

# Pengukuran Kinerja Perum Damri SBU Busway Koridor I & VIII Menggunakan *Service Scorecard*

Nurlailah Badariah<sup>1</sup>, Didien Suhardini<sup>2</sup>, Nanda Kurnia Gandawijaya<sup>3</sup>

Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Trisakti  
Kampus A Jl. Kyai Tapa No 1 Grogol Jakarta Barat, 0215663232 ext 8407/0215605841  
e-mail: nurlailahms@gmail.com, didien1117@gmail.com, kurnianankur@gmail.com

## Abstrak

Sebagai salah satu operator Bus TransJakarta yang beroperasi pada koridor I & VIII, Perum Damri SBU Busway membutuhkan sistem pengukuran guna meningkatkan kinerja perusahaannya. Proses pengukuran kinerja di dasarkan atas model *Service Scorecard*, yang terdiri dari tujuh perspektif yaitu *Growth, Leadership, Acceleration, Collaboration, Innovation, Execution, dan Retention*. Langkah pertama, penentuan target setiap KPI berdasarkan hasil *brainstorming* dengan pihak perusahaan dan hasil pengamatan di lapangan. Kedua, penentuan *Rating Scale*. Hasil pengukuran kinerja SBU Busway diperoleh nilai 3,67 (Baik) dengan skor tertinggi 5,00 untuk perspektif *Leadership* dan skor terendah 1,45 untuk perspektif *Growth*. Terdapat 4 KPI yang perlu ditingkatkan, 2 KPI pada perspektif *Growth* dan 2 KPI pada perspektif *Execution*. Usulan perbaikan untuk perspektif *Growth* adalah dengan menambah jumlah armada bus Transjakarta dan mengikuti tender untuk penambahan koridor yang baru dibuka. Usulan perbaikan pada perspektif *Execution* adalah dengan merencanakan kegiatan *training* untuk pramudi dan mekanik secara berkala agar kesalahan dalam bekerja dapat berkurang.

**Kata kunci** : bus transjakarta, kinerja perusahaan, *service scorecard*

## 1. Pendahuluan

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Sebagai salah satu operator bus Transjakarta, Perum Damri *Strategic Business Unit* (SBU) Transjakarta Busway melayani koridor I dan VIII, yang mengoperasikan 66 unit bus Transjakarta dan 171 orang pramudi (*driver*). Perum Damri SBU Busway diwajibkan untuk mengoperasikan 90% dari bus Transjakarta yang dimiliki, sedangkan 10% lagi harus menjalani pemeriksaan kelayakan jalan atau perawatan.

Pengukuran kinerja Perum Damri SBU Busway didasarkan pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Didien Suhardini dkk [1], yang berjudul "Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Pada Perum Damri SBU Busway Koridor I & VIII Menggunakan *Service Scorecard*". Begitu juga dengan Rajesh K Tyagi dan Praveen Gupta [2] dalam bukunya yang berjudul "*A Complete and Balanced Service Scorecard*", menjelaskan mengenai evolusi pengukuran kinerja. Sebagai objek penelitian, awalnya difokuskan pada peningkatan organisasi dalam perusahaan. Dengan berjalannya waktu objeknya berubah menjadi pertumbuhan *profit* perusahaan yang berkelanjutan. Sedangkan untuk *outcomes* (hasil) lebih difokuskan pada bagaimana perusahaan dapat mencapai pertumbuhan bisnisnya melalui inovasi. Metode *Service Scorecard* adalah salah satu metode pengukuran kinerja perusahaan yang komprehensif dengan memperhatikan keseimbangan pada subjek dan objek yang dijadikan bahan pengukuran kinerja. Dengan menggunakan *tools* ini, Perum Damri SBU Busway dapat melihat kinerja perusahaan secara menyeluruh pada setiap level dan perspektif yang dapat membantu Perum Damri untuk meningkatkan kinerja unit bisnis jasa lain yang dimilikinya.

