

BALANCED SCORECARD DALAM PENGUKURAN KINERJA PT KERETA API INDONESIA (Persero) DAOP VIII SURABAYA

Ludvy Nur Rosie
Luddmicrow@gmail.com
Farida Idayati

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

This research aims to perform measurement and performance assessment company PT Kereta Api Indonesia Regional Operation 8 Surabaya based on Balanced Scorecard method as a tool of company performance measurement. Through four perspectives are: Financial perspective, customer perspective, internal business perspective, growth and learning perspective. This research is a type of descriptive qualitative research, data collection techniques used are by way of direct survey in the field, doing the questionnaire, observation, and interview. The result of research by applying Balanced Scorecard method through four perspectives are: financial perspective, customer perspective, internal business perspective, growth and learning perspective during the period of 2014-2016. The results from a financial perspective using benchmarks Return On Assets (ROA), Return On Equity (ROE), and Net Profit Margin (NPM) shows a fluctuating situation. The customer perspective shows the results of customer satisfaction with a value of 3.8 which is included in the category quite satisfied. Internal business process perspectives show good results in innovation and operation processes, while growth and learning perspectives show good results in retaining employees, while employees who participate in training show good performance because of an increase each year.

Keywords: balanced scorecard, performance measurement, company performance, financial perspective, non financial perspective.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan pengukuran dan penilaian kinerja perusahaan PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi 8 Surabaya berdasarkan metode *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan. Melalui empat perspektif yaitu: Perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif kualitatif, teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu dengan cara survey langsung di lapangan, melakukan kuesioner, observasi, dan wawancara. Hasil penelitian dengan mengaplikasikan metode *Balanced Scorecard* melalui empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran selama periode tahun 2014-2016. Adapun hasil dari perspektif keuangan menggunakan tolok ukur *Return On Asset (ROA)*, *Return On Equity (ROE)*, dan *Net Profit Margin (NPM)* menunjukkan keadaan yang fluktuatif. Perspektif pelanggan menunjukkan hasil kepuasan pelanggan dengan nilai 3,8 yang termasuk dalam kategori cukup puas. Perspektif proses bisnis internal menunjukkan hasil yang baik dalam proses inovasi dan proses operasi, sedangkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan hasil yang baik dalam mempertahankan karyawannya, sedangkan karyawan yang mengikuti training menunjukkan kinerja yang baik karena mengalami peningkatan setiap tahunnya.

Kata Kunci : kartu skor berimbang, pengukuran kinerja, kinerja perusahaan, perspektif keuangan, perspektif non keuangan

PENDAHULUAN

Perubahan zaman akan mempengaruhi perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif dari periode ke periode. Banyaknya peluang bisnis yang bermunculan mengakibatkan perubahan besar dalam persaingan seperti: kualitas produksi, *market place*, pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) dan banyaknya situs jual beli online di dunia internet. Perubahan-perubahan yang terjadi menjadi motivasi untuk setiap perusahaan agar mengevaluasi dan merubah strategi untuk mengikuti persaingan bisnis tingkat dunia. Dengan adanya perubahan strategi baru perusahaan mampu bertahan dan berkembang dalam memenuhi permintaan konsumennya sehingga perusahaan dapat menghasilkan produk dan jasa yang lebih berkualitas bagi masyarakat. Kunci persaingan dalam pasar global adalah kualitas total yang mencakup penekanan-penekanan pada kualitas produk, kualitas biaya atau harga, kualitas pelayanan, kualitas estetika dan bentuk-bentuk kualitas lain yang terus berkembang guna memberikan kepuasan terus menerus kepada pelanggan agar tercipta pelanggan yang loyal (Hansen dan Mowen, 1999). Pada umumnya perusahaan masih menggunakan metode tradisional untuk mengukur kinerja sebuah perusahaan, dengan mengukur kinerja keuangan dianggap sudah mewakili sebagian besar dari kinerja perusahaan. Kelebihan pengukuran kinerja tradisional berorientasi terhadap keuntungan jangka pendek sehingga pihak manajemen akan lebih sering mengevaluasi dan perbaikan sistem. Hal ini mendorong Kaplan dan Norton merancang suatu sistem yang komprehensif, diciptakan model pengukuran kinerja yang tidak hanya mencakup aspek keuangan saja melainkan aspek non keuangan yaitu *Balanced Scorecard* (BSC). *Balanced Scorecard* memberikan suatu kerangka kerja bagi pihak manajemen untuk menerjemahkan misi dan strategi organisasi kedalam tujuan-tujuan dan ukuran-ukuran yang dapat dilihat dari empat perspektif. Keempat perspektif itu dimaksudkan untuk menjelaskan penampilan suatu organisasi dari empat titik pandang berikut ini : perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 2000).

PT Kereta Api Indonesia sebagai perusahaan perseroan dalam instansi pemerintah dan pelayanan pengangkutan barang. Berdasarkan Undang-Undang no 19 tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan salah satu kegiatan ekonomi dalam perekonomian nasional berdasarkan demokrasi ekonomi yang mempunyai peranan penting dalam penyelenggaraan perekonomian nasional guna mewujudkan kesejahteraan masyarakat, dan sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara. PT Kereta Api Indonesia (Persero) adalah jasa transportasi darat yang condong dalam melayani jasa angkutan umum dan ekspedisi barang. PT Kereta Api Indonesia juga memiliki usaha komersil seperti pendidikan dan pelatihan, usaha sarana prasarana, sewa gudang, kios, dan terminal petikemas. Jasa yang disediakan PT Kereta Api Indonesia sangat digemari semua masyarakat dari kalangan manapun dikarenakan perusahaan mampu memberikan apa yang dibutuhkan oleh masyarakat dan harga yang ditawarkan relatif, sehingga dapat menyesuaikan kebutuhan masyarakat.

Perusahaan jasa transportasi pelayanan publik yang dimiliki pemerintah ini merupakan salah satu perusahaan yang memiliki tingkat pesaing yang tinggi, dengan meningkatnya volume masyarakat dan banyaknya permintaan pasar hal ini membuat jasa transportasi pelayanan publik sangat dibutuhkan masyarakat untuk memenuhi kebutuhan mereka. Kompetisi tidak hanya terjadi pada perusahaan transportasi darat, tetapi berdampak juga kepada perusahaan transportasi udara dan laut. Saat ini PT Kereta Api Indonesia selalu meningkatkan kinerja perusahaan dengan tujuan mencapai kepuasan pelanggan dimana perusahaan dituntut untuk peka terhadap kebutuhan masyarakat dan memberikan pelayanan terbaik yang memuaskan, sehingga timbul loyalitas pelanggan yang akan berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan agar dapat bertahan dalam

jangka panjang. Kinerja merupakan suatu usaha dalam mengaplikasikan strategi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan meminimalis biaya dan memaksimalkan hasil sehingga perlu dilakukan pengukuran dan penilaian kinerja perusahaan, untuk melihat pengukuran dan penilaian kinerja PT Kereta Api Indonesia dalam melayani jasa transportasi dan angkutan barang dapat dilakukan dengan menerapkan metode *Balanced Scorecard* yang dicetuskan oleh Kaplan dan Norton (2000).

Rumusan masalah dikemukakan sebagai berikut: (1) Bagaimana cara untuk mengaplikasikan metode *Balanced Scorecard* dalam pengukuran dan penilaian kinerja PT Kereta Api Indonesia?; (2) Apakah ada perubahan dalam kinerja PT Kereta Api Indonesia setelah menggunakan metode *Balanced Scorecard* ?; (3) Apa manfaat yang diperoleh PT Kereta Api Indonesia setelah mengimplementasikan metode *Balanced Scorecard*?

