

THE ORGANIZATION PERFORMANCE ANALYSIS BASED ON BALANCED SCORECARD AT A TRAVEL SERVICE COMPANY IN BANDUNG

Bambang Hermanto¹, Rivani^{2*}

^{1,2}Departement of Business Administration, Universitas Padjadjaran, Indonesia
E-mail : b.hermanto@unpad.ac.id¹, rivani@unpad.ac.id²

ABSTRACT

This research was conducted with a main objective to analyze the performance of Citi Trans Travel Company in Bandung by using the Balanced Scorecard concept. Balanced Scorecard-based performance appraisal is basically a performance evaluation using an integrated four main perspectives, namely financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and learning and growth perspectives.

The research method used in this research was the case study with the type of research was descriptive analytic study. Object taken in this research was Citi Trans Travel Company in the city of Bandung. Data used both primary and secondary data. For the validity of the data, this study used triangulation techniques, both sources and data collection techniques.

The conclusion of performance appraisal of Citi Trans based on Balanced Scorecard which measured by 4 dimensions was all those 4 dimensions were on "Good" categorize, with the highest total of score was Customer Dimension, and the lowest total of score was Financial Dimension. This showed us that Citi Trans had put the customer satisfaction as their company main priority. However Citi Trans needed put more attention on their level of cost efficiency without sacrificed their product or service quality.

Keywords: *Travel Company, Performance Analysis, Balance Scorecard*

ANALISIS KINERJA ORGANISASI BERBASIS BALANCED SCORECARD PADA PERUSAHAAN JASA TRAVEL SHUTTLE DI KOTA BANDUNG

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis kinerja Perusahaan Travel CitiTrans di Bandung dengan menggunakan konsep Balanced Scorecard. Penilaian kinerja berbasis Balanced Scorecard pada dasarnya adalah evaluasi kinerja menggunakan empat perspektif utama yang terintegrasi, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus dengan jenis penelitian deskriptif analitik. Objek yang diambil dalam penelitian ini adalah Perusahaan Perjalanan CitiTrans di kota Bandung. Data menggunakan data primer dan sekunder. Untuk validitas data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi, baik sumber dan teknik pengumpulan data.

Kesimpulan penilaian kinerja Citi Trans berdasarkan Balanced Scorecard yang diukur oleh 4 dimensi adalah keempat dimensi tersebut berada pada kategori "Baik", dengan total skor tertinggi adalah Dimensi Pelanggan, dan total skor terendah adalah Dimensi Keuangan. Ini menunjukkan kepada kami bahwa Citi Trans telah menempatkan kepuasan pelanggan sebagai prioritas utama perusahaan mereka. Namun, Citi Trans perlu lebih memperhatikan tingkat efisiensi biaya mereka tanpa mengorbankan kualitas produk atau layanan mereka.

Kata Kunci: *Perusahaan Travel, Analisis Kinerja, Balance Scorecard*

PENDAHULUAN

Perkembangan bisnis transportasi memiliki berbagai macam seperti travel, kereta api, dan bus antarkota. Pelaku bisnis melihat adanya peluang dan kesempatan di bidang travel. Hal itu dikarenakan masih minim dan sedikitnya bisnis travel di kota Bandung. CV CITRA TIARA TRANSPORT atau lebih dikenal Citi Trans merupakan salah satu travel yang cukup besar di kota Bandung. Citi Trans menawarkan berbagai macam - macam jasa selain travel, yaitu jasa pengiriman barang atau jasa dokumen dengan setiap 1 jam sekali ada jadwal keberangkatan.

Observasi awal pada Citi Trans tersebut, peneliti menemukan beberapa fenomena yang menarik, diantaranya : Meskipun pihak City Trans mengklaim pangsa pasarnya adalah semua kalangan, tapi berdasarkan data mereka yang terdahulu, pengguna jasa Citi Trans ini 98 % merupakan kalangan menengah ke atas. Lalu pertumbuhan bisnis dari City Trans, berdasarkan data mereka, telah meningkat 35% dari tahun sebelumnya 2011, Meskipun tren bisnisnya sedang berkembang, pihak Citi Trans mengaku selama ini mengevaluasi kinerja utamanya masih menggunakan laporan keuangan sebagai tolak ukur utama.

