



**Universitas Katolik Parahyangan**  
**Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**  
**Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis**

*Terakreditasi A*

*SK BAN –PT NO: 468/SK/BAN-PT/Akred/S/XII/2014*

**Transformasi PT Kereta Api Indonesia (Persero) dan  
Implikasinya Terhadap Kinerja Perusahaan**

Skripsi

Diajukan untuk Ujian Sidang Jenjang Sarjana  
Program Studi Ilmu Administrasi Publik

Oleh

Arina Daniswara

2014320052

Bandung

2018



**Universitas Katolik Parahyangan**  
**Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**  
**Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis**

*Terakreditasi A*

*SK BAN –PT NO: 468/SK/BAN-PT/Akred/S/XII/2014*

**Transformasi PT Kereta Api Indonesia (Persero) dan  
Implikasinya Terhadap Kinerja Perusahaan**

Skripsi

Oleh

Arina Daniswara

2014320052

Pembimbing

Sanerya Hendrawan, Ph. D.

Bandung

2018

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis



**Tanda Pengesahan Skripsi**

Nama : Arina Daniswara  
Nomor Pokok : 2014320052  
Judul : Transformasi PT Kereta Api Indonesia (Persero) dan  
Implikasinya Terhadap Kinerja Perusahaan

Telah diuji dalam Ujian Sidang jenjang Sarjana  
Pada Kamis, 12 Juli 2018  
Dan dinyatakan **LULUS**

**Tim Penguji**  
**Ketua sidang merangkap anggota**  
Fransiska Anita Subari, S.S., M.M.

**Sekretaris**  
Sanerya Hendrawan, Ph.D.

**Anggota**  
Dr. Maria Widyarini, S.E., M.T.

Mengesahkan,  
Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Dr. Pius Sugeng Prasetyo, M.Si



## Pernyataan

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Arina Daniswara  
NPM : 2014320052  
Jurusan/Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis  
Judul : Transformasi PT Kereta Api Indonesia (Persero)  
dan Implikasinya Terhadap Kinerja  
Perusahaan

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini merupakan hasil karya tulis ilmiah sendiri dan bukanlah merupakan karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik oleh pihak lain. Adapun karya atau pendapat pihak lain yang dikutip, ditulis sesuai dengan kaidah penulisan ilmiah yang berlaku.

Pernyataan ini saya buat dengan penuh tanggung jawab dan bersedia menerima konsekuensi apapun sesuai aturan yang berlaku apabila dikemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.

Bandung, 30 Juli 2018



Arina Daniswara

## ABSTRAK

Nama : Arina Daniswara  
NPM : 2014320052  
Jurusan/Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis  
Judul : **Transformasi PT Kereta Api Indonesia  
(Persero) dan Implikasinya Terhadap Kinerja  
Perusahaan**

---

PT Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan perusahaan milik pemerintah (BUMN) yang berorientasi pada pelayanan jasa transportasi darat dan satu-satunya perusahaan yang mengelola jasa transportasi dibidang perkeretaapian. Dahulu PT Kereta Api Indonesia memiliki segudang permasalahan yang terus membengkak dikarenakan penumpukan masalah yang tidak segera diselesaikan. Namun PT Kereta Api Indonesia (Persero) sebagai perusahaan milik pemerintah tercatat sebagai perusahaan yang berhasil melakukan transformasi. Transformasi dilakukan untuk memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat agar dapat menikmati fasilitas dan layanan yang disediakan oleh pemerintah. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui transformasi yang dilakukan perusahaan, mengetahui tingkat kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* sebelum dan sesudah transformasi, dan mengetahui apakah terdapat perbedaan tingkat kinerja perusahaan sebelum dan sesudah transformasi bisnis.

*Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen strategis yang menerjemahkan visi, misi, dan strategi unit bisnis ke dalam alat ukur kinerja dengan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, pespektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Hasil penelitian ini diketahui bahwa PT Kereta Api Indonesia (Persero) berhasil melakukan transformasi bisnis dengan kenaikan kinerja perusahaan pada tahun 2004 sampai dengan tahun 2008 berturut turut adalah (Sehat "A") dan pada tahun 2010 sampai dengan tahun 2014 berturut-turut adalah (Sehat "AA"), (Sehat "A"), (Sehat "A"), (Sehat "AA"), dan (Sehat "AA").

