

**PENERAPAN BALANCED SCORECARD  
SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PADA  
PT. KERETA API INDONESIA DAOP VII MADIUN**

**SKRIPSI**



**Diajukan Oleh:**

**Siska Indah Wardhani**  
**0513010216/FE/EA**

**Kepada**  
**FAKULTAS EKONOMI**  
**UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"**  
**JAWA TIMUR**  
**2010**

**PENERAPAN BALANCED SCORECARD  
SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PADA  
PT. KERETA API INDONESIA DAOP VII MADIUN**

**SKRIPSI**

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Dalam Memperoleh Gelar Sarjanah Ekonomi  
Jurusan Akuntansi**



**Diajukan Oleh:**

**Siska Indah Wardhani  
0513010216/FE/EA**

**Kepada  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"  
JAWA TIMUR  
2010**

# **PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PADA PT. KERETA API INDONESIA DAOP VII MADIUN**

**Oleh:**

**Siska Indah Wardhani**

## **Abstrak**

Pengukuran kinerja merupakan bagian dalam sistem pendukung keputusan manajemen dengan membandingkan antara rencana yang dibuat dan hasil yang dicapai, menganalisa penyimpangan yang terjadi, dan melakukan perbaikan. Pengukuran kinerja yang hanya didasarkan atas pengukuran finansial saja, dirasa sudah tidak lagi memadai. Perusahaan juga harus melakukan pengukurannya tidak hanya melalui pengukuran finansial saja tetapi juga melalui pengukuran non finansial, seperti tingkat kepuasan pelanggan, inovasi produk, pengembangan perusahaan dan pengembangan karyawannya. Pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* memandang perusahaan bisnis atau jasa diukur dari 4 perspektif yaitu: Keuangan (*Financial*), Pelanggan (*Customer*), Proses Bisnis Internal (*Internal Business Proses*) serta proses Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth*). Sebagai alat pengukuran kinerja, *Balanced Scorecard* dapat memberikan kerangka kerja yang komprehensif untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu dari waktu ke waktu. Empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* dapat menyeimbangkan tujuan jangka pendek dan jangka panjang, serta meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategi.

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh secara langsung dari obyek penelitian, dengan metode kuesioner atau dengan menggunakan daftar pertanyaan yang telah terstruktur. Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah statistik deskriptif. Statistik deskriptif dapat digunakan bila peneliti hanya ingin mendeskripsikan data sampel, dan tidak ingin membuat kesimpulan yang berlaku untuk populasi dimana sampel diambil, karena peneliti tidak bermaksud membuat generalisasi.

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa *balanced scorecard* dapat menterjemahkan visi, misi ke dalam strategi perusahaan sehingga perusahaan dapat meningkatkan kinerja.

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dewasa ini setiap perusahaan menghadapi perubahan lingkungan yang serba cepat (kompetitif), perubahan ini harus dapat direspon oleh perusahaan dengan tepat dan cepat pula. Dalam lingkungan bisnis yang semakin berkembang serta cepatnya perubahan lingkungan perusahaan telah menjadikan sebuah informasi menjadi harta yang berharga bagi perusahaan serta berguna untuk mengukur kinerja perusahaan.

Pengukuran kinerja merupakan bagian dalam sistem pendukung keputusan manajemen dengan membandingkan antara rencana yang dibuat dan hasil yang dicapai, menganalisa penyimpangan yang terjadi, dan melakukan perbaikan. (Kaplan dan Norton, 2001:2-3)

Menurut Mulyadi (2001:293), jika perusahaan ingin terus maju dan berhasil dalam dunia kompetisi, maka perusahaan tersebut harus menggunakan sistem pengukuran dan manajemen yang diambil dari strategi dan kemampuan perusahaan itu sendiri. Oleh karena itu, diperlukan sebuah pendekatan sistem pengukuran kinerja yang dapat menerjemahkan visi, misi, dan strategi perusahaan menjadi alat ukur kinerja yang komprehensif yang memberikan kerangka untuk manajemen strategis.

