



**ANALISIS KINERJA SEBELUM DAN SESUDAH
MENGUNAKAN *BALANCED SCORECARD* PADA
PT KERETA API INDONESIA (KAI) DAOP IX JEMBER**

Skripsi

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Memperoleh Gelar Sarjana S-1 Ekonomi

Pada Minat Studi Akuntansi Program Studi Akuntansi

Diajukan Oleh :

DAVID RAHMAN HAKIM

N.I.M : 14.9105

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI MANDALA JEMBER

2018

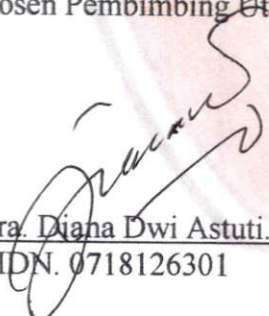
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI MANDALA JEMBER

ANALISIS KINERJA SEBELUM DAN SESUDAH
MENGUNAKAN *BALANCED SCORECARD* PADA
PT KERETA API INDONESIA (KAI) DAOP IX
JEMBER)

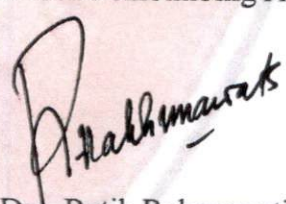
Nama : David Rahman Hakim
NIM : 14.9105
Program Studi : Akuntansi
Minat Studi : Akuntansi

Disetujui Oleh :

Dosen Pembimbing Utama


Dra. Diana Dwi Astuti., MSi
NIDN. 0718126301

Dosen Pembimbing Asisten


Dra. Ratih Rahmawati., MP
NIDN. 0714126202

Mengetahui,
Ka Prodi Akuntansi


Dra. Diana Dwi Astuti., MSi
NIDN. 0718126301

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI MANDALA JEMBER

ANALISIS KINERJA SEBELUM DAN SESUDAH
MENGUNAKAN *BALANCED SCORECARD* PADA
PT KERETA API INDONESIA (KAI) DAOP IX
JEMBER)

Telah dipertahankan dihadapan Tim Penguji Skripsi pada:

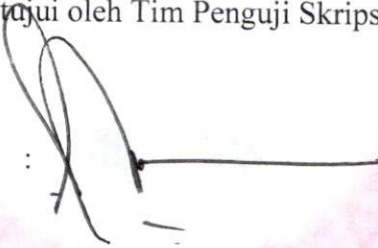
Hari / Tanggal : Rabu/ 9 September 2018

Jam : 19.00 WIB

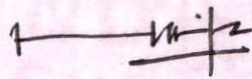
Tempat : Ruang Auditorium STIE Mandala Jember

Disetujui oleh Tim Penguji Skripsi:


Drs. Zainollah., MSi
Ketua Penguji

: 

Dra Haifa., MM
Sekretaris Penguji

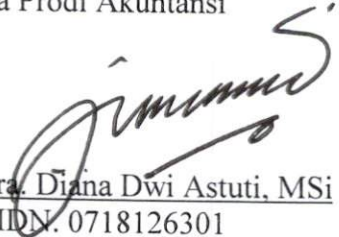
: 

Dra. Diana Dwi Astuti., MSi
Anggota Penguji

: 

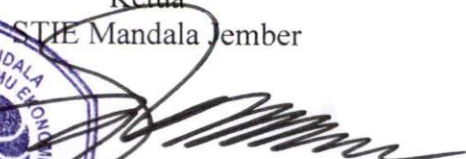
Mengetahui,

Ka Prodi Akuntansi


Dra. Diana Dwi Astuti, MSi
NIDN. 0718126301

Ketua
STIE Mandala Jember




Dra. Agustin HP., MM
NIDN. 0717086201

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : David Rahman Hakim

NIM : 14.9105

Program Studi : Akuntansi

Minat Studi : Akuntansi

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi yang berjudul
“ANALISIS KINERJA SEBELUM DAN SESUDAH
MENGUNAKAN *BALANCED SCORECARD* PADA PT KERETA API
INDONESIA (KAI) DAOP IX JEMBER merupakan hasil karya ilmiah yang saya
buat sendiri.

Apabila terbukti pernyataan saya ini tidak benar maka saya siap
menanggung resiko dibatalkannya skripsi yang telah saya buat.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jember, 25 Juli 2018

Yang Menyatakan,



David Rahman Hakim

NIM : 14.9105

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang maha Esa karena rahmat dan hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan karya ilmiah tertulis (skripsi) yang berjudul “Analisis Kinerja Sebelum dan Sesudah Menggunakan *Balance Scorecard* Pada PT Kereta Api Indonesia (KAI) Daop IX Jember”. Penulisan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mandala Jember untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih pada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini, khususnya kepada:

- a. Dra. Agustin HP. MM., selaku Ketua STIE Mandala Jember;
- b. Dra. Diana Dwi Astuti, M.Si., selaku Ka. Prodi Akuntansi STIE Mandala Jember dan selaku dosen pembimbing utama yang telah mencurahkan perhatian dan tenaga serta dorongan kepada penulis hingga selesai skripsi ini;
- c. Dra. Ratih Rachmawati, MP, selaku dosen pembimbing anggota yang telah membantu dan memberikan saran-saran serta perhatian sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini;
- d. Para staff pengajar STIE Mandala yang telah memberikan ilmu akuntansi melalui suatu kegiatan belajar mengajar;

- e. Orang tuaku dan saudara-saudaraku yang tercita, yang telah memberikan dukungan, kasih sayang, perhatian dan doanya;
- f. Sahabat-sahabatku dan teman-teman seperjuangan angkatan 2014 yang tidak bisa penulis sebutkan satu per satu. Terima kasih atas dukungan, motivasi dan doanya;
- g. Semua pihak yang telah membantu terselesaikannya penulisan skripsi ini, sehingga karya tulis ilmiah ini dapat memberikan manfaat.

Penulis menyadari bahwa karya tulis ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu diharapkan adanya kritik dan saran yang membangun demi kesempurnaan tulisan ini. Semoga karya tulis ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Jember, 25 Juli 2018

Penulis

ABSTRAK

Lingkungan bisnis yang kompetitif, perusahaan harus mempunyai kemampuan besar dalam menciptakan *financial return* jangka panjang. Sehingga perusahaan sangat membutuhkan tolak ukur keuangan dan non keuangan yaitu dengan menggunakan *balanced scorecard*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja perusahaan sebelum penerapan *balanced scorecard* dan kinerja perusahaan sesudah penerapan *Balanced Scorecard* pada PT Kereta Api Indonesia (KAI) Daop IX Jember, serta untuk mengetahui perbandingan antara kinerja perusahaan sebelum penerapan *balanced scorecard* pada tahun 2012-2013 dan kinerja perusahaan sesudah *balanced scorecard* pada tahun 2016-2017. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengujian hipotesis komparatif dengan menggunakan t-test. Data-data diperoleh dari hasil kuesioner, dan dokumentasi yang bersumber dari laporan-laporan perusahaan yang berkaitan dengan kinerja perusahaan sebelum penerapan *balanced scorecard* dan kinerja perusahaan sesudah penerapan *balanced Scorecard* di PT KAI Daop IX Jember, serta data kuesioner yang disebarakan kepada 10 orang karyawan dan 10 orang pelanggan. PT Kereta Api Indonesia (Persero) sebelum penerapan *balanced scorecard* hanya menekankan pada sudut pandang keuangan saja, yaitu rasio likuiditas, rasio solvabilitas dan rasio rentabilitas. Sedangkan dengan penerapan *balanced scorecard* menggunakan empat perspektif yaitu perspektif *financial*, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dari hasil penelitian yang dilakukan, disimpulkan bahwa pengukuran kinerja perusahaan dengan metode tradisional hanya menekankan dari sisi keuangan, sedangkan dengan penerapan *balanced scorecard* di PT KAI Daop IX Jember termasuk dalam kategori sangat baik Hal ini dapat terlihat bahwa perusahaan telah menerapkan *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil dari perbandingan antara kinerja perusahaan sebelum dan sesudah penerapan *balanced scorecard* t-hitung (1,041) < t-tabel (1,943), maka H_0 diterima. Berarti tidak terdapat perbedaan kinerja keuangan antara sebelum dan sesudah penerapan *balanced scorecard*. Tidak adanya perbedaan kinerja keuangan antara sebelum dan sesudah penerapan *balanced scorecard* dikarenakan rentang waktu penelitian yang dilakukan terlalu pendek hanya berkisar satu tahun sehingga tidak dapat menggambarkan perbedaan yang signifikan.

Kata kunci : Perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iv
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
BAB 1. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
1.5 Pembatasan Masalah.....	5
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....	7
2.1 Penelitian Terdahulu.yang Relevan.....	7

2.2 Kajian Teori.....	8
2.2.1 Analisis Rasio Keuangan.....	8
2.2.2 Konsep Balanced Scorecard.....	12
2.2.3 Pengertian Balanced Scorecard.....	14
2.2.4 Perspektif Balanced Scorecard.....	15
2.2.5 Manfaat Balanced Scorecard.....	21
2.2.6 Keunggulan Balanced Scorecard.....	22
2.2.7 Konsep Kinerja Perusahaan.....	24
2.2.8 Perbandingan Perbandingan Kinerja Perusahaan	25
2.3 Kerangka Konseptual.....	26
2.4 Hipotesis Penelitian.....	29
BAB 3. METODELOGI PENELITIAN.....	30
3.1 Tempat/Lokasi Penelitian.....	30
3.2 Jenis Penelitian	30
3.3 Identifikasi Variabel penelitian.....	31
3.4 Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	31
3.5 Metode Pengumpulan Data	36
3.5 Metode Analisa Data.....	37
3.6.1 Rancangan Hipotesis.....	37
3.6.2 Pembuktian Hipotesis.....	38
BAB 4. HASIL PENELITIAN DAN INTERPRESTASI.....	39

4.1 Hasil Penelitian.....	39
4.2 Analisis Hasil penelitian.....	58
4.2.1 Analisis Perbandingan Kinerja Sebelum dan Sesudah Penerapan Balanced Scorecard.....	58
4.2.2 Pengujian Hipotesis untuk Perspektif Sebelum dan Sesudah Penerapan Balanced Scorecard.....	60
4.2.3 Pembuktian Hipotesis.....	62
4.3 Interpretasi.....	65
BAB 5. PENUTUP.....	67
5.1 Simpulan.....	67
5.2 Implikasi.....	68
5.3 Saran.....	68

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	JUDUL	Halaman
2.1	Perbedaan dan Persamaan Penelitian Terdahulu.....	8
2.2	Perbandingan Pengukuran Kinerja Tradisional dan Balanced Scorecard.....	26
4.1	Current Ratio.....	40
4.2	Cash Ratio.....	41
4.3	Financial Leverage.....	43
4.4	Debt to Equity Ratio.....	43
4.5	Return on Asset.....	44
4.6	Net Profit Margin.....	45
4.7	Current Ratio.....	47
4.8	Cash Ratio.....	48
4.9	Financial Leverage.....	49
4.10	Debt to Equity Ratio.....	50
4.11	Return on Asset.....	51
4.12	Net Profit Margin.....	52
4.13	Market Share.....	53
4.14	Kepuasan Pelanggan.....	53
4.15	Customer Probability.....	54
4.16	Proses Inovasi.....	55
4.17	Proses Operasi.....	56
4.18	Kepuasan Karyawan.....	57
4.19	Produktivitas SDM.....	58
4.20	Perbandingan Kinerja Sebelum dan Sesudah Penerapan Balanced Scorecard.....	58
4.21	Paired Samples Correlation.....	61
4.22	Kinerja Sebelum dan Sesudah Penerapan Balanced Scorecard	62

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Judul	Halaman
2.1	Kerangka Konseptual.....	27

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN	JUDUL
A	Data Laporan Keuangan PT KAI Tahun 2012-2017
B	Program Angkutan Penumpang dan Barang Tahun 2016
C	Angkutan Penumpang Baru Tahun 2016
D	Program Angkutan Penumpang dan Barang Tahun 2017
E	Angkutan Penumpang Baru Tahun 2017
F	Daftar Kuisisioner
G	Jumlah Produk pada PT KAI Daop IX
H	Laporan Neraca dan Laba Rugi PT KAI Sebelum Penerapan Balanced Scorecard
I	Laporan Neraca dan Laba Rugi PT KAI Sesudah Penerapan Balanced Scorecard
J	t-tabel
K	Output SPSS

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi sebuah perusahaan. Pengukuran tersebut dapat digunakan untuk menilai keberhasilan sebuah perusahaan serta sebagai dasar penyusunan imbalan dalam perusahaan. Pengukuran kinerja secara tradisional (konvensional) hanya menitik beratkan pada sisi keuangan. Akan tetapi menilai kinerja perusahaan akan dapat menyesatkan, karena kinerja perusahaan yang baik saat ini dapat dicapai dengan pengorbanan kepentingan jangka panjang perusahaan. Untuk mengatasi kekurangan ini, maka diciptakan suatu metode yang mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan aspek yaitu aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan proses belajar dan berkembang. Metode ini menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dengan aspek non keuangan yang secara umum dinamakan *Balance Scorecard*.

Balance scorecard yang pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton, memperkenalkan suatu pendekatan baru terhadap bidang manajemen strategis, yaitu *Balance scorecard*. *Balance scorecard* adalah sebagai salah satu asset pengukuran yang dipilih secara hati-hati dan strategi organisasi. Pengukuran yang dipilih harus dapat digunakan untuk berkomunikasi dengan karyawan dan pihak luar yang berkepentingan dalam rangka mencapai misi dan sasaran

strateginya. Alat tersebut terdiri dari sistem pengukuran, sistem strategi, dan alat komunikasi.

Secara terperinci, *balance scorecard* sebagai suatu asset pengukuran kinerja perusahaan yang terdiri dari:

h. Sistem pengukuran

Balance scorecard sebagai sistem pengukuran mengenal 2 indikator, yaitu indikator masa lalu dan indikator masa depan. Indikator masa lalu adalah pengukuran keuangan yang merupakan hasil masa lalu. Indikator masa depan adalah indikator-indikator untuk karya ekonomi di masa yang akan datang.

i. Sistem manajemen strategi

Balance scorecard sebagai sistem manajemen strategi dapat memecahkan masalah dalam pelaksanaan strategi perusahaan.

j. Alat komunikasi

Diskusi dalam penerjemahan strategi kedalam sasaran, dan memberitahukannya kepada semua karyawan disetiap level organisasi merupakan alat *balance scorecard* sebagai alat komunikasi.

Pemilihan sistem pengukuran kinerja diakui penting artinya bagi perusahaan karena setiap masalah pengukuran akan membawa implikasi perilaku pada pihak-pihak terkait terutama pada pihak yang diukur. Orang akan bereaksi terhadap pengukuran tersebut dan cenderung memfokuskan pada perilaku yang diukur. Dengan demikian sistem pengukuran kinerja ini akan mempengaruhi motivasi individu dalam memberikan kontribusinya terhadap perusahaan sesuai dengan kepentingannya masing-masing. Menyatukan kepentingan masing-masing individu

agar selaras dengan tujuan perusahaan, inilah yang menjadi salah satu kunci keberhasilan perusahaan. Melalui *balance scorecard* manajer dapat mengukur apa yang telah diinvestasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja perusahaan di masa depan.

PT KAI merupakan salah satu perusahaan BUMN yang bergerak dibidang transportasi darat kereta api. Walaupun merupakan satu-satunya perusahaan yang bergerak di perusahaan jasa kereta api dan tidak memiliki pesaing, tetapi PT KAI harus tetap waspada dengan adanya pesaing produk pengganti seperti pesawat terbang, bus dan kapal laut. Untuk menghadapi hal tersebut PT KAI harus memperhatikan aspek-aspek yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan.

Pada saat sebelum menggunakan *balanced scorecard*, sistem pengendalian keuangan masih menekankan pengendalian terhadap alokasi keuangan dan barang modal, sehingga tolak ukur keuangan yang digunakan adalah tingkat pengembalian terhadap modal. Pengukuran tersebut hanya memberikan gambaran mengenai sumber-sumber keuangan yang telah digunakan oleh perusahaan dan lebih bermanfaat bagi pihak internal perusahaan seperti manajemen dan pemegang saham. Pihak eksternal seperti masyarakat luas sebagai pengguna barang dan jasa lebih memerlukan pengukuran yang lebih bersifat non keuangan.

Salah satu alat bantu yang digunakan manajemen untuk menunjang kebutuhan perusahaan agar dapat mencapai keberhasilan di masa yang akan datang dengan strategi bersaing yaitu penerapan *balanced scorecard*. Akuntansi manajemen sebagai pihak informasi bagi pihak eksternal perusahaan mengembangkan suatu alat analisis yang disebut *balanced scorecard*. Pengukuran

ini berusaha untuk membuat perpaduan strategi yaitu pengukuran keuangan dan non keuangan, serta pengukuran internal dan pengukuran eksternal. Tujuan dari pengukuran tersebut adalah untuk memperhitungkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta kinerja yang bersifat intern dan kinerja yang bersifat ekstern. Sesuai dengan uraian di atas maka penulis mengambil judul “**Analisis Kinerja Sebelum dan Sesudah Menggunakan *Balanced Scorecard* Pada PT KAI Daop IX Jember.**

1.2. Rumusan Masalah

Sehubungan latar belakang diatas, maka permasalahan yang ada dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kinerja perusahaan sebelum menggunakan *balanced scorecard* di PT. KAI?
2. Bagaimana kinerja perusahaan sesudah menggunakan *balanced scorecard* di PT. KAI?
3. Bagaimana perbandingan kinerja perusahaan sebelum dan sesudah menggunakan *balanced scorecard* di PT. KAI?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui kinerja perusahaan sebelum menggunakan *balanced scorecard* di PT. KAI

2. Mengetahui kinerja perusahaan sesudah menggunakan *balanced scorecard* di PT. KAI
3. Membandingkan kinerja perusahaan sebelum dan sesudah menggunakan *balanced scorecard* di PT. KAI

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan akan dapat memberikan manfaat :

1. Penulis

Penelitian ini berguna sebagai sarana untuk lebih memahami konsep-konsep secara teori yang diperoleh dengan kondisi sesungguhnya di lapangan.

2. Perusahaan

Dapat mengetahui perlu tidaknya memperbaiki pengukuran kinerja yang telah ada selama ini dan memperoleh gambaran tentang penerapan pengukuran kinerja *balanced scorecard* untuk melakukan perubahan serta perkembangan dalam upaya meningkatkan prestasi kinerja perusahaan melalui peningkatan efektifitas pendapatan.

3. Peneliti lainnya

Hasil penelitian ini bagi pihak lain sebagai bahan referensi pembandingan untuk pihak yang membutuhkan.

1.5. Batasan Masalah

Agar masalah yang diangkat di dalam penelitian ini lebih terarah dan tidak meluas, maka penelitian kali ini akan dibatasi pada laporan keuangan, tingkat

kepuasan pelanggan, tingkat pemerolehan pelanggan, tingkat profitabilitas pelanggan, tingkat keselamatan, tingkat pelayanan, efektivitas pemeliharaan, dan inovasi pada PT KAI Daop IX di Jember selama tahun 2012 sampai dengan 2013 sebelum *balanced scorecard* dan tahun 2016 sampai dengan 2017 sesudah *balanced scorecard*.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Falah, Ahmad (2010), meneliti tentang Analisis Kinerja dengan Pendekatan *Balance Scorecard* pada PDAM Kabupaten Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif keuangan dikatakan baik dari tahun sebelumnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Eka, Novi (2012), meneliti tentang Pengaruh Penerapan *Balance Scorecard* terhadap Kinerja Manajerial (Studi pada Rumah Sakit Islam se-Eks Karisidenan Surakarta). Hasil penelitiannya *balance scorecard* berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan tingkat signifikan sebesar 0,000.

Penelitian yang dilakukan oleh Agus Tri Setyo Handoko (2015), meneliti tentang Analisis Kinerja Perusahaan sesudah Menggunakan *Balance Scorecard* Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero). Hasil penelitiannya bahwa jika dilihat dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan kurang baik.

