

ANALISIS KINERJA KOMPREHENSIF DENGAN *BALANCED SCORECARD* PADA PT. KERETA API INDONESIA (Studi Kasus Pada PT. KAI DAOP IV Semarang)

Aloysius Christian Rico Aditama, Endang Kiswara¹

Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

ABSTRACT

This study aims to measure the performance of PT. Kereta Api Indonesia uses comprehensive performance measurement. This study uses the Balanced Scorecard, which is used to measure the performance of the financial perspective, customer perspective, internal business perspective, and learning and growth perspectives. Data for this study were 32 employee questionnaires, 305 questionnaires customer, and the annual report of PT Kereta Api Indonesia in 2011.

Results indicate that the performance of PT. Kereta Api Indonesia as a whole is good. In the financial perspective with the indicators of liquidity ratios, solvency ratios, and profitability ratios showed a good performance. For the customer perspective shows good performance with a value of 3,408. At the company's internal business perspective can already do a good innovation. And for growth and learning perspective suggests that the level of employee satisfaction was satisfactory with a value of 3.268. From the research data, it can be concluded that by using the Balanced Scorecard can provide performance evaluation PT Kereta Api Indonesia to be more performance in the next period.

Keywords:(Balanced Scorecard, Performance measurement, Comprehensive measurement, PT. Kereta Api Indonesia)

PENDAHULUAN

. 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. Salah satu perusahaan transportasi masal yang sedang hangat diperbincangkan adalah PT. Kereta Api Indonesia. PT. Kereta Api Indonesia sebagai salah satu instansi yang diperlukan masyarakat haruslah dapat diukur kinerjanya. Jika kinerja dari instansi tersebut sudah diukur dan sesuai standar, diharap masyarakat nyaman dengan pelayanan yang diberikan.

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 pejabat tidak puas dengan data yang ada karena kekurangan data kinerja yang relevan (data yang membedakan kesuksesan dari kegagalan) (Villalobos dan Geraldina 2005).

Pada tingkat persaingan global ini, suatu keuntungan kompetitif perusahaan sangat diperlukan agar perusahaan dapat bertahan dalam persaingan. 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 seperti *ROI*, *Profit Margin*, *Operating Ratio*. Namun sering melupakan apakah perusahaan dapat bertahan dalam kurun waktu yang panjang (Soraya, 2010).

¹ Corresponding author

Pengukuran kinerja dalam pendekatan tradisional hanya mengacu pada aspek keuangan.. Tetapi pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan tradisional tersebut juga 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. Karena ketidakmampuan organisasi dalam melakukan apa yang harus diambil saat ini dan yang akan datang, untuk meningkatkan kinerja organisasi. Disamping itu, sistem pengukuran kinerja ini dianggap tidak dapat mengukur asset tidak berwujud yang dimiliki organisasi seperti sumber daya manusia, kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, dan lain sebagainya.

Hal ini mendorong Kaplan dan Norton untuk membuat sistem pengukuran kinerja yang lebih baik yang disebut *Balanced Scorecard*. Kaplan dan Norton (1993) menyatakan bahwa:

“Balanced Scorecard provides executives with a comprehensive framework that translates a company’s strategic objectives into a coherent set of performance measures”.

Konsep *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1996) merupakan salah satu metode pengukuran ke dalam empat perspektif, yaitu:

1. Perspektif keuangan (*financial perspective*)
2. Perspektif pelanggan/konsumen (*customer perspective*)
3. Perspektif proses internal bisnis (*internal business process perspective*)
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*)

Penelitian terdahulu berkaitan dengan penilaian kinerja perusahaan secara keseluruhan. Penelitian tersebut mengambil judul :

“Using the balanced scorecard to measure Chinese and Japanese hospital performance”

Dengan menggunakan studi kasus pada Rumah Sakit Cina dan Jepang. Fokus utama dalam penelitian ini adalah mencari alat untuk membandingkan kinerja antara 2 Rumah Sakit. Perhitungan dilakukan dengan mengukur kedua Rumah Sakit dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, kemudian hasil dari perhitungan dibandingkan. Hasil ini akan menjadi acuan pemberian skor, yaitu dengan membandingkan antar hasil kerja divisi menurut masing-masing perspektif. Hasil perolehan skor menurut perspektif menjadi cerminan kinerja masing Rumah Sakit. Untuk mengetahui kinerja secara keseluruhan perusahaan dapat dilakukan dengan menjumlahkan hasil skor masing-masing perspektif (Chen, 2006).

