# ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) DIVISI REGIONAL III PALEMBANG

**SKRIPSI**


**Nama : RIZKI SANTOSO**

**NIM : 22 2013 003.M**



**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG**
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**
**2017**

# ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) DIVISI REGIONAL III PALEMBANG

**SKRIPSI**


**Nama : RIZKI SANTOSO**

**NIM : 22 2013 003.M**



**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG**
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**
**2017**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

| | |
|---|---|
| Nama | : Rizki Santoso |
| Nim | : 22 2013 003 M |
| Program Studi | : Akuntansi |

Menyatakan bahwa skripsi ini telah ditulis sendiri dengan sungguh-sungguh dan tidak ada bagian yang merupakan penjiplakan karya orang lain.

Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya snggup menerima sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.

Palembang, 16 Maret 2017

Penulis

Rizki Santoso )

**Fakultas Ekonomi dan Bisnis**
**Universitas Muhammadiyah**
**Palembang**

## TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

| | |
|---|---|
| **Judul** | **: Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang** |
| **Nama** | **: Rizki Santoso** |
| **NIM** | **: 22 2013 003 M** |
| **Fakultas** | **: Ekonomi** |
| **Program Studi** | **: Akuntansi** |
| **Mata Pokok Kuliah** | **: Sistem Pengendalian Manajemen** |

**Diterima dan Disahkan**
**Pada tanggal, 16 Maret 2017**
**Pembimbing**

**Rosalina Ghazali, S.E.,Ak.,M.Si**
**NIDN/NBM : 0228115802/1021961**

**Mengetahui,**
**Dekan**
**u.b. Ketua Program Studi Akuntansi**

**Betri Sirajuddin, S.E.,Ak.,M.Si.,CA.**
**NIDN/NBM : 0216106902/944806**

# *Motto dan Persembahan*

*Motto*

- *Berikhtiar, Berdoa dan Bertawakal kepada Allah SWT*
- *Tetap sabar dan tenang dalam menghadapi setiap permasalahan*
- *Tetap semangat, kerja keras, dan hormat pada orang tua*
- *Tuntutlah Ilmu sampai Liang Lahat*

*(Rizki Santoso)*

*Terucap Syukur kepada Mu ya Allah,*

*Skripsi ini Kupersembahkan Kepada :*

- *Bapak dan Ibu ku (Sujani dan Bakhiyah, S.Pd.I)*
- *Adik dan kakak ku*

  *(Muhammad Ilham & Fajar Sampurna)*
- *Pembimbingku Ibu Rosalina Ghazali, SE., M.Si*
- *Kekasihku Lisa Ayu Winanti, S.Tr*
- *Sahabat-sahabat Seperjuanganku*
- *Almamaterku*

# PRAKATA

Alhamdulillahhirabbil a'alamin, segala puji dan syukur penulis ucapkan atas kehadirat Allah SWT, karena berkat Rahmat dan Hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul "Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang".

Pengukuran kineja dengan menggunakan pendekatan tradisional hanya mengacu pada aspek keuangan, pengukuran ini mempunyai kelemahan, antara lain berorientasi pada kepentingan jangka pendek tapi tidak berorientasi pada kepentingan jangka panjang. Mulai pertengahan tahun 1993, perusahaan konsultan yang dipimpin P. Norton Renaissance Solution,Inc., menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai sarana untuk menerjemahkan dan mengimplementasikan strategi di berbagai perusahaan kliennya. Sejak saat itu, *Balanced Scorecard* tidak saja digunakan sebagai sistem pengukuran kinerja namun berkembang sebagai sistem manajemen strategis. Menurut beberapa ahli *Balanced Scorecard* merupakan alat untuk mengukur kinerja perusahaan melalui 4 perspektif yaitu : keuangan, pelanggan/konsumen, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan demi perbaikan kinerja dimasa depan.

Dalam penyelesaian penyusunan skripsi ini penulis menyadari banyak kekurangan. Hal ini disebabkan terbatasnya kemampuan, pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki penulis. Berkat bantuan dukungan dan dorongan baik berupa petunjuk, bimbingan serta saran-saran dari berbagai pihak maka akhirnya skripsi ini dapat diselesaikan.

Ucapan terima kasih, penulis sampaikan kepada kedua orangtua dan kedua saudara yang telah mendidik, mendoakan, dan memberikan dukungan serta semangat kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Ibu Rosalina Ghazali, SE.,Ak.,M.Si., yang telah membimbing, memberikan pengarahan serta saran-saran dengan tulus dan ikhlas dalam menyelesaikan skripsi ini. Selain itu, disampaikan juga terima kasih kepada pihak-pihak yang telah mengizinkan, membantu penulis dalam penyelesaian studi di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang :

1. Bapak Dr. Abid Djazuli, S.E, MM selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Palembang beserta staf dan karyawan/karyawati.
2. Bapak Fauzi Ridwan, S.E, MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang beserta staff dan karyawan/karyawati.
3. Bapak Betri Sirajuddin ,S.E,Ak.,M.Si.,CA dan Bapak Mizan, S.E.Ak.,M.Si selaku Ketua dan Sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang.
4. Bapak Yudha Mahrom DS, S.E, MM dan Bapak Fahmi, S.E, M.Si. selaku Koordinator dan Sekretaris kelas Reguler B dan C Fakultas Ekonomi dan Binis Universitas Muhammadiyah Palembang.
5. Bapak dan Ibu Dosen serta staf karyawan/karyawati Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang yang telah memberikan ilmu pengetahuan selama penulis mengikuti perkuliahan.
6. Kepada Manajer SDM, Manager Keuangan, Senior Manajer Angkutan dan Fasilitas Penumpang beserta Mba Desi Anggraeni, Mba Elly Suryati, Mba Vita, Kak Wahyu, Kak Andi Serta seluruh karyawan/karyawati PT. KAI

DIVRE III Palembang yang telah banyak membantu penulis menyediakan data dan informasi yang dibutuhkan penulis dalam penyelesaian skripsi ini.

7. Orang yang selalu sabar menemani, menyemangati, mendorong dan mendukung dalam menyelesaikan skripsi ini Lisa Ayu Winanti, S.Tr.
8. Seluruh sahabat seangkatan dan seperjuangan (M. Aprizal, M.Rizki Febrian, Pebriansah, Renndy Meidiansyah, Herry Yusuf, Afriza) dan rekan kerja (Pak Aris, Pak Edy Suyono, Kak Rama Rizki Utama, dan Kak Doni Bandarsyah) yang telah membantu meluangkan waktu dan tenaga dalam menyelesaikan perkuliahan ini.

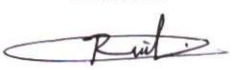
Semoga Allah SWT membalas budi baik kalian. Akhirul Kalam segala kerendahan hati penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang membantu dalam menyelesaikan skripsi ini. Harapan penulis semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita yang membacanya.

Aamiin Yaa Robbal'Alamin

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Palembang, 16 Maret 2017

Penulis



Rizki Santoso

## DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL ..... i
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT ..... ii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI ..... iii
HALAMAN PERSEMBAHAN DAN MOTTO ..... iv
HALAMAN PRAKATA ..... v
DAFTAR ISI ..... viii
DAFTAR TABEL ..... x
DAFTAR GAMBAR ..... xi
DAFTAR LAMPIRAN ..... xii
ABSTRAK ..... xiii

**BAB I PENDAHULUAN**

A. Latar Belakang Masalah ..... 1
B. Rumusan Masalah ..... 5
C. Tujuan Penelitian ..... 6
D. Manfaat Penelitian ..... 6

**BAB II KAJIAN PUSTAKA**

A. Penelitian Sebelumnya ..... 7
B. Landasan Teori ..... 11
   1. Pengukuran kinerja ..... 11
      a. Pengertian Kinerja ..... 11
      b. Pengukuran Kinerja ..... 11
      c. Manfaat Pengukuran Kinerja ..... 14
   2. *Balanced Scorecard* ..... 15
      a. Pengertian *Balanced Scorecard* ..... 15
      b. Keunggulan *Balanced Scorecard* ..... 19
      c. Tujuan menggunakan *Balanced Scorecard* ..... 20
      d. Pengukuran kinerja dengan *Balanced scorecard* ..... 21

**BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

A. Jenis Penelitian ..... 24
B. Lokasi Penelitian ..... 25
C. Operasionalisasi Variabel ..... 25
D. Data yang Diperlukan ..... 26
E. Metode Pengumpulan Data ..... 26
F. Analisis Data dan Teknik Analisis ..... 27

**BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Hasil Penelitian ..... 29
   1. Sejarah Singkat Perusahaan ..... 29
   2. Visi dan Misi Perusahaan ..... 33
   3. Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas dalam perusahaan ..... 34
   4. Aktivitas Perusahaan ..... 40
B. Pembahasan dan Hasil Pembahasan ..... 41
   1. Perspektif Keuangan ..... 43
   2. Perspektif Pelanggan ..... 46
   3. Perspektif Proses Bisnis Internal ..... 49
   4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan ..... 53

**BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan ..... 58
B. Saran ..... 60

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN-LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL


A. Tabel I.1 Jumlah Laba Bersih ..... 4

B. Tabel I.2 Jumlah Pelanggan ..... 5

C. Tabel II.1 Persamaan dan Perbedaan Penelitian ..... 10

D. Tabel III.1 Operasionalisasi Variabel ..... 25

E. Tabel IV.1 Ringkasan Sejarah Perkeretaapian Indonesia ..... 31

F. Tabel IV.2 *Return On Investment* ..... 42

G. Tabel IV.3 *Profit Margin* ..... 43

H. Tabel IV.4 Jumlah Pelanggan Kereta Api Penumpang ..... 45

I. Tabel IV.5 Indikator Proses Bisnis Internal ..... 49

J. Tabel IV.6 Tingkat Pendidikan Berdasarkan Status Pendidikan ..... 52

K. Tabel IV.7 Tingkat Karyawan Berdasarkan Golongan ..... 53

L. Tabel IV.8 Retensi Karyawan ..... 53

M. Tabel IV.9 Produktivitas Karyawan ..... 54

# DAFTAR GAMBAR

Gambar IV.1 Gambar Struktur Organisasi ..... 35

## DAFTAR LAMPIRAN


| | | |
|---|---|---|
| Lampiran 1 | : | Laporan Neraca |
| Lampiran 2 | : | Laporan Laba Rugi |
| Lampiran 3 | : | *Complaint Customer Service* |
| Lampiran 4 | : | Rekapitulasi Kekuatan Pegawai PT.KAI DIVRE III Palembang Berdasarkan Tingkat Golongan /Ruang |
| Lampiran 5 | : | Rekapitulasi Kekuatan Pegawai PT.KAI DIVRE III Palembang Berdasarkan Tingkat Pendidikan |
| Lampiran 6 | : | Realisasi Volume Angkutan Penumpang PT.KAI DIVRE III Palembang Tahun 2012 – 2015 |
| Lampiran 7 | : | Surat Riset |
| Lampiran 8 | : | Fotocopy Sertifikat Toefl |
| Lampiran 9 | : | Fotocopy Sertifikat Lulus Membaca Surat Pendek Al-Qur'an |
| Lampiran 10 | : | Fotocopy Kartu Aktivitas Bimbingan Skripsi |
| Lampiran 11 | : | Lembar Persetujuan Perbaikan Skripsi |
| Lampiran 12 | : | Fotocopy Sertifikat KKN |
| Lampiran 13 | : | Fotocopy Sertifikat Komputer |
| Lampiran 14 | : | Surat Keterangan Abstrak |
| Lampiran 15 | : | Biodata Penulis |

Abstrak

**Rizki Santoso/222013003.M/2017/Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang/Sistem Pengendalian Manajemen.**

Rumusan masalah adalah bagaimanakah pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif. Tempat penelitian dilakukan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang. Operasional variabel dalam penelitian ini adalah pengukuran kinerja perusahaan menggunakan metode *Balanced Scorecard.* Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif. Dari hasil penelitian ini, maka dapat diketahui bahwa pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang telah mengacu pada metode *Balanced Scorecard* dan sudah berjalan dengan baik tetapi masih belum maksimal dan harus selalu di tingkatkan sehingga dapat terpenuhinya empat aspek dalam *Balanced Scorecard.* Hal ini dapat dilihat dari perspektif keuangan yang dari tahun ke tahun mengalami naik – turun sehingga dapat dikatakan kurang stabil.

Kata kunci : Pengukuran Kinerja Perusahaan, *Balanced Scorecard*

*Abstrack*

*Rizki Santoso/222013003.M/2017/An Analysis Of Corporate Performance Measurement Using Balanced Scorecard Method at PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Regional Division III Palembang / Management Control System.*

*This research is formulated on describing Corporate Performance Measurement Using Balanced Scorecard Method at PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Regional Division III Palembang. This research is aimed at describing Corporate Performance Measurement Using Balanced Scorecard Method at PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Regional Division III Palembang. The type of this research was a descriptive research. The research location was at PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Regional Division III Palembang. The operational variable in this research was the measurement of company performance using the Balanced Scorecard method. The technique of collecting the data was through interviews and documentation. This research was a qualitative analyisis. The result showed that the measurement of company performance using the Balanced Scorecard at PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Regional Division III Palembang had referred to the Balanced Scorecard method and had been running well, but still not up and had to be improved so that the exercise of the four aspects of the Balanced Scorecard. It could be seen from the rising and falling financial perspective from year to year.*

*Keywords : Corporate Performance Measurement, Balanced Scorecard*

# BAB I

# PENDAHULUAN

## A. Latar Belakang Masalah

Semakin berkembang dan ketatnya persaingan dunia bisnis, menuntut setiap perusahaan untuk dapat bertahan dan menciptakan berbagai inovasi terbaru sehingga menciptakan suatu keunggulan dalam bidang usahanya. Disamping memperoleh laba yang tinggi, perusahaan juga memiliki tujuan lain yang ingin dicapainya, diantaranya dapat menjadi perusahaan yang dinilai dengan kinerja yang baik dan tumbuh ditengah masyarakat dengan kapasitas pasar yang besar serta menjadi kebutuhan masyarakat.

Pengukuran kinerja penting dalam pembuatan keputusan dan mendukung pelaporan eksternal yang bisa dibaca oleh masyarakat. Evaluasi kinerja dan akuntabilitas dari organisasi merupakan langkah pertama yang dibutuhkan sebuah organisasi untuk mencapai status superior. Hal ini menunjukkan bahwa ada ketidakpuasan dengan keandalan evaluasi kinerja tradisional. Para Manajemen Puncak tidak puas dengan data yang ada karena kekurangan data kinerja yang relevan (data yang membedakan kesuksesan dari kegagalan), sehingga perlu dilakukan pengukuran kinerja yang lebih modern yaitu pengukuran kinerja dengan menggunakan laporan keuangan maupun non keuangan.

Keuntungan kompetitif perusahaan sangat diperlukan agar perusahaan dapat bertahan dalam persaingan global saat ini. Kemampuan perusahaan dalam menciptakan keuntungan kompetitif ini akan memperkuat posisi persaingan dalam persaingan bisnis dalam jangka panjang. Pihak manajemen mungkin berhasil memaksimalkan laba bersih dan membuat rasio keuangan secara baik. Namun, sering melupakan apakah perusahaan dapat bertahan dalam kurun waktu yang panjang

Perusahaan harus menginvestasikan dan mengelola aset intelektual mereka agar sukses. Hal ini disebabkan karena aset intelektual memampukan perusahaan untuk membangun hubungan baik dengan konsumen yang akan memelihara kesetiaan dari konsumen dan area pasar yang baru dapat dilayani dengan efektif dan efisien. Mampu memproduksi produk dan jasa yang berkualitas tinggi sehingga dapat memperkenalkan produk dan jasa inovatif yang diinginkan oleh target segmen konsumen. Pengarahan kemampuan dan motivasi karyawan untuk melakukan peningkatan secara terus menerus dalam kapasitas proses, kualitas, dan waktu respon.

