

DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL  
UNIVERSITAS SRIWIJAYA  
FAKULTAS EKONOMI  
INDERALAYA

SKRIPSI

ANALISIS KEMUNGKINAN PENERAPAN  
METODE BALANCED SCORECARD  
PADA PT. KERETA API (PERSERO)  
DIVISI REGIONAL III SUMSEL



**Diajukan Oleh:**

**BELKA TITO KESUMA S.B**  
**NIM. 01033110022**

**Untuk Memenuhi Sebagian dari Syarat-syarat  
Guna Mencapai Gelar  
Sarjana Ekonomi  
2007**

S  
658-51507  
Kes  
a  
2007

DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL  
UNIVERSITAS SRIWIJAYA  
FAKULTAS EKONOMI  
INDERALAYA



SKRIPSI

ANALISIS KEMUNGKINAN PENERAPAN  
METODE BALANCED SCORECARD  
PADA PT. KERETA API (PERSERO)  
DIVISI REGIONAL III SUMSEL

1627  
16633



Diajukan Oleh:

**BELKA TITO KESUMA S.B**  
NIM. 01033110022

Untuk Memenuhi Sebagian dari Syarat-syarat  
Guna Mencapai Gelar  
Sarjana Ekonomi  
2007

**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL  
UNIVERSITAS SRIWIJAYA  
FAKULTAS EKONOMI  
INDERALAYA**

**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

**NAMA : BELKA TITO KESUMA SATRIO BUTSI  
NIM : 01033110022  
JURUSAN : MANAJEMEN  
MATA KULIAH : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
JUDUL SKRIPSI : ANALISIS KEMUNGKINAN PENERAPAN METODE  
BALANCED SCORECARD PADA PT. KERETA API  
(PERSERO) DIVISI REGIONAL III SUMSEL**

**PANITIA PEMBIMBING SKRIPSI**

**TANGGAL PERSETUJUAN**

**DOSEN PEMBIMBING**

**Tanggal 1 November 2007 Pembimbing I :   
DR. Agustina Hanafi, MBA**

**Tanggal 9 November 2007 Pembimbing II :   
Drs. H. Syarnubi H.M. Sayid**

**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL  
UNIVERSITAS SRIWIJAYA  
FAKULTAS EKONOMI  
INDERALAYA**

**TANDA PERSETUJUAN PANITIA UJIAN KOMPREHENSIF**

NAMA : BELKA TITO KESUMA SATRIO BUTSI  
NIM : 01033110022  
JURUSAN : MANAJEMEN  
MATA KULIAH : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
JUDUL SKRIPSI : ANALISIS KEMUNGKINAN PENERAPAN  
METODE BALANCED SCORECARD PADA  
PT. KERETA API (PERSERO) DIVISI  
REGIONAL III SUMSEL

Telah dipertahankan di depan panitia ujian komprehensif pada tanggal 20 November 2007 dan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Anggota,

  
Drs. H. Adlyn Komaruddin  
NIP. 130703463

Panitia Ujian Komprehensif  
Inderalaya, 20 November 2007  
Anggota,

  
Drs. M. Kosasih Zen. M.Sj  
NIP. 131474902

Ketua,

  
DR. Agustina Hanafi, MBA  
NIP. 131471610

Mengetahui,  
Ketua Jurusan Manajemen

  
Drs. Yuliansyah M. Diah, MM  
NIP. 131474902

## MOTTO

*"Jangan berharap menjadi sosok selain diri kita sendiri. Dan berusahalah agar sosok itu menjadi sempurna."*

*(Francis de Sales)*

*"If They Can, Why I Can't!"*

*(Mine only)*

Karya kecil ini ku persembahkan kepada:

- ↓ Addien-ku
- ↓ Ibu dan Ayah yang tercinta dan terhormat
- ↓ Saudara-saudara ku yang tersayang
- ↓ Teman-teman seperjuangan
- ↓ Almamater

## KATA PENGANTAR

*Alhamdulillah Robbi*, segala Puji dan Syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena atas Izinnya-Nya jualah penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sebagaimana mestinya.

Penulisan skripsi ini mengambil judul “**Analisis Kemungkinan Penerapan Metode Balanced Scorecard pada PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumsel.**” Penulisan skripsi ini dibagi dalam lima bab, terdiri dari Bab Pendahuluan, Bab II Tinjauan Pustaka, Bab III Gambaran Umum Perusahaan, Bab IV Analisis dan Pembahasan, dan Bab V Kesimpulan dan Saran.

Data yang digunakan adalah data primer dan sekunder perusahaan dimana data primer diperoleh dari wawancara langsung kepada para pegawai, dan penyebaran kuesioner kepada para responden terpilih dari para pegawai. Sedangkan data sekunder diperoleh dari catatan historis yang telah tersusun dalam arsip yang tidak dipublikasikan.

Hasil penelitian melalui penyebaran kuesioner menunjukkan bahwa terdapat beberapa hal dimana tingkat kepuasan karyawan masih tergolong rendah. Tingkat kepuasan karyawan yang rendah, secara tidak langsung akan mempengaruhi kinerja mereka (karyawan) yang akhirnya juga akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Dengan mengolah data primer dari perusahaan, dapat diketahui bahwa retensi pekerja yang diukur dengan *Labour Turn Over* tergolong tinggi. Hal ini menunjukkan banyaknya karyawan yang keluar dari perusahaan. Dan produktivitas pekerja itu sendiri mengalami kenaikan dan penurunan dari tahun 2002 sampai 2007.

Penulis berharap kiranya skripsi ini dapat memberikan kontribusi bagi perbaikan manajemen perusahaan dan bahan masukan akademisi bagi penelitian yang akan datang. Dan semoga kelak dapat bermanfaat bagi kita semua, baik dimasa kini maupun dimasa yang akan datang. Serta semoga usaha dan kerja keras ini dapat bernilai ibadah di hadapan Allah SWT.

**Penulis**

**Belka Tito Kesuma S. B**

## UCAPAN TERIMA KASIH

*Alhamdulillah Robbi*, segala Puji dan Syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena atas Rahmat dan Hidayah-Nya jualah penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **“Analisis Kemungkinan Penerapan Metode Balanced Scorecard pada PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumsel.”** sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar sarjana ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.

Pada kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada pihak yang telah membantu dan dukungan baik moril maupun material dalam penulisan skripsi ini, antara lain:

1. Prof. Dr. Badia Perizade, MBA, Rektor Universitas Sriwijaya.
2. Dr. Syamsurijal A.K, Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
3. Drs. Yuliansyah M. Diah, Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
4. Drs. Kosasih Zen. M.Si, Wakil Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
5. Dr. Agustina Hanafi, MBA, Pembimbing Skripsi I.
6. Drs. H. Syarnubi H.M. Sayid, Pembimbing Skripsi II.
7. Semua Bapak/Ibu dosen yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang sangat bernilai selama penulis mengikuti mata kuliah di Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
8. Staf karyawan/karyawati pada Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
9. Pimpinan dan staf karyawan/karyawati PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumsel.
10. For my parent, especially my beloved mother for all of your attention and support to me. “Just watch mom, you won’t regret for raising me well and I won’t disappoint you later.”
11. For my little sister and little brother, “Hey you guys...do’t be so naughty and don’t you dare to disappoint her and make her sad!!!”
12. Seluruh temen-temen Fakultas Ekonomi jurusan Manajemen angkatan 2003 khususnya IKAJOMEN, “mangcek bikcek, kalo dah sukses jangan lupu ye...”