Permasalahan yang ada adalah Perum Damri SBU Busway Koridor I dan VIII ini belum mempunyai strategi perusahaan yang komprehensif untuk meningkatkan pertumbuhan pada semua aspek, selama ini hanya bekerja berdasarkan kontrak yang di berikan oleh PT. Transjakarta. Diharapkan dengan semakin meningkatnya kinerja SBU Busway Koridor I & VIII, maka peluang untuk mendapatkan kontrak sebagai operator bus Transjakarta pada koridor yang baru akan semakin besar. Tujuan dari penelitian ini adalah melakukan pengukuran kinerja perusahaan yang komprehensif berdasarkan penurunan dari visi dan misi perusahaan menjadi strategi pada tingkat *Corporate* dan *Strategic* dengan menggunakan *Service Scorecard*.

## 1.2. Penelitian Terdahulu

Menurut Tyagi dan Gupta [3], pada penelitiannya yang berjudul “*Gauging Performance in the Service Industry*” ada 7 elemen dari Kinerja dalam industri jasa yaitu *Growth, Leadership, Acceleration, Collaboration, Innovation, Execution, Retention* atau dikenal dengan GLACIER.



Gambar 1. Kerangka *Service Scorecard*

Setiap elemen saling berkaitan, mewakili aspek penting dari bisnis jasa. Perancangan sistem kinerja mencakup proses dan metode pada tingkat operasional berkaitan dengan perspektif *Execution* dan *Acceleration*, keputusan strategis pada tingkat perusahaan berkaitan dengan perspektif *Leadership, Retention* dan *Growth*, adapun pada tingkat taktis berkaitan dengan perspektif *Innovation* dan *Collaboration*.

Pada penelitian yang dilakukan Tyagi dan Gupta pada tahun 2013 dijelaskan objek yang menjadi perhatian untuk diukur pada 7 Elemen pada *Service Scorecard* dilengkapi tolok ukur (*measurement*) atau *Key Performance Indicator* (KPI) dan komposisi setiap KPI (*Base Significance*) setiap objek yang akan diukur kinerjanya seperti terlihat pada Gambar 2. Selanjutnya pada Gambar 3 masih dalam penelitian yang sama, Tyagi dan Gupta merumuskan tujuan strategi dengan *Rating Scale/Performance Guidelines* serta skor pencapaiannya.

Table I   Scorecard measurements: baseline significance		
Element	Measurements	Base significance
Growth	Revenue growth from new services	10
Leadership	Employee recognition	10
	Return of equity	10
	Corporate social responsibility	10
Acceleration	Rate of improvement	20
Collaboration	Reliability of partners	5
	Trust	5
Innovation	Ideas	10
	Satisfaction	10
	Involvement	5
Execution	Accuracy	5
	Responsiveness	5
Retention	Customer loyalty/retention	10

Gambar 2. Pembobotan pada penelitian yang dilakukan Tyagi dan Gupta

Table II   Performance guidelines		
Indirect measurements	Performance guidelines	Percentage score
Percentage of employees rewarded for exceptional performance	<0.1 percent: 20 0.6 percent: 45 3 percent: 65 >7 percent: 100	65
Place in the Best Employer ranking	Top 100: 25 Top 75: 50 Top 50: 70 Top 25: 100	70
Employee turnover*	> 12: 45 percent 4: 55 percent 3: 75 percent <0.8: 100 percent	55
Average annual applicants and a percentage of employees	< 1: 55 percent 2: 65 percent 6: 75 percent > 12: 100 percent	75
Average length of employment (years)	< 1: 30 3: 50 percent 5: 75 percent > 7: 100 percent	50
Average number of new ideas brought by employee	< 3: 50 5: 70 8: 80 > 10: 100	50
Percentage of ideas implemented within a year	< 2: 55 6: 75 10: 85 > 12: 100	55
Employee development (in hours)	< 2: 25 10: 45 18: 80 > 30: 100	45

Note: \*Excluding changes due to major restructuring

Gambar 3. *Performance Guidelines* pada penelitian yang dilakukan Tyagi dan Gupta

Untuk melihat hasil skor setiap elemen yang menjadi hasil pengukuran kinerja pada model *Service Scorecard* dengan cara mengkalikan bobot dengan skor yang didapatkan. Kemudian setelah mendapatkan nilai skor setiap elemen maka dianalisa pencapaian target setiap elemennya, dengan memberikan rentang untuk pencapaian yang terbaik sampai dengan pencapaian terburuk. Seperti terlihat pada Gambar 4 di bawah ini.

