

PENERAPAN PENGUKURAN KINERJA BERDASARKAN *BALANCED SCORECARD* PADA PT KAI DAOP VIII SURABAYA

Mas Enggar Riyoko
masenggar76@gmail.com
Endang Dwi Retnani

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

The purpose of this research is to find out the performance of PT KAI Daop VIII which is measured by using balanced scorecard method. The method of research which has been done by using qualitative method which is explained by using descriptive way to find out and to analyze the performance measurement. Four perspectives which are used to measure the strategy of the company are: financial perspective is done by increasing revenue through maximizing the utilization of capacity in accordance with the expected target; customer perspective is done by enhancing customer satisfaction and providing qualified services and company operational activity continuously and maintaining and keep on increasing the existing service quality; internal business perspective is done by enhancing the existing service process and innovation process that already exist in the company; and growth and learning perspective is done by improving the quality of employees performance in serving the service user, the company provides training program and employees motivation to enhance the productivity of the employees. Based on the result of the analysis, it can be concluded that the performance measurement which has been done by using balanced scorecard method shows that four perspectives with the result which is in accordance with the target company can improve the performance of service quality of the company.

Keywords: Balanced Scorecard, Strategy, and Performance Measurement

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja PT KAI Daop VIII yang diukur dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Metode penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif karena meneliti tidak sedang memberikan suatu hipotesis tetapi menggunakan pendekatan kualitatif. Dimana untuk mengukurnya menggunakan 4 perspektif yaitu perspektif keuangan dengan meningkatkan pendapatan melalui memaksimalkan penggunaan kapasitas sesuai dengan target yang diharapkan, perspektif pelanggan dengan meningkatkan kepuasan pelanggan dengan layanan yang diberikan bermutu dan kegiatan operasional perusahaan secara berkesinambungan serta mempertahankan dan terus meningkatkan kualitas pelayanan yang ada, perspektif bisnis internal dengan meningkatkan proses inovasi dan proses pelayanan yang ada pada perusahaan, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan meningkatkan kualitas kerja karyawan dalam melayani para pengguna jasa, perusahaan memberikan program pelatihan dan motivasi karyawan untuk meningkatkan produktivitas karyawan. Berdasarkan hasil analisis diatas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dapat menunjukkan dari 4 perspektif dengan hasil yang sesuai pada target perusahaan dapat meningkatkan kualitas kinerja pelayanan perusahaan

Kata Kunci: *Balanced Scorecard*, Strategi, dan Pengukuran Kinerja

PENDAHULUAN

Perusahaan baik jasa, dagang maupun industri selalu berusaha mengikuti perkembangan dunia usaha saat ini agar tetap hidup dan berkembang. Semakin tingginya persaingan menyebabkan terjadinya penciptaan laba yang mana akan menguji kemampuan perusahaan, hanya perusahaan yang mempunyai keunggulan yang mampu bertahan. Dalam menghadapi tantangan, langkah-langkah strategi harus disusun dan dibuat prioritasnya. Hal-hal yang menjadi perhatian perusahaan saat ini lebih kepada terciptanya kualitas total, baik kualitas produk, kualitas biaya atau harga, kualitas pelayanan, maupun kualitas-kualitas yang lain guna memberikan kepuasan kepada pelanggan. Pengelolaan manajemen yang baik, akan menentukan keberhasilan perusahaan. Penentuan prioritas dalam mencapai target, harus dibuat oleh manajemen sebagai pedoman yang harus diperhatikan, agar setiap langkah dan keputusan yang diambil tetap berada dalam koridor yang mengarah kepada tujuan perusahaan. Kinerja perusahaan yang unggul, merupakan gambaran bahwa proses bisnis dalam perusahaan tersebut telah dijalankan dengan baik. Dalam mencapai kinerja yang unggul, tentunya harus ada penilaian terhadap kinerja suatu perusahaan untuk mengukur tercapai atau tidaknya strategi atau sasaran yang telah ditentukan.

Balanced Scorecard menyediakan para manajer suatu instrumen yang dibutuhkan untuk mengemudikan perusahaan menuju kepada keberhasilan persaingan masa depan. *Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis. Selain tetap memberi penekanan pada pencapaian tujuan finansial, *Balanced Scorecard* juga memuat faktor pendorong kinerja tercapainya tujuan finansial tersebut. *Scorecard* mengukur kinerja perusahaan pada empat perspektif yang seimbang (*balanced*): finansial, pelanggan, proses bisnis internal dan proses pembelajaran serta pertumbuhan. *Balanced Scorecard* memungkinkan perusahaan mencatat hasil kinerja finansial sekaligus memantau kemajuan perusahaan dalam membangun kemampuan dan mendapatkan aktiva tak berwujud yang dibutuhkan untuk pertumbuhan masa datang. Kaplan dan Norton (2006:2). Untuk mencapai keberhasilan kompetitif, lingkungan abad informasi mensyaratkan adanya kemampuan baru yang harus dimiliki oleh perusahaan manufaktur maupun jasa. Kemampuan sebuah perusahaan untuk memobilisasi dan mengeksploitasi aktiva tak berwujudnya menjadi jauh lebih menentukan daripada melakukan investasi dan mengelola aktiva fisik yang berwujud. Aktiva tak berwujud memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan hubungan dengan pelanggan untuk mempertahankan loyalitas dan memungkinkan berbagai segmen pelanggan dan wilayah pasar baru untuk dilayani secara efektif dan efisien, memperkenalkan produk dan jasa inovatif yang diinginkan oleh segmen yang dituju, memproduksi produk dan jasa bermutu tinggi sesuai dengan keinginan pelanggan dengan harga yang rendah dan dengan tenggang waktu (*lead time*) yang pendek, memobilisasi kemampuan dan motivasi pekerja bagi peningkatan kemampuan proses, mutu, dan waktu tanggap (*response times*) yang berkesinambungan, dan mengembangkan teknologi informasi, *database*, dan sistem.