13. Temen-temen seperjuangan konsentrasi SDM : **Arizal, Nody, Nia Rama, Rias, Ria, Lya, Nia, Reni, Sholin, Oland, Arika.**
14. **Ari, Iyus, Yendi, Santy, Euis,**” eh kito satu kloter ye tamatnyo. He..he..he...  
Susah nian nyusun setuo ini, tapi selesai jugo ye. Tinggal nyari gawe be ye.”
15. To **Ari**, “Thanks dude for your help and what we’ve been through till this time. And for all our debates these times, don’t take so serious and eventhough we have different opinion, you’re still my best friend. Hope you find the one you looking for and don’t forget to introduce to me. Always keep in touch with me okay.”
16. To **Amru**, “Thanks Bill for all of your help, support, treat, and many more. Hope you get what you want. Seems that you have much dream, good luck for you. Always keep in touch with me okay.”
17. To **Helmi**, “Hi lek, it’s been long time we’re not in touch. What u doin’? I like u the last time I saw you. You’ve change a lot. Seems that you have your lesson. Come on man, we’re waiting for your treat. Always keep in touch with me okay.”
18. For my Foolish Four, “WE’RE NO LOSER!!!”
19. For my **S.O.S**, “Just be patient, soon or later we’ll catch our dream. Just trust me. You knew I don’t give word or promise but I’ll show you action”
20. Buat **Bhe2k**, “Thanks for the time and togetherness we share, though it’s short. I just felt sory why does it happen in the last time, if only I knew from the first time. Anyway, say hi to your gang from me.”
21. My Old Friend, **Tata, Surya, Tile**, and many more that I can’t tell one by one  
“Hey, I don’t forget you right?! So you better not to forget me either. Hope we still be friend forever and our friendship last forever. Keep in touch with me”
22. And the last but not least, for anyone who I don’t mention such as..... I don’t mean not to mention you and I won’t forget you either. It’s just because the lack of my memories or size of this damn paper. There won’t be enough paper in this world to write all of your name or my expression ‘bout you who help me through this life. So it’s just my fault and I’m really sorry.

Semoga Allah SWT membalas budi baiknya dan melimpahkan berkah –Nya kepada kita semua, Amin.

Penulis

Belka Tito Kesuma S. B

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN PANITIAN SKRIPSI .....	iii
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
UCAPAN TERIMA KASIH.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
ABSTRAKSI.....	xiv
ABSTRACT .....	xv

### BAB I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	12
1.3 Tujuan Penelitian .....	12
1.4 Manfaat Penelitian .....	13
1.5 Metodologi Penelitian.....	13
1.5.1 Rancangan Penelitian.....	13
1.5.2 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	14
1.5.3 Populasi, sampel, besar & teknik pengambilan sampel.....	14
1.5.4 Variabel Penelitian.....	16
1.5.5 Jenis Data dan Metode Pengambilan Data.....	16
1.5.5.1 Jenis Data.....	16
1.5.5.2 Metode Pengumpulan Data.....	18
1.5.6 Instrumen Penelitian .....	19
1.5.7 Metode Analisis Data.....	21
1.5.8 Sistematika Pembahasan .....	23



## **BAB II. TINJAUAN PUSTAKA**

2.1	Landasan Teori .....	24
2.1.1	Kinerja.....	25
2.1.1.1	Kinerja dan Penilaian Kinerja.....	25
2.1.1.2	Tujuan Penilaian Kinerja .....	27
2.1.1.3	Manfaat Penilaian Kinerja .....	28
2.1.2	Konsep Balanced Scorecard .....	29
2.1.2.1	Sejarah dan Perkembangan Balanced Scorecard .....	29
2.1.2.2	Pengertian Balanced Scorecard.....	33
2.1.3	Penilaian Kinerja Dengan Pendekatan Tradisional .....	37
2.1.4	Penilaian Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard .....	39
2.1.5	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	42
2.1.6	Faktor-faktor yang Memicu Perusahaan untuk Mengimplementasikan Balanced Scorecard.....	46
2.1.7	Keunggulan Balanced Scorecard .....	51
2.1.8	Faktor-Faktor yang dapat Menyebabkan Kegagalan Dalam Penerapan Balanced Scorecard.....	55
2.1.9	Kelemahan Balanced Scorecard .....	56
2.2	Penelitian Terdahulu .....	58
2.3	Kerangka Konseptual.....	60

## **BAB III. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

3.1	Sejarah Berdirinya Perusahaan.....	61
3.2	Struktur Organisasi .....	67
3.3	Pembagian Tugas dan Wewenang .....	71
3.3.1	Tugas dan Fungsi Tiap Bagian .....	71
3.4	Visi dan Misi .....	80

## **BAB IV. ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

4.1	Kepuasan Pekerja.....	81
4.1.1	Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.....	82
4.1.1.1	Uji Validitas.....	82
4.1.1.2	Uji Reliabilitas .....	84
4.1.2	Karakteristik Responden .....	84
4.1.3	Pertanyaan Utama .....	89
4.1.3.1	Kompetensi Staf.....	89
4.1.3.2	Infrastruktur Teknologi.....	102
4.1.3.3	Iklm Untuk Bertindak.....	108
4.1.4	Analisis Deskriptif .....	125
4.2	Retensi Pekerja (Employee Retention) .....	129
4.3	Produktivitas Pekerja (Employee Productivity) .....	131

## **BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN**

5.1	Kesimpulan.....	134
5.2	Saran.....	136

<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>137</b>
----------------------------	------------

<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>139</b>
----------------------	------------

