

ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD*

Yelika Kulsum

jellyca1993@gmail.com

Farida Idayati

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

This research is meant to measure the performance of the company by analyzing and evaluating the performance of PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi 8 Surabaya by using Balanced Scorecard method as the performance measurement instrument. This measurement is done by using four perspectives i.e.: financial, customer, internal business, and growth and learning. This research is qualitative descriptive research. The data collection technique is done by performing field survey, questionnaires, observation, and interview. The result of financial perspective shows that return of investment undergoes reduction since the company undergoes quite large asset enhancement so it reduces profit. Meanwhile, the calculation of gross profit margin and operating profit margin shows quite well result. Based on the customer perspective, it shows quite well result when it is considered from the respond of the customer, based on the internal business perspective, it shows quite well result, and based on the growth and learning perspective, it has been found from the retention of the employees shows a less good performance when it is considered from the number of employees which decreases every year. Meanwhile, it can be categorized quite well when it is considered from the percentage of employees who participate in training.

Keywords: *Balanced Scorecard, Company Performance, Customer Satisfaction, Performance Assessment*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja perusahaan dengan menganalisis dan mengevaluasi kinerja PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi 8 Surabaya dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja. Melalui empat perspektif yaitu: Perspektif finansial, 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 lapangan, kuesioner, observasi, dan wawancara. Adapun hasil dari perspektif keuangan menunjukkan bahwa *return of invesment* menunjukkan kinerja yang buruk, sedangkan dari perhitungan *margin laba kotor* dan *margin laba operasi* menunjukkan hasil yang baik. Berdasarkan perspektif pelanggan menunjukkan hasil cukup puas, berdasarkan perspektif proses bisnis internal menunjukkan hasil yang cukup baik, sedangkan berdasarkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran perusahaan dalam mempertahankan karyawannya mengalami penurunan dan dari prosentase karyawan yang mengikuti kegiatan training menunjukkan hasil yang cukup baik.

Kata Kunci : *Balanced Scorecard, Kinerja Perusahaan, Kepuasan Pelanggan, Penilaian kinerja*

PENDAHULUAN

Di Era Globalisasi masyarakat menginginkan pelayanan publik yang sesuai dengan harapan dan kebutuhan pada jangka waktu panjang, serta sesuai dengan peraturan-peraturan pemerintah yang telah diterapkan dalam perusahaan. Tuntutan masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik juga semakin meningkat. Bentuk respon terhadap tuntutan tersebut adalah munculnya aspirasi masyarakat untuk mendapatkan pelayanan yang berkualitas, sehingga organisasi sektor publik berusaha memberikan kualitas pelayanan yang terbaik kepada masyarakat atau pelanggan.

Sistem pengukuran kinerja yang dibutuhkan perusahaan pada masa kini adalah suatu sistem yang dapat mengukur kinerja dari seluruh komponen kunci yang terdapat dalam perusahaan. Sistem tersebut harus mampu mengidentifikasi keadaan dan kedudukan perusahaan sesuai dengan bidang usahanya, sehingga berdasarkan informasi yang dihasilkan oleh sistem pengukuran kinerja secara menyeluruh tersebut diharapkan dapat membantu pihak manajemen dalam menentukan langkah-langkah strategis. Hasil analisis perusahaan dapat dipakai oleh pihak manajemen sebagai acuan untuk pengambilan keputusan dan mengevaluasi kinerja manajemen dan unit-unit yang terkait dilingkungan perusahaan.

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 (Kaplan dan Norton, 2000). 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 merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang dikelola juga oleh Badan Usaha Milik Swasta (BUMS) yang berorientasi di bidang transportasi darat. PT Kereta Api Indonesia termasuk dalam perusahaan Perseroan dalam instansi pemerintah yang menyediakan, mengatur, dan mengurus jasa angkutan pelayanan penumpang dan pelayanan pengangkutan barang.

Berdasarkan Undang-Undang No. 19 tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara. Bahwa Badan Usaha Milik Negara merupakan salah satu kegiatan ekonomi dalam perekonomian nasional berdasarkan demokrasi ekonomi yang mempunyai peranan penting dalam penyelenggaraan perekonomian nasional guna mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Badan Usaha Milik Negara (BUMN) adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan.

Perusahaan umum yang disebut Perum adalah BUMN yang seluruh modalnya dimiliki Negara dan tidak terbagi atas saham, yang bertujuan untuk kemanfaatan umum berupa penyediaan barang atau jasa yang bermutu tinggi dan sekaligus mengejar keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan. Kekayaan Negara yang dipisahkan adalah kekayaan Negara yang berasal dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) untuk dijadikan penyertaan modal Negara pada Persero dan Perum serta perseroan terbatas lainnya.

Kinerja organisasi dinilai baik apabila suatu organisasi mampu memberikan pelayanan yang berkualitas sesuai dengan harapan stakeholders serta mampu melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan strategi dan tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan standar yang tinggi dan biaya yang rendah.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah yang dapat diuraikan oleh peneliti adalah Bagaimana analisis kinerja PT Kereta Api Indonesia dengan metode *BalancedScorecard*?. Bagaimana hasil evaluasi kinerja serta manfaat yang diperoleh PT Kereta Api Indonesia dengan menggunakan *balanced scorecard*?

Dari rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan yang ingin dicapai oleh peneliti adalah untuk menganalisis kinerja PT Kereta Api Indonesia dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Untuk mengetahui hasil evaluasi kinerja serta manfaat yang diperoleh PT Kereta Api Indonesia dengan menggunakan metode *balanced scorecard*.

