

## ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORE* PADA PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) SURABAYA SEBELUM DAN MASA PANDEMI

ZEINIA PUTRI LIDANI  
zeiniaputrilidani@gmail.com  
Dini Widyawati

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

### ABSTRACT

*This research was conducted at PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya. It aimed to examine the effect of companies' performance before and after the pandemic. The performance was measured by Balance Scorecard, which had four perspectives namely, financial, customer, business internal process, and growth learning perspectives. The research was comparative-quantitative. Furthermore, the data were secondary, in form of reports and documentation. The data collection technique was based on data sources of documents at PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya from 2018-up to 2021. The documents were sent through email. Moreover, the data analysis technique used descriptive-qualitative analysis. The result showed that all perspectives had declined every year. This was caused as the spread of the virus of Covid-19 became wider. Besides, the government policy had limited outdoor activities so it affected to the train equipment and less of employees' performance. However, from an internal business perspective, the number of services in stations and trains increased every year. It showed that PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya had given good service for customers' comfort and safety.*

*Keywords: performance evaluation, financial, customers, internal business process, growth and learning*

### ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kinerja perusahaan pada saat sebelum dan masa pandemi. Kinerja perusahaan diukur dengan metode *Balance Scorecard*. Metode *Balance Scorecard* memiliki empat (4) perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran pertumbuhan. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Penelitian ini menggunakan metode komparatif. Penelitian ini menggunakan data sekunder yang berupa laporan, dan dokumentasi. Teknik pengumpulan berdasarkan sumber data yang digunakan dalam penelitian dari pengumpulan dokumen-dokumen dari PT Kereta Api DAOP VIII Surabaya periode 2018-2021 yang dikirimkan melalui email. Metode analisis yang digunakan adalah analisis kualitatif deskriptif. Hasil penelitian sebelum dan sesudah pandemi dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* menunjukkan bahwa pada perspektif keuangan, perspektif pelanggan, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terjadi penurunan setiap tahunnya. Hal ini disebabkan karena penyebaran virus COVID-19 yang semakin meluas serta adanya kebijakan pemerintah untuk membatasi kegiatan di luar ruangan sehingga berdampak pada alat transportasi umum kereta api serta berkurangnya kinerja karyawan. Namun, pada perspektif bisnis internal menunjukkan bahwa jumlah pelayanan di stasiun dan di kereta semakin bertambah setiap tahunnya. Hal ini menunjukkan bahwa PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya memberikan pelayanan yang baik demi kenyamanan dan keamanan penumpang.

Kata Kunci: penilaian kinerja, keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran

## PENDAHULUAN

Pada akhir tahun 2019 dunia sedang mengalami pandemi COVID-19. COVID-19 merupakan kepanjangan dari *Coronavirus Disease 2019*. Menurut AIMI (2020) pandemi adalah suatu kondisi di mana jenis penyakit tertentu terjadi di banyak negara. Wabah ini telah menyebar ke hampir seluruh wilayah di dunia. Pandemi merupakan kondisi berjangkitnya penyakit yang tidak terkendali. Epidemi Penyakit COVID-19 pada tahun 2019 melebihi potensi epidemi. Ini akan mengubah epidemi COVID-19 menjadi pandemi. Siemaszko (2020) menyatakan COVID-19 yang terjadi di Wuhan, Cina, ditemukan pada akhir 2019. Virus ini menyebabkan penyakit pernapasan. Penyakit yang disebabkan oleh COVID-19 menyebar dengan cepat.

Pada 30 Januari 2020, Organisasi Kesehatan Dunia/*World Health Organization* (WHO) mendeklarasikan pandemi Covid-19 sebagai Kedaruratan Kesehatan Masyarakat yang Meresahkan Dunia (KKMMD)/*Public Health Emergency of International Concern* (PHEIC). Hal ini dikarenakan Covid-19 menyebar sangat cepat antar negara dan jumlah pasien Covid-19 yang terus meningkat. Organisasi Kesehatan Dunia/*World Health Organization* (WHO) menetapkan pada 12 Maret 2020 bahwa fenomena epidemi COVID 19 menjadi pandemi. Pada tanggal 2 Maret 2020, Presiden Indonesia mengumumkan adanya warga Indonesia yang terkonfirmasi positif Covid-19 untuk pertama kalinya. Oleh karena itu, Pemerintah Indonesia telah melakukan upaya dan kebijakan untuk mencegah penularan COVID-19, dan telah dihimbau untuk melakukan segala aktivitas dari rumah, mulai dari bekerja di rumah hingga belajar di rumah dan beribadah di rumah. pada tanggal 7 Mei 2020 WHO memaparkan tentang data penyebaran COVID-19 secara global. Menurut data tersebut terdapat 215 negara yang terkonfirmasi terkena dampak dari pandemi COVID-19. Berdasarkan data tersebut jumlah korban sudah mencapai 3.634.172 orang positif dan 251.446 meninggal. Schneeweiss (2020) (dalam Jihad, 2020) berpendapat bahwa upaya dan kebijakan yang dirumuskan pemerintah dalam menghadapi COVID-19 berdampak berbeda terhadap aktivitas masyarakat, sehingga sebagian besar sektor komersial mengalami kendala dalam menjalankan usahanya. Kebijakan tersebut juga dapat menyebabkan gangguan rantai pasokan, mengurangi kegiatan produksi, mengurangi daya beli atau konsumsi masyarakat, meningkatkan pengangguran, dan memperlambat pertumbuhan ekonomi. Berdasarkan kajian big data mengenai dampak COVID-19, Badan Pusat Statistik (2020) (dalam Jihad, 2020) mengungkapkan bahwa COVID-19 telah berdampak pada berbagai bidang dan sektor di Indonesia

Perusahaan menghadapi masalah eksternal akibat COVID-19 di Indonesia dan kebangkrutan tidak hanya di Indonesia tetapi di seluruh dunia. Menurut Toto (2011) kebangkrutan (*bankruptcy*) merupakan kondisi dimana perusahaan tidak mampu lagi untuk melunasi kewajibannya. Menurut Fadliansyah (2020) dampak COVID-19 adalah krisis ekonomi yang melanda pada bulan agustus ketika Indeks Saham Gabungan (IHSG) turun 0,46. Menurut Yuniarto (2020) mengatakan bahwa perusahaan transportasi Indonesia mengalami penurunan penjualan yang signifikan sebesar, yaitu 75% transportasi darat ke kota dan daerah, dan merata ke semua perusahaan hingga perusahaan tersebut dibubarkan, dan penjualan transportasi pariwisata, turun lebih dari 85%. Pengiriman barang ke industri juga turun signifikan dari 70% menjadi 80% dari, meningkatkan efisiensi biaya perusahaan.

Kementrian keuangan menyatakan BSC sebagai alat manajemen strategis yang dapat mengubah visi, misi, tujuan, dan strategi ke dalam kerangka kerja operasional. BSC tidak mudah untuk diterapkan sebagai sistem pengukuran kinerja dan manajemen kinerja pemerintah dan membutuhkan proses pembelajaran yang tepat untuk dapat diterapkan sepenuhnya. Implementasi BSC Kemenkeu sudah ada selama kurang lebih delapan tahun dan telah mengalami berbagai evolusi berupa penyempurnaan proses implementasi menuju konsep ideal yang dikemukakan oleh para ahli terbaik di dunia. Perbaikan tersebut antara lain tercermin dalam penerapan BSC yang konsisten, yaitu penerapan konsep BSC di semua level

organisasi, mulai dari level menteri hingga unit kerja terkecil, bahkan level pegawai. Adanya tindakan korektif untuk membakukan penerapan BSC dengan menyempurnakan peraturan perundang-undangan yang berlaku di Kementerian Keuangan.