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Jumlah Karyawan .....	9
Tabel 1.2	Jumlah Penumpang 2002-2006 .....	10
Tabel 1.3	Penentuan Jumlah Sampel pada PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumsel.....	15
Tabel 2.1	Berbagai Atribut Pengukuran Kinerja yang Baik.....	29
Tabel 4.1	Hasil Uji Validitas .....	83
Tabel 4.2	Hasil Uji Reliabilitas.....	84
Tabel 4.3	Jenis Kelamin .....	85
Tabel 4.4	Usia .....	86
Tabel 4.5	Pendidikan.....	87
Tabel 4.6	Lama Bekerja .....	88
Tabel 4.7	Kepercayaan Pegawai Terhadap Kepemimpinan Perusahaan .....	89
Tabel 4.8	Pemberitahuan/Bimbingan Atasan Ketika Pekerjaan Perlu Diperbaiki.....	90
Tabel 4.9	Atasan Memberikan Keteladanan dalam Menciptakan Budaya Unggul.....	91
Tabel 4.10	Komunikasi Atasan Tentang Perusahaan Kepada Pegawai .....	92
Tabel 4.11	Kerjasama Antar Karyawan di dalam Satuan Kerja.....	94
Tabel 4.12	Keberanian Atasan Dalam Mengambil Resiko .....	95
Tabel 4.13	Keterlibatan Atasan dalam Meningkatkan Kompetensi Karyawan .....	97
Tabel 4.14	Tanggapan Atasan dalam Menanggapi Keluhan Pegawai.....	98
Tabel 4.15	Penempatan Pegawai yang Mempertimbangkan Faktor Kompetensi.....	100
Tabel 4.16	Atasan Memberikan Keteladanan dalam Menciptakan Budaya Unggul.....	101
Tabel 4.17	Ketersediaan Fasilitas/Peralatan Kerja yang Memadai .....	102
Tabel 4.18	Penerapan Sistem Absensi yang Ada Dapat Meningkatkan Budaya Unggul.....	103
Tabel 4.19	Anda Tidak Mengalami Kesulitan yang Berarti dalam Hal Teknologi saat Melaksanakan Tugas-Tugas Anda.....	105
Tabel 4.20	Akses Informasi yang Memadai untuk Melaksanakan Kerja dengan Baik.....	106
Tabel 4.21	Penggunaan Fasilitas Teknologi Sudah Sesuai dengan Kebutuhan Pegawai .....	107
Tabel 4.22	Atasan Meminta Masukan Bawahan dalam Mengambil Keputusan Penting .....	108
Tabel 4.23	Rekan-rekan Kerja yang Menyenangkan dan Mau Bekerja Sama.....	110
Tabel 4.24	Pemberian Wewenang Kepada Karyawan dalam Membuat Keputusan .....	111
Tabel 4.25	Adanya Keleluasan untuk Memberi Saran Perbaikan (Continous Improvement) .....	113
Tabel 4.26	Dukungan Atasan Terhadap Keputusan/Ide Bawahan .....	115
Tabel 4.27	Kesempatan Untuk Mendapatkan Tanggung Jawab yang Lebih Besar .....	117

Tabel 4.28	Atasan Mendorong Pegawai untuk Berinisiatif/Menciptakan Hal-hal Baru yang Lebih Baik.....	118
Tabel 4.29	Perusahaan Mendorong dan Memperhatikan Hasil Kerja yang Baik .....	120
Tabel 4.30	Perusahaan Mendorong Pegawai Bekerja Secara Profesional ...	121
Tabel 4.31	Anda Terpacu untuk Melaksanakan Tugas-Tugas anda dengan Cermat dan Tepat Waktu dengan Adanya Penilaian Prestasi Kerja.....	123
Tabel 4.32	Descriptive Statistic Kompetensi Staf .....	125
Tabel 4.33	Descriptive Statistic Infrastruktur Teknologi.....	126
Tabel 4.34	Descriptive Statistic Iklim Untuk Bertindak.....	128
Tabel 4.35	Labour Turn Over.....	130
Tabel 4.36	Produktivitas Kerja .....	132

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Ilustrasi Mengenai Komprehensif dan Koheren .....	5
Gambar 1.2	Contoh Hubungan Sebab Akibat dalam Empat Perspektif Balanced Scorecard.....	7
Gambar 2.1	Balaced Scorecard Menawarkan Sebuah Gambaran Menyeluruh Kinerja Bisnis.....	37
Gambar 2.2	Sistem Manajemen Tradisional .....	38
Gambar 2.3	Sistem Manajemen Strategis Balanced Scorecard.....	40
Gambar 2.4	Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	45
Gambar 2.5	Cause and Effect Hypothesis.....	54
Gambar 3.1	Struktur Organisasi PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumsel .....	70

## **Analisis Kemungkinan Penerapan Metode Balanced Scorecard Pada PT Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumsel**

### **ABSTRAKSI**

Penilaian kinerja merupakan hal yang esensial bagi perusahaan. Setiap perusahaan yang ingin terus maju membutuhkan pengukuran atas kinerja mereka selama suatu periode. Dewasa ini pengukuran kinerja secara finansial tidaklah cukup mencerminkan kinerja organisasi sesungguhnya, sehingga dikembangkan suatu konsep *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* diperkenalkan pertama kali oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton. *Balanced Scorecard* telah diuji dan tidak hanya mampu mengukur kinerja perusahaan, tetapi juga mampu memberikan perencanaan strategis untuk kemajuan perusahaan. Konsep ini juga akan membantu perusahaan untuk melakukan pengukuran kinerja secara lebih komprehensif dan akurat.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui mengenai bagaimana penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumsel sebagai alternatif pengukuran kinerja mereka. *Balanced Scorecard* terdiri dari empat perspektif, yaitu: Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Karena luasnya cakupan *Balanced Scorecard* itu sendiri, maka peneliti membatasi penelitian pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Unsur-unsur dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan adalah: Kepuasan Karyawan, Retensi Pekerja, dan Produktivitas Pekerja.

Hasil penelitian melalui penyebaran kuesioner menunjukkan bahwa terdapat beberapa hal dimana tingkat kepuasan karyawan masih tergolong rendah. Tingkat kepuasan karyawan yang rendah, secara tidak langsung akan mempengaruhi kinerja mereka (karyawan) yang akhirnya juga akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Dengan mengolah data primer dari perusahaan, dapat diketahui bahwa retensi pekerja yang diukur dengan *Labour Turn Over* tergolong tinggi. Hal ini menunjukkan banyaknya karyawan yang keluar dari perusahaan. Dan produktivitas pekerja itu sendiri mengalami kenaikan dan penurunan dari tahun 2002 sampai 2007.

**Kata Kunci :** Kinerja, Balanced Scorecard, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

**Analysis Possibility of Applying the Method of Balanced Scorecard  
At PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumsel**

**ABSTRACT**

Performance assessment is an essential thing for company. Every company that wish to move forward require a measurement for their performance during a period of time. These days financial performance measurement is not enough to express the real organizational performance, so that developed a Balanced Scorecard concept. Balanced Scorecard was introduced for the first first time by Robert S. Kaplan and of David P. Norton. Balanced Scorecard has been tested and not only capable to measure company performance, but also capable to give strategic plan for the progress of company. This concept will also assist company to do performance measurement more comprehensive and accurate.

*The purpose of this research is to find out about the implementation of Balanced Scorecard at PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumsel as an alternative for their performance measurement. Balanced Scorecard consist of four perspective, that are: Financial Perspective, Cutomer Perspective, Internal Process Business Perspective, and Learning and Growth Perspective. Because of the wide coverage of Balanced Scorecard itself, researcher limits the research at Learning and Growth Perspective. Elements of Learning and Growth Perspective are: Employees Satisfaction, Employees Retention, and Employees Productivity.*

The result of the research through questioner spreading indicate that there are several things where the level of employees satisfaction still low. The low level of employees satisfaction indirectly will influence their (employees) performance which will also influence the company's performance. By processing the company's primary data, known that the employees retention measured with Labour Turn Over is high. This thing shows that there many employees who quit from the company. And employees produktivity itself shows decrease and increase from 2002 until 2007.