Tujuan penelitian dikemukakan sebagai berikut: (1) Untuk melihat pengukuran dan penilaian kinerja PT Kereta Api Indonesia dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*; (2) Untuk mengetahui perubahan hasil kinerja PT Kereta Api Indonesia dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*; (3) Untuk melihat sejauh mana manfaat yang diperoleh oleh PT Kereta Api Indonesia setelah menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

TINJAUAN TEORITIS

Pengertian Pelayanan Publik

Pelayanan publik sudah dikenal sebagai pelayanan dari pemerintah untuk masyarakat luas. Kualitas pelayanan publik yang dirasakan oleh masyarakat menjadi tolak ukur dalam menilai kinerja pemerintah. Pelayanan publik memiliki peranan penting dalam kebutuhan hidup masyarakat, karena tidak semua pelayanan disediakan oleh pihak swasta, maka dari itu pemerintah berkewajiban menyediakan pelayanan publik yang tidak disediakan oleh pihak swasta untuk memenuhi kebutuhan pelayanan masyarakat.

Menurut Moenir (2010:26) pelayanan publik adalah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan landasan faktor materi melalui sistem, prosedur dan metode tertentu dalam rangka usaha memenuhi kepentingan orang lain sesuai dengan haknya. Tujuan adanya pelayanan publik adalah memenuhi segala kebutuhan yang diperlukan masyarakat dari pelayanan administratif atau pelayanan jasa untuk kesejahteraan masyarakat demi tercapainya tujuan negara. Dalam Undang-undang No 25 tahun 2009 tentang pelayanan publik, mendefinisikan bahwa pelayanan publik adalah kegiatan atau serangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang undangan bagi setiap warga dan penduduk atas barang, jasa, dan pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.

PT Kereta Api Indonesia adalah salah satu pelayanan publik yang dibangun oleh pemerintah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, PT Kereta Api Indonesia menyediakan pelayanan jasa transportasi hingga jasa penyedia angkut barang atau ekspedisi. Adanya transportasi darat ini membuat masyarakat lebih efektif dan lebih mudah dalam memenuhi segala kebutuhan mereka baik kebutuhan pribadi maupun kebutuhan bisnis. Keunggulan transportasi darat ini dalam negara sangat membantu meminimalkan kemacetan di jalan raya sehingga pemerintah menjadikan PT Kereta Api Indonesia sebagai fokus utama pelayanan publik dalam pemenuhan kebutuhan masyarakat yang akan lebih diperhatikan serta diperbaiki dari tahun ke tahun.

Visi

Visi menurut Mahsun (2006:2) merupakan pernyataan cita-cita yang menggambarkan suatu keadaan tertentu dan harus diperjuangkan organisasi untuk dicapai di masa depan.

Penetapan visi bagi organisasi bertujuan untuk mencerminkan apa yang ingin dicapai sebuah organisasi, memberikan arah dan fokus masa depan yang jelas.

Visi menurut Wibisono (2006:43) merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan. Visi juga merupakan hal yang sangat krusial bagi perusahaan untuk menjamin kelestarian dan kesuksesan jangka panjang.

Visi menurut Yuwono (2006:103) adalah gambaran menantang dan imajinatif tentang peran, tujuan dasar, karakteristik, dan filosofi organisasi dimasa datang yang akan menajamkan tugas-tugas strategik di perusahaan. Visi adalah suatu penjabaran dari tujuan perusahaan, dalam visi terdapat strategi yang sudah diatur pihak manajemen perusahaan agar dapat mencapai sasaran yang diinginkan. Visi sebagai acuan dalam berjalannya suatu perusahaan untuk menuju masa depan yang lebih baik. Dalam visi harus menciptakan motivasi yang mampu mempengaruhi tingkat kinerja karyawan sehingga perusahaan memiliki sumber daya manusia unggul yang dapat bersaing dalam dunia bisnis dengan jangka yang panjang.

Misi

Menurut Yuwono (2006:46-47) misi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan tujuan atau alasan eksistensi organisasi yang memuat apa yang disediakan oleh perusahaan kepada masyarakat, baik berupa produk ataupun jasa.

Menurut Mulyadi (2007:437) berpendapat misi adalah jalan pilihan organisasi untuk menuju ke masa depan. Misi memiliki hubungan erat dengan visi. Dalam misi terdapat tahapan/langkah untuk mencapai visi perusahaan sehingga perusahaan memiliki acuan dalam pengambilan keputusan, pernyataan misi memberikan keterangan yang jelas tentang apa yang ingin dituju serta memberikan keterangan tentang bagaimana cara perusahaan dalam beroperasi. Hal yang perlu diperhatikan dalam mencapai tujuan perusahaan adalah efisiensi, efektivitas, dan produktivitas yang tinggi. Visi dan misi telah ditetapkan pada perusahaan untuk menetapkan sasarannya dalam mencapai tujuan perusahaan, tanpa visi dan misi yang jelas maka sasaran jangka pendek dapat membahayakan kepentingan sasaran jangka panjang.

Strategi

Menurut Mulyadi (2005:25) strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi melalui misi. Strategi dirancang untuk mengarahkan ke tujuan perusahaan, dengan perencanaan strategi yang tepat perusahaan mampu mencapai efektifitas dan efisiensi dalam hal beroperasi sehingga perusahaan mampu mencapai tujuan dan sasarannya. Strategi yang kurang tepat akan mengakibatkan banyaknya biaya dan waktu yang terbuang sehingga perusahaan sulit untuk mencapai tujuannya.

Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja sangat luas, banyak pendapat para ahli yang memberikan pengertian kinerja yaitu, Kinerja adalah keberhasilan dalam mewujudkan sasaran-sasaran strategik perusahaan dan sasaran strategik perusahaan ini merupakan hasil penerjemahan visi, misi, keyanikan dasar, nilai dasar, dan strategi perusahaan (Mulyadi, 2009). Pengukuran kinerja menentukan secara periodik operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan (Mulyadi, 2001).

Pengukuran dan penilaian Kinerja

Setiap kinerja perusahaan harus dilakukan pengukuran dan penilaian dalam progresnya, agar pihak manajemen dapat menjadikan hasil pengukuran dan penilaian sebagai pengambilan keputusan dimasa datang. Penilaian kinerja menurut Mulyadi (2009) penilaian kinerja merupakan penilaian kinerja sebagai penentu secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, dengan demikian maka diperlukan adanya penilaian dalam suatu kinerja perusahaan agar karyawan dapat lebih baik dalam meningkatkan kinerjanya sesuai dengan harapan perusahaan.

Menurut Mardiasmo (2007:12) secara umum, tujuan pengukuran kinerja adalah : (1) Untuk mengukur kinerja *finansial* dan non *financial* secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strategi; (2) Untuk mengkomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah; (3) Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik (*top down* dan *bottom up*); (4) Sebagai alat mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

Manfaat Pengukuran kinerja

Menurut Mulyadi (2001:417) manfaat sistem pengukuran kinerja yaitu : (1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimal; (2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, pemberhentian dan mutasi; (3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan; (4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka; (5) Menyediakan suatu dasar bagi distributor penghargaan.

Kelemahan Pengukuran Kinerja

Ada beberapa kelemahan yang terjadi dalam pengukuran kinerja. Kaplan dan Norton (2000:75) menyatakan bahwa kelemahan-kelemahan pengukuran kinerja yang menitik beratkan pada kinerja keuangan yaitu: (1) Ketidakmampuan mengukur kinerja harta-harta tidak tampak (*intangible Assets*) dan harta-harta (*intelektual*) sumber daya manusia perusahaan; (2) Kinerja keuangan hanya mampu bercerita mengenai sedikit masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik.

Aspek Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja biasanya dilakukan untuk aspek-aspek berikut ini menurut Bastian (2006:331) : (1) Aspek finansial meliputi anggaran atau *cash flow*. Aspek finansial ini sangat penting diperhatikan dalam pengukuran kinerja sehingga dianalogikan sebagai aliran darah dalam tubuh manusia; (2) Kepuasan pelanggan dalam globalisasi perdagangan, peran dan posisi pelanggan sangat krusial dalam penentuan strategi perusahaan. Untuk itu, manajemen perlu memperoleh informasi yang relevan tentang tingkat kepuasan pelanggan; (3) Operasi dan Pasar Internal meliputi informasi operasi dan mekanisme pasar internal diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan organisasi dirancang untuk pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Disamping itu, informasi operasi dan pasar internal menentukan tingkat efisiensi dan efektivitas operasi organisasi; (4) Kepuasan pegawai dalam organisasi yang banyak melakukan inovasi, peran strategis pegawai amat menentukan kelangsungan organisasi; (5) Kepuasan komunitas dan *Stakeholder* merupakan pengukuran kinerja yang perlu dirancang untuk mengakomodasi kepuasan para *Stakeholder*; (6) Waktu meliputi informasi untuk pengukuran harus informasi terbaru, sehingga manfaat hasil pengukuran kinerja dapat dimaksimalkan.