Metode yang berusaha untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dengan aspek non keuangan yang secara umum dinamakan *Balanced Scorecard.* Dengan menerapkan metode *Balanced Scorecard* para manajer perusahaan akan mampu mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang. *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen,

pengukuran dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komperhensif yang dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis.

Menurut Hansen dan Mowen (2009: 381), *Balanced Scorecard* adalah sistem manajaemen strategi yang menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tujuan ukuran operasional. Tujuan dan ukuran dikembangkan dalam empat perspektif: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) adalah perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa angkutan atau transportasi. PT. Kereta Api Indonesia (Persero) juga harus meningkatkan kinerjanya dari tahun ke tahun agar dapat memberikan pelayanan dan menyediakan fasilitas sesuai dengan apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh para konsumen. Jika kinerja dari instansi tersebut sudah diukur dan sesuai standar, diharap masyarakat merasakan kenyamanan dan kepuasan dengan pelayanan yang diberikan, sehingga kepercayaan masyarakat untuk menggunakan transportasi kereta api semakin meningkat.

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

Berikut ini disajikan jumlah pendapatan (Perspektif Keuangan) dan jumlah pelanggan (Perspektif Pelanggan) PT. KAI (Persero) DIVRE III Palembang pada tahun 2013 sampai dengan 2015.

**Tabel I.1**
**Jumlah laba bersih**
**PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DIVRE III Palembang**
**Tahun 2013 - 2015**

| No | Tahun | Jumlah Pendapatan (Rp) |
|---|---|---|
| 1 | 2013 | 148.912.768.904 |
| 2 | 2014 | 70.122.861.431 |
| 3 | 2015 | 77.275.899.274 |

Sumber : PT.KAI (Persero) DIVRE III Palembang, 2016

Berdasarkan tabel I.1 dapat dilihat bahwa perusahaan mengalami penurunan laba yang mengakibatkan kerugian bagi perusahaan. Tahun 2014 terjadi penurunan laba perusahaan dikarenakan beberapa faktor diantaranya faktor internal dan eksternal. Faktor internal berupa kebijakan manajemen maupun gangguan operasional yang disebabkan oleh sumber daya manusia yang belum memahami dan mentaati aturan perusahaan dengan benar, sedangkan faktor eksternal berupa persaingan antar moda transportasi, kebijakan pemerintah seperti kenaikan harga BBM, serta perubahan kondisi alam. Hal ini menunjukkan bahwa produktivitas perusahaan mengalami penurunan dan pendapatan laba perusahaan pun semakin kecil.

**Tabel I.2**
**Jumlah Pelanggan Kereta Api Penumpang**
**PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DIVRE III Palembang**
**Tahun 2013 - 2015**

| No | Tahun | Jumlah Pelanggan (Orang) |
|---|---|---|
| 1 | 2013 | 754.514 |
| 2 | 2014 | 779.158 |
| 3 | 2015 | 855.798 |

Sumber : PT.KAI (Persero) DIVRE III Palembang, 2016

Berdasarkan tabel I.2 dapat di lihat bahwa jumlah pelanggan yang menggunakan jasa transportasi mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepercayaan masyarakat menggunakan jasa transportasi massal semakin meningkat.

Berdasarkan uraian tersebut maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **"Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang".**

## B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian mengenai latar belakang diatas, maka permasalahan yang dapat dikemukan dalam penelitian ini adalah bagaimanakah pengukuran kinerja perusahaan dengan metode *balanced scorecard* pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang ?

## C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan dari rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengukuran kinerja perusahaan dengan metode *balanced scorecard* pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang.

## D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan di atas, maka penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi semua pihak diantaranya :

a. Bagi penulis

Menambah pengetahuan dan wawasan tentang analisis pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan metode *balanced scorecard* pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang.

b. Bagi PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang

Hasil penelitian ini dapat memberikan masukan, evaluasi dan pertimbangan bagi manajemen PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang yang berguna untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja perusahaan.

c. Bagi Almamater

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi tambahan, menambah ilmu pengetahuan serta menjadi kualifikasi sarjana yang dibutuhkan dunia kerja dalam rangka peningkatan mutu lulusannya serta dapat menjadi acuan atau kajian bagi penulisan di masa yang akan datang.

# BAB II

# KAJIAN PUSTAKA

## A. Penelitian Sebelumnya

Penelitian pertama dilakukan oleh Sapardianto (2013) yang berjudul "Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada PT. Trustco Insan Mandiri Samarinda)". Rumusan masalahnya adalah bagaimanakah pengukuran kinerja perusahaan dengan konsep *Balanced Scorecard* (studi kasus pada PT. Trustco Insan Mandiri Samarinda)?. Tujuan penelitian untuk menganalisis dan mengetahui kinerja PT Trustco Insan Mandiri jika diukur menggunakan konsep *Balanced Scorecard*. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data melalui wawancara dan studi kepustakaan. Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah kuantitatif dan kualitatif.

Hasil penelitian yang dilakukan Sapardianto antara lain yaitu Perlu adanya pemanfaatan aktiva lancar (terutama kas) untuk menormalkan nilai *current ratio*, Perlu adanya penambahan karyawan agar lebih fokus pembagian kerjanya, serta Untuk proses operasi disarankan perusahaan menetapkan waktu yang lebih singkat dalam proses pengurusan administrasi dan hal-hal lainnya yang menunjang proses penyaluran produk jasa perusahaan.

Penelitian kedua dilakukan oleh Revina Rizky Susanti dan Dini Widyawati (2014) yang berjudul "Ukuran Kinerja *Balanced Scorecard* Mewujudkan Visi dan Misi Pada PT. Kereta Api Indonesia DAOP VIII Surabaya. Rumusan masalahnya adalah bagaimana pengukuran kinerja

dengan menggunakan metode *balanced scorecard* pada PT. Kereta Api Indonesia DAOP VIII Surabaya?". Tujuannya adalah untuk mengetahui pengukuran kinerja yang diterapkan perusahaan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif. Data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Teknik Pengumpulan data adalah studi lapangan dengan menggunakan cara observasi, wawancara, dokumentasi dan kuesioner. Teknik analisis data adalah kualitatif.

Hasil Penelitian yang dilakukan oleh Revina Rizky Susanti dan Dini Widyawati bahwa pengukuran kinerja PT. Kereta Api Indonesia Daerah Operasi VIII Surabaya telah mengacu pada metode *Balanced Scorecard* tetapi belum maksimal menerapkan ke empat perspektif yang ada dalam *Balanced Scorecard*. Hal ini dapat dilihat dari perspektif keuangan yang dari tahun ke tahun mengalami penurunan sehingga dapat dikatakan kurang stabil.

Penelitian ketiga dilakukan oleh Erika Ributari Nugrahayu dan Endang Dwi Retnani (2015) yang berjudul "Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Perusahaan". Rumusan masalahnya adalah bagaimana penerapan metode *Balanced Scorecard* sebagai tolak ukur pengukuran kinerja perusahaan?. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis penerapan metode *balanced scorecard* sebagai tolak ukur pengukuran kinerja pada PT. Glory Indonesia Abadi. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif. Data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Teknik Pengumpulan data adalah metode wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data adalah metode kualitatif.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Erika Ributari Nugrahayu dan Endang Dwi Retnani menunjukkan bahwa metode *balanced scorecard* yang menerjemahkan visi, misi dan strategi kedalam ukuran kinerja yang mempunyai empat indikator, yaitu pada perspektif keuangan menunjukkan angka yang fluktuatif, perspektif pelanggan menunjukkan hasil yang baik, perspektif proses bisnis internal menunjukkan bahwa perusahaan telah melakukan proses inovasi seperti daur ulang bahan baku kertas menjadi kertas koran dan memproduksi macam-macam kertas HVS warna serta kesediaan pelayanan untuk memenuhi permintaan pelanggan disaat yang mendesak, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan kondisi kinerja perusahaan yang baik karena dapat meningkatkan kualitas para karyawannya. Dari pembahasan diatas, dapat disimpulkan bahwa dengan digunakannya metode balanced scorecard dapat dijadikan sebagai tolok ukur keberhasilan suatu perusahaan. Agar dapat diterapkan dengan baik pada perusahan maka diperlukan upaya perbaikan baik dari segi internal maupun eksternal.

Perbandingan diantara penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan penulis saat ini adalah terletak pada persamaan dan perbedaan yaitu :

**Tabel II.1**
**Pesamaan dan Perbedaan Penelitian**

| No | Judul, Nama Penulis, Tahun Peneliti | Persamaan | Perbedaan |
|---|---|---|---|
| 1 | Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada PT. Trustco Insan Mandiri Samarinda) (Sapardianto, 2013) | Sama-sama membahas pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard* | Peneliti sebelumnya meneliti Pada PT. Trustco Insan Mandiri Samarinda sedangkan dalam penelitian ini pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang |
| 2 | Ukuran Kinerja *Balanced Scorecard* Mewujudkan Visi dan Misi Pada PT. Kereta Api DAOP VIII Surabaya (Revina dkk, 2014) | Sama-sama membahas pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard* | Peneliti sebelumnya meneliti pada PT. KAI DAOP VIII Surabaya sedangkan dalam penelitian ini pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang |
| 3 | Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Perusahaan. (Erika dkk, 2015) | Sama-sama membahas pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard* | Peneliti sebelumnya meneliti pada PT. Glory Indonesia Abadi sedangkan dalam penelitian ini pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang |

Sumber : Penulis, 2016

## B. Landasan Teori

### 1) Pengukuran Kinerja

#### a. Pengertian Kinerja

Menurut Mulyadi (2013: 337), kinerja adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan.

Menurut Simanjuntak (2011: 1), Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Untuk mencapai sasaran dan tujuan perusahaan, suatu organisasi harus disusun dalam unit-unit kinerja yang lebih kecil, dengan melakukan pembagian kerja, sistem kerja dan mekanisme kerja yang jelas.

Dari definisi diatas maka kinerja adalah suatu hasil kerja secara kualitas ataupun kuantitas yang dicapai oleh personel, tim atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik sesuai tugas dan kewajiban yang diberikan dan didasari atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

#### b. Pengukuran Kinerja

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan atau apakah kinerja telah tercapai

sesuai dengan yang diharapkan. Pengukuran kinerja yang handal merupakan salah satu faktor kunci sukses organisasi.

Menurut Sony (2006: 21), pengukuran kinerja sebagai suatu aktivitas pengukuran terhadap hasil kerja dari suatu aktivitas atau menjumlahkan rantai pengukuran nilai.

Kinerja merupakan proses yang dilakukan dan hasil yang dicapai oleh suatu organisasi dalam memberikan jasa atau produk kepada pelanggan. Kinerja sebagai rekaman hasil kerja yang diperoleh dari karyawan tertentu melalui kegiatan dalam kurun waktu tertentu.

Mardiasmo (2009: 123-124) menerangkan bahwa informasi yang digunakan dalam pengukuran kinerja perusahaan ada dua yaitu:

1. Informasi Finansial

   Penilaian laporan kinerja finansial diukur berdasarkan pada anggaran yang telah dibuat. Penilaian tersebut dilakukan dengan menganalisis varians (selisih atau perbedaan) antara kinerja aktual dengan yang dianggarkan.

2. Informasi Nonfinansial

   Informasi nonfinansial dapat dijadikan tolak ukur kinerja perusahaan. Informasi nonfinansial dapat menambah keyakinan terhadap kualitas proses pengendalian manajemen. Teknik pengumpulan komprehensif yang banyak dikembangkan oleh organisasi adalah *balanced scorecard*. Dengan *balance*

*scorecard* kinerja organisasi diukur tidak hanya berdasarkan aspek finansialnya saja, akan tetapi juga aspek nonfinansial. Pengukuran dengan metode *balanced scorecard* melibatkan empat aspek yaitu : finansial, kepuasan pelanggan, efisiensi proses internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

Robbins (2006: 260) menjelaskan bahwa untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada beberapa indikator yaitu :

1. Kualitas (*Quality*)

   Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas (*Quantity*)

   Jumlah yang harus diselesaikan. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksana kegiatan. Dalam praktek kerja lapangan, mengukur kuantitas kerja dari jumlah tugas yang dapat diselesaikan oleh para karyawan dalam kurun waktu yang telah ditentukan dan pemenuhan target kerja.

3. Ketepatan Waktu (*Timelines*)

   Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Karyawan harus bekerja sesuai dengan standar waktu kerja yang

telah ditentukan oleh perusahaan. Dengan bekerja sesuai standar waktu yang telah ditentukan maka kinerja dari karyawan tersebut sudah baik.

4. Efektivitas Biaya (*Cost Effetiveness*)

   Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. Kinerja diukur dengan cara menilai seberapa besar biaya yang dikeluarkan dalam menyelesaikan tugas. Dengan menggunakan sumber daya yang efisien dan efektif maka akan bisa mempengaruhi keefektifan biaya yang dikeluarkan oleh pihak perusahaan dan menghasilkan keuntungan yang maksimum.

**c. Manfaat Pengukuran Kinerja**

Mardiasmo (2009: 122), manfaat yang diperoleh dengan dilakukannya pengukuran kinerja antara lain :

1. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.
2. Memberikan arahan untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.

3. Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja.
4. Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) secara objektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
5. Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi.
6. Membantu mengidentifikasikan apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
7. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.

**2) *Balanced Scorecard***

**a. Pengertian *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* telah banyak didefinisikan oleh para ahli yang masing–masing memberikan pendapat yang berbeda tetapi maksud sama diantaranya adalah sebagai berikut :

Menurut Sony (2006: 8), *Balanced Scorecard* adalah suatu sistem manajemen, pengukuran dan pengendalian yang secara tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manager tentang *performance* bisnis.

Menurut Mulyadi (2014: 3), *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard)* dan (2) berimbang (*balanced)*. Pada tahap eksperimen awal *Balanced Scorecard* merupakan kartu skor yang dimanfaatkan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan eksekutif di masa depan dibandingkan dengan hasil kerja sesungguhnya. Hasil Perbandingan ini dimanfaatkan untuk melakukan evaluasi atas kinerja eksekutif. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari dua perspektif: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan panjang, intern dan ekstern.

Menurut Rangkuti (2016: 204), *Balanced Scorecard* adalah suatu sistem pendekatan untuk mengukur kinerja yang dilakukan oleh perusahaan melalui kerangka kerja pengukuran yang didasarkan atas empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisinis internal dan proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Dari beberapa definisi tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* merupakan alat untuk mengukur kinerja perusahaan melalui 4 perspektif yaitu : keuangan, pelanggan/konsumen, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan demi perbaikan kinerja dimasa depan.

Ide tentang *Balanced Scorecard* pertama kali dipublikasikan dalam artikel Robert S. Kaplan dan David P. Norton di Hardvard

Business Review tahun 1992 dalam sebuah artikel berjudul "*Balanced Scorecard Measures That Drive Performance*". Penelitian ini dimotasi oleh keyakinan bahwa pengukuran kinerja yang berfokus pada laporan keuangan saja dianggap kurang memadai untuk membantu perusahaan menciptakan nilai ekonomis di masa yang akan datang.

Mulai pertengahan tahun 1993, perusahaan konsultan yang dipimpin P. Norton Renaissance Solution,Inc. , menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai sarana untuk menerjemahkan dan mengimplementasikan strategi di berbagai perusahaan kliennya. Sejak saat itu, *Balanced Scorecard* tidak saja digunakan sebagai sistem pengukuran kinerja namun berkembang sebagai sistem manajemen strategis.