**Keyword :** Performance, Balanced Scorecard, Learning and Growth Perspective

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Setiap organisasi perusahaan yang telah melaksanakan kegiatan usahanya pastilah ingin mengetahui bagaimana hasil dari kerja keras mereka. Sehingga mereka dapat menetapkan apakah usaha-usaha mereka tersebut telah memberikan hasil yang maksimal dan sepentasnya. Idealnya setiap perusahaan memerlukan suatu alat ukur untuk mengetahui seberapa baik performa perusahaan mereka. Apa yang ingin mereka ketahui tersebut adalah kinerja mereka selama ini.

Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode tertentu dengan referensi pada sebuah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya (Srimindarti, 2006:2).

Menurut Helfert, Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki (Srimindarti, 2006:1).

Sedangkan menurut Prawirosentono, Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Apriana, 2007:4).

Tujuan utama dari penilaian kinerja menurut Mulyadi dan Johny Setyawan adalah untuk memotivasi personal dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi (Srimindarti, 2006:2).

Dalam manajemen tradisional, ukuran kinerja yang biasa digunakan adalah ukuran keuangan. Ukuran keuangan mudah dilakukan pengukurannya sebab hanya berhubungan dengan angka-angka. Maka kinerja personil yang diukur hanya yang berkaitan dengan keuangan, hal-hal yang sulit diukur diabaikan atau diberi nilai kuantitatif yang tidak seimbang. Pada kenyataannya faktor-faktor yang dapat mengindikasikan peningkatan kinerja perusahaan tidak hanya berasal dari segi keuangan saja.

Setiap manajemen perusahaan memerlukan suatu alat untuk mengukur kinerja perusahaannya untuk mengetahui seberapa baik performa perusahaan. Biasanya objek yang diukur adalah sisi keuangan, karena sisi keuangan menampilkan hasil kerja perusahaan tersebut sehingga bila perusahaan ingin meningkatkan kinerjanya maka perusahaan tersebut harus meningkatkan keuangannya terlebih dahulu. Tetapi sistem pengukuran keuangan dirasakan banyak memiliki kelemahan dan keterbatasan karena ada perspektif non keuangan yang penting yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan.

Ukuran-ukuran keuangan tidak dapat memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan karena tidak memperhatikan hal-hal lain di luar sisi finansial, misalnya sisi pelanggan dan karyawan yang merupakan faktor penting

bagi perusahaan, padahal dua hal tersebut merupakan roda penggerak bagi kegiatan perusahaan. Sesungguhnya ada perspektif non keuangan yang lebih penting yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja perusahaan. Hal inilah yang kemudian dipikirkan oleh **Robert S. Kaplan & David P. Norton** (Sofian, 2006:1).

Dengan semakin pesatnya perkembangan ilmu manajemen dan kemajuan teknologi informasi, untuk mengetahui perspektif selain keuangan yang juga penting untuk mengukur kinerja perusahaan maka muncullah *Balance Scorecard* (BSC), yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan & David P. Norton pada tahun 1990 di USA.

Menurut **Robert S. Kaplan & David P. Norton** (dalam bukunya "*The Balanced ScoreCard*") BSC ini meliputi: *financial measurement* - seperti halnya dalam pendekatan lama - plus *perspective of customer (marketing perspective)*, *internal business process (production & operational perspective)* dan *learning & growth (human resource perspective)*. Pendekatan dalam BSC lebih komprehensif (Sofian, 2006:1).

*Balanced Scorecard* memiliki beberapa keunggulan dibandingkan dengan metode penilaian kinerja tradisional perusahaan yaitu (Sofian, 2006:2):

1. **Komprehensif.**

Sebelum konsep *Balanced scorecard* ditemukan, perusahaan beranggapan bahwa perspektif keuangan adalah perspektif yang paling tepat untuk mengukur kinerja perusahaan. Setelah keberhasilan *Balanced Scorecard*, para eksekutif perusahaan baru menyadari output yang dihasilkan oleh perspektif keuangan sesungguhnya merupakan hasil dari 3 perspektif

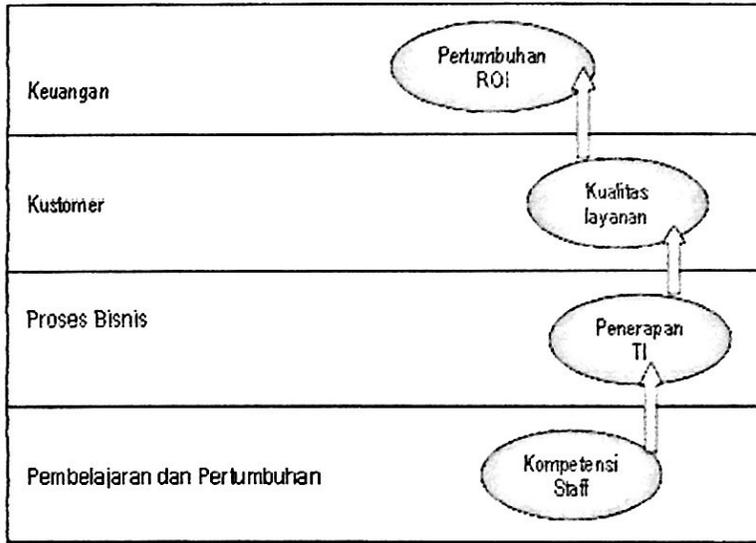
lainnya, yaitu *customer*, proses bisnis, dan pembelajaran pertumbuhan. Dengan adanya perluasan pengukuran ini, manfaat yang diperoleh oleh perusahaan adalah pelipatgandaan keuangan di jangka panjang dan memampukan perusahaan untuk memasuki arena bisnis yang kompleks.

## 2. Koheren.

Di dalam *Balanced Scorecard* dikenal dengan istilah hubungan sebab akibat (*causal relationship*) di antara personel yang terlibat. Setiap perspektif (keuangan, customer, proses bisnis, dan pembelajaran-pertumbuhan) mempunyai suatu sasaran strategik yang mungkin jumlahnya lebih dari satu. Secara definisi sasaran strategik adalah keadaan atau kondisi yang akan diwujudkan di masa yang akan datang yang merupakan penjabaran dari tujuan perusahaan. Sasaran strategik yang telah ditetapkan untuk setiap perspektif harus dapat dijelaskan hubungan sebab akibatnya. Sebagai contoh pertumbuhan *Return on investment* (ROI) ditentukan oleh meningkatnya kualitas pelayanan kepada customer, pelayanan kepada customer bisa ditingkatkan karena perusahaan menerapkan teknologi informasi yang tepat guna. Dan keberhasilan penerapan teknologi informasi didukung oleh kompetensi dan komitmen dari karyawan. Hubungan sebab akibat ini disebut koheren. Jadi kalau disimpulkan, semua sasaran strategik perusahaan bisa dijelaskan sebab akibatnya. Sebagai contoh mengapa loyalitas customer menurun, mengapa produk perusahaan menurun, mengapa komitmen karyawan menurun dan sebagainya. Ilustrasi mengenai komprehensif dan koheren dapat dilihat melalui diagram berikut ini:

**Gambar 1.1**

**Ilustrasi mengenai komprehensif dan koheren**



Sumber: Jonathan, Sofian, *Pengantar Balanced Scorecard*, 2001

**3. Seimbang.**

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan dalam 4 perspektif meliputi jangka pendek dan panjang yang berfokus pada faktor internal dan eksternal. Keseimbangan dalam *Balanced Scorecard* juga tercermin dengan selarasnya *scorecard* personal staff dengan *scorecard* perusahaan sehingga setiap personal yang ada di dalam perusahaan bertanggungjawab untuk memajukan perusahaan.