Manfaat yang diharapkan oleh peneliti setelah dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Kontribusi Praktis
 - a. Dengan dilakukannya penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada pihak manajemen sektor publik akan pentingnya pelaporan kinerja pada perusahaan setktor publik
 - b. Dapat digunakan sebagai pedoman dan alternatif pengukuran kinerja dan pembuatan strategi perusahaan atau organisasi untuk mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan.
2. Kontribusi Teoritis
 - a. Penelitian ini dapat digunakan sebagai informasi dan pengembangan untuk penelitian selanjutnya, serta sebagai penambah pengetahuan baca bagi mahasiswa.
 - b. Dapat digunakan sebagai refrensi bagi penulis maupun pembaca lainnya untuk menambah wawasan dan pengetahuan tentang pengukuran kinerja.
3. Kontribusi kebijakan
 - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih dan kontribusi positif bagi PT Kereta Api Indonesia. Dalam mengambil suatu kebijakan terhadap kinerja yang sedang dan yang akan dilaksanakan dimasa mendatang sebagai perencanaan jangka panjang untuk kepentingan dan kemajuan pada PT Kereta Api Indonesia.
 - b. Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah kepustakaan dan dapat menjadi bahan acuan dalam penelitian selanjutnya. Khususnya yang menyangkut tentang berbagai ragam pola pengukuran kinerja PT Kereta Api Indonesia .

Agar dapat terarahnya pembahasan dan tidak meluas sehingga tidak menyimpang dari materi-materi pokoknya, dalam penelitian ini peneliti membatasi permasalahan kinerja pada PT Kereta Api Indonesiayaitu dengan menganalisis kinerja perusahaan yang dilakukan pada DAOP 8 Surabaya sebagai sampel penelitian. Berdasarkan laporan tahun 2011-2013 yang terdapat pada empat perspektif yaitu: perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dan perspektif bisnis internal.

TINJAUAN TEORITIS

Menurut Noerdiawan (2006: 1) organisasi sektor publik merupakan sebuah entitas ekonomi yang memiliki keunikan tersendiri. Disebut sebagai entitas ekonomi yang tidak kecil, bahkan sangat besar. Organisasi sektor publik juga melakukan transaksi-transaksi ekonomi dan keuangan. Tetapi, berbeda dengan entitas ekonomi yang lain, khususnya perusahaan komersial yang mencari laba, sumber daya ekonomi organisasi sektor publik di kelola tidak untuk mencari laba (nirlaba).

Undang-Undang yang mengatur tentang BUMN adalah UU No 19 tahun 2003 pasal 2 yaitu tentang:

1. Maksud dan tujuan didirikannya BUMN adalah:
 - a. Memberikan sumbagan bagi perkembangan perekonomian nasional pada umumnya dan penerimaan negara pada khususnya.
 - b. Mengejar Keuntungan
 - c. Menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barangatau jasa yang bermutu tinggi dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak.
 - d. Menjadi perintis kegiatan-kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh sektor swasta dan koperasi

2. Kegiatan BUMN harus sesuai dengan maksud dan tujuannya serta tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan, ketertiban umum, dan/atau kesusilaan.

Ketentuan lain yang mengatur tentang kewajiban pelayanan umum dalam Undang-Undang No. 19 tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (BUMN) adalah Pasal 66 ayat (1) yaitu disebutkan bahwa pemerintah dapat memberikan penugasan khusus kepada BUMN untuk menyelenggarakan fungsi kemanfaatan umum dengan tetap memperhatikan maksud dan tujuan kegiatan BUMN. Dan ayat (2) yaitu di sebutkan bahwa dalam setiap penugasan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) harus terlebih dahulu mendapatkan persetujuan RUPS atau Menteri.

Penjabaran tentang Undang-Undang No. 19 tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan Peraturan pemerintah No. 45 tahun 2005 tentang BUMN Pasal 65 yaitu:

1. Pemerintah dapat memberikan penugasan khusus kepada BUMN untuk menyelenggarakan fungsi kemanfaatan umum dengan tetap memperhatikan maksud dan tujuan serta kegiatan usaha BUMN.
2. Rencana penugasan khusus sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dikaji bersama antara BUMN yang bersangkutan, Menteri Keuangan, dan Menteri Teknis yang memberikan penugasan tersebut yang dikoordinasikan oleh Menteri Teknis yang memberikan penugasan
3. Apabila penugasan tersebut secara finansial tidak menguntungkan, Pemerintah harus memberikan kopensasi atas semua biaya yang telah dikeluarkan oleh BUMN tersebut, termasuk margin yang diharapkan sepanjang dalam tingkat kewajiban sesuai dengan penugasan yang diberikan
4. Setiap penugasan sebagaimana dimaksudkan pada ayat 1 harus terlebih dahulu mendapatkan persetujuan RUPS untuk Persero dan menteri untuk Perum
5. BUMN yang melaksanakan penugasan khusus Pemerintah , harus secara tegas melakukan pemisahan pembukuan mengenai penugasan tersebut dengan pembukuan dalam rangka pencapaian sasaran usaha perusahaan
6. Setelah melaksanakan kewajiban pelayanan umum, Direksi wajib memberikan laporan kepada RUPS atau Menteri, Menteri Keuangan, dan Menteri Teknis yang memberikan penugasan

Berdasarkan pemaparan tersebut dapat dijelaskan bahwa, BUMN didirikan dengan maksud dan tujuan untuk mencari keuntungan, tetapi BUMN juga diberikan penugasan khusus oleh pemerintah sebagai penyelenggara kemanfaatan umum. Sehingga BUMN melaksanakan kinerja secara komersil dan sosial. Apabila dalam menjalankan tugas sebagai kinerja sosial untuk Kewajiban Pelayanan Umum (*Publik Service Obligation*) secara finansial tidak mengalami keuntungan bagi Perusahaan Perseroan, Pemerintah memiliki tanggung jawab untuk menyediakan sejumlah dana pada pos pengeluaran APBN. Dengan penyediaan dana dari pemerintah tersebut dapat membuat Perusahaan Perseroan tetap bertahan untuk berproduktifitas.