Berdasarkan fenomena tersebut, perlu dilakukan kajian mendalam mengenai “Analisis Kinerja Organisasi Berbasis Balanced Scorecard Pada Perusahaan Jasa Travel Shuttle Di Kota Bandung. (Studi Pada Perusahaan Citi Trans Kota Bandung)”, sehingga diketahui secara utuh mengenai kinerja perusahaan, baik dari aspek finansial, pemasaran, operasional, dan SDM-nya, serta mengetahui masalah dan kendala operasionalnya sebagai bahan dasar dalam merencanakan dan melaksanakan operasi bisnis lebih optimal.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja merupakan sesuatu yang dihasilkan atau hasil kerja yang dicapai dari suatu usaha. Menurut Hawkins (1979), pengertian kinerja adalah : ... : (1) *the process or manner of performing*, (2) *a notable action or achievement*, (3) *the performing of a play or other entertainment*.

Berdasarkan pengertian tersebut, maka kinerja organisasi merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh sesuatu organisasi dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja organisasi hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu organisasi dari berbagai ukuran yang disepakati.

Sedangkan penilaian adalah suatu proses atau cara menilai (Purwadarminta, 1995). Penilaian kinerja yang dikemukakan oleh Willy Susilo (2002), adalah :

“...suatu proses mengkuantifikasikan secara akurat dan valid tingkat efisiensi dan efektivitas suatu kondisi yang telah ada.” Dan lebih lanjut Willy Susilo menerangkan bahwa tujuan dari penilaian kinerja itu sendiri adalah untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas, efisiensi, dan kesesuaian terhadap azas-azas yang ingin direalisasikan.

Kata penilaian sering diartikan dengan kata assessment. Dikaitkan dengan ini, Hawkins (1979) mengemukakan tentang Assessment adalah (1) *to decide or fix the amount value of*, (2) *to estimate the worth or quality or likelihood of*. Mengingat kinerja organisasi merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu organisasi dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan, dengan demikian penilaian kinerja organisasi mengandung makna suatu proses atau sistem penilaian mengenai pelaksanaan kemampuan kerja suatu organisasi berdasarkan standar tertentu (Kaplan dan Norton, 1996).

Sejalan dengan perkembangan penilaian kinerja organisasi, konsep ukuran kinerja model lama mulai ditinggalkan, karena dianggap hanya mengejar tujuan kemampulabaan (*profitability*) jangka pendek semata. Pimpinan organisasi yang hanya menuntut karyawannya untuk mengoptimalkan laba biasanya menerapkan alat ukur kinerja yang hanya berdimensi profitabilitas saja. Elemen-elemen yang diukur dalam hal ini biasanya sales, cashflow, capital expenditure, costs, assets, debt, liabilities dan sebagainya (Martini Kuseini, 1997).

Ukuran tersebut diatas secara organisatoris lebih mudah diukur secara kualitatif, sehingga aspek-aspek eksternal kurang diperhatikan, misalnya tingkat kepuasan

pelanggan, loyalitas pelanggan, employee retention, dan lain sebagainya, sehingga organisasi yang berorientasi hanya pada profit tidak bisa menjamin keberlanjutannya dalam persaingan global yang hypercompetitive. Oleh karena itu kemudian Kaplan dan Norton (1996) mengenalkan konsep Balanced Scorecard sebagai suatu sistem alat ukur yang mencoba menyeimbangkan alat ukur lama yang hanya berdimensi profitabilitas, dengan dimensi-dimensi baru sebagai elemen-elemen penyeimbangannya. Dengan Scorecard yang dibalanced ini diharapkan dapat mengintegrasikan energi kemampuan dan pengetahuan organisasi secara lebih spesifik dari organisasi agar dapat mencapai tujuan yang lebih jangka panjang.