Melalui pengukuran *Balanced Scorecard,* manajer senior dapat mengidentifikasikan perusahaan dalam empat perspektif yang masing-masing dilengkapi dengan indikator atau tolak ukur. Informasi yang harus diperhatikan oleh manajer senior terhadap keempat perspektif yang membentuk *Balanced Scorecard* yaitu :

1) Perspektif Keuangan

   Bagaimana perusahaan dilihat oleh pemegang saham ?

2) Perspektif Pelanggan

   Bagaimana pelanggan memahami produk dan pelayanan perusahaan ?

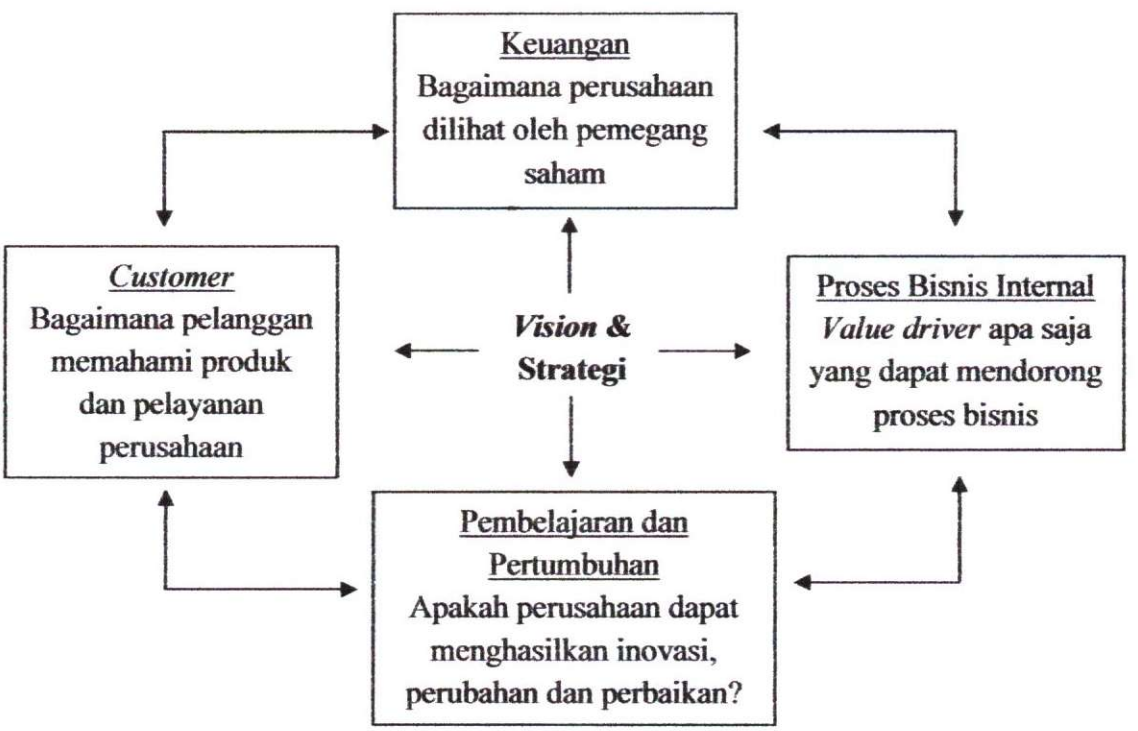
3) Perspektif proses bisnis internal

   *Value driver* apa saja yang dapat mendorong proses bisnis sehingga dapat diunggulkan.

4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

   Apakah perusahaan dapat menghasilkan inovasi, perubahan dan perbaikan?

Empat perspektif tersebut dapat dilihat pada diagram berikut :




Sumber : Freddy Rangkuti (2016: 205)

**b. Keunggulan *Balanced Scorecard***

Menurut Rangkuti (2016: 94), Beberapa keunggulan utama sistem *balanced scorecard* dalam mendukung proses manajemen strategis antara lain, yaitu :

1. Memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak strategis. Untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan, personel perlu menempuh langkah-langkah strategis dalam hal permodalan yang memerlukan langkah besar berjangka panjang. Selain itu, sistem ini juga menuntut personel mewujudkan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan.
2. Menghasilkan program kerja yang menyeluruh. Sistem *balanced scorecard* merumuskan sasaran strategis melalui keempat perspektif. Ketiga perspektif nonkeuangan hendaknya dipicu aspek keuangan.
3. Menghasilkan *business plan* yang terintegrasi. Sistem *balanced scorecard* dapat menghasilkan dua macam integrasi : (a) integrasi antara visi dan misi perusahaan dengan program dan (b) integrasi program dengan rencana meningkatkan profit bisnis.

**c. Tujuan Menggunakan *Balanced Scorecard***

Menurut Rangkuti (2016: 120), tujuan *Balanced Scorecard*, yaitu :

1. Mengadakan pengukuran untuk semua kegiatan yang bersifat kritis.
2. Menyediakan sistem manajemen strategis yang dapat memantau implementasi perencanaan strategis.
3. Memfasilitasi komunikasi kepada semua *stakeholder* khususnya kepada para karyawan.

Menurut Rangkuti (2016: 127), perusahaan menggunakan BSC dilandasi dengan berbagai alasan, yaitu :

1. Memanfaatkan secara optimal strategi yang telah disusun bersama.
2. Berfokus pada perubahan yang terdapat pada organisasi.
3. Mengembangkan kemampuan kepemimpinan pada tingkat bisnis unit.
4. Memperoleh kerjasama dan koordinasi antara berbagai bisnis unit.

**d. Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard***

Menurut Rangkuti (2016: 101-103), pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard,* antara lain dengan :

1. Perspektif Keuangan

   a) ROI (*Return On Investment*), merupakan rasio rentabilitas yang digunakan untuk mengukur kemampuan modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan keuntungan neto.

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

   b) *Profit Margin*, merupakan salah satu rasio rentabilitas yang menggambarkan profit / rugi bersih yang dihasilkan perusahaan.

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

2. Perspektif Konsumen

   Pengukuran kinerja perspektif konsumen dapat menggunakan beberapa ukuran, yaitu pangsa pasar, akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, profitabilitas pelanggan dan kepuasan pelanggan.

   a) Tingkat perolehan pelanggan baru (*Customer Acquistion),* mengukur tingkat keberhasilan perusahaan dalam menarik pelanggan baru

$$Customer\ acquistion = \frac{\text{Jumlah pelanggan baru}}{\text{Jumlah total pelanggan}} \times 100\%$$

b) Kemampuan mempertahankan pelanggan lama (*Customer retention)* mengukur seberapa besar kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lama.

$$Customer\ retention = \frac{\text{Jumlah pelanggan lama}}{\text{Jumlah total pelanggan}} \times 100\%$$

c) Kepuasan pelanggan, menggambarkan derajat kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggannya.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses Bisnis internal merupakan kegiatan untuk menghasilkan produk atau jasa bagi pelanggannya. Proses internal bisnis dapat diukur dengan tiga indikator, antara lain: Inovasi Produk, Proses Operasi, Layanan Purna Jual.

a) Inovasi Produk/jasa, dapat dinilai dari berbagai variasi produk/jasa yang dihasilkan.

b) Proses Operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa kepada pelanggannya secara cepat.

c) Layanan purna jual merupakan kecepatan penanganan keluhan maupun pengaduan pelanggan serta sejauh mana perusahaan memberikan pelayanan purna jual kepada pelanggannya, seperti produk rusak, service, garansi dan sebagainya.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Dalam perspektif ini indikator yang diukur adalah produktivitas karyawan, retensi karyawan, kompetensi karyawan, serta kepuasan karyawan.

a) Produktivitas karyawan, merupakan kemampuan karyawan dalam menghasilkan laba bagi perusahaan.

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Jumlah total karyawan}} \times 100\%$$

b) Retensi karyawan diukur oleh persentase perputaran karyawan.

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{Jumlah total karyawan}} \times 100\%$$

c) Kompetensi karyawan, diukur dari jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan.

$$\text{Kompetensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang ikut pelatihan}}{\text{Jumlah total karyawan}} \times 100\%$$

# BAB III

# METODE PENELITIAN

## A. Jenis Penelitian

Menurut Sugiyono (2013: 53-55), ada tiga macam jenis penelitian, yaitu :

1) Penelitian Deskriptif

   Penelitian Deskriptif yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (Independen) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lain.

2) Penelitian Komparatif

   Penelitian komparatif yaitu penelitian yang bersifat membandingkan, variabelnya masih sama dengan penelitian variabel mandiri tetapi lebih dari satu atau dalam waktu yang berbeda.

3) Penelitian Asosiatif

   Penelitian asosiatif yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan dua variabel atau lebih.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah Penelitian Deskriptif yaitu suatu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui pengukuran kinerja perusahaan dengan metode *Balanced Scorecard* pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang.

## B. Lokasi penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Kereta Api Indoneia (Persero) Divisi Regional III Palembang yang berlokasi di Jl. Jenderal Ahmad Yani 13 Ulu Nomor 541 Plaju Palembang 30263. Telp. (0711) 519800.

## C. Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi variabel adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel tersebut diukur. Operasionalisasi variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

**Tabel III.1**
**Operasionalisasi Variabel**

| Variabel | Definisi | Indikator |
|---|---|---|
| Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard* | Pengukuran atas hasil yang telah dicapai perusahaan dengan menggunakan empat perspektif dengan metode *Balanced Scorecard* | a. Perspektif Keuangan<br>• ROI (*Return On Investment)*<br>• Profit Margin<br>b. Perspektif Pelanggan<br>• Akuisisi Pelanggan<br>• Retensi Pelanggan<br>• Kepuasan Pelanggan<br>c. Perspektif Proses bisnis internal<br>• Proses Inovasi<br>• Proses Operasi<br>• Layanan purnajual<br>d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran<br>• Produktivitas karyawan<br>• Retensi Karyawan<br>• Kompetensi karyawan |

Sumber : Penulis, 2016

## C. Data yang diperlukan

Husein Umar (2011: 42) data penelitian pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi :

1. Data Primer

   Data primer yaitu data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan seperti hasil dari wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan oleh peneliti.

2. Data Sekunder

   Data sekunder merupakan data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pihak pengumpul data primer atau oleh pihak lain misalnya dalam bentuk tabel-tabel atau diagram-diagram.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer berupa wawancara dan data sekunder berupa laporan, catatan dan dokumentasi lainnya yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

## D. Metode Pengumpulan Data

Sugiyono (2013: 402-425), dilihat dari segi cara atau teknik pengumpulan data dapat dilakukan sebagai berikut :

1) Pengamatan (Observasi)

   Dilakukan untuk memperoleh keterangan yang lebih terperinci mengenai kondisi dari pada badan usaha yang bersangkutan.

2) Wawancara (*Interview*)

   Pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengadakan tanya jawab dengan pihak responden atau pihak yang berkompeten (wawancara) serta quisioner.

3) Dokumentasi

Yaiut penulis mengumpulkan data melalui dokumen-dokumen yang menyangkut data perusahaan.

4) Kuesioner (angket)

Yaitu teknik pengumpulan yang dilakukan dengan cara member seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden.

5) Test (tes)

Yaitu serangkaian pertanyaan atau latihan yang digunakan untuk mengukur keterampilan pengetahuan, intelegensi, kemampuan atau bakat yang dimiliki individu atau kelompok

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan wawancara dan dokumentasi. Penulis melakukan wawancara dengan pihak yang berkompeten pada perusahaan. Dokumentasi dengan cara mengumpulkan dokumen-dokumen yang diperlukan.

## E. Analisis Data dan Teknik Analisis

### 1) Analisis Data

Menurut Sugiyono (2013: 13-14), analisis data terdiri dari:

a. Analisis Kualitatif yaitu metode analisis yang dinyatakan dengan bentuk kata, kalimat dan gambar.
b. Analisis Kuantitatif yaitu metode analisis yang berbentuk angka atau data kuantitatif.

Analisis data yang digunakan untuk menganalisis penelitian ini adalah analisis kualitatif. Teknik Analisis Kualitatif akan dipakai untuk data-data pada perspektif Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal serta Pembelajaran dan Pertumbuhan.

**2) Teknik Analisis**

Teknik Analisis data yang digunakan yaitu teknik kualitatif dengan cara mengumpulkan data-data, mencatat, mengevaluasi serta menganalisis dan menyajikan data yang diperoleh dalam bentuk tabel atau angka yang tersedia yang kemudian melakukan uraian dan penafsiran mengenai analisis pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang dengan menggunakan empat perspektif, yaitu :

1. Persepektif Keuangan

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

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

2. Perspektif Pelanggan

$$Customer\ acquistion = \frac{\text{Jumlah pelanggan baru}}{\text{Jumlah total pelanggan}} \times 100\%$$

$$Customer\ retention = \frac{\text{Jumlah pelanggan lama}}{\text{Jumlah total pelanggan}} \times 100\%$$

3. Perspektif Proses Bisnis Internal
   - Inovasi
   - Proses Operasi
   - Respon times
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Jumlah total karyawan}} \times 100\%$$

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{Jumlah total karyawan}} \times 100\%$$

$$\text{Kompetensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang ikut pelatihan}}{\text{Jumlah total karyawan}} \times 100\%$$

# BAB IV

# HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

## A. Hasil Penelitian

### 1. Sejarah Singkat Perusahaan

Kehadiran kereta api di Indonesia ditandai dengan pencangkulan pertama pembangunan jalan KA di desa Kemijen, Jum'at tanggal 17 Juni 1864 oleh Gubernur Jenderal Hindia Belanda, Mr. L.A.J Baron Sloet van den Beele. Pembangunan diprakarsai oleh Naamlooze Venootschap Nederlandsch Indische Spoorweg Maatschappij (NV. NISM) yang dipimpin oleh Ir. J.P de Bordes dari Kemijen menuju desa Tanggung (26 Km) dengan lebar sepur 1435 mm. Ruas jalan ini dibuka untuk angkutan umum pada hari Sabtu, 10 Agustus 1867.

Keberhasilan swasta, NV. NISM membangun jalan KA antara Kemijen - Tanggung, yang kemudian pada tanggal 10 Februari 1870 dapat menghubungkan kota Semarang - Surakarta (110 Km), akhirnya mendorong minat investor untuk membangun jalan KA di daerah lainnya. Tidak mengherankan, kalau pertumbuhan panjang jalan rel antara 1864 - 1900 tumbuh de-ngan pesat. Kalau tahun 1867 baru 25 Km, tahun 1870 menjadi 110 Km, tahun 1880 mencapai 405 Km, tahun 1890 menjadi 1.427 Km dan pada tahun 1900 menjadi 3.338 Km.

Selain di Jawa, pembangunan jalan KA juga dilakukan di Aceh (1874), Sumatera Utara (1886), Sumatera Barat (1891), Sumatera Selatan

(1914), bahkan tahun 1922 di Sulawasi juga telah dibangun jalan KA sepanjang 47 Km antara Makasar-Takalar, yang pengoperasiannya dilakukan tanggal 1 Juli 1923, sisanya Ujungpandang - Maros belum sempat diselesaikan. Sedangkan di Kalimantan, meskipun belum sempat dibangun, studi jalan KA Pontianak - Sambas (220 Km) sudah diselesaikan. Demikian juga di pulau Bali dan Lombok, pernah dilakukan studi pembangunan jalan KA.

Sampai dengan tahun 1939, panjang jalan KA di Indonesia mencapai 6.811 Km. Tetapi, pada tahun 1950 panjangnya berkurang menjadi 5.910 km, kurang Iebih 901 Km raib, yang diperkirakan karena dibongkar semasa pendudukan Jepang dan diangkut ke Burma untuk pembangunan jalan KA di sana.