Berdasarkan penelitian terdahulu diatas dapat dijelaskan perbedaan dan persamaan penelitian terdahulu pada Tabel 2.1 sebagai berikut:

Tabel 2.1

Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang

No	Nama	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil
1.	Falah, Ahmad (2010)	Analisis Kinerja dengan Pendekatan <i>Balance Scorecard</i> pada PDAM Kabupaten Semarang.	Sama-sama meneliti tentang penerapan <i>balance scorecard</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Metode analisa data yang digunakan adalah uji beda. - Tahun penelitian. - Obyek penelitian 	perspektif keuangan dikatakan baik dari tahun sebelumnya (tahun 2008)
2.	Eka Novi (2012)	Pengaruh Penerapan <i>Balance Scorecard</i> terhadap Kinerja Manajerial (Studi pada Rumah Sakit Islam se-Eks Karisidenan Surakarta)	Sama-sama meneliti tentang penerapan <i>balance scorecard</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Metode analisa data menggunakan uji beda. - Tahun penelitian. - Obyek penelitian 	<i>Balance Scorecard</i> berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
3.	Agus Tri Setyo Handoko (2015)	Analisis Kinerja Perusahaan sesudah Menggunakan <i>Balance Scorecard</i> Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero)	Sama-sama meneliti tentang penerapan <i>balance scorecard</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Metode analisa data yang digunakan adalah uji beda. - Tahun penelitian. - Obyek penelitian 	Menggunakan <i>Balance Scorecard</i> (4 Prespektif) hasilnya kurang baik
4.	Aditama (2013)	Analisis Kinerja Komprehensif dengan <i>Balanced Scorecard</i> pada PT. Kereta Api Indonesia (Studi Kasus Pada PT. KAI DAOP IV Semarang)	Sama-sama meneliti tentang penerapan <i>balance scorecard</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Metode analisa data yang digunakan adalah uji beda. - Tahun penelitian. 	Menggunakan <i>Balance Scorecard</i> (4 Prespektif) yang hasil kerjanya tetap konsisten secara komprehensif
5.	Wardhani (2011)	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada PT. Kereta Api Indonesia DAOP VII Madiun	Sama-sama meneliti tentang penerapan <i>balance scorecard</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Metode analisa data yang digunakan adalah uji beda. - Tahun penelitian. 	Menggunakan <i>Balance Scorecard</i> (4 Prespektif) di mana <i>balanced scorecard</i> dapat menterjemahkan visi, misi ke dalam strategi perusahaan sehingga

No	Nama	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil
					perusahaan dapat meningkatkan kinerja

Sumber data : Data diolah

2.2. Kajian Teori

2.2.1 Analisis Rasio Keuangan

Analisis laporan keuangan ini menggambarkan suatu hubungan atau pertimbangan antara suatu pos tertentu dengan pos yang lain pada laporan keuangan. Rasio ini dapat menjelaskan atau memberikan gambaran tentang baik atau buruknya posisi keuangan suatu perusahaan.

Analisis rasio-rasio keuangan dilakukan berdasarkan laporan keuangan yang terdiri dari:

- a. Neraca mencatat kelompok dan jumlah kekayaan yang digunakan oleh perusahaan, dan diimbangi dengan kewajiban kepada pemberi pinjaman dan pemilik pada suatu tanggal tertentu.
- k. Laporan laba-rugi, menunjukkan hasil dari keputusan operasional perusahaan dan akan menghasilkan laba atau rugi akuntansi bagi pemilik perusahaan selama satu periode tertentu.
- l. Laporan arus kas, memberi gambaran yang dinamis perubahan kas sebagai akibat dari perubahan dalam neraca dan hasil usaha pada satu periode tertentu.
- m. Laporan perubahan modal, menunjukkan secara rinci mengenai perubahan rekening pemilik yang tercatat pada awal dan akhir dalam neraca.

Penyajian laporan keuangan masih terikat pada model akuntansi yang hanya menyajikan data keuangan dan tidak menyajikan data non keuangan seperti informasi tentang pengembangan kemampuan internal, kualitas produk, keterkaitan dan aliansi strategis dengan berbagai pihak eksternal.

Analisis terhadap laporan keuangan suatu perusahaan pada dasarnya untuk mengetahui tingkat profitabilitas (keuangan) dan tingkat risiko atau tingkat kesehatan suatu perusahaan. Pengukuran kinerja perusahaan menggunakan rasio keuangan hanya menjelaskan berbagai peristiwa masa lalu atau transaksi-transaksi yang sudah terjadi dan menekankan pengukuran kinerja jangka pendek. Hal ini akan menyulitkan dalam perencanaan atau penetapan strategi jangka panjang, karena tidak memperhitungkan investasi dalam kapabilitas jangka panjang terlebih hubungan dengan pelanggan sebagai faktor penting dalam pencapaian keberhasilan perusahaan. Ukuran kinerja keuangan saja tidak cukup untuk mengarahkan dan mengevaluasi aktivitas perusahaan dalam menciptakan nilai perusahaan di masa depan melalui investasi yang ditanamkan pada pelanggan, pekerja, proses, teknologi, dan inovasi.

Jenis-jenis rasio keuangan:

- a. Rasio Likuiditas merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban financial jangka pendek yang berupa hutang-hutang jangka pendek. Yang tergabung dalam rasio ini adalah

1) Current Ratio merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendeknya dengan aktiva lancar yang dimiliki. (Sukri, 2010).

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Current Asset}}{\text{Current Liabilities}} \times 100\%$$

Cash Ratio merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendeknya dengan kas yang tersedia dan yang disimpan di Bank. (Wibisono, 2011:90)

$$\text{Cash Ratio} = \frac{\text{Cash, Bank}}{\text{Current Liabilities}} \times 100\%$$

4. Rasio Solvabilitas merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur perbandingan dana yang disediakan oleh pemilik perusahaan dengan dana yang dipinjam dari kreditur perusahaan tersebut. Yang tergabung dalam rasio ini adalah

Financial Leverage merupakan rasio penggunaan sumber dana yang memiliki beban tetap dengan harapan bahwa akan memberikan tambahan keuntungan yang lebih besar daripada beban tetapnya sehingga akan meningkatkan keuntungan yang tersedia bagi pemegang saham.

$$\text{Financial Lverage} = \frac{\text{Total Asset}}{\text{Ekuitas}} \times 100\%$$

Debt to Equity Ratio merupakan perbandingan antara hutang-hutang dan ekuitas dalam pendanaan perusahaan dan menunjukkan kemampuan modal perusahaan untuk memenuhi seluruh kewajibannya. (Fahmi, 2012).

$$\text{Debt to Equity Ratio} = \frac{\text{Total Utang}}{\text{Ekuitas}} \times 100\%$$

c. Rasio Rentabilitas merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba atau keuntungan, yang termasuk dalam rasio ini adalah :

4. Return On Asset (ROA) merupakan rasio yang akan menampakan seberapa besar tingkat produktifitas seluruh asset. Rasio ini menggambarkan perputaran aktiva diukur dari laba bersih. Semakin besar rasio ini semakin baik. Hal ini berarti bahwa aktiva dapat lebih cepat berputar dan meraih laba. (Warsono, 2013)

$$\text{ROA} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total Asset}} \times 100\%$$

5. Net Profit Margin (NPM) merupakan perbandingan antara "*net operating income*" dengan "*net sales*" atau dihitung dengan membagi laba bersih setelah pajak dengan jumlah penjualan.. Angka ini menunjukkan berapa besar persentase pendapatan bersih yang diperoleh setiap penjualan. Semakin besar rasio ini semakin baik karena dianggap kemampuan perusahaan dalam mendapatkan laba cukup tinggi.

$$\text{NPM} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

2.2.2 Konsep *Balanced Scorecard*

Pada awalnya *balanced scorecard* digunakan untuk membantu eksekutif dalam mengukur kinerja yang hanya berfokus pada aspek keuangan. Akibat dari terlalu fokusnya kinerja eksekutif pada aspek keuangan, menyebabkan kurang diperhatikannya kinerja non keuangan. Kinerja keuangan pada umumnya mencakup jangka waktu yang relatif pendek, yaitu 1 tahun. Oleh karena itu para eksekutif lebih fokus pada kinerja jangka pendek dan mengabaikan kinerja jangka panjang yang perlu diperhitungkan juga. Informasi yang diberikan dari data keuangan merupakan data masa lalu (*historis*) yang dirasakan tidak cukup.

Kelemahan-kelemahan pada pengukuran kinerja tradisional (konvensional) telah memunculkan kebutuhan akan pengukuran yang lebih luas dan tidak semata-mata didasarkan pada sudut pandang keuangan saja. Ukuran keuangan lebih banyak menginformasikan tentang masa lalu dan tidak dapat membimbing organisasi untuk menciptakan nilai melalui investasi pada pelanggan, pemasok, karyawan, proses, teknologi dan inovasi. Informasi non keuangan merupakan salah satu faktor kunci untuk menetapkan strategi yang dipilih guna pelaksanaan tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini dapat dihubungkan dengan informasi keuangan dalam merancang sistem pengukuran kinerja. Kecenderungan menggunakan informasi non keuangan meningkat untuk penggunaan pada tingkat yang lebih rendah dan sebaliknya informasi keuangan lebih banyak digunakan untuk pengendalian oleh manajemen yang lebih tinggi. Sedangkan melalui sistem pengukuran kinerja yang merupakan gabungan antara pengukuran keuangan dan non keuangan, dapat digunakan untuk berbagai tingkat manajemen.

Pengukuran kinerja suatu perusahaan adalah sangat penting bagi manajer, guna evaluasi dan perencanaan masa depan. Beberapa jenis informasi yang digunakan dalam pengendalian disiapkan dalam rangka menjamin bahwa pekerjaan yang dilakukan telah dilakukan secara efektif dan efisien. Dengan demikian dalam masa proses pertumbuhan perusahaan selalu diukur kinerjanya melalui : informasi formal dan nonformal, informasi pengendalian tugas, laporan anggaran dan laporan non finansial, laporan penggunaan dan pengendalian biaya, laporan kinerja pegawai dan sebagainya.

Balanced Scorecard merupakan sistem pengukuran kinerja komprehensif yang meliputi aspek keuangan dan non keuangan. Dalam *balanced scorecard*, ukuran keuangan yang menunjukkan kinerja masa lalu dilengkapi dengan ukuran-ukuran non keuangan yang menunjukkan penggerak bagi kinerja di masa yang akan datang. Pada dasarnya *balanced scorecard* berusaha untuk membuat keseimbangan antar pengukuran internal yang digunakan proses bisnis, inovasi, pertumbuhan dan pembelajaran dengan pengukuran eksternal yang berguna bagi pemegang saham (*shareholders*), dan pelanggan. Dengan kata lain *balanced scorecard* disini bertujuan untuk menekankan adanya penyeimbang antar beberapa faktor dalam pengukuran yang dilakukan yaitu :

- a. Keseimbangan antara pengukuran eksternal untuk pemegang saham (*shareholders*), dan pelanggan dengan pengukuran internal dari proses internal bisnis, inovasi, proses belajar, dan pertumbuhan.
- b. Keseimbangan antara pengukuran hasil dari usaha masa lalu dengan pengukuran yang mendorong kinerja masa mendatang.

- c. Keseimbangan antara objektivitas, yaitu pengukuran berupa hasil kuantitatif yang diperoleh secara mudah dengan unsur subjektivitas, yaitu pengukuran pemicu kinerja yang membutuhkan pertimbangan.

Balanced Scorecard menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non keuangan harus menjadi bagian dari sistem informasi di semua tingkat organisasi. *Balanced scorecard* memandang kinerja melalui 4 perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, prespektif proses internal bisnis, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* tetap mempertahankan perspektif keuangan karena ukuran-ukuran keuangan dapat menunjukkan apakah strategi perusahaan yang telah diimplementasikan dan dilaksanakan telah memberikan kontribusi pada perbaikan pendapatan perusahaan. Dalam perspektif pelanggan, manajer diidentifikasi segmen pasar dan menetapkan ukuran kinerja perusahaan pada sasaran tersebut, sementara dalam perspektif proses internal bisnis, para eksekutif mengidentifikasi proses-proses internal yang dianggap penting untuk dilaksanakan. Pada perspektif yang keempat, yaitu pertumbuhan dan pembelajaran, manajer mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibiayai perusahaan untuk menciptakan perbaikan dan mengembangkan perusahaan.

2.2.3 Pengertian *Balance Scorecard*

Perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat telah merubah pola persaingan perusahaan dari *industrial competition* menjadi *informationcompetition* telah mengubah acuan yang dipakai untuk mengukur kinerja suatu perusahaan.

Menurut Kaplan & Norton (2000) *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu :

1. *Scorecard*

Yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang nantinya digunakan untuk membandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya.

2. *Balanced*

Dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel atau karyawan diukur secara seimbang dan dipandang dari dua aspek yaitu: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, dan dari intern maupun ekstern.

Balanced Scorecard memberikan suatu cara untuk mengkomunikasikan strategi suatu perusahaan pada manajer-manajer di seluruh perusahaan. *Balanced Scorecard* adalah kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. (Amien Widjaya Tunggal, 2003).

2.2.4 Perspektif *Balance Scorecard*

Balanced scorecard mampu menerjemahkan visi dan strategi perusahaan kedalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun dalam empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. *Scorecard* memberi kerangka kerja, bahasa untuk mengkomunikasikan misi dan strategi, *scorecard* menggunakan pengukuran untuk memberi informasi

kepada pekerja tentang faktor yang mendorong keberhasilan saat ini dan yang akan datang.

2.2.4.1 Perspektif Keuangan

Penilaian kinerja keuangan perusahaan berhubungan dengan pengukuran profitabilitas, yaitu kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu (Riyanto, 2001). Rasio yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Rasio Likuiditas merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban financial jangka pendek yang berupa hutang-hutang jangka pendek. Yang tergabung dalam rasio ini adalah *Current Ratio* dan *Cash Ratio*.
- b. Rasio Solvabilitas merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur perbandingan dana yang disediakan oleh pemilik perusahaan dengan dana yang dipinjam dari kreditur perusahaan tersebut. Yang tergabung dalam rasio ini adalah *Financial Leverage* dan *Debt to Equity Ratio*.
- c. Rasio Rentabilitas merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba atau keuntungan, yang termasuk dalam rasio ini adalah *ROA*, dan *Profit Margin*.

2.2.4.2 Perspektif Pelanggan

Pertimbangan dari sudut pandang pelanggan adalah bagaimana perusahaan harus bersikap terhadap pelanggan. Di dalam *balanced scorecard*, perusahaan diharapkan dapat mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar untuk dimasuki dan siap bersaing, sehingga perusahaan dapat mengetahui tingkat kepuasan, loyalitas, ingatan pelanggan terhadap produk, dan dapat mewujudkan

misi dan strategik perusahaan kedalam sasaran berupa target pelanggan dalam segmen pasar.

Dalam perspektif pelanggan, ada 2 kelompok pengukuran pelanggan yaitu:

- a. Kelompok pengukuran pelanggan utama (*Customer Core Measurement Group*). Kelompok ukuran pelanggan utama terdiri dari ukuran: pangsa pasar (*market share*), retensi pelanggan (*customer retention*), akuisisi pelanggan (*customer acquisition*), kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dan kemampulabaan pelanggan (*customer profitability*).
- b. Di luar kelompok utama (*Beyond the Core*) Nilai dari sebuah produk harus ditentukan dan ditonjolkan yang dominan. Misalnya, rumah sakit memiliki nilai yang lebih ditonjolkan yaitu service attribute. Atribut-atribut yang membentuk proporsi nilai adalah atribut produk/jasa (*Product/service attribute*), hubungan pelanggan (*customer relationship*) dan cita dan reputasi (*image and reputation*).

Kelompok pengukuran dalam kinerja konsumen, adalah *core measurement group* (kelompok inti), tolak ukur yang digunakan adalah :

- 1) *Market Share* (pemerolehan pelanggan) : Pengukuran ini akan mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi antara lain : jumlah pelanggan, jumlah penjualan. Dihitung dengan rumus:

$$\text{Tingkat perolehan pelanggan} = \frac{\text{Jumlah pelanggan baru}}{\text{Jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

2) *Customer Satisfaction* (kepuasan pelanggan) : yaitu pengaruh timbal balik dari hasil yang diberikan oleh perusahaan. Kepuasan pelanggan ini tidak bisa ditekan berlebihan. Teknik yang dipakai untuk mengukur/menilai kepuasan pelanggan pada umumnya dengan memakai survei, interview. Kepuasan pelanggan hitung dengan rumus:

$$\text{Tingkat kepuasan pelanggan} = \frac{\text{Jumlah reponden} \times \text{skor}}{\text{Total bobot}} \times 100\%$$

3) *Customer Profitability* (profitabilitas pelanggan) : Mengukur laba bersih dari seorang pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut. Tingkat profitabilitas pelanggan dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Tingkat profitabilitas pelanggan} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Pendapatan bersih}} \times 100\%$$

2.2.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Pertimbangan dari sudut pandang ini meliputi proses bisnis apa yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan agar mampu memuaskan pelanggan dan pemegang saham. Di dalam *balanced scorecard* perspektif proses bisnis intern dimulai dari proses inovasi, operasi, dan layanan purna jual.

a. Proses Inovasi, Dalam proses ini penciptaan nilai tambah bagi konsumen, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektivitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi konsumen. Tolak ukur dalam proses inovasi antara lain : (1) presentase penjualan dari

produk baru terhadap total penjualan, (2) pengenalan produk baru dari yang direncanakan, dan (3) waktu untuk mengembangkan produk generasi berikutnya. Diukur dengan rumus:

$$\text{Inovasi} = \frac{\text{Jumlah produk baru}}{\text{Jml produk yang sdh ada}} \times 100\%$$

- b. Proses Operasi, Pada proses operasi yang dilakukan oleh perusahaan adalah menitikberatkan pada efisiensi proses, konsistensi dan ketepatan waktu dari barang dan jasa yang diberikan kepada konsumen. Diukur dengan rumus:

$$\text{Tingkat pelayanan} = \frac{\text{Menit keterlambatan}}{\text{Menit toleransi keterlambatan}} \times 100\%$$

- c. Proses Pelayanan Purna Jual, Tahap terakhir dalam pengukuran proses bisnis adalah dilakukannya pengukuran terhadap pelayanan purna jual. Pengukuran ini menjadi bagian yang cukup penting dalam proses bisnis internal, karena akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan. Aktivitas yang terjadi misalnya: garansi dan perbaikan penanganan atas barang yang rusak dan perbaikan. Proses pelayanan purna jual dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Pemeliharaan sarana} = \frac{\text{Juta kilometer log}}{\text{Frekwensi lokomotif mogok}} \times 100\%$$

$$\text{Pemeliharaan prasarana} = \frac{\text{Km kondisi ril}}{\text{Total panjang ril}} \times 100\%$$

2.2.4.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dari *Balanced Scorecard* mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan, guna peningkatan kinerja di masa yang akan datang. Tiga sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan yaitu manusia, sistem dan prosedur perusahaan. Yang paling menjadi fokus dalam perspektif ini adalah manusia (*human*).