Mengenai definisi Balanced Scorecard ini menurut Kaplan dan Norton (2000) adalah : Balanced Scorecard merupakan suatu pengukuran kinerja perusahaan yang menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang tersusun ke dalam empat perspektif, yakni : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran pertumbuhan. Scorecard memberi kerangka kerja, bahasa, untuk mengkomunikasikan misi dan strategi. Scorecard menggunakan pengukuran untuk memberi informasi kepada para pekerja tentang faktor yang mendorong keberhasilan saat ini dan yang akan datang.

Dari definisi tersebut, dapat kita artikan bahwa balance scorecard ini merupakan suatu sistem pengukuran kinerja organisasi yang dapat mengoperasionalkan misi dan strategi perusahaan secara komprehensif dan terukur.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif analitik artinya menggambarkan dan mendeskripsikan fenomena yang ada saat penelitian ini dilaksanakan (Masri Singarimbun: 1989), sedangkan Metode Penelitian ini adalah metode studi kasus.

Penelitian ini dilakukan pada Perusahaan Citi Trans Kota Bandung dengan jumlah seluruh pimpinan dan karyawan perusahaan tersebut mencapai 242 orang yang

ditetapkan sebagai populasi dari penelitian ini. Karena penelitian ini termasuk kedalam jenis penelitian deskriptif dan dalam rancangannya akan menggunakan tabel frekuensi distributif, maka untuk teknik pengambilan sampel dapat dilakukan dengan cara teknik purposive dimana sampel diambil atas dasar pertimbangan kebutuhan dari tema penelitian, yakni dari seluruh staf di tingkat manajerial atau pimpinan yang berjumlah 11 orang, ditambah 4 orang masing-masing perwakilan dari setiap jabatan karyawan pendukung yang terdiri dari bagian call center, bagian ticketing, bagian driver, dan bagian security. Dengan demikian, jumlah ukuran sampel dari penelitian ini adalah 15 orang. Dasar pertimbangan dipilihnya obyek sampel tersebut adalah karena yang bersangkutan dapat merepresantasikan pihak yang paling memahami kinerja organisasi tersebut terutama dalam hal perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif operasional dan perspektif pengembangan SDM. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dibagi menjadi dua, yakni data primer dan data sekunder. Untuk keperluan keabsahan data dari analisis kajian ini, perlu dilakukan teknik pemeriksaan. Teknik yang digunakan pada kajian ini adalah teknik triangulasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Isi Hasil dan Pembahasan

Pada konsep Balanced Scorecard, dimensi keuangan pada kinerja perusahaan Travel Citi Trans dapat diukur dengan 4 indikator utama, yaitu : tingkat pendapatan, tingkat biaya operasional, serta tingkat modal kerja dan tingkat pengembalian investasi. Dari hasil rekapitulasi data kuesioner responden, dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 1. Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Citi Trans Dari Dimensi Keuangan

No. Item	Alternatif Jawaban					Jumlah
	SS	S	KS	TS	STS	
1	2 (5)	11 (4)	2 (3)	0 (2)	0 (1)	15 (60)
2	2 (1)	10 (2)	3 (3)	0 (4)	0 (5)	15 (31)
3	1 (5)	9 (4)	5 (3)	0 (2)	0 (1)	15 (56)

No. Item	Alternatif Jawaban					Jumlah
	SS	S	KS	TS	STS	
4	3 (5)	8 (4)	4 (3)	0 (2)	0 (1)	15 (59)
Jumlah	8	38	14	0	0	60 (206)
Freq (%)	13 %	64 %	23 %	0 %	0 %	100%

(sumber: pengolahan data 2012)