Balanced Scorecard ditemukan efektif untuk menggaris bawahi permasalahan yang ada dan mengidentifikasi peluang untuk perbaikan. *Balanced Scorecard* juga mengungkapkan kontribusi PT. Kereta Api Indonesia untuk perbaikan kinerja sistem kesehatan dan membahas kelayakan dan nilai menggunakan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja PT. Kereta Api Indonesia. Kerangka *Balanced Scorecard* tidak hanya mendorong indikator kinerja PT Kereta Api Indonesia di berbagai negara untuk diperluas, tetapi juga membantu kita untuk secara komprehensif membandingkan dan menganalisis kinerja PT. Kereta Api Indonesia.

Konsep pengukuran menggunakan *Balanced Scorecard* merupakan hasil dari proses atas bawah berdasarkan misi dan strategi suatu tujuan dan usaha suatu unit bisnis tertentu. Misi dan strategi tersebut ditransformasikan dalam suatu tujuan dan pengukuran yang nyata, tidak hanya mengukur hasil akhir saja melainkan juga proses penentu dari hasil akhir itu sendiri. Berbagai kelemahan yang dimiliki oleh sistem pengukuran tradisional serta adanya metode pengukuran kinerja yang baru yaitu *Balanced Scorecard* yang dipandang memiliki keunggulan yang memotivasi penulis untuk melakukan penelitian terhadap sistem pengukuran kinerja pada PT. Kereta Api Indonesia.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Penelitian ini meneliti kinerja PT. Kereta Api Indonesia jika dianalisis menggunakan pengukuran yang komprehensif. *Balanced Scorecard* sendiri terdiri dari 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Kaplan dan Norton, 1996). Penelitian ini bertujuan untuk mencari tahu apakah kinerja dari PT. Kereta Api Indonesia tetap konsisten, baik diukur dengan pengukuran tradisional maupun pengukuran komprehensif.

Perspektif keuangan

Dalam *balanced scorecard*, perspektif keuangan tetap menjadi perhatian, karena ukuran keuangan merupakan suatu ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dari sasaran yang secara khusus berhubungan dengan rasio keuangan (Anthony dan Govindarajan, 2005).

Rasio keuangan adalah alat yang digunakan untuk menganalisis kondisi keuangan dan kinerja perusahaan. Dengan menghitung berbagai macam rasio maka peneliti bisa mendapat perbandingan yang mungkin akan berguna daripada angka mentah. Rasio keuangan sendiri terbagi atas :

Rasio Likuiditas

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban financial jangka pendek yang berupa hutang-hutang jangka pendek. Yang tergabung dalam rasio ini adalah :

a. *Current Ratio*

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendeknya dengan aktiva lancar yang dimiliki.

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aset Lancar}}{\text{Utang Lancar}} \times 100\%$$

b. *Cash Ratio*

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendeknya dengan kas yang tersedia dan yang disimpan di Bank.

$$\text{Cash Ratio} = \frac{\text{Kas} + \text{Bank} + \text{S.Berhg J.Pdk}}{\text{Utang Lancar}} \times 100\%$$

Rasio Solvabilitas

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur perbandingan dana yang disediakan oleh pemilik perusahaan dengan dana yang dipinjam dari kreditur perusahaan tersebut. Yang tergabung dalam rasio ini adalah :

a. *Financial Leverage*

Merupakan rasio penggunaan sumber dana yang memiliki beban tetap dengan harapan bahwa akan memberikan tambahan keuntungan yang lebih besar daripada beban tetapnya sehingga akan meningkatkan keuntungan yang tersedia bagi pemegang saham.

$$\text{Financial Leverage} = \frac{\text{Total Asset}}{\text{Ekuitas}} \times 100\%$$

b. *Debt to Equity Ratio*

Merupakan perbandingan antara hutang-hutang dan ekuitas dalam pendanaan perusahaan dan menunjukkan kemampuan modal perusahaan untuk memenuhi seluruh kewajibannya.

