

**ANALISIS KINERJA KOMPREHENSIF DENGAN  
*BALANCED SCORECARD* PADA  
PT. KERETA API INDONESIA  
(Studi Kasus Pada PT. KAI DAOP IV Semarang)**



**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)  
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi  
Universitas Diponegoro

Disusun oleh :

**ALOYSIUS CHRISTIAN RICO ADITAMA**

**NIM. C2C009225**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2013**

## **PERSETUJUAN SKRIPSI**

Nama Penyusun : Aloysius Christian Rico Aditama

Nomor Induk mahasiswa : C2C009225

Fakultas / Jurusan : Ekonomi / Akuntansi

**JUDUL SKRIPSI : ANALISIS KINERJA KOMPREHENSIF  
DENGAN *BALANCED SCORECARD* PADA  
PT. KERETA API INDONESIA (Studi Kasus  
pada PT. KAI DAOP IV Semarang)**

Dosen Pembimbing : Dr. Endang Kiswara SE., M.Si., Akt.

Semarang, 24 Juni 2013

Dosen Pembimbing

(Dr. Endang Kiswara SE., M.Si., Akt.)

NIP. 196902141994122001

## **PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN**

Nama Penyusun : Aloysius Christian Rico Aditama

Nomor Induk mahasiswa : C2C009225

Fakultas / Jurusan : Ekonomi / Akuntansi

Judul Skripsi : **ANALISIS KINERJA KOMPREHENSIF  
DENGAN *BALANCED SCORECARD* PADA  
PT. KERETA API INDONESIA** (Studi Kasus  
pada PT. KAI DAOP IV Semarang)

**Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal**

Tim Penguji :

1. Dr. Endang Kiswara S.E., M.Si., Akt. (.....)
2. Dul Muid, S.E., M.Si., Akt (.....)
3. Moh Didik Ardiyanto, S.E., M.Si., Akt (.....)

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Aloysius Christian Rico Aditama, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: “**Analisis Kinerja Komprehensif Dengan *Balanced Scorecard* pada PT. Kereta Api Indonesia** (Studi Kasus pada PT. KAI DAOP IV Semarang)”, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut diatas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 24 Juni 2013

Yang membuat pernyataan,

(Aloysius Christian Rico Aditama)

NIM : C2C009225

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

*Mintalah, maka akan diberikan kepadamu ;  
Carilah, maka kamu akan mendapat ;  
Ketoklah maka pintu akan dibukakan bagimu.  
Karena setiap orang yang meminta, menerima,  
Dan setiap orang yang mencari, mendapat  
Dan setiap orang mengetok, baginya pintu akan  
dibukakan (Matius 7:7-8)*

*Setiap orang yang mau mengikut Aku,  
ia harus menyangkal dirinya,  
memikul salib-nya setiap hari,  
dan mengikut Aku  
(Lukas 9:23)*

*Aku ini hamba Tuhan,  
Jadilah padaku menurut perkataan-Mu  
(Lukas 1:38)*

Kupersembahkan skripsi ini untuk :

- ☉ Bapak dan Ibu yang selalu menyayangi, mendoakan, dan memberikan pelajaran yang berharga
- ☉ Kakakku tercinta, terimakasih atas dukungan yang diberikan tanpa henti
- ☉ Sahabat serta teman-teman yang telah mencoretkan tinta dalam lembaran kehidupanku saat ini

## ABSTRAK

Dalam menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks seperti saat ini dibutuhkan metode pengukuran kinerja yang dapat menilai kinerja perusahaan secara tepat dan menyeluruh. Alat pengukur kinerja yang mengkombinasikan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan adalah *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* mengukur kinerja dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan data tahun 2011, kuesioner pada karyawan, dan pelanggan PT. Kereta Api Indonesia. Populasi penelitian ini adalah pelanggan dan karyawan PT. Kereta Api Indonesia, sedangkan sample yang diambil masing-masing adalah 32 responden untuk karyawan dan 305 responden untuk pelanggan. Kuesioner tersebut telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Perspektif yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari Perspektif Keuangan dengan indikator rasio likuiditas, rasio solvabilitas, dan rasio rentabilitas. Lalu perspektif pelanggan dengan indikator tingkat kepuasan pelanggan, tingkat pemerolehan pelanggan, dan tingkat profitabilitas pelanggan. Kemudian perspektif bisnis internal dengan indikator tingkat keselamatan, tingkat pelayanan, efektivitas pemeliharaan, inovasi. Dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan indikator kepuasan karyawan dan produktivitas SDM.

Dari hasil penelitian dengan menggunakan konsep *Balanced scorecard* dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja PT. Kereta Api Indonesia secara keseluruhan sudah baik. Pada perspektif keuangan dengan indikator rasio likuiditas, rasio solvabilitas, dan rasio rentabilitas menunjukkan kinerja yang baik. Untuk perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang baik dengan nilai 3,408. Pada perspektif bisnis internal perusahaan sudah dapat melakukan inovasi yang baik. Dan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan tingkat kepuasan karyawan yang cukup memuaskan dengan nilai 3,268. Dari data penelitian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dapat memberikan evaluasi kinerja pada PT. Kereta Api Indonesia agar di periode berikutnya lebih kinerjanya.

Kata kunci: *Balanced scorecard*, Pengukuran Kinerja, PT. Kereta Api Indonesia

## **ABSTRACT**

*In the face of such a complex business environment currently required performance measurement method that can accurately assess the performance of the company and thoroughly. Performance measurement tool that combines measures of financial and non-financial performance is the Balanced Scorecard. Balanced Scorecard measures performance from four perspectives, namely financial perspective, customer perspective, internal business perspective, and learning and growth perspectives.*

*This research was conducted using the data in 2011, a questionnaire on employees, and customers of PT. Kereta Api Indonesia. The study population was a customer and employee of PT. Kereta Api Indonesia, while samples taken each respondent was 32 to 305 employees and respondents to the customer. The questionnaire was tested for validity and reliability. Perspective used in this study consists of the Financial Perspective indicator of liquidity ratios, solvency ratios, and profitability ratios. Then the customer perspective with the indicators of the level of customer satisfaction, customer acquisition rate, and the level of customer profitability. Then the internal business perspective with indicators of the level of safety, level of service, maintenance effectiveness, innovation. And learning and growth perspective with indicators of employee satisfaction and productivity of human resources.*

*From the results of the study by using the concept of Balanced Scorecard can be concluded that the performance of PT. Kereta Api Indonesia as a whole is good. In the financial perspective with the indicators of liquidity ratios, solvency ratios, and profitability ratios showed a good performance. For the customer perspective shows good performance with a value of 3,408. At the company's internal business perspective can already do a good innovation. And for growth and learning perspective suggests that the level of employee satisfaction was satisfactory with a value of 3.268. Data from these studies it can be concluded that by using the Balanced Scorecard can provide performance evaluation of the PT. Kereta Api Indonesia to better performance in the next period.*

*Key words : Balanced scorecard, Performance measurement, PT. Kereta Api Indonesia*

## KATA PENGANTAR

Segala Puji dan Syukur kepada Allah yang Maha Kuasa, atas segala anugerah-Nya yang melimpah, sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik, yang berjudul “Analisis Kinerja Dengan Menggunakan *Balanced scorecard* Pada PT. Kereta Api Indonesia (Studi Kasus Pada PT. KAI DAOP IV Semarang)”. Penulisan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi prasyarat untuk menyelesaikan studi sarjana S-1 Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Diponegoro Semarang.

Dalam proses penyusunan hingga skripsi ini dapat diselesaikan, banyak dukungan, bimbingan, bantuan, serta doa yang mengalir dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini diucapkan terima kasih kepada:

1. Kepada kedua orang tua (Bapak Daniel Djoko Soemaryono dan Ibu Endang Sri Wahyuni) dan kakak (Cicilia Sarijanti) yang telah memberikan kasih sayang, pengalaman, nasihat, semangat, kebahagiaan, pelajaran dan doa. Terima kasih atas semua yang telah diberikan.
2. Dr. Endang Kiswara SE., M.Si., Akt. selaku Dosen Pembimbing yang telah sangat sabar membimbing, memberikan saran dan dukungan dalam penulisan skripsi ini dan menjadi motivator dan inspirator.
3. Etna Nur Afri Yuyetta, Dr., S.E., M.Si., Akt selaku Dosen Wali.
4. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat.
5. Teman-teman bimbingan: Desta, Intan, Prita S. Terima kasih atas saran, bantuan, dan doa yang memacu penulis menyelesaikan skripsi ini.
6. Sahabat terkasih di Semarang: Adi, Arin, Belva, Candra, Deni, Disty, Candra, Edo, Handoko, Haris, Hayu, Maydica, Alen, Pritta, Riza, Sela, Tyas, Yasinta, dan Nadia. Terima kasih atas kekompakan, kebersamaan, bantuan, dukungan, doa, dan canda tawa yang selalu bergema saat kuliah yang memotivasi penulis menyelesaikan skripsi ini.

