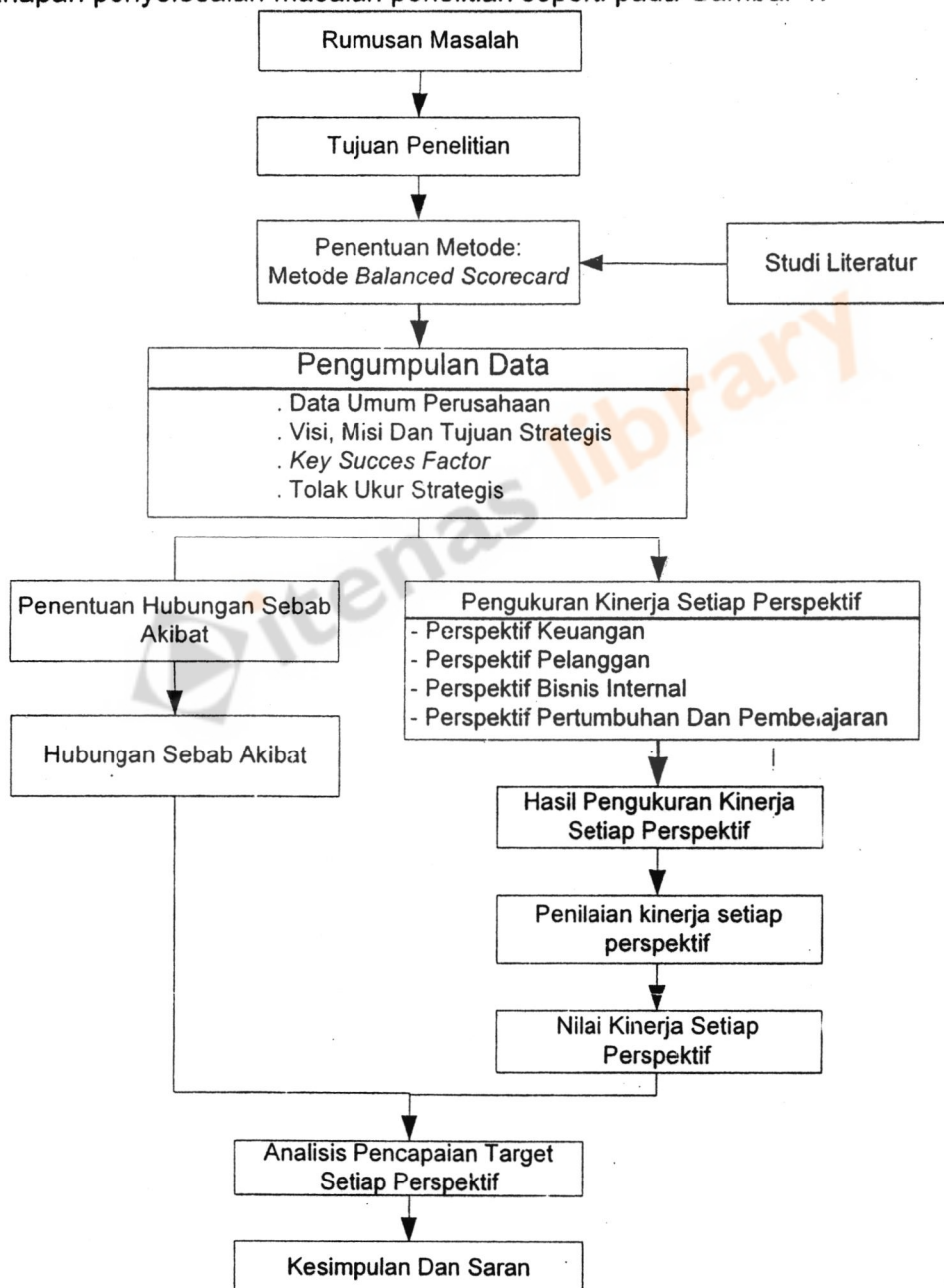
Perkeretaapian nasional sedang menghadapi tantangan pesatnya persaingan antarmoda dan perkembangan global baik dari aspek teknologi, ekonomi, dan sistem informasi, sehingga semakin tingginya tuntutan terhadap akuntabilitas, efisiensi dan kualitas pelayanan, serta kinerja perusahaan. PT. Kereta Api Daop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

Usulan Tindakan Perbaikan Pencapaian Target Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard

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

2 METODOLOGI PENELITIAN

Urutan tahapan penyelesaian masalah penelitian seperti pada Gambar 1.



Gambar 1. Tahapan Penelitian

3 HASIL DAN PEMBAHASAN

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

Tabel 1 Interval Skor Penilaian Hasil Pengukuran Kinerja

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

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

Tabel 2 Rekapitulasi pengukuran masing-masing tolok ukur dan target

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

Ket: (-) Turun dari tahun sebelumnya

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

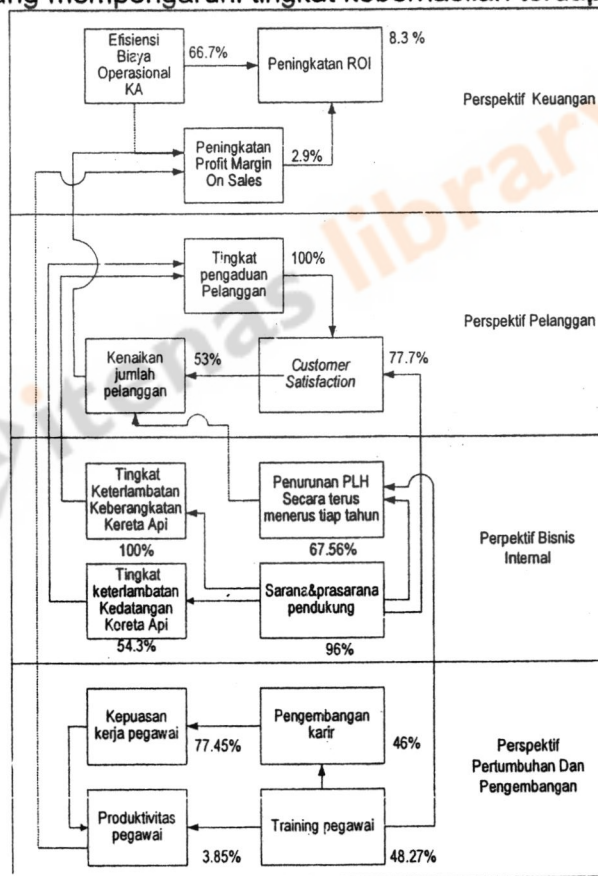
Usulan Tindakan Perbaikan Pencapaian Target Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard

Tabel 3 Rekapitulasi pengukuran masing-masing perspektif

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

Nilai performasi perusahaan = Σ (Nilai x Bobot) = 2.628 (Kategori Cukup)

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



Gambar 2 Pencapaian target dalam hubungan sebab-akibat antar indikator

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

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

Usulan tindakan perbaikan untuk tiap persepektif terdapat pada Tabel 2.

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

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

4 KESIMPULAN

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

DAFTAR PUSTAKA

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