Strategi optimalisasi kinerja PT (Persero) Kereta Api

Tri. S. Sunoko, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=72640&lokasi=lokal>

Abstrak

Berkembangnya teknologi transportasi menyebabkan angkutan kereta api menjadi tulang punggung pergerakan orang di banyak negara maju, justru kereta api di Indonesia semakin menurun keperkasannya karena banyak faktor yang mempengaruhinya. Dari sisi cakupan jaringan pelayanan, panjang jalur kereta api justru menurun bila dibandingkan dengan awal keberadaannya, hal yang sama dialami pada sisi kualitas dan kapasitas pelayanan.

Sejak kehadirannya hanya satu institusi yang melaksanakan penyediaan jasa kereta api yang dikenal sekarang dengan PT. (Persero) Kereta Api. PT. KA bukan tanpa masalah, banyak hal yang menghadang perjalanan usahanya. Secara prinsip, PT. KA menghadapi dua kelompok besar masalah yang mempengaruhi kinerjanya yaitu faktor eksternal dan internal. Namun bahasan penelitian ini akan memfokuskan lebih lanjut pada faktor internal manajemen yang dianggap relatif lebih mudah dikendalikan (aspek terkendali).

Berdasarkan data tahun 1996 hingga tahun 2001, laba usaha menunjukkan merugi kecuali pada tahun 1999. Sarana dan prasarana operasi banyak yang tua dan secara teknis memprihatinkan, padahal jumlah penumpang justru meningkat. Dalam 3 tahun terakhir ini tercatat 884 kecelakaan, sedangkan dari aspek ketepatan waktu juga masih jauh dari harapan. Keadaan yang paling memprihatinkan adalah menyangkut SDM yang didominasi pegawai dengan tingkat pendidikan SD/SLTP (66%). Oleh karena itulah, kualitas pelayanannya banyak mendapat sorotan dan kritikan. Sungguh ironis, PT. KA yang memonopoli pelayanan angkutan kereta api, hingga saat ini belum dapat menunjukkan kinerjanya yang baik.

Untuk dapat memberikan jawaban atas permasalahan yang dihadapi PT.KA, maka aspek kinerja yang perlu ditelaah adalah aspek pengelolaan keuangan, kompetensi SDM, pengelolaan operasional dan kepuasan pelanggan (pengguna jasa). Dari hasil analisis menggunakan AHP, faktor keuangan ditemukan sebagai faktor dominan yang dapat berfungsi sebagai leverage (pengungkit) terhadap faktor kinerja lainnya yang kemudian dikaji dengan menggunakan metode Sistem Dinamis dibantu dengan model persamaan Power Sim. Setelah dilakukan proses validasi model, tahap selanjutnya dilakukan uji sensitivitas dan hasil yang dicapai menyatakan bahwa aspek in-efisiensi merupakan faktor yang paling signifikan pengaruhnya terhadap peningkatan laba usaha.

Dari temuan-temuan sebagaimana uraian di atas, penelitian ini sampai pada kesimpulan bahwa berdasarkan hasil analisis dengan bantuan literatur-literatur terkait yang dipertajam dengan pisau analisis AHP dan Sistem Dinamis, mampu mwnngungkap kelemahan-kelemahan kinerja PT. KA selama ini yaitu:

a. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yang menentukan kinerja adalah faktor keuangan, operasional, sumber daya manusia dan kepuasan pelanggan (pengguna jasa). Data selama 5 tahun terakhir menunjukan: kondisi laba usaha merugi sejak tahun 1996 -2001 kecuali tahun 1999, operasi kereta (khususnya kelas

ekonomi) tidak memadai, tingkat kecelakaan cukup tinggi, kompetensi SDM memprihatinkan dan pelayanan menurun dibandingkan dengan tahun 1939.

b. Posisi manajemen dan operasional PT. KA selama ini belum menerapkan prinsip-prinsip good corporate governance visi, misi dan tujuan organisasi belum akuntabel, komitmen manajemen dan karyawan belum selaras, belum membudaya profesionalisme dan kepentingan pengguna jasa dan proses internal bisnis antar divisi belum berjalan secara sinergi.

c. Model pengukuran yang mampu mewujudkan unsur-unsur pokok kinerja adalah metode AHP mengungkap bahwa kinerja keuangan merupakan faktor dominan, hasil metode Sistem Dinamis menyatakan bahwa faktor in-efisiensi pemanfaatan aset merupakan faktor signifikan untuk mengungkit laba usaha.

d. Pilihan kebijakan terbaik untuk mencapai optimalisasi kinerja adalah skenario moderat dan skenario optimistik (dramatik)

Untuk mengembangkan PT. KA, maka disarankan skenario kedepan sebagai berikut:

a. Bila resources terbatas, ditempuh Skenario Madera' sebagai strategi jangka pendek dengan upaya melakukan transparansi, konsolidasi berjenjang, efisiensi di segala lini (aspek keuangan, SDM, Pelayanan dan Operasi), adaptasi terhadap perubahan masa depan, mengaplikasikan konsep kontrak terprogram dan terukur dengan efisiensi tinggi oleh setiap Divisi SBU.

b. Bila resources memungkinkan, ditempuh Skenario optimistik sebagai strategi jangka panjang dengan upaya melakukan program restrukturisasi organisasi sehingga PT. KA akan diarahkan untuk operasional sarana, sedangkan Badan Usaha baru akan menangani operasional prasarana secara terpisah.