Situasi ini telah mengganggu pertumbuhan dan kinerja ekonomi Indonesia. Oleh karena itu, untuk mengevaluasi kinerja suatu perusahaan diperlukan standar pengukuran kinerja yang lebih modern, yaitu standar pengukuran kinerja pelaporan keuangan dan non keuangan. Metode pengukuran keuangan dan non-keuangan sering disebut sebagai *balanced scorecard*.

Menurut Lijan dan Sarton (2019:255) konsep *balanced scorecard* dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton berdasarkan studi tahun 1990 tentang pengukuran kinerja perusahaan. *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 organisasi Anda atau skor individu. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor di masa mendatang. *Scorecard* membandingkan skor yang ingin dicapai organisasi/individu di masa depan dengan hasil kinerja yang sebenarnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk menilai kinerja organisasi/individu yang bersangkutan. Istilah seimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja organisasi/individu diukur secara seimbang dari dua aspek: keuangan dan non-keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal. Menurut Hansen dan Mowen (2009) *balanced scorecard* adalah sistem manajemen strategis yang dapat mengubah visi dan strategi organisasi menjadi tujuan pengukuran operasional. Tujuan dan ukuran dirumuskan dari empat perspektif: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. PT Kereta Api Indonesia (Persero) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang transportasi atau jasa transportasi. PT Kereta Api Indonesia (Persero) juga harus meningkatkan kinerjanya dari tahun ke tahun agar dapat memberikan pelayanan dan fasilitas yang sesuai dengan kebutuhan konsumen. Jika kinerja organisasi diukur dan dilaksanakan sesuai standar, diharapkan masyarakat akan merasa nyaman dan puas dengan pelayanan yang diberikan, sehingga meningkatkan kepercayaan masyarakat dalam menggunakan angkutan kereta api. *Balanced scorecard* terbukti efektif dalam menyoroti masalah yang ada dan mengidentifikasi peluang untuk perbaikan. *Balanced scorecard* juga mengungkapkan kontribusi PT Kereta Api Indonesia (Persero) untuk meningkatkan kinerja dan membahas kelayakan dan nilai penggunaan *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja PT Kereta Api Indonesia (Persero).

Berdasarkan latar belakang diatas maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Bagaimana kinerja PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasional VIII Surabaya sebelum dan masa pandemi, jika diukur dengan metode *balanced scorecard*. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya sebelum dan masa pandemi COVID-19 menggunakan pendekatan *balanced scorecard* yang dievaluasi dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

## TINJAUAN TEORITIS

### Pengukuran Kinerja

Kinerja adalah seperangkat hasil yang diperoleh melalui pelaksanaan tugas yang diberikan kepada individu atau sekelompok orang dalam kaitannya dengan kriteria dan kriteria untuk menyelesaikan dan melakukan tugas tertentu (Lijan dan Sarton, 2019).

Menurut Mardiasmo dikutip dalam Santoso (2017) pengukuran kinerja memiliki manfaat sebagai berikut: (1) Memahami sarana yang digunakan untuk menilai kinerja, (2) Memberikan arahan untuk mencapai tujuan kinerja yang telah ditetapkan, (3) Memantau dan mengevaluasi hasil, membandingkannya dengan tujuan kinerja, dan mengambil tindakan korektif untuk meningkatkan kinerja, (4) Sebagai dasar pemberian penghargaan dan penalti (*reward dan punishment*) yang objektif atas kinerja yang diukur menurut sistem pengukuran kinerja yang

disepakati, (5) Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan manajer untuk meningkatkan kinerja organisasi, (6) Membantu menentukan apakah kepuasan pelanggan telah tercapai, (7) Memastikan keputusan dibuat secara objektif.

### **Balance Scorecard**

Menurut Lijan dan Sarton (2019) *balanced scorecard* adalah sistem manajemen untuk mengelola implementasi strategi, mengukur kinerja secara keseluruhan, dan mengkomunikasikan visi, strategi, dan tujuan kepada pemangku kepentingan. Kata *balance* dalam *balance scorecard* mengacu pada konsep keseimbangan antara perspektif yang berbeda, durasi (pendek dan panjang), dan rentang perhatian (internal dan eksternal). Menurut Rangkuti (2016) beberapa keunggulan utama dari sistem *balanced scorecard* dalam mendukung proses manajemen strategis adalah: (1) Memotivasi karyawan untuk berpikir strategis dan bertindak. Untuk meningkatkan kinerja keuangan sebuah perusahaan, karyawan harus mengambil langkah-langkah strategis dalam siklus modal yang membutuhkan langkah besar dan berjangka panjang. Selain itu, sistem ini juga membutuhkan personel untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, (2) Membuat program kerja yang komprehensif. Sistem *balance scorecard* yang seimbang menetapkan tujuan strategis dari empat perspektif. Ketiga perspektif non-keuangan harus dipicu oleh sisi keuangan, (3) Buat rencana bisnis terintegrasi. Sistem *balanced scorecard* dapat menghasilkan dua jenis integrasi antara lain: 1) Integrasi antara visi dan misi perusahaan dengan program, 2) Integrasi program dengan Rencana Peningkatan Laba Usaha.

### **Perspektif Keuangan**

Dari perspektif keuangan, memberikan gambaran tentang dampak ekonomi dari keputusan ekonomi dan tindakan yang diambil, sehingga perspektif keuangan tetap menjadi perhatian pada *balanced scorecard*. Tujuan untuk mencapai kinerja keuangan yang baik adalah inti dari tujuan dalam tiga perspektif lainnya. Tujuan dari perspektif keuangan berbeda pada setiap tahap siklus bisnis.

### **Perspektif Pelanggan**

Menurut Julianto (2000) (dalam Lijan dan Sarton 2019:268) perusahaan berfokus pada fungsionalitas internal dan tidak terlalu memperhatikan kebutuhan pelanggan. Pada saat ini, strategi perusahaan telah bergeser dari internal ke eksternal. Jika unit bisnis Anda ingin mencapai kinerja keuangan yang baik dalam jangka panjang. Anda perlu mengembangkan dan menyediakan produk dan layanan yang sepadan dengan harganya. Jika kinerja suatu produk mendekati atau lebih baik dari harapan dan persepsi konsumen, nilai produk akan meningkat.

### **Perspektif Proses Bisnis Internal**

Menurut Kaplan dan Norton (1996) (dalam Lijan dan Sarton 2019:269) pada perspektif proses bisnis internal, manajer harus dapat mengidentifikasi proses internal utama yang harus dikerjakan dengan baik oleh perusahaan. Proses internal ini memiliki nilai yang diinginkan konsumen dan dapat menghasilkan keuntungan yang diharapkan pemegang saham.