**4. Terukur.**

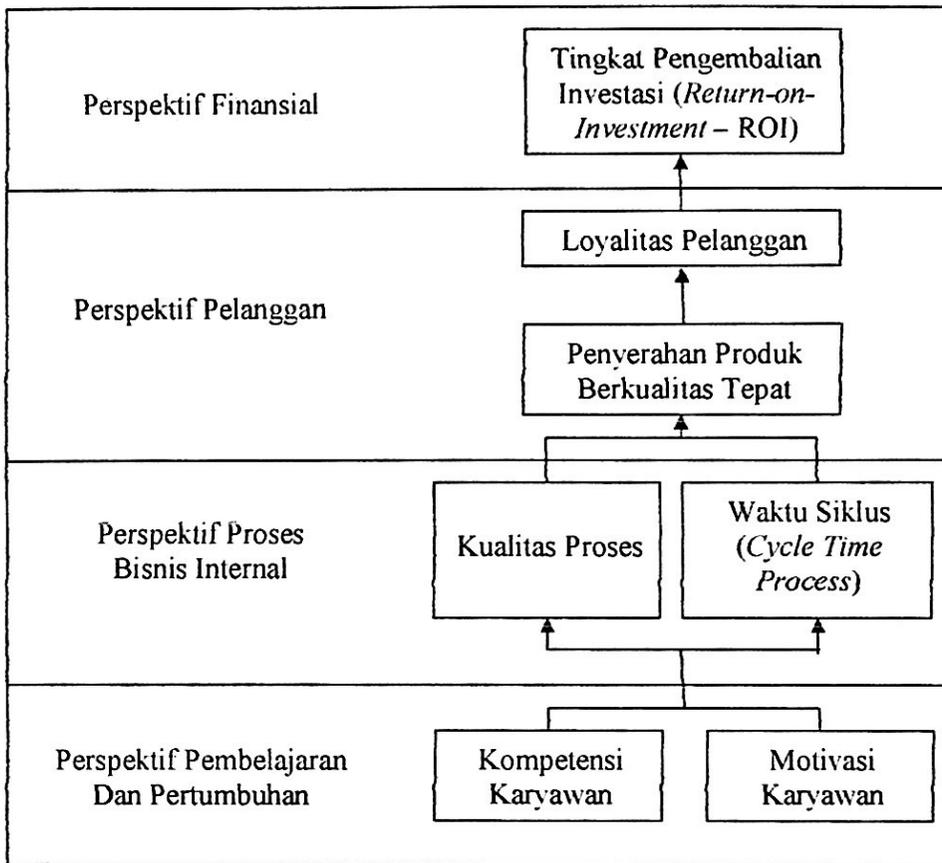
Dasar pemikiran bahwa setiap perspektif dapat diukur adalah adanya keyakinan bahwa *'if we can measure it, we can manage it. if we can manage it, we can achieve it'*. Sasaran strategik yang sulit diukur seperti pada perspektif customer, proses bisnis/intern serta pembelajaran dan

pertumbuhan dengan menggunakan balanced scorecard dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan.

Pada konsep *Balance Scorecard* juga telah dijelaskan mengenai hubungan sebab akibat dari empat perspektif tersebut, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Sebagai contoh adanya hubungan sebab akibat pada tiap perspektif dalam *Balanced Scorecard* ditunjukkan pada gambar.1.2 pada halaman berikut, dapat diketahui bahwa peningkatan pada laporan keuangan (*financial perspective*) ditentukan oleh kepuasan dan loyalitas daripada pelanggan (*Customer*). Pelayanan kepada *customer* tersebut bisa ditingkatkan bila perusahaan menerapkan teknologi informasi yang tepat guna. Sementara itu, keberhasilan dalam penerapan teknologi informasi yang tepat guna itu didukung oleh kompetensi, keahlian, motivasi dan komitmen dari karyawan. Hubungan sebab-akibat menunjukkan sebagai pemimpin atau pengendali pada satu sisi, menghasilkan suatu hasil akhir atau akibat pada sisi yang lain.

**Gambar 1.2**  
**Contoh Hubungan Sebab Akibat dalam**  
**Empat Perspektif *Balanced Scorecard***



Sumber: Gaspersz, Vincent, *Balanced Scorecard dengan six sigma*, 2005, hal 6

Kategori pembelajaran dan pertumbuhan merupakan area yang paling penting dari keempat kategori tersebut karena ia memberikan fondasi untuk mempertahankan keunggulan dan fundamental terhadap perbaikan berkesinambungan dan penciptaan nilai. Dari sini, proses usaha internal menemukan aktivitas-aktivitas khusus yang harus dilakukan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan pada akhirnya menciptakan kemakmuran untuk *stakeholders*. (Amin Widjaja Tunggal, 2005:iv)

Dapat disimpulkan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan dasar untuk meningkatkan perspektif yang lainnya. Maka dari itu, terhadap karyawan harus diberikan perhatian yang khusus agar dapat meningkatkan kinerja mereka.

Sebagai aset terpenting perusahaan, karyawan perlu dikelola dengan benar. Perusahaan yang bertujuan meraih keuntungan dan terus bertumbuh dalam jangka panjang memerlukan motivasi, produktifitas, dan loyalitas yang tinggi dari para karyawannya. Agar para karyawan mampu menunjukkan performa seperti yang diharapkan, perusahaan perlu melakukan kebijakan-kebijakan yang kondusif bagi terciptanya kepuasan kerja karyawan. Untuk itu, perusahaan memerlukan informasi berupa *feedback* yang jujur dari karyawan serta mengukur kepuasan kerjanya sebagai salah satu dasar penting penyusunan kebijakan perusahaan.

P.T Kereta Api (Persero) adalah sebuah lembaga BUMN yang bergerak di bidang jasa transportasi. Kereta api di Indonesia itu sendiri sudah mulai beroperasi sejak tahun 1888, dimana pada masa itu masih merupakan masa penjajahan Pemerintah Hindia Belanda. Telah lama masyarakat Indonesia menggunakan Kereta Api sebagai alternatif transportasi.

Karena bergerak dibidang jasa, maka seluruh kegiatan operasi organisasi perusahaan bergantung kepada sumber daya manusianya. Pelayanan yang baik terhadap para pelanggan merupakan hal yang mutlak harus dipenuhi dalam meningkatkan jumlah pelanggan bagi perusahaan yang bergerak dibidang jasa. Belum lagi perawatan terhadap mesin-mesin dan bagian-bagian dari kereta api itu sendiri yang dilakukan oleh karyawannya. Kesemuanya itu harus dilakukan oleh para karyawan yang memiliki kualitas kerja yang tinggi.

