

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan besar luar biasa dalam persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan pelanggan dan perusahaan dengan perusahaan lain. Persaingan yang bersifat global dan tajam menyebabkan terjadinya penciutan laba yang diperoleh perusahaan-perusahaan yang memasuki persaingan tingkat dunia. Hanya perusahaan-perusahaan yang memiliki keunggulan pada tingkat dunia yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen, mampu menghasilkan produk yang bermutu, dan cost effective (Mulyadi, 1997).

Tujuan semua perusahaan baik itu BUMN maupun perusahaan swasta pada umumnya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan produktifitas perusahaan yang pencapaiannya sering kita sebut dengan kinerja. Kinerja perusahaan dapat dikatakan sehat jika perusahaan dapat menjalankan proses bisnis dan manajemen yang baik sehingga diharapkan akan menghasilkan customer yang puas dan berdampak terhadap kenaikan pendapatan, dan akan menghasilkan karyawan yang

produktif dan memiliki komitmen tinggi untuk menghasilkan nilai bagi customer, sehingga diharapkan berdampak terhadap penurunan biaya dalam jangka panjang.

Keunggulan kinerja perusahaan dapat terlihat dari adanya pertumbuhan tingkat *Return on Investment* (ROI) yang merupakan salah satu bentuk dari rasio profitabilitas yang dapat digunakan untuk membandingkan laba yang diperoleh perusahaan dengan investasi yang ditanamkan untuk memperoleh laba tersebut. Sehingga dapat terlihat seberapa efisien perusahaan menanamkan dananya dalam asset yang digunakan untuk operasi perusahaan.

Dalam menghadapi persaingan global, BUMN sebagai salah satu pelaku bisnis di Indonesia dituntut untuk mampu tampil sebagai lembaga bisnis yang tangguh dan efisien. Namun dewasa ini BUMN tengah mengalami penurunan dalam pendapatannya bahkan ada beberapa di antaranya yang mengalami kerugian.

Menurut BUMN Watch ada 139 BUMN yang beroperasi saat ini dengan nilai aset berkisar Rp 1.500 triliun hingga Rp 1.600 triliun serta usaha yang beragam dengan kondisi keuangan yang sangat bervariasi pula. Total laba bersih BUMN baru mencapai Rp 71,59 triliun dan sebagian besar dihasilkan oleh 25 BUMN saja. Artinya keberadaan 114 BUMN lainnya masih harus dikaji ulang.

Diantara 25 BUMN penghasil laba cukup signifikan itu adalah PT Pertamina (Persero), PT Telkom Tbk, PT Bank Mandiri Tbk, PT Bank BRI Tbk, PT Bank BNI Tbk, PT PGN Tbk, PT Antam Tbk, PT Semen Gresik Tbk, PT PPA (Persero), PT Bank BTN (Persero), dan PT Pelindo II.

Hingga tahun 2005, tingkat kerugian BUMN semakin membesar. Beberapa BUMN mengalami kerugian hingga miliaran bahkan triliunan rupiah. Hal ini dapat kita lihat pada tabel 1.1 di bawah ini :

**Tabel 1.1**  
**Tingkat Kerugian Perusahaan BUMN Tahun 2005**

No	Perusahaan	Kinerja Keuangan
1	PT. Dirgantara Indonesia (DI)	Rp. 7.253 miliar
2	PT. KAI (Persero)	Rp. 2.599 miliar
3	PT. Pusri	Rp. 5.130 miliar
4	PT. Taspen	Rp. 2.110 miliar
5	PT. Pos Indonesia	Rp. 180 miliar

Seperti beragamnya asset yang dimiliki-ada yang di atas Rp 300 triliun dan ada juga yang asetnya di bawah Rp 100 miliar, hasilnya pun beragam. Ada BUMN yang menghasilkan laba di atas Rp 20 triliun, tapi ada pula yang masih merugi sampai Rp 2 triliun setiap tahunnya. Bahkan pada tahun 2008 ini sejumlah BUMN diprediksi masih akan mengalami kerugian, dengan total kerugian mencapai Rp 250 miliar.

BUMN yang berpotensi masih akan mengalami kerugian adalah PT Merpati Nusantara Airlines, PT Pelayaran Nasional Indonesia, PT Kereta Api Indonesia, PT Reasuransi Umum Indonesia, PT Inhutani V, Perum Produksi Film Nasional, PT Industri Sandang Nusantara, PT Primissima, PT Survei Udara Penas, PT Boma Bisma Indra, dan PT Kertas Kraff Aceh.