Tiga faktor yang menjadi dasar untuk mengukur kinerja pekerja yaitu kepuasan kerja (*employee satisfaction*), retensi pekerja (*employee retention*), produktivitas pekerja (*employee productivity*). Tolak ukur yang digunakan dalam perspektif keuangan adalah sebagai berikut:

- a. Kepuasan karyawan, faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan terdiri dari kompetensi staf, infrastruktur teknologi dan iklim untuk bertindak. Unsur-unsur dalam suatu survei kepuasan pekerja antara lain keterlibatan dalam pengambilan keputusan, penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik, akses yang memadai kepada informasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik, dorongan aktif untuk bekerja kreatif dan menggunakan inisiatif, tingkat dukungan dari fungsi staf serta kepuasan keseluruhan dengan perusahaan. Rumus yang digunakan untuk kepuasan kerja adalah:

$$\text{Kepuasan karyawan} = \frac{\text{Jml karyawan x skor}}{\text{Total bobot}} \times 100\%$$

- b. Produktivitas pekerja / SDM, ukuran produktivitas pekerja antara lain pendapatan pekerja (*income per employee*). Semakin efektifnya pekerja dalam menjual lebih banyak produk dan jasa dengan nilai tambah yang meningkat,

maka pendapatan per pekerja juga meningkat. Produktivitas SDM dapat diukur dengan:

$$\text{Produktifitas SDM Sat angkutan} = \frac{\text{Km} - \text{PMP} + \text{Km} - \text{Ton}}{\text{Jumlah SDM}} \times 100\%$$

$$\text{Produktifitas SDM Sat Pendapatan} = \frac{\text{Jumlah pendapatan}}{\text{Jumlah SDM}} \times 100\%$$

2.2.5 Manfaat *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (2000 :17), semakin banyaknya *balancedscorecard* diterapkan diberbagai perusahaan, maka dapat dilihat bahwa *balanced scorecard* dapat digunakan untuk:

- a. Mengklarifikasikan dan menghasilkan konsensus mengenai strategi.
- b. Mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan.
- c. Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan.
- d. Mengaitkan berbagai tujuan strategis dengan sarana jangka panjang dan anggaran tahunan.
- e. Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
- f. Melaksanakan peninjauan ulang strategis secara periodik dan sistematis.
- g. Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

2.2.6 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Dalam perkembangannya *Balanced Scorecard* telah banyak membantu perusahaan untuk sukses mencapai tujuannya. *Balanced Scorecard* memiliki

beberapa keunggulan yang tidak dimiliki sistem strategi manajemen tradisional. Strategi manajemen tradisional hanya mengukur kinerja organisasi dari sisi keuangan saja dan lebih menitik beratkan pengukuran pada hal-hal yang bersifat *tangible*, namun perkembangan bisnis menuntut untuk mengubah pandangan bahwa hal-hal *intangible* juga berperan dalam kemajuan organisasi. *Balanced Scorecard* menjawab kebutuhan tersebut melalui sistem manajemen strategikontemporer, yang terdiri dari empat perspektif yaitu : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Berikut ini uraian dari karakteristik keunggulan *balanced scorecard* :

a. Komprehensif

Komprehensif mempertimbangkan hal keuangan saja seperti yang dilakukan manajemen strategi tradisional, namun *Balanced Scorecard* mempertimbangkan empat perspektif yang mencakup hal yang *tangible* dan *intangible* sehingga memastikan perusahaan/organisasi mampu menghadapi tantangan bisnis yang lebih kompleks.

b. Koheren

Balanced scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebabakibat (*causal relationship*) diantara berbagai strategi yang dihasilkan. Setiap sasaran yang ditetapkan dalam perspektif non-keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kekoherenan berarti dibangunnya hubungan sebabakibat antara keluaran yang dihasilkan sistem perumusan strategi dengan keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategis.

c. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis penting untuk menghasilkan kinerja keuangan jangka panjang. Empat perspektif ini telah mampu mengukur keseimbangan antara hal-hal yang bersifat internal dan eksternal organisasi, antara hasil yang diinginkan dan pemicu kerja (*performance drivers*) dari hasil (*outcomes*) dan antara tolok ukur tujuan yang keras (*hard objective measures*) dan tolok ukur yang lebih ringan dan subjektif .

d. Terukur

Keterukuran sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Semua sasaran strategis ditentukan ukurannya, baik untuk sasaran strategis dalam perspektif keuangan maupun non-keuangan. Sasaran non-keuangan tidak mudah untuk diukur, dengan menggunakan *Balanced Scorecard* ditentukan ukuran/targetnya sehingga dapat dilakukan pendekatan pengukuran kinerjanya. Jika sesuatu dapat diukur maka dapat dilakukan evaluasi guna perbaikan organisasi di masa depan.

2.2.7 Konsep Kinerja Perusahaan

2.2.7.1 Pengertian Kinerja

Menurut Hanapi (2003:69) mengatakan bahwa : "Kinerja adalah suatu usaha formal yang dilaksanakan perusahaan untuk mengevaluasi efisien dan efektivitas dari aktivitas perusahaan yang telah dilaksanakan pada periode waktu tertentu".

2.2.7.2 Pengertian Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode tertentu. Kinerja perusahaan juga merupakan hasil/prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya-sumber daya yang dimiliki.

Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan adalah suatu usaha formal yang dilaksanakan perusahaan untuk mengevaluasi efisiensi dan efektifitas dari aktifitas perusahaan yang telah dilaksanakan pada suatu periode waktu tertentu.

2.2.7.3 Pengukuran Kinerja Perusahaan

Pengukuran kinerja perusahaan dapat didefinisikan sebagai penilaian terhadap individu, kelompok, dan organisasi dalam pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan. Pengukuran kinerja merupakan alat manajemen untuk menetapkan penghargaan dan mendorong karyawan membangun strategi, menetapkan dan merevisi implementasi dari suatu keputusan, dan untuk mengambil langkah perbaikan apabila perusahaan tidak mencapai tujuannya. Pengukuran kinerja perusahaan dilakukan untuk mengetahui hasil, pelayanan dan citra perusahaan.

2.2.8 Perbandingan Kinerja Perusahaan Sebelum dan Sesudah Penerapan

Balanced Scorecard

Pada periode sebelum penerapan *balance scorecard*, pengukuran kinerjanya menggunakan metode tradisional yaitu pengukuran kinerja berdasarkan perspektif keuangan saja tanpa mengukur perspektif non keuangan. Pada periode setelah penerapan *balanced scorecard*, pengukuran kinerja dilakukan bukan hanya

pada perspektif keuangan saja tetapi meluas pada aspek non keuangan sehingga lebih komprehensif.

Dalam perkembangan lingkungan usaha, sistem pengukuran yang hanya menggunakan informasi menjadi cirri utamanya, sistem pengukuran yang hanya menggunakan pengukuran tunggal untuk mengukur kinerja menjadi kurang cocok.

Hal ini dikarenakan keterbatasan-keterbatasan yang dimiliki seperti:

- a. Ukuran tradisional yang hanya mengukur kinerja dari sudut pandang keuangan tidak mampu mendeteksi jika perusahaan mengalami kemajuan dalam kapabilitas dan *intangibile* asetnya. Dengan kata lain ukuran tunggal ini tidak memberikan gambaran yang jelas mengenai kinerja perusahaan yang sesungguhnya.
- b. Pendekatan tradisional yang menggunakan ukuran kinerja financial cenderung mengarahkan manajemen untuk mencapai tujuan jangka pendek dan mengabaikan tujuan jangka panjang.

Perbandingan pengukuran kinerja tradisional dan *balanced scorecard* dijelaskan dalam tabel 2.2 dibawah ini:

Tabel 2.2
Perbandingan pengukuran kinerja tradisional dan *balanced scorecard*

Sesudah Penerapan <i>Balance Scorecard</i>	Sebelum Penerapan <i>Balance Scorecard</i>
1. Kinerja yang digunakan dalam <i>Balanced Scorecard</i> lebih luas dengan menambah 3 aspek tambahan yaitu : pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan	1.Kriteria yang digunakan hanya berfokus pada perspektif keuangan saja.
2. <i>Balanced Scorecard</i> akan melihat bisnis internal yang baru sekali dan yang mana akan dapat memuaskan pelanggan dan tujuan keuangan.	2.Pendekatan tradisional hanya berusaha melihat pada proses bisnis internal yang ada pada saat itu.
3. <i>Balanced Scorecard</i> memasukkan proses inovasi dalam perspektif bisnis internal.	3.pendekatan tradisional dimulai dengan penerimaan pesanan dari pelanggan untuk produk atau jasa yang ada kemudian

	penciptaan nilai bagi pelanggan dengan biaya yang lebih rendah dari harga jualnya.
4. <i>Balanced Scorecard</i> memiliki kemampuan mengukur kinerja harta-harta tidak berwujud dan SDM perusahaan	4. Pendekatan tradisional tidak memiliki kemampuan mengukur kinerja harta-harta tidak berwujud dan SDM perusahaan

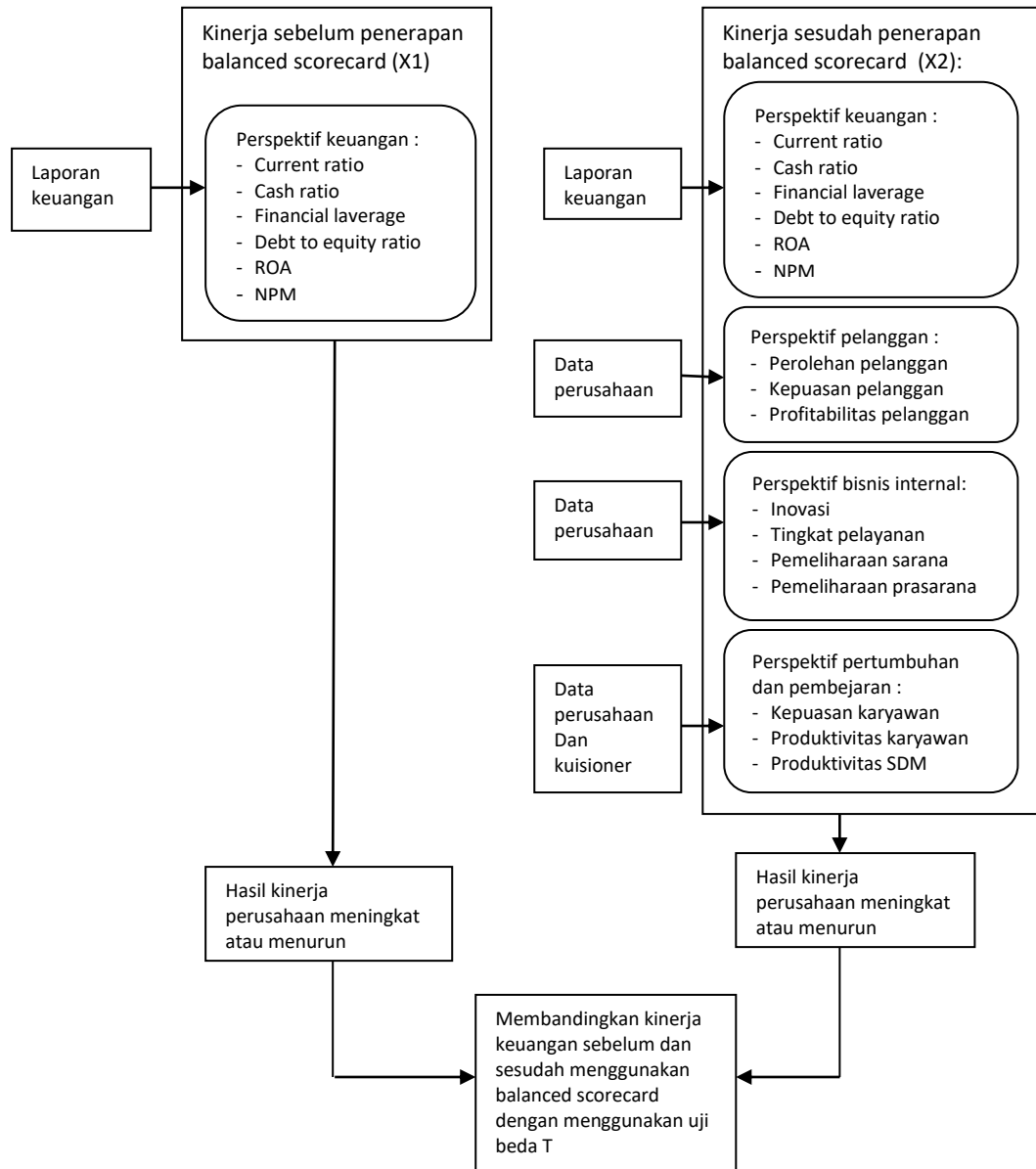
Sumber data : Koplan & Norton (2000)

2.3. Kerangak Konseptual

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standart dan kriteria yang telah ditetapkan. (Mulyadi, 2001). Pengukuran kinerja yang banyak digunakan perusahaan adalah pengukuran kinerja tradisional, dimana ukuran kinerja itu hanya ditinjau dari sisi keuangan saja, yang diperoleh melalui laporan keuangan perusahaan.

Untuk mengukur kesuksesan suatu perusahaan maka diperlukan pengukuran kinerja yang tepat. Sistem manajemen strategi merupakan sistem yang digunakan untuk mengelola strategi perusahaan jangka panjang. *Balancedscorecard* melengkapi *scorecard* yang telah umum digunakan dalam perusahaan dengan indikator-indikator lain, sehingga menyeimbangkan antara aspek keuangan dan aspek non keuangan, menyeimbangkan perhatian masalah intern dengan masalah ekstern. Lebih dari itu *balance scorecard* tidak hanya sebatas gabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan akan tetapi lebih kepada upaya strategi perusahaan dalam sistem pengukuran kinerja perusahaan.

Gambar 2.1
Kerangka Konseptual



Keterangan :

1. Pengukuran kinerja perusahaan sebelum balance scorecard diukur dengan perspektif keuangan meliputi: current ratio, cash ratio, financial leverage, debt equity to ratio, ROA, dan NPM. Data tersebut di ambil dari laporan keuangan perusahaan.
2. Pengukuran kinerja perusahaan setelah balance scorecard diukur dengan 4 perspektif yaitu:
 - a. Perspektif keuangan menggunakan: current ratio, cash ratio, financial leverage, debt equity to ratio, ROA, dan NPM. Data tersebut di ambil dari laporan keuangan perusahaan.
 - b. Perspektif pelanggan menggambarkan pelanggan dan segmen pasar. Perspektif pelanggan meliputi: kepuasan pelanggan, profitabilitas pelanggan dan pemerolehan pelanggan.
 - c. Perspektif proses bisnis internal mengidentifikasi proses-proses yang penting untuk melayani pelanggan dan pemilik organisasi. Perspektif proses bisnis internal meliputi: pelayanan, pemeliharaan dan inovasi.
 - d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan meliputi: kepuasan karyawan, produktivitas SDM dan produktivitas karyawan.
3. Berdasarkan hasil yang didapatkan melalui masing-masing pengukuran perspektif, kemudian dilakukan analisis kinerja perusahaan sebelum dan sesudah penerapan balance scorecard.

4. Selanjutnya membandingkan hasil analisis tersebut untuk menentukan seberapa baik kinerja perusahaan sebelum dan sesudah penerapan *balance scorecard*.
5. Selanjutnya dilakukan uji hipotesis perspektif keuangan antara kinerja perusahaan sebelum dan sesudah penerapan *balance scorecard* dengan menggunakan uji T. Uji hipotesis gunanya untuk mengetahui apakah ada perbedaan antara kinerja perusahaan sebelum dan sesudah *balance scorecard*.

2.4 Hipotesis Penelitian

Penetapan hipotesis ini hanya untuk menguji perbedaan perspektif keuangan sebelum dan sesudah penerapan *balance scorecard*. Hasil pengujian adalah menerima atau menolak H_0 , artinya jika $t\text{-hitung} < t\text{ tabel}$ maka H_0 diterima sehingga tidak terdapat perbedaan kinerja keuangan antara sebelum dan sesudah adanya penerapan *balanced scorecard*. Hipotesis alternatif (H_a) adalah hipotesis yang dirumuskan sebagai lawan dari hipotesis nol dan menyatakan adanya perbedaan antara dua variabel yang diteliti. Hipotesis penelitian adalah “Terdapat perbedaan antara kinerja keuangan sebelum dan sesudah menggunakan *balanced scorecard*”.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Tempat/Lokasi Penelitian

Objek penelitian merupakan suatu permasalahan yang dijadikan sebagai topik penulisan dalam rangka penyusunan skripsi, penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan data-data yang berkaitan dengan objek penelitian tersebut. Dalam penulisan skripsi ini, yang dijadikan sebagai objek penelitian adalah kinerja perusahaan sebelum dan sesudah penerapan Balance Scorecard di sebuah perusahaan yaitu PT KAI yang merupakan salah satu BUMN yang bergerak dalam transportasi darat kereta industri. Lokasi penelitian ini pada PT Kereta Api Daop IX Jember yang terletak di Jalan Dahlia No. 2 Patrang Jember.

Sejarah perkeretaapian di Indonesia dimulai ketika pencangkulan pertama jalur kereta api Semarang-*Vorstenlanden* (Solo-Yogyakarta) di Desa Kemijen oleh Gubernur Jendral Hindia Belanda Mr. L.A.J Baron Sloet van de Beele tanggal 17 Juni 1864. Pembangunan dilaksanakan oleh perusahaan swasta *Naamlooze Venootschap Nederlansch Indische spoorweg Maatschappij* (NV. NISM) menggunakan lebar sepur 1435 mm.

Sementara itu, pemerintah Hindia Belanda membangun jalur kereta api negara melalui *Staatsporwegen* (SS) pada tanggal 8 April 1875. Rute pertama SS meliputi Surabaya-Pasuruan-Malang. Keberhasilan NISM dan SS mendorong investor swasta membangun jalur kereta api seperti *Semarang Joana Stoomtram Maatschappij* (SJS), *Semarang Cheribon Stoomtram Maatschappij* (SCS),

Serajoedal Stoomtram Maatschappij (SDS), Oost Java Stoomtram Maatschappij (OJS), Pasoeroean Stoomtram Maatschappij (Ps.SM), Kediri Stoomtram Maatschappij (KSM), Probolinggo Stoomtram Maatschappij (MS), Madoera Stoomtram Maatschappij (Mad.SM), Deli Spoorweg Maatschappij (DSM).

Jalur kereta api di Jember dan sekitarnya dibuka oleh perusahaan kereta api *Staats Spoorwegen (SS)* pada tahun 1897. Pembangunan stasiun ini tidak terlepas dari perkembangan kehidupan perkotaan baru, dengan hadirnya sejumlah perusahaan perkebunan milik orang Belanda di Jember. Dulunya digunakan terutama untuk kebutuhan pengangkutan komoditas hasil perkebunan, khususnya gula, tembakau, dan karet di sekitar Jember ke Pelabuhan Panarukan.

Jalur kereta api dari Jember ke Surabaya lewat Probolinggo dibangun pada tahun 1897. Akibat dari pembukaan rel kereta api ini perusahaan perkebunan mulai menerima buruh perkebunan dari etnis Jawa. Rel kereta api berfungsi tidak hanya digunakan untuk transportasi komoditas pertanian seperti gula, tembakau, dan karet yang telah diproduksi oleh perusahaan swasta asing, tapi juga mengangkut hasil pertanian baik itu tembakau dan beras yang diproduksi petani lokal. Dari Jember kemudian melintasi Bondowoso, tembakau diangkut melalui jalur rel kereta api ke Panarukan guna dikirim ke Rotterdam ataupun ke pasar internasional lainnya.

Bangunan stasiun yang berdiri saat ini merupakan bangunan yang relatif baru sebagai hasil perbaikan atau renovasi yang dilakukan oleh PT. KAI sekitar tahun 2007-2008 dan 2015-2016. Meskipun demikian, bentuknya tidak jauh berbeda dengan bentuk aslinya yang dibangun pada awal abad ke-20, yaitu

terdiri dari sebuah masa bangunan tunggal sederhana yang memanjang dengan perletakan ruang-ruang secara linier yang sejajar dengan rel sehingga disebut sebagai stasiun satu sisi.

Bangunan stasiun Jember memiliki luas 796 m² yang berdiri di atas tanah stasiun seluas 1241 m² dengan nomor register 039/09.68118/JR/BD ini pernah mengalami renovasi. Kendati demikian, hasil renovasi yang dilakukan oleh PT Kereta Api Indonesia (KAI) tidak jauh berbeda dengan bentuk aslinya. Bangunan stasiun ini mempunyai massa bangunan tunggal sederhana yang memanjang sejajar dengan rel. Secara arsitektual, emplasemen stasiun terdiri dari dua peron dan dua jalur kereta api di mana antar jalur dipisahkan oleh peron. Peron pertama menyatu dengan bangunan utama, atapnya berbentuk pelana menggunakan struktur pendukung berupa kolom kayu dengan bentuk konstruksi menyerupai payung (konsul).

Daerah Operasi IX Jember merupakan daerah operasi dengan wilayah yang terbentang dari stasiun Bangil (barat) sampai dengan stasiun Banyuwangi (timur) melintasi stasiun-stasiun di wilayah Provinsi Jawa Timur bagian timur. Berikut adalah stasiun-stasiun yang berada di wilayah Daerah Operasi IX Jember, antara lain.

