

PERANCANGAN ALAT PENGUKURAN KINERJA PADA  
PT. KERETA API INDONESIA DENGAN  
METODE *BALANCED SCORECARD*  
(Studi Kasus pada PT. Kereta Api Indonesia DAOP  
VIII Surabaya)



OLEH:  
CYNTHIA  
3203010211

JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS BISNIS  
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA  
SURABAYA  
2014

PERANCANGAN ALAT PENGUKURAN KINERJA PADA  
PT. KERETA API INDONESIA DENGAN  
METODE *BALANCED SCORECARD*  
(Studi Kasus pada PT. Kereta Api Indonesia DAOP  
VIII Surabaya)

SKRIPSI  
Diajukan kepada  
FAKULTAS BISNIS  
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA  
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Jurusan Akuntansi

OLEH:  
CYNTHIA  
3203010211

JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS BISNIS  
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA  
SURABAYA  
2014

## PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH dan PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Demi perkembangan ilmu pengetahuan, saya sebagai mahasiswa Unika Widya Mandala Surabaya:

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Cynthia

NRP : 3203010211

Judul Skripsi : Perancangan Alat Pengukuran Kinerja pada PT. Kereta Api Indonesia dengan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada PT. Kereta Api Indonesia DAOP VIII Surabaya)

Menyatakan bahwa tugas akhir skripsi ini adalah ASLI karya tulis saya. Apabila terbukti karya ini merupakan *plagiarism*, saya bersedia menerima sanksi yang akan diberikan oleh Fakultas Bisnis Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya. Saya menyetujui pula bahwa karya tulis ini dipublikasikan/ditampilkan di internet atau media lain (*digital library* Perpustakaan Unika Widya Mandala Surabaya) untuk kepentingan akademik sebatas sesuai dengan Undang-undang Hak Cipta.

Demikian pernyataan keaslian dan persetujuan publikasi karya ilmiah ini saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 26 Mei 2014

Yang menyatakan,



(Cynthia)

## HALAMAN PERSETUJUAN

### SKRIPSI

PERANCANGAN ALAT PENGUKURAN KINERJA PADA  
PT. KERETA API INDONESIA DENGAN  
METODE *BALANCED SCORECARD*  
(Studi Kasus pada PT. Kereta Api Indonesia DAOP  
VIII Surabaya)

Oleh:  
CYNTHIA  
3203010211

Telah Disetujui dan Diterima dengan Baik  
Untuk Diajukan Kepada Tim Penguji

Dosen Pembimbing I,



Drs. Toto Warsoko Pikir, M.Si., Ak.  
Tanggal: 26 Mei 2014

Dosen Pembimbing II,



Teodora Winda Mulia, SE., M.Si.  
Tanggal: 22 Mei 2014

## HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi yang ditulis oleh: Cynthia, NRP: 3203010211

Telah diuji pada tanggal 13 Juni 2014 dan dinyatakan lulus oleh Tim  
Penguji

Ketua Tim Penguji:



Jesica Handoko, SE., M.Si., Ak.

Mengetahui:

Dekan,



Ketua Jurusan,



Ariston Oki Esa A, SE., MA., Ak., BAP.  
NIK. 321.03.0566

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan anugerah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tugas Akhir Skripsi ini dengan baik. Tugas Akhir Skripsi ini disusun oleh penulis untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.

Dalam kesempatan ini penulis ingin pula menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan sumbangan berupa dorongan moril maupun pemikiran dalam proses penyelesaian skripsi ini maupun dalam masa perkuliahan, penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Dr. Lodovicus Lasdi, MM. selaku Dekan Fakultas Bisnis Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.
2. Ariston Oki, SE., MA., Ak., BAP. selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Bisnis Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.
3. Bapak Toto Warsoko Pikir, M.Si., Ak. selaku Dosen Pembimbing I yang telah bersedia membimbing penulis dan memberikan saran yang berguna dalam penulisan skripsi ini.
4. Ibu Teodora Winda Mulia, SE., M.Si. selaku Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan banyak waktu untuk memberikan bimbingan pada penelitian ini dan sudah

memberikan dorongan dan saran-saran yang berguna, sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.

5. Ibu Tineke Wehartaty, SE., MM. selaku Penasihat Akademik yang sudah memberikan saran dan dukungan selama masa perkuliahan sehingga tugas akhir skripsi dapat diselesaikan penulis dengan baik.
6. Seluruh dosen Fakultas Bisnis Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya khususnya dosen Jurusan Akuntansi yang telah memberikan banyak ilmu dan pengetahuan kepada penulis selama masa perkuliahan di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.
7. Seluruh *staff* tata usaha Fakultas Bisnis Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya yang telah membantu selama proses perkuliahan dan pengajuan skripsi.
8. Seluruh karyawan PT. Kereta Api Indonesia DAOP VIII Surabaya yang telah membantu dan memberikan info maupun data sebanyak-banyaknya kepada penulis sehingga dapat membantu proses penyelesaian skripsi ini.
9. Papa, Mama, Ko Charles, Charlie, Clasya dan seluruh keluarga yang selalu memberikan semangat, doa, dukungan, dan bantuan sehingga penulis dapat menjalani masa perkuliahan dengan lancar sampai proses penyelesaian skripsi ini.
10. Teman-teman seperjuangan Irina, Fatmha, Indri, *Onions Family* serta seluruh teman-teman yang telah memberikan bantuan,

dukungan, kerjasama yang baik selama proses perkuliahan sampai pada penyelesaian skripsi ini.

11. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Semoga semua bantuan, dukungan, dan kebaikan yang telah diberikan oleh semua pihak mendapat balasan dari Tuhan Yang Maha Esa. Penulis juga menyadari bahwa skripsi ini masih belum sempurna sehingga penulis membutuhkan saran dan kritik yang membangun dari berbagai pihak untuk memperbaiki skripsi ini. Akhir kata, penulis berharap hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi para pembaca.

Surabaya, 26 Mei 2014

Penulis



## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL .....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xii
ABSTRAK .....	xiii
ABSTRACT .....	xiv
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	5
1.3. Tujuan Penelitian .....	5
1.4. Manfaat Penelitian .....	5
1.5. Sistematika Penulisan .....	6
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Penelitian Terdahulu .....	8
2.2. Landasan Teori .....	10
2.3. Rerangka Berpikir .....	36

<b>BAB 3. METODE PENELITIAN</b>	
3.1. Desain Penelitian .....	38
3.2. Jenis dan Sumber Data .....	38
3.3. Metode Pengumpulan Data .....	39
3.4. Teknik Analisis Data .....	40
<b>BAB 4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	43
4.2. Analisis Data .....	67
4.3. Pembahasan .....	91
<b>BAB 5. SIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN</b>	
5.1. Simpulan .....	100
5.2. Keterbatasan .....	101
5.3. Saran .....	102
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1. Matriks SWOT PT. Kereta Api Indonesia DAOP VIII Surabaya .....	79
Tabel 4.2. Laporan Laba Rugi Komprehensif .....	93
Tabel 4.3. Rasio-rasio Keuangan .....	94
Tabel 4.4. Volume Angkutan Penumpang dan Barang .....	96
Tabel 4.5. Data Armada Kereta Api 2009-2012 .....	97
Tabel 4.6. Data kecelakaan Kereta Api 2009-2012 .....	98
Tabel 4.7. Komposisi Pegawai PT. Kereta Api Indonesia (Persero) 2009-2012 Berdasarkan Golongan .....	99

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. <i>Balanced Scorecard</i> memberi Kerangka kerja untuk Penerjemahan Strategi ke dalam Kerangka Operasional .....	13
Gambar 2.2. Perspektif Pelanggan – Ukuran Utama .....	17
Gambar 2.3. Proporsi Nilai Pelanggan .....	18
Gambar 2.4. Perspektif Proses Bisnis Internal – Model Rantai Nilai Generik .....	19
Gambar 2.5. Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	20
Gambar 2.6. Rerangka Berpikir .....	36
Gambar 4.1. Struktur Organisasi PT. Kereta Api Indonesia DAOP VIII Surabaya .....	52
Gambar 4.2. <i>Strategy Map</i> PT. Kereta Api Indonesia DAOP VIII Surabaya .....	91

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1. Daftar Pertanyaan

## ABSTRAK

Penelitian ini merupakan penelitian studi kasus dengan objek penelitian PT. Kereta Api Indonesia DAOP VIII Surabaya yang bergerak dalam bidang jasa angkutan kereta api yang dimiliki secara monopoli oleh negara. Selama ini perusahaan hanya menggunakan sistem pengukuran kinerja yang mengacu pada kinerja keuangan yang berorientasi pada kepentingan jangka pendek bukan jangka panjang. Oleh karena itu, dirancang pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* yang terdiri dari empat perspektif yang dapat menjadi alternatif alat pengukuran kinerja yang mampu menghasilkan keunggulan kompetitif untuk perusahaan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui keadaan lingkungan internal dan eksternal perusahaan serta menganalisis kondisi perusahaan dengan analisis *Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats* (SWOT) dan merumuskan sasaran strategis berdasarkan perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara dan dokumentasi.

Penelitian ini menghasilkan rancangan *Balanced Scorecard* dengan sasaran-sasaran strategis yang dirumuskan dalam keempat perspektif *Balanced Scorecard*. Setiap sasaran strategis saling berhubungan dan mempengaruhi satu dengan yang lain.

**Kata Kunci:** *Balanced Scorecard*, Lingkungan perusahaan, SWOT, Sasaran strategis.

## ABSTRACT

*This research is a case study research which PT. Kereta Api Indonesia DAOP VIII Surabaya as a research object. The company is a rail transportation services owned by the state monopoly. So far, the company only uses performance measurement system refers to the financial performance oriented short-term interests instead of long term. Therefore, performance measurement designed with Balanced Scorecard method which consists of four perspectives that can be an alternative performance measurement tool that can generate a competitive advantage for the company.*

*The purpose of this research is to determine condition of the company's internal and external environment and to analyze the condition of the company with the analysis of Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT) and formulate strategic objectives based on the perspective of the Balanced Scorecard. Data collected is through observations, interview, and documentation.*

*This research resulted the design of the Balanced Scorecard strategic goals formulated in the four perspectives of the Balanced Scorecard. Each strategic objectives are interrelated and affect one another.*

**Keywords:** *Balanced Scorecard, Company Environment, SWOT, Strategy Objectives.*