Pengukuran Kinerja Tradisional

Pengukuran kinerja tradisional membawa dampak yang cukup membahayakan posisi kompetitif perusahaan di masa yang akan datang. Pengukuran kinerja tradisional menekankan pada pengukuran kinerja aspek keuangan, karena pengukuran kinerja aspek keuangan sangat mudah untuk dilakukan. Sehingga banyak aspek yang belum diukur oleh pengukuran kinerja tradisional, seperti aspek pelanggan, proses bisnis, dan pengendalian organisasi yang lain. Aspek-aspek ini juga menjadi pemicu dalam perkembangan perusahaan dalam jangka panjang.

Kelebihan dan kelemahan pengukuran kinerja tradisional menurut Kaplan dan Norton (2000), yaitu: (1) Kelebihan pengukuran kinerja tradisional, pengukuran bersifat kuantitatif, data-datanya sudah tersedia sehingga mudah untuk mendapatkan serta handal, karena dihasilkan melalui proses yang dilindungi dalam berbagai aturan sesuai dengan standar akuntansi; (2) Kelemahan pengukuran kinerja tradisional, ukuran finansial tidak cukup untuk mengevaluasi perjalanan perusahaan di dalam lingkungan yang kompetitif, ukuran finansial menceritakan hanya sebagian, tidak semua tindakan masa lalu dan tidak mampu memberikan pedoman hanya yang memadai bagi upaya penciptaan nilai finansial masa depan yang akan dilaksanakan saat ini dan masa yang akan datang, sistem tradisional kurang mendukung investasi jangka panjang dan hanya menekankan usaha pengembalian investasi jangka pendek yang tujuannya mempengaruhi harga saham saat ini, sistem tradisional lebih menyukai bentuk investasi yang mudah diukur dibandingkan investasi pada aktiva tidak berwujud seperti inovasi, kemampuan pekerja, dan kepuasan pelanggan yang lebih sulit diukur secara kuantitatif.

Dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja tradisional hanya menekankan pada aspek keuangan saja, tanpa memperhatikan aspek non keuangan. Hal ini mengakibatkan keputusan jangka pendek yang menjadi perhatian pihak manajemen.

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard adalah suatu metode untuk pengukuran dan penilaian kinerja suatu perusahaan dengan mengukur empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Menurut Mulyadi (2007) mengemukakan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipat gandakan kinerja keuangan luar biasa secara berkesinambungan (*sustainable outstanding financial performance*).

Menurut Mulyadi (2009) Pada dasarnya tujuan utama pengukuran kinerja adalah untuk menjadikan perusahaan sebagai institusi pelipat gandaan kekayaan. proses pengolahan perusahaan diarahkan untuk menghasilkan kinerja keuangan luar biasa berkesinambungan (perspektif keuangan). Untuk mencapai sasaran keuangan tersebut, pengelolaan diarahkan untuk menghasilkan produk dan jasa yang mampu memenangkan pilihan pelanggan (perspektif pelanggan). Proses pengolahan diarahkan untuk membangun keunggulan proses (*excellent processes*) yang dimanfaatkan untuk menghasilkan produk dan jasa (perspektif proses bisnis internal) dan membangun keberdayaan sumberdaya manusia melalui pembangunan modal manusia, modal informasi dan modal organisasi (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan)

Manfaat *Balanced Scorecard* bagi perusahaan menurut Kaplan dan Norton (2000:122) yaitu: (1) *Balanced Scorecard* mengintegrasikan strategi dan visi perusahaan untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang; (2) *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer untuk melihat bisnis dalam perspektif keuangan dan non keuangan; (3) *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer menilai apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan

sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja perusahaan dimasa mendatang.

Keunggulan konsep *Balanced Scorecard* menurut Mulyadi (2007:14) dalam sistem perencanaan strategi adalah pada kemampuan *Balanced Scorecard* dalam menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakteristik yaitu Komprehensif, koheren, berimbang, terukur.

Kelemahan *Balanced Scorecard* menurut Anthony dan Govindarajan (2005:180) sebagai sistem pengukuran kinerja perusahaan mempunyai beberapa kelemahan yaitu: (1) Korelasi yang buruk antara ukuran perspektif non-finansial dan hasilnya; (2) Terpaku pada hasil keuangan (*fixation on finansial result*); (3) Tidak ada mekanisme perbaikan (*no mechnism for improvement*); (4) Ukuran-ukuran tidak diperbaharui (*measures are not up to date*); (5) Terlalu banyak pengukuran (*measurement overload*); (6) Kesulitan dalam menetapkan *trade-off* (*difficult in establishing trade off*)

Ciri *Balanced Scorecard*

Menurut Horngren (2008:10) *Balanced Scorecard* memiliki ciri-ciri, yaitu: (1) *Balanced Scorecard* menyoroti imbas yang kurang optimal yang dibuat manajer saat mereka gagal dalam mempertimbangkan tolak ukur; (2) Bagi perusahaan yang mencari keuntungan, *Balanced Scorecard* memberikan penekanan pada tujuan dan tolak ukur finansial perusahaan; (3) Memberikan strategi perusahaan, yang menghubungkan sebab akibat, yaitu berkaitan dengan sudut pandang yang menggambarkan strategi akan implementasinya; (4) Membantu mengkomunikasikan strategi ke seluruh anggota organisasi dengan menerjemahkan strategi ke dalam serangkaian sudut pandang operasional yang selaras dan terkait; (5) *Balanced Scorecard* membatasi jumlah tolak ukur yang bertujuan agar perhatian manajer terfokus pada tolak ukur yang mempengaruhi penerapan strategi.

Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (2000) metode *Balanced Scorecard* ada empat perspektif yang digunakan untuk menilai kinerja suatu perusahaan, yaitu: (1) Perspektif Keuangan, perspektif mengukur kemampuan perusahaan dalam mengembangkan dan memanfaatkan sumber daya manusia atau karyawan; (2) Perspektif Pelanggan, perspektif ini mengukur kemampuan perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan; (3) Perspektif Proses Bisnis Internal, perspektif ini mengukur kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan; (4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, perspektif ini mengukur kapabilitas pekerja, kapabilitas sistem informasi, serta motivasi dan pemberdayaan karyawan perusahaan.

Penerapan *Balanced Scorecard*

Menurut Anthony dan Govindrajana (2005), Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja, melibatkan beberapa langkah yang harus dilakukan, yaitu: (a) Mendefinisikan Strategi meliputi strategi yang tepat maka seluruh sumber daya organisasi diarahkan untuk mencapai visi organisasi sehingga akan menjadikan pencapaian visi organisasi; (b) Mendefinisikan ukuran-ukuran dari strategi untuk mengembangkan ukuran-ukuran dalam menjadi pendukung strategi yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut harus berfokus pada ukuran yang terpenting bahwa masing-masing individu harus dikaitkan dengan adanya hubungan sebab akibat; (c) Mengintegrasikan ukuran ke dalam sistem manajemen seperti *Balanced Scorecard* harus disatukan dengan struktur formal dan informasi organisasi, karena *Balanced Scorecard* menyeimbangkan ukuran-ukuran yang tidak seimbang dalam organisasi.

Alasan organisasi menggunakan *Balanced Scorecard*

Banyaknya organisasi yang mengalami kegagalan sehingga tidak mampu bertahan serta bersaing dalam kurun waktu yang lama, hal ini membuat betapa pentingnya setiap organisasi untuk menggunakan metode *Balanced Scorecard* dalam melakukan pengukuran dan penilaian dalam kinerja perusahaan, dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* setiap organisasi dapat mengukur segala aspek, baik aspek keuangan dan aspek non keuangan.

