

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Dunia saat ini sedang dihadapkan dengan perubahan lingkungan yang terjadi pada sektor politik, ekonomi, teknologi, sosial, dan budaya yang berdampak pada perubahan pola hidup masyarakat. Masyarakat saat ini terbiasa dengan hal-hal yang serba cepat dan aman sehingga dapat memudahkan segala aktivitas yang dilakukan. Hal ini mendorong setiap perusahaan untuk terus berinovasi dengan menciptakan produk yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat saat ini. Salah satunya adalah perusahaan jasa transportasi.

Alat transportasi merupakan kebutuhan yang sangat penting bagi masyarakat. Saat ini, masyarakat membutuhkan alat transportasi yang dapat memudahkan untuk pergi kemanapun. Masyarakat membutuhkan transportasi yang aman dan nyaman dengan waktu tempuh yang relatif singkat baik untuk transportasi darat, laut dan udara. Oleh karena itu, perusahaan jasa transportasi terus menerus melakukan inovasi dengan meningkatkan kualitas pelayanan mereka. Hal inilah yang mendorong perusahaan untuk merencanakan suatu strategi yang sesuai dengan keadaan saat ini.

Perusahaan harus merencanakan strategi sesuai dengan visi, misi dan tujuan yang ingin dicapai. Perencanaan strategi yang tepat dapat memberikan hasil yang positif dengan meningkatnya jumlah penumpang, keamanan dan kualitas pelayanan. Sebaliknya

perencanaan strategi yang tidak tepat akan menyebabkan kinerja perusahaan semakin buruk dan menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap kualitas pelayanan yang diberikan. Sebelum merencanakan suatu strategi, perusahaan harus mengukur atau mengevaluasi kinerja perusahaan saat ini. Sistem pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada kinerja finansial tidak dapat mencerminkan kondisi perusahaan secara keseluruhan sehingga akan menghambat kinerja perusahaan di masa yang akan datang. Oleh karena itu, sistem pengukuran kinerja yang baik harus dapat menjabarkan visi, misi, dan strategi perusahaan, sehingga mampu mencerminkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

PT. Kereta Api Indonesia merupakan satu-satunya perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa angkutan kereta api yang dimiliki secara monopoli oleh Negara. Sampai saat ini keberadaan PT. Kereta Api Indonesia begitu kokoh karena tidak adanya pesaing dari perusahaan swasta baik dari dalam maupun luar Negeri.

Selama ini sistem pengukuran kinerja yang digunakan oleh PT. Kereta Api Indonesia adalah sistem pengukuran yang diatur berdasarkan Keputusan Menteri Negara BUMN No. Kep-100/MBU/2002 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara menyatakan bahwa PT. Kereta Api Indonesia harus menilai kinerja mereka berdasarkan tiga indikator penilaian. Indikator tersebut meliputi: Indikator keuangan, operasional dan administrasi. Kelemahan utama pengukuran kinerja ini adalah ketidakmampuan untuk mengukur aset tidak berwujud yang dimiliki

perusahaan karena lebih mengacu pada aspek keuangan yang berorientasi pada kepentingan jangka pendek bukan jangka panjang.

Kelemahan inilah yang menjadi permasalahan pada kinerja PT. Kereta Api Indonesia. Sebelum tahun 2009 kinerja PT. Kereta Api Indonesia terus menurun baik dari segi finansial, keamanan, maupun pelayanan. Tingkat kesejahteraan dan disiplin karyawan yang rendah menyebabkan kinerja mereka menurun sehingga kualitas pelayanan menjadi buruk, banyak komplain dari penumpang, kualitas dari sarana dan prasarana yang terus menurun menyebabkan banyak kecelakaan yang terjadi, tidak adanya kepastian dari jadwal berangkat dan tiba, dan tidak ada jaminan keamanan.

Setelah tahun 2009, pergantian manajemen perusahaan membawa banyak perubahan yang menyebabkan kinerja PT. Kereta Api Indonesia terus menerus membaik. Kinerja keuangan terus menerus mengalami keuntungan, tingkat kesejahteraan karyawan serta pelayanan yang semakin baik, jumlah kecelakaan yang menurun, serta ketepatan waktu adalah hasil dari kinerja PT. Kereta Api Indonesia yang semakin baik.