PT KAI merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa transportasi, yang mempunyai visi untuk menjadi pilihan utama jasa transportasi dengan focus keselamatan dan pelayanan. Dimana untuk mencapai visi PT KAI harus mampu mempunyai kinerja yang unggul, kinerja yang setara dengan perusahaan jasa transportasi sejenis. Berdasarkan latar belakang penulis dalam mengambil judul "Penerapan Model Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard* Pada PT KAI Daop VIII Surabaya". Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Bagaimana kinerja PT KAI Daop VIII diukur dengan menggunakan *balanced scorecard*? Tujuan penelitian untuk mengetahui kinerja PT KAI Daop VIII diukur dengan menggunakan *balanced scorecard*.

TINJAUAN TEORITIS DAN RERANGKA PEMIKIRAN

Kinerja

Menurut Mahsun (2008:25) kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi yang tertuang dalam strategi planning suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu maupun kelompok tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang 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 diketahui karena tidak ada tolok ukurnya. Kinerja merupakan suatu konstruk (*construct*) yang bersifat multidimensional, pengukurannya juga bervariasi tergantung pada kompleksitas faktor-faktor yang membentuk kinerja. Karena hasil kerja memberikan keterkaitan yang kuat terhadap tujuan-tujuan strategik organisasi, kepuasan pelanggan dan kontribusi ekonomi (Mahmudi, 2007:6).

Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan hal yang paling penting dan selayaknya dilakukan oleh setiap perusahaan untuk dapat bertahan dan menjadi pemenang dalam persaingan global di pasar internasional. Menurut (Suhendra, 2007), pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, perbandingan hasil kegiatan dengan target, dan efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan. Dalam hal ini penting untuk ditentukan apakah tujuan pengukuran adalah untuk menilai hasil kinerja (*performance outcome*) ataupun menilai perilaku (*personality*). Pengukuran kinerja merupakan pendekatan sistematis dan terintegrasi untuk memperbaiki kinerja organisasi dalam rangka mencapai tujuan strategi organisasi dan mewujudkan visi dan misinya (Mahmudi, 2007:15).

Sedangkan pengukuran kinerja menurut Mahsun (2008:25) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan); hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan dalam mencapai tujuan. Dapat juga diartikan bahwa pengukuran kinerja merupakan mekanisme perbaikan lingkungan organisasi agar berhasil dalam menerapkan strategi perusahaan (Halim, 2006:207).

Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Tujuan utama dilakukannya pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam meraih tujuan organisasi dan mentaati standart dan peraturan yang ditetapkan agar memperoleh hasil yang diinginkan (Mulyadi dan Setiawan, 2006:227). Selain itu, pengukuran kinerja juga dapat digunakan untuk memastikan apakah input (sumber-sumber) yang diperlukan telah digunakan sebaik-baiknya untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Manfaat pengukuran kinerja adalah untuk memperoleh informasi yang akurat dan valid tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi (Mulyadi dan Setiawan, 2006:227). Secara lebih lengkap, manfaat kinerja bagi manajemen maupun karyawan adalah sebagai berikut: (1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum. (2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer dan pemberhentian. (3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan serta untuk

menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan. (4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka. (5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Balanced Score Card

Mulyadi (2006:1) mengemukakan bahwa: “*Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*)”. Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ektern. Oleh Karena itu, jika kartu skor personel digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan, personel tersebut harus memperhitungkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan nonkeuangan, antara kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat intern dan kinerja yang bersifat ekstern. Menurut Kaplan dan Norton (2006:16), *Balanced Scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Selain ukuran kinerja finansial masa lalu, *Balanced Scorecard* juga memperkenalkan pendorong kinerja finansial masa depan. Pendorong kinerja, yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan, diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata.

Konsep Balanced Score Card

Pada tahap awal perkembangannya, *Balanced Scorecard* ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Sebelum tahun 1990-an, eksekutif di U.S.A hanya diukur kinerja mereka dari perspektif keuangan. Sebagai akibatnya, fokus perhatian dan usaha eksekutif lebih dicurahkan untuk mewujudkan kinerja keuangan, sehingga terdapat kecenderungan eksekutif untuk mengabaikan kinerja nonkeuangan, seperti kepuasan *customer*, produktivitas dan *cost-effectiveness* proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa, dan keberdayaan dan komitmen karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa bagi kepuasan *customer*. Oleh karena ukuran kinerja keuangan mengandalkan informasi yang dihasilkan dari sistem akuntansi yang berjangka pendek (umumnya mencakup satu tahun), maka pengukuran kinerja yang berfokus ke keuangan mengakibatkan eksekutif lebih memfokuskan perwujudan kinerja jangka pendek. Di masa itu, kinerja non keuangan yang menjadi penyebab terwujudnya kinerja keuangan tidak mendapat perhatian dari eksekutif. Mulyadi (2006:3) mengemukakan bahwa “kekurangan yang terdapat pada ukuran kinerja keuangan sebagai fokus pengukur kinerja eksekutif adalah”: (1) Ukuran kinerja keuangan tidak cocok dengan kondisi lingkungan bisnis sekarang, yang didalamnya kinerja keuangan terutama lebih banyak dihasilkan oleh intangible assets, bukan aktiva yang tampak dalam neraca (*tangible assets*). (2) Ukuran kinerja keuangan lebih mencerminkan apa yang telah terjadi di masa lalu, sehingga dalam perjalanan organisasi menuju ke masa depan, ukuran tersebut ibarat kaca spion mobil untuk melihat ke belakang, yang tidak memiliki daya prediksi ke masa depan. (3) Konsolidasi informasi keuangan cenderung mendorong terpisah-pisahannya antarfungsi. (4) Ukuran kinerja keuangan seringkali menghambat aktivitas penciptaan nilai secara berkesinambungan karena aktivitas tersebut baru dapat menghasilkan kinerja keuangan beberapa tahun ke depan, padahal kinerja keuangan menggunakan periode akuntansi