Semoga kekompakan, kekeluargaan, kebersamaan kita tidak pernah hilang sampai kapanpun dan terkenang sebagai memori yang indah.

7. Teman-teman Akuntansi kelas A dan B angkatan 2009 yang telah memberikan kenangan indah semasa kuliah.
8. Tim Futsal Reguler 2 Akuntansi 2009: Alfian, Jojo, Deny, Adi, Angga, Aga, Daus, Barqi, Riza, Haris, Hemy, dan Rino. Terima kasih atas piala dan kesehatan yang membuat penulis dapat menyelesaikan penelitian ini.
9. Teman-teman Kosh 275: Iwan, Teguh, Niya, Defri, Wisni, Kiki. Terima kasih atas dukungan dan waktu yang diberikan untuk menemani penulis menyelesaikan penelitian ini.
10. Semua pihak yang telah membantu kelancaran penulisan skripsi ini, namun tidak bisa penulis sebutkan satu persatu. Terima kasih untuk sekecil apapun doa yang sudah diberikan.

Skripsi ini tidak luput dari kesalahan dan kekurangan. Oleh karena itu, setiap kritik dan saran yang membangun akan sangat bermanfaat demi penulisan yang lebih baik di masa mendatang. Semoga skripsi ini memberikan manfaat bagi semua pihak yang berkepentingan dan almamaterku tercinta.

Semarang, 24 Juni 2013

Penulis,

Aloysius Christian Rico Aditama

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu.....	28
Tabel 3.1 Definisi <i>Variabel</i> .....	30
Table 3.2 <i>Rating Scale</i> .....	37
Tabel 4.1 Perkembangan SDM PT. Kereta Api Indonesia.....	42
Tabel 4.2 Hasil Pengukuran Perspektif Keuangan .....	43
Tabel 4.3 Hasil Pengukuran Perspektif Pelanggan .....	43
Tabel 4.4 Tabel Kepuasan Pelanggan .....	44
Tabel 4.5 Hasil Pengukuran Perspektif Bisnis Internal.....	46
Tabel 4.6 Hasil Pengukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan ...	48
Tabel 4.7 Tabel Kepuasan Pelanggan.....	48
Tabel 4.8 Hasil Penilaian Kinerja Secara Keseluruhan.....	49

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 <i>Balanced Scorecard</i> sebagai suatu kerangka kerja .....	13
Gambar 2.2 Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	26
Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	29
Gambar 4.1 Skala Kinerja .....	54

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1 Struktur Organisasi PT. Kereta Api Indonesia
- Lampiran 2 Surat Ijin Penelitian
- Lampiran 3 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 4 Perhitungan ke 4 Perspektif *Balanced Scorecard*

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....</b>	<b>iv</b>
<b>MOTO DAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	4
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	5
1.4 Sistematika Penulisan .....	6
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>7</b>
2.1 Landasan Teori.....	7
2.1.1. Teori Kinerja.....	7
2.1.2. Teori Efektivitas .....	8
2.1.3. Pengertian Pengukuran Kinerja .....	9
2.1.4. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja.....	9
2.2 <i>Balance Scorecard</i> .....	11
2.2.1. Pengertian Pengukuran Kinerja .....	11
2.2.2. Membangun <i>Balance Scorecard</i> .....	14
2.2.3. Manfaat dan Keunggulan <i>Balance Scorecard</i> .....	17
2.2.4. Perspektif dalam <i>Balance Scorecard</i> .....	19
2.2.4.1. Perspektif Keuangan .....	20
2.2.4.1.1. Rasio Likuiditas .....	20

2.2.4.1.2. Rasio Solvabilitas .....	21
2.2.4.1.3. Rasio Rentabilitas .....	22
2.2.4.2. Perspektif Pelanggan .....	21
2.2.4.3. Perspektif Proses Bisnis Internal .....	22
2.2.4.4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	24
2.2.5. Hubungan Antar Perspektif .....	26
2.3 Penelitian Terdahulu .....	28
2.4 Kerangka Pemikiran .....	29
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>30</b>
3.1 Jenis Penelitian .....	30
3.2 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	30
3.2.1 Kinerja Perspektif Keuangan .....	32
3.2.2 Kinerja Perspektif Pelanggan .....	33
3.2.3 Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal .....	34
3.2.4 Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	34
3.3 Metode Pengumpulan Data .....	35
3.4 Metode Analisis Data .....	36
3.5 Cara Pengukuran dalam Balanced Scorecard .....	36
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>38</b>
4.1 Gambaran Umum Perusahaan .....	38
4.1.1 Sejarah Singkat Berdirinya PT. Kereta Api Indonesia .....	38
4.1.2 Tujuan Perusahaan .....	39
4.1.3 Visi dan Misi .....	39
4.1.4 Budaya Perusahaan .....	40
4.1.5 Struktur Organisasi dan Kondisi Sumber Daya Manusia .....	41
4.2 Analisis Data dan Pembahasan .....	42
4.2.1 Gambaran Umum Responden .....	42
4.2.2 Mengukur Kinerja Masing – Masing Perspektif .....	42
4.2.2.1 Mengukur Kinerja Perspektif Keuangan .....	42
4.2.2.2 Mengukur Kinerja Perspektif Pelanggan .....	43
4.2.2.3 Mengukur Kinerja Perspektif Bisnis Internal .....	45

4.2.2.4 Mengukur Kinerja Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.....	47
4.3 Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan <i>Balance Scorecard</i> .....	49
<b>BAB V PENUTUP</b> .....	53
5.1 Kesimpulan .....	53
5.2 Keterbatasan Penelitian .....	57
5.3 Saran .....	58
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	59
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar belakang masalah**

Transportasi merupakan elemen penting dalam kehidupan masyarakat saat ini. Tanpa transportasi seluruh kegiatan akan sulit untuk dilakukan, maka dari itu transportasi harus dikelola sedemikian rupa agar segala kegiatan dapat berjalan dengan lancar. Salah satu perusahaan transportasi masal yang sedang hangat diperbincangkan adalah PT. Kereta Api Indonesia. PT. Kereta Api Indonesia sebagai salah satu instansi yang diperlukan masyarakat haruslah dapat diukur kinerjanya. Jika kinerja dari instansi tersebut sudah diukur dan sesuai standar, diharap masyarakat nyaman dengan pelayanan yang diberikan.

Pengukuran kinerja penting dalam pembuatan keputusan dan mendukung pelaporan eksternal yang bisa dibaca oleh masyarakat. Evaluasi kinerja dan akuntabilitas dari organisasi merupakan langkah pertama yang dibutuhkan sebuah organisasi untuk mencapai status superior. Hal ini menunjukkan bahwa ada ketidakpuasan dengan keandalan evaluasi kinerja tradisional. Para pejabat tidak puas dengan data yang ada karena kekurangan data kinerja yang relevan (data yang membedakan kesuksesan dari kegagalan) (Villalobos dan Geraldina 2005).

Pada tingkat persaingan global ini, suatu keuntungan kompetitif perusahaan sangat diperlukan agar perusahaan dapat bertahan dalam persaingan. Kemampuan perusahaan dalam menciptakan keuntungan kompetitif ini akan memperkuat posisi persaingan dalam persaingan bisnis dalam jangka panjang. Pihak manajemen mungkin berhasil memaksimalkan laba bersih dan membuat rasio keuangan secara baik seperti *ROI*, *Profit Margin*, *Operating Ratio*. Namun sering melupakan apakah perusahaan dapat bertahan dalam kurun waktu yang panjang (Soraya, 2010).

Pengukuran kinerja dalam pendekatan tradisional hanya mengacu pada aspek keuangan.. Tetapi pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan tradisional tersebut juga mempunyai kelemahan, antara lain berorientasi pada kepentingan jangka pendek tapi tidak berorientasi pada kepentingan jangka panjang. Pengukuran ini tidak mampu mengukur tingkat keberhasilan suatu kinerja yang sesungguhnya. Karena ketidakmampuan organisasi dalam melakukan apa yang harus diambil saat ini dan yang akan datang, untuk meningkatkan kinerja organisasi. Disamping itu, sistem pengukuran kinerja ini dianggap tidak dapat mengukur asset tidak berwujud yang dimiliki organisasi seperti sumber daya manusia, kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, dan lain sebagainya.