**Table III** Scorecard measurements: SPIN points

Element	Measurements	Base significance	Percentage scores	SPIN points
Growth	Revenue growth from new services	10	70	7.0
Leadership	Employee recognition	10	65	6.5
	Return on equity	10	55	5.5
Acceleration	Corporate social responsibility	10	40	4.0
	Rate of improvement	20	45	9.0
Collaboration	Reliability of partners	5	80	4.0
	Trust	5	65	3.3
Innovation	Ideas	10	50	5.0
	Satisfaction	10	55	5.5
	Involvement	5	65	3.3
Execution	Accuracy	5	80	4.0
	Responsiveness	5	70	3.5
Retention	Customer loyalty/retention	10	75	7.5

Measurements	Present Score	Desired Score*	Gap/Comments
- Revenue growth from new services	7.0	15.0	Red Zone
- Employee Recognition	6.5	9.0	Red Zone
- Return on Equity	5.5	4.0	Green Zone
- Corporate social responsibility	4.0	4.0	Green Zone
- Rate of improvement	9.0	9.5	Yellow Zone
- Reliability of partners	4.0	3.0	Green Zone
- Trust	3.3	3.5	Yellow Zone
- Ideas	5.0	7.0	Red Zone
- Satisfaction	5.5	5.5	Green Zone
- Involvement	3.3	3.5	Yellow Zone
- Accuracy	4.0	5.0	Red Zone
- Responsiveness	3.5	4.0	Yellow Zone
- Customer Loyalty/Retention	7.5	6.0	Green Zone

Note: \*Based on strategic planning documents of an enterprise

Gambar 4. Perhitungan Bobot x Skor dan Tabel Pencapaian pada penelitian yang dilakukan Tyagi dan Gupta

## 2. Metodologi Penelitian

Berdasarkan hasil pengamatan dan brainstorming dengan pihak perusahaan, maka penurunan Misi Perum Damri menjadi strategi SBU Busway tingkat *Corporate* dapat dilihat pada Tabel 1. Sedangkan penurunan strategi tingkat *Corporate* menjadi strategi SBU tingkat *Strategic* dapat dilihat pada Tabel 2.

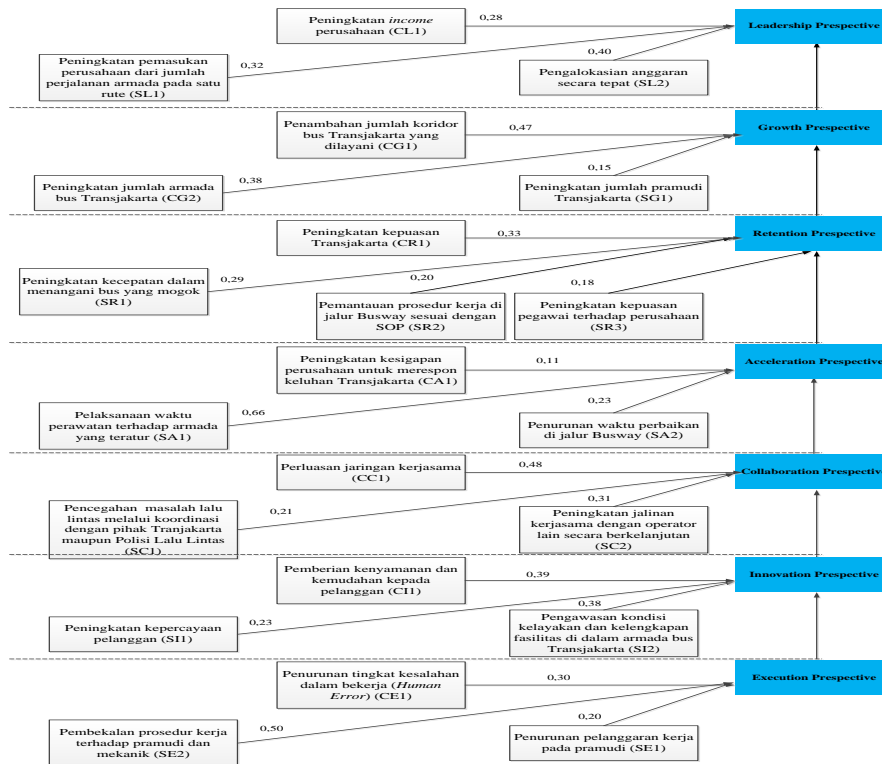
Tabel 1: Penurunan Misi Perusahaan Menjadi Strategi SBU Tingkat *Corporate*