### **Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Menurut Kaplan dan Norton (1996) (dalam Lijan dan Sarton 2019: 270) perspektif keempat dari *Balanced Scorecard* adalah menciptakan pengukuran dan tujuan untuk menjaga organisasi tetap berjalan dan berkembang. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah untuk menyediakan infrastruktur yang mendukung pencapaian ketiga perspektif sebelumnya. Perspektif keuangan, pelanggan, dan objektif dari proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan antara kemampuan orang, sistem, dan proses yang ada dan apa

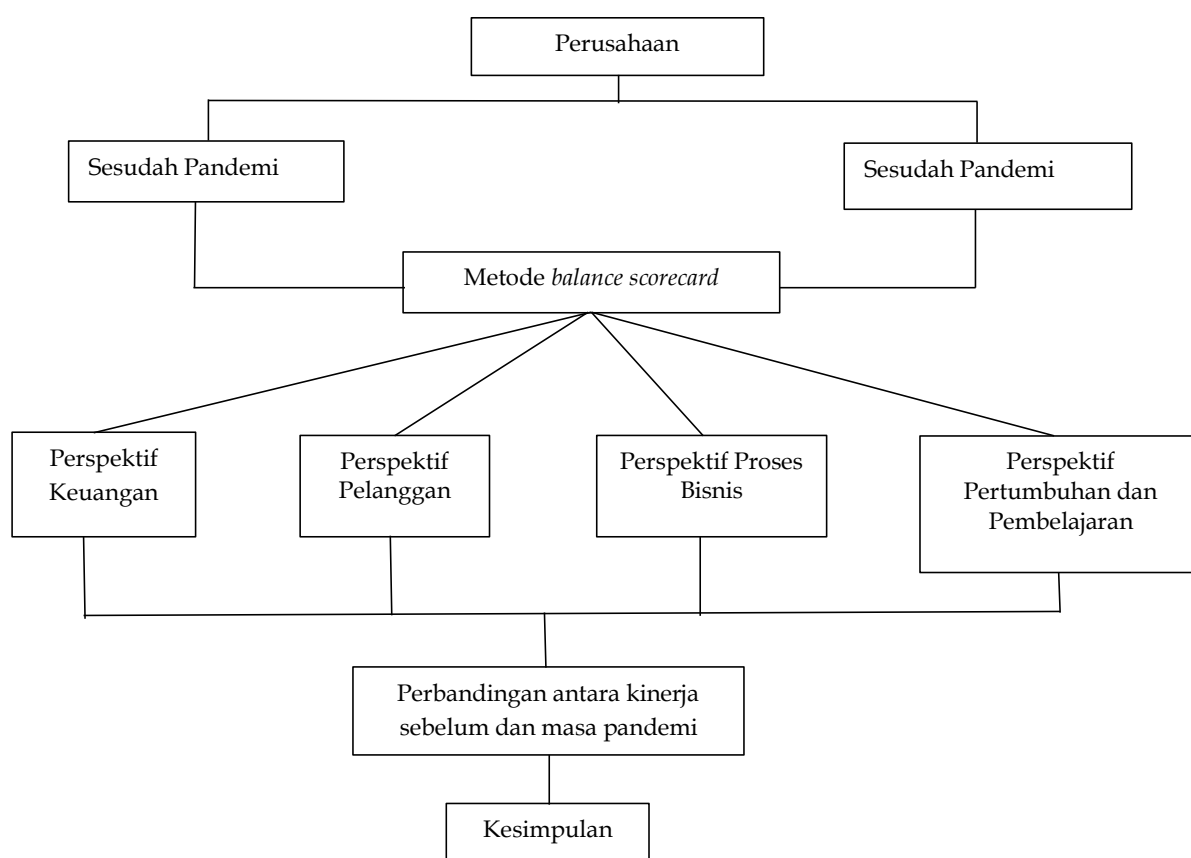
yang dibutuhkan untuk kinerja yang andal. Untuk menutup kesenjangan tersebut, perusahaan perlu melakukan investasi berupa peningkatan keterampilan karyawan.

**Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan, yaitu: (1) Santoso (2017), hasil penelitiannya menyatakan bahwa pengukuran dengan metode *balance scorecard* menunjukkan perusahaan mengalami naik-turun sehingga dapat dikatakan kurang baik. (2) Afiq (2021), hasil penelitiannya menyatakan bahwa pengukuran dengan metode *balance scorecard* dikatakan baik. (3) Sari (2017), hasil penelitiannya menyatakan bahwa pengukuran dengan metode *balance scorecard* mengalami penurunan. (4) Riyanto (2020), hasil penelitiannya menyatakan bahwa pengukuran dengan metode *balance scorecard* dikatakan baik.

**Rerangka Pemikiran**

Rerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah:



**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran**

**METODE PENELITIAN**

**Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode komparatif dan analisis kualitatif. Menurut Sugiyono (2013) penelitian komparatif merupakan penelitian yang bersifat membandingkan, dan variabelnya sama dengan penelitian variabel, tetapi lebih dalam waktu yang berbeda. Penelitian komparatif akan digunakan untuk membandingkan ukuran kinerja pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya sebelum pandemi yaitu 2018-2019 dan setelah pandemi yaitu tahun 2020-2021. Menurut Sugiyono (2013) penelitian kualitatif merupakan metode analisis yang dinyatakan dengan bentuk, kata, kalimat dan gambar. Teknik analisis

kualitatif akan digunakan untuk data-data pada perspektif Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal serta Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Penelitian ini menggunakan data dari perusahaan, kemudian menganalisisnya, dan menggunakan teori-teori yang ada sebagai penelitian untuk memberikan pemahaman dan wawasan tentang bagaimana metode *balanced scorecard* mengukur kinerja di PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mencapai strategi yang tepat sesuai dengan visi, misi, dan tujuan perusahaan, meskipun dibatasi oleh pandemi Covid 19.

### **Gambaran Objek (Situs) Penelitian**

Objek penelitian ini adalah PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya yang berlokasi di Jl. Masjid Gubeng 1 Surabaya. PT Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang menyelenggarakan, mengatur dan mengurus jasa angkutan perkeretaapian di Indonesia. Peneliti menggunakan objek PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya karena ingin mengetahui kinerja PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya pada saat sebelum dan selama masa pandemi dengan menggunakan metode *balance scorecard*

### **Teknik Pengumpulan Data**

Penelitian ini menggunakan data sekunder. Menurut Umar (2011) data sekunder adalah data primer yang diolah dan disajikan, misalnya dalam bentuk tabel atau gambar yang dikumpulkan oleh pengumpul data primer atau pihak ketiga. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini berupa laporan, catatan, dan dokumentasi lainnya yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

Teknik pengumpulan berdasarkan sumber data berkas yang akan digunakan dalam penelitian ini berasal dari pengumpulan dokumen-dokumen yang diperlukan didalam penelitian ini dari PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya periode 2018-2021 yang dikirimkan melalui email PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya.

### **Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Menurut Moleong (2002) pendekatan deskriptif kualitatif adalah suatu pendekatan penelitian dimana data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka. Data ini dapat diperoleh dari pengumpulan dokumen seperti catatan lapangan, foto, videotape, dokumen pribadi, catatan atau catatan, dan dokumen lainnya. Dalam penelitian ini data-data dikumpulkan oleh pihak perusahaan yang dikirimkan melalui email. Kemudian data-data yang diperoleh akan dievaluasi, dianalisis dan disajikan kembali dalam format tabel atau angka. Kemudian format tabel atau angka tersebut dihitung menggunakan metode *Balance Scorecard* untuk mengetahui ukuran kinerja perusahaan sebelum dan sesudah pandemi.