Hal ini mendorong Kaplan dan Norton untuk membuat sistem pengukuran kinerja yang lebih baik yang disebut *Balanced Scorecard*. Kaplan dan Norton (1993) menyatakan bahwa:

*“Balanced Scorecard provides executives with a comprehensive framework that translates a company’s strategic objectives into a coherent set of performance measures”.*

Konsep *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1996) merupakan salah satu metode pengukuran ke dalam empat perspektif, yaitu:

1. Perspektif keuangan (*financial perspective*)
2. Perspektif pelanggan/konsumen (*customer perspective*)
3. Perspektif proses internal bisnis (*internal business process perspective*)
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*)

Penelitian terdahulu berkaitan dengan penilaian kinerja perusahaan secara keseluruhan. Penelitian tersebut mengambil judul :

*“Using the balanced scorecard to measure Chinese and Japanese hospital performance”*

Dengan menggunakan studi kasus pada Rumah Sakit Cina dan Jepang. Fokus utama dalam penelitian ini adalah mencari alat untuk membandingkan kinerja antara 2 Rumah Sakit. Perhitungan dilakukan dengan mengukur kedua Rumah Sakit dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, kemudian hasil dari perhitungan dibandingkan. Hasil ini akan menjadi acuan pemberian skor, yaitu dengan membandingkan antar hasil kerja divisi menurut masing-masing perspektif. Hasil perolehan skor menurut perspektif menjadi cerminan kinerja masing Rumah Sakit. Untuk mengetahui kinerja secara keseluruhan perusahaan dapat dilakukan dengan menjumlahkan hasil skor masing-masing perspektif (Chen, 2006).

*Balanced Scorecard* ditemukan efektif untuk menggaris bawahi permasalahan yang ada dan mengidentifikasi peluang untuk perbaikan. *Balanced Scorecard* juga mengungkapkan kontribusi PT. Kereta Api Indonesia untuk perbaikan kinerja sistem kesehatan dan membahas kelayakan dan nilai menggunakan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja PT. Kereta Api Indonesia.

Konsep pengukuran menggunakan *Balanced Scorecard* merupakan hasil dari proses atas bawah berdasarkan misi dan strategi suatu tujuan dan usaha suatu unit bisnis tertentu. Misi dan strategi tersebut ditransformasikan dalam suatu tujuan dan pengukuran yang nyata, tidak hanya mengukur hasil akhir saja melainkan juga proses penentu dari hasil akhir itu sendiri. Berbagai kelemahan yang dimiliki oleh sistem pengukuran tradisional serta adanya metode pengukuran kinerja yang baru yaitu *Balanced Scorecard* yang dipandang memiliki keunggulan yang memotivasi penulis untuk melakukan penelitian terhadap sistem pengukuran kinerja pada PT. Kereta Api Indonesia.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Untuk mengukur seberapa jauh efektivitas dan efisiensi kinerja organisasi, maka manajemen perlu mengukur kinerja organisasi. Selama ini PT. Kereta Api Indonesia hanya melakukan pengukuran kinerja secara konvensional yaitu dengan melihat kinerja dari rasio keuangan. Rasio Keuangan yang dimaksud adalah rasio likuiditas(digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan memenuhi kewajiban jangka pendeknya), rasio solvabilitas(digunakan untuk mengukur

perbandingan dana yang disediakan oleh pemilik perusahaan dan yang dipinjam dari kreditur perusahaan), dan rasio rentabilitas (digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba atau keuntungan). Sedangkan untuk menjadi perusahaan yang baik, bukan hanya kinerja rasio keuangannya tetapi juga rasio non-keuangan. Maka dari itu perusahaan membutuhkan suatu sistem pengukuran kinerja yang komprehensif yang terdiri dari aspek keuangan dan nonkeuangan. Sistem pengukuran komprehensif ini disebut *Balanced Scorecard*. Sistem pengukuran ini menggunakan 4 perspektif yang terdiri dari perspektif keuangan yang menjadi pengukuran aspek keuangan, kemudian perspektif pelanggan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dan perspektif bisnis internal menjadi pengukuran aspek non keuangan. Hal tersebut dimulai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dimana perusahaan mempunyai suatu strategi untuk meningkatkan produktivitas dan komitmen personel. Sebagai akibat dari peningkatan produktivitas dan komitmen dari personel akan meningkat pula kualitas proses layanan pelanggan dan proses layanan pelanggan akan terintegrasi. Dengan demikian kepercayaan pelanggan dan kepuasan pelanggan akan meningkat pula yang terlihat dari perspektif pelanggan.

Dan pada akhirnya akan berpengaruh pada perspektif keuangan yang ditunjukkan dengan peningkatan pendapatan penjualan. Jadi dari masing – masing perspektif memiliki peran dan hubungan yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Perspektif keuangan sangat dipengaruhi oleh tiga perspektif lainnya yaitu pembelajaran dan pertumbuhan, pelanggan, serta bisnis internal. Berawal dari meningkatnya komitmen dan produktivitas dalam perusahaan yang akan

meningkatkan kualitas proses layanan pelanggan dan pada akhirnya akan menciptakan kepercayaan terhadap pelanggan.

Sehingga penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana kinerja PT. Kereta Api Indonesia diukur dengan pengukuran yang komprehensif, yaitu dengan alat yang disebut *Balanced Scorecard*. Setelah dilakukan pengukuran dengan *Balanced Scorecard* maka akan dilihat apakah keefektivitasan dan efisiensi sudah sesuai dengan visi, misi, dan tujuan perusahaan.

### **1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### 1.3.1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja PT. Kereta Api Indonesia dengan menggunakan metode pengukuran *Balanced Scorecard*.

#### 1.3.2. Manfaat Penelitian

1. Bagi PT. Kereta Api Indonesia

Hasil analisis yang digunakan dapat dijadikan sebagai evaluasi guna meningkatkan kinerja dari PT. Kereta Api Indonesia demi membawa kinerja perusahaan ke arah yang lebih baik.

2. Bagi Pembaca / Masyarakat

Memberikan Informasi tentang hasil pengukuran kinerja dari PT. Kereta Api Indonesia yang dianalisis dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*.

### **1.4 Sistematika Penulisan**

Untuk memperoleh gambaran secara umum, maka penelitian ini dibagi menjadi lima bab, dengan rincian sebagai berikut :

**BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

**BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi tentang teori-teori yang sedang dikaji, antara lain pengukuran kinerja, pengertian *Balanced Scorecard*, karakteristik *Balanced Scorecard*, penelitian terdahulu, dan kerangka pemikiran

**BAB III : METODE PENELITIAN**

Bab ini berisi tentang jenis penelitian, populasi dan sampel, variabel dan definisi operasional, metode pengumpulan data dan metode analisis data.

**BAB IV : Gambaran Umum Obyek Penelitian Dan Analisis Data**

Bab ini berisi tentang deskripsi dari obyek yang diteliti, analisa serta pembahasan hasil analisis data.

**BAB V : PENUTUP**

Bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran dari hasil penelitian yang telah dilakukan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Teori Evaluasi Kinerja**

Bernardin dan Russel (dalam Ruky, 2002) memberikan pengertian atau kinerja sebagai berikut :

*“Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period.”*

Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Pengertian kinerja lainnya dikemukakan oleh Simanjuntak (2005) yang mengemukakan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Dessler (2009) berpendapat bahwa kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang kinerja dan prestasi kerja dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja maupun prestasi kerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang. Dengan demikian bahwa kinerja maupun prestasi kerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang. Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga baik.

### **2.1.2. Teori Efektivitas**

The (1987) memberikan pengertian efektifitas adalah suatu keadaan yang mengandung pengertian mengenai terjadinya suatu efek atau akibat yang dikehendaki, kalau seseorang melakukan suatu perbuatan dengan maksud tertentu yang memang dikehendaki. Maka orang itu dikatakan efektif kalau menimbulkan atau mempunyai maksud sebagaimana yang dikehendaki.

Dari diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa suatu hal dapat dikatakan efektif apabila hal tersebut sesuai dengan dengan yang dikehendaki. Artinya, pencapaian hal yang dimaksud merupakan pencapaian tujuan dilakukannya tindak-tindakan untuk mencapai hal tersebut. Efektivitas dapat diartikan sebagai suatu proses pencapaian suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Suatu usaha atau kegiatan dapat dikatakan efektif apabila usaha atau kegiatan tersebut telah mencapai tujuannya. Apabila tujuan yang dimaksud adalah tujuan suatu instansi maka proses pencapaian tujuan tersebut merupakan

keberhasilan dalam melaksanakan program atau kegiatan menurut wewenang, tugas dan fungsi instansi tersebut.

### **2.1.3. Pengertian Pengukuran Kinerja**

Penilaian kinerja menurut Hansen dan Mowen (2009) adalah suatu penilaian untuk menentukan seberapa efektifnya suatu operasi berjalan dalam suatu organisasi berdasarkan criteria yang ditetapkan sebelumnya.