Ketika dikonfirmasi data ini kepada pihak manajemen Citi Trams, memang dalam hal ini pihak manajemen tidak dapat memperlihatkan secara detail angka dari laporan keuangan perusahaannya. Meski demikian pihaknya masih dapat memberikan gambaran secara garis besar mengenai kinerja keuangannya. Untuk Pertumbuhan aset bisnis dari perusahaan Citi Trans ini memang dapat dibilang cukup signifikan. Hal ini dapat dilihat dari perjalanan perusahaan pertama berdiri dengan 4 armada di tahun 2005, dan di tahun 2012 sudah memiliki lebih dari 100 armada dengan perkembangan 10 pool yang tersebar di Bandung dan Jakarta. Pihak manajemen juga mengatakan bahwa pihaknya tahun 2012 ini akan menambah armada 80 unit senilai sekitar 24 Miliar Rupiah, yang artinya armadanya dalam waktu dekat ini akan mendekati angka 200 unit. Lalu mengenai peningkatan biaya-biaya operasional, pihak manajemen mengakui bahwa dari tahun ke tahun biaya-biaya selalu mengalami peningkatan, diantaranya karena inflasi tiap tahun, pengurangan subsidi BBM oleh pemerintah, dan naiknya harga-harga suku cadang dari armadanya. Ini belum termasuk biaya-biaya pungli yang kerap terjadi pada bisnis travelnya. Meski demikian pihaknya selalu berusaha untuk mengefisiensikan biaya tanpa mengorbankan kualitas pelayanan dari Citi Trans. Misalnya menjalin kerja sama jangka panjang dengan perusahaan Isuzu dalam hal perawatan armadanya, penerapan sistem akuntansi berbasis komputer sehingga meminimalisir kebocoran keuangan, dsb. Mengenai tingkat profitabilitas, pihak manajemen tidak menolak bila disebut tinggi, hanya saja yang bersangkutan enggan untuk menyebutkan detail angkanya.

Kelangsungan hidup organisasi, sangat tergantung kepada bagaimana organisasi

tersebut memelihara pelanggannya dan sekaligus mendapatkan yang baru. Demikian juga dengan Perusahaan Travel Citi Trans ini, setelah berjalan hampir 7 tahun, Perusahaan ini telah melayani tidak kurang dari 30.500 pelanggannya. Perusahaan Citi Trans ini dituntut untuk memiliki strategi yang baik dalam melayani dan mempertahankan pelanggan yang ada serta mencari pelanggan baru, sehingga suatu hal yang wajar bila kinerja organisasi juga mempertimbangkan kinerja dari perspektif pelanggan. Berikut ini adalah hasil tanggapan responden mengenai kinerja Perusahaan Citi Trans dari perspektif pelanggan :

Tabel 2. Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Citi Trans Dari Dimensi Pelanggan

No. Item	Alternatif Jawaban					Jumlah
	SS	S	KS	TS	STS	
5	3 (5)	10 (4)	2 (3)	0 (2)	0 (1)	15 (61)
6	0 (1)	0 (2)	3 (3)	9 (4)	3 (5)	15 (60)
7	4 (5)	6 (4)	4 (3)	1 (2)	0 (1)	15 (58)
8	4 (5)	10 (4)	1 (3)	0 (2)	0 (1)	15 (63)
Jumlah	11	26	10	10	3	60 (242)
Freq (%)	18%	43%	17%	17%	5%	100%

(sumber: pengolahan data 2012)

Hasil dari kuesioner ini pada umumnya masih selaras dengan wawancara dengan beberapa personel manajemen dan karyawan perusahaan yang menyatakan bahwa mengenai tingkat keluhan dari pelanggan termasuk jarang terjadi. Umumnya keluhan dari pelanggan mengenai supir yang ugal-ugalan dalam menyetir, meski demikian hal tersebut selalu diantisipasi oleh pihak manajemen dengan cara memberikan evaluasi terhadap karyawan sesuai dengan divisi masing-masing yang mana dari komplain tersebut menjadi patokan dan masukan terhadap kinerja perusahaan kami agar lebih meningkatkan pelayanan dengan baik. Lalu untuk kepuasan pelanggan, selama ini pihak Citi Trans selalu menyebarkan angket kecil secara random untuk sekedar mengukur kepuasan para pelanggannya, dan menurut hasil survey secara mandiri tersebut menunjukkan tingkat kepuasan

para pelanggannya menunjukkan rerata diatas 85%.