- | | |
|------------------------|----------------------------|
| a. Stasiun Pasuruan | f. Stasiun Rambipuji |
| b. Stasiun Probolinggo | g. Stasiun Jember |
| c. Stasiun Leces | h. Stasiun Bondowoso |
| d. Stasiun Klakah | i. Stasiun Banyuwangi Baru |
| e. Stasiun Jatiroto | |

3.2 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deksriptif komparatif dengan pendekatan studi kasus pada PT KAI Daop IX Jember yang mana penulis mengamati aspek-aspek yang berkaitan erat dengan masalah yang diteliti secara lebih spesifik sehingga diperoleh data yang menunjang penyusunan laporan penelitian untuk kemudian diproses dan dianalisis berdasarkan teori yang telah dipelajari sehingga diperoleh gambaran mengenai objek dan dapat ditarik kesimpulan mengenai masalah yang diteliti.

3.3 Identifikasi Variabel Penelitian

Identifikasi variabel dalam penelitian ini yaitu kinerja perusahaan sebelum menggunakan *balance scorecard* (X_1) dan kinerja perusahaan sebelum menggunakan *balance scorecard* (X_2).

3.4 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari:

1. X_1 = kinerja perusahaan sebelum menggunakan *balance scorecard*
2. X_2 = Kinerja perusahaan sesudah menggunakan *balancescorecard*.
3. Perspektif yang digunakan adalah :

2) Perspektif Keuangan

Rasio Likuiditas merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban financial jangka pendek yang berupa hutang-hutang jangka pendek. Yang tergabung dalam rasio ini adalah :

Current Ratio merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendeknya dengan aktiva lancar yang dimiliki. (Sukri, 2010). Current ratio pada PT KAI yaitu perbandingan antara aset lancar seperti kas, investasi jangka pendek, piutang, persediaan sarana dan prasarana dengan hutang lancar/ hutang jangka pendek seperti hutang pajak, hutang pada pihak ketiga, hutang gaji.

Cash Ratio merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendeknya dengan kas yang tersedia dan yang

disimpan di Bank. (Wibisono, 2011:90). Cash ratio pada PT KAI yaitu perbandingan antara jumlah kas dan setara kas dengan hutang lancar/ hutang jangka pendek seperti hutang pajak, hutang pada pihak ketiga, hutang gaji.

2) Rasio Solvabilitas merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur perbandingan dana yang disediakan oleh pemilik perusahaan dengan dana yang dipinjam dari kreditur perusahaan tersebut. Yang tergabung dalam rasio ini adalah :

- Financial Leverage merupakan rasio penggunaan sumber dana yang memiliki beban tetap dengan harapan bahwa akan memberikan tambahan keuntungan yang lebih besar daripada beban tetapnya sehingga akan meningkatkan keuntungan yang tersedia bagi pemegang saham. Financial Leverage pada PT KAI yaitu perbandingan antara total aset lancar maupun tidak lancar dengan jumlah ekuitas.
- Debt to Equity Ratio merupakan perbandingan antara hutang-hutang dan ekuitas dalam pendanaan perusahaan dan menunjukkan kemampuan modal perusahaan untuk memenuhi seluruh kewajibannya. (Fahmi, 2012). Debt to Equity Ratio pada PT KAI yaitu perbandingan antara jumlah hutang jangka pendek dengan total ekuitas. Total hutang hanya hutang jangka pendek dikarenakan di PT KAI tidak ada hutang jangka panjang.

3) Rasio Rentabilitas merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba atau keuntungan, profitabilitas suatu perusahaan mewujudkan perbandingan antara laba dengan aktiva atau modal yang menghasilkan laba tersebut,.yang termasuk dalam rasio ini adalah :

- Return On Asset (ROA) merupakan rasio yang akan menampakan seberapa besar tingkat produktifitas seluruh asset. (Warsono, 2013). ROA pada PT KAI yaitu perbandingan dari laba bersih dengan total aset lancar maupun tidak lancar. Laba bersih di PT KAI tidak ada yang dikenakan pajak.
- Net Profit Margin (NPM) merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur laba bersih sesudah pajak lalu dibandingkan dengan volume penjualan tiket kereta api.

b Perspektif Pelanggan merupakan ukuran yang dilihat dari jumlah pelanggan yang dimiliki dan tingkat kepuasan pelanggan. Pengukuran kinerja yang dinilai dari jumlah pelanggan dan tingkat kepuasan pelanggan terdiri dari tingkat kepuasan pelanggan, tingkat pemerolehan pelanggan dan tingkat profitabilitas pelanggan.

- 1) *Market Share* (pemerolehan pelanggan) yaitu mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan. Tolak ukur pada PT KAI yaitu menghitung banyaknya pelanggan baru dengan pelanggan yang sudah ada.
- 2) *Customer Satisfaction* (kepuasan pelanggan) yaitu pengaruh timbal balik dari hasil yang diberikan oleh perusahaan. Teknik yang dipakai untuk mengukur/menilai kepuasan pelanggan pada PT KAI menggunakan interview.
- 3) *Customer Profitability* (profitabilitas pelanggan) yaitu mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari satu segmen pasar yang dilayani. Profitabilitas pelanggan yaitu perbandingan antara laba bersih dengan pendapatan bersih.

c Perspektif Proses Bisnis Internal adalah penilaian atas gambaran proses yang telah dibangun dalam melayani masyarakat. Perspektif proses internal menggunakan pengembangan program layanan, perbaikan sistem operasional dan peningkatan kualitas proses layanan. Beberapa gambaran proses pelayanan yang umumnya digunakan di PT. Kereta Api Indonesia adalah Tingkat keselamatan, Tingkat pelayanan, Efektivitas pemeliharaan, dan Inovasi.

Inovasi adalah penilaian dan pengembangan produk perusahaan, meneliti kebutuhan pelanggan baik para pelanggan yang kini dimiliki maupun para pelanggan potensial. Inovasi pada PT KAI adalah perbandingan antara banyaknya kereta baru dengan jumlah kereta yang sudah ada.

Operasi adalah aktifitas yang dilakukan perusahaan melalui penerimaan order dari pelanggan hingga saat jasa tersebut dikirimkan pada pelanggan. Operasi yang dilakukan pada PT KAI berupa tingkat pelayanan terhadap para pelanggan. Tingkat pelayanan ini diukur dengan keterlambatan keberangkatan/ kedatangan para pelanggan yang menggunakan jasa kereta api.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan merupakan pemacu untuk membangun kualitas pelayanan dan kualitas personal yang diperlukan untuk mewujudkan target keuangan, pelanggan dan proses internal. Tolak ukur yang digunakan adalah Kepuasan Karyawan dan Produktivitas Sumber Daya Manusia.

- 1) Kepuasan karyawan merupakan suatu prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, kualitas pelayanan kepada konsumen, dan kecepatan bereaksi. Kepuasan karyawan menjadi hal yang penting khususnya bagi perusahaan jasa seperti PT KAI. Kepuasan karyawan ini diukur dengan kuisioner berupa beberapa pertanyaan yang diajukan kepada karyawan.
- 4) Produktivitas SDM adalah ukuran produktivitas pekerja antara lain pendapatan pekerja (*income per employee*). Semakin efektifnya pekerja dalam menjual lebih banyak produk dan jasa dengan nilai tambah yang meningkat, maka pendapatan per pekerja juga meningkat. Pada PT KAI produktivitas SDM sat angkutan diukur dari banyaknya barang yang di angkut dibandingkan dengan jumlah tenaga kerja, sedangkan produktivitas SDM sat pendapatan diukur dengan banyaknya penumpang dibandingkan dengan jumlah tenaga kerja.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Untuk memperoleh hasil penelitian yang diharapkan, maka dibutuhkan data dan informasi yang akan mendukung penelitian ini. Adapun metode pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini:

n. Dokumentasi

Yaitu cara pengumpulan data dengan melihat dokumen-dokumen dan catatan-catatan perusahaan yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti. Dokumentasi berupa laporan keuangan PT KAI sebelum penerapan *balancedscorecard* pada tahun 2012-2013 dan sesudah penerapan *balanced scorecard* tahun 2016-2017 dan juga data keuangan lainnya seperti jumlah pelanggan, kondisi rel, jumlah kereta, menit keterlambatan, dll.

o. Kuisioner

Yaitu cara pengambilan data dengan cara menyebarkan angket dalam bentuk daftar pertanyaan terstruktur kepada pihak-pihak yang berkepentingan dengan obyek yang diteliti. Kuisisioner untuk mengukur kepuasan pelanggan dan kepuasan karyawan.

p. **Kepustakaan**

Studi kepustakaan adalah teknik pengumpulan data dengan mengadakan studi penelaahan terhadap buku-buku, literatur–literatur, catatan-catatan, dan laporan-laporan yang ada hubungannya dengan masalah yang dipecahkan. Buku-buku mengenai *balanced scorecard*.

3.6 Metode Analisa Data

3.6.1 Rancangan Hipotesis

Pengujian hipotesis yang digunakan adalah pengujian hipotesis komparatif dengan menggunakan t-test. Penetapan hipotesis ini hanya untuk menguji perbedaan perspektif keuangan sebelum dan sesudah penerapan *balance scorecard*. Hipotesis nol adalah hipotesis yang dirumuskan sebagai suatu pernyataan yang akan diuji. Hasil pengujian adalah menerima atau menolak H_0 . Jika H_0 ditolak berarti kita menerima H_a . Hipotesis alternatif adalah hipotesis yang dirumuskan sebagai lawan dari hipotesis nol dan menyatakan perbedaan antar dua variabel yang diteliti. Langkah-langkah pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

b. Merumuskan hipotesis

H_0 : Tidak terdapat perbedaan kinerja keuangan antara sebelum dan sesudah penerapan *balance scorecard*.

H_a : Terdapat perbedaan kinerja keuangan antara sebelum dan sesudah penerapan *balance scorecard*.

2. Uji Statistik

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan t-test

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2} - 2 \cdot \left(\frac{S_1}{\sqrt{n_1}}\right) \left(\frac{S_2}{\sqrt{n_2}}\right)}}$$

Dimana:

- t = statistik uji t
- \bar{x}_1 = rata-rata sampel 1
- \bar{x}_2 = rata-rata sampel 2
- S_1 = simpangan baku sampel 1
- S_2 = simpangan baku sampel 2
- S_1^2 = varians sampel 1
- S_2^2 = varians sampel 2
- $n_1 = n_2$ = jumlah data
- r = korelasi antara dua sampel

3. Tentukan nilai t hitung dengan tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) dan $dk = n_1 + n_2 - 2$,

kemudian dibandingkan antara t-hitung dan t-tabel. Sehingga

jika statistik t-hitung $>$ t-tabel, maka H_0 ditolak dan apabila statistik t-hitung \leq t-tabel, maka H_0 diterima.

3.6.2 Pembuktian Hipotesis

Hipotesis dengan cara membandingkan indikator pengukuran kinerja sebelum penerapan *balance scorecard* dengan sesudah penerapan *balancescorecard*. Bila dari hasil analisis ini terdapat peningkatan kinerja perusahaan setelah penerapan *balance scorecard*, maka hipotesis dapat diterima.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN INTERPRESTASI

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Penelitian Analisis Kinerja Sebelum dan Sesudah Penerapan *Balanced Scorecard*.

PT KAI Daop IX Jember sebelum tahun 2014 pengukuran kinerjanya menggunakan konsep tradisional. Pengukuran kinerja konsep tradisional ini hanya menggunakan ukuran keuangan yang terdiri dari rasio likuiditas, rasio solvabilitas dan rasio rentabilitas. Sedangkan pengukuran kinerja *balanced scorecard* diukur dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

4.1.1.1 Analisis Kinerja Perusahaan Sebelum Penerapan *Balanced Scorecard*

Pengukuran kinerja yang digunakan PT KAI Daop IX Jember sebelum penerapan *balanced scorecard* adalah dengan menggunakan analisis laporan keuangan yang telah ditetapkan perusahaan. Analisis laporan keuangan yang digunakan yaitu rasio likuiditas, rasio solvabilitas, dan rasio rentabilitas, Adapun rasio-rasio yang ada di PT. KAI adalah sebagai berikut:

a. Rasio Likuiditas

Likuiditas merupakan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban yang jatuh tempo saat ini atau dalam 1 tahun. Aktivitas merupakan tingkat efisiensi perusahaan dalam menggunakan aktiva lancarnya. Dalam mengevaluasi likuiditas, analisis yang harus diperhatikan adalah informasi yang berhubungan dengan jumlah, waktu, dan kepastian arus kas perusahaan di masa depan.

Rasio likuiditas akan diuraikan sebagai berikut:

q. *Current Ratio*

Current ratio menunjukkan tingkat kemampuan perusahaan untuk membayar hutang jangka pendek. *Current ratio* ini mempunyai ukuran standart yang minimum 200%. Semakin tinggi *current ratio*, semakin besar pula kemampuan untuk membayar tagihan-tagihan. Cara menghitung *current ratio* adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1
Current Ratio

$\text{Rumus : Current ratio} = \frac{\text{Asset lancar}}{\text{Hutang lancar}} \times 100\%$	
Tahun 2012 (dalam jutaan rupiah)	Tahun 2013 (dalam jutaan rupiah)
$\frac{10.828}{2.199} \times 100\%$	$\frac{12.189}{3.592} \times 100\%$
492,30%	339,34

Sumber lampiran A

Berdasarkan perhitungan di atas diketahui bahwa *current ratio* dalam dua tahun yaitu tahun 2012 dengan tahun 2013 memiliki tingkat perbedaan yang signifikan. Pada tahun 2012 rasio yang dicapai perusahaan adalah 492,30 % ini mengartikan bahwa setiap utang lancar Rp. 1 dijamin oleh aktiva lancar Rp. 4,92. Pada tahun 2013 rasio yang dicapai mengalami penurunan sebesar 339,34 % yang berarti bahwa setiap utang lancar Rp. 1 dijamin oleh aktiva lancar Rp. 3,39. *Current ratio* mengalami penurunan sebesar 152,96 %. Penurunan ini disebabkan oleh adanya peningkatan jumlah utang lancar perusahaan yang semula Rp. 2.199 menjadi Rp. 3.592. *Current ratio* pada PT KAI sebelum penerapan *balanced scorecard* dikategorikan baik karena asset lancar PT KAI mampu untuk memenuhi hutang lancarnya.

3) *Cash Ratio*

Rasio ini menunjukkan kemampuan untuk membayar hutang yang segera harus dipenuhi oleh kas dan yang setara dengan kas. *Cash ratio* ini mempunyai ukuran standart 100%. Rumus untuk menghitung rasio ini adalah:

Tabel 4.2
Cash Rasio

$\text{Rumus : Cash ratio} = \frac{\text{Kas + Bank + S.berharga}}{\text{Hutang lancar}} \times 100\%$	
Tahun 2012 (dalam jutaan rupiah)	Tahun 2013 (dalam jutaan rupiah)
$\frac{4.602}{2.199} \times 100\%$	$\frac{6.957}{3.592} \times 100\%$
209,24 %	193,76 %

Sumber lampiran A

Berdasarkan perhitungan di atas diketahui bahwa *cash ratio* dalam dua tahun yaitu tahun 2012 dengan tahun 2013 memiliki tingkat perbedaan. Pada tahun 2012 rasio yang dicapai perusahaan adalah 209,24% ini mengartikan bahwa setiap utang lancar Rp. 1 dijamin

oleh aktiva lancar Rp. 2,09. Pada tahun 2013 rasio yang dicapai mengalami penurunan sebesar 193,67% yang berarti bahwa setiap utang lancar Rp. 1 dijamin oleh aktiva lancar Rp. 1,94. *Cash ratio* mengalami penurunan sebesar 15,57%. Penurunan ini disebabkan oleh adanya peningkatan jumlah utang lancar perusahaan yang semula Rp. 2.199 menjadi Rp. 3.592 sejalan dengan penurunan kas yang tersedia di perusahaan yang awalnya Rp. 4.602 menjadi Rp. 6.957. Di tahun 2012 dan 2013 mampu membayar hutang secara penuh karena dilihat dari standart rasio ini sebesar 100%. *Cash ratio* pada PT KAI sebelum penerapan *balanced scorecard* di kategorikan baik karena PT KAI mampu membayar hutang secara penuh.

b. Rasio Solvabilitas

Solvabilitas menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi segala kewajiban keuangannya jika perusahaan tersebut dilikuidasi. Suatu perusahaan yang solvable berarti bahwa perusahaan tersebut mempunyai aktiva atau kekayaan yang cukup untuk membayar semua hutang-hutangnya, namun tidak dapat dikatakan bahwa perusahaan tersebut likuid. Rasio solvabilitas diuraikan sebagai berikut:

2. *Financial Leverage*

Financial leverage merupakan rasio penggunaan sumber dana yang memiliki beban tetap dengan harapan bahwa akan memberikan tambahan keuntungan yang lebih besar daripada beban tetapnya sehingga akan meningkatkan keuntungan yang tersedia bagi pemegang saham. Rumus untuk menghitung rasio ini sebagai berikut:

Tabel 4.3
Financial Lverage

$\text{Rumus : Financial leverage} = \frac{\text{Total asset}}{\text{Ekuitas}} \times 100\%$	
Tahun 2012 (dalam jutaan rupiah)	Tahun 2013 (dalam jutaan rupiah)
$\frac{26.000}{\text{---}} \times 100\%$	$\frac{32.456}{\text{---}} \times 100\%$

23.801	28.864
109,24 %	112,44 %

Sumber lampiran A

Pada tabel 4.3 terlihat bahwa meningkatnya *financial leverage* dari 109,24 menjadi 112,44. Hal ini disebabkan karena meningkatnya jumlah aktiva perusahaan sehingga dapat memenuhi ekuitas perusahaannya. *Financial leverage* pada PT KAI sebelum penerapan *balanced scorecard* dikategorikan baik karena aktiva mampu untuk memenuhi ekuitas perusahaan.

5. *Debt to Equity Ratio* merupakan perbandingan antara hutang-hutang dan ekuitas dalam pendanaan perusahaan dan menunjukkan kemampuan modal perusahaan untuk memenuhi seluruh kewajibannya. *Debt to Equity Ratio* pada PT KAI yaitu perbandingan antara jumlah hutang jangka pendek dengan total ekuitas.

Tabel 4.4

Debt to Equity Ratio

$\text{Rumus : Debt to Equity Ratio} = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Ekuitas}} \times 100\%$	
Tahun 2012 (dalam jutaan rupiah)	Tahun 2013 (dalam jutaan rupiah)
$\frac{2.199}{23.801} \times 100\%$	$\frac{3.592}{28.864} \times 100\%$
9,24 %	12,44 %

Sumber lampiran A

Pada tabel 4.4 terlihat DER pada PT KAI meningkat dari tahun 2012 ke 2013 sebesar 3,2%. Hal ini disebabkan karena ekuitas perusahaan mampu untuk menutupi hutang-hutang perusahaan. DER pada PT KAI sebelum penerapan *balanced scorecard* dikategorikan baik karena ekuitas perusahaan mampu untuk menutupi hutang-hutang perusahaan.

c. Rasio Rentabilitas

Rentabilitas merupakan kemampuan suatu perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu. Rentabilitas merupakan kriteria yang luas dan dianggap valid untuk dipakai sebagai alatukur tentang hasil operasi perusahaan untuk menganalisis tingkat rentabilitas suatu perusahaan.

6. Return on Asset

Rasio ini menggambarkan perputaran aktiva diukur dari perolehan laba bersih. Semakin besar rasio ini semakin baik. Hal ini berarti bahwa aktiva dapat lebih cepat berputar dan meraih laba. Perhitungannya adalah sebagai berikut :

Tabel 4.5
Return On Asset

Rumus : ROA = $\frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total asset}} \times 100\%$	
Tahun 2012 (dalam jutaan rupiah)	Tahun 2013 (dalam jutaan rupiah)
$\frac{61.795}{26.000} \times 100\%$	$\frac{47.605}{32.456} \times 100\%$
2,38 %	1,47 %

Sumber lampiran A

Return On Assets (ROA) PT KAI pada tahun 2013 mengalami penurunan sebesar 0,91% (dari 2,38 % menjadi 1,47 %). Penurunan tersebut disebabkan penurunan oleh laba bersih sebesar Rp 14.190 miliar (Rp 61.795 miliar – Rp 47.605 miliar). Penurunan ini disebabkan karena menurunnya kinerja keuangan KAI. *Return on asset* pada PT KAI sebelum penerapan *balanced scorecard* dikategorikan buruk karena perputaran aktiva PT KAI menurun.