$$\text{Debt to Equity Ratio} = \frac{\text{Total Utang}}{\text{Ekuitas}} \times 100\%$$

Rasio Rentabilitas

Rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba atau keuntungan, profitabilitas sutau perusahaan mewujudkan perbandingan antara laba dengan aktiva atau modal yang menghasilkan laba tersebut., yang termasuk dalam rasio ini adalah :

a. *ROI*

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengetahui sampai seberapa jauh aset yang digunakan dapat menghasilkan laba.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Aktiva}} \times 100\%$$

b. *Profit Margin*

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur laba bersih sesudah pajak lalu dibandingkan dengan volume penjualan.

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

c. *ROA*

Merupakan rasio yang akan menampakan seberapa besar tingkat produktifitas seluruh asset.

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

d. *ROE*

Merupakan rasio yang berguna untuk mengetahui seberapa jauh hasil yang diperoleh dari penanaman modal.

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

Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif ini perhatian perusahaan harus ditujukan pada kemampuan internal untuk peningkatan kinerja produk, inovasi dan teknologi dengan memahami selera pasar. Dalam perspektif ini peran riset pasar sangat besar. Suatu produk atau jasa harus bernilai bagi pelanggan atau potensial pelanggan, artinya memberikan manfaat yang lebih besar dan apa yang dikorbankan pelanggan untuk mendapatkannya.

Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu:

1. *Core measurement group*, yang memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu:
 - a. Pangsa Pasar (*market share*): pangsa pasar ini menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu. Hal itu diungkapkan dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan atau volume satuan yang terjual.
 - b. Retensi Pelanggan (*Customer Retention*): menunjukkan tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan. Pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya presentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini.
 - c. Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*) : pengukuran ini menunjukkan tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru memenangkan bisnis baru. Akuisisi ini dapat diukur dengan membandingkan banyaknya jumlah pelanggan baru di segmen yang ada.
 - d. Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*) : pengukuran ini berfungsi untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria spesifik dalam *value proportion*.
2. *Customer Value Proportion* yang merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *Core value proportion* didasarkan pada atribut sebagai berikut :
 - a. *Product/service attributes* yang meliputi fungsi produk atau jasa, harga dan kualitas. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk atau jasa yang ditawarkan.
 - b. *Customer relationship* adalah strategi dimana perusahaan mengadakan pendekatan agar perasaan pelanggan merasa puas atau produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan.
 - c. *Image and reputation* membangun image dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi pelanggan dan juga para pemegang saham. Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu:

a. Proses Inovasi

Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektifitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan. Secara garis besar proses inovasi dapat dibagi menjadi dua yaitu:

1. Pengukuran terhadap proses inovasi yang bersifat penelitian dasar dan terapan
2. Pengukuran terhadap proses pengembangan produk.

b. Proses Operasi

Pada proses operasi yang dilakukan oleh masing-masing organisasi bisnis, lebih menitikberatkan pada efisiensi proses, konsistensi, dan ketepatan waktu dari barang dan jasa yang diberikan kepada pelanggan.

c. Pelayanan Purna Jual

Tahap terakhir dalam pengukuran proses bisnis internal adalah dilakukannya pengukuran terhadap pelayanan purna jual kepada pelanggan. Pengukuran ini menjadi bagian yang cukup penting dalam proses bisnis internal, karena pelayanan purna jual ini akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Dalam perspektif ini perusahaan berusaha mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan suatu perusahaan. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan yang berkaitan dengan ketiga perspektif lainnya dapat terwujud, sehingga pada akhirnya akan dapat tercapai tujuan perusahaan. Tujuan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam perspektif keuangan, pelanggan (*customer*), dan proses internal bisnis. Dalam perspektif ini ada tiga faktor penting.