**Kata Kunci** : *Transformasi, Balanced Scorecard, Kinerja Perusahaan*

## ABSTRACT

Name : Arina Daniswara  
NPM : 2014320052  
Course : Departement of Business Administration  
Title : **Transformation of PT Kereta Api Indonesia (Persero) and Its Implication to Company Performance**

---

*PT Kereta Api Indonesia (Persero) is a government-owned company (State) oriented on land transportation services and the only company that manages transportation services in the field of railways. Formerly PT Kereta Api Indonesia has a many of problems that continue to swell due to the buildup of problems that are not immediately resolved. However, PT Kereta Api Indonesia (Persero) as a government-owned company is listed as a successful transformation company. Transformation is done to provide the best service for the community in order to enjoy the facilities and services provided by the government. The purpose of this research is to know the transformation done by company, to know company performance level by using Balanced Scorecard method before and after transformation, and to know whether there are difference of company performance level before and after business transformation.*

*The Balanced Scorecard is a strategic management system that translates the vision, mission, and business unit strategy into a performance measurement tool with four perspectives: financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and learning and growth perspective.*

*The results of this study note that PT Kereta Api Indonesia (Persero) succeeded in conducting business transformation with the increase of company performance in 2004 until the year 2008 consecutive is (Healthy "A") and in 2010 until the year 2014 in a row is (Healthy "AA"), (Healthy "A"), (Healthy "A"), (Healthy "AA"), and (Healthy "AA").*

**Keywords :** *Transformation, Balanced Scorecard, Company Performance*

## KATA PENGANTAR

Dengan puji dan syukur ke hadirat Allah SWT karena karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Transformasi PT Kereta Api Indonesia (Persero) dan Implikasinya Terhadap Kinerja Perusahaan”.

Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan program studi administrasi bisnis unpar serta dalam rangka memperoleh gelar Sarjana dalam jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik di Universitas Katolik Parahyangan.

Selama proses penyusunan tugas akhir ini terdapat pihak yang telah memberikan bantuan, dorongan, dan semangat kepada penulis. Maka pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada :

1. Allah SWT, yang selalu melancarkan dan memberikan ketenangan kepada penulis dalam berbagai keadaan selama proses penyusunan skripsi.
2. Bapak Sanerya Hendrawan, Ph. D. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan arahan, memberikan pengetahuan, dan memberikan kritik dan saran sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir.
3. Bapak Handy Purnama, selaku narasumber wawancara penulis yang telah meluangkan waktu untuk membagikan informasi yang berguna bagi penulis.

4. Bapak Rudy, yang senantiasa memberikan saran dan ide-ide terhadap skripsi penulis.
5. Bapak Rahim, selaku narasumber penulis dalam memberikan dokumentasi perusahaan yang dapat membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi.
6. Orang tua penulis, Drs. Ernesto, M.M. dan Almh. Ir. Shinta Octarina yang selalu memberikan dukungan, semangat, dan kekuatan agar penulis dapat menyelesaikan skripsi.
7. Saudara penulis, Nabil Farras dan Rania Pradhanika yang senantiasa memberikan semangat dan keceriaan kepada penulis.
8. Widodo *family*, keluarga penulis yang selalu memberikan semangat, kebahagiaan dan doa agar penulis dapat menyelesaikan tugas akhir dengan baik dan tepat waktu.
9. Teman-teman Calon Istri Solehah, Yenata Eprilli, Adisty Arindianti, Devia Herina, dan Sindy Nur Syazkia yang senantiasa memberikan dukungan dan kegembiraan kepada penulis.
10. Teman-teman Luvi, Fati, Genial, Ratna, Yuni, dan Cintya yang selalu menemani keseharian penulis yang membuat penulis semangat dalam menyelesaikan skripsi.
11. Teman-teman Jadiko, Azka Rizqi, Cintya Fajri Anida, Ilham Fadel, Ismidianti, Nisrina Salma, Rev, Rizky Anggita, Sarah Saddak, Sinatrya, dan Yadhira Amalia Utamy yang selalu menghibur penulis dalam menyelesaikan skripsi.



12. Raka Muhammad Zafran, yang senantiasa memberikan semangat, dukungan, dan hiburan kepada penulis.
13. Nashia Azalia, teman baik penulis yang selalu hadir dan menghibur dalam penulisan skripsi.
14. Teman-teman Parot *Family*, Safira Dharmaning, Claudio, Khalid Rahadian, Yashinta Diandra yang selalu meluangkan waktu untuk bercengkrama dan tertawa sehingga penulis dapat merasa senang.
15. Teman-teman Antir, yang berjuang bersama dalam menyelesaikan perkuliahan dan skripsi.
16. Teman-teman Kampus, Fazli Nur Ardi, Kalisha Aliya, Irfan Mirza, Agung Hendra yang selalu menghibur dalam menyelesaikan skripsi.