## **ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Analisis Data**

PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya menggunakan alat ukur *Key Performance Indicator* (KPI). Menurut Banerjee dan Buoti (2012) *Key Performance Indicator* (KPI) digunakan untuk mengukur sejauh mana dan secara kuantitatif menilai kinerja organisasi dalam upayanya mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. KPI sendiri dapat diterapkan untuk membuat pedoman yang terukur dan objektif, menganalisis tren, dan mendukung pengambilan keputusan. *Key Performance Indicator* (KPI) merupakan bagian dari komponen *Balanced Scorecard* yang juga membagi tujuan kinerja menjadi empat perspektif *Balanced Scorecard* dengan hasil akhir berupa skor. Sehingga peneliti tertarik untuk meneliti

kinerja PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya menggunakan metode *Balance Scorecard* pada saat sebelum dan selama masa pandemi.

### **Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Surabaya Sebelum dan Sesudah Pandemi**

Persaingan dalam dunia bisnis yang semakin ketat menuntut semua perusahaan untuk tetap bertahan dan menciptakan inovasi-inovasi terkini agar dapat memperoleh keunggulan dalam industri tersebut. Kemampuan perusahaan untuk menghasilkan inovasi dan keunggulan kompetitif akan memperkuat daya saingnya dalam dunia bisnis yang kompetitif dalam jangka panjang.

Mengukur kinerja dengan pendekatan tradisional hanya mengacu pada aspek keuangan. Pengukuran kinerja dengan pendekatan tradisional ini memiliki kelemahan, seperti manfaat jangka pendek tetapi tidak bermanfaat jangka panjang. Pengukuran ini tidak dapat mengukur keberhasilan upaya nyata untuk meningkatkan kinerja yang ada pada organisasi. Selain itu, sistem pengukuran kinerja ini mungkin tidak dapat mengukur aset tidak berwujud organisasi seperti sumber daya manusia, kepuasan pelanggan, dan loyalitas pelanggan dan lain sebagainya.

*Balanced Scorecard* telah diterapkan sejak pertengahan 1993 di sebuah perusahaan perusahaan konsultan yang dipimpin oleh David P.Norton, Renaissance Solution, Inc., sebagai sarana untuk menerjemahkan dan mengimplementasikan strategi di berbagai perusahaan kliennya. Sejak saat itu, *Balanced Scorecard* tidak hanya digunakan sebagai suatu sistem pengukuran kinerja namun berkembang menjadi sistem manajemen strategis.

Menurut Rangkuti (2016) *Balanced Scorecard* adalah sistem pendekatan untuk mengukur kinerja yang dilakukan suatu perusahaan melalui kerangka pengukuran berdasarkan empat perspektif, yaitu proses bisnis internal, pelanggan, keuangan, dan proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Transportasi merupakan faktor penting dalam kehidupan masyarakat saat ini. Tanpa adanya transportasi maka sulit untuk melakukan semua kegiatan, sehingga perlu adanya pengelolaan transportasi agar semua kegiatan dapat terlaksana dengan lancar. PT Kereta Api Indonesia (Persero), salah satu lembaga yang dibutuhkan masyarakat, sehingga harus mampu mengukur kinerjanya. Jika kinerja lembaga diukur dan memenuhi standar, diharapkan masyarakat akan merasa aman dan nyaman serta kepercayaan masyarakat terhadap penggunaan angkutan massal akan meningkat.

*Balanced Scorecard* telah terbukti efektif dalam menyioroti masalah yang ada dan mengidentifikasi peluang untuk perbaikan. *Balanced Scorecard* juga menunjukkan kontribusi PT Kereta Api Indonesia (Persero) untuk meningkatkan kinerja dan mengukur kinerja PT Kereta Api Indonesia (Persero) menggunakan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja PT Kereta Api Indonesia (Persero) menjadi transportasi yang digemari di masyarakat baik sebelum maupun setelah pandemi COVID-19 sehingga berdampak positif bagi kelangsungan hidup perusahaan.

### **Perspektif Keuangan**

Dari perspektif ini, tujuan strategis PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya adalah mendorong pertumbuhan pendapatan dan meningkatkan nilai pemegang saham (*shareholder*) dan pemangku kepentingan (*stakeholder*). Indikator pengukuran kinerja yang dilakukan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya yang ditinjau dari perspektif keuangan menggunakan profitabilitas dan indikator pertumbuhan sebagai tolok ukur.

### Pengembalian Investasi (*Return On Investment / ROI*)

Indikator yang digunakan dari perspektif keuangan ini adalah pengembalian investasi (*Return On Investment / ROI*). Pengembalian Investasi (*Return On Investment / ROI*) adalah kemampuan modal yang diinvestasikan dalam total aset untuk menghasilkan laba bersih. Tingkat pengembalian investasi (ROI) dinyatakan dalam bentuk persen. Pengembalian investasi (ROI) dihitung menggunakan rumus:

$$\text{Return On Investment} = \frac{\text{laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

Berdasarkan hasil penelitian PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya, ROI tahun 2018-2021 pada tabel 1:

**Tabel 1**  
*Return On Investmen (ROI)*  
Tahun 2018-2021

Uraian	Tahun			
	2018	2019	2020	2021
Laba/Rugi Bersih	1.771.663.127	1.803.119.229	(2.847.961.916)	(547.800.883)
Total Aset	38.995.759.409	44.905.547.441	53.207.069.002	62.768.826.772
ROI	4,5%	4%	-5,4%	-0,87%

Sumber: PT. KAI (2021)

Berdasarkan tabel 1 diketahui bahwa *Return On Investment (ROI)* PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya, pada saat sebelum pandemi COVID-19 yaitu tahun 2018 sebesar 4,5% dan tahun 2019 sebesar 4%, dan pada saat setelah pandemi COVID-19 yaitu tahun 2020 sebesar -5,4% dan tahun 2021 sebesar -0,87%.

Hal ini menunjukkan bahwa sebelum pandemi yaitu tahun 2018-2019 mengalami penurunan sebesar -0,5%. Sedangkan, setelah pandemi terjadi kerugian sehingga dikategorikan buruk. Namun, pada tahun 2021 perusahaan mampu menurunkan jumlah kerugian dengan rasio sebesar -,87%. Namun pada tahun 2021 tetap di kategorikan buruk karena belum mampu memperoleh laba. Hal ini disebabkan adanya kebijakan pembatasan kegiatan dari pemerintah selama pandemi COVID-19.

### *Profit Margin*

*Profit Margin* merupakan pengukuran kinerja keuangan yang mengukur pertumbuhan laba bersih selama periode waktu tertentu. Keuntungan dari rasio ini adalah dapat mengukur pengembalian penjualan. Semakin tinggi profit margin, maka keuntungan yang diperoleh juga tinggi. Manfaat profit margin (1) membantu menemukan perubahan biaya yang terjadi, (2) menemukan pengeluaran yang berdampak negatif.