Jenis jalan rel KA di Indonesia semula dibedakan dengan lebar sepur 1.067 mm; 750 mm (di Aceh) dan 600 mm di beberapa lintas cabang dan tram kota. Jalan rel yang dibongkar semasa pendudukan Jepang (1942 - 1943) sepanjang 473 Km, sedangkan jalan KA yang dibangun semasa pendudukan Jepang adalah 83 km antara Bayah - Cikara dan 220 Km antara Muaro - Pekanbaru. Ironisnya, dengan teknologi yang seadanya, jalan KA Muaro - Pekanbaru diprogramkan selesai pembangunannya selama 15 bulan yang mempekerjakan 27.500 orang, 25.000 diantaranya adalah Romusha. Jalan yang melintasi rawa-rawa, perbukitan, serta sungai yang deras arusnya ini, banyak menelan korban yang makamnya bertebaran sepanjang Muaro- Pekanbaru.

Setelah kemerdekaan Indonesia diproklamir-kan pada tanggal 17 Agustus 1945, karyawan KA yang tergabung dalam Angkatan Moeda

Kereta Api (AMKA) mengambil alih kekuasa-an perkeretaapian dari pihak Jepang. Peristiwa bersejarah tersebut terjadi pada tanggal 28 September 1945. Pembacaan pernyataan sikap oleh Ismangil dan sejumlah anggota AMKA lainnya, menegaskan bahwa mulai tanggal 28 September 1945 kekuasaan perkeretaapian berada di tangan bangsa Indonesia. Orang Jepang tidak diperbolehkan campur tangan lagi urusan perkeretaapi-an di Indonesia. Inilah yang melandasi ditetapkannya 28 September 1945 sebagai Hari Kereta Api di Indonesia, serta dibentuknya Djawatan Kereta Api Republik Indonesia (DKARI). Berikut disajikan tabel ringkasan sejarah singkat perekeretaapian Indonesia pada Tabel IV.1 sebagai berikut:

**Tabel IV.1**
**Ringkasan Sejarah Perkeretaapian Indonesia**

| Periode | Status | Dasar Hukum |
|---|---|---|
| Th. 1864 | Pertama kali dibangun Jalan Rel sepanjang 26 km antara Kemijen Tanggung oleh Pemerintah Hindia Belanda | |
| 1864 s.d 1945 | Staat Spoorwegen (SS) Verenigde Spoorwegenbedrifj (VS) Deli Spoorwegen Maatschappij (DSM) | IBW |
| 1945 s.d 1950 | DKA | IBW |
| 1950 s.d 1963 | DKA – RI | IBW |
| 1963 s.d 1971 | PNKA | PP. No. 22 Th. 1963 |
| 1971 s.d.1991 | PJKA | PP. No. 61 Th. 1971 |
| 1991 s.d 1998 | PERUMKA | PP. No. 57 Th. 1990 |
| 1998 s.d. 2010 | PT. KERETA API (Persero) | PP. No. 19 Th. 1998<br>Keppres No. 39 Th. 1999<br>Akte Notaris Imas Fatimah |
| Mei 2010 s.d sekarang | PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) | Instruksi Direksi No. 16/OT.203/KA 2010 |

Sumber : PT. KAI (Persero) DIVRE III Palembang, 2016

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara. PT. Kereta Api Indonesia membagi beberapa wilayah kerja perusahaan guna menjalanakan bisnis perkeretaapian yang berada di Indonesia. PT. Kereta Api Indonesia (Persero) membagi beberapa kantor dan wilayah kerja antara lain : Kantor Pusat, Daerah Operasi 1 Jakarta, Daerah Operasi 2 Bandung, Daerah Operasi 3 Cirebon, Daerah Operasi 4 Semarang, Daerah Operasi 5 Purwokerto, Daerah Operasi 6 Yogyakarta, Daerah Operasi 7 Madiun, Daerah Operasi 8 Surabaya, Daerah Operasi 9 Jember, Divisi Regional I Sumatera Utara, Sub divisi regional I Aceh, Divisi Regional II Sumatera Barat, Divisi Regional III Sumatera Selatan, Sub divisi regional III.1 Kertapati, Sub divisi regional III.2 Tanjung Karang. Balai Yasa Lahat, Balai Yasa Manggarai, dan Balai Yasa Surabaya Gubeng.

Dalam rangka optimalisasi pengawasan dan pendapatan wilayah kerja PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan, Sub Divisi Regional III.1 Kertapati dan Sub Divisi Regional III.2 Tanjung Karang, dipandang perlu untuk menata struktur organisasi wilayah Sumatera Selatan, Kertapati dan Tanjung Karang.

Tahun 2016, PT. Kereta Api Indonesia (Persero) melakukan perubahan struktur organisasi dan wilayah kerja guna melakukan optimalisasi pengawasan dan pendapatan. Pembagian wilayah kerjanya yaitu wilayah Palembang dan wilayah Tanjung Karang. Sebelumnya, wilayah kerja PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III

Sumatera Selatan terdiri dari Sub Divisi Regional III.1 Kertapati dan Sub Divisi Regional III.2 Tanjung Karang. Setelah dilakukan perubahan struktur organisasi dan pembagian wilayah kerja, maka terbagi menjadi 2 wilayah kerja yaitu wilayah Palembang dan wilayah tanjung karang. Wilayah kerja Palembang bernama Divisi Regional III Palembang sedangkan wilayah kerja Tanjung Karang bernama Divisi Regional IV Tanjung Karang.

Wilayah kerja PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang yaitu dari Stasiun Kertapati sampai dengan Stasiun Lubuk Linggau. Sedangkan wilayah kerja PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional IV Tanjung karang yaitu dari Stasiun Tarahan sampai dengan Stasiun Tanjung Rambang.

**2. Visi dan Misi Perusahaan**

a. Visi Perusahaan

Menjadi Penyedia Jasa Perkeretaapian terbaik yang fokus pada pelayanan pelanggan dan memenuhi harapan *stakeholders*.

b. Misi Perusahaan

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 : keselamatan, ketepatan waktu, pelayanan, dan kenyamanan.

### 3. Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas dalam Perusahaan

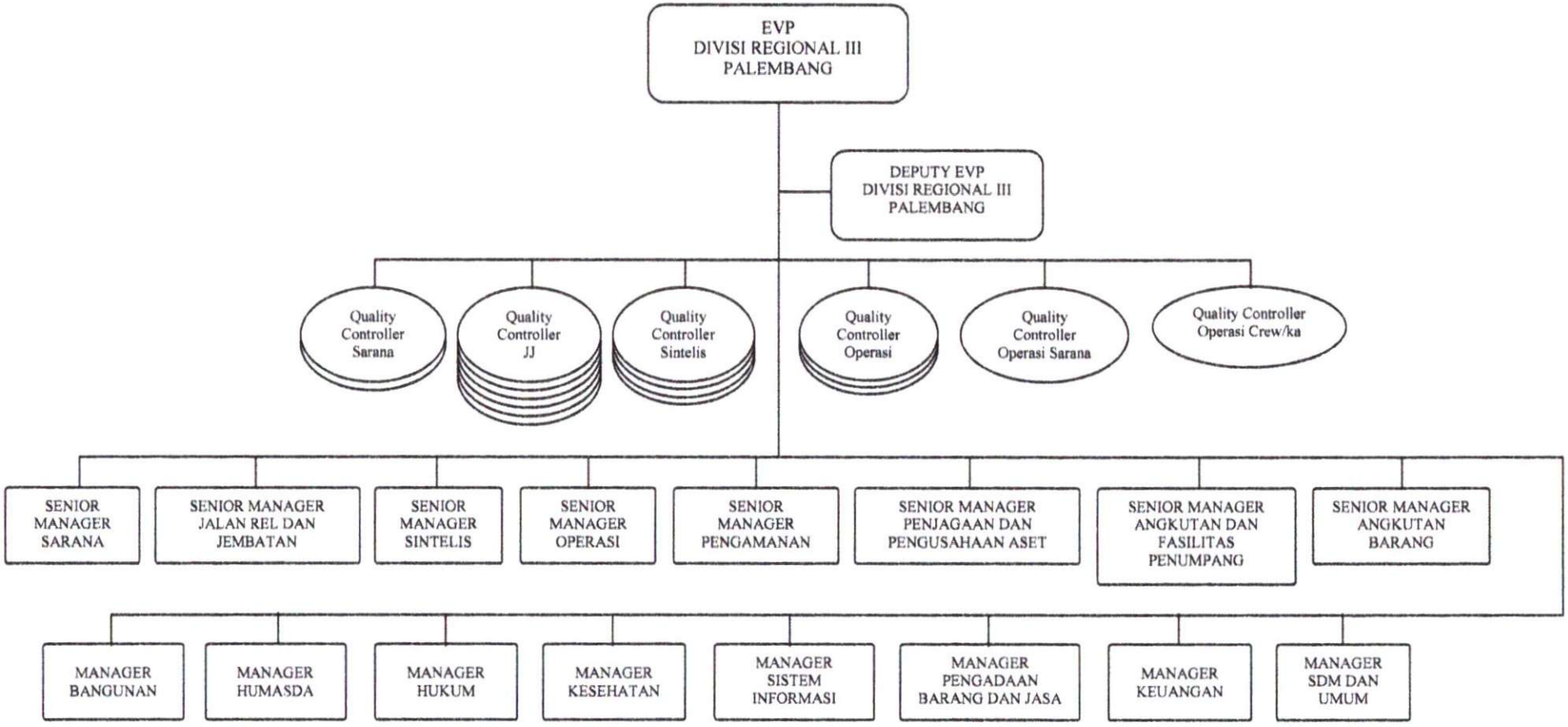
Struktur organisasi adalah suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiata operasional untuk mencapai tujuan. Struktur organisasi menggambarkan dengan jelas pemisahan kegiatan pekerjaan antara yang satu dengan yang lain dan bagaiman hubungan aktivitas dan fungsi dibatasi. Dalam struktur organisasi yang baik harus menjelaskan hubungan wewenang siapa melapor kepada siapa.

Empat elemen struktur organisasi yaitu : adanya spesialisasi kegiatan kerja, adanya standarisasi kegiatan kerja, adanya koordinasi kegiatan kerja, besaran seluruh organisasi.

Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan diantara fungsi-fungsi, bagian-bagian atas posisi-posisi maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi.

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang merupakan wilayah Divisi Regional penyelenggaraan bisnis usaha perkeretaapian yang mencakup wilayah kerja operasional dari Stasiun Kertapati sampai dengan Stasiun Lubuk Linggau, yang dipimpin oleh Executive Vice President yang dibantu oleh Deputy Executive Vice President, Delapan Senior Manager, Delapan Manager dan Enam Qualitiy Controller. Berikut disajikan bagan struktur organisasi PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang pada gambar IV.1 berikut ini :

**Gambar IV.1**
**Struktur Organisasi**
**PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang**



Pembagian tugas dan tanggung jawab Manajemen Puncak dari masing-masing bagian pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang adalah sebagai berikut :

1. Executive Vice President (EVP)

   Executive Vice President mempunyai tugas merencanakan dan mengoptimalkan pennyelenggaraan kegiatan usaha perusahaan di wilaya Divisi Regional III Palembang.

2. Deputy Executive Vice President (EVP)

   Deputy Executive Vice President mempunyai tugas merencanakan dan mengoptimalkan penyelenggaraan operasi sarana dan prasarana di wilaya Divisi Regional III Palembang.

3. Manager Hubungan Masyarakat Daerah (Humasda)

   Humasda mempunyai tugas dan tanggung jawab menyelenggarakan program kegiatan kehumasan meliputi hubungan kemasyarakatan, penyuluhan dan pembentukan citra perusahaan internal dan eksternal di wilayah Divisi Regional III Palembang.

   Manager Humasda dibantu oleh 1 (satu) Assistant Manger internal dan eksternal.

4. Manager Hukum

   Manager Hukum mempunyai tugas dan tanggung jawab :

   a. Merumuskan penjabaran strategi dan kebijakan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya yang telah ditetapkan kantor pusat, di wilayah Divisi Regional III Palembang.
   b. Memberikan pertimbangan dan pendampingan/bantuan hukum di dalam dan diluar pengadilan serta menjadi sumber informasi

hukum dan peraturan bagi pegawai/pejabat diwilayah Divisi Regional III Palembang.

c. Menjalin hubungan dengan pihak-pihak eksternal terkait.

5. Manager SDM dan Umum

Manager SDM dan Umum mempunyai tugas menyelenggarakan program kegiatan SDM, Kerumahtanggaan dan Protokoler, Dokumen dan Pemberian Informasi/warta dinas di wilayah Divisi Regional III Palembang.

Dalam menjalankan fungsi tugas dan tanggung jawabnya Manager SDM dan Umum dibantu oleh Asisstant Manager Sumber Daya Manusia, Asisstant Manager Kerumahtanggaan dan Protokoler, Senior Supervisor Dokumen dan 5 Kepala Kantor Pelayanan Warta.

6. Manager Keuangan

Manager Keuangan mempunyai tugas menyelenggarakan kegiatan Anggaran, Keuangan, Akuntansi, Pajak dan Penagihan di wilayah Divisi Regional III Palembang.

Dalam menjalankan fungsi tugas dan tanggung jawabnya Manager Keuangan dibantu oleh Junior Manager Penagihan, Asisstant Manager Anggaran, Asisstant Manager Keuangan, Asisstant Manager Akuntansi dan Asisstant Manager Pajak.

7. Manager Sistem Informasi

Manager Sistem Informasi mempunyai tugas menyelenggarakan kegiatan Teknologi Informasi di wilayah Divisi Regional III Palembang.

8. Manager Pengadaan Barang dan Jasa

   Manager Keuangan mempunyai tugas menyelenggarakan kegiatan pengadaan barang dan jasa di wilayah Divisi Regional III Palembang.

9. Senior Manager Sarana

   Senior Manager Sarana mempunyai tugas memastikan ketersediaan dan keandalan sarana di wilayah Divisi Regional III Palembang.

10. Senior Manager Jalan Rel dan Jembatan

    Senior Manager Jalan Rel dan Jembatan tanggung jawab merumuskan, menyusun, dan melaksanakan program pemeliharaan jalan rel dan jembatan di petak jalan, emplasemen stasiun, depo dan balai yasa dan jalur simpang serta mengevaluasi kinerja pemeliharaan jalan rel di petak jalan, emplasemen stasiun, depo dan balai yasa dan jalur simpang dan pengoperasian fasilitas sarana pemeliharaan jalan rel (MPJR) dan jembatan di wilayah Divisi Regional III Palembang.

11. Senior Manager Sinyal, Telekomunikasi, dan Listrik

    Senior Manager Sinyal, Telekomunikasi dan Listrik mempunyai tugas memastikan optimalisasi pemeliharaan dan kehandalan peralatan sinyal, telekomunikasi dan listrik di wilayah Divisi Regional III Palembang.

12. Senior Manager Operasi

    Senior Manager Operasi mempunyai tugas memastikan pelaksanaan operasional kereta api di wilayah Divisi Regional III Palembang berjalan aman, lancar dan terkendali.

13. Senior Manager Pengamanan

    Senior Manager Pengamanan mempunyai tugas memastikan terjaminnya keselamatan, keamanan dan ketertiban baik di stasiun, diatas KA dan dikantor serta aset Perusahaan dalam wilayah Divisi Regional III Palembang.

14. Senior Manager Penjagaan dan Pengusahaan Aset

    Senior Manager Penjagaan dan Pengusahaan Aset mempunyai tugas menyelenggarakan program dan kegiatan penjagaan, penertiban dan persertipikatan aset serta pengusahaan aset di wilayah Divisi Regional III Palembang.

15. Senior Manager Angkutan dan Fasilitas Penumpang

    Senior Manager Angkutan dan Fasilitas Penumpang mempunyai tugas mengoptimalkan penyelenggaraan kegiatan pelayanan dan pemasaran angkutan di wilayah Divisi Regional III Palembang.