PT Kereta Api Indonesia (Persero) dibentuk oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang memiliki peran penting untuk meraih Pendapatan Nasional. Sesuai dengan Undang - Undang nomor 23 Tahun 2007 tentang Perkeretaapian, dimana perkeretaapian di Indonesia dikuasai oleh Negara dan pembinaannya dilakukan oleh Pemerintah. Pada Undang - Undang No 13 Tahun 1992 pasal 8 ayat 1 tentang Perkeretaapian menyebutkan bahwa Pemerintah bertanggungjawab untuk menyediakan dan merawat prasarana pokok kereta api.

Dalam rangka untuk meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas penyelenggara dan peningkatan pelayanan angkutan kereta api, Pemerintah melalui Surat Keputusan Bersama tiga menteri yaitu Menteri Perhubungan, Menteri Keuangan, dan Menteri Negara Perencanaan Pembangunan Nasional, masing - masing dengan No. KM 19 Tahun 1999, No. 83/KMK03/1999 dan No. KEP.024/K/03/1999 tanggal 4 Maret 1999 (SKB 3 Menteri) mengatur pembagian kewajiban atau tanggung jawab yang wajib diemban baik oleh Pemerintah maupun Perusahaan berkenaan dengan penyelenggara jasa angkutan kereta api. Kewajiban yang dimaksud pada dasarnya dapat dibedakan menjadi 2 (dua) yaitu:

Kewajiban Pemerintah adalah sebagai berikut:

1. Membiayai kegiatan pelayanan umum angkutan kereta api penumpang kelas ekonomi yang ditetapkan oleh Pemerintah (*Public Service Obligation/ PSO*).
2. Membiayai perawatan dan pengoprasian prasarana kereta api (*Infrastructure Maintenance and Opration* (IMO)).

Sedangkan kewajiban bagi Perusahaan yaitu membayar biaya penggunaan prasarana kereta api (*Track Access Charge/ TAC*).

Selain itu, PT Kereta Api Indonesia juga mempunyai peranan yang dijalankan oleh Badan Usaha Milik Swasta. Dimana, perusahaan dituntut untuk mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya. Banyaknya kegiatan tersebut membuat PT Kereta Api Indonesia (Persero) diharuskan dapat meningkatkan kinerja perusahaan dalam rangka mencapai kepuasan pelanggan. Untuk mencapai kepuasan pelanggan PT Kereta Api Indonesia (Persero) harus peka terhadap kebutuhan pelanggan, karena pelanggan bukan hanya memakai jasa perkeretaapian, tetapi juga menuntut pelayanan yang memuaskan. Jika kepuasan pelanggan pada tingkat yang sangat tinggi, kemungkinan akan menimbulkan loyalitas pelanggan yang nantinya akan mempengaruhi tingkat keuntungan perusahaan.

Menurut Mahsun (2007:25) Kinerja (*performance*) adalah Gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan untuk kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam *strategic planing* suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok atau individu. Kinerja bisa diketahui jika hanya individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang hendak atau telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat di ketahui karena tidak ada tolak ukurnya.

Menurut Mahsun (2007:161) Pengukuran kinerja merupakan suatu aktivitas penilaian pencapaian target-target tertentu dari tujuan strategis organisasi. Jadi pengukuran kinerja harus berbasis pada strategi organisasi. Pemilihan indikator dan ukuran kinerja dan penetapan target untuk setiap ukuran ini merupakan upaya konkret dalam memformulasikan tujuan strategis organisasi sehingga lebih berwujud dan terukur. Indikator ukuran kinerja finansial dan non finansial untuk target-target operasional tertentu memberikan garis pedoman bagi manajemen menengah dan bawah. Hasil aktual yang dicapai untuk setiap indikator dan ukuran kinerja, menunjukkan tingkat ketercapaian manajemen atas strategi yang telah dipilih. Pengukuran kinerja juga harus didasarkan pada karakteristik operasional

Menurut Mulyadi (2007:1) *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata: (1) Kartu skor (*Scorecard*) dan (2) berimbang (*Balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel dimasa depan. Hasil perbandingan ini digunakan untuk mengevaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan. Sedangkan kata

berimbang (*Balanced*) dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua perspektif: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern.

Menurut Kaplan dan Norton (2000:7) *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandangi kinerja perusahaan dari empat perspektif: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* adalah merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang kinerja bisnis dan dapat digunakan sebagai pedoman pengambilan keputusan. Pengukuran kinerja memandangi unit bisnis dari empat perspektif, yaitu: perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif proses dan pembelajaran.

A. Perspektif Keuangan (*Financial*)

Memberikan penilaian terhadap target keuangan yang dicapai oleh organisasi dalam mewujudkan visinya. Tujuan finansial menjadi fokus tujuan dan ukuran, di semua perspektif *scorecard* lainnya. menjelaskan strategi perusahaan, dimulai dari tujuan finansial jangka panjang. Dan kemudian mengaitkannya dengan berbagai urutan tindakan yang akan diambil.

B. Perspektif Pelanggan (*Customer*)

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dengan segmen pasar yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasil tujuan finansial perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan berdasarkan kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi, dan profitabilitas dengan pelanggan dan segmen pasar sasaran.

Kepuasan pelanggan pada PT Kereta Api Indonesia dapat dipengaruhi beberapa faktor antara lain pelayanan yang diberikan, fasilitas yang tersedia, kenyamanan dan kemudahan dalam mendapatkan informasi, kecepatan dan ketepatan dalam pelayanan.

C. Perspektif Bisnis Internal

Dalam perspektif ini organisasi dapat menentukan tolak ukur kinerja apakah kinerja yang telah dilakukan sudah dilaksanakan secara efektif dan efisien. Dalam perspektif ini memungkinkan bagi manajer untuk mengidentifikasi apakah produk yang dihasilkan sudah sesuai dengan keinginan pelanggan, dan apakah bisnis yang dijalankan oleh organisasi dapat berjalan dengan baik berdasarkan keunggulan-keunggulan yang dimiliki organisasi.

D. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (*growth and learn*)

Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sumber daya manusia, aktivitas operasional organisasi, sistem dan prosedur organisasi. Faktor karyawan merupakan hal terpenting dalam kegiatan unit bisnis untuk mendukung keberhasilan suatu organisasi.

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka dapat diketahui dan dianalisis pengukuran kinerja pada PT Kereta Api Indonesia berdasarkan kinerja pelayanan terhadap respon pelanggan dengan menggunakan metode *Balanced scorecard*. Sehingga dapat digunakan oleh perusahaan dalam upaya peningkatan kinerja perusahaan untuk memperbaiki dan mengevaluasi kinerja pegawai dari yang baik menjadi lebih baik. Serta dapat membantu perusahaan dalam menilai dan menentukan sasaran strategis perusahaan agar dapat bersaing dengan perusahaan BUMN lainnya dimasa mendatang dalam jangka panjang. Hal ini sesuai dengan Undang-Undang No 19 tahun 2003 tentang badan usaha milik negara.

Tabel 1
Ringkasan Penelitian Sebelumnya

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
1.	Iman Widodo Universitas Diponegoro Semarang 2011	Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja PT Jansen Indonesia berdasarkan konsep <i>balanced scorecard</i>	Dalam penelitian ini, perbedaannya terletak pada jumlah rumus yang digunakan oleh peneliti, perusahaan yang digunakan.
2.	Andrian Nurlita Universitas Islam Indonesia	Analisis Kinerja Kualitas Pelayanan dan Kepuasan Pelanggan (Studi kasus pada PT Telkom Cabang Temanggung)	Mengatakan baik buruknya suatu produk atau jasa dan pelayanan yang dihasilkan oleh suatu perusahaan akan sangat berpengaruh terhadap puas atau tidaknya pelanggan mengenai produk tersebut.	Dalam penelitian ini, perbedaan terletak pada perusahaan, metode penelitian. Penelitian sebelumnya hanya menggunakan kuesioner. Sedangkan penelitian sekarang menggunakan wawancara, kuesioner, dan laporan tahunan (<i>Annual Report</i>) perusahaan.
3.	Aloisius Christian Rico Aditama, Endang Kiswara (UNDIP)	Analisis Kinerja Komperhensif Dengan <i>Balanced Scorecard</i> pada PT Kereta Api Indonesia DAOP IV Semarang	Mengatakan penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja PT Kreta Api Indonesia DAOP IV Semarang dengan menggunakan pengukuran kinerja komperhensif, pengukuran ini dengan menggunakan metode <i>Balanced Scorecard</i>)	Dalam penelitian ini perbedaan terletak pada judul penelitian, tujuan penelitian, serta jumlah kuesioner pelanggan.
4.	Venda Arsenia Laksmi (UNDIP: 2011)	Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan menggunakan <i>Balanced Scorecard</i>	Mengatakan penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengukuran kinerja pada PT Bank Jateng Cabang Utama Semarang jika diukur dengan menggunakan konsep metode <i>Balanced Scorecard</i> . Dengan menggunakan metode <i>Blanced Scorecard</i> dapat di ketahui bahwa hubungan sebab akibat antara faktor pendukung kinerja dengan hasil yang dicapai pada setiap perspektif.	Dalam penelitian ini, perbedaan terletak pada perusahaan, jumlah sample atau kuesioner pelanggan, serta rumus yang digunakan oleh peneliti.
5.	Shelvy Octavyanti (STIESIA: 2011)	Analisis Kinerja Melalui Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> (Study Kasus Pada Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya)	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja PDAM Surya Sembada Kota Surabaya melalui pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> yang diukur dari empat perspektif. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja PDAM Surya Sembada Kota Surabaya dikategorikan kurang baik kurang baik pada perspektif keuangan..	Dalam penelitian ini, perbedaan antra penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang adalah teknik pengumpulan data

METODA PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan untuk dapat memberikan pemahaman tentang pelaporan kinerja dengan menggunakan pedoman Peraturan Pemerintah No.19 tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara dan Perseroan yang bergerak di bidang pelayanan pengangkutan penumpang maupun pelayanan pengangkutan barang dan jasa yang dilakukan oleh PT Kereta Api dalam meningkatkan kinerja pada PT Kereta Api Indonesia sehingga dari pedoman tersebut dapat diketahui laporan kinerja sudah sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2003. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian pendekatan *deskriptif kualitatif*.

Pendekatan kualitatif merupakan suatu pendekatan yang menggunakan data berupa kalimat tertulis atau lisan, fenomena, perilaku, peristiwa-pristiwa, pengetahuan dan objek studi yang dapat diamati oleh peneliti. Analisis deskriptif adalah suatu jenis penyajian data yang diperoleh dari hasil penelitian secara langsung dengan memberikan gambaran yang sesuai dengan kenyataan ataupun fakta-fakta yang ada pada saat diadakan penelitian.

Objek yang digunakan peneliti adalah PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya yang beralamat di Jl. Gubeng Masjid Surabaya DAOP 8 Surabaya dan masyarakat yang telah menggunakan jasa pelayanan PT Kereta Api Indonesia.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data sekunder adalah sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain), adapun data sekunder ini diperoleh dari data yang tersedia di perusahaan, buku, jurnal penelitian, dan lain sebagainya. Data primer merupakan sumber data yang diperoleh secara langsung oleh peneliti terhadap objek yang diteliti. Adapun data primer tersebut diperoleh dari hasil wawancara dan kuesioner yang dilakukan di PT Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya. Sedangkan teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode sampel bertujuan (*purposive sample*). Menurut sugiyono (2009:392) *purposive sampling* merupakan teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Dengan kata lain peneliti secara langsung meneliti ke lapangan, melakukan observasi, dan datang langsung kepada individu yang dapat dijadikan narasumber untuk membantu peneliti dalam memperoleh data yang kemudian data tersebut akan dianalisa dan ditarik kesimpulan atas segala kejadian yang telah ditemukan.

Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah:

1. Survey Lapangan

Peneliti melakukan tinjauan langsung pada objek penelitian guna memperoleh data-data yang diperlukan dengan melakukan pengumpulan data melalui beberapa cara, seperti ini:

a. Kuesioner

Kuisisioner merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan-pertanyaan kepada responden dengan panduan kuisisioner.

b. Observasi

Observasi merupakan metode pengambilan data dimana peneliti melakukan pengamatan secara langsung terhadap aktivitas PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi 8 Surabaya yang berkaitan dengan objek penelitian.

Wawancara mendalam secara langsung dengan subjek penelitian, yaitu melakukan wawancara pada pihak yang berkompeten pada pelaporan kinerja pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya.

Penelitian deskriptif kualitatif perlu menjelaskan satuan kajian yang merupakan satuan terkecil objek penelitian yang diinginkan peneliti sebagai klasifikasi pengumpulan data. sehingga akan mengarahkan perhatian peneliti terhadap sesuatu yang akan diteliti serta cara pengukurannya dan juga memuat konsep-konsep peneliti dimana *Balanced Scorecard*

merupakan metode untuk mengukur kinerja yang mempunyai kaitan dengan visi, misi dan strategi yang telah ditetapkan oleh organisasi. Serta memberikan gambaran sesuai dengan kenyataan ataupun fakta-fakta yang ada pada saat di adakan penelitian.

Aspek - aspek yang di gunakan dalam *Balanced Scorecard* antara lain adalah:

1. Perspektif Finansial

a. Return Of Invesment (ROI)

Yaitu tingkat pengambilan modal atau rasio yang menunjukkan hasil (*return*) atau jumlah aktiva yang digunakan dalam perusahaan. ROI juga merupakan suatu ukuran tentang efektivitas manajemen dalam mengelola investasinya.

$$ROI = \frac{LabaBersih}{TotalAktiva} \times 100\%$$

b. Margin laba kotor

Margin laba kotor mencerminkan tingkat keuntungan yang didapatkan dari penjualan.

$$MarginLabaKotor = \frac{LabaKotor}{TotalPenjualan} \times 100\%$$

Margin laba kotor masuk dalam kriteria buruk apabila kurang dari 6 %, masuk kriteria sedang apabila sama dengan 6% dan disimpulkan baik apabila lebih dari 6%

c. Margin laba operasi

Margin laba operasi mencerminkan tingkat keuntungan operasional yang didapatkan atas penjualan.

$$MarginLabaOperasi = \frac{LabaOperasi}{TotalPenjualan} \times 100\%$$

Margin laba operasi dianggap buruk apabila kurang dari 6%, masuk dalam kriteria sedang apabila masuk 6%, dan masukdalam kriteria baik apabila lebih dari 6%.

2. Perspektif Pelanggan

Kepuasan pelanggan tersebut diukur dengan menyebarkan kuesioner terhadap pelanggan guna mengetahui bagaimana pelanggan memandang perusahaan jika dilihat dari kinerja pelayanan perusahaan.

3. Persepektif Bisnis Internal

Pengukuran kinerja organisasi berdasarkan perbaikan proses internal organisasi melalui perbaikan proses dan mutu pelayanan, pengembangan fasilitas, dan peningkatan kapasitas infrastruktur. Untuk mengukur perspektif ini dapat dilihat dari:

a. Proses inovasi

Proses inovasi diterapkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dengan menciptakan produk-produk baru yang inovatif dan meningkatkan pelayanan jasa agar dapat memenuhi keinginan pelanggan yang beragam.

b. Proses Operasi

Proses operasi tersebut lebih menitikberatkan pada penyampaian produk/jasa kepada pelanggan secara efektif, efisiensi, dan tepat waktu.

4. Persepektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

a. Retensi karyawan (*Employe Turn Over*)

$$EmployeTurnOver = \frac{Karyawanyangkeluar}{Totalkaryawan} \times 100\%$$

b. Pembentukan kemampuan dan kopetensi pegawai (*Employe Training*)

Pembentukan Kemampuan Kompetensi Pegawai dilihat dari seberapa seringnya karyawan mengikuti pelatihan yang diberikan perusahaan. Dan menerapkannya kepada kinerjanya.

$$EmployeTraining = \frac{JumlahKaryawanTraining}{Totalkaryawan} \times 100\%$$

Dalam penelitian ini peneliti mengambil sampel pada PT Kereta Api DAOP 8 Surabaya. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif, yaitu dengan cara pengumpulan, pengolahan, dan penyajian data yang diperoleh sehingga dapat memberikan keterangan yang lengkap dan benar agar pihak lain lebih mudah memperoleh gambaran mengenai sifat (karakteristik) objek dari data tersebut.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dapat membantu manajemen perusahaan dalam mengukur kinerja melalui perspektif keuangan dan non keuangan. Dengan kata lain, dalam penilaian kinerja PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi 8 Surabaya tidak hanya fokus kepada kinerja keuangan melainkan kinerja *non* keuangan. Dan juga mendapat perhatian dari manajemen PT kereta Api Indonesia Daerah Operasi 8 Surabaya. Adapun empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yaitu :

1. Perspektif Keuangan

Pengukuran dan penilaian kinerja yang dilakukan oleh PT Kereta Api Indonesia (Persero) ditinjau dari perspektif keuangan dengan menggunakan tolak ukur yang menunjukkan tingkat rasio profitabilitas atau rasio perusahaan yang menunjukkan hasil atau jumlah aktiva yang digunakan oleh perusahaan tersebut untuk memperoleh laba. Beberapa ukuran-ukuran yang digunakan oleh perusahaan dalam perspektif keuangan ini adalah :

a. Return Of Invement (ROI)