Perspektif	Misi Perusahaan	Strategi SWOT	Tujuan Strategis Tingkat <i>Corporate</i>
<i>Growth</i>	Mendorong tumbuhnya kegiatan ekonomi sosial budaya nasional	Menambah jumlah koridor Transjakarta yang dilayani	Penambahan jumlah koridor bus Transjakarta yang dilayani
		Menambah armada bus Transjakarta	Peningkatan jumlah armada bus Transjakarta
<i>Leadership</i>	Menjalankan prinsip pengeloaan perusahaan yang baik untuk memenuhi <i>stakeholder</i>	Menurunkan biaya operasional (ST)	Peningkatan <i>income</i> perusahaan
<i>Acceleration</i>	Menyajikan layanan angkutan yang berkualitas prima dan memuaskan pengguna jasa	Menindaklanjuti keluhan yang disampaikan oleh Transjakarta (WO)	Peningkatan kesigapan perusahaan untuk merespon keluhan Transjakarta
<i>Collaboration</i>	Menyajikan layanan angkutan yang berkinerja unggul	Bekerjasama dengan pihak-pihak lain yang berkaitan dengan pelayanan angkutan umum	Perluasan jaringan kerjasama
<i>Innovation</i>	Menyajikan layanan angkutan berkelas dunia	Memasang GPS ( <i>Global Positioning System</i> ) pada setiap armada bus Transjakarta	Pemberian kenyamanan dan kemudahan kepada pelanggan
<i>Execution</i>	Menyekenggarakan layanan angkutan yang berkualitas prima dan memuaskan pengguna jasa	Mengirim beberapa pegawai untuk mengikuti pelatihan Nasional yang di lakukan oleh PERUM DAMRI	Penurunan tingkat kesalahan dalam bekerja ( <i>Human Error</i> )
<i>Retention</i>	Menyajikan layanan angkutan yang dapat memuaskan Pelanggan ( <i>Customer Satisfaction</i> )	Menyediakan armada bus Transjakarta yang berkualitas	Peningkatan kepuasan Transjakarta

Tabel 2: Penurunan Strategi Tingkat *Corporate* menjadi Strategi SBU Tingkat *Strategic*

Perspektif	Tujuan Strategis Tingkat <i>Corporate</i>	Strategi SWOT	Tujuan Strategis Tingkat <i>Strategic</i>
<i>Growth</i>	Penambahan jumlah koridor bus Transjakarta yang dilayani	Melakukan rekrutmen untuk menjadi pramudi bus Transjakarta	Peningkatan jumlah pramudi Transjakarta
	Peningkatan jumlah armada bus Transjakarta		
<i>Leadership</i>	Peningkatan pendapatan perusahaan	Menggunakan anggaran perusahaan sesuai dengan kebutuhan (ST)	Pengalokasian anggaran secara tepat
		Meningkatkan kilometer (K.m) jalan (SO)	Peningkatan pemasukan perusahaan dari jumlah perjalanan armada pada satu rute
<i>Acceleration</i>	Peningkatan kesigapan perusahaan untuk merespon keluhan pelanggan	Meningkatkan kecepatan dalam melakukan perbaikan terhadap armada bus di jalur Busway (ST)	Penurunan waktu perbaikan di jalur Busway
<i>Collaboration</i>	Perluasan jaringan kerjasama angkutan umum	Melakukan perawatan sesuai dengan jadwal yang ditetapkan	Pelaksanaan waktu perawatan terhadap armada yang teratur
		Melakukan Bantuan Kerjasama Operasional (BK.O) kepada kondor yang membutuhkan (SO)	Peningkatan jalinan kerjasama dengan operator lain secara berkelanjutan
<i>Innovation</i>	Pemberian kenyamanan dan kemudahan kepada pelanggan	Melakukan koordinasi dengan pihak terkait mengenai kondisi lalu lintas (WT)	Pencegahan masalah lalu lintas melalui koordinasi dengan pihak Transjakarta maupun Polisi Lalu Lintas
		Meningkatkan kualitas pelayanan bus Transjakarta (ST)	Peningkatan kepercayaan pelanggan
<i>Execution</i>	Penurunan tingkat kesalahan dalam bekerja ( <i>Human Error</i> )	Melakukan pengecekan terhadap kelayakan fasilitas yang ada di dalam armada bus Transjakarta	Pengawasan kondisi kelayakan fasilitas di dalam armada bus Transjakarta
		Memberikan sanksi terhadap pramudi yang melakukan pelanggaran kerja (WT)	Penurunan pelanggaran kerja pada pramudi
<i>Retention</i>	Peningkatan kepuasan pelanggan	Memberikan <i>on the job training</i> kepada pramudi dan mekanik	Pembekalan prosedur kerja terhadap pramudi dan mekanik
		Melakukan pelatihan simulasi dalam menangani bus yang mogok (WT)	Peningkatan kecepatan dalam menangani bus yang mogok
		Melakukan inspeksi mendadak di jalur Busway (ST)	Pemantauan prosedur kerja di jalur Busway sesuai dengan SOP
		Memberikan reward terhadap pegawai yang berkompentensi	Peningkatan kepuasan pegawai terhadap perusahaan