A. People

Tenaga kerja pada perusahaan dewasa ini lebih dituntut untuk dapat berpikir kritis dan melakukan evaluasi terhadap proses dan lingkungan untuk dapat memberikan usulan perbaikan. Oleh sebab itu, dalam pengukuran strategi perusahaan, salah satunya harus berkaitan secara spesifik dengan kemampuan pegawai, apakah perusahaan telah mencanangkan peningkatan kemampuan sumber daya yang dimiliki. Dalam kaitan dengan sumber daya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan *Balanced Scorecard* yaitu :

1. Tingkat Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan merupakan suatu prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, kualitas pelayanan kepada konsumen, dan kecepatan bereaksi. Kepuasan karyawan menjadi hal yang penting khususnya bagi perusahaan jasa.

2. Tingkat Perputaran Karyawan (Retensi Karyawan)

Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusia akan sia-sia apabila tidak mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaannya.

3. Produktivitas Karyawan

Produktivitas merupakan hasil dari pengaruh rata-rata peningkatan keahlian dan semangat, inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah menghubungkan output yang dihasilkan para pekerja terhadap jumlah keseluruhan pekerja.

METODE PENELITIAN

Tabel 1
Variabel Penelitian

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Pengukuran Data
1	Rasio Perspektif Keuangan	Rasio Likuiditas : • <i>Cash Ratio</i>	$\frac{\text{Kas} + \text{Bank} + \text{S. Berhg J. Pdk}}{\text{Utang Lancar}} \times 100\%$	Rasio

	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Current Ratio</i> 	$\frac{\text{Aset Lancar}}{\text{Utang Lancar}} \times 100\%$	Rasio	
	Rasio Solvabilitas :			
	<ul style="list-style-type: none"> • Financial Leverage 	$\frac{\text{Total Asset}}{\text{Ekuitas}} \times 100\%$	Rasio	
	<ul style="list-style-type: none"> • Debt to Equity Ratio 	$\frac{\text{Total Utang}}{\text{Ekuitas}} \times 100\%$	Rasio	
	Rasio Rentabilitas :			
	<ul style="list-style-type: none"> • ROI 	$\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Aktiva}} \times 100\%$	Rasio	
	<ul style="list-style-type: none"> • ROA 	$\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$	Rasio	
	<ul style="list-style-type: none"> • ROE 	$\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Ekuitas}} \times 100\%$	Rasio	
	<ul style="list-style-type: none"> • Profit Margin 	$\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$	Rasio	
2	Perspektif Pelanggan	Tingkat Kepuasan Pelanggan	$\frac{\text{Jumlah Responden} \times \text{Skor}}{\text{Total Bobot}} \times 100\%$	Interval
		Tingkat Profitabilitas Pelanggan	$\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan Bersih}} \times 100\%$	Rasio
		Tingkat Pemerolehan Pelanggan	$\frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$	Rasio
3	Perspektif Bisnis Internal	Tingkat keselamatan	$\frac{\text{Km} - \text{KA}}{\text{Peristiwa Luar Biasa Hebat}} \times 100\%$	Rasio
		Tingkat pelayanan	$\frac{\text{Keterlambatan KA Penumpang}}{\text{Menit Keterlambatan}} \times 100\%$	Rasio
			$= \frac{\text{Keterlambatan KA Barang}}{\text{Menit Keterlambatan}} \times 100\%$	
		Efektivitas pemeliharaan	$\frac{\text{Keluhan}}{\text{Volume Pnp}} \times 100\%$	Rasio
			$= \frac{\text{Keluhan}}{\text{Juta Km Lok}} \times 100\%$	
			$= \frac{\text{Frekuensi Lokomotif Mogok}}{\text{Pemeliharaan Prasarana}} \times 100\%$	
		Inovasi	$\frac{\text{Km Rel Kondisi}}{\text{Total Panjang Rel}} \times 100\%$	Rasio
			$= \frac{\text{Jumlah produk baru}}{\text{Jumlah Produk yang sudah ada}} \times 100\%$	
4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Kepuasan Karyawan	$\frac{\text{Jumlah Karyawan} \times \text{Skor}}{\text{Total Bobot}} \times 100\%$	Interval
		Produktivitas SDM	$\frac{\text{Produktivitas SDM Sat Angkutan}}{\text{Jml. SDM}} \times 100\%$	Rasio
			$= \frac{(\text{Km} - \text{Pnp} + \text{Km} - \text{Ton})}{\text{Jml. SDM}} \times 100\%$	

$$\text{Produktivitas SDM Sat Pendapatan} = \frac{\text{Jml. Pendapatan}}{\text{Jml. SDM}}$$