Menurut Mulyadi (2007:20) kebutuhan organisasi untuk mengimplementasikan *Balanced Scorecard* disebabkan oleh beberapa factor yaitu: (1) Lingkungan bisnis yang sangat kompetitif dan turbulen; (2) Sistem manajemen yang tidak dengan tuntutan lingkungan bisnis; (3) Sistem pengelolaan kinerja personel tidak selaras dengan sistem manajemen strategi.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian dan Gambaran Populasi dari (Objek) Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk memberikan gambaran, wawasan serta kemudahan dalam pemahaman tentang implementasi metode *Balanced Scorecard* terhadap pengukuran dan penilaian kinerja PT Kereta Api Indonesia sehingga dapat tercapai visi, misi, dan strategi perusahaan yang sudah direncanakan dengan baik dan tepat sasaran. Jenis penelitian yang digunakan peneliti adalah penelitian dengan pendekatan deskriptif kualitatif.

Menurut Sukmadinata (2009:53-60). Pendekatan deskriptif kualitatif adalah suatu pendekatan yang digunakan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, dan orang secara individual maupun kelompok. Sukmadinata (2009:18), menyatakan bahwa penelitian deskriptif bertujuan mendefinisikan suatu keadaan atau fenomena secara apa adanya.

Objek yang digunakan peneliti adalah perusahaan pelayanan publik yang secara langsung dibawah oleh Pemerintah, yaitu PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Gubeng Surabaya yang terletak di Jl. Gubeng Masjid, kel. Pacar Keling, kec. Tambaksari kota Surabaya, Jawa Timur 60132 dan masyarakat sebagai responden yang sudah menggunakan pelayanan transportasi PT Kereta Api Indonesia baik dalam stasiun maupun diluar stasiun.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dengan menggunakan teknik studi lapangan yang meliputi cara-cara sebagai berikut: (1) Observasi, merupakan pengamatan aktivitas yang terjadi secara langsung di lapangan, dan bertujuan untuk mengamati proses bisnis yang ada pada perusahaan, dan mencatat data-data untuk kelengkapan penelitian; (2) Kuisioner merupakan pengumpulan informasi yang dilakukan oleh peneliti untuk melihat dan mempelajari sikap, keyakinan, perilaku, dan karakteristik orang yang terlibat dalam penelitian ini, bisa pihak eksternal dan internal; (3) Wawancara merupakan aktivitas yang dilakukan dua orang atau lebih sebagai narasumber dan pewawancara, bertujuan untuk mendapatkan informasi mengenai profil dan latar belakang perusahaan dengan pihak yang terkait dalam penelitian ini; (4) Dokumentasi merupakan pengumpulan data dengan cara memeriksa atau melihat langsung dokumen, catatan tertulis, arsip-arsip, dan buku-buku yan berkaitan dengan masalah yang akan diteliti.

Satuan Kajian

Satuan kajian merupakan satuan terkecil dari objek penelitian yang diinginkan peneliti sebagai klasifikasi pengumpulan data. Satuan kajian dalam penelitian ini adalah:

Perspektif Keuangan**a. Return On Assets (ROA)**

Pengukuran kinerja keuangan yang menampakan seberapa besar tingkat produktifitas seluruh aset.

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

b. Return On Equity (ROE)

Pengukuran kinerja keuangan yang berguna untuk mengetahui seberapa jauh hasil yang diperoleh dari penanaman modal.

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

c. Net Profit Margin (NPM)

Pengukuran kinerja keuangan yang mengukur laba bersih sesudah pajak lalu dibandingkan dengan volume pendapatan.

$$\text{NPM} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan}} \times 100\%$$

Perspektif Pelanggan**a. Pertumbuhan Pelanggan**

Pengukuran kinerja pelanggan berdasarkan jumlah pelanggan dari periode ke periode menurut (Detiana, 2011)

$$\text{Pertumbuhan pelanggan} = \frac{\text{Pertumbuhan } t - \text{Pertumbuhan } t-1}{\text{Pertumbuhan } t-1} \times 100\%$$

b. Kepuasan pelanggan

Pengukuran kinerja pelanggan berdasarkan tingkat kepuasan pelanggan dari nilai hasil survey kepuasan pelanggan dengan 50 Responden menurut (Ervina, 2013)

$$\text{Kepuasan pelanggan} = \frac{\text{Nilai rata-rata hasil jawaban kuesioner}}{\text{Jumlah responden}} \times 100\%$$

Perspektif Proses Bisnis Internal**a. Proses inovasi**

Proses inovasi dapat diterapkan dengan memenuhi kebutuhan pelanggan atau masyarakat dengan menciptakan produk atau jasa yang baru dan inovatif. Sehingga perusahaan mampu memenuhi segala kebutuhan pelanggan yang beragam.

b. Proses operasi

Proses operasi dapat diterapkan dengan cara mengukur penyampaian produk/ jasa kepada pelanggan dengan menghitung efektifitas, efisiensi, dan waktu. Sehingga pelanggan puas dengan kinerja perusahaan.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan**a. Employee Turnover**

Pengukuran kinerja pembelajaran dan pertumbuhan dengan mengukur jumlah pekerja yang keluar selama kurun waktu tertentu.

$$\text{Employee Turnover} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{Total karyawan}} \times 100\%$$

b. *Employe Training*

Pengukuran kinerja pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan kemampuan kompetensi pegawai dengan cara mengukur seberapa besarnya jumlah karyawan mengikuti pelatihan yang diberikan perusahaan.

$$\text{Employe Training} = \frac{\text{Jumlah karyawan training}}{\text{Total Karyawan}} \times 100\%$$

Teknik Analisis Data

Langkah-langkah untuk menganalisis data perusahaan adalah: (1) Mengumpulkan data-data perusahaan yang akan dijadikan acuan penelitian ini seperti profil, sejarah, fasilitas, tingkat pelayanan PT Kereta Api Indonesia; (2) Memahami visi, misi, strategi perusahaan, agar lebih mudah dalam menentukan tujuan maupun sasaran PT Kereta Api Indonesia; (3) Mengimplementasikan empat perspektif dalam metode *Balanced Scorecard* untuk pengukuran dan penilaian kinerja PT Kereta Api Indonesia; (4) Menganalisis hasil yang sudah dilakukan dengan implementasi *Balanced Scorecard*; (5) Mengevaluasi hasil pengukuran dan penilaian kinerja PT Kereta Api Indonesia; (6) Menarik kesimpulan dan saran dari pengukuran dan penilaian kinerja PT Kereta Api Indonesia setelah mengimplementasikan metode *Balanced Scorecard*.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pengukuran kinerja PT. Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya berdasarkan *Balanced Scorecard*

Pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* dapat mempermudah pihak manajemen perusahaan dalam mengukur dan menilai kinerja perusahaan melalui perspektif keuangan dan non keuangan. Adapun empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yaitu:

Perspektif keuangan

Pengukuran dan penilaian kinerja perusahaan dilakukan oleh PT Kereta Api Indonesia, dapat diukur dengan tingkat rasio profitabilitas sebagai berikut:

a. *Return On Assets (ROA)*

Pengukuran kinerja keuangan yang menampakan seberapa besar tingkat produktifitas seluruh asset. Semakin besar *Return On Assets (ROA)* berarti semakin besar kemampuan perusahaan menghasilkan laba bersih dalam penggunaan aset-asetnya.

Tabel 1
Return On Asset (ROA)
PT. Kereta Api Indonesia (Persero)
Tahun 2014, 2015, 2016

Tahun	Laba Bersih	Total Asset	ROA
2014	860.878.658	17.313.242.200	4,97 %
2015	1.396.988.150	22.392.892.404	6,24 %
2016	1.018.240.148	25.133.216.120	4,05 %

Sumber: Data sekunder diolah, 2018

Dari tabel 1, perhitungan perspektif keuangan dapat disimpulkan bahwa dari hasil nilai ROA pada tahun 2014 hingga 2016 bersifat fluktuatif. Hal ini dapat dilihat pada tahun 2014 nilai ROA sebesar 4,97% sedangkan pada tahun 2015 nilai ROA sebesar 6,24%, mengalami peningkatan sebesar 1,27% dari tahun sebelumnya dikarenakan meningkatnya laba bersih perusahaan dari total asset sebesar Rp 22.392.892.404,- pada tahun 2015. Namun pada tahun 2016 nilai ROA mengalami penurunan sebesar 4,05% dari tahun sebelumnya.