Pengukuran kinerja yang hanya didasarkan atas pengukuran finansial saja, dirasa sudah tidak lagi memadai. Perusahaan juga harus melakukan

pengukuran kinerjanya tidak hanya melalui pengukuran finansial saja tetapi juga melalui pengukuran non finansial, seperti tingkat kepuasan pelanggan, inovasi produk, pengembangan perusahaan dan pengembangan karyawannya. Kemampuan perusahaan untuk memenuhi tingkat kepuasan konsumennya, melakukan inovasi produk dan pengelolaan sumber daya manusia tersebut akan memberikan keuntungan kompetitif yang kuat bagi perusahaan yang bersangkutan. (Monika, 2000:21-35)

Pemikiran untuk menyeimbangkan pengukuran kinerja aspek keuangan dengan aspek non keuangan melahirkan suatu alat pengukuran kinerja baru yang dinamakan *Balanced Scorecard*. Alat pengukuran kinerja yang unik ini diperkenalkan pertama kali oleh Kaplan dan Norton untuk diterapkan pada perusahaan bisnis yang bertujuan mencari laba. (Ali M., 2002:245-264).

Menurut Mulyadi (2001:2-3) pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* memandang perusahaan bisnis atau jasa diukur dari 4 perspektif yaitu: Keuangan (*Financial*), Pelanggan (*Customer*), Proses Bisnis Internal (*Internal Bussines Proses*) serta proses Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth*). Dalam *Balanced Scorecard* tujuan suatu unit usaha tidak hanya dinyatakan dalam suatu ukuran financial, melainkan dijabarkan lebih lanjut dalam pengukuran bagaimana unit usaha tersebut menciptakan nilai tambah bagi pelanggan atau *customer* perspektif (non keuangan). Dengan *Balanced Scorecard* perusahaan dapat menerima

umpan balik mengenai strategi yang diterapkan, memonitor dan menyesuaikan implementasi dari strategi yang telah direncanakan.

Sebagai alat pengukuran kinerja, *Balanced Scorecard* dapat memberikan kerangka kerja yang komprehensif untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu dari waktu ke waktu. Empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* dapat menyeimbangkan tujuan jangka pendek dan jangka panjang, serta meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategi.

PT. Kereta Api adalah perusahaan umum milik negara yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa angkutan atau transportasi. PT. Kereta Api Indonesia 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.

Perusahaan penyedia jasa transportasi merupakan salah satu perusahaan yang memilki tingkat persaingan yang tinggi, mengingat jasa transportasi dibutuhkan oleh masyarakat setiap saat dan banyaknya alternatif pilihan kendaraan. Kompetisi tidak hanya terjadi antar moda darat tetapi juga berdampak pada perusahaan transportasi udara dan laut.

Atmosfer persaingan juga dirasakan oleh PT. Kereta Api dengan alat transportasi lainnya, apalagi saat ini terdapat banyak promosi yang dilakukan oleh perusahaan penerbangan dengan tarif penerbangan murah sehingga PT. Kereta Api tidak hanya bersaing dengan alat transportasi darat saja tetapi juga transportasi udara dan laut. Pada tahun 2000 PT. Kereta Api

mengandalkan pendapatan dari angkutan penumpang khususnya di Jawa, tetapi sekarang tidak lagi mengandalkan aspek tersebut.

Peristiwa kecelakaan kereta api sering dijadikan "potret" baik buruknya kinerja PT. Kereta Api. Dari hasil catatan akhir tahun 2008 PT. Kereta Api Daop VII Madiun, terdapat 8 kali kecelakaan kereta api yang mengakibatkan 45 orang korban meninggal dunia dan 119 orang korban luka-luka. Jika dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya terjadi penurunan angka kecelakaan kereta api sebab pada tahun 2007 terjadi 12 kali kecelakaan. Sedangkan pada tahun 2006 terjadi 4 kali kecelakaan kereta api. Dengan adanya fenomena tersebut, maka PT. Kereta Api Daop VII Madiun harus selalu meningkatkan kinerja dalam rangka mencapai kepuasan pelanggan karena perusahaan harus peka terhadap kebutuhan konsumen yang bukan hanya membeli produk, tetapi juga menuntut pelayanan yang memuaskan. Jika kepuasan pelanggan tercapai, maka tidak sulit untuk menimbulkan loyalitas pelanggan yang nantinya akan mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan agar dapat terus bertahan dalam jangka waktu yang lama.