1. **Analisis diskriptif**
Memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, varian, *maximum*, *minimum*, *sum*, *range*, *kurtosis* dan *skewness* (kemencengan distribusi).
2. **Analisis kualitatif**
Meliputi klarifikasi visi, misi dan tujuan ke dalam rencana strategi perusahaan.
3. **Analisis kuantitatif**
Pengukuran kinerja masing-masing perspektif.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Tabel 2
Hasil Penilaian Kinerja Secara Keseluruhan

Perspektif	Standar Program	Hasil	Kriteria	Skor
Perspektif Keuangan :				
1. Rasio Likuiditas :				
• <i>Cash Ratio</i>	62,15%	47,74%	Baik	1
• <i>Current Ratio</i>	181,36%	147,42%	Baik	1
2. Rasio Solvabilitas :				
• <i>Financial Leverage</i>	208,23%	153,65%	Baik	
• <i>Debt to Equity Ratio</i>	106,29%	53,65%	Cukup	1
3. Rasio Rentabilitas :				
• <i>ROI</i>				0
• <i>ROA</i>	18,01%	11,06%	Baik	1
• <i>ROE</i>	3,34%	3,32%	Baik	1
• <i>Profit Margin</i>	8,51%	5,11%	Baik	1
	4,66%	3,22%	Baik	1
Perspektif Pelanggan :				
Tingkat Kepuasan Pelanggan	-	3,408962	Cukup	0
Tingkat Profitabilitas Pelanggan	-	3,3132%	Baik	1
Tingkat Pemerolehan Pelanggan	-	-5,962%	Kurang	-1
Perspektif Bisnis Internal :				
Tingkat keselamatan	100%	125,49%	Baik	1
Tingkat pelayanan :				
• Keterlambatan KA Pnp Datang	96,43%	137,66%	Cukup	0
• Keterlambatan KA Barang Datang	98,46%	130,77%	Cukup	0
• Keluhan Penumpang	100%	111,99%	Baik	1
Efektivitas pemeliharaan				
• Pemeliharaan Sarana	99,98%	131,42%	Baik	1
• Pemeliharaan Prasarana	98,54%	97,67%	Baik	1
Inovasi	-	9,932%	Baik	1
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan :				
Kepuasan Karyawan				
Produktivitas SDM :	-	3,268229	Cukup	0
• Prod. SDM dari Sat Angkutan				
• Prod. SDM dari Sat Pendapatan	99,89%	90,77%	Baik	1
	99,99%	90,76%	Baik	1
Total				14

Dilihat dari Perspektif Keuangan yang menunjukkan hasil Rasio Likuiditas, Rasio Solvabilitas, dan Rasio Rentabilitas. Rasio Likuiditas yang terdiri dari Cash Ratio dan Current Ratio mendapat hasil 47,74% dan 147,42% dari standar 62,15% dan 181,36% diberi kriteria baik dan mendapat skor 1 untuk masing-masing ukurannya. Kemudian Rasio Solvabilitas yang terdiri

dari Financial Leverage dan Debt to Equity Ratio mendapat hasil 153,65% dan 53,65% dari standar 208,23% dan 106,29% diberi kriteria baik untuk ukuran Financial Leverage dan mendapat skor 1, tetapi mendapat kriteria cukup untuk ukuran Debt to Equity Ratio dan mendapat skor 0. Dan Rasio Rentabilitas yang terdiri dari *ROI*, *ROA*, *ROE*, dan *Profit Margin* mendapat hasil 3,32%, 3,32%, 6,24%, dan 3,22% dari standar 3,33%, 3,34%, 7,55%, dan 4,66% diberi kriteria baik dan mendapat skor 1 untuk masing-masing ukurannya.