Faktor terpenting dari pencapaian kepuasan pelanggan, selain pelayanan juga kualitas produk atau jasanya. Guna menghasilkan produk dengan kualitas yang baik menuntut sistem operasional yang baik juga. Selain itu upaya inovasi pada proses bisnis juga diperlukan guna meningkatkan kualitas produk agar dapat selalu memenangkan persaingan usaha yang ketat. Oleh karena itu penilaian kinerja organisasi selanjutnya, penting diukur dari sudut pandang proses bisnis internal, dimana dimensi ukurannya adalah tingkat inovasi kepada proses bisnis internal, sistem proses produksinya, serta layanan purna jual pada proses bisnis internalnya. Berikut ini akan dipaparkan mengenai tabel hasil tanggapan responden mengenai kinerja perusahaan Trans Citi dari dimensi proses bisnis internal, yakni :

Tabel 3. Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Citi Trans Dari Dimensi Bisnis Internal

No. Item	Alternatif Jawaban					Jumlah
	SS	S	KS	TS	STS	
9	1 (5)	7 (4)	5 (3)	2 (2)	0 (1)	15 (52)
10	3 (5)	9 (4)	3 (3)	0 (2)	0 (1)	15 (60)
11	4 (5)	9 (4)	2 (3)	0 (2)	0 (1)	15 (62)
12	5 (5)	9 (4)	1 (3)	0 (2)	0 (1)	15 (64)
Jumlah	8	19	9	0	0	60 (238)
Freq (%)	22%	57%	18%	3%	0%	100%

(sumber: pengolahan data 2012)

Tanggapan kuesioner responden yang cukup bervariasi ini, sepertinya masih selaras bila dikonfirmasi dengan hasil wawancara kepada beberapa tim manajemen dari Citi Trans yang menyatakan bahwa perusahaan ini sebenarnya sudah memiliki standar operasi prosedur (SOP) yang cukup lengkap tentang semua operasional perusahaannya, termasuk diantaranya sekema tahapan proses layanan dan keuangan, termasuk juga manual untuk job deskripsi pada masing-masing jabatan. SOP yang ada sudah cukup baik, dimana tiap

divisi/bagian memiliki SOP masing-masing, SOP yang dibuat juga akan lebih baik jika individunya mau menjalakan dengan sebaik mungkin, contoh yang ada : pada bagian jalur, dimana setiap jadwal keberangkatan ataupun perubahan keberangkatan akan tertera pada memo divisi jalur, sehingga tidak adanya kesalahan penginformasian pada bagian tiketing, SOP yang diterapkan dengan pelayanan yang baik (senyum, sapa, ramah) terhadap pelanggan, dengan memberikan informasi yang baik dan akurat.

Bila faktor proses bisnis yang baik, menghasilkan layanan dan produk yang baik, sehingga konsumen dan pelanggan merasa puas yang akan berdampak positif terhadap keuntungan perusahaan secara finansial, selanjutnya hal yang perlu diperhatikan adalah aspek sumber daya manusianya yang menjalankan keseluruhan aspek bisnis. Pada persaingan bisnis yang ketat, diperlukan adalah budaya kerja yang membangun sumber daya manusia (SDM) yang profesional, yang tidak hanya memiliki integritas dan komitmen terhadap organisasi, juga memiliki kemampuan dan kemauan untuk selalu mengasah diri guna meningkatkan kompetensinya. Oleh karena itu, pengukuran kinerja organisasi ini juga perlu mempertimbangkan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dari seluruh sumber daya di organisasi tersebut. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini, dimensi yang diukurnya adalah kemampuan dan kompetensi dari SDM, penerapan sistem informasi yang handal, serta budaya kerja yang mendukung. Berikut ini adalah hasil rekap dari tanggapan responden mengenai kinerja organisasi Citi Trans yang diukur dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu:

Tabel 4. Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Citi Trans Dari Dimensi Pembelajaran dan Pertumbuhan

No. Item	Alternatif Jawaban					Jumlah
	SS	S	KS	TS	STS	
13	0 (1)	0 (2)	3 (3)	7 (4)	5 (5)	15 (62)
14	5 (5)	5 (4)	4 (3)	1 (2)	0 (1)	15 (59)
15	3	9	3	0	0	15

No. Item	Alternatif Jawaban					Jumlah
	SS	S	KS	TS	STS	
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(60)
16	3 (5)	9 (4)	3 (3)	0 (2)	0 (1)	15 (60)
Jumlah	11	23	13	8	5	60 (241)
Freq (%)	18%	38%	22%	13%	8%	100%