sebagai basis pengukurannya (umumnya mencakup periode satu tahun kalender). (5) Hampir semua ukuran kinerja keuangan tingkat tinggi (seperti *return on investment*, pertumbuhan volume penjualan) hanya sedikit memberikan panduan bagi karyawan tingkat bawah dalam aktivitas harian mereka.

Pada tahap awal perkembangannya, *Balanced Scorecard* ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif, yang hanya diukur dari perspektif keuangan. *Balanced Scorecard* digunakan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan non keuangan, serta kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang. Ukuran *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja eksekutif pada: (1) Perspektif Keuangan: (a) *Return on investment* (ROI). (b) Bauran pendapatan (*revenue mix*). (c) Pemanfaatan aktiva (yang diukur dengan *asset turnover*). (d) Berkurangnya biaya secara signifikan. (2) Perspektif Customer (a) Jumlah customer baru. (b) Jumlah customer yang menjadi *non customer*. (c) Ketepatan waktu layanan customer. (3) Perspektif Proses Bisnis/Inter. (a) *Cycle time* (b) *On time deliver* (c) *Cycle effectiveness*. (4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (a) *Skill coverage*. (b) *Quality work life*

Proses Penyusunan *Balanced Score Card*

Menurut Suhendra (2007), mengemukakan bahwa bangunan *balanced scorecard* dimulai dari visi perusahaan. Kemudian visi ini diuraikan dalam perspektif-perspektif pengukuran. Pada masing-masing perspektif tersebut ditetapkan tujuan-tujuan strategis yang lebih spesifik yang merupakan penjabaran dari visi perusahaan. Atas dasar tujuan strategis ini, perusahaan kemudian menetapkan faktor-faktor keberhasilan kritical agar visi perusahaan bisa diwujudkan. Setelah penetapan faktor-faktor keberhasilan kritical ini, kemudian ditentukan ukuran-ukuran strategis yang mencerminkan strategi perusahaan. Terakhir, perusahaan menyiapkan langkah-langkah spesifik yang akan dilakukan pada masa mendatang agar tercapai tujuan-tujuan strategis yang merupakan syarat bagi pencapaian misi perusahaan.

Perspektif Keuangan

Tujuan finansial berperan sebagai fokus bagi tujuan-tujuan strategis dan ukuran-ukuran semua perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Tema-tema strategis untuk perspektif finansial yang umum ditampilkan pada ketiga tahap dari siklus hidup bisnis adalah: (1) Pertumbuhan dan keberagaman sumber penerimaan. (a) Reduksi biaya dan/atau peningkatan produktivitas. (b) *Utilisasi* aset dan/atau strategi investasi. Pemahaman mengenai perspektif finansial dalam manajemen *Balanced Scorecard* adalah sangat penting karena keberlangsungan suatu unit bisnis strategis sangat tergantung pada posisi dan kekuatan finansial. Berkaitan dengan hal ini, berbagai rasio finansial dapat diterapkan dalam pengukuran strategis untuk perspektif finansial. Manajemen bisnis harus memperhatikan agar semua analisis rasio finansial menunjukkan hasil yang baik, karena manajemen harus mampu membayar hutang kepada kreditor jangka pendek maupun kreditor jangka panjang, termasuk kemampuan menghasilkan keuntungan untuk pemegang saham.

Growth (bertumbuh), perusahaan menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan. Perusahaan harus melibatkan sumber daya yang cukup banyak untuk mengembangkan dan meningkatkan berbagai produk dan jasa baru, membangun dan memperluas fasilitas produksi, membangun kemampuan operasi menanamkan investasi dalam sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terciptanya hubungan global, dan memelihara serta mengembangkan hubungan yang erat dengan pelanggan. Tujuan finansial keseluruhan perusahaan dalam tahap pertumbuhan adalah prosentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di berbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan, dan wilayah.

Sustain (bertahan), pada tahap ini perusahaan diharapkan mampu mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki dan secara bertahap tumbuh dari tahun ke tahun. Proyek investasi akan lebih diarahkan untuk mengatasi berbagai kemacetan, perluasan kapasitas, dan peningkatan aktivitas perbaikan yang berkelanjutan, dibanding investasi yang memberikan pengendalian modal dan pertumbuhan jangka panjang seperti yang dilakukan pada tahap pertumbuhan. *Harvest* (penuaian), pada tahap ini perusahaan mulai memperoleh hasil dari investasi-investasi yang dilakukan. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk memelihara dan perbaikan fasilitas, tetapi tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas masuk ke perusahaan.

Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan dari *Balanced Scorecard*, perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana mereka akan berkompetisi. Elemen yang paling penting dalam suatu bisnis adalah kebutuhan pelanggan. Kebutuhan spesifik pelanggan dapat didaftarkan melalui pemahaman yang tepat mengenai karakteristik pelanggan. Di samping kebutuhan spesifik pelanggan, konsep segmentasi pasar juga penting untuk diketahui karena akan bermanfaat bagi penilaian pasar dan penetapan strategi memasuki pasar (strategi pemasaran) Gaspersz (2007:52)

Kelompok pengukuran pelanggan utama menurut Kaplan dan Norton (2006:59) terdiri dari: (1) Pangsa Pasar, pangsa pasar menggambarkan posisi usaha dalam suatu pasar tertentu dimana suatu unit usaha menjual. Pangsa pasar dapat diukur dalam jumlah rupiah yang dibelanjakan atau volume unit yang dijual. Ukuran pangsa pasar secara keseluruhan juga didasarkan atas unit bisnis keseluruhan yang telah diberikan oleh perusahaan ini dalam periode tertentu. (2) Retensi Pelanggan, cara untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dalam segmen pelanggan sasaran diawali dengan mempertahankan pelanggan yang ada di segmen tersebut. Perusahaan yang dapat dengan segera melakukan identifikasi seluruh pelanggan misalnya, perusahaan industri, distributor dan pedagang besar, penerbit majalah dan surat kabar, perusahaan jasa komputer on-line bank, perusahaan kartu kredit, dan penyedia jasa telepon jarak jauh dapat mengukur retensi pelanggan dari periode ke periode. Selain mempertahankan pelanggan, banyak perusahaan menginginkan dapat mengukur loyalitas pelanggan melalui prosentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini. (3) Akuisisi Pelanggan, akuisisi pelanggan dapat diukur berdasarkan tingkat suatu unit usaha menarik atau memenangkan pelanggan dan usaha baru. Baik retensi pelanggan maupun akuisisi yang merupakan tolok ukur keberhasilan, keduanya menunjukkan apakah perusahaan telah berhasil dalam memenuhi tujuan pelanggannya. (4) Kepuasan Pelanggan, ukuran kepuasan pelanggan merupakan tolok ukur umpan balik bagi perusahaan untuk mengetahui seberapa baik pelayanan yang telah diberikan kepada pelanggan. (5) Profitabilitas Pelanggan, mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah dihitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut.

Perspektif proses bisnis/internal

Menurut Mulyadi (2006:271) sasaran strategi yang perlu diwujudkan dari perspektif ini adalah bagaimana menjadikan organisasi memiliki empat kapabilitas utama berikut ini: (1) *Learning*. (2) *Capacity to change*. (3) *Boundarylessness*. (4) *Accountability*. Pada perspektif proses bisnis internal, para manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Perusahaan biasanya mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran untuk perspektif ini setelah merumuskan tujuan dan ukuran untuk perspektif finansial dan pelanggan. Proses bisnis internal ini mencakup indikator proses inovasi, proses operasi, dan proses pelayanan purna jual (Kaplan dan Norton, 2006:83) : (1) Proses Inovasi, proses inovasi sebagai gelombang panjang

penciptaan nilai dimana perusahaan pertama kali menemukan dan mengembangkan pasar baru, pelanggan baru, serta kebutuhan yang sedang berkembang dan yang tersembunyi dari pelanggan yang ada saat ini. Kemudian melanjutkan gelombang panjang penciptaan dan pertumbuhan nilai, perusahaan merancang dan mengembangkan produk dan jasa baru yang memungkinkannya menjangkau pasar dan pelanggan baru dan memuaskan kebutuhan pelanggan yang baru teridentifikasi. (2) Proses Operasi, proses operasi merupakan gelombang pendek penciptaan nilai di dalam perusahaan. Dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten, dan tepat waktu. (3) Layanan Purna Jual, layanan purna jual mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan, serta proses pembayaran, seperti administrasi kartu kredit.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif keempat atau terakhir dalam *Balanced Scorecard* adalah mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran yang mengendalikan pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Tujuan-tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal mengidentifikasi dimana organisasi harus unggul untuk mencapai terobosan kinerja, sementara tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan infrastruktur yang memungkinkan tujuan-tujuan ambisius dalam ketiga perspektif itu tercapai. Tujuan-tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan pengendali untuk mencapai keunggulan *outcome* ketiga perspektif finansial, pelanggan dan proses bisnis internal. Terdapat tiga kategori yang sangat penting dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu: (1) Kompetensi karyawan. (2) Infrastruktur teknologi. (3) Kultur perusahaan.

Keunggulan *Balanced Score Card*

Menurut Mulyadi (2006:11), keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut: (1) Komprehensif, *balanced Scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain: *customer*, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif nonkeuangan tersebut menghasilkan manfaat berikut ini: (a) Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipatganda dan berkesinambungan. (b) Memampukan organisasi untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. (2) Koheren, *balanced Scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab-akibat (*causal relationship*) di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif nonkeuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan demikian, kekoherenan sasaran strategik yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategik memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategik yang bermanfaat untuk menghasilkan sasaran strategik yang koheren akan menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan berkesinambungan, karena personel dimotivasi untuk mencari inisiatif strategik yang mempunyai manfaat bagi perwujudan sasaran strategik di perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses, *customer*, atau keuangan. Dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, tidak ada inisiatif strategik yang tidak bermanfaat untuk mewujudkan sasaran strategik tertentu. (3) Berimbang, keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berkesinambungan. Keseimbangan perlu diusahakan dalam menetapkan sasaran-