Akhir kata penulis mengharapkan semoga skripsi ini dapat bermanfaat baik sebagai bahan acuan penelitian selanjutnya maupun sebagai penambah pengetahuan, dan semoga amal dan budi bagi pihak-pihak yang telah membantu penulis di balas oleh Allah SWT.

Bandung, Juli 2018

Arina Daniswara

## DAFTAR ISI

ABSTRAK .....	i
ABSTRACT .....	ii
KATA PENGANTAR .....	iii
DAFTAR ISI .....	vi
DAFTAR TABEL .....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	x
DAFTAR LAMPIRAN .....	xi
BAB I .....	1
PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	7
1.3 Tujuan Penelitian .....	8
1.4 Kegunaan Hasil Penelitian .....	8
BAB II .....	10
TINJAUAN PUSTAKA .....	10
2.1 Transformasi .....	10
2.2 Transformasi Organisasi .....	11
2.3 Pengukuran Kinerja .....	13
2.3.1 Tujuan Pengukuran Kinerja .....	13
2.4 Balanced Scorecard .....	15
BAB III .....	22
METODOLOGI PENELITIAN .....	22
3.1 Jenis Penelitian .....	22
3.2 Metode Penelitian .....	22
3.2 Sumber Data .....	23
3.3 Objek Penelitian .....	24
3.4 Teknik Pengumpulan Data .....	24
3.5 Teknik Analisis Data .....	26
3.5.1 Reduksi Data .....	26
3.5.2 Triangulasi .....	27

3.5.3 Menarik Kesimpulan .....	28
BAB IV .....	29
OBJEK PENELITIAN .....	29
4.1 Profil Perusahaan.....	29
4.2 Sejarah Perusahaan .....	31
4.3 Visi dan Misi Perusahaan.....	34
4.4 Logo dan Makna Logo Perusahaan .....	37
4.5 Stuktur Organisasi Perusahaan.....	39
4.6 Anak Perusahaan .....	40
4.7 Budaya Perusahaan.....	47
4.8 Proses Bisnis Perusahaan .....	48
BAB V.....	51
PEMBAHASAN.....	51
5.1 Transformasi PT Kereta Api Indonesia (Persero) .....	51
5.1.1 Transformasi Organisasi .....	51
5.1.2 Transformasi Sumber Daya Manusia .....	52
5.1.3 Transformasi Strategi.....	54
5.1.4 Transformasi Proses Bisnis .....	55
5.1.5 Transformasi Teknologi.....	56
5.1.6 Transformasi Perusahaan .....	58
5.1.7 Transformasi Kinerja .....	59
5.2 Mengukur Kinerja PT Kereta Api Indonesia (Persero) .....	61
5.3 Tingkat Kinerja PT Kereta Api Indonesia (Persero) Dengan Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Sebelum Transformasi .....	83
5.4 Tingkat Kinerja PT Kereta Api Indonesia (Persero) Dengan Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Sesudah Transformasi .....	93
5.5 Perbedaan Tingkat Kinerja PT Kereta Api Indonesia (Persero) Dengan Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Sebelum Dan Sesudah Transformasi .....	102
BAB VI .....	111
KESIMPULAN DAN SARAN .....	111
6.1 Kesimpulan .....	111
6.2 Saran .....	113
DAFTAR PUSTAKA .....	115
LAMPIRAN .....	117

## DAFTAR TABEL

Tabel 5.1 Stuktur Direktur PT Kereta Api Indonesia (Persero) .....	52
Tabel 5.2 Pengukuran Kinerja PT Kereta Api Indonesia.....	61
Tabel 5.3 Pengukuran Kinerja PT Kereta Api Indonesia.....	63
Tabel 5.4 Pengukuran Kinerja PT Kereta Api Indonesia.....	65
Tabel 5.5 Pengukuran Kinerja PT Kereta Api Indonesia.....	67
Tabel 5.6 Pengukuran Kinerja PT Kereta Api Indonesia.....	69
Tabel 5.7 Pengukuran Kinerja PT Kereta Api Indonesia.....	71
Tabel 5.8 Pengukuran Kinerja PT Kereta Api Indonesia.....	73
Tabel 5.9 Pengukuran Kinerja PT Kereta Api Indonesia.....	75
Tabel 5.10 Pengukuran Kinerja PT Kereta Api Indonesia.....	77
Tabel 5.11 Pengukuran Kinerja PT Kereta Api Indonesia.....	79
Tabel 5.12 Pengukuran Kinerja PT Kereta Api Indonesia.....	81
Tabel 5.13 Pengukuran Kinerja PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sebelum Transformasi.....	83
Tabel 5.14 Grafik Kinerja PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sebelum Transformasi.....	83
Tabel 5.15 Pengukuran Kinerja Keuangan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sebelum Transformasi .....	87
Tabel 5.16 Pengukuran Kinerja Pelanggan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sebelum Transformasi .....	89
Tabel 5.17 Pengukuran Kinerja Proses Bisnis Internal PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sebelum Transformasi .....	90
Tabel 5.18 Pengukuran Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sebelum Transformasi .....	92