(sumber: pengolahan data 2012)

Hasil dari kuesioner ini setidaknya masih selaras dengan informasi yang didapat dari hasil wawancara dengan beberapa orang dari Tim Manajemen dan Driver yang menyatakan bahwa mengenai budaya kerja yang dibangun sebenarnya sudah cukup membantu personal tim dalam bekerja. Budaya kerja yang diciptakan sebenarnya tidak begitu spesifik, yang jelas pelayanan yang baik yang dilakukan sesuai SOP yang ada demi pelayanan yang baik untuk para pelanggan. Suasana yang dibangun juga suasana kekeluargaan, personal cukup mengetahui kapan harus serius dan kapan harus santai, dan posisi kantor pusat yang di tengah Kota Bandung ini juga membantu proses komunikasi dan koordinasi dengan cepat dan mudah dari Pool ke Pool. Hanya saja memang terkadang pimpinan direktur dari unsur manajemen yang tidak dapat selalu berada di tempat dikarenakan mengatur urusan pekerjaan yang lain. Lalu selanjutnya disinggung mengenai penerapan sistem informasi yang handal, di perusahaan ini memang sudah memfasilitasi organisasinya dengan ruangan khusus yang dilengkapi dengan komputer dan telepon. Untuk komputer, mereka sudah menerapkan sistem informasi meski jaringannya masih internal, tapi setidaknya ini sangat membantu untuk merekap data secara lengkap, cepat dan efisien. Sedangkan untuk penggunaan website lebih digunakan untuk kepentingan melayani pelanggannya, baik dari sisi informasi maupun pemesanan tiket. Selain itu informasi di perusahaan ini juga tidak selalu didominasi oleh manajemen atas, tetapi juga di share ke tingkatan bawah, terutama pada momen rapat rutin maupun rapat yang sifatnya insidental. Mengenai kompetensi, Manajemen menanggapi bahwa karyawan yang direkrutnya sudah yang melalui sistem seleksi dan rekrutmen

yang cukup baik, dan didukung dengan pengalaman serta latar belakang yang memadai sehingga Tim Teknik dapat mengandalkan mereka untuk melaksanakan pekerjaannya masing-masing ini. Untuk driver dan mekanik, seluruhnya sudah memiliki sertifikat keahlian dan surat ijin yang memadai. Untuk tim manajemen, khususnya kepala bagian ataupun administrasi, biasanya dimulai dari pengumuman kebutuhan tenaga kerja yang diumumkan melalui iklan surat kabar ataupun media internet. Setelah itu melalui seleksi berkas dan wawancara, baru karyawan tersebut direkrut. Tahap awal dengan mengadakan perekrutan karyawan setelah itu di berikan training selama 2 minggu yang dimana dalam training tersebut dilakukan langsung ke lapang. Selain itu karyawan diberi pengarahan dan motivasi sehingga para karyawan dapat bekerja secara nyaman dan lebih baik. Hal ini juga disesuaikan dengan kebutuhan perusahaannya, karena selain rekrutmen dari luar, terkadang perusahaan juga melakukan rotasi jabatan untuk menghindari kejenuhan bekerja dan penambahan kompetensi karyawannya, terutama pada tim manajemennya.

Berdasarkan penilaian kinerja organisasi berbasis Balanced Scorecard ini, didapat secara umum bahwa kinerja perusahaan Citi Trans Kota Bandung ini memiliki skor yang masuk kedalam kategori “Baik” pada keempat dimensinya, baik dimensi Keuangan, dimensi Pelanggan, Dimensi Proses Bisnis Internal, maupun Dimensi Pertumbuhan dan Pembelajaran.