PT. Kereta Api (PT. KAI) sebagai salah satu BUMN yang bergerak dalam bidang pelayanan transportasi massal seperti terlihat pada tabel di atas mengalami

kerugian yang cukup besar., mulai tahun 1998 perusahaan ini berbentuk PT (Persero). PT. KAI (Persero) mempunyai kontribusi untuk mendukung pertumbuhan ekonomi terutama bagi masyarakat ekonomi menengah ke bawah, karena sampai saat ini kereta api merupakan sarana transportasi yang dianggap paling murah dibandingkan sarana transportasi darat lainnya.

Perubahan status dari Perusahaan Jawatan Kereta Api (PJKA) menjadi PT Kereta Api Indonesia (PT KAI), dengan harapan agar perusahaan angkutan yang satu ini dapat menata diri dan memoles fungsi pelayanan yang didambakan, lebih profesional dan mampu bersaing di tengah ketatnya persaingan dan lebih menguntungkan dibanding dengan perusahaan angkutan lainnya. Tetapi kenyataannya, justru PT KAI banyak mengalami masalah internal mengenai aspek-aspek infrastruktur, keuangan, dedikasi karyawan, kelemahan organisasional, sehingga terjadi tuntutan-tuntutan yang tidak rasional. Seperti kejadian demo besar-besaran yang dilakukan oleh karyawan belakangan ini. Buntutnya tentu saja banyak terabaikan fungsi dan tugas yang harus diembannya. Tragisnya lagi banyak kecelakaan kerja yang dialami oleh PT KAI, yang notabene sangat merugikan keselamatan pengguna jasa angkutan ini. Padahal KA sebagai angkutan alternatif yang padat muat, dan satu-satunya alat transportasi yang efisien energi di tengah kecemasan akan krisis BBM. Keberhasilan PT. KAI (Persero) dalam menghasilkan jasanya tidak hanya tergantung pada keunggulan teknologi, sarana dan prasarana maupun dana yang tersedia, melainkan juga tergantung kepada kepercayaan publik terhadap kinerja manajemen yang

mempunyai peranan penting untuk menjamin kelangsungan aktivitas bisnis perusahaan sesuai dengan yang diharapkan.

Salah satu unit operasi dari PT. Kereta Api (Persero) adalah dengan dibaginya wilayah operasi perkeretaapian ke dalam beberapa Daerah Operasi atau biasa disingkat dengan DAOP. Salah satunya adalah PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi (DAOP) 2 Bandung yang merupakan bagian dari Daerah Operasi PT. KAI yang mempunyai wilayah membentang dari Stasiun Purwakarta sampai dengan Stasiun Banjar (Ciamis) dan berkantor pusat di Jalan Stasiun Selatan No. 25 Bandung.

Beberapa tahun terakhir, PT. Kereta Api (Persero) DAOP 2 Bandung belum menunjukkan kemampuannya dalam menghasilkan laba seperti yang terlihat pada tabel 1.2 di bawah ini:

**Tabel 1.2.**

**Laba PT. Kereta Api (persero) DAOP 2 Bandung**

Tahun	Laba (Rugi)
2003	Rp. (24.188.937.560)
2004	Rp. 16.164.130.818
2005	Rp. (35.702.587.319)
2006	Rp. (100.963.558.135)
2007	Rp. (118.258.919.778)

Sumber : Laporan Laba Rugi PT. Kereta Api (Persero) DAOP 2 Bandung diolah



Sumber : Laporan Laba Rugi PT. Kereta Api (Persero) DAOP 2 Bandung diolah

**Gambar 1.1 Grafik Tingkat Laba PT. Kereta Api (Persero) DAOP 2 Bandung**

Seperti terlihat pada tabel 1.2 dan gambar 1.1 di atas bisa terlihat laba bersih yang berhasil dibukukan oleh perusahaan selama lima tahun terakhir terus mengalami penurunan, hanya pada tahun 2004 perusahaan mampu mencetak laba.

Berkaitan dengan masalah yang dihadapi PT. Kereta Api (Persero) DAOP 2 Bandung terutama berkaitan dengan usaha peningkatan kinerja perusahaan maka penerapan konsep Balanced Scorecard dianggap perlu sehingga dapat menjadikan perusahaan dapat bersaing.

Untuk mengetahui kinerja perusahaan perlu adanya suatu penilaian. Penilaian kinerja berfungsi sebagai alat bantu bagi manajemen perusahaan dalam pengambilan keputusan, juga memperlihatkan kepada investor maupun pelanggan/masyarakat secara umum bahwa perusahaan memiliki kredibilitas yang baik.

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun reward yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi periode yang lalu.