Dilihat dari Perspektif Pelanggan dapat disimpulkan bahwa pelanggan kereta api merasa puas dengan pelayanan yang diberikan. Hal itu bisa terlihat dari Tingkat Kepuasan Pelanggan mendapat kriteria “cukup” sehingga diberi skor 0 dan Tingkat Profitabilitas Pelanggan yang mempunyai rata-rata “Baik”, sehingga diberi skor 1. Karena skor rata-rata Tingkat Kepuasan Pelanggan sebesar 3,408962, dan Tingkat Profitabilitas Pelanggan sebesar 3,3132%. Sedangkan Tingkat Pemerolehan Pelanggan diberi skor -1 dan mempunyai rata-rata “kurang” dikarenakan penurunan penumpang yang diatur oleh kebijakan baru untuk peningkatan pelayanan.

Dilihat dari Perspektif Bisnis Internal yang menunjukkan Tingkat keselamatan, Keluhan Penumpang, Pemeliharaan Sarana, Pemeliharaan Prasarana dan Inovasi mempunyai rata-rata baik dan diberi skor 1. Dikarenakan proxy-proxy mendekati standar program dan bahkan ada yang melebihi standar program yang telah ditetapkan. Sedangkan Keterlambatan KA Pnp Datang, Keterlambatan KA Barang Datang mempunyai rata-rata cukup dan diberi skor 0.

Dilihat dari Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran yang menunjukkan angka kepuasan karyawan 3,268229 dan diberi skor 1 dengan rata-rata “baik”. Hal ini berkaitan dengan hasil produktifitas karyawan yang hampir mendekati program yang dianggarkan PT. Kereta Api Indonesia. Hasil Prod. SDM dari Sat Angkutan, Prod. SDM dari Sat Pendapatan diberi skor 1 dengan rata-rata “baik”. Walaupun sebagian besar karyawan yang menjadi sukarelawan pengisian kuesioner merasa kurang puas dengan pelatihan, penghargaan dan seminar yang diberikan PT. Kereta Api Indonesia.

Langkah selanjutnya yaitu membuat skala untuk menilai total skor tersebut, sehingga kinerja perusahaan dapat dikatakan “kurang”, “cukup”, dan “baik”. Dengan menggunakan skala, maka dapat diketahui kinerja suatu perusahaan. Berikut adalah gambar skala kinerja perusahaan.

Setelah membuat skala, selanjutnya adalah menentukan batas area “kurang”, cukup, dan “baik”. Kinerja dikatakan “baik” apabila rata-rata skor 0,6 sampai 1, kinerja dikatakan “cukup” apabila rata-rata skor 0 sampai 0,6, selain itu dikatakan “kurang” (Mulyadi, 2001).

Dari perhitungan diatas dapat diketahui, yaitu 14 skor dari total bobot standar. Sehingga rata-rata skor adalah $14/21 = 0,667$. Dengan demikian dapat diartikan bahwa kinerja PT. Kereta Api Indonesia jika menggunakan *Balanced Scorecard* terdapat pada daerah “baik”. Karena rata-rata skor yang diperoleh sebesar 0,667 yang terletak diantara 0,6-1. Meskipun masih terdapat kelemahan- kelemahan namun secara keseluruhan kinerja PT. Kereta Api Indonesia dapat dikatakan baik. Tentu saja masih banyak sekali dibutuhkan perbaikan terkait dengan kelemahan yang ada. Pada akhirnya, penggunaan konsep *Balanced Scorecard* diharapkan dapat menunjang kebutuhan manajemen perusahaan dalam menilai perusahaan, baik dari sektor keuangan maupun non keuangan.

KESIMPULAN

Berdasarkan uraian penilaian Kinerja yang diukur menggunakan *Balanced Scorecard* dengan menggunakan empat perspektif yang selanjutnya dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Perspektif Keuangan