Hansen dan Mowen (2009) membedakan pengukuran kinerja secara tradisional dan kontemporer. Pengukuran kinerja tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan atau biaya standar, sedangkan pengukuran kinerja kontemporer menggunakan aktivitas sebagai pondasinya. Ukuran kinerja dirancang untuk menilai seberapa baik aktivitas yang dilakukan dan dapat untuk mengidentifikasi apakah telah dilakukan perbaikan yang berkelanjutan.

Dengan penilaian kinerja, manajemen puncak dapat memperoleh dasar yang obyektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan pusat pertanggungjawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat memberikan motivasi dan rangsangan pada setiap bagian perusahaan untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

### **2.1.4. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja**

Penilaian kinerja menurut Davis (1996) mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai, yaitu:

1. *Performance Improvement*. Yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. *Placement decision*. Menentukan promosi, transfer, dan demotion.
4. *Training and development needs*. Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
5. *Carrer planning and development*. Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
6. *Staffing process deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
7. *Informational inaccuracies and job-design errors*. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *job-analysis*, *job-design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
8. *Equal employment opportunity*. Menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.
9. *External challenges*. Kadang-kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan

sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai.

10. *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri.

## **2.2. *Balanced Scorecard***

### **2.2.1. Pengertian *Balanced Scorecard***

Menurut Kaplan dan Norton (1996), *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu:

#### *1. Scorecard*

Yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor/nilai hasil kinerja seseorang yang nantinya akan digunakan untuk membandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya dengan apa yang diharapkan atau ditetapkan sebelumnya.

#### *2. Balanced*

Dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel atau karyawan diukur secara seimbang dan dipandang dari dua aspek yaitu: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, dan intern maupun ekstern.

*Balanced Scorecard* merupakan suatu kerangka kerja yang mengkomunikasikan visi, misi, dan strategi kepada seluruh karyawan tentang kunci penentu sukses saat ini dan masa depan. Selain itu, *Balanced Scorecard* juga menekankan bahwa pengukuran kinerja keuangan maupun non keuangan tersebut haruslah merupakan bagian dari sistem informasi seluruh karyawan baik manajemen tingkat atas maupun tingkat bawah. *Balanced scorecard* menekankan

bahwa semua ukuran finansial dan non finansial harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan. *Balanced scorecard* berbeda dengan sistem pengukuran kinerja tradisional yang hanya bertumpu pada ukuran kinerja semata.

Menurut Kaplan dan Norton (1996) langkah-langkah *Balanced scorecard* meliputi empat proses manajemen baru. Pendekatan ini mengkombinasikan antara tujuan strategi jangka panjang dan peristiwa jangka pendek. Keempat proses tersebut adalah :

1. Menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan.

Untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan di masa datang. Tujuan juga menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk mewujudkannya. Dalam proses perencanaan strategik dengan ukuran pencapaiannya.

2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.

*Balanced scorecard* memperlihatkan kepada tiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham dan konsumen, oleh karena tujuan tersebut dibutuhkan kinerja karyawan yang baik.

3. Merencanakan, menetapkan sasaran, menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.

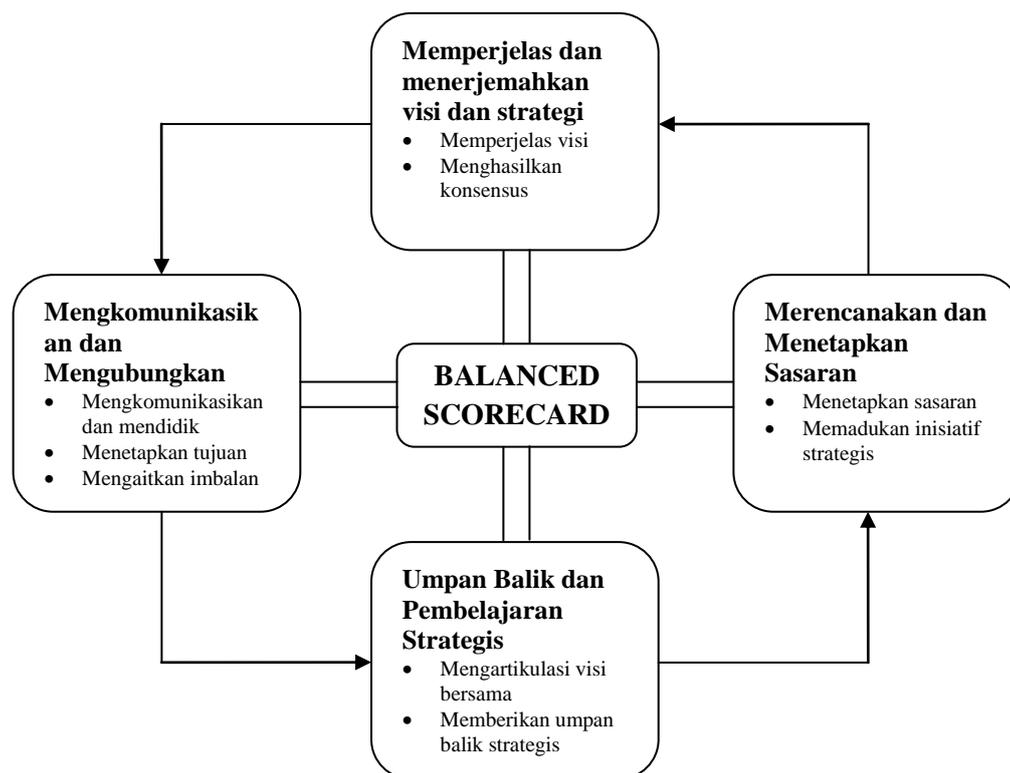
Rencana bisnis memungkinkan organisasi mengintegrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan mereka. *Balanced scorecard* sebagai

dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan, akan menggerakkan kearah tujuan jangka panjang perusahaan secara menyeluruh.

4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Proses keempat ini akan memberikan *strategic learning* kepada perusahaan. Dengan *Balanced Scorecard* sebagai pusat sistem perusahaan, maka perusahaan melakukan monitoring terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek.

Gambar 2.1 *Balanced Scorecard* sebagai suatu kerangka kinerja



Sumber : Kaplan dan Norton, 1996.

Menurut Yuwono (2002) *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang kinerja bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

### **2.2.2. Membangun *Balanced Scorecard***

Sebelum *Balanced Scorecard* diterapkan, organisasi terlebih dahulu harus membangun *Balanced Scorecard*. Terdapat enam tahapan dalam membangun suatu *Balanced Scorecard* yaitu:

#### 1. Menilai Fondasi Organisasi

Langkah pertama organisasi untuk melakukan penilaian atas fondasi organisasi adalah membentuk tim yang akan merumuskan dan membangun *Balanced Scorecard*. Tim ini akan merumuskan visi dan misi organisasi, termasuk didalamnya mengidentifikasi kebutuhan dan faktor-faktor yang mendukung organisasi untuk mencapai misinya. Tim ini mengembangkan rencana-rencana yang akan dilakukan, waktu yang dibutuhkan serta anggaran untuk menjalankannya. Penilaian fondasi organisasi meliputi analisa kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman terdapat organisasi yang dapat dilakukan dengan menggunakan SWOT analysis. Organisasi juga dapat melakukan benchmarking terhadap organisasi lainnya. Dari penilaian fondasi ini organisasi mengetahui apa yang menjadi visi dan misi organisasi, kekuatan dan kelemahan bahkan

tindakan apa saja yang harus dilakukan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

## 2. Menetapkan Visi Perusahaan

Visi diperlukan dalam sebuah organisasi untuk menumbuhkan pemotivasian personil. Visi organisasi dijabarkan kedalam ukuran-ukuran kinerja. Pengukuran kinerja dimulai dari penentuan ukuran kinerja, untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi perlu dijabarkan kedalam tujuan (*goal*) dan sasaran strategi (*objectives*). Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan di masa yang akan datang. Visi biasanya dinyatakan dalam suatu pernyataan yang terdiri dari satu atau beberapa kalimat singkat. Untuk mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi, perusahaan perlu merumuskan strategi. Dalam proses perumusan strategi (*strategi formulation*), visi organisasi dijabarkan dalam *goal* (tujuan).