Gambar 5 di bawah ini adalah *Strategy Map* untuk model pengukuran kinerja Perum Damri SBU Busway Koridor I dan VIII dengan menggunakan *Service Scorecard* yang telah diberi bobot berdasarkan *Pairwise Comparison* yang merupakan hasil penelitian Didien Suhardini, dkk [1].



Gambar 5. *Strategy Map Model Service Scorecard* yang telah dilakukan pembobotan menggunakan *Pairwise Comparison*

Proses pengukuran diawali dengan penentuan target dan *rating scale* pada setiap KPI berdasarkan hasil brainstorming dengan pihak perusahaan. Kemudian dilanjutkan dengan pemberian skor setiap KPI berdasarkan data yang didapatkan dari pihak SBU maupun hasil pengamatan lapangan. Skor yang telah diperoleh kemudian dikalikan dengan bobot, sehingga didapatkan skor akhir pada setiap KPI dan skor akhir pada setiap perspektif dengan rentang penilaian “Sangat Tidak Baik” hingga “Sangat Baik”. Selanjutnya dilakukan analisa terhadap hasil pengukuran serta memberikan usulan perbaikan terhadap KPI yang mendapatkan skor akhir yang rendah.

### 3. Hasil dan Analisa Pengukuran Kinerja

#### 3.1 Hasil Pengukuran Kinerja

Target pencapaian setiap KPI diturunkan dari Visi dan Misi Perum Damri SBU Busway. Target pencapaian yang ditetapkan merupakan target jangka panjang yang bersifat tahunan dan target jangka pendek yang bersifat bulanan serta target yang merupakan tuntutan dari PT. Transjakarta kepada operator bus Transjakarta. Untuk mencapai target tersebut pihak Perum Damri SBU Busway menetapkan divisi atau bagian yang bertanggung jawab atas pencapaian target tersebut, yaitu Direktur Perum Damri, Direktur SBU Busway, Kepala Operasional dan Laka, dan Manajer Divisi Perawatan. Penilaian dengan skala likert yang intervalnya berdasarkan paper Winne, dkk [4], dimana  $x = \text{Hasil Pengukuran Kinerja}$  dapat dilihat pada Tabel 3 di bawah ini.

Tabel 3: Skala Likert

Skor		Interval
1	Sangat Tidak Baik	$1,00 < x \leq 1,80$
2	Tidak Baik	$1,80 < x \leq 2,60$
3	Cukup Baik	$2,60 < x \leq 3,40$
4	Baik	$3,40 < x \leq 4,20$
5	Sangat Baik	$4,20 < x \leq 5,00$

Berdasarkan skala Likert di atas, maka diperoleh nilai kinerja Perum Damri SBU Busway untuk setiap perspektif model *Service Scorecard*, seperti yang terlihat pada Tabel 4 di bawah ini.