Rasio ini sangat membantu dalam mencari penyebab keberhasilan suatu perusahaan. Rasio profit margin menunjukkan nilai relatif antara laba bersih dengan total penjualan. Rasio profit margin dihitung dengan membagi nilai laba bersih dengan pendapatan, setelah itu hasilnya dipersenkan. Misalnya, perusahaan memiliki margin penjualan yang rendah dan volume penjualan yang tinggi sehingga, dapat menghasilkan keuntungan. *Profit Margin* menggunakan perhitungan rumus:

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

Berdasarkan hasil penelitian PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya, *Profit margin* tahun 2018-2021 pada tabel 2:



**Tabel 2**  
**Profit Margin**  
**Tahun 2018-2021**

Uraian	Tahun			
	2018	2019	2020	2021
Laba Bersih	1.771.663.127	1.803.119.229	(2.847.961.916)	(547.800.883)
Total	26.864.014.499	26.251.715.281	18.074.850.763	17.916.775.924
Pendapatan Profit Margin	6,6%	6,8%	-15%	-3%

Sumber: PT. KAI (2021)

Berdasarkan tabel 2 diketahui bahwa *profit margin* PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya, pada saat sebelum pandemi COVID-19 yaitu tahun 2018 sebesar 6,6% dan tahun 2019 sebesar 6,8%, dan pada saat masa pandemi COVID-19 yaitu tahun 2020 sebesar 15% dan tahun 2021 sebesar 3%.

Hal ini menunjukkan bahwa pada tahun 2021 sebesar 3% maka dapat disimpulkan bahwa profit margin mengalami penurunan sebesar 12% yang dimana pada tahun 2020 15%. Hal ini dikarenakan adanya pandemi COVID-19 yang semakin meningkat pada tahun 2021 sehingga penurunan terjadi sangat drastis.

### Perspektif Pelanggan

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti tidak mendapatkan data yang sesuai dengan data-data penelitian yang diajukan. Sehingga dalam perspektif ini, peneliti menggunakan jumlah pendapatan dari laporan laba rugi PT Kereta Api Indonesia DAOP VIII Surabaya yang disajikan pada tabel 3:

**Tabel 3**  
**Jumlah Pendapatan**  
**Tahun 2018-2021**

Uraian	Sebelum Pandemi		Sesudah Pandemi	
	2018	2019	2020	2021
Jumlah pendapatan	26.864.014.499	26.251.715.281	18.074.850.763	17.916.775.924
Selisih per tahun	612.299.218	8.176.864.518	158.074.839	

Sumber: PT. KAI (2021)

Berdasarkan tabel 3 dapat diketahui selisih sebelum pandemi yaitu tahun 2018 hingga 2019 terjadi penurunan sebesar Rp 612.299.218,-. Sedangkan, selisih setelah pandemi yaitu tahun 2020 hingga 2021 terjadi penurunan sebesar Rp 158.074.839,-. Sehingga, besar selisih sebelum dan sesudah pandemi sebesar Rp 454.224.397,-. Maka, dapat disimpulkan bahwa jumlah penurunan penumpang sebelum dan selama masa pandemi sangat drastis. Terutama pada tahun 2019 hingga 2020.

Jika, selisih jumlah pendapatan dihitung dari tahun 2019 sebelum virus corona belum masuk di Indonesia dan tahun 2020 saat virus corona mulai masuk di Indonesia jumlah selisih sebesar Rp 8.176.864.518,-. Jumlah penurunan penumpang pada awal tahun 2020 sangat turun drastis. Hal ini di sebabkan adanya pembatasan kegiatan di luar ruangan sehingga penurunan berdampak pada alat transportasi umum. Namun, pada tahun 2020 hingga 2021 tidak banyak mengalami penurunan penumpang karena PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya telah melaksanakan kegiatan penanganan pencegahan Covid-19 demi kenyamanan dan keamanan penumpang.

### Perspektif Proses Bisnis Internal

Dari perspektif ini, PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya mengidentifikasi berbagai proses internal perusahaan. Proses bisnis internal memungkinkan unit bisnis untuk menarik dan mempertahankan pelanggan di segmen pasar sasaran dan memberikan proposisi nilai yang memenuhi ekspektasi keuntungan finansial tinggi.

Perspektif proses bisnis internal dilakukan untuk mengukur kinerja suatu perusahaan yang diketahui dari adanya rantai nilai proses bisnis internal yang terdiri dari inovasi produk/jasa, proses operasi, dan layanan purna jual. Inovasi yang diterapkan bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dengan menciptakan produk inovatif dan meningkatkan layanan yang ada di dalam stasiun, di luar stasiun, dan di dalam kereta api. Inovasi PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya, antara lain: (1) Aplikasi info layanan informasi publik yang praktis, (2) Layanan barang hantaran langsung *door to door* yang bekerja sama dengan ojek *online* sehingga lebih cepat dan aman, (3) Pembayaran yang dilakukan didalam kereta dengan menggunakan metode pembayaran non-tunai dan QRIS, (4) Pemesanan tiket dan pembatalan menggunakan aplikasi *KAI ACCESS*.

Berdasarkan hasil penelitian PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya, peneliti menyajikan tabel pelayanan saat berada di stasiun pada tahun 2018-2021 pada tabel 4:

**Tabel 4**  
**Pelayanan Di Stasiun**  
**Tahun 2018-2021**

Sebelum Pandemi (2018-2019)	Sesudah Pandemi (2020-2021)
Pemberlakuan Sistem Boarding	Pemberlakuan Sistem Boarding
Toilet	Toilet
<i>Free Charging</i>	<i>Free Charging</i>
<i>Smoking Area</i>	<i>Smoking Area</i>
Ruang Menyusui	Ruang Menyusui
Cetak Tiket Mandiri	Cetak Tiket Mandiri
Tempat Ibadah	Tempat Ibadah
Pos Kesehatan	Pos Kesehatan
Fasilitas <i>Diffable</i>	Fasilitas <i>Diffable</i>
Kursi Roda	Kursi Roda
	<i>Handsanitizer</i>
	Cek Suhu
	Cuci Tangan
	Tempat Duduk Berjarak

Sumber: PT. KAI (2021)

Berdasarkan tabel 4 dapat diketahui bahwa pelayanan saat di stasiun pada tahun 2018 hingga 2019 yang dimana belum terjadi pandemi Covid-19 menunjuk jumlah pelayanan sebanyak 10 pelayanan yang dapat dinikmati oleh penumpang. Sedangkan, pada tahun 2020 hingga 2021 dimana sudah terjadi pandemi Covid-19 menunjukkan jumlah pelayanan sebanyak 14 pelayanan yang dapat dinikmati oleh penumpang. Hal ini bertujuan untuk memberikan rasa aman dan nyaman serta untuk mencegah penyebaran virus corona demi kenyamanan penumpang saat berada di stasiun.

Selain pelayanan di stasiun, PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya juga memberikan pelayanan saat berada di kereta. Berdasarkan hasil penelitian PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya, berikut pelayanan saat berada di kereta tahun 2018-2021 pada tabel 5:

**Tabel 5**  
**Pelayanan Di Kereta**  
**Tahun 2018-2021**

Sebelum Pandemi (2018-2019)	Sesudah Pandemi (2020-2021)
Semua Kereta ber-AC	Semua Kereta ber-AC
Kereta Bebas Asap Rokok	Kereta Bebas Asap Rokok
Toilet Kereta Bersih	Toilet Kereta Bersih
Fasilitas <i>Charger</i>	Fasilitas <i>Charger</i>
Petugas <i>On Training Cleaning</i> (OTC)	Petugas <i>On Training Cleaning</i> (OTC)
<i>Customer Service On Train</i> (CSOT)	<i>Customer Service On Train</i> (CSOT)
	Tempat Duduk Berjarak
	Pengukuran Suhu Tubuh Selama Perjalanan
	<i>Healthy Kit</i> (Masker & Tisu Basah)

Sumber: PT. KAI (2021)

Berdasarkan tabel 5 dapat diketahui bahwa pelayanan saat di stasiun pada tahun 2018 hingga 2019 yang dimana belum terjadi pandemi Covid-19 menunjuk jumlah pelayanan sebanyak 6 pelayanan yang dapat di nikmati oleh penumpang. Sedangkan, pada tahun 2020 hingga 2021 yang dimana sudah terjadi pandemic Covid-19 menunjukkan jumlah pelayanan sebanyak 9 pelayanan yang dapat dinikmati oleh penumpang. Hal ini bertujuan untuk memberikan rasa aman dan nyaman serta untuk mencegah penyebaran virus corona demi kenyamanan sesama penumpang saat berada di kereta.