## 3. Membuat Tujuan Organisasi

Tujuan organisasi menunjukkan apa tindakan yang harus dilakukan untuk melaksanakan strategi. Tujuan organisasi merupakan gambaran aktivitas yang harus dilakukan untuk mencapai strategi serta waktu yang dibutuhkan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Tujuan harus dinyatakan dalam bentuk yang spesifik, dapat diukur, dicapai, berorientasi pada hasil serta memiliki batas waktu pencapaian (Gaspersz, 2003). Tujuan organisasi dinyatakan dalam empat perspektif yaitu perspektif *customers* dan *stakeholders*, perspektif *employee* dan *organization capacity*. Untuk masing-masing perspektif dirumuskan tujuan yang akan

dilakukan untuk mencapai misi organisasi. Misalnya dalam strategi utama organisasi adalah meningkatkan kualitas pendidikan, strategi tersebut dapat dijabarkan kedalam empat perspektif.

#### 4. Membangun strategi Bisnis

Strategi merupakan pernyataan apa yang harus dilakukan organisasi untuk mencapai keberhasilan. Strategi ini didapatkan dari misi dan hasil penilaian pondasi organisasi. Strategi ini menyatakan tindakan apa saja yang harus dilakukan oleh organisasi untuk mencapai misi organisasi yang sesuai dengan kekuatan dan kelemahan organisasi. Dalam membentuk strategi, organisasi harus mempertimbangkan pendekatan apa saja yang bisa digunakan untuk menjalankan strategi tersebut, termasuk didalamnya apakah strategi tersebut bisa dijalankan, berapa banyak sumber daya yang dibutuhkan dan apakah strategi tersebut mendukung organisasi mencapai misinya.

#### 5. Mengukur *Performance*

Mengukur *performance* berarti memantau dan mengukur kemajuan yang sudah dicapai atas tujuan-tujuan strategis yang telah diciptakan. Pengukuran kinerja yang bertujuan untuk meningkatkan kemajuan organisasi kearah yang lebih baik. Untuk dapat mengukur kinerja, maka harus ditetapkan ukuran-ukuran yang sesuai untuk setiap tujuan strategis. Dalam setiap perspektif dinyatakan tujuan-tujuan strategis yang ingin dicapai, yang kemudian untuk setiap tujuan strategis tersebut ditetapkan paling sedikit satu pengukuran kinerja. Untuk dapat menghasilkan

pengukuran kinerja yang bermanfaat maka organisasi harus dapat mengidentifikasi hasil (*outcome*) yang diinginkan dan proses yang dilakukan untuk mencapai *outcome* tersebut.

#### 6. Menyusun Inisiatif

Inisiatif merupakan program-program yang harus dilakukan untuk memenuhi salah satu atau berbagai tujuan strategis. Sebelum menetapkan inisiatif, yang harus dilakukan adalah menentukan target. Target merupakan suatu tingkat kinerja yang diinginkan. Untuk setiap ukuran harus ditetapkan target yang ingin dicapai. Penetapan target ini bisa berdasarkan pengalaman masa lalu atau hasil *benchmarking* terhadap organisasi-organisasi yang unggul didalam bidangnya. Target-target biasanya ditetapkan untuk jangka waktu tiga sampai lima tahun. Setelah target-target ditentukan maka selanjutnya ditetapkan program-program yang akan dilakukan untuk mencapai target tersebut.

#### **2.2.3. Manfaat dan Keunggulan Balanced Scorecard**

Kaplan dan Norton (2000) mengemukakan beberapa manfaat dari konsep pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* yaitu:

- a) Mengklarifikasi dan menghasilkan konsensus mengenai strategi.
- b) Mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan.
- c) Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan.
- d) Mengkaitkan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan.

- e) Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
- f) Melaksanakan peninjauan ulang strategis secara periodik dan sistematis.
- g) Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi

Keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategic adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut (Hansen and Mowen, 2009) :

a. Menerjemahkan Visi dan Misi

Untuk menentukan ukuran kinerja perusahaan, visi organisasi diterjemahkan ke dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh organisasi di masa depan yang biasanya dinyatakan dalam deklarasi atau beberapa kalimat pendek. Untuk mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi, perusahaan perlu merumuskan strategi. Tujuan adalah kondisi perusahaan yang akan diwujudkan di masa depan dan merupakan penjabaran lebih lanjut dari visi perusahaan yang menjadi salah satu dasar bagi perumusan strategi untuk merumuskannya. Dalam proses perencanaan strategis, tujuan ini diterjemahkan ke dalam tujuan strategis dengan ukuran prestasi.

b. Komunikasi dan Hubungan

*Balanced scorecard* untuk menunjukkan apa yang harus dilakukan perusahaan untuk karyawan dalam rangka mencapai keinginan pemegang saham dan konsumen. *Balanced scorecard* menunjukkan strategi keseluruhan yang terdiri dari tiga kegiatan yaitu mengkomunikasikan dan mendidik, menetapkan tujuan dan menghubungkan bonus untuk pengukuran kinerja

### c. Rencana Bisnis

Rencana bisnis memungkinkan organisasi untuk mengintegrasikan rencana bisnis dan rencana keuangan. Hampir semua organisasi saat mengimplementasikan berbagai program yang memiliki keunggulan masing-masing bersaing satu sama lain. Keadaan ini membuat sulit untuk mengintegrasikan manajer dari ide-ide yang muncul dan berbeda di setiap departemen. Namun, dengan menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan, akan bergerak ke arah tujuan jangka panjang perusahaan secara keseluruhan.

### d. Umpan balik dan Pembelajaran

Proses keempat akan memberikan pembelajaran. Strategis perusahaan *Balanced Scorecard* sebagai sistem pusat perusahaan tersebut, perusahaan dapat memonitor baik apa yang telah dihasilkan oleh perusahaan dalam jangka pendek, yang ada tiga perspektif yaitu: pelanggan, internal yang proses bisnis serta pembelajaran dan pertumbuhan yang akan digunakan sebagai umpan balik dalam mengevaluasi strategi.

#### **2.2.4. Perspektif dalam *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* menunjukkan adanya pengukuran kinerja yang menggabungkan antara pengukuran keuangan dan non keuangan (Kaplan dan Norton, 1996). Ada empat perspektif kinerja bisnis yang diukur dalam *Balanced Scorecard*, yaitu:

### 2.2.4.1 Perspektif keuangan

Dalam *balanced scorecard*, perspektif keuangan tetap menjadi perhatian, karena ukuran keuangan merupakan suatu ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dari sasaran yang secara khusus berhubungan dengan rasio keuangan.

Rasio keuangan adalah alat yang digunakan untuk menganalisis kondisi keuangan dan kinerja perusahaan. Dengan menghitung berbagai macam rasio maka peneliti bisa mendapat perbandingan yang mungkin akan berguna daripada angka mentah (Anthony dan Govindarajan, 2005). Rasio keuangan sendiri terbagi atas :

#### 2.2.4.1.1 Rasio Likuiditas

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban financial jangka pendek yang berupa hutang-hutang jangka pendek. Yang tergabung dalam rasio ini adalah :

##### a. *Current Ratio*

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendeknya dengan aktiva lancar yang dimiliki.

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aset Lancar}}{\text{Utang Lancar}} \times 100\%$$

b. *Cash Ratio*

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendeknya dengan kas yang tersedia dan yang disimpan di Bank.

$$\text{Cash Ratio} = \frac{\text{Kas} + \text{Bank} + \text{S. Berhg J. Pdk}}{\text{Utang Lancar}} \times 100\%$$

**2.2.4.1.2 Rasio Solvabilitas**

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur perbandingan dana yang disediakan oleh pemilik perusahaan dengan dana yang dipinjam dari kreditur perusahaan tersebut. Yang tergabung dalam rasio ini adalah :

a. *Financial Leverage*

Merupakan rasio penggunaan sumber dana yang memiliki beban tetap dengan harapan bahwa akan memberikan tambahan keuntungan yang lebih besar daripada beban tetapnya sehingga akan meningkatkan keuntungan yang tersedia bagi pemegang saham.

$$\text{Financial Leverage} = \frac{\text{Total Asset}}{\text{Ekuitas}} \times 100\%$$

b. *Debt to Equity Ratio*

Merupakan perbandingan antara hutang-hutang dan ekuitas dalam pendanaan perusahaan dan menunjukkan kemampuan modal perusahaan untuk memenuhi seluruh kewajibannya.

$$\text{Debt to Equity Ratio} = \frac{\text{Total Utang}}{\text{Ekuitas}} \times 100\%$$

### 2.2.4.1.3 Rasio Rentabilitas

Rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba atau keuntungan, profitabilitas suatu perusahaan mewujudkan perbandingan antara laba dengan aktiva atau modal yang menghasilkan laba tersebut, yang termasuk dalam rasio ini adalah :

#### a. *ROI*

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengetahui sampai seberapa jauh aset yang digunakan dapat menghasilkan laba.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Aktiva}} \times 100\%$$

#### b. *Profit Margin*

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur laba bersih sesudah pajak lalu dibandingkan dengan volume penjualan.

$$\text{Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

#### c. *ROA*

Merupakan rasio yang akan menampakan seberapa besar tingkat produktifitas seluruh asset.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

#### d. *ROE*

Merupakan rasio yang berguna untuk mengetahui seberapa jauh hasil yang diperoleh dari penanaman modal.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Ekuitas}} \times 100\%$$

#### 2.2.4.2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif ini perhatian perusahaan harus ditujukan pada kemampuan internal untuk peningkatan kinerja produk, inovasi dan teknologi dengan memahami selera pasar. Dalam perspektif ini peran riset pasar sangat besar. Suatu produk atau jasa harus bernilai bagi pelanggan atau potensial pelanggan, artinya memberikan manfaat yang lebih besar dan apa yang dikorbankan pelanggan untuk mendapatkannya.

Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu:

1. *Core measurement group*, yang memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu:
  - a. Pangsa Pasar (*market share*): pangsa pasar ini menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu. Hal itu diungkapkan dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan atau volume satuan yang terjual.
  - b. Retensi Pelanggan (*Customer Retention*): menunjukkan tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan. Pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya presentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini.
  - c. Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*) : pengukuran ini menunjukkan tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru memenangkan bisnis baru. Akuisisi ini dapat diukur

dengan membandingkan banyaknya jumlah pelanggan baru di segmen yang ada.

- d. Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*) : pengukuran ini berfungsi untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria spesifik dalam *value proportion*.
2. *Customer Value Proportion* yang merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *Core value proportion* didasarkan pada atribut sebagai berikut :
- a. *Product/service attributes* yang meliputi fungsi produk atau jasa, harga dan kualitas. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk atau jasa yang ditawarkan.
  - b. *Customer relationship* adalah strategi dimana perusahaan mengadakan pendekatan agar perasaan pelanggan merasa puas atau produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan.
  - c. *Image and reputation* membangun image dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

#### **2.2.4.3. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi pelanggan dan juga para pemegang saham. Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu:

- a. Proses Inovasi

Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektifitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan. Secara garis besar proses inovasi dapat dibagi menjadi dua yaitu:

1. Pengukuran terhadap proses inovasi yang bersifat penelitian dasar dan terapan
  2. Pengukuran terhadap proses pengembangan produk.
- b. Proses Operasi

Pada proses operasi yang dilakukan oleh masing-masing organisasi bisnis, lebih menitikberatkan pada efisiensi proses, konsistensi, dan ketepatan waktu dari barang dan jasa yang diberikan kepada pelanggan.

- c. Pelayanan Purna Jual

Tahap terakhir dalam pengukuran proses bisnis internal adalah dilakukannya pengukuran terhadap pelayanan purna jual kepada pelanggan. Pengukuran ini menjadi bagian yang cukup penting dalam proses bisnis internal, karena pelayanan purna jual ini akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan.

#### **2.2.4.4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Dalam perspektif ini perusahaan berusaha mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan suatu perusahaan. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur

yang memungkinkan tujuan yang berkaitan dengan ketiga perspektif lainnya dapat terwujud, sehingga pada akhirnya akan dapat tercapai tujuan perusahaan. Tujuan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam perspektif keuangan, pelanggan (*customer*), dan proses internal bisnis. Dalam perspektif ini ada tiga faktor penting.

#### ***A. People***

Tenaga kerja pada perusahaan dewasa ini lebih dituntut untuk dapat berpikir kritis dan melakukan evaluasi terhadap proses dan lingkungan untuk dapat memberikan usulan perbaikan. Oleh sebab itu, dalam pengukuran strategi perusahaan, salah satunya harus berkaitan secara spesifik dengan kemampuan pegawai, apakah perusahaan telah mencanangkan peningkatan kemampuan sumber daya yang dimiliki. Dalam kaitan dengan sumber daya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan *Balanced Scorecard* yaitu :

##### 1. Tingkat Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan merupakan suatu prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, kualitas pelayanan kepada konsumen, dan kecepatan bereaksi. Kepuasan karyawan menjadi hal yang penting khususnya bagi perusahaan jasa.

##### 2. Tingkat Perputaran Karyawan (Retensi Karyawan)

Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam

organisasinya. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusia akan sia-sia apabila tidak mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaannya.

### 3. Produktivitas Karyawan

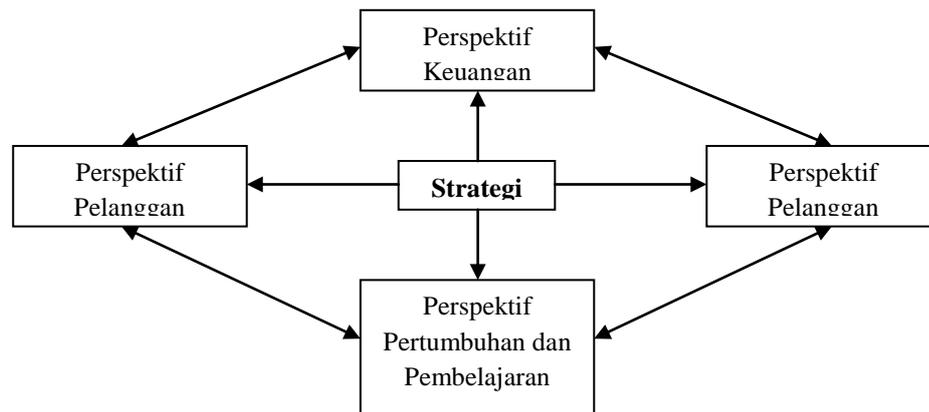
Produktivitas merupakan hasil dari pengaruh rata-rata peningkatan keahlian dan semangat, inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah menghubungkan output yang dihasilkan para pekerja terhadap jumlah keseluruhan pekerja.

#### ***B. System***

Motivasi dan ketrampilan karyawan saja tidak cukup untuk menunjang pencapaian tujuan proses pembelajaran dan bertumbuh apabila mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Karyawan di bidang operasional memerlukan informasi yang cepat, tepat waktu, dan akurat sebagai umpan balik. Oleh sebab itulah karyawan membutuhkan suatu sistem informasi yang mempunyai kualitas dan kuantitas yang memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

#### ***C. Organizational Procedure***

Prosedur yang dilakukan suatu organisasi perlu diperhatikan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Prosedur dan perbaikan rutinitas harus diluruskan karena karyawan yang sempurna dengan informasi yang melimpah tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha apabila mereka tidak dimotivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan



perusahaan atau apabila mereka tidak diberikan kebebasan untuk mengambil keputusan bertindak.

Gambar 2.2. Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

### 2.2.5 Hubungan Antar Perspektif

Konsep hubungan sebab-akibat memegang peranan yang sangat penting dalam *Balanced Scorecard* terutama dalam penjabaran tujuan dan pengukuran masing-masing perspektif. Empat perspektif yang telah disebutkan di atas mempunyai satu hubungan antara satu dengan yang lainnya yang penjabarannya merupakan suatu *strategic objectives* yang menyeluruh dan saling berhubungan. Hal tersebut dimulai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dimana perusahaan mempunyai suatu strategi untuk meningkatkan produktivitas dan komitmen personel. Sebagai akibat dari peningkatan produktivitas dan komitmen dari personel akan meningkat pula kualitas proses layanan pelanggan dan proses layanan pelanggan akan terintegrasi. Dengan demikian kepercayaan pelanggan dan kepuasan pelanggan akan meningkat pula yang terlihat dari perspektif pelanggan.

Dan pada akhirnya akan berpengaruh pada perspektif keuangan yang ditunjukkan dengan peningkatan pendapatan penjualan. Jadi dari masing – masing perspektif memiliki peran dan hubungan yang tidak dapat dipisahkan satu sama

lain. Perspektif keuangan sangat dipengaruhi oleh tiga perspektif lainnya yaitu pembelajaran dan pertumbuhan, pelanggan, serta bisnis internal. Berawal dari meningkatnya komitmen dan produktivitas dalam perusahaan yang akan meningkatkan kualitas proses layanan pelanggan dan pada akhirnya akan menciptakan kepercayaan terhadap pelanggan.