sasaran strategik di keempat perspektif. (4) Terukur, kKeterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Semua sasaran strategik ditentukan ukurannya, baik untuk sasaran strategik perspektif keuangan maupun sasaran strategik di perspektif nonkeuangan. *Balanced Scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategic di perspektif *customer*, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, sasaran di ketiga perspektif nonkeuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian, keterukuran sasaran-sasaran strategik di ketiga perspektif tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik nonkeuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipatganda dan berkesinambungan.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian dan Gambaran dari Populasi (Objek) Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati (Moleong, 2006:4). Adapun alasan penulis menggunakan pendekatan kualitatif adalah: (1) Penelitian dilakukan berdasarkan fenomena atau fakta yang telah terjadi pada perusahaan. (2) Perusahaan ditampilkan sebagai obyek penelitian dan bukan sebagai sampel. (3) Penelitian ini tidak bertujuan untuk menguji suatu hipotesis. Objek penelitian yang diteliti adalah PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi VIII Surabaya, termasuk didalamnya kondisi keuangan perusahaan, jumlah jasa/produk yang ditawarkan, proses layanan jasa/produk dan hal lain yang berhubungan dengan perusahaan serta karyawan yang bersangkutan, untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan. Menurut Silalahi (2009:253) populasi adalah jumlah total dari seluruh unit atau elemen di mana peneliti tertarik. Populasi dapat berupa organisme, orang-orang atau sekelompok orang, masyarakat, organisasi, benda, objek, peristiwa, atau laporan yang semuanya memiliki ciri dan harus didefinisikan secara spesifik. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini ada dua, yaitu populasi dari karyawan perusahaan dan pelanggan. Populasi dari karyawan digunakan untuk untuk pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, sedangkan populasi dari pelanggan digunakan untuk mengukur perspektif pelanggan.

Teknik Pengumpulan Data

Data merupakan keterangan-keterangan tentang suatu hal, dapat berupa sesuatu yang diketahui atau dianggap atau anggapan, atau suatu fakta yang digambarkan lewat angka, simbol, kode dan lain-lain. Pengumpulan data adalah pencatatan peristiwa-peristiwa atau hal-hal atau keterangan-keterangan atau karakteristik-karakteristik sebagian atau seluruh elemen populasi yang akan menunjang atau mendukung penelitian (Hasan, 2006:82). Data yang diambil dalam penelitian ini adalah: (1) Data primer, merupakan data penelitian yang diperoleh langsung dari sumber pertama yaitu melalui: (a) Wawancara. (b) Dokumen. Data sekunder, merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung, yaitu melalui studi kepustakaan baik melalui literatur buku maupun dari internet.

Satuan Kajian

Teknik analisis data yang digunakan dalam penulisan adalah deskriptif kualitatif. Metode kualitatif adalah metode analisis yang tidak menggunakan angka-angka tetapi menggunakan standart teori yang dikemukakan oleh para ahli yang sudah diketahui tingkat keilmuannya. Analisis data kualitatif dilakukan dengan cara membaca, mempelajari hasil

penelitian yang diperoleh secara murni dari PT. Kereta Api Indonesia Daerah Operasi VIII Surabaya, tanpa mengadakan suatu perubahan untuk mendapatkan jawaban yang akurat. Analisis kualitatif ini menghasilkan data deskriptif yang didalamnya meliputi suatu obyek, suatu set kondisi peristiwa pada masa sekarang dan fenomena yang terjadi dalam kondisi tersebut. Langkah-langkah yang digunakan dalam menganalisis data adalah sebagai berikut: (1) Mengumpulkan semua data yang berhubungan PT. Kereta Api Indonesia Daerah Operasi VIII Surabaya yang relevan dengan permasalahan yang diteliti, meliputi gambaran umum perusahaan termasuk sejarah berdirinya, struktur organisasi, fasilitas serta sumber daya yang dimiliki. (2) Melakukan pemilihan data yang akan digunakan dalam penelitian pada PT. Kereta Api Indonesia Daerah Operasi VIII Surabaya. (3) Mengidentifikasi pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* yang terdiri atas empat perspektif yaitu Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal dan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran. (4) Penarikan simpulan dan saran.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Balanced Score Card

Hasil penelitian yang dilakukan meliputi tiga hal, yaitu: hasil wawancara, dokumentasi dan hasil kuesioner. Dari hasil dokumentasi, maka dapat diperoleh: (1) Visi, Misi dan Strategi Perusahaan. (2) Struktur Organisasi. (3) Data Karyawan. Tahap-tahap yang dilakukan dalam implementasi strategi dengan menggunakan *balanced score card* pada PT KAI Daop VIII Surabaya.

Pernyataan Visi, Misi dan Strategi Perusahaan

Visi PT KAI Daop VIII Surabaya: Menjadi penyedia jasa perkeretaapian terbaik yang fokus pada pelayanan dan memenuhi harapan *stakeholders*. Beberapa misi PT KAI Daop VIII Surabaya yaitu: Menyelenggarakan bisnis perkeretaapian dan bisnis usaha penunjangnya, melalui praktek bisnis dan model organisasi terbaik untuk memberikan nilai tambah yang tinggi bagi *stakeholders* dan kelestarian lingkungan. berdasarkan 4 pilar utama, yaitu keselamatan, ketepatan waktu, pelayanan dan kenyamanan. Dalam mncapai visi PT KAI Daop VIII Surabaya berkomitmen untuk menerapkan 4 pilar utama, sebagai berikut: (1) Keselamatan, fokus pada pelanggan untuk dapat memberikan rasa aman yang didapat oleh pengguna jasa selama dalam perjalanan. (2) Ketepatan waktu, mengidentifikasi ketepatan waktu penjadwalan perjalanan kereta api mulai dari stasiun pemberangkatan sampai stasiun tujuan akhir. (3) Pelayanan, memiliki sarana dan prasarana informasi yang lengkap dan menyediakan sarana kemudahan dalam pelayanan yang diberikan kepada pengguna jasa kereta api. (4) Kenyamanan, dalam perjalanan antar kota ataupun jarak jauh, fasilitas yang ada pada setiap stasiun maupun gerbong kereta api tersedia bagi ibu hamil, penyandang cacat, dan anak dibawah 5 tahun.