Rasio keuangan yang digunakan adalah Rasio Likuiditas, Rasio Solvabilitas, dan Rasio Rentabilitas. Dari Rasio Likuiditas menunjukkan PT. Kereta Api Indonesia mampu membayar kewajiban jangka pendeknya dengan aktiva lancar yang dimiliki ditunjukkan melalui ukuran *Current Ratio*, dan mampu membayar kewajiban jangka pendeknya dengan kas yang tersedia dan yang disimpan di Bank ditunjukkan melalui ukuran *Cash Ratio*. Kemudian Rasio Solvabilitas menunjukkan PT. Kereta Api Indonesia dapat memberikan tambahan keuntungan yang lebih besar daripada beban tetapnya sehingga meningkatkan keuntungan ditunjukkan melalui ukuran *Financial Leverage*, dan cukup menunjukkan kemampuan modal perusahaan untuk memenuhi seluruh kewajibannya walaupun belum sesuai dengan yang diharapkan ditunjukkan melalui ukuran *Debt to Equity Ratio*. Dan Rasio Rentabilitas menunjukkan PT. Kereta Api Indonesia mampu memperoleh

laba dilihat dari jumlah asset yang digunakan ditunjukkan melalui ukuran *ROI*, mampu memperoleh laba dilihat dari penjualan yang ditunjukkan melalui ukuran *Profit Margin*, mampu memperoleh laba dilihat dari tingkat produktivitas asset yang ditunjukkan melalui *ROA*, dan mampu memperoleh laba dilihat dari ekuitas yang ditunjukkan melalui *ROE*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PT. Kereta Api Indonesia pada tahun 2011 dapat mencapai semua rasio dengan optimal dikarenakan hasil penghitungan rasio dapat mendekati dan melampaui program. Kinerja pada perspektif keuangan menunjukkan hasil yang “baik”.

2. Perspektif Pelanggan

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Tingkat Pofitabilitas Pelanggan mengalami peningkatan, Tingkat Kepuasan Pelanggan yang diukur dengan questioner mendapatkan hasil “baik”. Tingkat Pemerolehan Pelanggan pada PT. Kereta Api Indonesia mengalami penurunan tetapi penurunan ini bukan dikarenakan turunnya minat pelanggan menggunakan jasa perkereta apian tetapi lebih dikarenakan kebijakan baru yang diterapkan PT. Kereta Api Indonesia sebagai upaya peningkatan pelayanan kepada pelanggan.

3. Perspektif Bisnis Internal

Hasil pengukuran Perpektif Bisnis Internal mengenai Tingkat keselamatan,, Efektivitas pemeliharaan, dan Inovasi dapat dikatakan “baik”. Sementara Tingkat pelayanan menunjukkan hasil yang buruk dikarenakan tingkat keterlambatan angkutan penumpang dan barang masi terlampau lama dan juga keluhan penumpang yang disampaikan ke media massa masih melampaui target yang ditetapkan

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Hasil pengukuran perpektif pembelajaran dan pertumbuhan, mengenai produktivitas SDM dan Kepuasan Karyawan dapat dikatakan Baik. Meskipun ada beberapa kekurangan yang perlu diperbaiki seperti peningkatan penghargaan karyawan, pelatihan dan seminar.

Jadi dapat disimpulkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dimana perusahaan mempunyai suatu strategi untuk meningkatkan produktivitas dan komitmen personel. Sebagai akibat dari peningkatan produktivitas dan komitmen dari personel akan meningkat pula kualitas proses layanan pelanggan. Dengan demikian kepercayaan pelanggan dan kepuasan pelanggan akan meningkat pula yang terlihat dari perspektif pelanggan. Dan pada akhirnya akan berpengaruh pada perspektif keuangan yang ditunjukkan dengan peningkatan pendapatan penjualan. Jadi dari masing – masing perspektif memiliki peran dan hubungan yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Perspektif keuangan sangat dipengaruhi oleh tiga perspektif lainnya yaitu pembelajaran dan pertumbuhan, pelanggan, dan bisnis internal.

Dari penelitian di PT. Kereta Api Indonesia ini dapat dilihat jika suatu perusahaan hanya mengukur kinerja dari aspek keuangan, maka bisa disimpulkan perusahaan hanya mengejar laba jangka pendek dan mengabaikan laba jangka panjang. Tetapi jika perusahaan mengukur dengan pengukuran kinerja yang komprehensif, tidak hanya aspek keuangan yang menjadi sorotan utama. Tetapi juga melihat langsung bagaimana keadaan konsumen yang dilihat dengan perspektif pelanggan, melihat aktivitas perusahaan untuk terus berinovasi dilihat dengan perspektif bisnis internal, dan melihat langsung saran dan kritik dari karyawan guna mendorong perspektif sebelumnya (keuangan, pelanggan, dan bisnis internal) yang dilihat dengan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Dari hasil penelitian ini dapat dikatakan kinerja PT. Kereta Api Indonesia tetap konsisten, baik diukur dengan rasio keuangan saja maupun diukur dengan pengukuran kinerja yang komprehensif (*Balanced Scorecard*). Hasil dari pengukuran *Balanced Scorecard* ini dapat digunakan oleh PT. Kereta Api Indonesia untuk mengevaluasi kinerja dari perspektif selain keuangan dan meningkatkan kinerja untuk periode yang akan datang.