Tabel 4: Penilaian Kinerja setiap Perspektif

Perspektif	Nilai	Kriteria Penilaian	Persentase Pencapaian
<i>Leadership</i>	5,00	Sangat Baik	100%
<i>Acceleration</i>	4,89	Sangat Baik	98%
<i>Retention</i>	4,62	Sangat Baik	92%
<i>Innovation</i>	4,54	Sangat Baik	91%
<i>Collaboration</i>	3,62	Baik	72%
<i>Execution</i>	1,60	Sangat Tidak Baik	32%
<i>Growth</i>	1,45	Sangat Tidak Baik	29%
<b>TOTAL</b>	<b>3,67</b>	<b>BAIK</b>	<b>73.43%</b>

Nilai kinerja secara keseluruhan untuk Perum Damri SBU Busway adalah 3,67 (atau Baik) dengan persentase pencapaian sebesar 73,43%. Perspektif yang memperoleh nilai tertinggi 5.00 adalah perspektif *Leadership* dengan persentase pencapaian sebesar 100%, sedangkan untuk nilai terendah diperoleh perspektif *Growth* sebesar 1.45 dengan persentase pencapaian sebesar 29%. Ada dua perspektif yang mempunyai penilaian "Sangat Tidak Baik" yaitu perspektif *Growth* dan perspektif *Execution*. Untuk perspektif *Growth*, dari 3 KPI penilaian ada dua KPI yang mendapat skor rendah seperti terlihat pada Tabel 5 di bawah ini.

Tabel 5: Hasil Penilaian pada Perspektif *Growth*

No	Tujuan Strategis	KPI	Target	Skor	Penilaian	Bobot	Skor	BxS
CG1	Penambahan jumlah koridor bus Transjakarta yang dilayani	Jumlah koridor yang dilayani	Penambahan jumlah koridor bus Transjakarta yang dilayani sebanyak 2 koridor	1	Tidak ada penambahan	0,47	1	0,47
				2				
				3	Penambahan 1 koridor			
				4				
				5	Penambahan 2 koridor			
CG2	Peningkatan Jumlah armada	Ketersediaan armada bus Trans jakarta	Penambahan jumlah armada (x) sebanyak 10 buah	1	$x \leq 3$ armada	0,38	1	0,38
				2	$x = 4-5$ armada			
				3	$x = 6-7$ armada			
				4	$x = 8-9$ armada			
				5	$x \geq 10$ armada			
SG1	Peningkatan jumlah pramudi Transjakarta	Jumlah pramudi yang ada	Jumlah pramudi yang ingin dimiliki sebanyak 180 orang pramudi	1	$< 150$ pramudi	0,15	4	0,6
				2	150-159 pramudi			
				3	160-169 pramudi			
				4	170-179 pramudi			
				5	180 pramudi			
<b>Jumlah</b>						<b>1</b>		<b>1,45</b>

Keterangan:

- CG1 : KPI Level Coporate (1) dengan PIC: Direktur SBU Busway dan Perum Damri
- CG2 : KPI Level Coporate (2) dengan PIC: Direktur SBU Busway dan Perum Damri
- SG1: KPI Level Strategic (1) dengan PIC: Kepala Operasional dan Laka

Untuk perspektif *Execution*, dari 3 KPI penilaian ada 2 KPI yang mendapat skor rendah seperti terlihat pada Tabel 6 di bawah ini.

Tabel 6: Hasil Penilaian pada Perspektif *Execution*

No	Tujuan Strategis	KPI	Target	Skor	Penilaian	Bobot	Skor	BxS
CE1	Penurunan tingkat kesalahan dalam bekerja ( <i>Human error</i> )	kesalahan dalam bekerja ( <i>Human error</i> )	Tidak ada kesalahan dalam bekerja ( <i>Human error</i> )	1	> 6 pegawai	0,30	1	0,30
				2	5-6 pegawai			
				3	3-4 pegawai			
				4	1-2 pegawai			
				5	0 pegawai			
SE1	Penurunan pelanggaran kerja pada pramudi	Pelanggaran pramudi	Tidak ada pelanggaran pramudi	1	> 9 pelanggaran	0,20	4	0,80
				2	7-9 pelanggaran			
				3	4-6 pelanggaran			
				4	1-3 pelanggaran			
				5	0 pelanggaran			
SE2	Pembekalan prosedur kerja terhadap pramudi dan mekanik	Jumlah kegiatan on the job training yang dilakukan	Pelaksanaannya 4 kali dalam sebulan	1	0 kali	0,50	1	0,5
				2	1 kali			
				3	2 kali			
				4	3 kali			
				5	≥ 4 kali			
<b>Jumlah</b>						<b>1</b>		<b>1,60</b>