Return OF Inoesment (ROI) yaitu ukuran yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dari aktiva yang digunakan yang akan menghasilkan laba bersih setelah pajak. Dan juga merupakan suatu ukuran efektivitas manajemen dalam mengelola investasinya. Nilai ROI disimpulkan buruk apabila kurang dari 7%, masuk dalam kriteria sedang apabila sama dengan 7%, dan masu dalam kriteria baik apabila lebih besar dari 7%.

$$ROI = \frac{LabaBersih}{TotalAktiva} \times 100\%$$

Tabel 2
Perhitungan Return Of Investment (ROI)
PT Kereta Api Indonesia Priode 2011, 2012, 2013

Tahun	Laba Bersih	Total Aktiva	ROI
2011	201.244.481.385	6.066.409.825.902	3,32 %
2012	368.335.682.263	8.718.959.854.177	4,22 %
2013	370.994.967.645	14.608.295.041.818	2,54%

Sumber : Data Perusahaan diolah

Dari tabel 2 dapat diketahui perbandingan *Return Of Investment* (ROI) tahun 2011 sampai dengan tahun 2013. Pada tahun 2011 dapat diketahui bahwa perbandingan ROI tahun 2011 dengan 2012 mengalami peningkatan yaitu dari 3,33% menjadi 4,22%. Dan pada tahun 2013 perbandingan ROI mengalami penurunan yaitu menjadi 2,54%. Akan tetapi kinerja PT Kereta Api Indonesia pada tahun 2011 sampai dengan tahun 2013 menunjukkan kinerja buruk, karena prosentase pada tahun-tahun tersebut kurang dari 7%. Hal ini terjadi karena perusahaan mengalami peningkatan aset yang cukup besar, sehingga mengurangi laba.

a. Margin Laba Kotor

Margin laba kotor yaitu digunakan untuk mencerminkan atau menentukan tingkat keuntungan yang didapatkan oleh perusahaan melalui penjualan termasuk penjualan tiket. *Margin Laba Kotor* masuk dalam kriteria buruk apabila kurang dari 6%, masuk dalam kriteria sedang apabila sama dengan 6%, dan masuk dalam kriteria baik apabila lebih dari 6%.

$$\text{MarginLabaKotor} = \frac{\text{laba Kotor}}{\text{Total Penjualan}} \times 100 \%$$

Tabel 3
Perhitungan Margin Laba Kotor
PT Kereta Api Indonesia Priode 2011, 2012, 2013

Tahun	Laba Kotor	Total Penjualan	Margin Laba Kotor
2011	1.183.760.673.850	5.589.606.495.882	21,18%
2012	1.791.807.382.036	6.323.313.540.373	28,33%
2013	2.238.723.591.811	7.128.922.754.953	31,40%

Sumber : Data Perusahaan diolah

Dari tabel 3 dapat diketahui bahwa *Margin Laba Kotor* PT Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya. Pada tahun 2011 adalah 21,18% dimana angka tersebut sudah mencapai 6% yang berarti perusahaan termasuk dalam kriteria baik. Pada tahun 2012 *Margin Laba Kotor* perusahaan mengalami kenaikan menjadi 28,33% yang berarti menunjukkan dalam kriteria baik karena lebih dari 6%. Dan pada tahun 2013 *Margin Laba Kotor* perusahaan mengalami kenaikan mencapai 31,40%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa perusahaan tersebut termasuk dalam kriteria baik.

b. Margin Laba Operasi

Margin Laba Operasi mencerminkan tingkat keuntungan operasional yang akan diperoleh perusahaan. Berikut adalah perhitungan tentang *Margin Laba Operasi* Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero):

$$\text{MarginLabaoperasi} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Total Penjualan}} \times 100\%$$

Tabel 4
Perhitungan Margin Laba Operasi
PT Kereta Api Indonesia Priode 2011, 2012, 2013

Tahun	Laba Operasi	Total Penjualan	Margin Laba Operasi
2011	140.388.832.862	5.589.606.495.882	2,51%
2012	623.030.891.959	6.323.313.540.373	9,85%
2013	824.810.408.422	7.128.922.754.953	11,56%

Sumber : Data Perusahaan Diolah

Dari tabel 4 dapat diketahui bahwa perbandingan *Margin Laba Operasi* tahun 2011-2013 pada PT kereta Api Indonesia . Pada tahun 2011 *Margin Laba Operasi*-nya adalah 2,51%. Pada tahun 2012 Margin Laba Operasi perusahaan mengalami peningkatan yaitu menjadi 9,85%. Dan pada tahun 2013 Margin laba Operasi mengalami peningkatan yang tertinggi dalam 3 (tiga) tahun terakhir, yaitu menjadi 11,56%. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa *Margin Laba Operasi* pada PT Kereta Api indonesia menunjukkan dalam tingkatan baik.

2. **Perspektif Pelanggan**

Perspektif Pelanggan merupakan salah satu perspektif yang digunakan dalam *Balanced Scorecard* untuk mengitung kepuasan pelanggan atau pengguna jasa perkeretapaian. Dalam tahap ini perusahaan berusaha memberikan pelayanan yang terbaik serta berkualitas kepada pelanggan, sehingga pelanggan merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh PT Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya. Dalam penelitian ini tingkat kepuasan pelanggan diukur menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada pelangan PT Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya. Adapun nilai rata-rata yang didapatkan berdasarkan perhitungan kuesioner pelanggan adalah :

$$\text{NilaiRata - Rata} = \frac{1903}{10} = 190,3$$

$$\text{IndeksKepuasanPelanggan} = \frac{\text{NilaiRata - RataHasilJawabanKuesioner}}{\text{JumlahResponden}}$$

$$= \frac{190,3}{50}$$

$$= 3,806$$

$$= 3,8$$

Berdasarkan indeks kepuasan pelanggan yang diperoleh dari data kuesioner tingkat kepuasan pelanggan terhadap jasa pelayanan pada PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi 8 Surabaya menunjukan nilai 3,8 dimana, nilai tersebut menunjukan bahwa pelanggan atau masyarakat yang menggunakan jasa pelayanan Kereta Api diidentifikasi termasuk dalam urutan cukup puas.