Penilaian kinerja perusahaan saat ini memerlukan sebuah kerangka acuan yang indikatornya tidak terfokus pada aspek keuangan saja, tetapi harus dapat mengukur kinerja non keuangan yang merupakan indikator penting dalam menunjang keberhasilan perusahaan. Sedangkan pengukuran kinerja tradisional selama ini hanya mengacu pada tolak ukur pengukuran keuangan dan dirasa tidak relevan lagi digunakan sebagai satu-satunya acuan, oleh karena itu memerlukan suatu bentuk pengukuran lain yang dapat mengukur proses lain yang terjadi di dalam kegiatan operasional perusahaan.

Dalam akuntansi manajemen dikenal alat analisis yang bertujuan untuk menunjang proses manajemen yang disebut dengan *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Norton pada tahun 1990. *Balanced Scorecard* merupakan suatu ukuran yang cukup komprehensif dalam mewujudkan kinerja, yang mana keberhasilan keuangan yang dicapai perusahaan bersifat jangka panjang (Mulyadi dan Johny Setyawan, 1999). *Balanced Scorecard* tidak hanya sekedar alat pengukur kinerja perusahaan tetapi merupakan suatu bentuk transformasi strategik secara total kepada seluruh tingkatan dalam organisasi. Dengan pengukuran

kinerja yang komprehensif tidak hanya merupakan ukuran-ukuran keuangan tetapi penggabungan ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan maka perusahaan dapat menjalankan bisnisnya dengan lebih baik. Vincent Gaspersz (2003:3) menjelaskan bahwa *Balanced Scorecard* memberi manajemen perusahaan suatu pengetahuan, keterampilan, dan sistem yang memungkinkan karyawan dan manajemen belajar dan berkembang terus menerus (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan), dalam berinovasi untuk membangun kapabilitas strategis yang tepat serta efisiensi (perspektif proses bisnis internal), agar mampu menyerahkan nilai spesifik ke pasar (perspektif pelanggan), dan selanjutnya akan mengarah pada nilai saham yang terus menerus meningkat (perspektif keuangan).

Dengan *Balanced Scorecard*, tujuan suatu unit bisnis tidak hanya dinyatakan dalam satu ukuran keuangan saja, melainkan dijabarkan lebih lanjut ke dalam pengukuran bagaimana unit bisnis tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada sekarang dan masa datang dan bagaimana unit bisnis tersebut dapat meningkatkan kemampuan internalnya termasuk investasi pada manusia, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kerja yang lebih baik di masa mendatang. Berdasarkan uraian di atas, penulis mengambil judul “Analisis Kinerja Perusahaan Berdasarkan Perspektif *Balanced Scorecard*”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut maka permasalahan dapat diidentifikasi berkaitan dengan hal-hal sebagai berikut :



1. Bagaimana kinerja PT. Kereta Api (Persero) DAOP 2 Bandung berdasarkan perspektif keuangan.
2. Bagaimana kinerja PT. Kereta Api (Persero) DAOP 2 Bandung berdasarkan perspektif pelanggan.
3. Bagaimana kinerja PT. Kereta Api (Persero) DAOP 2 Bandung berdasarkan perspektif proses bisnis.
4. Bagaimana kinerja PT. Kereta Api (Persero) DAOP 2 Bandung berdasarkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

### **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

#### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Penelitian ini dimaksudkan untuk mempelajari, memperoleh data-data, menilai dan membuat kesimpulan mengenai kinerja perusahaan berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard* di PT. Kereta Api (Persero) DAOP 2 Bandung.

#### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran tentang penilaian kinerja di PT. Kereta Api (Persero) Daop 2 Bandung ditinjau dari perspektif *Balanced Scorecard*, yang dapat diuraikan menjadi :

1. Untuk mengetahui kinerja PT. Kereta Api (Persero) DAOP 2 Bandung berdasarkan perspektif keuangan.
2. Untuk mengetahui kinerja PT. Kereta Api (Persero) DAOP 2 Bandung berdasarkan perspektif pelanggan.
3. Untuk mengetahui kinerja PT. Kereta Api (Persero) DAOP 2 Bandung berdasarkan perspektif proses bisnis.
4. Untuk mengetahui kinerja PT. Kereta Api (Persero) DAOP 2 Bandung berdasarkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Kegunaan yang diharapkan dapat diperoleh dengan adanya penelitian ini adalah sebagai berikut :

##### 1. Teoritis

Penelitian ini diharapkan:

- a. Dapat memberikan sumbangan terhadap pengembangan ilmu akuntansi, khususnya akuntansi manajemen.
- b. Untuk menambah khasanah ilmu pengetahuan sebagai bahan perbandingan bagi pihak-pihak yang sedang mendalami bidang studi akuntansi, khususnya mengenai penilaian kinerja perusahaan berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard*.