Walaupun kualitas kinerja PT. Kereta Api Indonesia terus membaik. Pengukuran kinerja yang digunakan perusahaan saat ini tidak dapat mencerminkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Untuk melengkapi sistem pengukuran kinerja yang mengabaikan kinerja nonkeuangan, maka pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* dapat membantu perusahaan untuk mengukur kinerja secara keseluruhan.

Menurut Kaplan dan Norton (2000:9), *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran yang menerjemahkan visi dan strategi serta mengkomunikasikan berbagai tujuan dan ukuran strategis perusahaan. *Balanced Scorecard* merupakan salah satu metode pengukuran kinerja yang banyak digunakan saat ini karena dapat mengevaluasi kinerja perusahaan dari sisi keuangan dan nonkeuangan dengan menggunakan empat perspektif pengukuran yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Keempat perspektif tersebut sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Melalui perspektif keuangan akan membantu perusahaan mengukur tingkat profitabilitas perusahaan seperti laba bersih dan tingkat penjualan. Perspektif pelanggan digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk/jasa yang telah diberikan. Pada perspektif proses bisnis internal, akan diukur aktivitas operasional yang berhubungan dengan pemanfaatan sarana dan prasarana. Sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berperan sebagai faktor pendorong untuk meningkatkan kinerja ketiga perspektif lainnya.

Untuk perusahaan jasa khususnya jasa transportasi, pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* masih belum banyak digunakan karena pengukuran kinerja pada perusahaan jasa transportasi hanya berfokus pada aspek finansial saja. Oleh karena itu, diharapkan dengan perancangan metode *Balanced Scorecard* pada PT. Kereta Api Indonesia dapat menjadi suatu sistem

pengukuran kinerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan saat ini serta menjadi cermin yang akan membantu perusahaan dalam merencanakan strategi, meningkatkan kinerja perusahaan dalam jangka pendek dan panjang, memungkinkan manajemen mengelola kinerja secara lebih terfokus, komunikatif, dan terukur, serta membantu perusahaan memenuhi harapan masyarakat terhadap kualitas pelayanan dan keamanan dari PT. Kereta Api Indonesia.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, maka permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: Bagaimana perancangan alat pengukuran kinerja pada PT. Kereta Api Indonesia di Surabaya dengan menggunakan *Balanced Scorecard*?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk merancang alat pengukuran kinerja pada PT. Kereta Api Indonesia di Surabaya dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

## **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat dari hasil penelitian ini dibagi menjadi dua yaitu:

a. Manfaat Akademis

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan dan wawasan tentang pokok bahasan *Balanced Scorecard* bagi para pembaca.
2. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat membantu para pembaca untuk memahami bagaimana penerapan *Balanced Scorecard* pada perusahaan jasa khususnya jasa transportasi.

b. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan masukan bagi perusahaan untuk mengetahui sejauh mana *Balanced Scorecard* dapat digunakan sebagai alat pengukur kinerja pada perusahaan.

## **1.5. Sistematika Penulisan Tugas Akhir Skripsi**

Sistematika dari penulisan laporan tugas akhir skripsi adalah sebagai berikut:

### **Bab 1 Pendahuluan**

Berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan laporan tugas akhir skripsi.

### **Bab 2 Tinjauan Kepustakaan**

Berisi penelitian terdahulu beserta dasar-dasar teoritis dan konsep yang merupakan uraian singkat dari teori-teori yang digunakan dalam pembahasan permasalahan. Selain itu, juga

terdapat rerangka berpikir guna membantu peneliti dalam melakukan analisis terhadap hasil penelitian.

### Bab 3 Metode Penelitian

Berisi tentang desain penelitian, jenis dan sumber data, alat dan metode pengumpulan data, serta teknik analisis data.

### Bab 4 Analisis dan Pembahasan

Berisi tentang gambaran umum objek penelitian, deskripsi data, serta analisis data dan pembahasan hasil penelitian.

### Bab 5 Simpulan, Keterbatasan, dan Saran

Berisi tentang simpulan, keterbatasan, dan saran penelitian yang dilaksanakan oleh penulis di PT. Kereta Api Indonesia DAOP VIII Surabaya.