Berikut ini merupakan tabel mengenai jumlah karyawan pada PT. Kereta Api (Persero) untuk tahun 2002 – 2007.

**Tabel 1.1**  
**Jumlah Karyawan**

No.	Tahun	Jumlah Karyawan	Persentase Kenaikan
1	2002	1.903 orang	0,00%
2	2003	1.824 orang	-4,15%
3	2004	1.773 orang	-2,80%
4	2005	1.694 orang	-4,46%
5	2006	1.636 orang	-3,42%
6	2007	1.553 orang	-5,07%

Sumber : data primer yang telah diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa jumlah karyawan terus menerus mengalami penurunan. Dari tahun 2003 sampai tahun 2007, tingkat jumlah angkatan kerja semakin berkurang. Yang paling besar yaitu pada tahun 2007 dimana terjadi penurunan sebesar 5,0 % dari tahun sebelumnya yaitu tahun 2006. Rata- rata penurunan setiap tahunnya sebesar 3,98 % / tahun.

Hal ini dilakukan sebagai kebijakan dari perusahaan dalam mengurangi jumlah karyawan yang ada. Jumlah karyawan yang diterima lebih sedikit dari jumlah karyawan yang keluar. Hal ini juga untuk mengantisipasi pembengkakan dana perusahaan bagi karyawan.

Sedangkan tabel mengenai jumlah penumpang pada PT. Kereta Api (Persero) untuk tahun 2002 – 2006 seperti terlihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 1.2**  
**Jumlah Penumpang 2002 – 2006**

No.	Tahun	Jumlah Penumpang	Persentase Kenaikan
1.	2002	1.345.590	0 %
2.	2003	1.147.833	-14,69 %
3.	2004	1.140.618	-0,69 %
4.	2005	1.012.119	-11,26 %
5.	2006	1.327.836	31,19 %

Sumber : data primer yang telah diolah

Dari tabel diatas juga dapat diketahui bahwa PT. Kereta Api (Persero) terus mengalami penurunan jumlah penumpang dari tahun ketahun. Dari tahun 2002 hingga 2003 mengalami penurunan sebesar 14,69 %, tahun 2004 mengalami penurunan 0,69 % dari tahun sebelumnya, dan tahun 2005 juga mengalami penurunan sebesar 11,25 % dari tahun sebelumnya. Sedangkan pada tahun 2006 terjadi peningkatan jumlah penumpang yang cukup baik yaitu sebesar 31,19 %, hal ini terjadi akibat adanya kenaikan bahan bakar minyak, sehingga pengguna jasa transportasi lebih memilih untuk menggunakan jasa kereta api sebagai alternatif.

Berdasarkan pra *survey* yang dilakukan peneliti dengan melakukan *interview/wawancara* terhadap beberapa pengguna jasa transportasi kereta api, mereka cenderung mengeluh terhadap pelayanan yang diberikan oleh pihak perusahaan. Pelayanan yang kurang memuaskan, sering terjadi keterlambatan, seringnya terjadi tindak kejahatan diatas gerbong kereta api, ketidaknyamanan, dan sebagainya merupakan hal-hal yang sering dikeluhkan oleh pengguna jasa transportasi masal ini.

Kurangnya keprofesionalismean dari karyawan dan kecilnya tingkat kinerja karyawan dapat menjadi indikator penyebab turunnya tingkat pelayanan terhadap para penumpang. Kurangnya pelayanan yang memuaskan dari para SDM PT. Kereta Api (Persero) dapat menjadi penyebab turunnya jumlah penumpang sehingga menurunkan omset perusahaan.

Sebelum perusahaan berkonsentrasi dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan, ada baiknya jika perusahaan terlebih dahulu mengukur tingkat kinerja kayawannya. Karena karyawan merupakan ujung tombak perusahaan yang langsung berhadapan dengan para pelanggan.

Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan pada PT. Kereta Api (Persero) maka peneliti menggunakan metode *Balanced Scorecard* sebagai alternatif untuk mengukur kinerja perusahaan ini, yang dibatasi pada perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Penerapan *Balance ScoreCard* dapat digunakan secara optimal dengan menggunakan teknologi informasi, tetapi yang paling penting dari sistem ini adalah peranan sumber daya manusia yang menggunakannya.

Dari uraian diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai penerapan metode *Balanced Scorecard* yang menitik beratkan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan judul **“ANALISIS KEMUNGKINAN PENERAPAN METODE BALANCED SCORECARD PADA PT. KERETA API (PERSERO) DIVISI REGIONAL III SUMSEL”**.

## 1.2 Perumusan Masalah

Pesatnya perkembangan informasi saat ini sehingga penerapan teknologi informasi tersebut diharapkan dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan pendapatan mereka. Perusahaan menggunakan teknologi informasi tersebut agar menjadi tepat guna bagi perkembangan perusahaan. Informasi-informasi tersebut diharapkan dapat membantu perusahaan lebih meningkatkan kinerja mereka.

Peningkatan kinerja perusahaan umumnya diukur pada laporan keuangan tetapi juga didukung oleh perspektif yang lain, seperti perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan seperti yang terdapat dalam *Balanced Scorecard*.

Agar perspektif-perspektif tersebut dapat berjalan dengan baik sesuai dengan metode *Balanced Scorecard*, maka faktor sumber daya manusia juga harus diperhatikan yaitu pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Selain karena perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan merupakan fondasi dalam menjalankan metode *Balanced Scorecard*. Juga karena sumber daya manusia merupakan faktor penggerak dari keberhasilan perusahaan, dan perusahaan tidak dapat berjalan tanpa adanya sumber daya manusianya yang berkualitas. Oleh karena itu penulis mencoba membahas permasalahan ini yaitu, **Bagaimana penerapan metode *Balanced Scorecard* bila ditinjau dari perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan pada PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumsel?**

## 1.3 Tujuan penelitian

- Untuk mengetahui bagaimana kinerja perusahaan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam *Balanced Scorecard*.

## **1.4 Manfaat penelitian**

Bagi perusahaan:

- Dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam menetapkan strategi yang berhubungan dengan kelangsungan proses kerja perusahaan.

Bagi peneliti:

- Menambah pengetahuan dan penerapan teori-teori yang telah diterima di bangku kuliah.

Bagi akademik:

- Penelitian ini dapat digunakan bagi pihak yang berkepentingan untuk melakukan penelitian lanjutan.

## **1.5 Metodologi Penelitian**

### **1.5.1 Rancangan Penelitian**

Penelitian yang dilakukan bersifat deskriptif yaitu dengan memberikan informasi mengenai penerapan metode *Balanced Scorecard* terutama pada perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan pada PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumsel.

Menurut Travers, metode deskriptif ini bertujuan untuk menggambarkan sifat sesuatu yang tengah berlangsung pada saat riset dilakukan dan memeriksa sebab-sebab dari suatu gejala tertentu. Sedangkan menurut Gay, metode ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan yang menyangkut sesuatu pada waktu sedang berlangsungnya proses riset (Husein Umar, 2005:81).