Keterangan:

- CE1 : KPI Level Coporate (1) dengan PIC: Kepala Operasional dan Laka
- SE1 : KPI Level Coporate (2) dengan PIC: Kepala Operasional dan Laka
- SE2: KPI Level Strategic (1) dengan PIC: Manajer Divisi Perawatan, Kepala Operasional dan Laka

Dari Tabel 6 di atas terlihat bahwa pada perspektif *Growth* untuk tujuan strategis “penambahan jumlah koridor bus Transjakarta yang dilayani”, memiliki tujuan jangka panjang sehingga pada bulan Juni 2016 ini belum dapat terealisasi. Akan tetapi dengan upaya peningkatan kinerja SBU Busway Perum Damri Koridor I dan VIII diharapkan akan mendapatkan koridor baru untuk dilayani oleh mereka. Adapun untuk tujuan strategis “peningkatan jumlah armada bus Tansjakarta” membutuhkan dana yang cukup besar untuk pembelian bus transjakarta sehingga pada bulan Juni 2016 belum dapat terealisasi.

Pada perspektif *execution* untuk tujuan strategis “penurunan tingkat kesalahan dalam bekerja (*Human Error*)” serta “pembekalan prosedur kerja terhadap pramudi dan mekanik” adalah 2 hal yang saling berkaitan. Penyebab *Human Error* yang tinggi pada SBU Busway adalah karena belum adanya pelatihan baik kepada pramudi maupun mekanik. Berdasarkan informasi Kepala Operasional dan Laka, dalam waktu dekat telah direncanakan beberapa pegawai yang akan dikirim ke Denpasar Bali untuk mengikuti pelatihan Nasional yang diselenggarakan oleh Perum Damri.

### 3.2. Usulan Perbaikan Untuk KPI Yang Memperoleh Skor Rendah

Untuk meningkatkan pencapaian KPI sesuai target yang ditetapkan. Perlu dilakukan perbaikan untuk ke empat KPI di atas. Adapun bentuk usulan perbaikannya dapat di jelaskan pada Tabel 7 dibawah ini.

Tabel 7: Usulan Perbaikan terhadap KPI dengan Skor Rendah

Perspektif	Tujuan Strategis	KPI	Usulan Perbaikan
<i>Growth</i>	Penambahan jumlah koridor bus Transjakarta yang dilayani	Jumlah koridor yang dilayani	Mengikuti tender untuk penambahan koridor yang baru
<i>Growth</i>	Peningkatan jumlah armada bus Transjakarta	Ketersediaan jumlah armada bus Transjakarta	Menambah jumlah armada bus Transjakarta
<i>Execution</i>	Penurunan tingkat kesalahan dalam bekerja ( <i>Human Error</i> )	kesalahan dalam bekerja ( <i>Human Error</i> )	Memberi sanksi yang tegas terhadap pelanggaran prosedur kerja
<i>Execution</i>	Pembekalan prosedur kerja terhadap pramudi dan mekanik	Jumlah kegiatan <i>on the job training</i> yang dilakukan	Merencanakan kegiatan training untuk pramudi dan mekanik secara berkala

PT.Transjakarta berencana membangun koridor baru dengan trayek melintasi Jabodetabek(Jakarta-Bogor-DepokTangerang-Bekasi) atau dinamakan TransJabodetabek.

Perum Damri SBU Busway disarankan untuk mengikuti tender. Dengan kinerja SBU yang baik akan memberi peluang yang lebih besar untuk mendapatkan koridor baru. Sedangkan untuk penambahan armada bus Transjakarta harus segera dilakukan mengingat saat ini permintaan untuk Bantuan Kerjasama Operasi semakin besar. Diharapkan dengan memiliki armada yang banyak akan dapat meningkatkan pendapatan perusahaan. Berikut ini adalah kelebihan dan kekurangan dari usulan perbaikan untuk KPI dari perspektif *Growth*.