3) *Net Profit Margin*

Menunjukkan berapa besar persentase laba bersih yang diperoleh setiap penjualan. Semakin besar rasio ini semakin baik karena dianggap kemampuan perusahaan dalam mendapatkan laba cukup tinggi. Perhitungan dari rasio ini adalah :

Tabel 4.6
Net Profit Margint

Rumus : <i>Net Profit Margin</i> = $\frac{\text{Laba bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$	
Tahun 2012 (dalam jutaan rupiah)	Tahun 2013 (dalam jutaan rupiah)
$\frac{61.795}{102.256} \times 100\%$	$\frac{47.605}{90.456} \times 100\%$
60,43 %	52,63 %

Sumber lampiran A

Net Profit Margin (margin laba bersih) PT KAI tahun 2013 mengalami penurunan sebesar 7,8 % (dari 60,43 % menjadi 52,63 Penurunan tersebut disebabkan penurunan oleh

laba bersih sebesar Rp 14.190 miliar (Rp 61.795 miliar – Rp 47.605 miliar). Penurunan ini disebabkan karena menurunnya kinerja keuangan KAI dan penurunan penjualan bersih sebesar Rp 11.800 miliar (Rp 102.256 miliar – Rp 90.456 miliar) karena menurunnya jumlah penjualan karcis. *Net profit margin* pada PT KAI sebelum penerapan *balanced scorecard* dikategorikan buruk karena menurunnya kemampuan perusahaan dalam mendapatkan laba dari setiap penjualan.

4.1.1.2 Analisis Kinerja Perusahaan Sesudah Penerapan *Balanced Scorecard*

PT KAI telah melakukan langkah-langkah penyesuaian melalui penerapan konsep *balanced scorecard* sebagai salah satu alat pengukuran kinerjanya. Dengan diambil kebijakan tersebut, maka diharapkan tercapainya peningkatan kinerja keuangan dan peningkatan efisiensi usaha serta dapat melaksanakan proses manajemen strategi.

Pengukuran *balanced scorecard* menggunakan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

1. Perspektif Keuangan

Data-data berupa neraca dan laporan laba rugi yang digunakan untuk menganalisis aspek keuangan perusahaan. Rasio-rasio yang digunakan adalah:

2. Rasio Likuiditas

Likuiditas jangka pendek merupakan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban yang jatuh tempo saat ini. Aktivitas merupakan tingkat efisiensi perusahaan dalam menggunakan aktiva lancarnya. Dalam mengevaluasi likuiditas, analisis yang harus diperhatikan adalah informasi yang berhubungan dengan jumlah, waktu, dan kepastian arus kas perusahaan di masa depan. Rasio likuiditas akan diuraikan sebagai berikut:

3. *Current Ratio*

Current ratio menunjukkan tingkat kemampuan perusahaan untuk membayar hutang jangka pendek. *Current ratio* ini mempunyai ukuran standart yang minimum 200%.

Semakin tinggi *current ratio*, semakin besar pula kemampuan untuk membayar tagihan-tagihan. Cara menghitung *current ratio* adalah sebagai berikut:

Tabel 4.7
Current Ratio

$\text{Rumus : Current ratio} = \frac{\text{Asset lancar}}{\text{Hutang lancar}} \times 100\%$	
Tahun 2016 (dalam jutaan rupiah)	Tahun 2017 (dalam jutaan rupiah)
$\frac{11.643}{6.482} \times 100\%$	$\frac{11.611}{6.762} \times 100\%$
179,63%	171,72

Sumber lampiran A

Berdasarkan perhitungan di atas diketahui bahwa *current ratio* dalam dua tahun yaitu tahun 2016 dengan tahun 2017, rasio yang dicapai perusahaan pada tahun 2016 adalah 179,63 % ini mengartikan bahwa setiap utang lancar Rp. 1 dijamin oleh aktiva lancar Rp. 1,79. Pada tahun 2017 rasio yang dicapai 171,72% yang berarti bahwa setiap utang lancar Rp. 1 dijamin oleh aktiva lancar Rp. 1,71. Tahun 2016 – 2017 rasionya mengalami penurunan sebesar 7,91%.

Current ratio mengalami penurunan sebesar 7,91% disebabkan oleh adanya peningkatan jumlah utang lancar perusahaan yang semula Rp. 6.482 menjadi Rp. 6.762. *Current ratio* pada PT KAI sesudah penerapan *balanced scorecard* dikategorikan buruk karena asset lancar PT KAI tidak mampu untuk memenuhi hutang lancarnya.

c. *Cash Ratio*

Rasio ini menunjukkan kemampuan untuk membayar hutang yang segera harus dipenuhi oleh kas dan yang setara dengan kas. *Cash ratio* ini mempunyai ukuran standart 100%. Rumus untuk menghitung rasio ini adalah:

Tabel 4.8
Cash Rasio

$\text{Rumus : Cash ratio} = \frac{\text{Kas + Bank + S.berharga}}{\text{Hutang lancar}} \times 100\%$	
Tahun 2016 (dalam jutaan rupiah)	Tahun 2017 (dalam jutaan rupiah)
$\frac{6.715}{6.481} \times 100\%$	$\frac{8.563}{6.762} \times 100\%$
103,60 %	126,64 %

Sumber lampiran A

Berdasarkan perhitungan di atas diketahui bahwa *cash ratio* dalam dua tahun yaitu tahun 2016 dengan tahun 2017 memiliki tingkat perbedaan yang tidak berbeda jauh. Pada tahun 2016 rasio yang dicapai perusahaan adalah 103,60% ini mengartikan bahwa setiap utang lancar Rp. 1 dijamin oleh aktiva lancar Rp. 1,04. Pada tahun 2017 rasio yang dicapai 126,64% yang berarti bahwa setiap utang lancar Rp. 1 dijamin oleh aktiva lancar Rp. 1,27. Cash ratio tahun 2016 - 2017 mengalami kenaikan sebesar 23,04%, hal ini disebabkan karena kenaikan kas yang tersedia di perusahaan yang awalnya Rp. 6.715 menjadi Rp. 8.563. Di tahun 2016 dan 2017 mampu membayar hutang secara penuh karena dilihat dari standart rasio ini sebesar 100%. *Cash ratio* pada PT KAI sesudah penerapan *balanced scorecard* di kategorikan baik karena PT KAI mampu membayar hutang secara penuh.

b. Rasio Solvabilitas

Solvabilitas menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi segala kewajiban keuangannya jika perusahaan tersebut dilikuidasi. Suatu perusahaan yang solvable berarti bahwa perusahaan tersebut mempunyai aktiva atau kekayaan yang cukup untuk membayar semua hutang-hutangnya, namun tidak dapat dikatakan bahwa perusahaan tersebut likuid. Rasio solvabilitas diuraikan sebagai berikut:

- 3) *Financial Leverage* merupakan rasio penggunaan sumber dana yang memiliki beban tetap dengan harapan bahwa akan memberikan tambahan keuntungan yang lebih besar daripada beban tetapnya sehingga akan meningkatkan keuntungan yang tersedia bagi pemegang saham. Rumus untuk menghitung rasio ini sebagai berikut:

Tabel 4.9
Financial Leverage

Rumus : Financial leverage = $\frac{\text{Total asset}}{\text{Ekuitas}} \times 100\%$	
Tahun 2016 (dalam jutaan rupiah)	Tahun 2017 (dalam jutaan rupiah)
$\frac{35.448}{25.966} \times 100\%$	$\frac{34.738}{27.977} \times 100\%$
124,96 %	124,17 %

Sumber lampiran A

Pada tabel 4.9 terlihat bahwa meningkatnya persentase *financial leverage* dari 124,96% menjadi 124,17%. Hal ini disebabkan karena menurunnya jumlah aktiva

perusahaan sehingga tidak dapat memenuhi ekuitas perusahaannya. *Financial leverage* pada PT KAI sesudah penerapan *balanced scorecard* dikategorikan baik karena aktiva mampu untuk memenuhi ekuitas perusahaan.

5) *Debt to Equity Ratio* merupakan perbandingan antara hutang-hutang dan ekuitas dalam pendanaan perusahaan dan menunjukkan kemampuan modal perusahaan untuk memenuhi seluruh kewajibannya. *Debt to equity ratio* pada PT KAI yaitu perbandingan antara jumlah hutang jangka pendek dengan total ekuitas. DER pada PT KAI sesudah penerapan *balanced scorecard* dikategorikan baik karena ekuitas perusahaan mampu untuk menutupi hutang-hutang perusahaan.

Tabel 4.10

Debt to Equity Ratio

Rumus : Debt to Equity Ratio = $\frac{\text{Total Hutang}}{\text{Ekuitas}} \times 100\%$	
Tahun 2016 (dalam jutaan rupiah)	Tahun 2017 (dalam jutaan rupiah)
$\frac{6.481}{25.966} \times 100\%$	$\frac{6.761}{27.976} \times 100\%$
24,96 %	24,17 %

Sumber lampiran A

c. Rasio Rentabilitas

Rentabilitas merupakan kemampuan suatu perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu. Rentabilitas merupakan kriteria yang luas dan dianggap valid untuk dipakai sebagai alatukur tentang hasil operasi perusahaan untuk menganalisis tingkat rentabilitas suatu perusahaan.

c. Return on Asset

Rasio ini menggambarkan perputaran aktiva diukur dari perolehan laba bersih. Semakin besar rasio ini semakin baik. Hal ini berarti bahwa aktiva dapat lebih cepat berputar dan meraih laba. Perhitungannya adalah sebagai berikut :

Tabel 4.11

Return On Asset

Rumus : ROA = $\frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total asset}} \times 100\%$
--

Tahun 2016 (dalam jutaan rupiah)	Tahun 2017 (dalam jutaan rupiah)
53.971 ———— X 100% 32.448	48.476 ———— X 100% 34.738
1,66 %	1,40 %

Sumber lampiran A

Return On Assets (ROA) PT KAI pada tahun 2017 mengalami penurunan sebesar 0,26% (dari 1,66 % menjadi 1,40 %). Penurunan tersebut disebabkan penurunan oleh laba bersih sebesar Rp 5.495 miliar (Rp 53.971 miliar – Rp 48.476 miliar). Penurunan ini disebabkan karena menurunnya kinerja keuangan KAI. *Return on asset* pada PT KAI sesudah penerapan *balanced scorecard* dikategorikan buruk karena perputaran aktiva PT KAI menurun.

d. *Net Profit Margin*

Angka ini menunjukkan berapa besar persentase laba bersih yang diperoleh setiap penjualan. Semakin besar rasio ini semakin baik karena dianggap kemampuan perusahaan dalam mendapatkan laba cukup tinggi. Perhitungan dari rasio ini adalah :

Tabel 4.12
Net Profit Margint

Laba bersih	
Rumus : <i>Net Profit Margin</i> = ————— X 100%	
Penjualan	
Tahun 2016 (dalam jutaan rupiah)	Tahun 2017 (dalam jutaan rupiah)
53.972 ———— X 100% 98.254	48.476 ———— X 100% 80.401
54,93 %	60,29 %

Sumber lampiran A

Net Profit Margin (margin laba bersih) PT KAI tahun 2017 mengalami kenaikan yang cukup baik sebesar 5,36 % (dari 54,93 % menjadi 60,29 %). Kenaikan tersebut disebabkan oleh meningkatnya kinerja keuangan KAI. *Net profit margin* pada PT KAI sesudah penerapan *balanced scorecard* dikategorikan baik karena meningkatnya kemampuan perusahaan dalam mendapatkan laba dari setiap penjualan.

2. **Perspektif Pelanggan.**

Pengukuran kinerja dari perspektif pelanggan artinya mengukur kinerja perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan dengan memberi nilai tambah kepada pelanggan berupa

layanan pelanggan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan untuk menyelaraskan indikator hasil pelanggan berupa kepuasan, kelayakan, dan keuntungan dari segmen pasar dan pelanggan yang menjadi sasaran.

- h. *Market Share* (pemerolehan pelanggan) yaitu mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan. Tolak ukur pada PT. KAI yang menghitung banyaknya pelanggan yang sudah ada.

Tabel 4.13

Market Share

Rumus : Tingkat Pemerolehan pelanggan = $\frac{\text{Jmlh pelanggan baru}}{\text{Jmlh pelanggan}} \times 100\%$	
Tahun 2016	Tahun 2017
$\frac{404.307}{1.662.013} \times 100\%$	$\frac{407.757}{1.676.634} \times 100\%$
24,33 %	24,31 %

Sumber lampiran B-C

Dari tabel diatas dapat terlihat bahwa PT KAI sudah menguasai pangsa pasar yaitu tercermin dari perusahaan dapat mempertahankan pelanggan tetap dan selalu memiliki pelanggan baru.

- i. *Costomer Satisfaction* (keputusan pelanggan) yaitu pengaruh timbal balik dari hasil yang diberikan oleh perusahaan. Teknik yang dipakai untuk mengukur/menilai kepuasan pelanggan pada PT. KAI menggunakan interview.

Tabel 4.14

Costomer Satisfaction

No. Soal	Frekwensi Skore					Jumlah
	5	4	3	2	1	
1	2	4	3	1	0	37
2	3	4	2	1	0	39
3	5	5	0	0	0	45
Total	10	13	5	2	0	121

Sumber : lampiran F diolah

Dari hasil tanggapan responden terhadap *Balanced Scorecard* dilihat dari perspektif pelanggan bila di skor total didapat angka 121. Ini menunjukkan bahwa perspektif pelanggan termasuk dalam kriteria baik. Pelanggan puas akan layanan yang diberikan oleh PT KAI

- j. *Costomer Profitability* (profitabilitas pelanggan) yaitu mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari satu segmen pasar yang dilayani. Profitabilitas pelanggan yaitu perbandingan antara laba bersih dengan pendapatan bersih.

Tabel 4.15

Costomer Profitabilitase

Rumus : Tingkat Profitabilitas Pelanggan = $\frac{\text{Laba bersih}}{\text{Pendapatan bersih}} \times 100\%$	
Tahun 2016 (dalam jutaan rupiah)	Tahun 2017 (dalam jutaan rupiah)
$\frac{53.972}{67.272} \times 100\%$	$\frac{48.476}{78.124} \times 100\%$
80,23 %	62,05 %

Sumber lampiran A dan H

Dari tabel 4.15 terlihat penurunan tingkat profitabilitas pelanggan dari tahun 2016 ke tahun 2017 karena menurunnya tingkat laba yang dihasilkan oleh PT KAI. Hal ini disebabkan promo-promo yang dikeluarkan PT KAI untuk menarik pelanggan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Prinsip *balanced scorecard* dalam perspektif ini adalah sebuah perusahaan sebaiknya menentukan rantai nilai internal yang lengkap yaitu diawali dengan proses inovasi, proses operasi dan layanan purna jual. Seiring dengan penerapan pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* PT KAI berusaha untuk melengkapi rantai nilai yang diamati oleh prinsip *balanced scorecard* dalam perspektif ini yaitu:

1) Proses Inovasi

Proses inovasi dapat digambarkan sebagai gelombang besar dalam proses penciptaan nilai dimana perusahaan pertama kali mengidentifikasi/ mencari pasar baru, pelanggan baru dan kebutuhan pelanggan yang tampak maupun terpendam. PT KAI dalam hal ini memperhatikan jumlah kereta yang digunakan oleh pelanggan, antisipasi untuk memenuhi kebutuhan banyaknya pelanggan baru.

Tabel 4.16
Market Share

$\text{Rumus : Inovasi} = \frac{\text{Jmlh produk baru}}{\text{Jmlh produk yg sdh ada}} \times 100\%$	
Tahun 2016	Tahun 2017
$\frac{7}{62} \times 100\%$	$\frac{12}{74} \times 100\%$
11,29 %	16,21 %

Sumber lampiran G

Proses inovasi pada PT KAI ini dilakukan dengan memunculkan produk/jasa baru sesuai dengan keinginan pelanggan. Hal ini juga berguna demi kenyamanan pada pelanggan pengguna layanan kereta api.

2) Proses Operasi

Dalam proses operasi ditekankan bagaimana menciptakan efisiensi, konsistensi dan *timely delivered* jasa pada pelanggan. Perusahaan dalam melaksanakan operasionalnya berpedoman pada ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan oleh manajemen perusahaan. Dimana hal tersebut merupakan koridor serta sasaran yang harus dicapai.

Tabel 4.17
Proses Operasi

$\text{Rumus : Tingkat Pelayanan} = \frac{\text{Menit keterlambatan}}{\text{Menit toleransi keterlambatan}} \times 100\%$	
Tahun 2016	Tahun 2017
$\frac{692}{889} \times 100\%$	$\frac{224}{1.008} \times 100\%$
77,8 %	22,2 %

Sumber: data diolah

Proses operasi di tahun 2016 sebesar 77,8% dan tahun 2017 sebesar 22,2% Penurunan ini terjadi karena banyaknya komplain dari pelanggan tentang menit keterlambatan kereta api serta penambahan jam keberangkatan kereta api di tahun 2017.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif ini ada dua hal yang menjadi tolak ukur yaitu Kepuasan Karyawan dan Produktivitas Sumber Daya Manusia.

6. Kepuasan karyawan merupakan suatu prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, kualitas pelayanan kepada konsumen, dan kecepatan bereaksi. Kepuasan karyawan menjadi hal yang penting khususnya bagi perusahaan jasa seperti PT. KAI. Kepuasan karyawan ini diukur dengan menggunakan kuisisioner berupa beberapa pertanyaan yang diajukan pada karyawan.

Tabel 4.18
Kepuasan Karyawan

No. Soal	Frekwensi Skore					Jumlah
	5	4	3	2	1	
1	2	5	3	0	0	39
2	3	6	2	0	0	45
3	2	7	2	0	0	44
Total	7	18	7	0	0	128

Sumber : lampiran G

Dari hasil tanggapan responden terhadap *Balanced Scorecard* dilihat dari perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan bila di skor total didapat angka 128. Hal ini dapat terlihat bahwa PT KAI telah melakukan diantaranya dengan memberikan program kompensasi yang menunjang apresiasi terhadap karyawan berprestasi. Kemampuan sistem informasi di PT KAI sudah terlaksana dengan baik hal ini terlihat dari karyawan dapat mengakses informasi yang dibutuhkan untuk pelaksanaan tugas.

7. Produktivitas SDM adalah ukuran

pekerja antara lain pendapatan pekerja (*income per employee*). Semakin efektifnya pekerja dalam menjual lebih banyak produk dan jasa dengan nilai tambah yang meningkat, maka pendapatan per pekerja juga meningkat. Pada PT KAI produktivitas SDM sat angkutan diukur dari banyaknya barang yang di angkut dibandingkan dengan jumlah tenaga kerja,

sedangkan produktivitas SDM sat pendapatan diukur dengan banyaknya penumpang dibandingkan dengan jumlah tenaga kerja.

Tabel 4.19
Produktivitas SDM

Produktivitas SDM Angkutan		Produktivitas SDM Pendapatan	
Tahun 2016	Tahun 2017	Tahun 2016	Tahun 2017
361	370	1.686	2.125

Sumber: data diolah

Pada tabel diatas terlihat adanya peningkatan produktivitas SDM sat angkutan dan pendapatan. Hal ini karena kemampuan sistem informasi di PT KAI sudah terlaksana dengan baik, terlihat dari karyawan dapat mengakses informasi yang dibutuhkan untuk pelaksanaan tugas. Serta PT KAI melakukan pelatihan-pelatihan maupun seminar-seminar guna meningkatkan sumber daya manusia (SDM).