Keadaan yang bersifat fluktuatif ini disebabkan oleh tingginya total asset perusahaan sehingga perusahaan belum mampu mencapai laba bersih secara maksimal dalam penggunaan aset-aset perusahaan.

b. *Return On Equity (ROE)*

Pengukuran kinerja keuangan yang berguna untuk mengetahui seberapa jauh hasil yang diperoleh dari penanaman modal. Semakin besar *Return On Equity (ROE)* semakin besar kemampuan perusahaan memaksimalkan modal untuk menghasilkan profit.

Tabel 2
Return On Equity (ROE)
PT. Kereta Api Indonesia (Persero)
Tahun 2014, 2015, 2016

Tahun	Laba Bersih	Total Ekuitas	ROE
2014	860.878.658	5.656.896.801	15,22 %
2015	1.396.988.150	9.086.579.786	15,37 %
2016	1.018.240.148	9.713.072.878	10,48 %

Sumber: Data sekunder diolah, 2018

Dari tabel 2, perhitungan perspektif keuangan dapat disimpulkan bahwa dari hasil nilai ROE pada tahun 2014 hingga 2016 bersifat fluktuatif. Hal ini dapat dilihat pada tahun 2014 nilai ROE sebesar 15,22% berarti setiap modal Rp 1,- menghasilkan Rp 0,1522,- yang tersedia bagi pemegang saham. Pada tahun 2015 nilai ROE sebesar 15,37%, mengalami peningkatan sebesar 0,15% dari tahun sebelumnya dikarenakan meningkatnya laba bersih perusahaan sebesar Rp 1.396.988.150,- pada tahun 2015. Namun pada tahun 2016 nilai ROE mengalami penurunan sebesar 10,48% dari tahun sebelumnya. Keadaan yang bersifat fluktuatif ini menunjukkan bahwa perusahaan belum mampu memaksimalkan modal yang dimiliki untuk menghasilkan profit secara maksimal.

c. *Net Profit Margin (NPM)*

Pengukuran kinerja keuangan yang mengukur laba bersih sesudah pajak lalu dibandingkan dengan volume pendapatan. NPM yang besar menunjukkan bahwa perusahaan mampu menekan seluruh beban, sehingga perusahaan dapat menghasilkan laba yang besar.

Tabel 3
Net Profit Margin (NPM)
PT. Kereta Api Indonesia (Persero)
Tahun 2014, 2015, 2016

Tahun	Laba Bersih	Pendapatan	NPM
2014	860.878.658	10.478.074.413	8,22 %
2015	1.396.988.150	13.938.901.310	10,02 %
2016	1.018.240.148	14.463.328.404	7,04 %

Sumber: Data sekunder diolah, 2018

Dari tabel 3, perhitungan perspektif keuangan dapat disimpulkan bahwa dari hasil nilai *Net Profit Margin (NPM)* pada tahun 2014 hingga 2016 bersifat fluktuatif. Hal ini dapat dilihat pada tahun 2014 nilai *Net Profit Margin (NPM)* sebesar 8,22% sedangkan pada tahun 2015 sebesar 10,02%, mengalami peningkatan sebesar 1,8% dari tahun sebelumnya dikarenakan meningkatnya pendapatan perusahaan sebesar Rp 13.938.901.310,- pada tahun 2015. Namun pada tahun 2016 mengalami penurunan sebesar 7,04% dari tahun sebelumnya, penurunan ini dikarenakan laba bersih perusahaan menurun sedangkan pendapatan perusahaan mengalami peningkatan sebesar Rp 14.463.328.404,- pada tahun

2016. Keadaan yang bersifat fluktuatif ini disebabkan oleh rendahnya kemampuan manajemen perusahaan dalam memperoleh pendapatan bersih diatas biaya-biaya yang dikeluarkan sehingga perusahaan belum mampu menghasilkan laba bersih yang maksimal.

Perspektif Pelanggan

Tanpa adanya pelanggan dalam suatu perusahaan, merupakan hal yang sangat berbahaya bagi kelangsungan hidup perusahaan, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Dalam hal ini PT Kereta Api Indonesia memiliki visi, misi, dan strategi serta pelayanan yang mampu memenuhi kebutuhan para *stakeholder*. Sasaran pasar PT Kereta Api Indonesia adalah semua kalangan masyarakat, dengan memberikan pelayanan berkualitas, nyaman, dan harga terjangkau. Banyak produk yang disediakan perusahaan dalam memenuhi semua kebutuhan para pelanggannya baik dalam urusan pribadi hingga urusan bisnis. Untuk mengukur tingkat perspektif pelanggan, alat ukur yang digunakan adalah pertumbuhan pelanggan. Berikut hasil penelitian yang dilakukan berdasarkan data perusahaan yang diolah peneliti

Pertumbuhan Pelanggan

Pengukuran kinerja pelanggan berdasarkan jumlah pelanggan dari periode ke periode menurut (Detiana, 2011).

Tabel 4
Jumlah Penumpang Kereta Api Berdasarkan kelas
PT. Kereta api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya
Tahun 2014, 2015, 2016

Kelas Kereta	2014	2015	2016	Presentase 2016
Lokal	5.930.558	5.253.864	5.136.813	-2,23%
Ekonomi	1.766.780	1.886.532	2.271.579	20,41%
Bisnis	422.514	517.831	449.051	-13,28%
Eksekutif	959.896	1.073.434	1.176.091	9,56%

Sumber : Data sekunder diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4, dapat diketahui bahwa penumpang kereta kelas Lokal mengalami penurunan dari tahun ke tahun, disebabkan masyarakat lebih memilih kendaraan pribadi seperti Mobil, Sepeda motor, untuk transportasinya baik jarak dekat maupun jauh, hal ini dapat dilihat dari presentase pada tahun 2016 dengan presentase -2,23%.

Untuk penumpang kereta kelas Ekonomi mengalami kenaikan dari tahun ke tahun, disebabkan harga tiket kereta ekonomi yang terjangkau di masyarakat dengan fasilitas yang nyaman, ber-AC, dan bersih hal ini dapat dilihat dari presentase tahun 2016 sebesar 20,41%.

Untuk penumpang kereta kelas Bisnis mengalami penurunan sebesar -13,28% dari tahun 2015-2016, disebabkan penumpang kelas bisnis selama libur Natal dan Tahun Baru lebih memilih kereta kelas Eksekutif dan kereta Ekonomi untuk transportasinya karena beberapa kereta bisnis fasilitasnya tidak jauh beda dari kereta kelas ekonomi, sehingga minat penumpang kereta bisnis mengalami penurunan. Hal ini pula yang menjadi alasan dihapuskannya kereta kelas Bisnis di Kereta Api Gumarang dan Sancaka, dikarenakan minat penumpang yang semakin menurun dari tahun ke tahunnya.

Untuk penumpang kereta kelas Eksekutif mengalami kenaikan dari tahun ke tahun sebesar 9,56% hal ini disebabkan layanan yang diberikan kereta kelas Eksekutif sesuai dengan harga yang ditawarkan kepada pelanggan, dari kenyamanan fasilitas yang dapat dibidang hampir sama dengan fasilitas transportasi udara ini membuat para penumpang lebih memilih kereta kelas eksekutif untuk perjalanan jarak jauh. Dengan kondisi

penumpang Kereta Api kelas Lokal dan Bisnis yang fluktuatif ini, pihak manajemen harus memiliki inovasi baru untuk menarik minat penumpang dalam menggunakan fasilitas pelayanan yang disediakan PT Kereta Api Indonesia.

