



**DESAIN *BALANCED SCORECARD* PADA PT. KERETA API INDONESIA
(PERSERO) DAOP VII MADIUN**

SKRIPSI

Oleh

**ANITA DWI WULANDARI
NIM 100810301077**

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2014**



**DESAIN *BALANCED SCORECARD* PADA PT. KERETA API INDONESIA
(PERSERO) DAOP VII MADIUN**

SKRIPSI

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Studi S1 Akuntansi
dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi

Oleh

**ANITA DWI WULANDARI
NIM 100810301077**

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2014**

PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk :

1. Mama saya tercinta Ibu Indah Purnaminintyas serta bapak saya yang sangat saya sayangi Bapak Sumadi.
2. Tante saya yang tersayang Dewi Widyawati Handayani dan Om saya Imam Kusuma.
3. Eyang saya tersayang Ibu Siwati Siti Rukayah, serta tante dan om saya Tante Tely dan Om Nur.
4. Mas arif, Wahyu, Agil, Pandu, Naila, Claudia, Dimas, Dicky, Keke, Desi, Ratri, Ari, Putra.
5. Sahabat-sahabat tersayang Rastra, Azizah, Ayu, Rekno, Trias, Abi, dan teman-teman KMKO yang lain, serta teman-teman Akuntansi 2010.
6. Guru-guru saya sejak TK sampai SMA, Dosen Pembimbing saya Dr. Yosefa Sayekti M.Com., Ak. Serta Dosen-dosen Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Jember.
7. Almamaterku Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

MOTTO

لَا حَوْلَ وَلَا قُوَّةَ إِلَّا بِاللَّهِ الْعَلِيِّ الْعَظِيمِ

“La Haula Wala Quwwata Illa Billahil Aliyil Adzim”

(Tiada daya dan tiada kekuatan melainkan dengan pertolongan Allah Yang Maha Tinggi dan Maha Agung).

“Hidup sesulit apapun harus kita jalani dengan semangat dan senyuman, penderitaan tidak boleh membuat kita menyerah, Alloh pasti akan menolong kita karena Alloh yang memiliki segalanya, jangan menyalahkan Alloh akan segala penderitaan yang kita rasakan melainkan kita harus lebih mendekatkan diri. Semiskin apapun kita, tapi kita harus tetap kaya akan kasih sayang dan cinta keluarga.”

(Mama)

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Anita Dwi Wulandari
NIM : 100810301077
Jurusan : S1 Akuntansi
Fakultas : Ekonomi
Judul Skripsi : Desain *Balanced Scorecard* Pada PT. Kereta Api Indonesia
(Persero) Daop VII Madiun

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang telah saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali jika dalam pengutipan instansi disebutkan sumbernya dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggungjawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 25 Agustus 2014

Yang menyatakan,

ANITA DWI WULANDARI

NIM. 100810301077

SKRIPSI

DESAIN *BALANCED SCORECARD* PADA PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) DAOP VII MADIUN

Oleh :

Anita Dwi Wulandari

NIM 100810301077

Pembimbing

Dosen Pembimbing Utama : Alfi Arif SE. M. Ak., Ak.

Dosen Pembimbing Anggota : Drs. Wasito M.Si., Ak.

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul Skripsi : DESAIN *BALANCED SCORECARD* PADA PT.
KERETA API INDONESIA (PERSERO) DAOP VII
MADIUN
Nama Mahasiswa : Anita Dwi Wulandari
Nomor Induk Mahasiswa : 100810301077
Jurusan : Akuntansi / S-1 Akuntansi
Tanggal Persetujuan : 13 Agustus 2014

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Alfi Arif SE., M.Ak., Ak.
NIP. 19710041999031001

Drs. Wasito M.Si., Ak.
NIP. 19601031991031001

Ketua Jurusan Akuntansi,

Dr. Alwan S. Kustono, SE., M.Si., Ak.
NIP 19720416 200112 1 001

JUDUL SKRIPSI

DESAIN *BALANCED SCORECARD* PADA PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) DAOP VII MADIUN

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Anita Dwi Wulandari
NIM : 100810301077
Jurusan : Akuntansi