Dengan diketahuinya data kepuasan pelanggan yang menunjukkan bahwa pelanggan PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi 8 Surabaya merasa cukup puas dengan pelayanan yang diberikan, maka pertumbuhan angka tersebut dapat digunakan sebagai acuan bagi perusahaan untuk meningkatkan dan memperbaiki kinerja perusahaan menjadi lebih baik, sehingga dapat mencapai nilai puas atau sangat puas.

3. Perspektif Proses Bisnis internal

Pada perspektif ini, perusahaan melakukan pengamatan terhadap kinerja karyawan untuk memperbaiki kinerja sebelumnya, melalui perbaikan proses dan peningkatan mutu kualitas pelayanan terhadap pelanggan atau masyarakat, Mengembangkan fasilitas serta peningkatan infrastruktur terhadap ukuran-ukuran untuk perspektif finansial agar dapat memfokuskan perusahaan kepada tujuannya. Untuk mengukur perspektif ini dapat dilihat dari beberapa proses:

a. Proses Inovasi

Proses inovasi diterapkan agar dapat membantu perusahaan memenuhi tuntutan terhadap kebutuhan pelanggan dengan menciptakan produk-produk baru yang inovatif serta meningkatkan pelayanan jasa agar dapat memenuhi pelayanan yang berkualitas sesuai dengan tuntutan pelanggan. Beberapa produk dan inovasi yang telah diterapkan oleh PT Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya selama tahun 2011, 2012, 2013 adalah sebagai berikut:

Tahun 2011 yaitu:

1. Mengembangkan sistem layanan berbasis *customer oriented*
2. Meningkatkan kapasitas angkut, yaitu melayani angkutan barang dari sumber sampai pada penyaluran dan logistiknya.

Tahun 2012 yaitu:

Dari sisi internal:

- a. Perusahaan menerapkan kebijakan bagi karyawan
- b. Menganti budaya perusahaan dengan sistem kerja yang lebih moderen dan efisien
- c. Menerapkan kedisiplinan untuk mencapai kesejahteraan karyawan
- d. Pembelian peralatan seri baru yaitu CC 205

Dari sisi eksternal:

Membenahi berbagai pelayanan terhadap pengguna jasa perkeretaapian, misalnya:

- a. Pemberlakuan sistem *boarding*
- b. Kapasitas penumpang 100%
- c. Larangan merokok di stasiun, dan didalam kereta
- d. Fasilitas stasiun yang semakin lengkap
- e. Perluasan peron dan tempat parkir stasiun
- f. Sistem penjualan tiket yang semakin modern, terintegrasi dengan saluran internet dan mudah di akses oleh seluruh masyarakat

Tahun 2013 yaitu:

1. Penataan stasiun
2. Penerapan *e-ticketing* untuk *commuter line*
3. Pembelian peralatan seri baru yaitu CC 206
- b. Proses Operasi

Proses operasi tersebut lebih menitikberatkan kepada penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan atau masyarakat secara efisien, efektif, dan tepatwaktu. Berbagai operasi yang telah dilakukan oleh PT Kereta Api dalam penyampaian produk/jasa kepada pelanggan pada tahun 2011, 2012, 2013 adalah sebagai berikut:

Tahun 2011 yaitu:

- a. Waktu Predaran Gerbong (WPG) rata-rata 3,02 hari atau 109,42% terhadap toleransinya yaitu 2,76 hari.
- b. Realisasi Lokomotif mogok terdapt 862 kerjadia atau 72,01% terhadap norma kendainya sebanyak 1.197 kejadian
- c. Rata-rata kelambatan KA penumpang berangkat 5,00 menit, dari toleransi 2,67 menit, dan KA penumpang datang 39,00 menit dari toleransi 28,33 menit.
- d. Rata-rata kelambatan KA barang berangkat 88,00 menit dari toleransi 50,00 menit, dan KA barang datang 85,00 menit dari toleransi 65,00 menit.

Tahun 2012 yaitu:

- a. Waktu Predaran Gerbong (WPG) rata-rata 3,14 hari dari toleransinya yaitu 2,70 hari.
- b. Rata-rata kelambatan KA penumpang berangkat 3,00 menit, dari toleransi 6,67 menit, dan KA penumpang datang 26,00 menit dari toleransi 48,33 menit.
- c. Rata-rata kelambatan KA barang berangkat 29,00 menit dari toleransi 35,00 menit, dan KA barang datang 29,00 menit dari toleransi 30,00 menit.

Tahun 2013 yaitu:

- a. Pengantian loop KRL Non AC menjadi AC sebanyak 9 loop.
- b. Terealisasinya penambahan loop *Commuter Line*.
- c. Penerapan *e-ticketing* sejak 24 Juni 2013.
- d. Realisasi program pemasaran kerja sama dengan bank BCA untuk pembayaran tiket menggunakan *e-money* (Flazz BCA).
- e. Penerapan tarif progresif dengan PSO.