Tabel 8: Kelebihan dan Kekurangan dari Usulan Perbaikan Perspektif *Growth*

Kelebihan	Kekurangan
1. Dapat meningkatkan pemasukan perusahaan. 2. Menambah jaringan kerjasama dengan pihak TransJakarta	1. Memerlukan biaya untuk membeli segala kebutuhan sebagai operator bus TransJakarta di koridor yang baru.
3. Menambah Jumlah BKO (Bantuan Kerjasama Operasional) 4. Meningkatkan Jumlah Kilometer yang didapatkan perusahaan	2. Harga armada yang mahal karena mengikuti harga dollar yang sedang naik

Untuk Penurunan tingkat kesalahan dalam bekerja (*Human Error*) serta pembekalan prosedur kerja terhadap pramudi dan mekanik, Perum Damri SBU Busway harus memberikan efek jera terhadap pegawai yang melakukan kesalahan dan pelanggaran dalam bekerja seperti skoring atau pemecatan hubungan kerja (PHK). Berikut ini adalah kelebihan dan kekurangan dari usulan perbaikan untuk KPI kesalahan dalam bekerja (*Human Error*) sebagai bahan pertimbangan perusahaan.

Tabel 9: Kelebihan dan Kekurangan dari Usulan Perbaikan Perspektif *Execution*

Kelebihan	Kekurangan
1. Mencegah terjadinya <i>Human Error</i> 2. Memberikan efek jera terhadap pegawai	1. Memungkinkan terjadinya <i>in</i> dan <i>out</i> dikarenakan sanksi yang terlalu tegas.
3. Meningkatkan kompetensi pegawai	2. Jam kerja pegawai yang berkurang karena harus mengikuti <i>training</i>

#### 4. Kesimpulan

Nilai kinerja secara keseluruhan untuk Perum Damri SBU Busway adalah 3,67 (atau **Baik**) dengan persentase pencapaian sebesar 73,43%. Terdapat KPI dengan skor yang kurang baik dan mesti ditingkatkan kembali. Ada 2 dari KPI Perspektif *Growth* yaitu ketersediaan armada bus Transjakarta dan jumlah koridor yang dilayani. Usulan perbaikannya yaitu dengan menambah jumlah armada bus Transjakarta dan mengikuti tender untuk penambahan koridor yang baru dibuka. Selanjutnya ada 2 KPI pada Perspektif *Execution* yaitu jumlah kegiatan *on the job training* yang dilakukan dan kesalahan dalam bekerja (*Human Error*). Usulan perbaikannya adalah dengan merencanakan kegiatan *training* untuk pramudi dan mekanik secara berkala agar kesalahan dalam bekerja dapat berkurang dan pemberian sanksi yang tegas terhadap pelanggaran prosedur kerja.

#### Referensi

- [1] Didien Suhardini, Nurlailah, Nanda. *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Pada Perum Damri SBU Busway Koridor I & VIII Menggunakan Service Scorecard*.2016.
- [2] R. K. Tyagi and P. Gupta, "A Complete and Balanced Service Scorecard Creating Value Through Sustained Performance Improvement", Library of Congress Cataloging Publication Data, Pearson Education Singapore. 2008.
- [3] R. K. Tyagi and P. Gupta, Jurnal Strategi Bisnis "Gauging performance in the service industry". 2013.
- [4] Septiani, Didien, Emelia Sari. Jurnal Universitas Diponegoro. *Pengukuran Kinerja Perawatan Lokomotif PT. Kereta Api Indonesia (PERSERO) Berdasarkan Model Maintenance Scorecard*. 2012.
- [5] Achmad, Sugiono, Remba Yanuar Efranto. Jurnal Univeritas Brawijaya. *Perumusan Strategi Unggulan Jasa Bus DAMRI Berbasis Analisa SWOT dan Quality Function Deployment (QFD)*". 2014.

- [6] Auliandi, Didien, Perancangan dan Pengukuran Kinerja Perawatan Bus Transjakarta pada PERUM DAMRI SBU Busway Koridor I & VIII Menggunakan *Maintenance Scorecard*. 2015.
- [7] Dachyar, M., Emelia Sari. Jurnal LIPI. *Perancangan Maintenance Scorecard dan Penggunaan Analytical Hierarchy Process dalam Penentuan Bobot Key Performance Indicator*. 2008.

”