Berdasarkan hasil penelitian PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya, indikator proses bisnis internal tahun 2018-2021 disajikan pada tabel 6:

**Tabel 6**  
**Kepuasan Pelanggan**  
**Tahun 2018-2021**

Ukuran	Tahun			
	2018	2019	2020	2021
Inovasi Jasa	20	20	39	39
Proses Operasi	Setiap hari	Setiap hari	Setiap hari	Setiap hari
Keluhan Pelanggan	154 keluhan	315 keluhan	104 keluhan	260 keluhan

Sumber: PT. KAI (2021)

Berdasarkan tabel 6 terlihat bahwa inovasi produk maupun jasa pelayanan kereta api mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Ini menunjukkan bahwa komitmen PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya dalam memberikan pelayanan yang maksimal kepada pelanggan semakin meningkat, ini merupakan kriteria yang baik. Terlebih lagi dengan program dan pelayanan terbaru dan terbaik sebagai langkah penanganan pencegahan COVID-19 sebanyak 12 pelayanan yang dilaksanakan pada tahun 2020-2021, pun berjalan setiap hari untuk kereta api kelas eksekutif, bisnis, maupun ekonomi. Proses operasi yang dilaksanakan setiap hari sebelum pandemic yaitu pada tahun 2018 hingga 2019 dengan inovasi jasa/produk sebanyak 20. Sedangkan, proses operasi setelah pandemi pada tahun 2020 hingga 2021 dengan inovasi jasa/produk sebanyak 39. Hal ini menunjukkan bahwa proses pelayanan selama pandemi semakin meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya sangat serius dalam pencegahan penularan virus corona.

Terdapat beberapa keluhan yang diberikan pelanggan kepada PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya, keluhan complain yang diberikan merupakan masukan kepada PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya mengenai masalah layanan yang diberikan sebagai koreksi terhadap pelayanan sebagai bahan perbaikan untuk pelayanan ke masa yang akan datang sehingga dapat menciptakan kepuasan terhadap pelayanan yang diberikan kepada konsumen. 2019 sampai dengan 2020 keluhan pelanggan kepada PT Kereta

Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya mengalami perubahan yang cukup signifikan. Ini menunjukkan bahwa PT Kereta Api Indonesia (Persero) telah berbenah diri. Namun, pada tahun 2021 keluhan Kembali meningkat. Hal ini dikarenakan adanya Covid-19 sehingga penumpang lebih sulit untuk menggunakan alat transportasi kereta api.

### Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan dari perspektif ini adalah untuk mengidentifikasi infrastruktur yang perlu dibangun oleh perusahaan untuk menghasilkan pertumbuhan dan meningkatkan kinerja jangka panjang. Membangun sumber daya yang sangat kompeten, produktif, dan inovatif yang dapat memberikan kontribusi terbaik untuk mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, manajemen berupaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, dan mengembangkan sumber daya manusia yang sinergis, menyelaraskan lingkungan kerja, dan meningkatkan semangat karyawan.

### Tingkat Pegawai Berdasarkan Status Pendidikan

Berdasarkan hasil penelitian PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya, tingkat pegawai berdasarkan status pendidikan pada tahun 2018-2021 disajikan pada tabel 7:

**Tabel 7**  
**Jumlah Pegawai Berdasarkan Status Pendidikan**  
**Tahun 2018-2021**

No.	Status	Tahun			
		2018	2019	2020	2021
1.	S2	1 orang	3 orang	2 orang	1 orang
2.	S1	156 orang	141 orang	138 orang	134 orang
3.	D3	61 orang	63 orang	64 orang	59 orang
4.	SMA/SLTA	2211 orang	2224 orang	2183 orang	2122 orang
5.	SMK/SLTA	3 orang	1 orang	1 orang	1 orang
6.	SMP/SLTP	114 orang	101 orang	89 orang	78 orang
7.	SD	56 orang	43 orang	33 orang	25 orang
	<b>Jumlah</b>	<b>2.602 orang</b>	<b>2.576 orang</b>	<b>2.510 orang</b>	<b>2.420 orang</b>

Sumber: PT. KAI (2021)

Berdasarkan data pada tabel 7 mengenai jenjang pendidikan karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya, menunjukkan adanya tingkat pendidikan karyawan dari tingkat SD sampai dengan S2. Dari tahun 2018 sampai dengan tahun 2021 jumlah pendidikan pegawai yang masuk dari tingkat SD maupun SMP mengalami penurunan dikarenakan pada tahun 2018 sampai dengan 2021 PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya tidak menerima pegawai dari lulusan SD maupun SMP dari penerimaan eksternal. Dari tahun 2018 sampai dengan tahun 2021 tingkat Pendidikan SMA selalu memiliki tingkat penerimaan karyawan tertinggi diantara tingkat Pendidikan lainnya. Hal ini dikarenakan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya melakukan penerimaan karyawan dalam jenjang pendidikan tersebut.

Dari tahun ke tahun PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya semakin selektif dalam melakukan penerimaan karyawan yang diharapkan mendapatkan karyawan yang terbaik.

### Tingkat Pegawai Berdasarkan Golongan

Berdasarkan hasil penelitian PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya maka diperoleh data pada tabel 8 mengenai tingkat golongan karyawan, PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya memberikan jenjang pangkat pegawai berdasarkan tingkat pendidikan dan masa kerja selama bekerja di PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya. Hal ini akan meningkatkan moral dan loyalitas pegawai yang tinggi

terhadap perusahaan. Tingkat pegawai berdasarkan golongan pada tahun 2018-2021 disajikan pada tabel 8:

**Table 8**  
**Tingkat Pegawai Berdasarkan Golongan**  
**Tahun 2018-2021**

No.	Status	Tahun			
		2018	2019	2020	2021
1.	Golongan I/C	9 orang	8 orang	2 orang	-
2.	Golongan I/D	43 orang	41 orang	34 orang	10 orang
3.	Golongan II/A	447 orang	428 orang	222 orang	168 orang
4.	Golongan II/B	846 orang	427 orang	573 orang	552 orang
5.	Golongan II/C	636 orang	1046 orang	868 orang	764 orang
6.	Golongan II/D	185 orang	221 orang	370 orang	429 orang
7.	Golongan III/A	130 orang	91 orang	94 orang	68 orang
8.	Golongan III/B	256 orang	265 orang	266 orang	262 orang
9.	Golongan III/C	27 orang	40 orang	71 orang	92 orang
10.	Golongan III/D	5 orang	7 orang	8 orang	11 orang
11.	PKWT	18 orang	-	-	-
12.	Golongan IV/A	-	1 orang	1 orang	-
13.	Golongan IV/B	-	-	-	1 orang
14.	Dipekerjakan	2 orang	2 orang	2 orang	1 orang
	<b>Jumlah</b>	<b>2604 orang</b>	<b>2577 orang</b>	<b>2511 orang</b>	<b>2421 orang</b>