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal: 25 Agustus 2014

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Panitia Penguji

Ketua : Nining Ika Wahyuni SE.,M.Sc.,Ak. (.....)
NIP 19830624 200604 2 001

Sekretaris : Septarina Prita Dania S. SE.M.Sa,Ak. (.....)
NIP 19820912 200604 2 002

Anggota : Drs. Alwan Srikustono SE.,M.Si.,Ak. (.....)
NIP 19720416 200112 1 001

Mengetahui/ Menyetujui
Universitas Jember
Fakultas Ekonomi
Dekan,

Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si.
NIP 19630614 199002 1 001

Anita Dwi Wulandari

Accounting Majors, Faculty of Economics, Jember University

ABSTRACT

This research was carried out to determine whether a form of performance appraisal on PT. Kereta Api Indonesia Daop VII Madiun can be designed into the Balanced Scorecard model. This research aims to design a Balanced Scorecard as a tool to measure performance in terms of the practice of academics so that researchers can apply knowledge owned to implement performance measurement using Balanced Scorecard. This research is use case study research qualitative approach and field. The data used in research is data primary that originates from interviews at the head of the field of human resources and assistant management of PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop VII Madiun pertaining to model an assessment of the company performance using take. Data secondary used is monthly KPI data in 2013 and the report financial position and profit loss comprehensive report of PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop VII Madiun in 2013. . Sample selection techniques in order to obtain data in interviews relating to the assessment of the performance of the PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop VII Madiun, researchers using a sample based on the consideration (Judgement Sampling) on the financial and human resources employees at the company. Performance assessment results on PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop VII Madiun can be designed into the balanced scorecard model because it is essentially a form of performance appraisal on companies that refer to the same scoring system has however a category used more diverse perspectives. The advantages possessed by the balanced scorecard compared to refer is able to analyze new strategies based on research using a SWOT analysis.

Key word : : *Balanced Scorecard, Design, Measuring instrument performance.*

Anita Dwi Wulandari

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember

ABSTRAK

Penelitian ini dilaksanakan untuk mengetahui apakah bentuk penilaian kinerja pada perusahaan PT. Kereta Api Indonesia Daop VII Madiun dapat dirancang ke dalam model *Balanced Scorecard*. Penelitian ini bertujuan untuk mendesain *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja dari segi praktek akademisi sehingga peneliti dapat menerapkan pengetahuan yang dimiliki untuk melaksanakan pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard*. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif menggunakan pendekatan studi kasus dan lapangan. Data yang digunakan dalam penelitian adalah data primer yang bersumber dari wawancara pada kepala bidang SDM dan asisten manajemen PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop VII Madiun yang berkaitan dengan model penilaian kinerja perusahaan menggunakan SIMAK. Data sekunder yang digunakan adalah data KPI bulanan pada tahun 2013 serta laporan posisi keuangan dan laporan laba rugi komperhensif PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop VII Madiun tahun 2013. Teknik pemilihan sampel guna memperoleh data dalam wawancara berkaitan dengan penilaian kinerja perusahaan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop VII Madiun, peneliti menggunakan sampel berdasarkan pertimbangan (*Judgement Sampling*) pada karyawan bagian keuangan dan SDM pada perusahaan tersebut. Hasil penilaian kinerja pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop VII Madiun dapat dirancang ke dalam model *balanced scorecard* karena pada dasarnya bentuk penilaian kinerja pada perusahaan yaitu SIMAK memiliki sistem penilaian yang sama namun kategori perspektif yang digunakan lebih beragam. Kelebihan yang dimiliki oleh *balanced scorecard* dibandingkan dengan SIMAK adalah dapat menganalisis strategi-strategi baru berdasarkan penelitian menggunakan analisis SWOT.

Kata kunci : *Balanced Scorecard*, Desain, Alat ukur kinerja.