Perusahaan Citi Trans dalam menjalankan operasional bisnisnya selama hampir 7 tahun ini, masih mengalami beberapa hambatan. Berdasarkan wawancara dan observasi di lapangan, beberapa hambatan tersebut diantaranya adalah : (a) Masalah ketepatan waktu, selama ini pihak Citi Trans selalu berupaya untuk unggul pada masalah ketepatan waktu, khususnya

pada ketepatan waktu keberangkatan. Hanya saja terkadang masih ada beberapa keluhan dari penumpangnya mengenai ketepatan waktu tiba. Karena bagaimanapun situasi dan kondisi armada dalam perjalanan sangat sulit di prediksi, terutama masalah tingkat kemacetan lalu lintas. (b) Masalah cara pembayaran, dalam hal ini Citi Trans masih mengandalkan cara pembayaran jasanya dengan menggunakan cash, sehingga menyulitkan pelanggannya yang ingin menggunakan jasanya dengan metode pembayaran melalui kartu debit atau kredit. (c) Supir yang terkadang kurang tanggap dalam melayani kebutuhan pelanggannya. Dalam perjalanan Bandung-Jakarta ataupun sebaliknya selama sekira 3,5 jam, adalah waktu yang tidak sebentar dimana pada masa tersebut penumpang benar-benar sepenuhnya ada pada wewenang supir dalam hal kenyamanannya. Dalam hal ini terkadang ada supir yang menjalankan mobilnya secara tidak nyaman, kecepatan terlalu tinggi, keluar jalur tol dengan harapan mengirit ongkos tol, atau pun memasang musik yang tidak sesuai dengan selera pelanggannya. Meski demikian harus dipertimbangkan juga jumlah sopir yang masih dianggap kurang dibanding dengan jumlah armada yang ada, sehingga ini dapat berakibat load kerja sopir yang tinggi dan mempengaruhi tingkat emosional sopir tersebut. (d) Meskipun mayoritas pengguna jasa Citi Trans ini adalah pelajar dan mahasiswa, tetapi pihak Citi Trans sepertinya belum dapat untuk memberikan harga khusus pada pelajar/mahasiswa. Selain itu kebutuhan-kebutuhan mahasiswa seperti wifi di ruang tunggu, atau layanan

keberangkatan 24 jam, sepertinya belum juga dapat dipenuhi oleh Citi Trans.

Meski sudah dicantumkan nomor tempat duduk, terkadang banyak penumpang yang tidak sadar menempati tempat duduknya tidak sesuai dengan nomornya, sehingga hal ini berpotensi untuk menimbulkan konflik yang dapat mengurangi kenyamanan penumpang. (f) Selanjutnya masalah pada lahan parkir yang kurang luas, beberapa pool Citi Trans meski berlokasi di tempat yang strategis, tapi belum memiliki lahan parkir yang luas, sehingga terkadang menyulitkan pelanggannya untuk parkir atau antar-jemput penumpang. Karena kesulitan lahan parkir, saat ini perusahaan juga banyak memarkir armadanya di depan Unpad dipatiukur dan di depan Telkom sekitar Gasibu.

SIMPULAN

Pengukuran Kinerja bagaimanapun juga diperlukan setiap organisasi untuk pengembangan usaha dari organisasi tersebut. Dengan mengetahui kinerja maka organisasi memiliki peluang untuk menyadari dimana potensi dan kendalanya, dan dapat mengupayakan strategi yang lebih tepat. Penelitian ini menganalisa tentang kinerja suatu perusahaan travel Citi Trans Kota berbasis balanced scorecard di Kota Bandung. Berdasarkan penelitian, ada beberapa hal yang dapat disimpulkan, yaitu : (a) CV. Tiara Citra Transportasi ini, atau lebih dikenal dengan nama Citi Trans, meski mulai berdirinya adalah sejak tahun 2000, tapi secara resmi ditangani oleh manajemen yang baru dirintis dari tahun 2005, sehingga secara resmi manajemen Citi Trans menyatakan bahwa tahun berdirinya adalah tahun 2005. Selama sekitar 7 tahun melayani kebutuhan transportasi Bandung-Jakarta, perusahaan ini mengalami perkembangan yang cukup signifikan, dari mulai memiliki pool 1 dan 4 unit armada, sekarang