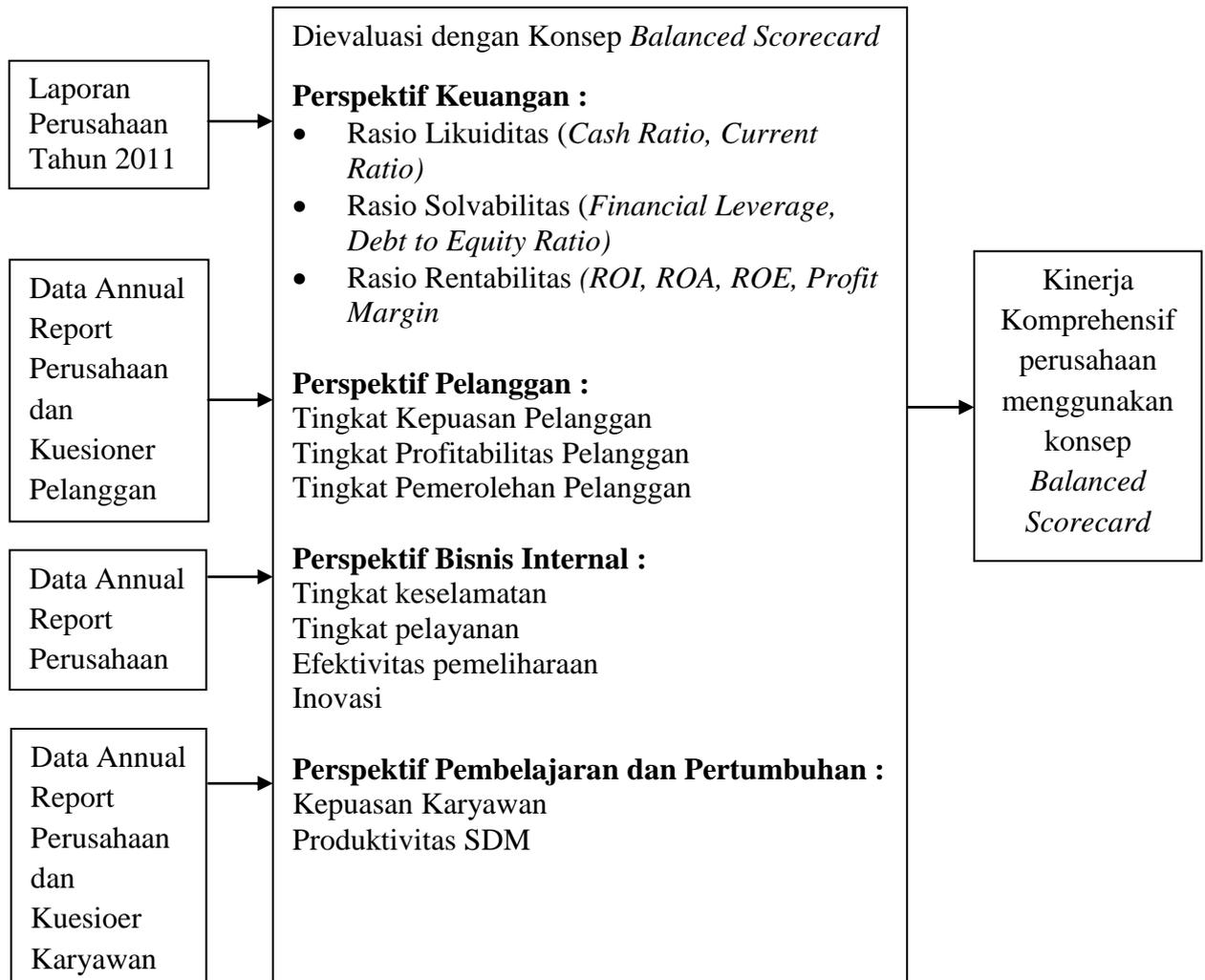
Kepercayaan merupakan modal yang sangat penting bagi perusahaan dalam menunjang keberhasilan dimasa yang akan datang. Tanpa adanya dukungan dari pelanggan perusahaan akan mengalami kesulitan, hal ini disebabkan karena pelanggan merupakan salah satu faktor penunjang yang sangat penting. Pada akhirnya semua itu bermuara pada perspektif keuangan yang berdampak pada peningkatan return perusahaan ditandai dengan meningkatnya laba perusahaan.

### 2.3 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1**  
**Ringkasan Penelitian Terdahulu**

No.	Peneliti	Indikator Perspektif	Uji statistik	Hasil
1	Venda Arsenia Laksmita (2011)	Keuangan – Kualitas Aset- <i>NPL</i> , Rasio Likuiditas, Rasio Rentabilitas.	Validitas, Reliabilitas.	Rasio <i>NPL</i> , Profit Margin, BOPO dikategorikan Baik, Rasio ROA dikategorikan cukup baik, dan rasio LDR dikategorikan Buruk
		Pelanggan – Kepuasan Konsumen, Market Share, Profitabilitas Konsumen.		Market Share dan Profitabilitas Konsumen dikategorikan buruk, dan kepuasan konsumen dikategorikan cukup puas
		Proses Bisnis Internal – Tingkat Inovasi Perusahaan, Proses Operasi Pelayanan.		Tidak ada inovasi, proses operasi pelayanan menurun.
		Pembelajaran dan Pertumbuhan – Tingkat Kepuasan Karyawan, Tingkat Produktivitas Karyawan, Tingkat Pelatihan Karyawan.		Kepuasan karyawan dikategorikan puas, tingkat produktivitas karyawan dikategorikan buruk, dan tingkat pelatihan karyawan dikategorikan baik
2	Soraya Hanuma (2010)	Keuangan – <i>ROI</i> , <i>Profit Margin</i> , <i>Operating Ratio</i> .	Validitas, Reliabilitas.	<i>ROI</i> , <i>Profit Margin</i> , <i>Operating Ratio</i> dikategorikan cukup baik walaupun terjadi penurunan dari tahun sebelumnya.
		Pelanggan – Kepuasan Pelanggan.		Kepuasan Pelanggan dikategorikan baik.
		Proses Bisnis Internal – Inovasi.		Inovasi dikategorikan baik.
		Pembelajaran dan Pertumbuhan – Tingkat Kepuasan Karyawan.		Tingkat Kepuasan Karyawan dikategorikan baik.

## 2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis



Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus pada tahun 2011 yang menggambarkan keadaan sebenarnya dari obyek penelitian. Kegiatan ini dilakukan dengan mengawasi dan mempelajari secara langsung PT. Kereta Api Indonesia yang diteliti. Studi ini dimaksudkan untuk memperoleh data perusahaan khususnya hal-hal yang berkaitan dengan pengukuran kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard*.

#### 3.2. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Penelitian ini menggunakan ukuran yang terkandung dalam keempat perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu:

**Tabel 3.1**  
**Definisi Variabel**

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Pengukuran Data
Rasio Perspektif Keuangan	Rasio Likuiditas :		
	• <i>Cash Ratio</i>	$\frac{\text{Kas} + \text{Bank} + \text{S. Berhg J. Pdk}}{\text{Utang Lancar}} \times 100\%$	Rasio
	• <i>Current Ratio</i>	$\frac{\text{Aset Lancar}}{\text{Utang Lancar}} \times 100\%$	Rasio
	Rasio Solvabilitas :		
	• <i>Financial Leverage</i>	$\frac{\text{Total Asset}}{\text{Ekuitas}} \times 100\%$	Rasio

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Debt to Equity Ratio</li> </ul>	$\frac{\text{Total Utang}}{\text{Ekuitas}} \times 100\%$	Rasio
	Rasio Rentabilitas :		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ROI</li> </ul>	$\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Aktiva}} \times 100\%$	Rasio
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ROA</li> </ul>	$\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$	Rasio
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ROE</li> </ul>	$\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Ekuitas}} \times 100\%$	Rasio
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profit Margin</li> </ul>	$\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$	Rasio
Perspektif Pelanggan	Tingkat Kepuasan Pelanggan	$\frac{\text{Jumlah Responden} \times \text{Skor}}{\text{Total Bobot}} \times 100\%$	Interval
	Tingkat Profitabilitas Pelanggan	$\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan Bersih}} \times 100\%$	Rasio
	Tingkat Pemerolehan Pelanggan	$\frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$	Rasio
Perspektif Bisnis Internal	Tingkat keselamatan	$\frac{\text{Km} - \text{KA}}{\text{Peristiwa Luar Biasa Hebat}} \times 100\%$	Rasio
	Tingkat pelayanan	$= \frac{\text{Keterlambatan KA Penumpang}}{\text{Menit Keterlambatan}} \times 100\%$ $= \frac{\text{Keterlambatan KA Barang}}{\text{Menit Keterlambatan}} \times 100\%$ $= \frac{\text{Keluhan Volume Pnp}}{\text{Keluhan}} \times 100\%$	Rasio
	Efektivitas pemeliharaan	$= \frac{\text{Pemeliharaan Sarana}}{\text{Juta Km Lok}} \times 100\%$ $= \frac{\text{Pemeliharaan Prasarana}}{\text{Total Panjang Rel}} \times 100\%$	Rasio