##### 2. Praktis

Hasil Penelitian ini diharapkan:

- a. Bermanfaat sebagai bahan informasi bagi PT. Kereta Api (Persero) DAOP 2 Bandung.
- b. Sebagai salah satu pertimbangan bagi perusahaan jasa dalam menilai kinerja perusahaan berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard*.

### **1.5 Kerangka Pemikiran**

Pada dasarnya tujuan yang ingin diwujudkan oleh perusahaan adalah penciptaan kekayaan. Oleh karena itu, perusahaan dapat disebut sebagai institusi pencipta kekayaan (*wealth-creating institution*). Bahkan lebih jauh dari itu, dalam memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif, perusahaan dituntut untuk menjadi institusi pelipat ganda kekayaan (*wealth-multiplying institution*) untuk dapat bertahan dan bertumbuh dalam lingkungan bisnis yang di dalamnya customer memegang kendali bisnis, perusahaan harus memiliki kemampuan untuk membedakan dirinya dalam persaingan.

Kinerja merupakan suatu istilah yang secara umum digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari pegawai atau organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar yang ditetapkan seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya.

Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati.

Stoener dan Freeman mendefinisikan kinerja, baik organizational, performance maupun managerial performance, sebagai berikut :

”Managerial performance is the measures of how efficient and effectif a manager is how well she or he determines and achieves appropriate objectives. Organizational performance is measures of how well organization do their jobs” (1992 : 6)

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja perlu diukur dan dievaluasi untuk menentukan sejauh mana keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan tertentu.

Anderson dan Clancy mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai berikut :

Feedback from the accountant to management that provides information about how well the actions represent the plans; it also identifies where managers may need to make corrections or adjustments in future planning and controlling activities. (dalam Sony Yuwono, 2002: 21)

Sementara itu Sony Yuwono (2002: 23) menyimpulkan pengukuran kinerja sebagai berikut:

Tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Pengukuran kinerja merupakan kunci penting dalam infrastruktur organisasi. Istilah tersebut mencakup satu set kebijakan operasional, sistem, dan

praktek, yang mengkoordinasikan tindakan serta transfer informasi untuk mendukung seluruh sistem manajemen. Dalam sistem pengukuran kinerja, ditetapkan ukuran-ukuran tertentu yang mewakili strategi dan tujuan perusahaan, pemilihan-pemilihan inilah yang menjadi inti dari sistem pengukuran kinerja.

Adapun tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi (Mulyadi dan Johnny Setyawan, 1999).

Fenomena yang terjadi adalah banyaknya perusahaan yang mencoba untuk meningkatkan kinerja yang ada dengan penekanan biaya dan peningkatan kualitas, namun tidak mengidentifikasi proses mana yang benar-benar berarti dan strategis bagi perusahaan. Artinya, perusahaan perlu mengidentifikasi hal-hal yang perlu ditingkatkan sehingga strategi perusahaan dapat berjalan dengan sukses.

Perusahaan dalam suatu lingkungan yang kompetitif, tidak cukup hanya memperhatikan kinerja finansial yang menggambarkan hasil masa lampau. Melalui *Balanced Scorecard*, perusahaan mengukur kegiatan penciptaan nilai masa depan dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang, mengukur apa yang telah diinvestasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja di masa yang akan datang.

Menurut Lynch & Cross (1993:328), pengukuran kinerja yang baik memberikan manfaat sebagai berikut:

- a. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga membawa perusahaan lebih dekat dengan pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
- b. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
- d. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- e. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi reward atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Dalam menilai kinerja perusahaan, yang selama ini terjadi hanya ditinjau dari aspek keuangan yang ternyata hanya berorientasi pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan jangka panjang. Sistem pengukuran kinerja yang demikian sudah tidak memadai lagi bagi pengukuran kinerja saat ini, di mana lingkungan persaingan bergerak dengan cepat, sehingga tidak menginformasikan upaya-upaya apa yang harus diambil saat ini dan di masa yang akan datang untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

*Balanced Scorecard* merupakan konsep manajemen yang diperkenalkan oleh Robert Kaplan pada tahun 1992, sebagai pengembangan dari konsep pengukuran kinerja (*performance measurement*) untuk sebuah perusahaan.