Penjabaran dan Pemetaan Strategi Berdasarkan 4 Perspektif *Balanced Scorecard*

Dalam menerjemahkan visi dan misi kedalam sasaran strategis, *balanced scorecard* memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh sistem manajemen tradisional, yaitu adalah karakteristik komprehensif. Penjabaran visi dan misi kedalam sasaran strategis dalam *balanced scorecard* dilakukan secara komprehensif, artinya bahwa *balanced scorecard* memperluas cakupan perspektif yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, menjadi lebih luas kepada perspektif lainnya, yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Penjabaran Sasaran Strategi Menurut Ukuran Strategi Yang Meliputi Ukuran Hasil, Ukuran Pemacu Kinerja, Target, Dan Inisiatif Target.

Sasaran strategi yang dirumuskan untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan perusahaan berdasarkan 4 perspektif perlu ditetapkan ukuran pencapaiannya. Ada dua

Tujuan	Strategi	Ukuran Kinerja	Target	Realisasi	Pencapaian
--------	----------	----------------	--------	-----------	------------

ukuran yang perlu ditentukan untuk mengukur keberhasilan sasaran strategi, yaitu ukuran hasil (*outcome measurelag indicator*) dan ukuran pemacu kinerja (*Performance driver measurlllead indicator*). Keberhasilan pencapaian sasaran strategi ditunjukkan dengan ukuran tertentu yang disebut ukuran hasil. Untuk mencapai hasil diperlukan pemacu kinerja sebagai ukuran yang menyebabkan pencapaian keberhasilan. Penjabaran strategi dalam *balanced scorecard* pada PT KAI Daop VIII Surabaya nampak pada Tabel 1 halaman 10.

Tabel 1
Ringkasan Hasil Pengukuran *Balanced Scorecard*
PT KAI DAOP VIII Surabaya
Tahun 2014

Perspektif Keuangan					
Peningkatan Laba Perusahaan	Meningkatkan pendapatan melalui memaksimalkan penggunaan kapasitas	Pertumbuhan Pendapatan	6%	-	
		Pembandingan anggaran dan realisasi pendapatan	Minimal dan dianggarkan	sama yang	-
Perspektif Pelanggan					
Peningkatan kepuasan pelanggan	Layanan bermutu	Survey /kuesioner	Hasil dengan puas	kuesioner jawaban lebih dari 40%	-
		Kemudahan dalam penjualan tiket			
		Kenyamanan dalam perjalanan			
Perspektif Proses Bisnis dan Internal					
Peningkatan fasilitas dan pelayanan	Pengembangan pelayanan yang inovatif	Jumlah fasilitas baru	Menghasilkan fasilitas yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan		-
	Layanan yang diberikan setelah transaksi	Pelayanan purna jual	Memberikan pelayanan purna jual yang maksimal		
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran					
Peningkatan kualitas kerja karyawan	Meningkatkan program pelatihan dan motivasi karyawan	Tingkat karyawan yang mengikuti pelatihan	60%		-

Sumber: Data intern PT KAI Daop VIII Surabaya, diolah.

Perspektif Keuangan

Sasaran dan tujuan dari perspektif keuangan ini adalah untuk memenuhi harapan dari *shareholder*, sehingga profit yang dihasilkan dapat meningkat. Ukuran yang digunakan dalam perspektif keuangan yaitu dengan menggunakan pertumbuhan pendapatan yang didapat dari setiap tahunnya dengan memenuhi target yang diharapkan sebesar 6%, dengan strategi meningkatkan secara maksimal pemanfaatan kapasitas gerbong kereta api dan menggunakan kekayaan perusahaan secara efektif dan efisien. Sedangkan ukuran lainnya yang digunakan yaitu penggunaan dana operasional, yang sesuai dengan kebutuhan pemeliharaan stasiun, rumah sinyal dan kereta api yang diperuntukkan dalam mempertahankan dan meningkatkan produk, mutu pelayanan, dan kepuasan pelanggan, dana operasional yang digunakan didapat dari 80% pendapatan tahun berjalan. Laporan pendapatan dan anggaran PT KAI Daop VIII Surabaya tahun 2012 sampai dengan tahun 2014 nampak pada Tabel 2 dan 3.

Tabel 2

**Pendapatan PT KAI Daop VIII Surabaya
Tahun 2012 sampai Tahun 2014**

Tahun	Pendapatan (Rp)	(%)
2012	6.811.765.999.000	
2013	7.191.789.781.900	9,47
2014	9.675.663.800.000	7,43

Sumber: Data intern PT KAI Daop VIII Surabaya, diolah

Pendapatan PT KAI Daop VIII Surabaya pada tahun 2012 sampai dengan tahun 2014, bisa dilihat pada Tahun 2012 pendapatan sebesar Rp 6.811.765.999.000, pada Tahun 2013 sebesar Rp 7.191.789.781.900, dan pada Tahun 2014, sebesar Rp 9.675.663.800.000. perusahaan setiap tahunnya mengalami peningkatan pendapatan.

**Tabel 3
PT KAI Daop VIII Surabaya
Anggaran dan Realisasi Pendapatan
Th 2014**

Tahun	Anggaran (Rp)	Realisasi	Pencapaian (%)
2014	5.753.431.825.520	1.438.357.956.380	125%

Sumber: Data intern PT KAI Daop VIII Surabaya, diolah

Dari hasil perhitungan pada Tabel 6 maka dapat diketahui pencapaian anggaran sebesar 125%, dapat dikatakan pencapaian pada PT KAI Daop VIII Surabaya sudah efektif.