	Inovasi	$\frac{\text{Jumlah produk baru}}{\text{Jumlah Produk yang sudah ada}} \times 100\%$	Rasio
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Kepuasan Karyawan	$\frac{\text{Jumlah Karyawan} \times \text{Skor}}{\text{Total Bobot}} \times 100\%$	Interval
	Produktivitas SDM	$\text{Produktivitas SDM Sat Angkutan} = \frac{(\text{Km} - \text{Pnp} + \text{Km} - \text{Ton})}{\text{Jml. SDM}}$ $\text{Produktivitas SDM Sat Pendapatan} = \frac{\text{Jml. Pendapatan}}{\text{Jml. SDM}}$	Rasio

Sumber : Penelitian terdahulu dan Annual Report PT. Kereta Api Indonesia

### 3.2.1 Kinerja Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan merupakan ukuran yang sangat penting dalam merangkum kinerja dari tindakan ekonomis yang telah diambil (Anthony dan Govindarajan, 2005). Ukuran kinerja keuangan memberikan penilaian terhadap target keuangan yang dicapai oleh organisasi dalam mewujudkan visi dan misinya. Perspektif keuangan dalam penelitian ini meliputi:

#### 2.2.4.1.4 Rasio Likuiditas

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban financial jangka pendek yang berupa hutang-hutang jangka pendek. Yang tergabung dalam rasio ini adalah :

##### c. *Current Ratio*

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendeknya dengan aktiva lancar yang dimiliki.

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aset Lancar}}{\text{Utang Lancar}} \times 100\%$$

d. *Cash Ratio*

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendeknya dengan kas yang tersedia dan yang disimpan di Bank.

$$\text{Cash Ratio} = \frac{\text{Kas} + \text{Bank} + \text{S. Berhg J.Pdk}}{\text{Utang Lancar}} \times 100\%$$

2.2.4.1.5 Rasio Solvabilitas

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur perbandingan dana yang disediakan oleh pemilik perusahaan dengan dana yang dipinjam dari kreditur perusahaan tersebut. Yang tergabung dalam rasio ini adalah :

c. *Financial Leverage*

Merupakan rasio penggunaan sumber dana yang memiliki beban tetap dengan harapan bahwa akan memberikan tambahan keuntungan yang lebih besar daripada beban tetapnya sehingga akan meningkatkan keuntungan yang tersedia bagi pemegang saham.

$$\text{Financial Leverage} = \frac{\text{Total Asset}}{\text{Ekuitas}} \times 100\%$$

d. *Debt to Equity Ratio*

Merupakan perbandingan antara hutang-hutang dan ekuitas dalam pendanaan perusahaan dan menunjukkan kemampuan modal perusahaan untuk memenuhi seluruh kewajibannya.

$$\text{Debt to Equity Ratio} = \frac{\text{Total Utang}}{\text{Ekuitas}} \times 100\%$$

#### 2.2.4.1.6 Rasio Rentabilitas

Rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba atau keuntungan, profitabilitas suatu perusahaan mewujudkan perbandingan antara laba dengan aktiva atau modal yang menghasilkan laba tersebut. yang termasuk dalam rasio ini adalah :

##### e. *ROI*

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengetahui sampai seberapa jauh aset yang digunakan dapat menghasilkan laba.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Aktiva}} \times 100\%$$

##### f. *Profit Margin*

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur laba bersih sesudah pajak lalu dibandingkan dengan volume penjualan.

$$\text{Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

##### g. *ROA*

Merupakan rasio yang akan menampakan seberapa besar tingkat produktifitas seluruh asset.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

##### h. *ROE*

Merupakan rasio yang berguna untuk mengetahui seberapa jauh hasil yang diperoleh dari penanaman modal.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Ekuitas}} \times 100\%$$

### 3.2.2 Kinerja Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan merupakan ukuran yang dilihat dari jumlah pelanggan yang dimiliki dan tingkat kepuasan pelanggan. Pengukuran kinerja yang dinilai dari jumlah pelanggan dan tingkat kepuasan pelanggan terdiri dari:

1. Tingkat Kepuasan pelanggan

Kepuasan pelanggan mengukur tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk atau kriteria tertentu. Ukuran kepuasan pelanggan ini akan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnisnya

2. Tingkat Pemerolehan Pelanggan

Mengukur tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru. Akuisisi ini dapat diukur dengan membandingkan banyaknya jumlah pelanggan baru atau jumlah penjualan kepada pelanggan baru di segmen yang ada.

3. Tingkat Profitabilitas Pelanggan

Profitabilitas pelanggan mengukur seberapa besar keuntungan-keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk atau jasa kepada para pelanggan, merupakan keuntungan jasa/produk dibagi total pendapatan neto jasa/produk dinyatakan dalam persen.

### **3.2.3 Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal**

Perspektif proses internal memberikan penilaian atas gambaran proses yang telah dibangun dalam melayani masyarakat. Perspektif proses internal menggunakan pengembangan program layanan, perbaikan sistem operasional dan peningkatan kualitas proses layanan. Pengukuran kinerja yang bertujuan untuk mendorong perusahaan agar menjadi *learning organization* dan juga mendorong pertumbuhan organisasi.

Beberapa gambaran proses pelayanan yang umumnya digunakan di PT. Kereta Api Indonesia adalah Tingkat keselamatan, Tingkat pelayanan, Efektivitas pemeliharaan, dan Inovasi.

### **3.2.4 Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran memberikan penilaian yang merupakan pemacu untuk membangun kualitas pelayanan dan kualitas personel yang diperlukan untuk mewujudkan target keuangan, pelanggan dan proses internal. Tolok ukur yang digunakan adalah Kepuasan Karyawan dan Produktivitas SDM.

#### **1. Kepuasan Karyawan**

Mengukur tingkat kepuasan karyawan, pengukuran dilakukan dengan survei kepuasan karyawan menggunakan kuesioner yang akan dibagikan kepada karyawan PT. Kereta Api Indonesia.

## 2. Produktivitas SDM

Mengukur tingkat produktivitas SDM dapat dilakukan dari pendapatan didasarkan pada perbandingan antara realisasi pendapatan terhadap jumlah SDM, dan menghasilkan jumlah pendapatan per SDM dengan anggarannya, dengan kondisi apabila rasionya melebihi anggaran maka penilaiannya positif, namun apabila rasionya dibawah anggaran penilaiannya negative.

### 3.3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, kuesioner, dan studi pustaka.

1. Wawancara, yaitu dengan mengadakan tanya jawab langsung dengan pihak terkait.
2. Kuesioner, yaitu melalui pengajuan kuesioner yang bertujuan untuk mengetahui pandangan pelanggan dan karyawan terhadap PT. Kereta Api Indonesia. Kuesioner ini mengacu pada kuesioner yang telah dipakai Zudia (2010).
3. Studi pustaka, yaitu dengan cara mempelajari literatur-literatur yang relevan dengan penelitian guna memperoleh gambaran teoritis mengenai aplikasi *Balanced Scorecard* pada suatu perusahaan. Metode ini di perlukan untuk menunjang kelengkapan dan ketajaman analisis.

### **3.4. Metode Analisis Data**

#### 1. Analisis diskriptif

Memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata(*mean*), standar deviasi, varian, *maximum*, *minimum*, *sum*, *range*, *kurtosis* dan *skewness* (kemencengan distribusi).

#### 2. Analisis kualitatif

Meliputi klarifikasi visi, misi dan tujuan ke dalam rencana strategi perusahaan.

#### 3. Analisis kuantitatif

Pengukuran kinerja masing-masing perspektif.

### **3.5. Cara Pengukuran dalam *Balanced Scorecard***

Sasaran strategik yang dirumuskan untuk mencapai visi dan tujuan organisasi melalui strategi yang telah dipilih perlu ditetapkan ukuran pencapaiannya. Ada dua ukuran yang perlu ditetapkan untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategik, yaitu: ukuran hasil dan ukuran pemacu kinerja. Ukuran hasil merupakan ukuran yang menunjukkan tingkat keberhasilan pencapaian sasaran strategik, sedangkan ukuran pemacu kinerja merupakan ukuran yang menyebabkan hasil yang dicapai.

Cara pengukuran dalam *Balanced Scorecard* adalah mengukur secara seimbang antara perspektif yang satu dengan perspektif yang lainnya dengan tolok ukur masing-masing persepektif. Menurut Mulyadi (2001), kriteria keseimbangan

digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana sasaran dapat kita capai di semua perspektif.

Skor dalam tabel kriteria keseimbangan adalah skor standar, jika kinerja semua aspek dalam perusahaan adalah “baik”. Skor diberikan berdasarkan rating scale berikut:

Tabel 3.2  
Rating Scale

Skor	Nilai
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

Sumber: Mulyadi, 2001