16. Manager Kesehatan

    Manager Kesehatan mempunyai tugas mengoptimalkan penyelenggaraan pelayanan kesehatan di wilayah Divisi Regional III Palembang.

17. Senior Manager Angkutan Barang

    Senior Manager Angkutan barang mempunyai tugas mengoptimalkan penyelenggaraan Angkutan Barang di wilayah Divisi Regional III Palembang.

18. Manager Bangunan

    Manager Bangunan mempunyai tugas mengoptimalkan pengelolaan Bangunan Dinas di wilayah DIVRE III Palembang.

19. Quality Controller

Quality Controller adalah jabatan fungsional yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Executive Vice President.

Quality Controler mempunyai tugas pokok dan tanggung jawab memantau pengelolaan resiko dan terjaminnya *safety,* melakukan pemeriksaan, pengawasan, dan pembinaan mutu pekerjaan teknis.

Dalam melaksanakan tugas pokok dan tanggung jawabnya, Para Quality Controller berkoordinasi dengan Senior Manager terkait dibidangnya.

**4. Aktivitas Perusahaan**

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) adalah salah satu perusahaan BUMN yang bergerak dibidang jasa transportasi, dan merupakan perusahaan tunggal yang menyelenggarakan bisnis usaha perkeretaapian di Indonesia. PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang merupakan wilayah operasi yang beralamat kantor di Jl. Jenderal Ahmad Yani 13 Ulu Nomor 541 Plaju Palembang 30263. Telp. (0711) 519800. Memiliki wilayah operasi dari stasiun kertapati sampai dengan stasiun lubuk linggau. Sampai saat ini ada dua aktivitas usaha utama yang dilakukan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang, yaitu penjualan jasa angkutan penumpang dan penjualan jasa angkutan barang serta optimalisasi aset perusahaan.

## B. Pembahasan Hasil Penelitian

### Analisis pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard* pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang

Semakin berkembang dan ketatnya persaingan dunia bisnis, menuntut setiap perusahaan untuk dapat bertahan dan menciptakan berbagai inovasi terbaru sehingga menciptakan suatu keunggulan dalam bidang usahanya. Kemampuan perusahaan dalam menciptakan berbagai inovasi dan menciptakan suatu keuntungan yang kompetitif ini akan memperkuat posisi persaingan dalam persaingan dunia bisnis dalam jangka panjang.

Pengukuran kineja dengan menggunakan pendekatan tradisional hanya mengacu pada aspek keuangan. Pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan tradisional ini mempunyai kelemahan, antara lain berorientasi pada kepentingan jangka pendek tapi tidak berorientasi pada kepentingan jangka panjang. Pengukuran ini tidak mampu mengukur tingkat keberhasilan suatu kinerja yang sesungguhnya untuk meningkatkan kinerja organisasi. Disamping itu, sistem pengukuran kinerja ini dianggap tidak mampu mengukur asset tidak berwujud yang dimiliki organisasi seperti sumber daya manusia, kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan dan lain sebagainya.

Mulai pertengahan tahun 1993, perusahaan konsultan yang dipimpin P. Norton Renaissance Solution,Inc., menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai sarana untuk menerjemahkan dan mengimplementasikan strategi di

berbagai perusahaan kliennya. Sejak saat itu, *Balanced Scorecard* tidak saja digunakan sebagai sistem pengukuran kinerja namun berkembang sebagai sistem manajemen strategis.

Menurut Rangkuti (2016: 204), *Balanced Scorecard* adalah suatu sistem pendekatan untuk mengukur kinerja yang dilakukan oleh perusahaan melalui kerangka kerja pengukuran yang didasarkan atas empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisinis internal dan proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Transportasi merupakan elemen penting dalam kehidupan masyarakat saat ini. Tanpa transportasi seluruh kegiatan akan sulit untuk dilakukan, maka dari itu transportasi harus dikelola sedemikian rupa agar segala kegiatan dapat berjalan dengan lancar. PT. Kereta Api Indonesia (Persero) sebagai salah satu instansi yang diperlukan masyarakat haruslah dapat diukur kinerjanya. Jika kinerja dari instansi tersebut telah terukur dan sesuai standar, diharap masyarakat merasa aman, nyaman serta kepercayaan masyarakat menggunakan transportasi massal semakin meningkat.

*Balanced Scorecard* ditemukan efektif untuk menggaris bawahi permasalahan yang ada dan mengidentifikasi peluang untuk perbaikan. *Balanced Scorecard* juga mengungkapkan kontribusi PT. Kereta Api Indonesia (Persero) untuk perbaikan kinerja, membahas kelayakan dan nilai menggunakan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja PT. Kereta Api Indonesia (Persero) agar menjadi perusahaan transportasi idola bagi masyarakat yang berdampak positif bagi kelangsungan hidup perusahaan.

**1. Perspektif Keuangan**

Tujuan strategis PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang pada perspektif ini adalah meningkatkan pertumbuhan pendapatan dan peningkatan nilai bagi shareholder dan stakeholder. Indikator pengukuran kinerja yang dilakukan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang yang ditinjau melalui perspektif keuangan menggunakan tolak ukur rasio profitabilitas dan rasio pertumbuhan.

Laporan Keuangan Tahun 2009 sampai dengan 2012 masih dilaporakan secara kompilasi Wilayah Divre III Sumatera Selatan dan belum memisahkan per Wilayah Palembang, Kertapati dan Tanjung Karang. Spin Off Pemisahan Laporan Keuangan per Wilayah Palembang, Kertapati dan Tanjungkarang dimulai sejak tanggal 01 Januari 2013.

Adapun ukuran – ukuran yang digunakan dalam perspektif keuangan ini adalah sebagai berikut :

a. *Return On Investment (ROI)*

*Return On Investment (ROI)* merupakan kemampuan dari modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan keuntungan bersih. *Return On Investment* dinyatakan dalam bentuk persern. Berikut perhitungan *Return On Investment* (ROI) :

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

Dari hasil penelitian pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang, dihasilkan Return On Investment untuk tahun 2013 – 2015 seperti tersaji pada tabel IV.2

**Tabel IV.2**
***Return On Investment* (ROI)**
**Tahun 2013 - 2015**

| Uraian | Tahun | | |
|---|---|---|---|
| | 2013 | 2014 | 2015 |
| Laba bersih | 148.912.768.904 | 70.122.861.431 | 77.275.899.274 |
| Total Aset | 745.596.590.967 | 913.070.110.125 | 1.128.038.999.899 |
| *ROI* | 19,97% | 7,67% | 6,85% |

Sumber : PT.KAI (Persero) DIVRE III Palembang (Data diolah)

Berdasarkan tabel IV.2 diketahui bahwa *Return on Investment (ROI)* PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang, pada tahun 2013 sebesar 19,97%, tahun 2014 sebesar 7,67%, tahun 2015 sebesar 6,85 %. Hal Ini menunjukkan bahwa nilai *ROI* sebesar 19,97%, perusahaan sudah mampu menghasilkan profit yang diperoleh dari operasi perusahaan sebesar 19,97% dari setiap Rp.1 investasi atau aktiva yang digunakan untuk menghasilkan keuntungan. Perolehan laba bersih dari tahun 2013 sampai dengan 2014 mengalami penurunan dikarenakan pada tahun 2013 merupakan awal pemisahan laporan keuangan per wilayah palembang, kertapati, dan tanjung karang serta adanya beberapa kebijakan perusahaan yang menyebabkan terjadinya perubahan pada sistem keuangan, sedangkan perolehan

laba pada tahun 2014 sampai dengan 2015 sudah mengalami peningkatan dikarenakan bebarapa kebijakan yang dilaksanakan perusahaan sudah terlaksana dengan baik dan kepercayaan pelanggan yang menggunakan jasa transportasi massal kereta api telah meningkat. Besarnya laba bersih yang diperoleh perusahaan dan total asset yang dimiliki perusahaan mempengaruhi *Return On Investemnt* (*ROI*) PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang.

b. *Profit Margin*

*Profit Margin* merupakan pengukuran kinerja keuangan yang mengukur pertumbuhan laba bersih selama periode tertentu :

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

Keunggulan rasio ini yaitu dapat mengukur tingkat pengembalian penjualan. Rasio ini sangat berguna untuk mengetahui penyebab suksesnya perusahaan. Misalnya, perusahaan dapat mempeoleh keuntungan karena rendahnya margin penjualan dan tingginya volume penjualan.

Dari hasil penelitian pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang, dihasilkan *Profit Margin* untuk tahun 2013 – 2015 seperti tersaji pada tabel IV.3.

**Tabel IV.3**
***Profit Margin***
**Tahun 2013 sampai dengan 2015**

| Uraian | Tahun | | |
|---|---|---|---|
| | 2013 | 2014 | 2015 |
| Laba Bersih | 148.912.768.904 | 70.122.861.431 | 77.275.899.274 |
| Pendapatan | 484.188.603.319 | 568.015.295.737 | 649.232.228.123 |
| *Profit Margin* | 30,75% | 12,34% | 11,90% |

Sumber : PT.KAI (Persero) DIVRE III Palembang (Data diolah)

Berdasarkan tabel IV.3 diketahui bahwa *Profit Margin* PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang tahun 2013 persentase sebesar 30,75%, artinya setiap Rp 1 penjualan bersih yang dilakukan, perusahaan memperoleh profit bersih sebesar 30,75%, tahun 2014 sebesar 12,34%, artinya setiap Rp 1 penjualan bersih yang dilakukan, perusahaan memperoleh profit bersih sebesar 12,34% dan tahun 2015 sebesar 11,90%, artinya setiap Rp 1 penjualan bersih yang dilakukan, perusahaan memperoleh profit bersih sebesar 11,90%.

**2. Perspektif Pelanggan / Konsumen**

Tujuan strategis PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang pada perspektif ini yaitu untuk memuaskan pelanggan sehingga bisa meningkatkan jumlah pelanggan yang pada akhirnya akan meningkatkan laba perusahaan. Pengukuran ini dilakukan untuk mengetahui baik ataupun buruknya pelayanan yang diberikan

kepada setiap pelanggan. Tingkat pertumbuhan pelanggan menjadi salah satu tolak ukur terhadap kinerja suatu perusahaan termasuk PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang.

Pengukuran kinerja perspektif pelanggan / konsumen dapat menggunakan beberapa ukuran, antara lain :

a. Tingkat perolehan pelanggan baru (*Customer Acquistion)*, mengukur tingkat keberhasilan perusahaan dalam menarik pelanggan baru

$$Customer\ acquistion = \frac{\text{Jumlah pelanggan baru}}{\text{Jumlah total pelanggan}} \times 100\%$$

b. Kemampuan mempertahankan pelanggan lama (*Customer retention)* mengukur seberapa besar kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lama.

$$Customer\ retention = \frac{\text{Jumlah pelanggan lama}}{\text{Jumlah total pelanggan}} \times 100\%$$

c. Kepuasan pelanggan, menggambarkan derajat kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggannya.

Berikut ini disajikan jumlah pelanggan kereta api penumpang PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang :

**Tabel IV.4**
**Jumlah Pelanggan Kereta Api Penumpang**
**Tahun 2012 sampai dengan 2015**

| No | Tahun | Pnp lama | Pnp baru | Total Pnp | Persentase | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Akuisisi | Retensi |
| 1 | 2013 | 747.424 | 754.514 | 1.501.938 | 50,23% | 49,76% |
| 2 | 2014 | 754.514 | 779.158 | 1.533.672 | 50,80% | 49,19% |
| 3 | 2015 | 779.158 | 855.798 | 1.634.956 | 52,34% | 47,65% |

Sumber : PT.KAI (Persero) DIVRE III Palembang (Data diolah)

Berdasarkan Tabel IV.4 terlihat bahwa pelanggan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang dari tahun 2013 sampai dengan 2015 mengalami peningkatan, hal ini menunjukkan bahwa kepercayaan masyarakat menggunakan jasa angkutan massal kereta api telah meningkat.

Dengan melakukan pengukuran terhadap volume jumlah penumpang dari tahun ke tahun, PT. KAI (Persero) DIVRE III Palembang diharapkan dapat lebih memberikan fasilitas dan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan, sehingga pada tahun berikutnya minat masyarakat menggunakan transportasi massal kereta api semakin meningkat dan menjadi angkutan umum terfavorit idaman masyarakat yang berdampak positif dalam peningkatan laba perusahaan.

Berdasarkan Tabel IV.4 terlihat bahwa akuisisi pelanggan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang pada tahun 2013 memperoleh persentase 50,23%, pada tahun 2014 memperoleh persentase 50,80%, pada tahun 2015 memperoleh persentase 52,34%, Kondisi tersebut menunjukkan bahwa tingkat akuisisi pelanggan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang mengalami kenaikan secara bertahap. Secara garis besar menunjukkan bahwa tingkat akusisi pelanggan dalam tingkatan sedang.

Berdasarkan tabel IV.4 terlihat bahwa retensi pelanggan PT. KAI (Persero) DIVRE III PG pada tahun 2013 memperoleh persentase 49,76%, pada tahun 2014 memperoleh persentase 49,19%, pada tahun

2015 memperoleh persentase 47,65%, Kondisi tersebut menunjukkan bahwa retensi pelanggan PT. KAI (Persero) DIVRE III Palembang mengalami penurunan, secara garis besar menunjukkan bahwa tingkat retensi pelanggan dalam tingkat sedang. Jadi, efektifitas kinerja pada akuisi pelanggan dan retensi pelanggan dinilai cukup efektif.

**3. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Tujuan strategis PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang pada perspektif ini adalah dengan melakukan identifikasi terhadap berbagai proses internal perusahaan. Proses bisnis internal memungkinkan unit bisnis untuk memberikan proposisi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran dan memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi.

Perspektif proses bisnis internal dilakukan untuk mengukur kinerja perusahaan yang diketahui dari adanya rantai nilai proses bisnis internal yang terdiri dari inovasi produk/jasa, proses operasi, maupun Layanan purna jual.

Inovasi yang dilaksanakan diharapkan dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dengan menciptakan produk yang inovatif dan meningkatkan pelayanan jasa yang ada di dalam stasiun, di luar stasiun, maupun di atas kereta api.

Inovasi produk maupun pelayanan jasa yang dilakukan antara lain:

a. Adanya petugas *Customer Service On Stasion (CSOS)* dan *Customer Service On Train (CSOT),* yang memberikan kemudahan dalam pemenuhan kebutuhan informasi pelanggan di dalam stasiun maupun di atas kereta api.
b. Perluasan channel pembelian tiket kereta api secara online melalui agen resmi, toko swalayan, minimarket dan chanel alternatif lainnya.
c. Fasilitas toilet gratis dan bersih di setiap stasiun.
d. Fasilitas *Charge Hp* di stasiun maupun di atas KA
e. Penyediaan fasilitas cetak tiket mandiri (CTM) yang terdapat pada stasiun-stasiun besar.
f. Display informasi tempat duduk dan keberangkatan-kedatangan kereta api melalui tayangan TV LCD yang terhubung dengan jaringan internet.
f. Sistem Boarding pass dengan sistem barcode di setiap stasiun.
g. Pelaksanaan *Check in* dengan *barcode* sebelum keberangkatan
h. Area khusus merokok di setiap stasiun.

Proses Operasi yang dilakukan oleh PT. Kereta Api Indonesia (Persero) berdasarkan empat pilar utama, yaitu : keselamatan, ketepatan waktu, pelayanan, maupun kenyamanan. Proses Operasi yang dilakukan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) mengacu pada Grafik Perjalanan Kereta Api (GAPEKA).