Adapun laba yang diperoleh oleh PT. Kereta Api Daop VII Madiun hampir setiap tahun mengalami fluktuatif karena beban usaha yang dimiliki oleh perusahaan terus meningkat setiap tahunnya. Hal ini dapat ditunjukkan oleh laporan laba/rugi PT. Kereta Api Daop VII Madiun.

**Tabel 1.1**

**Jumlah Perolehan Laba Bersih PT Kereta Api DAOP VII Madiun**

No	Tahun	Laba/Rugi
1	2005	16.047.466.343,00
2	2006	9.126.209.276,00
3	2007	15.273.137.591,00
4	2008	13.568.037.879,00

PT. Kereta Api Daop VII Madiun pada tahun 2005 memperoleh total laba sebesar Rp 16.047.466.343,00. Pada tahun 2006 mengalami penurunan laba sehingga memperoleh laba sebesar Rp 9.126.209.276,00. Pada tahun 2007 mengalami kenaikan laba sehingga laba yang diperoleh sebesar Rp 15.273.137.591,00. Pada tahun 2008 mengalami penurunan laba sehingga memperoleh total laba sebesar Rp 13.568.037.879,00.

Untuk dapat meningkatkan laba dan kinerja perusahaan, PT. Kereta Api Daop VII Madiun ingin melakukan perbaikan terhadap sistem yang selama ini berjalan di perusahaan.

PT Kereta Api Daop VII Madiun membutuhkan pengukuran kinerjanya yang menyeluruh ditinjau dari segi keuangan dan nonkeuangan untuk memenuhi kebutuhan informasi dan meningkatkan kinerja perusahaan serta pencapaian tujuan yang telah ditentukan. *Balanced Scorecard* dapat digunakan sebagai alat ukur kinerja yang tepat dan sesuai dengan kondisi perusahaan.

Balanced scorecard menyimpan potensi luar biasa dalam mendongkrak kemampuan organisasi untuk melipatgandakan kinerja



keuangan, sebab Balaanced Scorecard sebagai alat manajemen kontemporer memiliki keunggulan dalam mengevaluasi kinerja keuangan dan non keuangan. Perspektif keuangan diintegrasikan dengan pengukuran atas ketiga perspektif lainnya yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sehingga menghasilkan basis analisis yang lebih lengkap daripada menggunakan data keuangan saja.

Berdasarkan uraian diatas peneliti melakukan penelitian dengan judul **"Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Kereta Api Daop VII Madiun "**.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka dapat dirumuskan permasalahan:

Bagaimana kinerja PT. Kereta Api Daop VII Madiun menurut konsep *Balanced Scorecard* yang meliputi empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini, yaitu:  
Untuk mengetahui bagaimana kinerja PT. Kereta Api Daop VII Madiun menurut konsep *Balanced Scorecard* yang ditinjau dari empat perspektif,

yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Bagi perusahaan
  - a. Memberikan informasi yang sangat akurat mengenai kinerja yang telah dicapai oleh perusahaan.
  - b. Sebagai bahan pertimbangan untuk dapat lebih meningkatkan kinerja perusahaan agar lebih efisien dan efektif.

2. Bagi Penulis

Sebagai perbandingan antara teori yang didapatkan selama studi dengan kenyataan yang ada di perusahaan, khususnya tentang konsep *Balanced Scorcard* yang digunakan sebagai alat sistem penilaian kinerja manajemen suatu perusahaan yang komprehensif, koteren dan terintegrasi.

3. Bagi Pembaca

Sebagai bahan masukan dalam memenuhi *Balanced Scorcard* dan dapat dijadikan acuan untuk melakukan penelitian selanjutnya.