4.2 Analisis Hasil Penelitian.

4.2.1 Analisis Perbandingan Kinerja perusahaan Sebelum dan Sesudah penerapan Balanced Scorecard

Tabel 4.20
Perbandingan kinerja perusahaan Sebelum dan Sesudah Balanced scorecard

Ratio	Sebelum <i>Balanced Scorecard</i>				Sesudah <i>Balanced Scorecard</i>			
	2012	2013	Selisih	Ket.	2016	2017	Selisih	Ket.
Rasio Likuiditas :								
Current Ratio	492,30	339.34	152.96	Turun	179.63	171.72	7.91	Turun
Cash Ratio	209.24	193.67	15.57	Turun	103.60	126.64	23.04	Naik
Rasio Solvabilitas								
Leverage	109.24	112.44	3.20	Naik	124.96	124.17	0.79	Turun
DER	9.24	12.44	3.20	Naik	24.96	24.17	0.79	Turun
Rasio Rentabilitas								
ROA	2.38	1.47	0.91	Turun	1.66	1.40	0.26	Turun
NPM	0.60	0.53	0.07	Turun	0.55	0.60	0.05	Naik

Dengan mengadakan perbandingan antara rasio tahun 2012 dan 2013 (sebelum penerapan *balanced scorecard*) dan rasio tahun 2016 dan 2017 (sesudah penerapan *balanced scorecard*) dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- a. Data tersebut Nampak hamper sebagian rasio mengalami penurunan.

- b. *Current ratio* pada saat sebelum dan sesudah *balanced scorecard* mengalami penurunan, walaupun mengalami penurunan tetapi *current ratio* setelah penerapan *balanced scorecard* lebih efektif.
- c. *Cash ratio* pun sama mengalami penurunan tetapi penurunan sebelum penerapan *balanced scorecard* tidak terlalu besar. Hal ini karena PT KAI tidak mampu membayar kewajibannya dengan kas yang tersedia di perusahaan disebabkan karena kas yang tersedia sedikit sedangkan hutangnya banyak.
- d. Pada saat sebelum penerapan *balanced scorecard* rasio leverage terlihat meningkat dibandingkan dengan sesudah penerapan *balanced scorecard*. Hal ini karena jumlah ekuitas perusahaan lebih banyak daripada total aset perusahaan.
- e. Pada saat sebelum penerapan *balanced scorecard* rasio DER terlihat meningkat dibandingkan dengan sesudah penerapan *balanced scorecard*. Hal ini karena hutang pada tahun 2012 dan 2013 sebelum *balanced scorecard* lebih kecil dibandingkan dengan tahun 2016 dan 2017.
- f. Dari data diatas dapat dilihat bahwa untuk perputaran aktiva pada periode setelah *balanced scorecard* semakin baik. Hal ini menunjukkan bahwa PT KAI semakin efektif dalam mengelola aktiva.
- g. *Return on Asset* sesudah penerapan *balanced scorecard* menunjukkan penurunan yang tidak terlalu besar, ini mengartikan bahwa laba bersih yang bisa diperoleh dari seluruh kekayaan yang dimiliki oleh PT KAI semakin berkurang.
- h. Dari tahun 2016 dan 2017 (sesudah penerapan *balanced scorecard*) NPM meningkat karena penjualannya semakin meningkat dibandingkan dengan tahun 2012 dan 2013 yang cenderung menurun.

4.2.2 Pengujian Hipotesis untuk Perspektif Keuangan Sebelum dan Sesudah Penerapan

Balanced Scorecard

Statistik parametris yang digunakan untuk menguji hipotesis komparatif dua sampel bila datanya berbentuk interval atau rasio adalah menggunakan t-test. Untuk menghitung uji t penulis menggunakan alat bantu statistic *software* program SPSS 21,0 *for windows*.

Tabel 4.21 ini merupakan tabel deskriptif dari variabel kinerja keuangan perusahaan sebelum *balanced scorecard* (X1) dan kinerja keuangan perusahaan sesudah penerapan *balanced scorecard* (X2).

Tabel 4.21
Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig
Pair 1 X1 & X2	6	0,985	.000

Paired Sample Test

	Paired Differences					t	df	Sig.(2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair X1-1 X2	22.63857	57.55473	21.75364	-30.59068	75.86782	1.041	5	.338

Sumber: Outout SPSS

Paired sample correlation merupakan korelasi kinerja keuangan sebelum dan sesudah penerapan *balanced scorecard*. Besarnya korelasi antara X_1 dan X_2 adalah 0.985 dengan signifikansi 0.000, jadi terdapat hubungan antara kinerja keuangan sebelum dan sesudah penerapan *balance scorecard*.

Berdasarkan hasil uji t-test pada tingkat kepercayaan 95% (0,05) dengan tingkat signifikansi 0.338 dan derajat bebas atau *degree of freedom* (df) = n-k. Nilai df sebesar (6-1=5) dengan tingkat signifikan 5% dengan nilai t hitung sebesar 1,041. Nilai t-hitung tersebut selanjutnya dibandingkan dengan nilai t-tabel yaitu 1,943. Hal ini berarti t-hitung (1,041) < t-tabel (1,943), maka H_0 diterima. Berarti tidak terdapat perbedaan kinerja keuangan antara sebelum dan sesudah penerapan *balanced scorecard*. Tidak adanya perbedaan kinerja keuangan antara sebelum dan sesudah penerapan *balanced scorecard* dikarenakan rentang waktu penelitian yang dilakukan terlalu pendek hanya berkisar satu tahun sehingga tidak dapat menggambarkan perbedaan yang signifikan.

4.2.3 Pembuktian Hipotesis

Setelah diketahui hasil dari pengujian hipotesis t-test berikut adalah penjelasan perbandingan antara kinerja perusahaan sebelum penerapan *balanced scorecard* dan kinerja perusahaan sesudah penerapan *balanced scorecard*. Di bawah ini tampilan tabel yang mencerminkan kinerja perusahaan sebelum penerapan *balanced scorecard* :

Tabel 4.22

Kinerja perusahaan sebelum dan sesudah penerapan *balanced scorecard*

Keterangan	Sebelum Penerapan Balanced Scorecard	Sesudah Penerapan Balanced Scorecard
Rasio Likuiditas		
Current Ratio	339,34 %	171.72%
Cash Ratio	193.67 %	126.64%
Rasio Solvabilitas		
Leverage	112.44 %	124.17%
DER	12.44 %	24.17%
Rasio Rentabilitas		
ROA	1.47 %	1.40%
NPM	0.53 %	0.60%
Perspektif Pelanggan		
Market Share		24,32%
Customer Probability		71,14%
Perspektif Bisnis Internal		
Inovasi		13,75%
Operasi		50.00%
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan		
Produktivitas SDM angkutan		365.50
Produktivitas SDM pendapatan		1.905,5

Sumber : data diolah

Berdasarkan tabel maka dapat dikemukakan bahwa pada penerapan analisis laporan keuangan hanya mengukur kinerja perusahaan dari segi keuangannya saja.

PT KAI tidak melihat atau memperhatikan sektor-sektor lain selain keuangan. Hal inilah yang membedakan antara penerapan analisis laporan keuangan dengan penerapan *balanced scorecard*.

Sedangkan pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard* menetapkan ukuran diluar perspektif keuangan saja dengan menambah tiga perspektif baru yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan kata lain penerapan ini akan lebih komprehensif dan lengkap dalam melakukan penilaian kinerja perusahaan.

Dengan penerapan *balanced scorecard*, kinerja perusahaan akan lebih baik dibandingkan sebelum penerapan, hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengukuran kinerja perusahaan sebelum penerapan *balanced scorecard* di PT KAI Daop IX dengan menggunakan rasio keuangan antara lain : *Current ratio*, *Cash ratio*, *Financial Leverage*, *Debt to Equity Ratio*, *Return on Asset*, *Return on Equity* dan *Net Profit Margin* .
Current ratio pada tahun 2013 mengalami penurunan disebabkan oleh adanya peningkatan

jumlah utang lancar perusahaan yang semula Rp. 2.199 menjadi Rp. 3.592. *Cash ratio* mengalami penurunan pada tahun 2013 sebesar 15,57%. Penurunan ini disebabkan oleh adanya peningkatan jumlah utang lancar perusahaan yang semula Rp. 2.199 menjadi Rp. 3.592 sejalan dengan penurunan kas yang tersedia di perusahaan yang awalnya Rp. 4.602 menjadi Rp. 6.957. Meningkatnya *financial leverage* dari 109,24 menjadi 112,44 pada tahun 2012-2013. Hal ini disebabkan karena meningkatnya jumlah aktiva perusahaan sehingga dapat memenuhi ekuitas perusahaannya. Peningkatan DER dari tahun 2012 ke 2013 sebesar 3,2%. Hal ini disebabkan karena ekuitas perusahaan mampu untuk menutupi hutang-hutang perusahaan. *Return On Assets* pada tahun 2013 mengalami penurunan sebesar 0,91% (dari 2,38 % menjadi 1,47 %). Penurunan tersebut disebabkan penurunan oleh laba bersih sebesar Rp 14.190 miliar (Rp 61.795 miliar – Rp 47.605 miliar). Penurunan ini disebabkan karena menurunnya kinerja keuangan KAI. *Net Profit Margin* (margin laba bersih) PT KAI tahun 2013 mengalami penurunan sebesar 7,8 % (dari 60,43 % menjadi 52,63 %). Penurunan tersebut disebabkan penurunan oleh laba bersih sebesar Rp 14.190 miliar (Rp 61.795 miliar – Rp 47.605 miliar). Penurunan ini disebabkan karena menurunnya kinerja keuangan KAI dan penurunan penjualan bersih sebesar Rp 11.800 miliar (Rp 102.256 miliar – Rp 90.456 miliar) karena menurunnya jumlah penjualan karcis.

2. Pengukuran kinerja perusahaan sesudah penerapan *balanced scorecard* di PT KAI Daop IX menggunakan empat perspektif sebagai tolok ukurnya antara lain perspektif *financial* (keuangan), perspektif *customer* (pelanggan), perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pada PT KAI perspektif *financial* (keuangan) diukur dengan menggunakan *Current ratio*, *Cash ratio*, *Financial Leverage*, *Debt to Equity Ratio*, *Return on Asset*, *Return on Equity* dan *Net Profit Margin*. Perspektif *customer* (pelanggan) diukur dengan menggunakan tingkat pemerolehan pelanggan, kepuasan pelanggan, profitabilitas pelanggan. Perspektif proses bisnis internal dengan tolok ukur proses inovasi dan operasi. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan tolok ukur kepuasan karyawan, produktivitas SDM.
3. Berdasarkan hasil uji t-test pada tingkat kepercayaan 95% (0,05) dengan tingkat signifikansi 0.338 dan derajat bebas atau *degree of freedom* (df) = n-k. Nilai df sebesar (6-1=5) dengan

tingkat signifikan 5% dengan nilai t hitung sebesar 1,041. Nilai t-hitung tersebut selanjutnya dibandingkan dengan nilai t-tabel yaitu 1,943. Hal ini berarti $t\text{-hitung} (1,041) < t\text{-tabel} (1,943)$, maka H_0 diterima. Berarti tidak terdapat perbedaan kinerja keuangan antara sebelum dan sesudah penerapan *balanced scorecard*. Tidak adanya perbedaan kinerja keuangan antara sebelum dan sesudah penerapan *balanced scorecard* dikarenakan rentang waktu penelitian yang dilakukan terlalu pendek hanya berkisar satu tahun sehingga tidak dapat menggambarkan perbedaan yang signifikan.

4.3 Interpretasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak adanya perbedaan kinerja keuangan antara sebelum dan sesudah penerapan *balanced scorecard*, ditunjukkan dengan nilai t-hitung (1,041) lebih kecil t-tabel (1,943) dan tingkat signifikansi lebih besar dari 0,05. Hal ini dikarenakan rentang waktu penelitian yang dilakukan terlalu pendek hanya berkisar satu tahun. Hal ini bertentangan dengan penelitian Lastri Rahardiati (2009) yang menunjukkan bahwa terdapat perbedaan antara perbedaan antara kinerja perusahaan sebelum dan sesudah penerapan *balanced scorecard*, hal tersebut disebabkan oleh adanya perbedaan pengukuran kinerja. Pada saat sebelum penerapan *balanced scorecard* pengukuran kinerja hanya menitikberatkan pada sisi keuangan saja, sedangkan pada saat menggunakan *balanced scorecard* perusahaan dapat menyeimbangkan antara aspek keuangan dan non keuangan.

BAB V

PENUTUP

5.1. Simpulan

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan dan dijelaskan pada bab-bab sebelumnya, maka penulis mengambil kesimpulan sebagai berikut :

- r. Secara keseluruhan kinerja keuangan PT KAI sebelum dan sesudah penerapan *balanced scorecard* berdasarkan statistik uji t pada tingkat signifikan 95% menunjukkan tidak terdapat perbedaan antara sebelum dan sesudah penerapan *balanced scorecard*.
- s. Bila dilihat dari perbandingan kenaikan indikator penilaian kinerja berdasarkan tiga perspektif yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dapat dilihat bahwa sesudah penerapan *balanced scorecard* hampir semua indikator penilaian kinerja tidak jauh berbeda dengan sebelum penerapan *balanced scorecard*.

Berdasarkan penelitian dan pembahasan diatas diketahui bahwa pengukuran kinerja PT KAI diukur dengan empat perspektif dalam *balanced scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, ternyata tidak jauh berbeda dibandingkan pengukuran secara kinerja tradisional. Demikian uraian mengenai analisis atas kinerja keuangan sebelum dan sesudah penerapan *balanced scorecard*, maka hipotesis “Tidak terdapat perbedaan antara kinerja keuangan perusahaan sebelum dan sesudah *balanced scorecard*” dapat diterima.

5.2. Implikasi

- 4) PT Kereta Api Daop IX Jember dapat memperbaiki sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* dalam rangka pencapaian visi, misi dan penerapan strategi yang sesuai.
- 5) PT Kereta Api Daop IX Jember dapat menambahkan ukuran-ukuran yang digunakan dalam perspektif, sehingga nantinya evaluasi kinerja yang akan dilakukan lebih akurat.

5.3 Saran

3. Bagi Perusahaan, untuk lebih meningkatkan kinerja di masa mendatang, disarankan sebaiknya manajemen lebih menyempurnakan pengukuran *balanced scorecard* dengan melengkapi indikator-indikator kinerja yang belum diukur misalnya tingkat pelayanan purna jual. Perusahaan perlu memperhatikan aspek non financial karena pencapaian tujuan perusahaan juga dipengaruhi oleh faktor non keuangan.
4. Bagi Penelitian Selanjutnya, apabila tertarik melakukan penelitian mengenai topik yang sama dapat menindaklanjuti penelitian ini pada objek penelitian selain perusahaan jasa, misalnya perusahaan industri dengan rentang waktu penelitian yang lebih panjang, sehingga dapat lebih menggambarkan perubahan keadaan kinerja perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- AminWidjaja Tunggal. 2003. Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard. Jakarta: Harvarindo
- Eka, Novi (2012). Pengaruh Penerapan Balance Scorecard terhadap Kinerja Manajerial (Studi pada Rumah Sakit Islam se-Eks Karisidenan Surakarta). *Skripsi* Universitas Sebelas Maret.
- Falah, Ahmad Rusdiyanto. 2010. Analisis Kinerja dengan Pendekatan Balance Scorecard pada PDAM Kabupaten Semarang. *Skripsi* Universitas Diponegoro.
- Ghozali, H. Imam. 2005. *Aplikasi Analisa Multivariate Dengan Program SPSS*, BPUNDIP Semarang
- Ghozali, H. Imam. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate* dengan progam SPSS.Semarang :Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hanapi, Moh. 2003, *Akuntansi Dan Keuangan Untuk Non Manajer Non Keuangan*, edisi pertama, cetakan pertama, Penerbit : Andi, Yogyakarta.
- Harahap, Sofyan Safri. 2000. *Laporan Keuangan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kasmir. 2000. *Anaisis Laporn Keuangan*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Kasmir, 2012. *Analisis Laporan Keuangan*. PT.Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Irham, Fahmi. 2012. *Analisis Kinerja Keuangan*. Bandung: Alfabeta.
- KaplanRobert S dan NortonDavid P,1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, edisi satu. United States Of America : Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. dan David P. Norton. 2000. *Balance Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan: Pasla Yosi Peter R. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Kuswadi.2006.*Memahami Rasio-Rasio Keuangan Bagi Orang Awam*. Jakarta:Elex Media Komputindo.
- Munawir, S. 2002. *Analisis Informasi Keuangan*.Yogyakarta: Liberty Yogyakarta
- Munawir, S. 2004. *Analisis Informasi Keuangan*. Yogyakarta: Liberty Yogyakarta
- Mulyadi, 2001. *Balanced Scorecard; Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandakan Kinerja Laporan Keuangan Perusahaan*, Cetakan Kesatu, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Riyanto, Bambang, 2001, *Dasar – Dasar Pembelanjaan Perusahaan*. Cetakan Ketujuh, BPFE Yogyakarta.Ghozali, H. Imam. 2007. *Manajemen Resiko Perbankan*, BPUNDIP Semarang.
- Sukri, Yandi. 2010. “Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Dividend Payout Ratio Pada Industri Food and Beverage & Real Estate DiBursa Efek Jakarta “. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* Vol. 1 No.2.
- Syamsudin, Lukman. 2007. *Manajemen Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

- Santoso, Singgih. 2004. *Buku Latihan SPSS Statistika Parametrik*. Penerbit: PT. Elex Media Komputindo, Jakarta
- Siamat, Dahlan. 1999. *Manajemen Lembaga Keuangan*. Jakarta :Lembaga Penerbit FEUI
- Sugiono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta
- Warsono, 2013. *Akuntansi Pengantar I : Sistem Penghasil Informasi Keuangan Adaptasi*. Yogyakarta: Ab Publisher.
- Wibisono, Dermawan. 2011. *Manajemen Kinerja Korporasi & Organisasi: Panduan Penyusunan Indikator*. Jakarta: Erlangga

Lampiran A

Data Laporan Keuangan PT KAI Tahun 2012-2017

Variabel	2012	2013	2016	2017
Current Ratio	492.30	339.34	179.63	171.72
aset lancar	10,827,554,136	12,188,889,153	11,643,331,368	11,610,625,701
hutang lancar	2,199,374,519	3,591,900,523	6,481,733,756	6,761,553,638
Cash Ratio	209.24	193.67	103.60	126.64
kas	4,602,037,013	6,956,597,306	6,714,761,669	8,563,088,924
hutang lancar	2,199,374,519	3,591,900,523	6,481,733,756	6,761,553,638
Leverage	109.24	112.44	124.96	124.17
total aset	26,000,590,510	32,456,260,256	32,447,963,799	34,738,202,951
ekuitas	23,801,215,991	28,864,359,733	25,966,230,042	27,976,649,313
DER	9.24	12.44	24.96	24.17
total utang	2,199,374,519	3,591,900,523	6,481,733,756	6,761,553,638
ekuitas	23,801,215,991	28,864,359,733	25,966,230,042	27,976,649,313
ROA	2.38	1.47	1.66	1.40
laba bersih	61,795,186,078	47,605,045,421	53,971,599,412	48,475,806,094
total aset	26,000,590,510	32,456,260,256	32,447,963,799	34,738,202,951
NPM	0.60	0.53	0.55	0.60
laba bersih	61,795	47,605	53,972	48,476
penjualan	102,256	90,456	98,254	80,401

Lampiran B

PROGRAM ANGKUTAN PENUMPANG DAN BARANG

T A H U N _ 2016

NO	JENIS PENDAPATAN	PROGRAM		
		VOLUME	VOL-KM	PENDAPATAN
1.	ANGK.PENUMPANG			

	Kelas Eksekutif	149,170	58,478,766	21,031,364,850
	Kelas Bisnis	127,021	44,029,331	10,484,734,980
	Kelas Ekonomi	627,569	352,598,422	19,414,769,220
	Lokal Raya	758,253	68,988,432	5,745,907,500
	Jumlah penumpang murni	1,662,013	524,094,951	56,676,776,550
	Tuslah	-	-	628,289,750
	Asuransi	-	-	108,451,200
	Bea Stasiun	-	-	2,638,526,500
	Jumlah pnp bruto	1,662,013	524,094,951	60,052,044,000
2.	ANGK.BARANG			
	Angkutan Hantaran	4,500	2,274,000	1,981,750,000
	Angkutan Begasi	-	-	-
	Angkutan Gerbongan (Kricak,Rel)	-	-	-
	Pupuk	84,000	10,332,000	3,202,920,000
	Jumlah	88,500	12,606,000	5,184,670,000