Perspektif Proses Bisnis Internal

a. Proses Inovasi

Tahun 2014 :

1. Dirilisnya Aplikasi KAI access untuk android dan IOS
2. Peluncuran Kereta Api baru sebanyak 4 Kereta Api (KA Bima kelas Eksekutif, KA Sarangan kelas Bisnis AC, KA Probwangi kelas Ekonomi AC, KA Maharani kelas Ekonomi AC)
3. Perubahan jam keberangkatan sesuai kebutuhan pelanggan atau konsumen
4. Melakukan *Car Free Day* (CFD) untuk memperkenalkan perusahaan kepada masyarakat

Tahun 2015-2016 :

1. Dikeluarkan Ticket Vending Machine di Stasiun
2. Penerapan boarding system yang dilengkapi fasilitas cetak tiket mandiri
3. Melaunching Kereta Api Kertajaya Rangkaian Panjang dari 9 kereta menjadi 14 kereta
4. Penambahan Kereta pada KA Sancaka dan KA Kertajaya untuk liburan Natal dan Tahun Baru

Tahun 2017 :

1. Penambahan Kereta Api Baru sebanyak 6 Kereta Api
2. Peluncuran Kereta Api Priority (kereta api keprisedenan)
3. Peluncuran Kereta Api Ekonomi Premium
4. Mengadakan Exsperience untuk meningkatkan nilai perusahaan
5. Membangun kerjasama dengan Hotel Kapsul dengan menunjukkan boarding, diskon variatif
6. Membuka konter penjualan tiket di DTC, Grand City dan Mall-Mall Surabaya

b. Proses Operasi

Tahun 2014 :

1. Waktu Predaran Gerbong (WPG) rata-rata 4,02 hari dari toleransinya yaitu 5,1 hari
2. Realisasi lokomotif mogok terdapat 5 kejadian terhadap norma kejadiannya sebanyak 0 kejadian
3. Rata-rata kelambatan KA penumpang berangkat 1,00 menit, dari toleransi 3,00 menit, dan KA penumpang datang 30,00 menit dari toleransi 35,00 menit
4. Rata-rata kelambatan KA barang berangkat 52,00 menit dari toleransi 88,00 menit, dan KA barang datang 45,00 menit dari toleransi 30,00 menit

Tahun 2015 :

1. Waktu Predaran Gerbong (WPG) rata-rata 2,00 hari dari toleransinya yaitu 3,2 hari
2. Realisasi lokomotif mogok terdapat 4 kejadian terhadap norma kejadiannya sebanyak 0 kejadian
3. Rata-rata kelambatan KA penumpang berangkat 1,00 menit, dari toleransi 2,00 menit, dan KA penumpang datang 19,00 menit dari toleransi 32,00 menit
4. Rata-rata kelambatan KA barang berangkat 55,00 menit dari toleransi 80,00 menit, dan KA barang datang 33,00 menit dari toleransi 25,00 menit

Tahun 2016 :

1. Waktu Predaran Gerbong (WPG) rata-rata 1,00 hari dari toleransinya yaitu 2,2 hari
2. Realisasi lokomotif mogok terdapat 3 kejadian terhadap norma kejadiannya sebanyak 0 kejadian

3. Rata-rata kelambatan KA penumpang berangkat 0 menit, dari toleransi 1,00 menit, dan KA penumpang datang 20,00 menit dari toleransi 25,00 menit
4. Rata-rata kelambatan KA barang berangkat 40,00 menit dari toleransi 70,00 menit, dan KA barang datang 30,00 menit dari toleransi 20,00 menit

Dari data proses inovasi dapat diketahui PT Kereta Api Indonesia pada tahun ke tahun mengalami kemajuan yang pesat untuk memenuhi kebutuhan pelanggannya, dan hasil proses operasi PT Kereta Api Indonesia dari tahun ke tahun masih mengalami keterlambatan waktu Kereta Api barang datang. Hal ini disebabkan karena adanya proses bongkar muat pada Kereta Api barang, sehingga waktu penyelesaian selalu melebihi batas waktu toleransi. Dengan hal ini PT Kereta Api Indonesia berupaya mengatasi masalah proses pengangkutan barang dengan menambah jumlah tenaga kerja sehingga waktu yang dibutuhkan untuk proses bongkar muat lebih efektif dan efisien.

Perspektif Proses Bisnis Internal

a. *Employe Turnover*

Pengukuran kinerja pembelajaran dan pertumbuhan dengan mengukur jumlah pekerja yang keluar selama kurun waktu tertentu.

Tabel 5
Perhitungan Retensi Karyawan (*Employe Turnover*)
PT. Kereta api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya
Tahun 2014, 2015, 2016

Tahun	Karyawan keluar	Total Karyawan	Employe Turnover
2014	254	2547	9,97 %
2015	251	2506	10,01 %
2016	368	2627	14,01 %

Sumber: Data sekunder diolah, 2018

Dari tabel 5 dapat diketahui hasil perhitungan retensi karyawan PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi 8 Surabaya. Pada tahun 2014 menunjukkan presentase sebesar 9,97%, dengan tingkat karyawan yang keluar dan pensiun sebanyak 254 orang. Sedangkan presentase pada tahun 2015 sebesar 10,01% dengan jumlah karyawan yang keluar dan pensiun sebanyak 251 orang. Dan pada tahun 2016 mengalami peningkatan presentase sebesar 14,01% dengan total karyawan yang keluar dan pensiun sebanyak 368 orang. Semakin sedikit jumlah karyawan yang keluar, maka semakin baik dan sebaliknya. Dapat disimpulkan bahwa PT Kereta Api Indonesia menunjukkan kinerja baik, dikarenakan presentase yang mengalami kenaikan setiap tahunnya disebabkan oleh penurunan jumlah karyawan keluar setiap tahunnya.

b. *Employe Training*

Pengukuran kinerja pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan kemampuan kompetensi pegawai dengan cara mengukur seberapa seringnya karyawan mengikuti pelatihan yang diberikan perusahaan.

Tabel 6
Perhitungan Pembentukan Kemampuan dan Kompetensi Pegawai (*Employe Training*)
PT. Kereta api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya
Tahun 2014, 2015, 2016

Tahun	Karyawan Training	Total Karyawan	Employe Training
2014	527	2547	20,69 %
2015	574	2506	22,90 %
2016	641	2627	24,40 %

Sumber: Data sekunder diolah, 2018

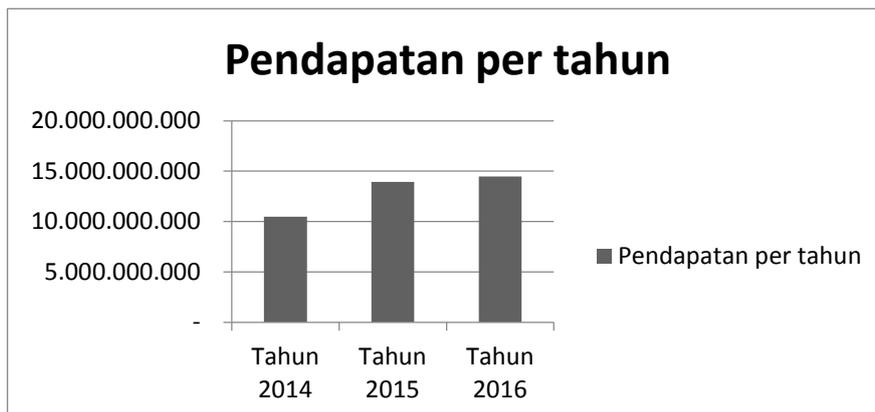
Dari tabel 6 dapat diketahui hasil perhitungan pembentukan kemampuan dan kompetensi pegawai menunjukkan peningkatan dari tahun ke tahun, pada tahun 2014 presentase sebesar 20,69% dengan jumlah karyawan yang mengikuti training sebesar 527 orang. Pada tahun 2015 presentase sebesar 22,90% dengan jumlah karyawan yang mengikuti training sebesar 574 orang. Pada tahun 2016 presentase sebesar 24,40% dengan jumlah karyawan yang mengikuti training sebesar 641 orang. Dengan hasil perhitungan pembentukan kemampuan dan kompetensi pegawai bisa dilihat bahwa PT Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya menunjukkan kinerja yang baik sehingga meningkatnya jumlah karyawan yang mengikuti training dari tahun ke tahun, hal ini dilakukan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia demi kemajuan perusahaan baik jangka pendek dan panjang.