Keterbatasan

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan maupun kelemahan. Namun, keterbatasan dan kelemahan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat menjadi masukan bagi penelitian yang akan datang. Adapun keterbatasan-keterbatasan penelitian ini antara lain :

1) Dalam penelitian ini, periode penelitian hanya 1 (satu) tahun sehingga untuk penelitian berikutnya disarankan dapat menambah periode penelitian.

- 2) Kurangnya data dari kuesioner karyawan disebabkan kebijakan perusahaan yang tidak memperbolehkan terlalu banyak karyawan yang diberikan kuesioner dengan alasan dapat mengganggu aktivitas perusahaan.
- 3) Kuesioner pelanggan yang diberikan kepada responden hanya meliputi wilayah Semarang saja. Untuk penelitian yang akan datang diharapkan responden terdiri dari seluruh wilayah di Indonesia.

Saran

Dari keterbatasan penelitian yang telah diungkapkan maka dapat diberikan saran-saran, yaitu sebagai berikut :

- 1) PT. Kereta Api Indonesia harus memulai mengadakan pelatihan bertahap untuk para karyawan,
- 2) PT. Kereta Api Indonesia harus mulai memperhatikan penghargaan untuk karyawan. Selain karyawan dapat mengaktualisasikan dirinya perlu juga bonus atau insentif jika karyawan memberikan kinerja yang baik.
- 3) PT. Kereta Api Indonesia harus mulai memperhatikan jenjang karir karyawan, agar kemampuan karyawan dapat tersalurkan.,
- 4) Fasilitas pendukung (kamar mandi, tempat untuk menungu) harus mendapat perawatan lebih,
- 5) PT. Kereta Api Indonesia harus menambah pengawasan lebih untuk menghindari para calo tiket yang menjual tiket dengan harga yang tidak seleyaknya,
- 6) Prasarana Kereta Api harus segera diperbaiki, seperti rel kereta api, bantalan, dan juga pintu perlintasan.
- 7) PT. Kereta Api Indonesia harus terjun langsung ke masyarakat (bukan dengan media sosial) untuk memberitahukan apa saja produk baru dari PT. Kereta Api Indonesia dan mempromosikannya.
- 8) PT. Kereta Api Indonesia harus mengukur semua aspek keuangan(lengkap).
- 9) PT. Kereta Api Indonesia harus segera mengeluarkan Laporan Keuangan tahun selanjutnya sebagai bentuk tanggung jawab atas dana yang diperoleh dan dikerluarkan.
- 10) PT. Kereta Api Indonesia harus mengoreksi Laporan Keuangan dengan pengukuran rasio keuangannya dikarenakan perbedaan data.

REFERENSI

- Anthony, R. N. dan V. Govindarajan. 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta : Salemba Empat.
- Hanumra, Soraya. 2010. ANALISIS BALANCE SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN (Studi Kasus pada PT. Astra Honda Motor). Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro
- Kaplan, Robert S and David P Norton, 1993. "Putting the Balanced Scorecard to Work", Harvard Business Review.
- Kaplan, Robert S. and David P Norton, 1996. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Jakarta : Erlangga.
- Mulyadi dan Setyawan Jhony. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*, Jakarta : Salemba Empat
- Villalobos Quezada and Geraldina (2005). Performance Evaluation Models For Strategic Decision – Making : Towards A Hybrid Model ; Dissertation For Degree Of Philosophy.
- Xiao-yun Chen, dkk 2006, "Using the balanced scorecard to measure Chinese and Japanese hospital performance", International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 19 Iss: 4 pp. 339 – 350