Lampiran C

ANGKUTAN PENUMPANG BARU

T A H U N _ 2016

NO	JENIS PENDAPATAN	PENUMPANG BARU		
		VOLUME	VOL-KM	PENDAPATAN
1.	ANGK.PENUMPANG			
	Kelas Eksekutif	37,315	14,631,334	5,262,272,100
	Kelas Bisnis	31,063	10,768,575	2,564,377,080
	Kelas Ekonomi	149,182	86,670,957	4,771,910,180
	Lokal Raya	186,747	16,990,866	1,415,131,000
	Jumlah penumpang murni	404,307	129,061,732	14,013,690,360
	Tuslah	-	-	157,184,500
	Asuransi	-	-	26,717,640
	Bea Stasiun	-	-	649,991,000

	Jumlah pnp bruto	404,307	129,061,732	14,847,583,500
--	-------------------------	----------------	--------------------	-----------------------

Lampiran D

PROGRAM ANGKUTAN PENUMPANG DAN BARANG

T A H U N _ 2017

NO	JENIS PENDAPATAN	PROGRA M		
		VOLUME	VOL-KM	PENDAPATAN
1.	ANGK.PENUMPANG			
	Kelas Eksekutif	179,944	67,325,142	23,205,349,220
	Kelas Bisnis	150,711	49,551,025	10,354,787,180
	Kelas Ekonomi	558,375	299,372,004	28,075,227,240
	Lokal Bisnis	-	-	-
	Lokal Ekonomi	787,604	110,328,144	6,152,361,000
	Jumlah pnp murni	1,676,634	526,576,315	67,787,724,640
	Tuslah	-	-	793,017,500
	Asuransi	-	-	106,683,600
	Bea Stasiun	-	-	2,616,377,000
	Jumlah pnp bruto	1,676,634	526,576,315	71,303,802,740
2.	ANGK.BARANG			
	Angkutan Hantaran	4,500	2,303,000	2,299,500,000
	Angkutan Begasi	-	-	-
	Angkutan Gerbongan (Kricak,Rel)	-	-	-
	Pupuk	86,100	10,590,000	4,248,993,000
	Jumlah	90,600	12,893,000	6,548,493,000

Lampiran E

ANGKUTAN PENUMPANG BARU

T A H U N _ 2017

NO	JENIS PENDAPATAN	PELANGGAN BARU		
		VOLUME	VOL-KM	PENDAPATAN
1.	ANGK.PENUMPANG			

	Kelas Eksekutif	44,420	16,630,459	5,733,101,930
	Kelas Bisnis	36,288	11,933,969	2,493,997,100
	Kelas Ekonomi	132,965	72,904,043	9,354,516,000
	Lokal Bisnis	-	-	-
	Lokal Ekonomi	194,084	27,187,496	1,516,081,500
	Jumlah pnp murni	407,757	128,655,967	19,097,696,530
	Tuslah	-	-	195,876,450
	Asuransi	-	-	26,007,600
	Bea Stasiun	-	-	638,866,500
	Jumlah pnp bruto	407,757	128,655,967	19,958,447,080

Lampiran F

Daftar Kuisisioner

No.	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Perspektif Pelanggan					
1	Pelayanan PT KAI yang cepat, tepat dan akurat					
2	Pemberangkatan/ Pemberhentian pelanggan tepat waktu					
3	Segala promo yang dikeluarkan PT KAI sangat menarik					
	Perspektif Pemberlajaran dan Pertumbuhan					
4	Perusahaan memberikan program kompensasi yang menunjang apresiasi terhadap karyawan yang berprestasi					
5	Karyawan dapat mengakses informasi yang dibutuhkan untuk pelaksanaan tugas					
6	Perusahaan melakukan peningkatan kinerja karyawan dengan pelatihan dan seminar					

Lampiran G

Jumlah Produk pada PT KAI Daop IX

ARMADA	Jumlah Produk Tahun 2016		Produk Tahun 2017	
	SUDAH ADA	BARU	SUDAH ADA	BARU
B	7		7	
K1	8		10	2
K2	7	2	9	
K3	32		32	5
KMP3	4	1	5	
KP3	2	2	6	5
MP2	1	2	4	
P	1		1	
JUMLAH	62	7	74	12

Lampiran K

Output SPSS

Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 X1 & X2	7	.985	.000

Paired Samples Test

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 X1 X2	22.638 57	57.55473	21.75364	-30.59068	75.86782	1.041	6	.338

LAPORAN KEUANGAN POKOK
NERACA KOMPERATIF
PERIODE : 01 JANUARI 2013 s.d 31 DESEMBER 2013

NO	URAIAN	Per 31 Desember 2013	Per 31 Desember 2012
t.	ASET		
	A. Aset Lancar		
	1. Kas dan Setara Kas	6.956.597.306	4.602.037.013
	2. Investasi Jangka Pendek		
	3. Piutang		
	a. Piutang Usaha		120.547.680
	b. Piutang Pegawai	8.829.780	3.142.242
	c. Putang Lain-lain	224.804.316	224.804.316
	d. Penyisihan Piutang Ragu-Ragu	(224.804.316)	(224.804.316)
	Nilai Piutang setelah dikurangi Piutang Ragu-Ragu	8.829.780	123.689.922
	4. Pendapatan yang masih harus diterima		
	5. Uang Muka Receiveble		541.020.781
	6. Biaya dibayar dimuka	4.017.085.331	3.996.400.975
	7. Pajak dibayar dimuka		
	8. Persediaan		
	a. Persediaan Sarana Perkeretaapian	853.819.058	1.312.529.928
	b. Persediaan Prasarana Perkeretaapian dan Umum	208.142.208	265.710.573
	c. Persediaan Fasilitas	90.420.560	9.169.254
	d. Persediaan Rekening Antara Pemindahan Persediaan	53.994.910	(23.004.310)
	Jumlah Persediaan	1.206.376.736	1.564.405.445
	9. Deposito Jaminan Kontrak		
	10. Aktiva Lancar Lainnya		
	Jumlah Aset Lancar	12.188.889.153	10.827.554.136
	B. Aset Tidak Lancar		
	1. Investasi Jangka Panjang	40.598.445	40.598.445
	- Penyusutan Investasi Jangka Panjang / Rumah Dinas	(14.710.153)	
	Nilai Investasi Jangka Panjang	25.888.292	40.598.445
	2. Penyertaan Saham pada Anak Perusahaan		
	6) Aset Tetap		
	a. Perolehan Aset Tetap		
	1) Aset Tetap Sarana Perkeretaapian	27.169.273.807	22.108.391.454
	2) Aset Tetap Prasarana		
	a) Aset Prasarana Perkeretaapian	6.432.064.574	6.432.064.574
	b) Aset Prasarana Pendukung	4.804.963.609	3.563.387.248
	3) Aset Tetap Fasilitas		
	b. Akumulasi Penyusutan Aset Tetap		
	1) Akumulasi Penyusutan Sarana Perkeretaapian	(17.911.638.089)	(17.087.763.426)
	2) Akumulasi Penyusutan Prasarana		
	a) Akumulasi Penyusutan - Aset Prasarana Perkeretaapian		
	b) Akumulasi Penyusutan - Aset Prasarana Pendukung	(656.980.937)	(619.935.354)
	3) Akumulasi Penyusutan Fasilitas	(2.149.717.250)	(1.817.223.664)
	Nilai Aset Tetap setelah dikurangi Akumulasi Penyusutan	17.687.965.714	12.578.920.832
	4. Aset Sewaan (Leasing)		
	a. Perolehan Aset Sewaan (Leasing)		
	1) Aset Sewaan - Tanah		
	2) Aset Sewaan - Bangunan dan Gedung		
	3) Aset Sewaan - Sarana Perkeretaapian		
	4) Aset Sewaan - Mesin-Mesin dan Alat Bengke		
	5) Aset Sewaan - Kendaraan Bermotor		
	6) Aset Sewaan - Inventaris		
	b. Akumulasi Penyusutan Aset Sewaan		
	Nilai Aset Sewaan setelah dikurangi Akumulasi Penyusutan		
	5. Aset Kerjasama Operasi		
	6. Aset Pengelolaan Bersama		
	7. Aset Tidak Berwujud		
	8. Aktiva Pajak Tangguhan		
	9. Jaminan Kontrak Jangka Panjang		
	Jumlah Aset Tidak Lancar	17.713.854.006	12.619.519.277
	C. Aset Lain-Lain		
	1. Pekerjaan Dalam Proses		
	2. Persediaan Scrap		
	3. Barang Import/Persediaan dalam Perjalanan		
	4. Selisih Persediaan yang Masih Harus Diselesaikan		
	5. Aset Tetap dalam Penyelesaian		
	6. Biaya yang Ditangguhkan		
	7. Tanah Lintas Non Operasi	2.552.963.747	2.552.963.747
	8. Dana Non Operasi (Dana Iuran Pegawai Swakelola)		
	9. Aset Tidak Produktif		
	a. Aset Tetap Dihentikan dari Operasi (ATDO)	4.744.729.566	4.744.729.566
	b. Aset dikuasai Pihak Ketiga	553.350	553.350
	c. Cadangan Penurunan Nilai AT dan Persediaan		
	d. Cadangan Penghapusan Aset Non Produktif	(4.744.729.566)	(4.744.729.566)
	Jumlah Aset Lain-Lain	2.553.517.097	2.553.517.097
	Jumlah Aset	32.456.260.256	26.000.590.510

LAPORAN KEUANGAN POKOK
NERACA KOMPERATIF
PERIODE : 01 JANUARI 2013 s.d 31 DESEMBER 2013

NO	URAIAN	Per 31 Desember 2013	Per 31 Desember 2012
II. KEWAJIBAN DAN EKUITAS			
5. Kewajiban Jangka Pendek Hutang Usaha			
1.	Hutang Kepada Pihak Ketiga	1.884.608.698	1.060.469.471
2.	Hutang Kepada Pihak yang Mempunyai Hubungan Istimewa	-	-
3.	Hutang Pajak	163.704.325	144.140.718
4.	Biaya yang Masih Harus Dibayar	208.200.000	666.172.727
5.	Bagian Kewajiban Jangka Panjang yang Jatuh Tempo	-	-
6.	Hutang Kepada Pegawai		
a.	Hutang Gaji dan Pendapatan Lain-lain Pegawai	9.260.000	1.990.000
b.	Hutang Potongan Gaji	-	-
7.	Hutang - Uang Muka	-	-
8.	Pendapatan Diterima Dimuka	1.326.127.500	326.601.603
9.	Kewajiban Jangka Pendek Lainnya	-	-
	Jumlah Kewajiban Jangka Pendek	<u>3.591.900.523</u>	<u>2.199.374.519</u>
B. Kewajiban Jangka Panjang			
1.	Pinjaman Jangka Panjang (setelah dikurangi bagian jatuh)	-	-
2.	Kewajiban Imbalan Pasca Kerja (PSAK 24)	-	-
3.	Hutang Iuran Pensiun Sekaligus	-	-
4.	Kewajiban Pajak Tangguhan	-	-
5.	Dana Iuran Pensiun Swakelola	-	-
6.	Hutang Subordinasi	-	-
7.	Kewajiban Jangka Panjang Lainnya	-	-
	Jumlah Kewajiban Jangka Panjang	<u>-</u>	<u>-</u>
C. Ekuitas			
1.	Modal Saham	-	-
2.	Penyertaan Modal Negara (PMN)	-	-
3.	BPYBDS	-	-
4.	Modal Hibah	-	-
5.	Penyisihan - Cadangan Laba	-	-
6.	Penyisihan - Cadangan Tujuan	-	-
7.	Penyisihan - Cadangan Umum	-	-
8.	Penyisihan - Deviden	-	-
9.	L/R Ditahan	-	-
10.	L/R Luar Biasa	-	-
11.	L/R Tahun Berjalan	(47.605.045.421)	(61.795.186.078)
12.	Selisih Penilaian Kembali	-	-
13.	RK Hubungan Pembukuan	76.469.405.154	85.596.402.069
	Jumlah Ekuitas	<u>28.864.359.733</u>	<u>23.801.215.991</u>
	Jumlah Kewajiban	32.456.260.256	26.000.590.510

Dicetak tanggal : 22/03/2018 16.00.00

LAPORAN KEUANGAN POKOK
LAPORAN POSISI KEUANGAN DAOP 9 JEMBER
PER 31 DESEMBER 2017

URAIAN	DESEMBER 2017	DESEMBER 2016
ASSET		
A. ASET LANCAR		
1. KAS DAN SETARA KAS	8.563.088.924	6.714.761.669
2. INVESTASI JANGKA PENDEK	-	-
3. PIUTANG	-	-
a. Piutang Usaha	-	-
a.1. Dengan Pihak ke 3	4.125.000	174.669.000
a.2 Atas Hubungan Istimewa	-	-
a.3 Perusahaan Sewa Properti Sarana	12.469.649	-
b. Piutang Pegawai	-	1.904.190
c. Piutang Lain-lain	535.158.382	535.158.382
d. Penyisihan Piutang ragu-ragu	(535.158.382)	(224.804.316)
<i>Nilai Piutang setelah dikurangi Piutang Ragu Ragu</i>	16.594.649	486.927.256
4. PENDAPATAN YANG MASIH HARUS DITERIMA	-	-
5. UANG MUKA RECEIVABLES	963.097.670	1.036.045.248
6. BIAJA DIBAYAR DIMUKA	-	1.467.529.050
7. PAJAK DI BAYAR DIMUKA	482.668.861	657.395.370
8. PERSEDIAAN	-	-
a. Persediaan Sarana Perkeretaapian	1.031.302.842	976.400.569
b. Persediaan Prasarana Perkeretaapian dan Umum	553.872.755	273.166.883
c. Persediaan Fasilitas	-	31.105.323
d. Persediaan-Rekening Antara Pemindahan Persediaan	-	-
9. DEPOSITO JAMINAN KONTRAK	-	-
10. AKTIVA LANCAR LAINNYA	-	-
JUMLAH ASET LANCAR	11.610.625.701	11.643.331.368
B. ASET TIDAK LANCAR		
1. INVESTASI JANGKA PANJANG	-	-
- Penyusutan Investasi Jangka Panjang / Rumah Dinas	-	24.807.324
2. INVESTASI PROPERTI	40.598.245	-
- Penyusutan Investasi Property	(16.736.689)	-
3. PENYERTAAN SAHAM PADA ANAK PERUSAHAAN	-	-
4. ASET TETAP	-	-
a. Perolehan Aset Tetap	-	-
1) Aset Tetap Sarana Perkeretaapian	35.706.742.076	27.081.550.868
2) Aset Tetap Prasarana Pendukung	9.595.002.487	6.432.064.574
3) Aset Tetap Fasilitas	4.804.963.609	4.804.963.609
4) Aset Tetap Diberhentikan dari Operasi	-	200
5) Cadangan Penghapusan Aset Non Produktif	-	-
6) Aset Dikuasai Pihak Ketiga	-	553.350
7) Tanah Lintas Non Operasi	-	2.552.963.747
8) Aset Tetap Dalam Penyelesaian	-	-
b. Akumulasi Penyusutan Aset Tetap	-	-
1) Akumulasi Penyusutan-Sarana Perkeretaapian	(25.929.998.076)	(16.868.370.916)
2) Akumulasi Penyusutan-Prasarana Perkeretaapian	(743.821.225)	(707.723.405)
3) Akumulasi Penyusutan-Fasilitas	(2.882.690.474)	(2.516.176.921)
c. Aset Tetap-Rekening Antara Pemindahan AT	-	-
<i>Nilai Aset Tetap setelah dikurangi Ak. Penyusutan</i>	20.550.198.397	20.779.825.107
5. ASET SEWAAN (Leasing)	-	-
a. Perolehan Aset Sewaan (leasing)	-	-
b. Akumulasi Penyusutan Aset Sewaan	-	-
<i>Nilai Aset Sewaan setelah dikurangi Ak. Penyusutan</i>	-	-
6. ASET KERJASAMA OPERASI	-	-
7. ASET PENGELOLAAN BERSAMA	-	-
8. ASET TIDAK BERWUJUD	-	-
9. AKTIVA PAJAK TANGGUHAN	-	-
10. JAMINAN KONTRAK JANGKA PANJANG	-	-
JUMLAH ASET TIDAK LANCAR	20.574.059.953	20.804.632.431
C. ASET LAIN-LAIN		
1. PEKERJAAN DALAM PROSES	-	-
2. PERSEDIAAN SCRAP	-	-
3. BARANG IMPORT DALAM PERJALANAN	-	-
4. SELISIH PERSEDIAAN YG MASIH HARUS DISELESAIKAN	-	-
5. ASET TETAP DALAM PENYELESAIAN	-	-
6. BIAJA YANG DITANGGUHKAN	-	-
7. TANAH LINTAS NON OPERASI	2.552.963.747	-
8. DANA NON OPERASI (Dana Iuran Pegawai Swakelola)	-	-
9. ASET TIDAK PRODUKTIF	-	-
a. Aset Tetap Dihentikan dari Operasi (ATDO)	4.744.730.766	-
b. Aset Dikuasai Pihak Ketiga	553.350	-
c. Cadangan Penurunan Nilai Persediaan	-	-
d. Cadangan Penghapusan Aset Non Produktif	(4.744.730.566)	-
JUMLAH ASET LAIN-LAIN	2.553.517.297	-
JUMLAH ASSET	34.738.202.951	32.447.963.799

**NERACA DAOP 9 JEMBER
PER 31 DESEMBER 2017**

URAIAN	PER BULAN BERJALAN THN INI	PER BULAN BERJALAN THN LALU
KEWAJIBAN DAN EKUITAS		
A. KEWAJIBAN JANGKA PENDEK		
HUTANG USAHA		
1. HUTANG KEPADA PIHAK KETIGA	(2.703.467.393)	3.005.671.218
2. HUTANG KEPADA PIHAK YG MEMPUNYAI HUB ISTIMEW	(1.735.017.281)	557.078.412
3. HUTANG PAJAK	(329.755.259)	991.974.760
4. BIAYA YANG MASIH HARUS DIBAYAR	-	-
5. BAGIAN KEWAJIBAN JANGKA PANJANG YG JTH TEMPO	-	-
6. HUTANG KEPADA PEGAWAI		
a. Hutang Gaji dan Pendapatan Lain-Lain Pegawai	-	18.767.700
b. Hutang Potongan Gaji	-	-
7. HUTANG UANG MUKA	-	-
8. PENDAPATAN DITERIMA DIMUKA	(1.993.313.705)	1.908.241.666
9. KEWAJIBAN JANGKA PENDEK LAINNYA	-	-
JUMLAH KEWAJIBAN JANGKA PENDEK	(6.761.553.638)	6.481.733.756
KEWAJIBAN JANGKA PANJANG		
1. PINJAMAN JANGKA PANJANG (SETELAH DIKURANGI BA	-	-
2. KEWAJIBAN IMBALAN PASCA KERJA (PSAK 24)	-	-
3. HUTANG IURAN PENSUN SEKALIGUS	-	-
4. KEWAJIBAN PAJAK TANGGUHAN	-	-
5. DANA IURAN PENSUN SEKALIGUS	-	-
6. HUTANG SUBORDINASI	-	-
7. KEWAJIBAN JANGKA PANJANG LAINNYA	-	-
JUMLAH KEWAJIBAN JANGKA PANJANG	-	-
EKUITAS		
1. MODAL SAHAM		
2. PENYERTAAN MODAL NEGARA		
3. BPYBDS		
4. MODAL HIBAH		
5. PENYISIHAN/CADANGAN LABA		
6. PENYISIHAN-CADANGAN TUJUAN		
7. PENYISIHAN-CADANGAN UMUM		
8. PENYISIHAN-DEVIDEN		
6. L/R DI TAHAN	-	-
7. SELISIH PENILAIAN KEMBALI		
9. LABA/(RUGI) BERJALAN	48.475.806.094	(53.971.599.412)
10. SELISIH PENILAIAN KEMBALI	-	-
11. REKENING KORAN HUBUNGAN PEMBUKUAN	(76.452.455.407)	79.937.829.454
JUMLAH EKUITAS	(27.976.649.313)	25.966.230.042
JUMLAH KEWAJIBAN DAN EKUITAS	(34.738.202.951)	32.447.963.798