PRAKATA

Alhamdulillahirabbilalamin, puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya, serta memberikan kemudahan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Desain *Balanced Scorecard* Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop VII Madiun**”. Sholawat serta salam semoga selalu tercurah kepada Nabi Muhammad SAW yang telah membawa kita semua ke alam yang terang benderang dengan iman dan Islam. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Dengan selesainya skripsi ini tidak lepas dari doa, dukungan, nasehat serta saran maupun kritik dari semua pihak baik itu dari keluarga, dosen pembimbing, serta pihak-pihak lainnya. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. M. Fathorrozi, SE., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Ibu Dr. Yosefa Sayekti, M.com, Ak. selaku Dosen Pembimbing saya.
3. Bapak Alfi Arif SE., M.Ak., Ak. Selaku Dosen pembimbing Utama dalam penulisan skripsi ini yang telah bersedia meluangkan banyak waktu untuk memberikan bimbingan, saran, dan kritik, serta pengarahan dalam penyelesaian skripsi ini.
4. Bapak Drs. Wasito M.Si. Ak. selaku Dosen Pembimbing Anggota yang telah memberikan bimbingan dan arahnya dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak Dr. Alwan Sri Kustono, SE, M.Si, Ak selaku Ketua Jurusan dan Bapak Dr. Ahmad Roziq, SE, M.M, Ak selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi atas fasilitas yang diberikan selama menempuh studi dan membangun Jurusan Akuntansi yang lebih baik kedepannya.
6. Bapak/Ibu Dosen Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah memberikan ilmunya.

7. Kedua orang tuaku, bapak Sumadi dan Ibu Indah Purnamingtyas yang selalu mendoakan anak-anaknya dan selalu memberikan kasih sayang yang tulus serta memberikan motivasi dan bersedia membantu kapanpun dibutuhkan.
8. Om dan Tante saya Bapak Imam Kusuma dan Ibu Dewi Widyawati Handayani.
9. Sahabat-sahabat Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember Angkatan 2010, terima kasih untuk kenangan suka maupun duka bersama kalian dan memberi semangat dalam penyelesaian skripsi ini. Semoga kita sukses bersama-sama dan dapat meraih cita-cita kita.
10. Perusahaan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop VII Madiun.
11. Semua pihak yang membantu terselesaikannya skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu penulis mohon kritik dan saran sehingga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak dan dapat dijadikan acuan untuk pengembangan penulisan berikutnya.

Jember, 25 Agustus 2014

Penulis
Anita Dwi Wulandari

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iii
HALAMAN MOTTO	iv
HALAMAN PERNYATAAN.....	v
HALAMAN PEMBIMBINGAN.....	vi
HALAMAN PERSETUJUAN	vii
HALAMAN PENGESAHAN.....	viii
ABSTRACT	ix
ABSTRAK	x
PRAKATA	xi
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR.....	xviii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xix
BAB 1 : PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	4
BAB 2 : TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori	6
2.1.1 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	6
2.2 Berbagai Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	10
2.3 Hubungan Sebab-Akibat dari Perspektif-perspektif	

Dalam <i>Balanced Scorecard</i>	16
2.4 Hubungan Manajemen Strategis dengan	
Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	16
2.5 Penelitian Terdahulu	17
BAB 3 : METODE PENELITIAN	
3.1 Metode Penelitian	19
3.1.1 Jenis Penelitian	19
3.1.2 Teknik Penelitian	20
3.2 Jenis dan Sumber Data	22
3.2.1 Jenis Data	21
3.2.2 Sumber Data	22
3.3 Teknik Pengambilan Sampel	22
3.4 Metode Analisis Data	22
3.5 Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data	23
3.6 Metode Perancangan <i>Balanced Scorecard</i>	24
3.6.1 Identifikasi Visi dan Misi Perusahaan.....	24
3.6.2 Melaksanakan Analisis SWOT	25
3.6.3 Identifikasi Strategi Perusahaan	26
3.6.4 Identifikasi Hubungan Sebab-Akibat	30
3.6.5 Menentukan <i>Lead</i> dan <i>Lag</i> Indikator	31
3.6.6 Mendesain <i>Balanced Scorecard</i>	34
3.7 Kerangka Penelitian	35
BAB 4 : PEMBAHASAN	
4.1 Objek Penelitian	36
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan	36
4.1.2 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas	38
4.1.3 Kegiatan Perusahaan	39
4.2 Penerjemahan Strategi Perusahaan	41