Dalam memberikan pelayanan yang maksimal kepada pelanggan, PT. Kereta Api Indonesia (Persero) memberikan kemudahan bagi pelanggan dalam memberi masukan/keluhan dengan menyampaikan pada *Customer Service On Stasiun (CSOS)* yang berada distasiun, *Customer Service On Train (CSOT)* / kondektur yang berada di atas kereta api, maupun melalui *Contact Center 121.* Untuk memberikan rasa aman dan nyaman bagi pelanggan kereta api penumpang, perusahaan juga memberikan garansi berupa pembatalan ataupun penundaan perjalanan kereta api yang dapat dilakukan 30 menit sebelum kereta api berangkat, serta memberikan *service recovery* apabila terjadi kelambatan perjalanan kereta api yang luar biasa.

Pada perspektif proses bisnis internal, diperoleh data sebagaimana tertera pada tabel berikut :

**Tabel IV.5**
**Indikator Proses Bisnis Internal**
**Tahun 2013 sampai dengan 2015**

| Ukuran | Tahun | | |
|---|---|---|---|
| | 2013 | 2014 | 2015 |
| Produk/Jasa Baru | 2 | 3 | 4 |
| Proses Operasi | Setiap Hari | Setiap Hari | Setiap Hari |
| Keluhan Pelanggan | 260 Komplain | 214 Komplain | 86 Komplain |
| Keluhan yang ditangani | 120 Komplain | 180 Komplain | 80 Komplain |

Sumber : PT.KAI (Persero) DIVRE III Palembang (Data diolah)

Keterangan :

Produk baru : produk yang memberikan kemudahan / kenyamanan kepada pelanggan dalam minikmati layanan yang diberikan.

Proses Operasi : pelayanan dan perjalanan kereta api di stasiun maupun di atas kereta api.

Keluhan : Jumlah *Complain* pelanggan terhadap layanan yang diberikan.

Berdasarkan Tabel IV.5 terlihat bahwa Inovasi Produk / Jasa pelayanan kereta api mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Ini menunjukkan bahwa komitmen PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regionl III Palembang dalam memberikan pelayanan yang maksimal kepada pelanggan semakin meningkat, ini merupakan kriteria yang baik.

Proses operasi yang dijalankan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang pun berjalan setiap hari untuk kereta api kelas eksekutif, bisnis, maupun ekonomi. Adapun pada hari-hari tertentu, seperti hari libur maupun hari-hari besar, PT. KAI (Persero0 DIVRE III Palembang, menambah jumlah gerbong yang diberikan, sehingga menambah kapasitas muat penumpang untuk memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat.

Terdapat beberapa keluhan yang diberikan pelanggan kepada PT.KAI (Persero) DIVRE III Palembang, keluhan/*complain* yang diberikan merupakan masukan kepada PT. KAI (Persero) DIVRE III Palembang 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. Jumlah keluhan yang diterima tersebut di pilih dan dari hasil pemilihan tersebut terdapat keluhan-keluhan yang tidak efektif, maka dari itu terdapat jumlah keluhan-keluhan yang ditangani dan tidak ditangani. Dari tahun 2013

sampai dengan 2015 keluhan pelanggan kepada PT. KAI (Persero) DIVRE III Palembang mengalami perubahan yang cukup signifikan. Ini menunjukkan bahwa PT. KAI (Persero) telah berbenah diri menjadi sarana transportasi massal yang dapat menjadi pilihan moda transportasi idaman dimasa depan.

**4. Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan**

Tujuan strategi PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang pada perspektif ini adalah dengan mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun oleh perusahaan dalam menciptkan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang.

Membangun sumber daya yang memiliki kompetensi tinggi yang produktif dan inovatif yang bisa memberikan kontribusi optimal guna mencapai sasaran dan tujuan perusahaan. Oleh karena itu manajemen berupaya meningkatkan kualitas sumber daya manusianya dan membangun sumber daya manusia yang sinergik sehingga mampu menciptakan keharmonisan dalam lingkungan kerja serta menumbuhkan semangat kinerja tim.

Dalam perspektif ini indikator yang diukur antara lain :

a. Produktivitas karyawan, merupakan kemampuan karyawan dalam menghasilkan laba bagi perusahaan.

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Jumlah total karyawan}} \times 100\%$$

b. Retensi karyawan diukur oleh persentase perputaran karyawan.

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{Jumlah total karyawan}} \times 100\%$$

c. Kompetensi karyawan, diukur dari jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan.

$$\text{Kompetensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang ikut pelatihan}}{\text{Jumlah total karyawan}} \times 100\%$$

**Tabel IV.6**
**Tingkat pegawai berdasarkan status pendidikan**
**Tahun 2013 sampai dengan 2015**

| No | Status | Tahun | | |
|---|---|---|---|---|
| | | **2013** | **2014** | **2015** |
| 1 | S2 | 1 | 1 | - |
| 2 | S1 | 18 | 24 | 30 |
| 3 | D3 | 3 | 4 | 13 |
| 4 | SMA | 1552 | 1734 | 1775 |
| 5 | SMP | 212 | 140 | 127 |
| 6 | SD | 179 | 158 | 165 |
| | Jumlah | **1965** | **2061** | **2113** |

Sumber : PT.KAI (Persero) DIVRE III Palembang (data diolah)

Berdasarkan data pada tabel IV.6, mengenai jenjang pendidikan karyawan PT.KAI (Persero) DIVRE III Palembang, menunjukkan adanya tingkat pendidikan karyawan dari tingkat SD sampai dengan S2. Dari tahun 2013 sampai dengan tahun 2015 jumlah pendidikan pegawai yang masuk dari tingkat SD maupun SMP mengalami penurunan di karenakan pada tahun 2013 sampai dengan 2015 PT. KAI (Persero) DIVRE III Palembang tidak menerima pegawai dari lulusan SD maupun SMP dari

penerimaan eksternal. Dari tahun 2013 sampai dengan tahun 2015 tingkat pendidikan karyawan mengalami peningkatan di tingkat Pendidikan SMA dikarenakan PT.KAI (Persero) DIVRE III Palembang melakukan penerimaan karyawan dalam jenjang pendidikan tersebut.

Dari tahun ke tahun PT. KAI (Persero) semakin selektif dalam melakukan penerimaan karyawan yang diharapkan mendapatkan karyawan yang terbaik.

**Tabel IV.7**
**Jumlah pegawai Berdasarkan status Golongan**
**Tahun 2013 sampai dengan 2015**

| No | Status | Tahun | | |
|---|---|---|---|---|
| | | 2013 | 2014 | 2015 |
| 1 | Golongan I | 148 | 92 | 86 |
| 2 | Golongan II | 1431 | 1584 | 1621 |
| 3 | Golongan III | 385 | 374 | 391 |
| 4 | Golongan IV | 1 | 2 | 2 |

Sumber : PT.KAI (Persero) DIVRE III Palembang (Data diolah)

Berdasarkan data pada tabel IV.7, mengenai tingkat golongan karyawan. PT.KAI (Persero) DIVRE III Palembang memberikan tingkat golongan pegawai berdasarkan tingkat pendidikan dan waktu masa kerja selama bekerja di PT. KAI (Persero) DIVRE III Palembang sebagai motivasi karyawan agar bekerja dengan lebih baik. Sehingga meningkatkan semangat kerja dan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan.

**Tabel IV.8**
**Retensi Karyawan**
**Tahun 2013 sampai dengan 2015**

| No | Uraian | Tahun | | |
|---|---|---|---|---|
| | | 2013 | 2014 | 2015 |
| 1 | Jumlah karyawan yang keluar | 0 | 0 | 0 |
| 2 | Jumlah karyawan yang masuk | 60 | 72 | 52 |
| 3 | Jumlah Seluruh karyawan | 1.965 | 2.061 | 2.113 |

Sumber : PT.KAI (Persero) DIVRE III Palembang (Data diolah)

Berdasarkan tabel IV.8 dan wawancara yang dilakukan. jumlah karyawan yang mengalami mutasi karyawan rutin dilakukan guna penyegaran karena telah memiliki jabatan tertentu setelah memasuki masa tertentu maupun mengalami kenaikan ataupun penurunan jabatan dan Jumlah karyawan yang diterima menjadi karyawan PT. KAI (Persero) DIVRE III Palembang mengalami perubahan dari tahun 2013 sampai dengan tahun 2015 dikarenakan dalam pemenuhan kebutuhan karyawan, perusahaan sangat selektif dalam melakukan penerimaan dengan seleksi yang cukup ketat. Sedangkan dari tahun 2013 sampai dengan tahun 2015, tidak ada karyawan yang memilih keluar / berhenti dalam masa kerja tidak lebih dari 6 bulan.

**Tabel IV.9**
**Produktivitas Karyawan**
**Tahun 2013 sampai dengan 2015**

| **Uraian** | **Tahun** | | |
|---|---|---|---|
| | **2013** | **2014** | **2015** |
| Laba bersih | 148.912.768.904 | 70.122.861.431 | 77.275.899.274 |
| Total Karyawan | 1.965 | 2.061 | 2.113 |
| Produktivitas | 75.782.579 | 34.023.707 | 36.571.651 |

Sumber : PT.KAI (Persero) DIVRE III Palembang (Data diolah)

Berdasarkan Tabel IV.9 terlihat bahwa produktivitas karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang mengalami penurunan dari tahun 2013 sampai dengan 2014, sedangkan dari tahun 2014 sampai dengan 2015 tingkat produktivitas karyawan mengalami peningkatan. Jumlah karyawan mengalami peningkatan berpengaruh terhadap laba bersih yang diperoleh karena semakin bertambahnya karyawan lebih meringankan beban yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Diharapkan dengan penerimaan pegawai yang selektif dapat memberikan kontribusi terhadap pendapatan PT. KAI (Persero) DIVRE III Palembang.

Dalam pembentukan kemampuan dan kompetensi karyawan, PT. KAI (Persero) DIVRE III Palembang, memberikan pendidikan dan pelatihan karyawan. Adapun pendidikan dan pelatihan yang dijalani karyawan antara lain : a. Diklat pembentuk pribadi efektif / diksarwira, yang dilakukan dan harus dijalani bagi pegawai baru untuk membentuk kedisiplinan karyawan, b. Diklat Fungsional, untuk memberikan pendidikan dan pelatihan karyawan sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya terhadap pekerjaan yang akan dijalani, c. Diklat modul manajerial, serta beberapa diklat lain yang memberikan pendidikan dan pelatihan karyawan sehingga dapat memaksimalkan potensi diri untuk pemenuhan kebutuhan dan penguasaan dalam melaksanakan pekerjaannya.

# BAB V

# SIMPULAN DAN SARAN

## A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dari pembahasan yang telah dilakukan dengan peungukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dapat dikatakan baik, hal ini dibukitkan dengan adanya empat perspektif penilaian yang dilakukan untuk mengukur kinerja PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang, diperoleh beberapa kesimpulan yaitu :

a. Perspektif Keuangan yang diukur dengan *Return On Investment (ROI)* dan *Profit Margin* menunjukkan angka yang fluktuatif,
b. Perspektif Pelanggan yang diukur dengan kepuasan pelanggan menunjukkan bahwa masih terdapat pelanggan yang kurang puas dengan kinerja yang ditunjukkan dengankomplain atau keluhan pelanggan tetapi ditangani dengan seksama,
c. Perspektif Proses Bisnis Internal menunjukkan bahwa perusahaan telah melakukan proses inovasi produk maupun pelayanan jasa dari tahun ke tahun,
d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan secara keseluruhan dalam kategori baik karena dalam pemenuhan kebutuhan karyawan perusahaan telah selektif dalam pemilihan karyawan, adanya peningkatan produktivitas karyawan maupun perputaran karyawan yang merupakan

upaya perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan yang dilakukan guna penyegaran bagi karyawan yang memiliki jabatan tertentu. Guna memberikan motivasi dalam meningkatkan kinerja, maka perusahaan memberikan suatu motivasi melalui sistem kenaikan pangkat / golongan berkala. Jumlah karyawan yang menjalani pendidikan dan pelatihan dilakukan sesuai dengan kebutuhan penerimaan karyawan berdasarkan tugas pokok dan tanggung jawabnya mengenai pekerjaan yang akan dijalani, serta beberapa karyawan yang telah memiliki kualifikasi tertentu guna menjalankan tugas, fungsi dan tanggung jawabnya mengenai pekerjaan tertentu. Dalam hal perspektif pembelajaran dan pertumbuhan PT. KAI (Persero) telah dilakukan secara efektif.

## B. SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dari pembahasan yang telah dilakukan diperoleh beberapa kesimpulkan yaitu :

1. Dalam pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* sebaiknya didukung oleh setiap unit yang ada dan saling berkoordinasi yang baik antar unit sehingga menciptakan kerja sama yang baik agar tercapainya laba yang maksimal.
2. Untuk menambah minat konsumen menggunakan jasa layanan kereta api sebaiknya perusahaan selalu menambahkan inovasi dan kemudahan layanan yang diberikan.
3. Sebelum melaksanakan atau melakukan suatu perubahan sistem, diharapakan 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 perusaahan.

## DAFTAR PUSTAKA


Erika dan Endang. 2015. Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Sebagai Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Glory Indonesia Abadi). *Jurnal Ilmu Riset dan Akuntansi Vol. 4 No.10 (2015).*

Hansen, Don R dan Mowen, Maryanne M. 2009. *Akuntansi Manajerial.* Terjemahan Deny Arnos Kwary. Edisi 8 Buku 2. Jakarta: Salemba Empat.

Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publlik.* Yogyakarta: Andi.

Mulyadi, 2013. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen.* Salemba Empat: Universitas Gajah Mada.

Mulyadi, 2014. *Sistem Terpada Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard.* Cetakan Ketiga. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

Rangkuti, Freddy. 2016. SWOT Balanced Scorecard:*Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja Dan Resiko.* Cetakan Kesepuluh. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama

Revina dan Dini. 2014. Ukuran Kinerja *Balanced Scorecard* Mewujudkan Visi dan Misi Pada PT. Kereta Api Indonesia DAOP VIII Surabaya. *Jurnal ilmu dan Riset Akuntansi Vol 3 No.5 (2014).*

Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi.* PT Indeks. Jakarta: Kelompok Gramedia.

Sapardianto. 2013. Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balanced Scorecard (Studi pada PT. Trustco Insan Mandiri - Samarinda). *Jurnal Administrasi Bisnis 2013, 1 (2): 94-103.*

Simanjuntak, Payaman J. 2011, *Manajemen dan Evaluasi kinerja*, Jakarta: Fakultas Ekonomi UI

Sugiyono. 2013. *Statistik Untuk Penelitian.* Bandung: Alfabeta.

Umar, Husein. 2011. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis.* Jakarta. Rajawali Pers.

UMP. 2016. *Pedoman Penulisan Usulan Penelitian dan Skripsi.* Lembaga penerbit fakultas ekonomi UMP.