Catatan :

untuk kolom keterangan di isi dengan penjelasan atas mutasi/perbandingan yang cukup material

Titik Persentase Distribusi t (df = 1 – 40)

df	Pr 0.25 0.50	0.10 0.20	0.05 0.10	0.025 0.050	0.01 0.02	0.005 0.010	0.001 0.002
1	1.00000	3.07768	6.31375	12.70620	31.82052	63.65674	318.30884
2	0.81650	1.88562	2.91999	4.30265	6.96456	9.92484	22.32712
3	0.76489	1.63774	2.35336	3.18245	4.54070	5.84091	10.21453
4	0.74070	1.53321	2.13185	2.77645	3.74695	4.60409	7.17318
5	0.72669	1.47588	2.01505	2.57058	3.36493	4.03214	5.89343
6	0.71756	1.43976	1.94318	2.44691	3.14267	3.70743	5.20763
7	0.71114	1.41492	1.89458	2.36462	2.99795	3.49948	4.78529
8	0.70639	1.39682	1.85955	2.30600	2.89646	3.35539	4.50079
9	0.70272	1.38303	1.83311	2.26216	2.82144	3.24984	4.29681
10	0.69981	1.37218	1.81246	2.22814	2.76377	3.16927	4.14370
11	0.69745	1.36343	1.79588	2.20099	2.71808	3.10581	4.02470
12	0.69548	1.35622	1.78229	2.17881	2.68100	3.05454	3.92963
13	0.69383	1.35017	1.77093	2.16037	2.65031	3.01228	3.85198
14	0.69242	1.34503	1.76131	2.14479	2.62449	2.97684	3.78739
15	0.69120	1.34061	1.75305	2.13145	2.60248	2.94671	3.73283
16	0.69013	1.33676	1.74588	2.11991	2.58349	2.92078	3.68615
17	0.68920	1.33338	1.73961	2.10982	2.56693	2.89823	3.64577
18	0.68836	1.33039	1.73406	2.10092	2.55238	2.87844	3.61048
19	0.68762	1.32773	1.72913	2.09302	2.53948	2.86093	3.57940
20	0.68695	1.32534	1.72472	2.08596	2.52798	2.84534	3.55181
21	0.68635	1.32319	1.72074	2.07961	2.51765	2.83136	3.52715
22	0.68581	1.32124	1.71714	2.07387	2.50832	2.81876	3.50499
23	0.68531	1.31946	1.71387	2.06866	2.49987	2.80734	3.48496
24	0.68485	1.31784	1.71088	2.06390	2.49216	2.79694	3.46678
25	0.68443	1.31635	1.70814	2.05954	2.48511	2.78744	3.45019
26	0.68404	1.31497	1.70562	2.05553	2.47863	2.77871	3.43500
27	0.68368	1.31370	1.70329	2.05183	2.47266	2.77068	3.42103
28	0.68335	1.31253	1.70113	2.04841	2.46714	2.76326	3.40816
29	0.68304	1.31143	1.69913	2.04523	2.46202	2.75639	3.39624
30	0.68276	1.31042	1.69726	2.04227	2.45726	2.75000	3.38518
31	0.68249	1.30946	1.69552	2.03951	2.45282	2.74404	3.37490
32	0.68223	1.30857	1.69389	2.03693	2.44868	2.73848	3.36531
33	0.68200	1.30774	1.69236	2.03452	2.44479	2.73328	3.35634
34	0.68177	1.30695	1.69092	2.03224	2.44115	2.72839	3.34793
35	0.68156	1.30621	1.68957	2.03011	2.43772	2.72381	3.34005
36	0.68137	1.30551	1.68830	2.02809	2.43449	2.71948	3.33262
37	0.68118	1.30485	1.68709	2.02619	2.43145	2.71541	3.32563
38	0.68100	1.30423	1.68595	2.02439	2.42857	2.71156	3.31903
39	0.68083	1.30364	1.68488	2.02269	2.42584	2.70791	3.31279
40	0.68067	1.30308	1.68385	2.02108	2.42326	2.70446	3.30688

Catatan: Probabilita yang lebih kecil yang ditunjukkan pada judul tiap kolom adalah luas daerah dalam satu ujung, sedangkan probabilitas yang lebih besar adalah luas daerah dalam kedua ujung

Titik Persentase Distribusi t (df = 41 – 80)

df \ Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
41	0.68052	1.30254	1.68288	2.01954	2.42080	2.70118	3.30127
42	0.68038	1.30204	1.68195	2.01808	2.41847	2.69807	3.29595
43	0.68024	1.30155	1.68107	2.01669	2.41625	2.69510	3.29089
44	0.68011	1.30109	1.68023	2.01537	2.41413	2.69228	3.28607
45	0.67998	1.30065	1.67943	2.01410	2.41212	2.68959	3.28148
46	0.67986	1.30023	1.67866	2.01290	2.41019	2.68701	3.27710
47	0.67975	1.29982	1.67793	2.01174	2.40835	2.68456	3.27291
48	0.67964	1.29944	1.67722	2.01063	2.40658	2.68220	3.26891
49	0.67953	1.29907	1.67655	2.00958	2.40489	2.67995	3.26508
50	0.67943	1.29871	1.67591	2.00856	2.40327	2.67779	3.26141
51	0.67933	1.29837	1.67528	2.00758	2.40172	2.67572	3.25789
52	0.67924	1.29805	1.67469	2.00665	2.40022	2.67373	3.25451
53	0.67915	1.29773	1.67412	2.00575	2.39879	2.67182	3.25127
54	0.67906	1.29743	1.67356	2.00488	2.39741	2.66998	3.24815
55	0.67898	1.29713	1.67303	2.00404	2.39608	2.66822	3.24515
56	0.67890	1.29685	1.67252	2.00324	2.39480	2.66651	3.24226
57	0.67882	1.29658	1.67203	2.00247	2.39357	2.66487	3.23948
58	0.67874	1.29632	1.67155	2.00172	2.39238	2.66329	3.23680
59	0.67867	1.29607	1.67109	2.00100	2.39123	2.66176	3.23421
60	0.67860	1.29582	1.67065	2.00030	2.39012	2.66028	3.23171
61	0.67853	1.29558	1.67022	1.99962	2.38905	2.65886	3.22930
62	0.67847	1.29536	1.66980	1.99897	2.38801	2.65748	3.22696
63	0.67840	1.29513	1.66940	1.99834	2.38701	2.65615	3.22471
64	0.67834	1.29492	1.66901	1.99773	2.38604	2.65485	3.22253
65	0.67828	1.29471	1.66864	1.99714	2.38510	2.65360	3.22041
66	0.67823	1.29451	1.66827	1.99656	2.38419	2.65239	3.21837
67	0.67817	1.29432	1.66792	1.99601	2.38330	2.65122	3.21639
68	0.67811	1.29413	1.66757	1.99547	2.38245	2.65008	3.21446
69	0.67806	1.29394	1.66724	1.99495	2.38161	2.64898	3.21260
70	0.67801	1.29376	1.66691	1.99444	2.38081	2.64790	3.21079
71	0.67796	1.29359	1.66660	1.99394	2.38002	2.64686	3.20903
72	0.67791	1.29342	1.66629	1.99346	2.37926	2.64585	3.20733
73	0.67787	1.29326	1.66600	1.99300	2.37852	2.64487	3.20567
74	0.67782	1.29310	1.66571	1.99254	2.37780	2.64391	3.20406
75	0.67778	1.29294	1.66543	1.99210	2.37710	2.64298	3.20249
76	0.67773	1.29279	1.66515	1.99167	2.37642	2.64208	3.20096
77	0.67769	1.29264	1.66488	1.99125	2.37576	2.64120	3.19948
78	0.67765	1.29250	1.66462	1.99085	2.37511	2.64034	3.19804
79	0.67761	1.29236	1.66437	1.99045	2.37448	2.63950	3.19663
80	0.67757	1.29222	1.66412	1.99006	2.37387	2.63869	3.19526

Catatan: Probabilita yang lebih kecil yang ditunjukkan pada judul tiap kolom adalah luas daerah dalam satu ujung, sedangkan probabilitas yang lebih besar adalah luas daerah dalam kedua ujung

Titik Persentase Distribusi t (df = 81 –120)

Pr df	0.25 0.50	0.10 0.20	0.05 0.10	0.025 0.050	0.01 0.02	0.005 0.010	0.001 0.002
81	0.67753	1.29209	1.66388	1.98969	2.37327	2.63790	3.19392
82	0.67749	1.29196	1.66365	1.98932	2.37269	2.63712	3.19262
83	0.67746	1.29183	1.66342	1.98896	2.37212	2.63637	3.19135
84	0.67742	1.29171	1.66320	1.98861	2.37156	2.63563	3.19011
85	0.67739	1.29159	1.66298	1.98827	2.37102	2.63491	3.18890
86	0.67735	1.29147	1.66277	1.98793	2.37049	2.63421	3.18772
87	0.67732	1.29136	1.66256	1.98761	2.36998	2.63353	3.18657
88	0.67729	1.29125	1.66235	1.98729	2.36947	2.63286	3.18544
89	0.67726	1.29114	1.66216	1.98698	2.36898	2.63220	3.18434
90	0.67723	1.29103	1.66196	1.98667	2.36850	2.63157	3.18327
91	0.67720	1.29092	1.66177	1.98638	2.36803	2.63094	3.18222
92	0.67717	1.29082	1.66159	1.98609	2.36757	2.63033	3.18119
93	0.67714	1.29072	1.66140	1.98580	2.36712	2.62973	3.18019
94	0.67711	1.29062	1.66123	1.98552	2.36667	2.62915	3.17921
95	0.67708	1.29053	1.66105	1.98525	2.36624	2.62858	3.17825
96	0.67705	1.29043	1.66088	1.98498	2.36582	2.62802	3.17731
97	0.67703	1.29034	1.66071	1.98472	2.36541	2.62747	3.17639
98	0.67700	1.29025	1.66055	1.98447	2.36500	2.62693	3.17549
99	0.67698	1.29016	1.66039	1.98422	2.36461	2.62641	3.17460
100	0.67695	1.29007	1.66023	1.98397	2.36422	2.62589	3.17374
101	0.67693	1.28999	1.66008	1.98373	2.36384	2.62539	3.17289
102	0.67690	1.28991	1.65993	1.98350	2.36346	2.62489	3.17206
103	0.67688	1.28982	1.65978	1.98326	2.36310	2.62441	3.17125
104	0.67686	1.28974	1.65964	1.98304	2.36274	2.62393	3.17045
105	0.67683	1.28967	1.65950	1.98282	2.36239	2.62347	3.16967
106	0.67681	1.28959	1.65936	1.98260	2.36204	2.62301	3.16890
107	0.67679	1.28951	1.65922	1.98238	2.36170	2.62256	3.16815
108	0.67677	1.28944	1.65909	1.98217	2.36137	2.62212	3.16741
109	0.67675	1.28937	1.65895	1.98197	2.36105	2.62169	3.16669
110	0.67673	1.28930	1.65882	1.98177	2.36073	2.62126	3.16598
111	0.67671	1.28922	1.65870	1.98157	2.36041	2.62085	3.16528
112	0.67669	1.28916	1.65857	1.98137	2.36010	2.62044	3.16460
113	0.67667	1.28909	1.65845	1.98118	2.35980	2.62004	3.16392
114	0.67665	1.28902	1.65833	1.98099	2.35950	2.61964	3.16326
115	0.67663	1.28896	1.65821	1.98081	2.35921	2.61926	3.16262
116	0.67661	1.28889	1.65810	1.98063	2.35892	2.61888	3.16198
117	0.67659	1.28883	1.65798	1.98045	2.35864	2.61850	3.16135
118	0.67657	1.28877	1.65787	1.98027	2.35837	2.61814	3.16074
119	0.67656	1.28871	1.65776	1.98010	2.35809	2.61778	3.16013
120	0.67654	1.28865	1.65765	1.97993	2.35782	2.61742	3.15954

Catatan: Probabilita yang lebih kecil yang ditunjukkan pada judul tiap kolom adalah luas daerah dalam satu ujung, sedangkan probabilitas yang lebih besar adalah luas daerah dalam kedua ujung

Titik Persentase Distribusi t (df = 121 –160)

df \ Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
121	0.67652	1.28859	1.65754	1.97976	2.35756	2.61707	3.15895
122	0.67651	1.28853	1.65744	1.97960	2.35730	2.61673	3.15838
123	0.67649	1.28847	1.65734	1.97944	2.35705	2.61639	3.15781
124	0.67647	1.28842	1.65723	1.97928	2.35680	2.61606	3.15726
125	0.67646	1.28836	1.65714	1.97912	2.35655	2.61573	3.15671
126	0.67644	1.28831	1.65704	1.97897	2.35631	2.61541	3.15617
127	0.67643	1.28825	1.65694	1.97882	2.35607	2.61510	3.15565
128	0.67641	1.28820	1.65685	1.97867	2.35583	2.61478	3.15512
129	0.67640	1.28815	1.65675	1.97852	2.35560	2.61448	3.15461
130	0.67638	1.28810	1.65666	1.97838	2.35537	2.61418	3.15411
131	0.67637	1.28805	1.65657	1.97824	2.35515	2.61388	3.15361
132	0.67635	1.28800	1.65648	1.97810	2.35493	2.61359	3.15312
133	0.67634	1.28795	1.65639	1.97796	2.35471	2.61330	3.15264
134	0.67633	1.28790	1.65630	1.97783	2.35450	2.61302	3.15217
135	0.67631	1.28785	1.65622	1.97769	2.35429	2.61274	3.15170
136	0.67630	1.28781	1.65613	1.97756	2.35408	2.61246	3.15124
137	0.67628	1.28776	1.65605	1.97743	2.35387	2.61219	3.15079
138	0.67627	1.28772	1.65597	1.97730	2.35367	2.61193	3.15034
139	0.67626	1.28767	1.65589	1.97718	2.35347	2.61166	3.14990
140	0.67625	1.28763	1.65581	1.97705	2.35328	2.61140	3.14947
141	0.67623	1.28758	1.65573	1.97693	2.35309	2.61115	3.14904
142	0.67622	1.28754	1.65566	1.97681	2.35289	2.61090	3.14862
143	0.67621	1.28750	1.65558	1.97669	2.35271	2.61065	3.14820
144	0.67620	1.28746	1.65550	1.97658	2.35252	2.61040	3.14779
145	0.67619	1.28742	1.65543	1.97646	2.35234	2.61016	3.14739
146	0.67617	1.28738	1.65536	1.97635	2.35216	2.60992	3.14699
147	0.67616	1.28734	1.65529	1.97623	2.35198	2.60969	3.14660
148	0.67615	1.28730	1.65521	1.97612	2.35181	2.60946	3.14621
149	0.67614	1.28726	1.65514	1.97601	2.35163	2.60923	3.14583
150	0.67613	1.28722	1.65508	1.97591	2.35146	2.60900	3.14545
151	0.67612	1.28718	1.65501	1.97580	2.35130	2.60878	3.14508
152	0.67611	1.28715	1.65494	1.97569	2.35113	2.60856	3.14471
153	0.67610	1.28711	1.65487	1.97559	2.35097	2.60834	3.14435
154	0.67609	1.28707	1.65481	1.97549	2.35081	2.60813	3.14400
155	0.67608	1.28704	1.65474	1.97539	2.35065	2.60792	3.14364
156	0.67607	1.28700	1.65468	1.97529	2.35049	2.60771	3.14330
157	0.67606	1.28697	1.65462	1.97519	2.35033	2.60751	3.14295
158	0.67605	1.28693	1.65455	1.97509	2.35018	2.60730	3.14261
159	0.67604	1.28690	1.65449	1.97500	2.35003	2.60710	3.14228
160	0.67603	1.28687	1.65443	1.97490	2.34988	2.60691	3.14195

Catatan: Probabilita yang lebih kecil yang ditunjukkan pada judul tiap kolom adalah luas daerah dalam satu ujung, sedangkan probabilitas yang lebih besar adalah luas daerah dalam kedua ujung

Titik Persentase Distribusi t (df = 161 –200)

df \ Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
161	0.67602	1.28683	1.65437	1.97481	2.34973	2.60671	3.14162
162	0.67601	1.28680	1.65431	1.97472	2.34959	2.60652	3.14130
163	0.67600	1.28677	1.65426	1.97462	2.34944	2.60633	3.14098
164	0.67599	1.28673	1.65420	1.97453	2.34930	2.60614	3.14067
165	0.67598	1.28670	1.65414	1.97445	2.34916	2.60595	3.14036
166	0.67597	1.28667	1.65408	1.97436	2.34902	2.60577	3.14005
167	0.67596	1.28664	1.65403	1.97427	2.34888	2.60559	3.13975
168	0.67595	1.28661	1.65397	1.97419	2.34875	2.60541	3.13945
169	0.67594	1.28658	1.65392	1.97410	2.34862	2.60523	3.13915
170	0.67594	1.28655	1.65387	1.97402	2.34848	2.60506	3.13886
171	0.67593	1.28652	1.65381	1.97393	2.34835	2.60489	3.13857
172	0.67592	1.28649	1.65376	1.97385	2.34822	2.60471	3.13829
173	0.67591	1.28646	1.65371	1.97377	2.34810	2.60455	3.13801
174	0.67590	1.28644	1.65366	1.97369	2.34797	2.60438	3.13773
175	0.67589	1.28641	1.65361	1.97361	2.34784	2.60421	3.13745
176	0.67589	1.28638	1.65356	1.97353	2.34772	2.60405	3.13718
177	0.67588	1.28635	1.65351	1.97346	2.34760	2.60389	3.13691
178	0.67587	1.28633	1.65346	1.97338	2.34748	2.60373	3.13665
179	0.67586	1.28630	1.65341	1.97331	2.34736	2.60357	3.13638
180	0.67586	1.28627	1.65336	1.97323	2.34724	2.60342	3.13612
181	0.67585	1.28625	1.65332	1.97316	2.34713	2.60326	3.13587
182	0.67584	1.28622	1.65327	1.97308	2.34701	2.60311	3.13561
183	0.67583	1.28619	1.65322	1.97301	2.34690	2.60296	3.13536
184	0.67583	1.28617	1.65318	1.97294	2.34678	2.60281	3.13511
185	0.67582	1.28614	1.65313	1.97287	2.34667	2.60267	3.13487
186	0.67581	1.28612	1.65309	1.97280	2.34656	2.60252	3.13463
187	0.67580	1.28610	1.65304	1.97273	2.34645	2.60238	3.13438
188	0.67580	1.28607	1.65300	1.97266	2.34635	2.60223	3.13415
189	0.67579	1.28605	1.65296	1.97260	2.34624	2.60209	3.13391
190	0.67578	1.28602	1.65291	1.97253	2.34613	2.60195	3.13368
191	0.67578	1.28600	1.65287	1.97246	2.34603	2.60181	3.13345
192	0.67577	1.28598	1.65283	1.97240	2.34593	2.60168	3.13322
193	0.67576	1.28595	1.65279	1.97233	2.34582	2.60154	3.13299
194	0.67576	1.28593	1.65275	1.97227	2.34572	2.60141	3.13277
195	0.67575	1.28591	1.65271	1.97220	2.34562	2.60128	3.13255
196	0.67574	1.28589	1.65267	1.97214	2.34552	2.60115	3.13233
197	0.67574	1.28586	1.65263	1.97208	2.34543	2.60102	3.13212
198	0.67573	1.28584	1.65259	1.97202	2.34533	2.60089	3.13190
199	0.67572	1.28582	1.65255	1.97196	2.34523	2.60076	3.13169
200	0.67572	1.28580	1.65251	1.97190	2.34514	2.60063	3.13148

Catatan: Probabilita yang lebih kecil yang ditunjukkan pada judul tiap kolom adalah luas daerah dalam satu ujung, sedangkan probabilitas yang lebih besar adalah luas daerah dalam kedua ujung