Sumber: PT. KAI (2021)

**Produktivitas Karyawan**

Tujuan produktivitas tenaga kerja adalah untuk membandingkan output yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah tenaga kerja untuk menghasilkan output tersebut. Produktivitas menggunakan perhitungan rumus:

$$produktivitas = \frac{\text{laba bersih}}{\text{jumlah total karyawan}} \times 100\%$$

Berdasarkan hasil penelitian PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya, produktivitas tahun 2018-2021 pada tabel 9:

**Tabel 9**  
**Produktivitas Karyawan**  
**Tahun 2018-2021**

Uraian	Tahun			
	2018	2019	2020	2021
Laba Bersih	1.771.663.127	1.803.119.229	(2.847.961.916)	(547.800.883)
Total Karyawan	2604 orang	2577 orang	2511 orang	2421 orang
Produktivitas	680.362,2	699.697	(1.134.194,3)	(22.270,5)

Sumber: PT. KAI (2021)

Berdasarkan tabel 9 terlihat bahwa produktivitas karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya dari tahun 2018 sampai dengan 2019 mengalami peningkatan. Namun pada tahun 2020 sampai 2021 mengalami penurunan. Hal ini terjadi karena pengaruh akibat pandemi COVID-19 sehingga perusahaan tidak dapat meningkatkan laba bersih perusahaan. Terutama pada tahun 2020 PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya mengalami kerugian. Hal ini juga terjadi pada tahun 2021 namun, kerugian yang dialami tidak sebesar tahun 2020. Hal ini terjadi karena kebijakan pemerintah mengenai

pembatasan kegiatan diluar ruangan termasuk pembatasan bepergian yang berdampak pada penggunaan alat transportasi umum.

### Retensi Karyawan

Pada tingkat ini, perusahaan berinvestasi dalam jangka panjang pada karyawannya sehingga setiap kali seorang karyawan pergi bertentangan dengan keinginan perusahaan, perusahaan kehilangan modal intelektualnya. Karyawan lama dan setia membawa nilai-nilai perusahaan, pengetahuan tentang berbagai proses organisasi dan diharapkan dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.

Tujuan retensi karyawan adalah untuk mengetahui jumlah karyawan dan persentase kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawannya. Retensi karyawan menggunakan perhitungan rumus:

$$\text{employee retention} = \frac{\text{jumlah karyawan yang keluar/meninggal}}{\text{jumlah total karyawan}} \times 100\%$$

Berdasarkan hasil penelitian PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya, retensi karyawan meninggal tahun 2018-2021 pada tabel 10:

**Tabel 10**  
**Retensi Karyawan Meninggal**  
**Tahun 2018-2021**

No.	Uraian	Tahun			
		2018	2019	2020	2021
1.	Jumlah karyawan yang meninggal	5 orang	12 orang	13 orang	10 orang
2.	Jumlah total karyawan	2604 orang	2577 orang	2511 orang	421 orang
3.	Retensi Karyawan	0,19%	0,46%	0,5%	0,4%

Sumber: PT. KAI (2021)

Berdasarkan tabel 10 mengenai retensi karyawan meninggal terlihat bahwa jumlah karyawan meninggal sebelum pandemi pada tahun 2018 sebanyak 10 dan tahun 2019 sebanyak 12 orang yang di sebabkan karena kecelakaan maupun sakit namun sakit yang di derita bukan virus corona. Sedangkan, pada saat masa pandemi pada tahun 2020 jumlah kematian sebanyak 13. Hal ini terjadi karena belum adanya program pencegahan COVID-19. Kemudian, pada tahun 2021 mengalami penurunan kematian karena program pencegahan COVID-19 sudah terlaksana dan menunjukkan hasil yang baik dan mampu mengurangi jumlah kematian akibat virus corona.

### Rekapitulasi Hasil Penelitian

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka diperoleh data mengenai rekapitulasi hasil penelitian. Sehingga, dapat diketahui kenaikan maupun penurunan pada setiap perspektif dan setiap tahun pada saat sebelum pandemi maupun selama masa pandemi: (1) Pada perspektif keuangan dapat menunjukkan bahwa pada *return on investmen* dan *profit margin* terjadi penurunan setiap tahunnya, (2) Pada perspektif pelanggan dapat menunjukkan bahwa pada jumlah pendapatan terjadi penurunan, (3) Pada perspektif bisnis internal dapat menunjukkan bahwa jumlah pelayanan di stasiun dan di kereta semakin bertambah setiap tahunnya, (4) Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat menunjukkan bahwa produktivitas dan retensi karyawan menunjukkan penurunan. Rekapitulasi hasil penelitian disajikan pada tabel 11:

**Tabel 11**  
**Rekapitulasi Hasil Penelitian**  
**Tahun 2018-2021**

Perspektif	Perhitungan	Tahun			
		2018	2019	2020	2021
Keuangan	<i>Return On Investmen</i>	4,5%	4%	-5,4%	-0,87%
	<i>Profit Margin</i>	6,6%	6,8%	-15%	-3%
Pelanggan	Jumlah Pendapatan	26.864.014.499	26.251.715.281	18.074.850.763	17.916.775.924
Proses Bisnis Internal	Pelayanan Di Stasiun	10	10	14	14
	Pelayanan Di Kereta	6	6	9	9
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Retensi Karyawan	0,19%	0,46%	0,5%	0,4%
	Produktivitas	680.326,2	699.697	(1.134.194,3)	(22.270,5)

Sumber: PT. KAI (2021)

Berdasarkan tabel 11 mengenai rekapitulasi hasil penelitian terlihat bahwa terjadi penurunan maupun kenaikan pada setiap perspektif. Pada perspektif keuangan terjadi penurunan pada return on Investment (ROI) pada tahun 2019 sebesar 0,5% dan pada tahun 2020 terjadi penurunan yang sangat besar yaitu -5,4% yang diakibatkan karena adanya dampak pandemi. Namun pada tahun 2021 PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya mampu meminimalisir terjadinya penurunan sehingga memperoleh ROI sebesar -0,87%. Pada profit margin juga mengalami kenaikan dari tahun 2018 sebesar 6,5% dan pada tahun 2019 sebesar 6,8%. Sehingga, terjadi kenaikan sebesar 0,3%. Namun, pada tahun 2020 terjadi penurunan sebesar 15% yang diakibatkan karena adanya dampak pandemi. Namun pada tahun 2021 PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya mampu meminimalisir terjadinya penurunan sehingga memperoleh profit margin sebesar -3%.

Pada perspektif pelanggan yang diamati dari jumlah pendapatan terjadi penurunan disetiap tahunnya yaitu pada tahun 2018 hingga 2019 terjadi penurunan sebesar Rp 612.299.218. pada tahun 2019 hingga 2020 terjadi Rp 8.176.864.518. Pada tahun 2020 hingga 2021 PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop VIII Surabaya mampu meminimalisir terjadinya penurunan sebesar Rp 158.074.839.