4.3 Analisis SWOT	43
4.3.1 Matriks SWOT	43
4.4 Manfaat <i>Lead</i> dan <i>Lag</i> Indikator	46
4.5 Hubungan Sebab-Akibat pada <i>Balanced Scorecard</i>	
PT. Kereta Api Indonesia (Persero)	
Daop VII Madiun	46
BAB 5 : KESIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN	
5.1 Kesimpulan	48
5.2 Saran	48
5.3 Keterbatasan.....	48
DAFTAR PUSTAKA	49

DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
3.1	Contoh Tabel Hasil Penilaian Kinerja	28
3.2	<i>Lead dan Lag</i> Indikator Masing-masing Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> pada PT. KAI (Persero) Daop VII Madiun	31
3.3	<i>Balanced Scorecard</i> PT. KAI (Persero) Daop VII Madiun.....	34
4.1	Matrik SWOT PT. KAI (Persero) Daop VII Madiun	43
4.2	Perhitungan Skor Berbobot Analisis SWOT PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop VII Madiun.....	44

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
3.1 Bagan Proses Sistem Manajemen Kinerja	26
3.2 Bagan Hubungan Sebab-Akibat Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i> pada PT. KAI (Persero) Daop VII Madiun	30
3.3 Kerangka Penelitian	35
4.1 Diagram SWOT PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop VII Madiun	45

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran		Halaman
A	Bagan Struktur Organisasi	51
B	Form Penilaian Kompetensi	52
C	KPI SIMAK Tahun 2013	53

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan ekonomi yang semakin pesat sekarang ini menyebabkan persaingan yang ketat dalam segala bidang usaha. Begitupula dalam bidang transportasi dan komunikasi yang semakin beragam. Setiap perusahaan dituntut untuk dapat beradaptasi sehingga dapat berkembang secara fleksibel terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kelancaran operasional perusahaan agar tujuan utama yang telah ditetapkan dapat tercapai serta mampu memenuhi kebutuhan konsumen yang dinamis. Salah satu cara yang tepat dalam melaksanakannya adalah membuat perencanaan, pengkoordinasian, dan pengendalian yang tepat bagi perusahaan tersebut. Dengan adanya perencanaan, pengkoordinasian serta pengendalian tersebut diharapkan perusahaan mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan serta lebih efektif dan efisien untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut maka perusahaan harus meningkatkan kinerja manajemen. Diperlukan suatu sistem berbasis kinerja yang memiliki pengukuran yang andal dan berkualitas. Pengukuran tersebut tidak hanya mementingkan aspek keuangan saja melainkan harus mempertimbangkan aspek-aspek nonkeuangan lain yang nantinya memiliki pengaruh terhadap perbaikan kinerja manajemen.

Obyek yang dipilih dalam penelitian ini adalah PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop VII Madiun yang beralamatkan di jalan Kompol. Sunaryo nomor 14 Madiun. Perusahaan ini dipilih karena memiliki kegiatan bisnis yang beragam antara lain pengangkutan penumpang, pengangkutan barang, perbaikan gerbong dan lokomotif serta perbaikan-perbaikan jalan kereta api. PT. Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa transportasi angkutan darat yang memiliki produk jasa angkutan kereta api yang banyak digunakan oleh masyarakat Indonesia, bahkan menjadi jasa transportasi unggulan sehingga memiliki permintaan pasar yang tinggi. Perkembangan aspek teknologi, ekonomi, dan sistem informasi menyebabkan