### **1.5.2 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dibatasi hanya akan dilakukan pada PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumsel yang berlokasi pada daerah Plaju sebagai kantor pada daerah Sumsel, dan pada Sub Divisi Regional III.1 di daerah Kertapati sebagai bagian operasional.

Lamanya waktu yang diperlukan dari penulisan proposal hingga penulisan laporan berkisar selama dua bulan. Dimana waktu yang diperlukan untuk melakukan penelitian kurang lebih dua bulan.

### **1.5.3 Populasi, Sampel, Besar Sampel dan Teknik Pengambilan sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai karakteristik tertentu dan mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel, sedangkan sampel merupakan sebagian kecil dari suatu populasi (Husein Umar, 2005:107).

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan *non-probability sampling* sebagai jenis pengambilan sample, hal ini dikarenakan keterbatasan biaya dan sampel populasi yang menyebar sangat luas. Sedangkan untuk mendapatkan sampel dari keseluruhan populasi, penulis menggunakan metode *purposive sampling*, yaitu sampel yang dipilih dengan cermat sehingga relevan dengan rancangan penelitian. Dimana dalam *purposive sampling*, penentuan sampel berdasarkan pertimbangan subjektif untuk memilih anggota populasi dengan kriteria tertentu dan menolak anggota populasi yang tidak memiliki kriteria tersebut.

*Purposive sampling* dilakukan dengan mengambil orang-orang yang terpilih betul oleh peneliti menurut ciri-ciri khusus yang dimiliki oleh sampel yang diambil. Peneliti berusaha agar dalam sampel terdapat wakil-wakil segala lapisan populasi.

**Tabel 1.3**  
**Penentuan Jumlah Sample pada**  
**PT. Kereta Api (Persero) Div. Regional III Sumsel**

No.	Bagian/Divisi	Populasi (N)	Formula Slovin	Sample (n)
1	ADM	107	$\frac{107}{1+(107 \times (0,1)^2)}$	52
2	HKK	27	$\frac{27}{1+(27 \times (0,1)^2)}$	21
3	JJ	336	$\frac{336}{1+(336 \times (0,1)^2)}$	77
4	T & B	12	$\frac{12}{1+(12 \times (0,1)^2)}$	11
5	OPSAR	419	$\frac{419}{1+(419 \times (0,1)^2)}$	81
6	SARANA	527	$\frac{527}{1+(527 \times (0,1)^2)}$	84
7	SINTELIS	112	$\frac{112}{1+(112 \times (0,1)^2)}$	53
8	KAMTIB/POLSUS	13	$\frac{13}{1+(13 \times (0,1)^2)}$	12
Jumlah ( $\Sigma$ )		1,553		390 Responden

Sumber : data primer yang telah diolah

Untuk menentukan besarnya sampel, maka digunakan formula Slovin sebagai berikut (Husein Umar, 2005:108):

$$n = \frac{N}{1 + (N \times e^2)}$$

dimana :  $n$  = Jumlah sampel

$N$  = Populasi sampel

$e$  = Toleransi kesalahan pengambilan sampel ( range 1-10% )

Dalam penelitian ini,  $e$  ditentukan sebesar 10%. Penulis mengambil jumlah sampel yang terdapat pada PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumsel per divisi/bagian dengan jumlah populasi sebesar jumlah karyawan per divisi/bagian.

#### **1.5.4 Variabel Penelitian**

Untuk membatasi ruang lingkup penelitian agar tidak menyimpang dari pembahasan maka penulis hanya menitikberatkan pada hal-hal yang berhubungan dengan perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dari metode *Balanced ScoreCard*.

#### **1.5.5 Jenis Data dan Metode Pengumpulan Data**

##### **1.5.5.1 Jenis Data**

###### **a. Data Primer**

Data primer adalah data yang dikumpulkan dan diperoleh langsung dari hasil penelitian sendiri. Menurut Husein Umar, data primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama baik individu atau perseorangan seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan oleh peneliti (Husein Umar, 2005:99).

Data primer pada penelitian ini adalah data yang didapat dari hasil penyebaran kuesioner kepada responden, dalam hal ini respondennya adalah karyawan PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumsel di daerah Plaju dan Divisi Regional III.1 di daerah Kertapati.

#### **b. Data Sekunder**

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain atau dari hasil penelitian orang lain. Menurut Husien Umar, 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 sekunder ini digunakan untuk penelitian lebih lanjut (Husein Umar, 2005:100).

Data sekunder pada penelitian ini dapat berupa data yang diolah pihak tertentu, laporan-laporan, literatur dan sumber lain yang berkaitan dengan tujuan penelitian. Data sekunder ini diperoleh dari PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumsel. Adapun data sekunder yang dibutuhkan peneliti adalah:

- ❖ Struktur organisasi
- ❖ Uraian jabatan
- ❖ Syarat-syarat jabatan
- ❖ Sejarah berdirinya perusahaan
- ❖ Laporan realisasi angkutan penumpang
- ❖ Rapor Penilaian Kinerja Pegawai (RAPI)
- ❖ Data jumlah pegawai

### **1.5.5.2 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data adalah cara-cara yang dapat digunakan untuk mengumpulkan data.

Dalam rangka penyusunan dan penulisan skripsi ini, terlebih dahulu dikumpulkan data yang berhubungan dengan pembahasan skripsi ini, agar data yang diperoleh adalah data yang tepat, praktis, dan objektif. Maka disini penulis menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut:

#### **1. Penelitian Kepustakaan**

Penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh data sekunder yang berfungsi sebagai landasan teori yang berguna untuk mendukung data primer yang diperoleh. Pengumpulan data ini dilakukan dengan cara membaca dan mempelajari teori-teori dari karangan-karangan ilmiah, majalah, referensi serta buku-buku yang berhubungan dengan permasalahan pada penelitian ini.

#### **2. Penelitian Lapangan:**

##### **a. Interview (wawancara)**

Metode wawancara yaitu pengumpulan data melalui tanya jawab secara langsung antara peneliti dengan pihak yang berhubungan dalam proses mendapatkan data, dalam hal ini adalah karyawan pada PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumsel dan pengguna jasa transportasi Kereta Api.

#### b. Observasi

Teknik pengumpulan data yang dilakukan secara terencana dan sistematis, dimana penulis langsung mengamati perusahaan dan responden yang menjadi objek penelitian, untuk mendapat gambaran secara langsung dari kondisi yang relevan dengan permasalahan dan tujuan penelitian.

#### c. Kuesioner

Kuesioner adalah suatu alat pengumpul informasi dengan cara menyampaikan sejumlah pertanyaan tertulis dan dijawab secara tertulis pula oleh responden. Satu bentuk kuesioner bertujuan untuk mengumpulkan data yang akan dipakai untuk menghasilkan informasi tertentu (Husein Umar, 2005:139).