Pada perspektif bisnis internal yang diamati dari pelayanan di stasiun maupun pelayanan di kereta terjadi kenaikan karena adanya dampak dari pandemi. Sehingga, pelayanan di stasiun sebelum pandemi yaitu tahun 2018 hingga 2019 hanya tersedia 10 pelayanan. Namun, pada masa pandemi 2020 hingga 2021 tersedia 14 pelayanan. Begitupun pelayanan di kereta, pada tahun 2018 hingga 2019 hanya tersedia 6 pelayanan. Namun, pada masa pandemi yaitu tahun 2020 hingga 2021 tersedia 9 pelayanan. Hal ini dilakukan untuk meminimalisir penyebaran COVID-19 sehingga penumpang tetap merasa aman dan nyaman saat berada di stasiun maupun di kereta.

Pada pertumbuhan dan pembelajaran yang diamati dari retensi karyawan menunjukkan terjadi penurunan setiap tahunnya. Pada saat sebelum pandemi yaitu tahun 2018 dan 2019 sebesar 0,19% dan 0,46%. Namun, pada masa pandemi yaitu tahun 2020 dan 2021 terjadi penurunan sebesar 0,5% dan 0,4%. Hal ini terjadi karena adanya dampak dari pandemi COVID-19.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* dapat diperoleh simpulan bahwa manajemen mempunyai kinerja yang cukup baik, berikut pengukurannya: (1) Perspektif keuangan, diukur dengan *profit margin* dan ROI yang menunjukkan bahwa nilai ROI dan *profit margin* dari tahun ke tahun mengalami penurunan. Hal ini ini dikategorikan kurang baik yang

disebabkan karena adanya pandemi COVID-19, (2) Perspektif pelanggan yang dinilai dari jumlah pendapatan pertahun dari tahun 2018-2021 mengalami penurunan sehingga dikategorikan buruk. Hal ini disebabkan karena adanya pandemi COVID-19, (3) Perspektif bisnis internal dari tahun 2018-2021 dikategorikan baik karena pelayanan dan inovasi jasa/produk yang di kembangkan berjalan dengan baik serta memperoleh hasil yang baik, (3) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yang diukur dari produktivitas retensi karyawan yang dikategorikan buruk dari tahun 2018 hingga tahun 2021 mengalami penurunan.

### Keterbatasan

Berdasarkan penelitian yang sudah dilaksanakan, terdapat banyak keterbatasan dalam melakukan penelitian. Sehingga keterbatasan tersebut bisa digunakan untuk bahan penelitian selanjutnya: (1) Keterbatasan situasi dan kondisi yang terjadi akibat pandemic COVID -19 sehingga penelitian dilakukan secara *online* melalui email PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya, (2) Keterbatasan situasi dan kondisi yang terjadi akibat pandemi COVID-19 sehingga data yang di butuhkan kurang lengkap.

### Saran

Berdasarkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, maka ada beberapa saran yang dapat diberikan sebagai bahan pertimbangan kedepannya adalah sebagai berikut: (1) Saran Bagi PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya, Setelah melakukan penelitian dan mengambil kesimpulan maka ada beberapa saran untuk PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya kedepannya: 1) Untuk mengukur kinerja perusahaan secara optimal, disarankan menggunakan metode pengukuran *Balance Scorecard*, 2) Untuk menambah minat konsumen menggunakan jasa layanan kereta api sebaiknya perusahaan selalu menambahkan inovasi, meminimalkan persyaratan untuk calon penumpang dan memberikan kemudahan pelayanan, 3) Sebelum melaksanakan atau melakukan suatu perubahan sistem, diharapkan dapat menyusun rencana terlebih dahulu dengan baik, sehingga saat menjalankan program tersebut tidak terdapat kekeliruan yang dapat mengakibatkan perhitungan yang kurang baik yang mengakibatkan kerugian bagi perusahaan. (2) Saran Bagi Peneliti Selanjutnya, berikut adalah saran untuk peneliti selanjutnya agar dapat lebih baik dalam melakukan penelitian pengukuran kinerja perusahaan menggunakan metode *Balance Scorecard*: 1) Untuk peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan metode wawancara dalam melakukan penelitian, 2) Untuk peneliti selanjutnya disarankan untuk dapat memperoleh data-data yang di butuhkan dengan lebih lengkap.

### DAFTAR PUSTAKA

- Afiq, K. M. dan H. Ardyanfitri. 2021. Analisis Kinerja Manajemen PT Sariguna Primatirta TBK Menggunakan Metode Balance Scorecard Periode 2018-2019. *Jurnal MANOVA* 20(20): 2685-4716.
- AIMI. 2020. Analisis Penyebab Masyarakat Tidak Patuh pada Protokol Covid-19. <https://almi.or.id/2020/06/05/analisis-penyebab-masyarakat-tidak-patuh-pada-protokol-covid-19>. diakses pada tanggal 16 Oktober 2021.
- Banerjee, J. dan C. Buoti. 2012. *General specification of KPIs*. International Telecommunication Union.
- Fadliansyah. 2020. Dana Asing Kabur Rp 1,13 Triliun, IHSG Turun 0,46% ke 5.346. <https://katadata.co.id/agustiyanti/finansial/5f48d3bea1ccf/dana-asing-kabur-rp-1-13-triliun-ihsg-turun-0-46-ke-5346>. Diakses pada tanggal 16 Oktober 2021.
- Hansen, D. R. dan M. M. Mowen. 2009. *Akuntansi Manajerial*. Terjemahan Deny Amos Kwary. Edisi 8 Buku 2. Salemba Empat. Jakarta.
- Jihad, F. 2020. Kesiapsiagaan Perawat Instalasi Gawat Darurat Terhadap Pandemi Corona Disease (COVID-19). *Disertasi*. Universitas Pendidikan Indonesia. Bandung.



- Lijan P. dan S. Sartono. 2019. *Manajemen Kinerja : Pengelolaan, Pengukuran, dan Implikasi Kinerja*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. PT Raja Grafindo Persada. Depok.
- Moleong, L. J. 2002. *Metodologi penelitian kualitatif*. Edisi 11. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Rangkuti, F. 2016. *SWOT Balanced Scorecard. Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja Dan Resiko*. Cetakan Kesepuluh. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Riyanto, P. D. 2020. Pengukuran Kinerja Dengan Metode Balance Scorecard Pada CV Tukangku Indonesia. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi* 9(9): 2460-0585.
- Santoso, R. 2017. Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Balance Scorecard Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang/Sistem Pengendalian Manajemen. *Skripsi*. Akuntansi. Universitas Muhammadiyah. Palembang.
- Sari, D. N. 2017. Analisis Kinerja Menggunakan Pendekatan Balance Scorecard (Pada PT Armada International Motor). *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi* 6(11): 2460-0585.
- Siemaszko, C. 2020. Texas Governor Mandates Mask-Wearing Across Most of State As Coronavirus Cases Surge. <https://www.nbcnews.com/news/us-news/texas-governor-mandates-mask-wearing-across-most-state-coronavirus-cases-n1232845>. 16 Oktober 2021.
- Sugiyono. 2013. *Statistik Untuk Penelitian*. Alfabeta. Bandung.
- Toto. 2011. *Analisis Laporan Keuangan Teori dan Aplikasi*. PPM. Jakarta.
- Umar, H. 2011. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Yunianto. 2020. Omzet Perusahaan Angkutan Darat Turun Hingga 85% Imbas Corona. <https://katadata.co.id/agungjatmiko/berita/5e9a41f801e5f/omzet-perusahaan-angkutan-darat-turun-hingga-85-imbis-corona>. Diakses pada tanggal 18 Oktober 2021.