Kinerja PT Kereta Api Indonesia pada tahun 2011-2013 menunjukkan hasil yang baik, karena mampu menerapkan sistem2 baru dan peralatan baru yang sesuai dengan kebutuhan PT Kereta Api Indonesia.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan yaitu perusahaan melakukan penilaian terhadap tanggung jawab pegawai dalam pelayanan kepada konsumen melalui beberapa cara yang dilakukan yaitu :

- a. Retensi karyawan (*Employe turn over*)

$$EmployeTurnOver = \frac{KaryawanKeluar}{TotalKaryawan} \times 100\%$$

Tabel 5
Perhitungan Retensi Karyawan (*Employe Turn Over*)
PT Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya
Periode 2011, 2012, 2013

Tahun	Karyawan Keluar	Total karyawan	Turn Over
2011	1	2603	0,038%
2012	5	2556	0,196%
2013	20	2614	0,765%

Sumber: Data Perusahaan diolah

Dari tabel 5 dapat diketahui hasil perhitungan retensi karyawan (*Employee Turn Over*) PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi 8 Surabaya. Pada tahun 2011 menunjukkan prosentase sebesar 0,038%, dengan tingkat karyawan yang keluar sebanyak 1 orang. Sedangkan prosentase pada tahun 2012 sebesar 0,196%, karyawan keluar meningkat menjadi 5 orang. Dan pada tahun 2013 mengalami peningkatan tertinggi yaitu sebesar 0,765% dengan karyawan yang keluar sebanyak 20 orang. Hal ini disebabkan karena faktor usia dan mutasi pegawai pada perusahaan.

b. Pembentukan Kemampuan dan Kopetensi Pegawai

Dalam Pembentukan Kemampuan dan Kopetensi Pegawai perusahaan dapat melihat dari seberapa sering karyawan mengikuti pelatihan (*training*) yang diberikan kepada perusahaan dan menerapkannya kepada kinerjanya. Serta dilihat dari absensi pegawai PT Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya.

Adapun cara dalam menghitung pembentukan kemampuan dan kopetensi pegawai adalah sebagai berikut :

$$EmployeeTraining = \frac{Jumlahkaryawantraining}{TotalKaryawan} \times 100\%$$

Tabel 6
Perhitungan Pembentukan Kemampuan dan Kopetensi Pegawai
PT Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya
Priode 2011, 2012, 2013

Tahun	Jumlah Karyawan Training	Total karyawan	Turn Over
2011	304	2603	11,69%
2012	93	2556	3,64%
2013	600	2614	22,95%

Sumber: Data perusahaan diolah

Dari tabel 6 dapat diketahui hasil perhitungan pembentukan kemampuan dan kopetensi pegawai menunjukkan pada tahun 2011 PT Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya sebesar 11,69%. Pada tahun 2012 karyawan yang mengikuti pembentukan kemampuan dan kompetensi pegawai pada PT Kerera Api Indonesia DAOP 8 Surabaya melakukan pelatihan sebesar 3,64%. Jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya kegiatan pelatihan (*training*) mengalami penurunan sebesar 8,05%. Sedangkan pada tahun 2013 menunjukkan kegiatan pembentukan kemampuan dan kompetensi pegawai sebesar 22,95%. Jika dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya pada tahun 2013 merupakan prosentase tertinggi perusahaan dalam melakukan kegiatan pembentukan kemampuan dan kompetensi pegawai. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kinerja PT Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya selama tahun 2011 sampai dengan 2013 menunjukkan kinerja cukup baik.

Tujuan utama dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah untuk mendorong peusahaan menjadi organisasi pembelajaran. Tujuan lainnya adalah untuk mendorong tingkat pertumbuhan kinerja perusahaan agar dapat mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan pada bab-bab sebelumnya dapat disimpulkan kinerja PT Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebagai berikut:

1. Perspektif keuangan yang diukur melalui rasio ROI menunjukkan kinerja buruk, dan margin laba kotor menunjukkan hasil baik, sedangkan margin laba operasi menunjukkan hasil baik.
2. Perspektif pelanggan yang diukur melalui penyebaran kuesioner menunjukkan hasil cukup puas.
3. Perspektif proses bisnis internal menunjukkan hasil yang baik.
4. Sedangkan hasil analisis dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan hasil retensi karyawan mengalami penurunan, sedangkan pengukuran melalui kegiatan training menunjukkan kinerja cukup baik.

Dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dapat membantu manajemen PT Kereta Api Indonesia dalam mencapai visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan serta dapat membantu pihak manajemen dalam pengambilan keputusan secara tepat dan efektif.

Saran

Adapun beberapa saran peneliti yang mungkin dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan oleh pihak manajemen perusahaan sebagai berikut:

1. Diharapkan PT kereta Api Indonesia dapat dengan segera memperbaiki sistem pelayanan serta melakukan tata ulang ruang pada gerbong-gerbong yang tersedia. Agar dapat meningkatkan kenyamanan dan kepuasan pelanggan.

Sebaiknya PT Kereta Api Indonesia membentuk tim independen untuk melakukan survey secara langsung kepada masyarakat yang menggunakan jasa layanan kereta api sebagai bahan evaluasi kinerja yang telah dilakukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditama, A. C. R. 2013. Analisis Kinerja Komperhensif Dengan *Balanced Scorecard* Pada PT Kereta Api Indonesia (Study Kasus Pada PT KAI DAOP IV Semarang). *Skripsi*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Kaplan, R. S. dan D. P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Edisi Terjemahan Erlangga: Jakarta.
- Laksmi, A.V. 2011. *Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Balanced Scorecard* (Study Kasus Pada PT Bank Jateng Cabang Utama Semarang). *Skripsi*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Mahsun, M. 2007. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Penerbit UGM. Yogyakarta.
- Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Salemba Empat . Jakarta.
- Nordiawan, D. 2006. *Akuntansi Sektor Publik*. Salemba Empat. Jakarta.
- Nurlita, A. 2009. Analisis Kinerja Pelayanan dan Kepuasan pelanggan PT Telkom Cabang Temanggung. *Skripsi*. Universitas Islam Indonesia. Yogyakarta.
- Octaviyanti, S. 2011. Analisis Kinerja Melalui Pendekatan *Balanced Scorecard*. *Skripsi*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA). Surabaya.
- Sugiyono. 2009. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Alfabeta. 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 23 Tahun 2007 *Perkeretaapian* 25 April 2007.
Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 65 Jakarta.

Widodo, I. 2011. Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*. (Study Kasus Pada Perusahaan Mebel PT Jansen Indonesia). *Skripsi*. Universitas Diponegoro. Semarang.