Perubahan dalam Kinerja PT Kereta Api Indonesia setelah menggunakan metode *Balanced Scorecard*

Banyak perubahan yang terjadi dalam kinerja PT Kereta Api Indonesia setelah menggunakan metode *Balanced Scorecard*, terutama aspek yang meliputi metode *Balanced Scorecard* yaitu aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan adanya pengukuran dan penilaian kinerja perusahaan berdasarkan metode *Balanced Scorecard* perusahaan mampu mengevaluasi banyak aspek, baik aspek keuangan maupun aspek non keuangan.

Wawancara peneliti dengan Bapak Achmad Romadhoni divisi SDM pada tanggal 15 Februari 2018 di kantor stasiun Gubeng Surabaya “ Bahwa perubahan dalam kinerja tidak langsung signifikan, tetapi proses bertahap yang awalnya menggunakan pengukuran dengan cara penilaian saja, sekarang sudah menggunakan metode *Balanced Scorecard*. PT Kereta Api Indonesia bergerak ke arah yang lebih baik lagi dalam mengevaluasi kinerja perusahaan, seperti kompensasi, upah, bonus yang awalnya dipukul rata oleh pusat, tetapi setelah menggunakan metode *Balanced Scorecard* semua mulai diukur berdasarkan kinerja dan kompetensi masing-masing karyawan ”.

Perspektif Keuangan



Sumber: Data sekunder diolah, 2018

Gambar 1
Grafik Pendapatan Per tahun PT Kereta Api Indonesia

Dari gambar 1 dapat dilihat bahwa Grafik pendapatan menunjukkan peningkatan setiap tahunnya, dari tahun 2014-2016. Hal ini dapat disimpulkan bahwasanya setelah mengaplikasikan metode *Balanced Scorecard* sebagai pengukuran dan penilaian kinerja perusahaan, dari aspek keuangan PT Kereta Api Indonesia menunjukkan kinerja yang baik dengan meningkatnya pendapatan bersih yang diperoleh setiap tahunnya.

Perspektif Pelanggan

Dari hasil perhitungan kuesioner dengan 50 responden pengguna pelayanan jasa transportasi PT Kereta Api Indonesia didapat jumlah nilai sebesar 1914.

Rumus:

$$\text{Nilai Rata-Rata} = \frac{1914}{10} = 191,4$$

$$\text{Kepuasan pelanggan} = \frac{\text{Nilai rata-rata hasil jawaban kuesioner}}{\text{Jumlah responden}} \times 100\%$$

$$= \frac{191,4}{50}$$

$$= 3,828$$

$$= 3,8$$

Keterangan:

Nilai 1 = Sangat Tidak Puas

Nilai 3 = Cukup Puas

Nilai 5 = Sangat Puas

Nilai 2 = Tidak Puas

Nilai 4 = Puas

Berdasarkan indeks kepuasan pelanggan yang diperoleh dari data kuesioner tingkat kepuasan pelanggan terhadap jasa pelayanan pada PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi 8 Surabaya menunjukkan 3,8 dimana, nilai ini menunjukkan bahwa pelanggan cukup puas dengan pelayanan yang telah diberikan PT Kereta Api Indonesia selama ini. Dari nilai yang diperoleh, PT Kereta Api bisa menjadikannya sebagai acuan perusahaan untuk mengevaluasi dan meningkatkan kinerja perusahaan untuk menjadi yang lebih baik lagi, sehingga dapat mencapai nilai puas hingga sangat puas.

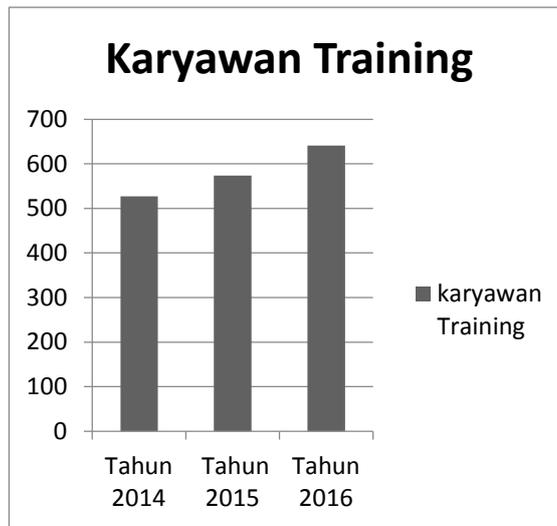
Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif bisnis internal dapat dilihat pada banyaknya inovasi-inovasi baru dan proses operasi yang sudah diwujudkan oleh PT Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya, sehingga perusahaan menunjukkan kinerja yang cukup baik dari tahun ke tahunnya.

Wawancara dengan Bapak Achmad Romadhoni divisi SDM pada tanggal 15 Februari 2018 di kantor stasiun Gubeng Surabaya " Bahwa sejauh ini, PT Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya sudah mengaplikasikan pengukuran kinerja perusahaan dengan metode *Balanced Scorecard* secara keseluruhan ". Perubahan yang terjadi dapat dirasakan secara langsung oleh seluruh divisi, terutama pihak manajemen dalam pengambilan keputusan jangka pendek maupun jangka panjang. Hal ini dapat dilihat dalam sisi internal perusahaan yang dikategorikan dalam dua aspek yaitu, aspek proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam proses bisnis internal kita bisa melihat banyaknya inovasi-inovasi baru yang diciptakan PT Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya untuk meningkatkan kualitas kinerja perusahaan dari sisi internal maupun eksternal.

Wawancara peneliti dengan Bapak Achmad Romadhoni divisi SDM pada tanggal 15 Februari 2018 di kantor stasiun Gubeng Surabaya, " Inovasi untuk meningkatkan laba per tahun untuk saat ini PT Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya akan fokus pada angkutan barang, dikarenakan tingkat pengguna angkutan barang persentasenya semakin turun dari tahun ke tahun. Dikarenakan lamanya proses bongkar muat sehingga barang tidak dapat sampai tepat pada waktu yang sudah ditentukan oleh pusat ". Hal ini membuat perusahaan mengambil tindakan dengan menambah jumlah tenaga kerja divisi angkutan barang, yang khusus menangani angkutan barang secara keseluruhan baik pengiriman domestik maupun luar negeri. PT Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya juga melakukan penambahan Kereta Api baru dari kelas Ekonomi, Bisnis dan Eksekutif, serta adanya penambahan rangkaian kereta untuk memuat penumpang dalam jumlah besar, sehingga laba perusahaan akan naik.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan



Sumber: Data sekunder diolah, 2018

Gambar 2

Grafik Karyawan Training PT Kereta Api Indonesia

Dari gambar 2 dapat dilihat bahwa grafik data karyawan training PT Kereta Api Indonesia menunjukkan peningkatan jumlah karyawan training setiap tahunnya. Pada tahun 2014 jumlah karyawan training sebesar 527 karyawan, tahun 2015 sebesar 574 karyawan, tahun 2016 sebesar 641 karyawan. Hal ini menunjukkan kinerja baik dikarenakan peningkatan jumlah karyawan yang mengikuti kegiatan training setiap tahunnya mengalami peningkatan.

Dapat disimpulkan bahwa dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dalam pengukuran dan penilaian kinerja PT Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya sudah mengalami banyak perubahan baik, terutama dalam keempat perspektif yang terdapat pada metode *Balanced Scorecard* yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran. Secara hasil keseluruhan, perubahan kinerja membawa dampak baik terutama untuk pihak internal perusahaan maupun pihak eksternal, dimana pihak eksternal dapat merasakan secara langsung peningkatan pelayanan yang disediakan oleh PT Kereta Api Indonesia dari kenyamanan, keamanan, kebersihan, dan kualitas pelayanan PT Kereta Api Indonesia.