sudah memiliki 3 pool di Bandung dan 7 pool di Jakarta dengan kekuatan armada 97 unit dengan kapasitas layanan penumpang rerata 800 orang/harinya. (b) Berdasarkan penilaian kinerja organisasi berbasis Balanced Scorecard, didapat secara umum bahwa kinerja perusahaan Citi Trans Kota Bandung ini masuk kedalam kategori “Baik” pada keempat dimensinya, baik dimensi Keuangan, dimensi Pelanggan, Dimensi Proses Bisnis Internal, maupun Dimensi Pertumbuhan dan Pembelajaran. Bila dilihat dari skor total masing-masing dimensi, maka dimensi dengan skor total tertinggi adalah dimensi pelanggan dengan skor total 242 dan skor total terendah ada pada dimensi keuangan dengan skor total 206. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan ini sudah menempatkan pelanggan pada prioritas yang paling pentingnya, Meski demikian posisi skor total terendah pada dimensi keuangan juga menunjukkan bahwa perusahaan Citi Trans masih dalam tahap pengembangan investasi dan harus meningkatkan lagi perhatiannya dalam menekan biaya secara efisien tanpa mengorbankan kualitas produk dan layanannya. (c) Adapun beberapa hambatan operasional bisnisnya yang perlu mendapat perbaikan adalah berkisar pada masalah ketepatan waktu tiba, masalah fasilitas yang diperlukan oleh pelajar/mahasiswa yang notabene pangsa pasar utamanya, masalah alternatif cara pembayaran selain tunai, supir yang kurang tanggap, kesesuaian nomor tempat duduk penumpang dan lahan parkir yang kurang luas.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, ada beberapa saran yang dapat dipertimbangkan oleh pihak perusahaan Citi Trans guna meningkatkan kinerja bisnisnya, yaitu antara lain : (a) Masalah ketepatan waktu sampai (tiba) dapat diminimalisir melalui pengamatan kecenderungan kepadatan jalan dengan

waktu-waktu tertentu. Dengan mempertimbangkan kondisi tersebut dan disesuaikan dengan batas minimum-maksimum kecepatan armada, juga dipertimbangan waktu cadangan sekira 5%, maka seharusnya dapat ditentukan jam sampai/tiba yang lebih tepat, sehingga menambah kepastian kepada para penumpangnya. (b) Perlu perhatian pada peningkatan kompetensi driver, tidak hanya masalah keterampilan teknis, tapi juga keterampilan softskill, seperti keramahan, empati, dan juga kesediaan untuk membantu. Hal ini cukup penting mengingat posisinya ada pada interaksi langsung dengan penumpang pada jangka waktu yang cukup lama. Selain itu supir juga dapat diandalkan untuk mengatur posisi duduk penumpang agar sesuai dengan nomornya. Untuk memastikan kualitas layanan driver, ada baiknya nomor aduan layanan dicantumkan secara jelas pada setiap armada Citi Trans. (c) Perlu strategi yang lebih sesuai dengan pangsa pasar utama dari Citi Trans, yakni pelajar dan mahasiswa dengan melengkapi sarana prasarana sesuai dengan kebutuhan pangsa pasar tersebut, misal pengadaan internet/wifi di ruang tunggu, layanan 24 jam pada pool – pool yang ramai, dan juga menyediakan alternatif sarana pembayaran selain tunai.

DAFTAR PUSTAKA

- Hawkins, R. P. (1979). “The functions of assessment: Implications for selection and development of devices for assessing repertoires in clinical, educational, and other settings”. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 12, 501-516.
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. (1996).

- [“The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action”](#). Boston: Harvard Business School Press.
- Masri Singarimbun. (1989). “Metode Penelitian Survey”. Cetakan Pertama. Jakarta: LP3S.
- Poerwadarminta, W.J.S. (1995). “Kamus Umum Bahasa Indonesia”. Jakarta : PT.Balai Pustaka
- Redi Panuju. (1995). *Komunikasi Bisnis*. Jakarta : Gramedia.
- Sony Yuwono. (2003). *Balanced Scorecard Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*. Jakarta: Gramedia.
- Sugiyono. (2000). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Willy Susilo. 2002. “Audit Sumber Daya Manusia”. Jakarta: PT. Vorqistatama Binamega.