*Balanced Scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Selain ukuran kinerja finansial masa lalu, *Balanced Scorecard* juga memperkenalkan pendorong kinerja finansial masa depan. Pendorong kinerja yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan, diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran nyata. (Kaplan dan norton, 2000: 16-17)

Robert Kaplan mempertajam konsep pengukuran kinerja dengan menentukan suatu pendekatan yang efektif dan "seimbang" (*balanced*) dalam mengukur kinerja strategis perusahaan. Pendekatan tersebut berdasarkan empat perspektif, yaitu : keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), proses bisnis internal (*internal business process*), dan pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*). Dari keempat perspektif tersebut dapat dilihat bahwa *Balanced Scorecard* menekankan perspektif keuangan dan non keuangan

*Balanced Scorecard* mempertahankan perspektif keuangan karena tolok ukur keuangan berguna dalam mengikhtisarkan konsekuensi tindakan ekonomi terukur yang telah diambil. Tolak ukur kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi, implementasi, dan eksekusi perusahaan memberi kontribusi pada perbaikan laba. Ukuran dalam perspektif keuangan dapat diukur melalui aspek pertumbuhan pendapatan, penurunan biaya dan tingkat *Return on Investment* (ROI). Hal ini diungkapkan oleh Mulyadi (2001:4), yang menyatakan tentang indikator/ukuran kinerja eksekutif pendekatan *Balanced scorecard*, yaitu:

“Penilaian kinerja manajemen menurut perspektif keuangan menggunakan ukuran pertumbuhan pendapatan, penurunan biaya dan peningkatan ROI”.

Perspektif pelanggan memfokuskan pada bagaimana perusahaan memperhatikan pelanggannya agar berhasil dan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan penting, yaitu kepuasan, loyalitas, akuisisi, dan profitabilitas dengan pelanggan dan segmen pasar sasaran. Pelanggan sangat penting artinya karena merupakan sumber pendapatan perusahaan. Pada masa yang lalu terdapat kecenderungan bahwa perusahaan lebih mengkonsentrasikan diri pada kemampuan internal dengan memberikan penekanan pada kinerja produk, inovasi dan teknologi, tanpa kewajiban untuk memahami apa yang dibutuhkan pelanggan. Kini dengan tingkat persaingan yang tajam, begitu banyak perusahaan yang berlomba untuk menawarkan produk dan jasa yang lebih baik sesuai dengan preferensi pasar. Sehingga kini pelanggan memiliki begitu banyak pilihan. Sebagai konsekuensinya jika perusahaan ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan memberikan suatu produk dan jasa yang bernilai lebih bagi para pelanggan.

Dalam perspektif proses bisnis internal, perusahaan tidak mungkin mampu menyediakan produk/jasa yang dapat memuaskan pelanggan, jika perusahaan tidak beroperasi dengan baik dalam menghasilkan produk yang dibutuhkan pelanggan. Biasanya perusahaan akan mengembangkan sasaran yang ada dalam proses bisnis internal ini setelah terlebih dahulu menetapkan sasarannya dalam perspektif keuangan dan perspektif pelanggan.



Perspektif yang terakhir adalah pertumbuhan dan pembelajaran. Sasaran dari perspektif ini adalah menyiapkan infrastruktur yang menunjang pencapaian sasaran dan merupakan pendorong hasil yang memuaskan dari tiga perspektif sebelumnya. Di sini perusahaan harus selalu menyediakan personil yang cakap dan professional sesuai dengan kebutuhan serta selalu melakukan pembelajaran agar selalu ada perbaikan. Ini lebih ditekankan pada strategi sumber daya manusia. Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam mewujudkan proses pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu kapabilitas karyawan, kemampuan sistem informasi, serta motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan.

*Balanced Scorecard* memberikan kerangka berpikir untuk menjabarkan strategi perusahaan ke dalam segi operasional. Sebelum *Balanced Scorecard* diimplementasikan, pada saat membangun *Balanced Scorecard* terlebih dahulu dijabarkan dengan jelas visi, misi dan strategi perusahaan dari manajemen puncak, karena hal ini menentukan proses berikutnya berupa strategis kegiatan operasional.

Dengan *Balanced Scorecard* tujuan suatu perusahaan tidak hanya dinyatakan dalam suatu ukuran keuangan saja, melainkan dijabarkan lebih lanjut ke dalam pengukuran bagaimana perusahaan tersebut menciptakan nilai terhadap customer yang ada sekarang dan masa datang, dan bagaimana unit usaha tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya termasuk investasi pada manusia,

sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa yang akan datang.

### **1.6 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini akan dilakukan di PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung yang beralamat di Jalan Stasiun Selatan No. 25 pada bulan Januari 2007 – selesai.