Perspektif Pelanggan

Tujuan dari perspektif pelanggan dengan meningkatkan kepuasan pelanggan dengan layanan yang diberikan bermutu dan kegiatan operasional perusahaan secara berkesinambungan serta mempertahankan dan terus meningkatkan kualitas pelayanan yang ada. Ukuran yang digunakan untuk mengukur perspektif pelanggan yaitu menggunakan kuesioner untuk mengetahui kepuasan pelanggan. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan untuk mengukur kepuasan pelanggan terhadap layanan dan fasilitas yang diberikan selama menggunakan jasa PT KAI Daop VIII Surabaya. Kuesioner disebarkan sebanyak 50 responden, setiap kuesioner terdapat 15 pertanyaan serta 4 kategori kepuasan pelanggan, yaitu sangat puas, puas, cukup puas dan tidak puas. Rumus presentase dari hasil rekapitulasi adalah:

$$= \frac{\text{Jumlah Setiap Kategori}}{(50 \text{ Responden} \times 15 \text{ Pertanyaan} = 750)} \times 100\%$$

Hasil perhitungan dari penyebaran kuesioner yang telah dilakukan oleh peneliti, didapat hasil yang nampak pada Tabel 4.

**Tabel 4
PT KAI Daop VII Surabaya
Presentase Kepuasan Pelanggan
Tahun 2014**

Kategori Kepuasan	Jumlah	Presentase
Sangat Puas	122	16 %

Puas	316	43 %
Cukup Puas	287	36 %
Tidak Puas	25	4%
Total	750	100%

Sumber: Data intern PT KAI Daop VIII Surabaya, diolah

Dari hasil perhitungan pada Tabel 4 maka dapat diketahui bahwa PT KAI Daop VIII Surabaya memiliki tingkat kepuasan pelanggan yang puas dengan presentase sebesar 43%. Kepuasan pelanggan, seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap produk dan layanan perusahaan. Kepuasan pelanggan mengukur tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk atau jasa. Ukuran kepuasan pelanggan ini akan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnisnya. Selain diukur dengan tingkat pertumbuhan pelanggan, perspektif pelanggan juga diukur dengan melakukan survey terhadap pelanggan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan dalam hal ini adalah seberapa banyak harapan-harapan pelanggan dapat dipenuhi oleh perusahaan.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal tujuan untuk meningkatkan proses inovasi dan proses pelayanan yang ada pada perusahaan, inovasi pelayanan dan inovasi produk, seperti pembelian tiket *online* yang dapat dibeli pada minimarket, sedangkan inovasi produk seperti pemasangan pendingin pada setiap gerbong kereta kelas ekonomi, persewaan kereta wisata, fasilitas yang menunjang bagi penyandang cacat, ibu hamil dan anak dibawah usia 5 tahun. Proses pelayanan yang ada sangat diharapkan dapat menunjang operasional perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, untuk dapat meningkatkan proses pelayanan maka pihak perusahaan dalam memberikan pelayanan purna jual yang maksimal kepada para pengguna, dengan adanya peningkatan keamanan pada stasiun dan perjalanan kereta api, menjaga kebersihan stasiun dan pemeriksaan kebersihan gerbong selama perjalanan kereta api, penambahan rute perjalanan kereta dan tersedianya kereta makan. Dari hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan Bapak Agung Wicaksono sebagai Asisten Manajer Humas PT KAI Daop VIII Surabaya mengatakan:

"...Untuk meningkatkan pendapatan dan produktivitas karyawan, maka setiap tahun PT KAI Daop VIII Surabaya melakukan pengembangan-pengembangan yang ada pada perusahaan dengan cara memasang ac pada setiap gerbong kelas ekonomi, menjaga kebersihan gerbong selama perjalanan dan juga memberikan pelayanan keamanan yang terjaga pada setiap gerbong".

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tujuan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk meningkatkan kualitas karyawan dalam melayani para pengguna jasa, dalam meningkatkan kualitas karyawan perusahaan memberikan program pelatihan dan motivasi karyawan untuk mengukur seberapa besar produktivitas karyawan yang dihasilkan oleh setiap kinerja karyawan dalam satu tahun. Untuk mengetahui produktivitas jumlah karyawan yang telah mengikuti pelatihan, digunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Pelatihan Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang Pelatihan}}{\text{Jumlah Karyawan pada Tahun Berjalan}} \times 100\%$$

Hasil perhitungan dari karyawan yang telah mengikuti pelatihan nampak pada Tabel 5

Tabel 5

PT KAI Daop VIII Surabaya
Presentase Pelatihan Karyawan
Tahun 2014

Tahun	Jumlah Karyawan	Jml Kary yang Pelatihan	Rasio Kary yang ikut pelatihan
2012	115	71	61,7%
2013	127	79	62,2%
2014	134	84	62,6%

Sumber: Data intern PT KAI Daop VIII Surabaya, diolah

Dari hasil perhitungan pada Tabel 5, menunjukkan karyawan yang telah mengikuti pelatihan pada setiap tahunnya mengalami peningkatan. Dari hasil analisis dapat diketahui bahwa pelayanan yang diberikan oleh karyawan PT KAI Daop VIII Surabaya dapat memenuhi kebutuhan setiap pelanggan dan meningkatnya pengguna jasa setiap tahun. Berikut adalah rangkuman hasil analisis keempat perspektif *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja PT KAI Daop VIII yang nampak pada Tabel 6 halaman 14.