Manfaat yang diperoleh PT Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya setelah mengimplementasikan metode *Balanced Scorecard*

Dari hasil penjabaran diatas, dapat disimpulkan manfaat yang diperoleh PT Kereta Api Indonesia setelah mengimplementasikan metode pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* yaitu: (1) PT Kereta Api Indonesia dengan mudah mengukur dan menilai sejauh mana progres kinerja perusahaan PT Kereta Api dalam kurun periode yang diinginkan; (2) PT Kereta Api Indonesia lebih mudah dalam mengevaluasi kinerja perusahaan dalam kurun periode yang diinginkan; (3) Pihak manajemen dengan mudah mengambil keputusan dengan melihat bisnis dalam aspek keuangan maupun aspek non keuangan; (4) Pihak manajemen dengan mudah menilai apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja perusahaan dimasa yang akan datang; (5) PT Kereta Api Indonesia lebih mudah menetapkan strategi-strategi yang sesuai dengan target jangka panjang dan anggaran tahunan perusahaan secara keseluruhan; (6) PT Kereta Api Indonesia lebih mudah mengevaluasi

strategi-strategi untuk mencapai tujuan utama perusahaan sehingga lebih terarah dalam pengambilan keputusan baik dalam jangka pendek, maupun jangka panjang; (7) Memudahkan PT Kereta Api Indonesia untuk menumbuhkan kerjasama antara senior dan anggota lainnya, baik secara vertikal maupun horizontal; (8) Meningkatnya jumlah pelanggan/penumpang yang menggunakan pelayanan jasa transportasi baik dalam hal pribadi, hingga urusan bisnis, sesuai kebutuhan masyarakat.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Simpulan hasil penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut: (1) PT Kereta Api Indonesia (Persero) telah memiliki visi, misi dan strategi yang jelas dan mudah dipahami untuk para *stakeholder*; (2) Hasil perhitungan Perspektif keuangan menggunakan tolok ukur *Return On Asset (ROA)*, *Return On Equity (ROE)* dan *Net Profit Margin (NPM)* yang mengalami keadaan yang fluktuatif, disebabkan dengan berbagai keadaan perusahaan. penghitungan ini dapat menggambarkan kepentingan investor dan pastinya dapat menjadi tolok ukur kepuasan investor sebagai penanam modal, sehingga kinerja perusahaan dalam hal keuangan dapat dikatakan cukup baik; (3) Hasil perhitungan Perspektif pelanggan menggunakan tolok ukur pertumbuhan pelanggan yang mengalami keadaan yang fluktuatif, disebabkan dengan banyaknya permintaan para pelanggan sehingga PT Kereta Api DAOP 8 Surabaya masih dalam tahap perbaikan pelayanan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Hasil kuesioner dengan mengukur tingkat kepuasan pelanggan menunjukkan nilai 3,8 hal ini termasuk dalam kategori Cukup Puas dengan pelayanan yang sudah diberikan oleh perusahaan sejauh ini; (4) Hasil perhitungan Perspektif proses bisnis internal menggunakan tolok ukur proses inovasi dan proses operasi, dimana perusahaan menciptakan inovasi-inovasi dan proses operasi yang dilakukan semaksimal mungkin, dari inovasi baru dan proses operasi yang sudah dilakukan PT Kereta Api Indonesia pada tahun 2014-2016 menunjukkan hasil yang baik, karena perusahaan mampu menerapkan, menghasilkan, mengaplikasikan sistem-sistem baru dan *tools* baru sesuai kebutuhan perusahaan untuk meningkatkan pelayanan kinerja perusahaan; (5) Hasil perhitungan Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan tolok ukur Retensi karyawan dan pembentukan kemampuan, kompetensi pegawai. Hasil dari retensi karyawan menunjukkan kinerja yang baik setiap tahunnya dikarenakan jumlah karyawan yang keluar dari tahun ke tahun mengalami penurunan hal ini disebabkan oleh sedikitnya mutasi pegawai dan karyawan yang mengundurkan diri atau pensiun. Sedangkan hasil dari perhitungan pembentukan kemampuan dan kompetensi pegawai setiap tahunnya mengalami peningkatan dikarenakan banyaknya karyawan yang sering mengikuti kegiatan traning ataupun pelatihan-pelatihan yang disediakan perusahaan, perusahaan sadar betapa pentingnnya meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) untuk kemajuan perusahaan; (6) Dengan mengaplikasikan metode *Balanced Scorecard* Perusahaan mengalami banyak perubahan baik, perusahaan lebih mengetahui pentingnya mengukur kinerja perusahaan dari segala aspek, tidak hanya aspek keuangan saja, aspek non keuangan juga dapat menjadi ukuran kinerja perusahaan. Sehingga banyak manfaat yang telah dirasakan pihak manajemen untuk lebih mudah dalam mengambil sebuah keputusan jangka pendek ataupun jangka panjang.

Saran

Berdasarkan hasil uraian kesimpulan yang telah dikemukakan, berikut ini beberapa saran yang dapat dijadikan bahan masukan yaitu: (1) Bagi pihak Perusahaan: (a) Sejauh ini nilai rata-rata masuk dalam ketegori cukup baik dan cukup puas, PT Kereta Api Indonesia

harus melakukan banyak evaluasi dalam pengukuran kinerja perusahaan baik dalam aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan yang ada pada metode *Balanced Scorecard*. Sehingga perusahaan mampu meningkatkan kinerja perusahaan yang awalnya nilai cukup baik, menjadi baik sampai sangat baik; (b) Perusahaan lebih meningkatkan pelayanan angkutan barang agar *income* perusahaan dapat dicapai secara maksimal; (c) Pihak manajemen sebaiknya lebih memperbanyak inovasi-inovasi terbaru untuk meningkatkan kualitas pelayanan perusahaan dan tetap mempertimbangkan faktor-faktor eksternal yang lain seperti harga yang ditetapkan dan segmen pasar; (2) Bagi peneliti selanjutnya sebaiknya tidak melakukan riset atau penelitian pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya, disebabkan ketetapan perusahaan yang tidak menerima kegiatan riset atau penelitian lagi sejak akhir tahun 2017. Lebih baik menggunakan objek lain yang sebelumnya sudah dipublikasikan sehingga penelitian selanjutnya akan lebih mudah dan memperoleh informasi yang lebih bervariasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N. dan V. Govindarajan. 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Buku Satu. Edisi Sebelas. Terjemahan F. X. Kurniawan Tjakrawala. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Bastian. 2006. *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Charles. T. H. 2008. *Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja*. Salemba Empat. Jakarta.
- Detiana, T. 2011. Pengaruh Pertumbuhan Perusahaan. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi* 13(1):56-57.
- Ervina, I. P. 2013. Penerapan Balance Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Pada PT. Kereta Api (Persero) DAOP VIII Surabaya. *Skripsi*. STIESIA. Surabaya.
- Hansen, D. R. dan Mowen, M. M. 1999. *Akuntansi Manajemen*, Jilid 2. Edisi Keempat. Penerbit Erlangga. Jakarta
- Kaplan, R. S. dan D. P. Norton. 2000. *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard*. Erlangga. Jakarta.
- Mahsun, M. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Edisi Pertama. Penerbit BPFE. Yogyakarta.
- Mardiasmo. 2007. *Akuntansi Sektor Publik*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Moenir, A. S. 2010. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Edisi Dua. Salemba Empat. Jakarta.
- _____. 2005. *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. UPP AMP YKPN. Yogyakarta
- _____. 2007. *Sistem Terpadu Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Cetakan Pertama. Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN. Yogyakarta.
- _____. 2009. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. UPP_STIM YKPN. Yogyakarta.
- Sukmadinata, N. S. 2009. *Metode Penelitian Pendidikan*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 *Badan Usaha Milik Negara*. 19 Juni 2003. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 70. Jakarta.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 *Pelayanan Publik*. 18 Juli 2009. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 112. Jakarta.
- Wibisono, D. 2006. *Manajemen Kinerja Konsep, Desain dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Erlangga. Jakarta.
- Yuwono, S. 2006. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.