Yuwono, Sony, dkk. 2006. *Petunjuk Praktis Penyusunan BSC Menuju Organisasi yang Berfokus Strategi.* Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

**PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO)**

**LAPORAN NERACA**

**TAHUN 2013 SD 2015**

**DIVISI REGIONAL III PALEMBANG**

| URAIAN | Tahun 2013<br>DIVRE III PG | Tahun 2014<br>DIVRE III PG | Tahun 2015<br>DIVRE III PG |
|---|---|---|---|
| I. ASET | | | |
| A. Aset Lancar | | | |
| 1. Kas dan Setara Kas | 1,569,429,658 | 313,615,337 | 35,606,786 |
| 2. Investasi Jangka Pendek | | | - |
| 3. Piutang | - | 109,115,606 | 446,330,781 |
| 4. Pendapatan yang masih harus diterima | 2,931,727,909 | - | 44,615,679,093 |
| 5. Uang Muka Receiveble | 2,800,000 | 71,550,000 | - |
| 6. Biaya dibayar dimuka | | | - |
| 7. Pajak dibayar dimuka | | | - |
| 8. Persediaan | 15,193,116,959 | 9,017,818,322 | 10,844,664,695 |
| 9. Deposito Jaminan Kontrak | | | - |
| 10. Aktiva Lancar Lainnya | | | - |
| Jumlah Aset Lancar | 19,697,074,526 | 9,512,099,265 | 55,942,281,355 |
| B. Aset Tidak Lancar | | | |
| 1. Inventasi Jangka Panjang | | | - |
| 2. Penyertaan Saham pada Anak Perusahaan | | | - |
| 3. Investasi Properti | | | - |
| 4. Aset Tetap | | | - |
| Nilai Perolehan Aset Tetap | 933,334,591,734 | 1,211,385,423,676 | 1,409,360,443,352 |
| Akumulasi Penyusutan Aset Tetap | (209,086,509,583) | (308,425,550,809) | (342,183,313,050) |
| Nilai Aset Tetap setelah dikurangi Akumulasi Penyusut | 724,248,082,151 | 902,959,872,867 | 1,067,177,130,302 |
| 5. Aset Sewaan (Leasing) | | | - |
| 6. Aset Pengelolaan Bersama | | | - |
| 7. Aset Tidak Berwujud - Bersih | | | |
| a. Hak Pengelolaan Aset Bersama / Prasarana | 655,952,912 | 655,952,912 | - |
| b. Biaya yang di tangguhkan | | | - |
| c. Sertifikasi Tanah | | | 4,919,588,242 |
| d. Amortisasi | (25,017,273) | (57,814,919) | - |
| e. Aset Tak Berwujud | | | - |
| 8. Aktiva Pajak Tangguhan | | | - |
| 9. Jaminan Kontrak Jangka Panjang | | | - |
| Jumlah Aset Tidak Lancar | 724,879,017,790 | 903,558,010,860 | 1,072,096,718,544 |
| C. Aset Lain-Lain | | | |
| 1. Pekerjaan Dalam Proses | | | - |
| 2. Persediaan Scrap | | | - |
| 3. Barang Import/Persediaan dalam Perjalanan | | | - |
| 4. Selisih Persediaan yang Masih Harus Diselesaikan | | | - |
| 5. Dana Non Operasi ( Dana Iuran Pegawai Swakelola ) | 1,019,736,600 | | - |
| 6. Tanah Lintas Non Operasi | | | - |
| 7. Aset non produktif | 762,051 | | - |
| Jumlah Aset Lain-Lain | 1,020,498,651 | - | - |
| Jumlah Aset | 745,596,590,967 | 913,070,110,125 | 1,128,038,999,899 |
| II. Kewajiban dan Ekuitas | | | |
| A. Kewajiban Jangka Pendek | | | |
| Hutang Usaha | | | |
| 1. Hutang Kepada Pihak Ketiga | 675,609,702 | 645,016,009 | 218,317,336 |
| 2. Hutang Kepada Pihak yang Mempunyai Hubungan Istimewa | | | - |
| 3. Hutang Pajak | 3,697,320,632 | 15,954,863 | 5,139,397,247 |
| 4. Biaya yang Masih Harus Dibayar | | | 254,781,608 |
| 5. Bagian Kewajiban Jangka Panjang yang Jatuh Tempo | | | - |
| 6. Hutang Kepada Pegawai | 462,618,110 | 0 | 425,900,689 |
| 7. Hutang - Uang Muka | | | - |
| 8. Pendapatan Diterima Dimuka | 6,163,598,672 | 525,814,825 | 8,004,578,191 |
| 9. Kewajiban Jangka Pendek Lainnya | | | - |
| Jumlah Kewajiban Jangka Pendek | 10,999,147,116 | 135,156,047 | 14,042,975,071 |
| B. Kewajiban Jangka Panjang | | | |
| 1. Pinjaman Jangka Panjang (setelah dikurangi bagian jatuh | | | - |
| 2. Kewajiban Imbalan Pasca Kerja (PSAK 24) | | | - |
| 3. Hutang Iuran Pensiun Sekaligus | | | - |
| 4. Kewajiban Pajak Tangguhan | | | - |
| 5. Dana Iuran Pensiun Swakelola | | | - |
| 6. Hutang Subordinasi | | | - |
| 7. Kewajiban Jangka Panjang Lainnya | | | - |
| Jumlah Kewajiban Jangka Panjang | - | | - |
| Jumlah Kewajiban | 10,999,147,116 | 135,156,047 | 14,042,975,071 |
| C. Ekuitas | | | |
| 1. Modal Saham | | | - |
| 2. Penyertaan Modal Negara (PMN) | | | - |
| 3. BPYBDS | | | - |
| 4. Modal Hibah | | | - |
| 5. Penyisihan - Cadangan Laba | | | - |
| 6. Penyisihan - Cadangan Tujuan | | | - |
| 7. Penyisihan - Cadangan Umum | | | - |
| 8. Penyisihan - Deviden | | | - |
| 9. L/R Tahun Berjalan | 148,912,768,904 | 70,122,861,431 | 77,275,899,274 |
| 10. Selisih Penilaian Kembali | | | - |
| 11. RK Hubungan Pembukuan | 585,684,674,947 | 842,812,092,647 | 1,036,720,125,554 |
| Jumlah Ekuitas | 734,597,443,851 | 912,934,954,078 | 1,113,996,024,828 |
| Jumlah Kewajiban dan Ekuitas | 745,596,590,967 | 913,070,110,125 | 1,128,038,999,899 |

# PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO)

## LAPORAN LABA RUGI

## TAHUN 2013 - 2015

## DIVISI REGIONAL III PALEMBANG

| URAIAN | Tahun 2013<br>DIVRE III PG | Tahun 2014<br>DIVRE III PG | Tahun 2015<br>DIVRE III PG |
|---|---|---|---|
| PENDAPATAN OPERASI | | | |
| A. Pendapatan Angkutan KA Penumpang | 41,842,533,500 | 50,133,032,830 | 50,636,908,500 |
| B. Pendapatan Angkutan KA Barang | 430,404,064,064 | 510,232,295,008 | 592,805,400,240 |
| C. Pendapatan Pendukung Angkutan KA | 72,625,500 | 22,470,000 | 184,944,000 |
| D. Pendapatan Usaha Non Angkutan | 11,869,380,255 | 7,627,497,899 | 5,783,321,383 |
| E. Kompensasi Pemerintah | | | |
| JUMLAH PENDAPATAN OPERASI | 484,188,603,319 | 568,015,295,737 | 649,410,574,123 |
| BEBAN POKOK PENJUALAN | | | |
| A. Beban Operasi Sarana | | | |
| 1. Beban BBM dan Listrik Aliran Atas | 107,266,016,341 | 127,503,077,088 | 191,259,652,209 |
| 2. Perawatan Sarana Perkeretaapian | 35,757,136,122 | 54,966,684,952 | 78,803,296,160 |
| 3. Beban Pendukung Kantor Unit Sarana | 149,204,932 | 161,065,362 | 324,493,553 |
| 4. Beban Pendukung Operasi | 4,280,416,459 | 6,997,709,429 | 3,781,325,297 |
| 5. Beban Perawatan Fasilitas Dipo | | | |
| 6. Beban BBM Alf In | - | | |
| 7. Beban Pegawai Operasional dan Komersial | 61,369,218,989 | 64,621,809,348 | 83,737,371,891 |
| 8. Beban Penyusutan Sarana Perkeretaapian | 19,737,599,051 | 34,462,757,885 | 51,865,665,952 |
| 9. Beban Pendukung Angkutan KA | | | |
| 10. Beban Terminal Peti Kemas | 56,602,620 | 196,312,339 | 257,109,019 |
| 11. Beban Asuransi | | | |
| Jumlah Beban Operasi Sarana | 228,616,194,514 | 288,909,416,403 | 410,028,914,081 |
| B. Beban Operasi Prasarana ( Beban Perawatan Prasarana ) | | | |
| 1. Beban Perawatan Prasarana Pendukung Angkutan KA | 1,591,931,222 | 1,889,222,322 | 7,739,895,974 |
| 2. Beban Perawatan dan Operasi Prasarana Perkeretaapian (IMO) | 79,024,060,120 | 175,280,556,940 | 136,166,838,961 |
| 3. Beban Sewa Prasarana (TAC) | | | |
| 4. Beban Penyusutan AT Prasarana/Amortisasi Prasarana | 624,616,924 | 907,004,765 | 958,155,327 |
| 5. Beban Stasiun | 6,899,928,547 | 4,463,928,336 | 3,601,342,374 |
| 6. Beban K3 | 3,835,566,285 | 7,778,457,219 | 7,994,902,515 |
| 7. Beban Asuransi Penyelenggaraan Prasarana | | | |
| Jumlah Beban Operasi Prasarana ( Beban Perawatan Prasarana ) | 91,976,103,098 | 190,319,169,582 | 156,462,135,151 |
| C. Beban Optimalisasi Aset | | | |
| 1. Beban Perawatan Aset Property PT. KAI | 246,717,475 | 1,028,151,918 | 1,309,140,298 |
| 2. Biaya Pendukung Kantor Unit Komersial - Property | 543,814,850 | 3,457,617,213 | 601,571,879 |
| 3. Beban Pegawai Komersial - Property - Optimalisasi | 1,398,511,513 | 6,154,315,470 | 4,683,539,384 |
| 4. Beban Penyusutan AT (Aset Property) | - | - | - |
| Jumlah Beban Optimalisasi Aset | 2,189,043,838 | 10,640,084,601 | 6,594,251,561 |
| JUMLAH BEBAN POKOK PENJUALAN | 322,781,341,450 | 489,868,670,586 | 573,085,300,793 |
| LABA(RUGI) OPERASI | 161,407,261,869 | 78,146,625,151 | 76,325,273,330 |
| **BEBAN USAHA (BIAYA UMUM)** | | | |
| A. Beban Pegawai Umum | 9,290,446,455 | 8,025,593,793 | 7,220,822,294 |
| B. Beban Imbalan Pasca Kerja (PSL) | | | |
| C. Beban Umum dan Administrasi | 3,053,738,137 | 3,916,989,505 | 5,448,943,015 |
| D. Penyusutan AT Lainnya (Fasilitas Umum) | 530,916,699 | 709,346,071 | 405,976,903 |
| F. PBB | 188,528,713 | 165,977,666 | 223,640,412 |
| Jumlah Beban Usaha | 13,063,630,004 | 12,817,907,035 | 13,299,382,624 |
| LABA(RUGI) USAHA | 148,343,631,865 | 65,328,718,116 | 63,025,890,706 |
| PENDAPATAN / BEBAN NON OPERASI | | | |
| A. Pendapatan Non Operasi | | | |
| 1. Bunga/Deposito/Jasa Giro | 42,577,220 | 37,845,876 | |
| 2. Pendapatan Non Operasi Lainnya | 526,559,819 | 4,756,297,439 | 14,250,008,568 |
| Jumlah Pendapatan Non Operasi | 569,137,039 | 4,794,143,315 | 14,250,008,568 |
| B. Beban Non Operasi | | | |
| LABA(RUGI) NON OPERASI | 569,137,039 | 4,794,143,315 | 14,250,008,568 |
| LABA(RUGI) SEBELUM KERUGIAN LUAR BIASA | 148,912,768,904 | 70,122,861,431 | 77,275,899,274 |
| LABA(RUGI) LUAR BIASA | | | |
| LABA(RUGI) SEBELUM BUNGA DAN PAJAK PENGHASILAN | 148,912,768,904 | 70,122,861,431 | 77,275,899,274 |
| BUNGA | | | |
| LABA(RUGI) SETELAH BUNGA | 148,912,768,904 | 70,122,861,431 | 77,275,899,274 |
| BEBAN PAJAK PENGHASILAN | | | |
| A. Pajak Kini | | | |
| B. Pajak Tangguhan | | | |
| **LABA(RUGI) BERSIH** | **148,912,768,904** | **70,122,861,431** | **77,275,899,274** |

Catatan :

Laporan Keuangan Tahun 2009 s.d 2012 masih dilaporakan secara kompilasi Wilayah Divre 3 Sumatera Selatan dan belum memisahkan per Wilayah Palembang, Kertapati dan Tanjung Karang

Spin Off Pemisahan Laporan Keuangan per Wilayah Palembang, Kertapati dan Tanjungkarang dimulai sejak tanggal 01 Januari 2013.

KERETA API

# COMPLAINT
# CUSTOMER SERVICE
**Bulan : JAN-DES 2013**

5 Nilai Utama

| NO | ISI COMPLAINT | JUMLAH COMPLAINT |
|---|---|---|
| 1 | Pembatalan Tiket dipotong biaya 25 % dan dikembalikan satu bulan lagi. Penumpang merasa keberatan dengan potongan, dan mengharapkan pengembalian uang secara langsung | 50 |
| 2 | Pengembalian uang refund saat bulan Maret, tidak bisa dilakukan setiap waktu, PNP bisa mengambil uang refund hanyapada saat jam operasional kereta yaitu (Pagi: 07.00-10.00) atau (Malam: 05.00-21.00), Misal: PNP datang jam 11.00 , maka uang belum bisa diambil, karena belum jam operasional. | 20 |
| 3 | Pembelian tiket di eksternal (indomaret, agen,etc), bukan dengan nama penumpang yang berangkat. Penumpang menyalahkan, mengapa pada saat pembelian tidak diingatkan | 100 |
| 4 | Pembelian tiket tanpa identitas, PNP yang ingin membeli namun lupa membawa identitas selalu meminta kebijakan karena mereka merasa bukan Calo | 70 |
| 5 | Keterlambatan kereta, dengan alasan macet, lupa, informasi yang salah. Meminta pengembalian uang dari tiket yang gagal berangkat | 20 |
| Total | | 260 |

# COMPLAINT
# CUSTOMER SERVICE
**Bulan : JAN-DES 2014**

| NO | ISI COMPLAINT | JUMLAH COMPLAINT |
|---|---|---|
| 1 | Pembatalan Tiket dipotong biaya 25 % dan dikembalikan satu bulan lagi. Penumpang merasa keberatan dengan potongan, dan mengharapkan pengembalian uang secara langsung | 50 |
| 2 | Pengembalian uang refund saat bulan Maret, tidak bisa dilakukan setiap waktu, PNP bisa mengambil uang refund hanyapada saat jam operasional kereta yaitu (Pagi: 07.00-10.00) atau (Malam: 05.00-21.00), Misal: PNP datang jam 11.00 , maka uang belum bisa diambil, karena belum jam operasional. | 10 |
| 3 | Pembelian tiket di eksternal (indomaret, agen,etc), bukan dengan nama penumpang yang berangkat. Penumpang menyalahkan, mengapa pada saat pembelian tidak diingatkan | 64 |
| 4 | Pembelian tiket tanpa identitas, PNP yang ingin membeli namun lupa membawa identitas selalu meminta kebijakan karena mereka merasa bukan Calo | 70 |
| 5 | Keterlambatan kereta, dengan alasan macet, lupa, informasi yang salah. Meminta pengembalian uang dari tiket yang gagal berangkat | 20 |
| Total | | 214 |

# COMPLAINT
**Bulan : JAN-DES 2013**

| NO | ISI COMPLAINT | | JUMLAH COMPLAINT |
|---|---|---|---|
| 1 | Pembatasan jam pemesanan tiket | Meminta maaf dan menjelaskan bahwa pembelian tiket bisa dilakukan 90 hari sebelum hari keberangkatan di chanel eksternal yang sudah bekerja sama dengan PT. KAI (Persero) | 60 |
| 2 | Pelayanan / kinerja petugas keamanan | Meminta maaf dan segera menyampaikan komplain tersebut ke unit terkait. | 20 |
| Total | | | 80 |