Tabel 6
Ringkasan Hasil Balanced Scorecard
Tahun 2014

Tujuan	Strategi	Ukuran Kinerja	Target	Realisasi	Pencapaian
Perspektif Keuangan					
Peningkatan Laba Perusahaan	Meningkatkan pendapatan melalui memaksimalkan penggunaan kapasitas	Pertumbuhan Pendapatan	6%	8.45%	Baik
		Pembandingan anggaran dan realisasi pendapatan	Minimal sama dengan yang dianggarkan	125%	Efektif
Perspektif Pelanggan					
Peningkatan kepuasan pelanggan	Layanan bermutu	Survey /kuesioner	Hasil kuesioner dengan jawaban puas lebih dari 40%	Hasil jawaban responden yang menjawab puas sebesar 43%	Baik
	Kemudahan dalam penjualan tiket Kenyamanan dalam perjalanan				
Perspektif Proses Bisnis dan Internal					
Peningkatan fasilitas dan pelayanan	Pengembangan pelayanan yang inovatif	Jumlah fasilitas baru	Menghasilkan fasilitas yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan	1. Adanya pemasangan pendingin pada setiap gerbong kelas ekonomi 2. Adanya pelayanan mencetak tiket oleh pengguna jasa itu sendiri	Baik
	Layanan yang diberikan setelah transaksi	Pelayanan purna jual	Memberikan pelayanan purna jual yang maksimal	1. fasilitas yang menunjang bagi penyandang cacat, dan ibu hamil 2. Penambahan rute baru 3. Peningkatan keamanan pada stasiun dan perjalanan kereta api 4. Menjaga kebersihan stasiun dan pemeriksaan kebersihan gerbong selama perjalanan kereta api	Baik
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran					
Peningkatan kualitas kerja karyawan	Meningkatkan program pelatihan dan motivasi karyawan	Tingkat karyawan yang mengikuti pelatihan	60%	62.17%	Baik

Sumber: Data intern PT KAI Daop VIII Surabaya, diolah

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan masalah dan pembahasan pada bab sebelumnya, peneliti dapat menyimpulkan beberapa poin penting sebagai berikut: (1) Selama ini Perusahaan masih menerapkan metode konvensional dalam pengukuran kinerjanya, oleh karena itu hendaknya perusahaan dalam mengukur kinerja keuangan dan non keuangan dalam perusahaan menggunakan metode *balanced scorecard*. (2) *Balanced scorecard* merupakan metode yang menerjemahkan visi, misi dan strategi kedalam sasaran-sasaran strategi dan ukuran kinerja dalam 4 perspektif. (3) Perspektif keuangan dengan meningkatkan pendapatan melalui memaksimalkan penggunaan kapasitas sesuai dengan target yang diharapkan, hasil dari perspektif keuangan menunjukkan pencapaian yang baik dan efektif. (4) Perspektif pelanggan dengan meningkatkan kepuasan pelanggan dengan layanan yang diberikan bermutu dan kegiatan operasional perusahaan secara berkesinambungan serta mempertahankan dan terus meningkatkan kualitas pelayanan yang ada, hasil dari perspektif pelanggan menunjukkan pencapaian yang baik. (5) Perspektif bisnis internal dengan meningkatkan proses inovasi dan proses pelayanan yang ada pada perusahaan, hasil dari perspektif bisnis internal Menghasilkan fasilitas yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan memberikan pelayanan purna jual yang maksimal, dengan memperoleh hasil yang sesuai dengan harapan pelanggan. (6) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan meningkatkan kualitas kerja karyawan dalam melayani para pengguna jasa, perusahaan memberikan program pelatihan dan motivasi karyawan untuk meningkatkan produktivitas karyawan, maka dapat disimpulkan hasil yang diperoleh sesuai dengan target yang ditetapkan.

Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, penulis memberikan beberapa saran yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan yaitu: (1) PT KAI Daop VIII Surabaya sebaiknya terus membuat inovasi-inovasi dalam pelayanan, guna mempertahankan kepercayaan pelanggan. Meskipun saat ini belum memiliki pesaing dalam bidang transportasi, tetapi demi menjaga kelangsungan perusahaan jangka panjang hal tersebut perlu dilakukan. (2) Sebaiknya PT KAI Daop VIII Surabaya menerapkan metode *balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja perusahaan, untuk dapat meningkatkan kualitas kerja keuangan dan non keuangan. (3) Adanya komitmen dari PT KAI Daop VIII Surabaya, untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan fasilitas yang sesuai dengan motto dari PT KAI Daop VIII Surabaya.

DAFTAR PUSTAKA

- Gaspersz, V. 2007. *Balanced Scorecard Dengan Six Sigma*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Halim, A. 2006. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Pertama. UPP AMP TKPN. Yogyakarta.
- Hasan, I. 2006. *Analisis Data Penelitian Dengan Statistik*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Kaplan, R. S. dan D. P. Norton. 2006. *Balanced Scorecard*. Erlangga. Jakarta.
- Mahmudi. 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. UPP AMP YKPN. Yogyakarta.
- Mahsun, M. 2008. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. BPFE. Yogyakarta.
- Moleong, L. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.

- Mulyadi dan J. Setiawan. 2006. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*. Edisi Pertama. Aditya Media. Yogyakarta.
- Mulyadi. 2006. *Balanced Scorecard*. Salemba Empat. Jakarta.
- Silalahi, U. 2009. *Metode Penelitian Sosial*. PT Refika Aditama. Bandung.
- Suhendra, K. 2007. *Peranan Birokrasi Dalam Pemberdayaan Masyarakat*. Alfabeta. Bandung.