### 1.5.6 Instrumen Penelitian

Dalam perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan pada metode *Balanced Scorecard*, ada 3 tolok ukur inti yang digunakan dalam mengukur kinerja pekerja, yaitu (Mulyadi, 2001:304):

#### 1. Kepuasan Karyawan (*Employee Satisfaction*)

Untuk mengukur kepuasan karyawan, peneliti melakukan survey tentang kepuasan karyawan. Survey ini dilakukan dalam bentuk kusioner mengenai seberapa besar tingkat kepuasan karyawan dalam melakukan aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaannya.

Sedangkan unsur-unsur yang terdapat dalam kuesioner mengenai kepuasan karyawan menurut Drs. Amin Widjaja Tunggal, AK, MBA yaitu (Amin Widjaja Tunggal, 2005:89):

- ❖ Kompetensi Staf
- ❖ Infrastruktur Teknologi, dan
- ❖ Iklim untuk bertindak

Adapun teknik yang digunakan yaitu berupa pengolahan data hasil penyebaran kuesioner dengan menggunakan metode skala Likert, dengan bobot nilai sebagai berikut :

No	Pilihan Jawaban	Bobot Nilai
1.	Sangat Tidak Puas	1
2.	Tidak Puas	2
3.	Cukup Puas	3
4.	Puas	4
5.	Sangat Puas	5

## 2. Retensi Karyawan (*Employee Retention*)

Peneliti akan mengukur seberapa besar tingkat retensi karyawan pada PT. Kereta Api (Persero). Menurut Drs. Amin Widjaja Tunggal, Ak,MBA, retensi karyawan biasanya diukur dengan melakukan perhitungan tingkat persentase keluarnya/berhentinya karyawan pada suatu jabatan (Amin Widjaja Tunggal, 2005:89).

Untuk mengukur tingkat retensi karyawan dapat dilakukan dengan melakukan perhitungan tingkat perputaran tenaga kerja (*Labour Turn Over*). Perputaran tenaga kerja (*Labour Turn Over*) adalah perbandingan antara masuk dan keluarnya karyawan dari suatu perusahaan.

### 3. Produktivitas Karyawan (*Employee Productivity*)

Produktivitas pekerja adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut (Amin Widjaja Tunggal, 2005:90).

#### 1.5.7 Metode Analisis Data

##### 1. Deskriptif Kuantitatif

Melalui penguraian masalah yang dihubungkan dengan teori-teori yang relevan. Untuk penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa teori mengenai Retensi Karyawan dan Produktivitas karyawan dari para ahli ilmu ekonomi.

Pengukuran Retensi Karyawan dapat diukur dengan menghitung besarnya *Labour Turn Over* karyawan pada objek penelitian. Besarnya *Labour Turn Over* dapat dihitung dengan formula sebagai berikut (Malayu S.P Hasibuan, 2000:52):

$$\text{Turnover} = \frac{\sum (\text{yang diterima} - \text{yang keluar})}{1/2 \sum (\text{karyawan awal} + \text{karyawan akhir})} \times 100\%$$

Sedangkan untuk menghitung produktivitas tenaga kerja, dapat ditentukan dengan formula sebagai berikut (Husein Umar, 2005:156):

$$\text{Tenaga Kerja} = \frac{\text{Produktivitas Jumlah Produksi / Penjualan}}{\text{Jumlah Tenaga Kerja}}$$

## 2. Deskriptif Kualitatif

Pengukuran yang dilakukan untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan. Kuesioner yang disebarakan oleh peneliti kepada para responden akan dianalisis untuk mengetahui tingkat kepuaan karyawan. Analisis ini akan dihubungkan dengan permasalahan yang dibahas oleh peneliti.

## **1.5.8 Sistematika Pembahasan**

### **BAB I. PENDAHULUAN**

Dalam bab pendahuluan ini dijelaskan mengenai latar belakang masalah, tujuan dan manfaat penelitian, metodologi penelitian dan sistematika pembahasan.

### **BAB II. LANDASAN TEORI**

Dalam bab ini diuraikan tentang teori-teori yang berhubungan dengan permasalahan. Definisi, konsep, keunggulan dan tolok ukur yang digunakan pada *Balances Scorecard*.

### **BAB III. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

Dalam bab ini diuraikan tentang sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi, pembagian kerja, perkembangan perusahaan dan visi dan misi perusahaan.

### **BAB IV. ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Bab ini merupakan pembahasan dari data-data yang telah dikumpulkan. Data kuesioner dianalisis menggunakan program *Statistical Package for Social Science (SPSS)* versi 12.0. Serta pengukuran retensi dan produktivitas pekerja.

### **BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN**

Berisikan pernyataan singkat yang merupakan jawaban atas masalah penelitian. Bab ini juga peneliti menyarankan kepada pihak yang memperoleh manfaat penelitian untuk mengurangi hal-hal yang bersifat negatif serta meningkatkan hal-hal positif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amin, Widjaja, Tunggal. 2005. *Memahami Konsep Balanced Scorecard*. Jakarta: Harvarindo.
- Aribowo Prijosaksono & Roy Sembel, Diambil pada tanggal 1 November 2007 dari <http://www.inline.or.oid>.
- Balanced Scorecard*. Diambil pada tanggal 23 Desember 2006 dari <http://www.balancedscorecard.org>
- Bambang, Hariadi. 2002. *Akuntansi Manajemen Suatu Sudut Pandang Edisi Pertama*, Yogyakarta, BPFE.
- Ceacilia, Srimindarti. *Balanced Scorecard Sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja*, Diambil pada tanggal 23 Desember 2006 dari <http://www.duniaesai.com>.
- Gasperz, Vincent. 2005. *Balanced Scorecard Dengan Six Sigma*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Haryanto Amanta, *Apakah Seorang Manajer Juga Seorang Pemimpin?*, Diambil pada tanggal 1 November 2007 dari <http://yoma.wordpress.com>.
- Husein, Umar. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Umum.
- Kaplan, Robert S, dan Norton, David P. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kurniawan, Indra. 2006. *Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja dan Strategi Perusahaan pada PT. Plaza Araya Sentra Niaga Kota Malang*. Tesis, Universitas Brawijaya, Malang.
- Jonathan, sofian. *Pengantar Balanced Scorecard*. 23 Desember 2006 dari <http://www.sisfokampus.net>

Kuswadi. 2005. *Cara Mengukur Kepuasan Karyawan*. Jakarta: Elex Media Komputindo.

Malayu, S.P, Hasibuan. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.

Mulyadi. "Alternatif Pemacuan Kinerja Personel Dengan Pengelolaan Kinerja Terpadu Berbasis *Balanced Scorecard*". Diambil pada tanggal 9 Agustus 2007 dari <http://www.google.com>. Keyword: *Balanced Scorecard*.

Mulyadi.. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.

Rudianto. 2006. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.

Sony Yuwono, Edy Sukarno, dan Muhammad Ichsan. 2006. *Petunjuk Praktis Penerapan Balanced Scorecard*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Wigrantoro Roes Setiyadi, *What Happy Companies Know*, Diambil pada tanggal 1 November 2007 dari <http://maswig.blogspot.com>.

Zainun Mu'tadin, *Membimbing Bawahan*, Diambil pada tanggal 1 November 2007 dari <http://www.estika.com>