# Rekapitualsi Kekuatan Pegawai DIVRE III Palembang
# Berdasarkan Tingkat Golongan / Ruang

| NO | GOLONGAN | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|---|
| 1 | I/A | 3 | 0 | 0 |
| 2 | I/B | 25 | 17 | 17 |
| 3 | I/C | 70 | 26 | 23 |
| 4 | I/D | 50 | 49 | 46 |
| | *JUMLAH GOL. I* | *148* | *92* | *86* |
| 5 | II/A | 693 | 687 | 572 |
| 6 | II/B | 541 | 677 | 846 |
| 7 | II/C | 136 | 161 | 167 |
| 8 | II/D | 61 | 59 | 36 |
| | *JUMLAH GOL. II* | *1431* | *1584* | *1621* |
| 9 | III/A | 121 | 103 | 103 |
| 10 | III/B | 233 | 239 | 241 |
| 11 | III/C | 26 | 32 | 46 |
| 12 | III/D | 5 | 0 | 1 |
| | *JUMLAH GOL III* | *385* | *374* | *391* |
| 13 | IV/A | 1 | 2 | 1 |
| 14 | IV/B | | | 1 |
| | *JUMLAH GOL IV* | *1* | *2* | *2* |
| | *Diperbantukan )** | | *9* | *13* |
| | *Grand Total* | *1965* | *2061* | *2113* |

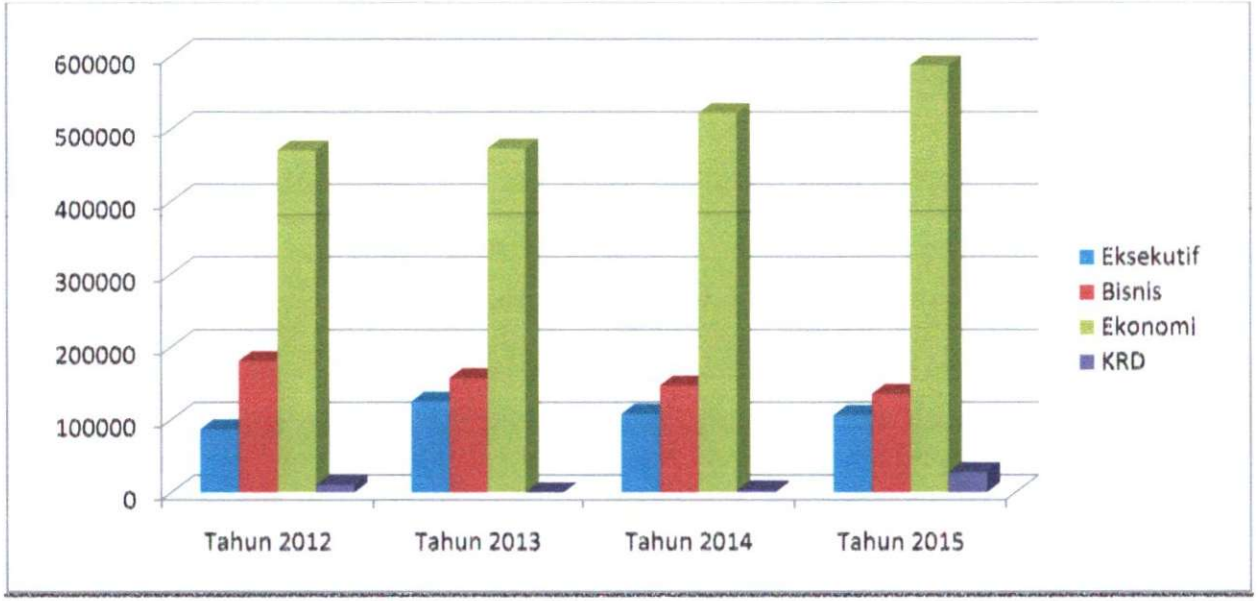
)* Ket : SM. Pengamanan, Manager Pengamanan Objek Vital,
M. Operasi KA & Anggota Polsuska

## Rekapitulasi Kekuatan Pegawai Divre III Palembng
## Berdasarkan Tingkat Pendidikan

| PENDIDIKAN | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|
| S2 | 1 | 1 | - |
| S1 | 18 | 23 | 29 |
| D3 | 3 | 4 | 13 |
| SLTA | 1552 | 1726 | 1763 |
| SLTP | 212 | 140 | 127 |
| SD | 179 | 158 | 165 |
| Diperbantukan )* | - | 9 | 13 |
| Grand Total | **1965** | **2061** | **2113** |

)* Ket : SM. Pengamanan, Manager Pengamanan Objek Vital,
M. Operasi KA & Anggota Polsuska

# REALISASI VOLUME ANGKUTAN PENUMPANG
# PT. KAI (PERSERO) DIVRE III PALEMBANG
# TAHUN 2012 - 2015




| Kelas | Tahun 2012 | Tahun 2013 | Tahun 2014 | Tahun 2015 |
|---|---|---|---|---|
| Eksekutif | 86.673 | 124.649 | 107.592 | 105.858 |
| Bisnis | 180.580 | 156.912 | 146.583 | 134.924 |
| Ekonomi | 470.112 | 472.953 | 522.428 | 587.672 |
| KRD | 10.059 | 0 | 2.555 | 27.344 |
| **Jumlah** | **747.424** | **754.514** | **779.158** | **855.798** |

KERETA API

5 Nilai Utama

# SURAT KETERANGAN

NOMOR : DR.III PG/SDM/II/ 1 /2017

Yang bertanda tangan di bawah ini :

| | | |
|---|---|---|
| Nama | : | **EMIRSON** |
| NIPP | : | 39335 |
| Pangkat / Gol. Ruang | : | Penata Muda Perusahaan, III/a |
| Jabatan | : | Asisten Manager SDM Divre III Pg |

Menerangkan bahwa Mahasiswa berikut ini :

| | | |
|---|---|---|
| Nama | : | Rizki Santoso |
| N.I.M | : | 222013003.M |

Memang benar telah selesai mengadakan Penelitian / Pengambilan Data untuk keperluan tugas akhir Skripsi pada Seksi SDM PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) Divisi Regional III Palembang

Demikian Surat Keterangan ini dibuat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Palembang, 1 Februari 2017

Asisten Manager SDM Divre III Pg

EMIRSON

NIPP. 39335

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
LEMBAGA BAHASA
Jalan Jenderal Ahmad Yani 13 Ulu Palembang 30263
Telp. (0711) 512637 - Fax. (0711) 512637
email. lembagabahasaump@yahoo.co.id

# TEST OF ENGLISH ABILITY SCORE RECORD

| | | |
|---|---|---|
| Name | : | Rizki Santoso |
| Place/Date of Birth | : | Palembang, April 29th 1994 |
| Test Times Taken | : | +1 |
| Test Date | : | January, 31st 2017 |

*Scaled Score*

| | | |
|---|---|---|
| Listening Comprehension | : | 43 |
| Structure Grammar | : | 43 |
| Reading Comprehension | : | 40 |
| OVERALL SCORE | : | 420 |

Palembang, February, 04th 2017
Chairperson of Language Institute

Rini Susanti, S.Pd.,M.A
NBM/NIDN. 1104932/0210098402

No. 353/TEA FE/LB/UMP/II/2017

123 certificates

# FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
# UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG

***Unggul dan Islami***

Sertifikat

بسم الله الرحمن الرحيم

**DIBERIKAN KEPADA :**

| | | |
|---|---|---|
| **NAMA** | : | **RIZKI SANTOSO** |
| **NIM** | : | **222013003.M** |
| **PROGRAM STUDI** | : | **Akuntansi** |

Yang dinyatakan **HAFAL / TAHFIDZ** (22) Surat Juz Amma
di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang

Palembang, 2016 ,الإثنين, 31 أكتوبر
an. Dekan
Wakil Dekan IV

**Purmansyah Ariadi, S.Ag.,M.Hum**
**NBM/NIDN : 731454/0215126902**

بسم الله الرحمن الرحيم

# KARTU AKTIVITAS BIMBINGAN SKRIPSI

| | | | |
|---|---|---|---|
| A MAHASISWA | **RIZKI SANTOSO** | PEMBIMBING | |
| | **222013003.M** | KETUA | : **ROSALINA GHAZALI, S.E., M.Si** |
| GRAM STUDI | **AKUNTANSI** | ANGGOTA | : |
| JL SKRIPSI | **ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) DIVISI REGIONAL III PALEMBANG** | | |

| TGL/BL/TH KONSULTASI | MATERI YANG DIBAHAS | PARAF PEMBIMBING | | KETERANGAN |
|---|---|---|---|---|
| | | KETUA | ANGGOTA | |
| 3/jan'17 | Bab I | | | perbaiki lagi |
| 4 jan'17 | Bab I | | | lanjut |
| | | | | |
| 7/1/17 | Bab II | | | tambahkan teori |
| 12/1/17 | Bab II | | | lanjut ke bab 3 |
| | | | | |
| 17/1/17 | Bab III | | | OV diperbaiki |
| 19/1/17 | Bab III | | | lanjutkan |
| | | | | |
| 26/jan'17 | Bab IV | | | perbaiki lagi |
| 2 feb 2017 | Bab IV | | | lanjutkan |
| | | | | |
| 6/2/17 | Bab I s/d Bab V | | | OK. |
| 8/feb 2017 | BAB IV | | | ACC U/ lanjut |
| | | | | |
| | | | | |

'AN :

ıhasiswa diberikan waktu menyelesaikan skripsi,
ɔulan terhitung sejak tanggal ditetapkan

**Dikeluarkan di** : Palembang

**Pada tanggal** : / /

**a.n. Dekan**

Program Studi **Akuntansi**

**Betri Sirajjudin, S.E.,Ak., M.Si**

# UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
## FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

AKREDITASI

| | | |
|---|---|---|
| INSTITUSI PERGURUAN TINGGI | Nomor : 027 /SK/BAN-PT/Akred /PT/I / 2014 | (B) |
| PROGRAM STUDI MANAJEMEN (S1) | Nomor : 044 /SK/BAN-PT/Akred /S/I / 2014 | (B) |
| PROGRAM STUDI AKUNTANSI (S1) | Nomor : 1262 /SK/BAN-PT/Akred/S/XII/ 2015 | (B) |
| PROGRAM STUDI MANAJEMEN PEMASARAN (D3) | Nomor : 771 /SK/BAN-PT/Akred/Dpl-III/VII/ 2015 | (B) |

: fe.umpalembang.ac.id Email : febumplg@umpalembang.ac.id

Alamat : Jalan Jendral Ahmad Yani 13 Ulu Palembang 30263 Telp. (0711)511433 Faximile (0711)518018


بسم الله الرحمن الرحيم

# LEMBAR PERSETUJUAN PERBAIKAN SKRIPSI

Tanggal : Senin, 27 Februari 2017
: 16.00 WIB
: Rizki Santoso
: 222013003 M
: Akuntansi
uliah Pokok : Sistem Pengendalian Manajemen
: ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) DIVISI REGIONAL III PALEMBANG.

**I DIPERBAIKI DAN DISETUJUI OLEH TIM PENGUJI DAN PEMBIMBING SKRIPSI DAN KENANKAN UNTUK MENGIKUTI WISUDA**

| NAMA DOSEN | JABATAN | TANGGAL PERSETUJUAN | TANDA TANGAN |
|---|---|---|---|
| ROSALINA GHAZALI, SE, AK, M.Si, CA | Pembimbing | 15/3 2017 | |
| ROSALINA GHAZALI, SE, AK, M.Si, CA | Ketua Penguji | | |
| Drs. SUNARDI, SE, M.Si | Anggota Penguji I | 16-03-2017 | |
| MIZAN, SE, AK, M.Si, CA | Anggota Penguji II | 16-03-2017 | |

Palembang, 06 Maret 2017
An. Dekan
Ketua Program Studi Akuntansi

**Betri Sirajuddin, SE, Ak, M.Si,CA**
NIDN/NBM: 0216106902/944806

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
STATUS TERAKREDITASI

بسم الله الرحمن الرحيم

# PIAGAM

**No. 118/H-4/LPKKN/UMP/XI/2016**

Rektor Universitas Muhammadiyah Palembang menerangkan bahwa:

| | |
|---|---|
| Nama | : RIZKI SANTOSO |
| Nomor Pokok Mahasiswa | : 222013003.M |
| Fakultas | : EKONOMI DAN BISNIS |
| Tempat Tgl. Lahir | : PALEMBANG, 29-04-1994 |

telah mengikuti Kuliah Kerja Nyata Tematik Posdaya Angkatan ke-11 yang dilaksanakan dari tanggal 20 Juli sampai dengan 3 September 2016 bertempat di:

| | |
|---|---|
| Kelurahan/Desa | : MAINAN |
| Kecamatan | : SEMBAWA |
| Kota/Kabupaten | : BANYUASIN |
| Dinyatakan | : Lulus |

Palembang, 17 September 2016
Rektor,

**Dr. Abid Djazuli, S.E., M.M.**
NBM/NIDN. 743462/0230106301

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

# LABORATORIUM KOMPUTER

## SERTIFIKAT

Nomor : 411/PAK / LAB.. FE UMP/VIII/ 2014

**Diberikan Kepada :**

N a m a : RIZKI SANTOSO

N i m : 222013003

Tempat Lahir : PALEMBANG

Tanggal Lahir : 29 APRIL 1994

Nilai :

| | | |
|---|---|---|
| 85 | A | SANGAT MEMUASKAN |

Peserta Pelatihan Komputer Windows, Microsoft Word dan Microsoft Excel yang dilaksanakan dari bulan Maret 2014 sampai dengan bulan Juni 2014 (14 Kali: 28 Jam) bertepat di Laboratorium Komputer Fakultas Universitas Muhammadiyah Palembang.

Palembang, Agustus 2014

Dekan

Fauzi Ridwan, SE., MM

# SURAT KETERANGAN

No. 298/Abstract/LB/UMP/II/2017

Yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Masagus Sulaiman, S.Pd. M.Pd.

Status : Dosen FKIP UMP Program Studi Bahasa Inggris

NIDN : 0203107901

Alamat : Jl. Padmajaya. No. 121 A. 9/10 Ulu Plaju

No Telpon : 081278781709

Dengan ini menyatakan bahwa mahasiswa dengan:

Nama : Rizki Santoso

NIM : 222013003. M

Judul skripsi : Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang

-

Telah dikoreksi terjemahan abstraknya sehingga telah memenuhi kriteria penulisan abstrak dalam Bahasa Inggris.

Demikian surat ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Palembang, 11 Februari 2017

an

Masagus Sulaiman, S.Pd. M.Pd..

# BIODATA PENULIS

**1. Data Pribadi :**

a. Nama : Rizki Santoso
b. NIM : 22 2013 003 M
c. Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
d. Jurusan : Akuntansi
e. Tempat/tanggal lahir : Palembang, 29 April 1994
f. Jenis kelamin : Laki - Laki
g. Agama : Islam
h. Alamat : Jln. Ki. Anwar Mangku Gg. Depok 1
RT/RW : 07/03 Talang Bubuk-Plaju, Palembang
i. No. Hp : 081272510510
j. Email : Rizkisantoso294@gmail.com

**2. Data Orang Tua :**

a. Ayah : Sujani
b. Ibu : Bakhriyah
c. Alamat Orang Tua : Jln. Ki. Anwar Mangku Gg. Depok 1
RT/RW : 07/03 Talang Bubuk-Plaju, Palembang
d. Pekerjaan
a) Ayah : TNI AD
b) Ibu : Guru

**Riwayat Pendidikan :**

| No. | Sekolah | Tahun |
|---|---|---|
| 1 | SD Negeri 310 Palembang | 1999-2005 |
| 2 | SMP Negeri 20 Palembang | 2005-2008 |
| 3 | SMA Sriguna Palembang | 2008-2011 |

Palembang, Maret 2017
Hormat saya,

Rizki Santoso