Tabel 5.19 Pengukuran Kinerja PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sebelum Transformasi.....	93
Tabel 5.20 Grafik Kinerja PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sesudah Transformasi.....	93
Tabel 5.21 Pengukuran Kinerja Keuangan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sesudah Transformasi.....	96
Tabel 5.22 Pengukuran Kinerja Pelanggan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sesudah Transformasi.....	98
Tabel 5.23 Pengukuran Kinerja Proses Bisnis Internal PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sesudah Transformasi.....	99
Tabel 5.24 Pengukuran Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sesudah Transformasi.....	101
Tabel 5.25 Pengukuran Kinerja PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sebelum dan Sesudah Transformasi.....	102
Tabel 5.26 Grafik Kinerja PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sebelum dan Sesudah Transformasi.....	103
Tabel 5.27 Grafik Kinerja PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sebelum Transformasi.....	103
Tabel 5.28 Grafik Kinerja PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sesudah Transformasi.....	103

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Logo PT Kereta Api Indonesia.....	37
Gambar 4.2 Stuktur Organisasi PT Kereta Api Indonesia (Persero) .....	39
Gambar 4.3 Logo Reska Anak Perusahaan PT Kereta Api Indonesia (Persero)...	40
Gambar 4.4 Logo Railink Anak Perusahaan PT Kereta Api Indonesia (Persero).	41
Gambar 4.5 Logo Commuter Anak Perusahaan PT Kereta Api Indonesia (Persero) .....	42
Gambar 4.6 Logo PT. KA Pariwisata Anak Perusahaan PT Kereta Api Indonesia (Persero) .....	43
Gambar 4.7 Logo KALOG Anak Perusahaan PT Kereta Api Indonesia (Persero) .....	44
Gambar 4.8 Logo PT. KA Properti Manajemen Anak Perusahaan PT Kereta Api Indonesia .....	45
Gambar 4.9 Logo Pilar Sinergi BUMN Indonesia Anak Perusahaan PT Kereta Api Indonesia (Persero) .....	46
Gambar 4.10 Mesin E-Kiosk untuk membeli tiket secara <i>online</i> .....	49
Gambar 4.11 Mesin <i>Check-in</i> untuk mencetak tiket secara <i>online</i> .....	49
Gambar 4.12 <i>Feature pre-order</i> meals untuk memesan makanan dan minuman secara <i>online</i> .....	50
Gambar 4.13 Kartu Rail Pay untuk penggunaan pembayaran tiket.....	50

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Daftar Pertanyaan Wawancara PT Kereta Api Indonesia (Persero)	117
Lampiran 2. Dokumentasi .....	120
Lampiran 3. Mesin Cetak Tiket <i>Online</i> .....	121
Lampiran 4. Mesin <i>Costumer Service Online</i> .....	122
Lampiran 5. Mesin Pusat Informasi PT Kereta Api Indonesia (Persero) .....	123
Lampiran 6. Mesin <i>Check-in Online</i> .....	124
Lampiran 7. Tempat <i>Check-in</i> Tiket <i>Online</i> .....	125

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Transportasi tidak akan pernah terlepas dari kebutuhan masyarakat. Kebutuhan masyarakat akan transportasi dalam memenuhi kebutuhan dapat terlihat dari aktivitas produksi, konsumsi, dan distribusi. Berbagai kegiatan masyarakat lainnya secara garis besar membutuhkan transportasi untuk memudahkan dalam melakukan berbagai kegiatan baik dalam urusan bisnis, non-bisnis, dan kegiatan lainnya.

Menurut Miro (2005) transportasi dapat diartikan usaha memindahkan, mengerakkan, mengangkut, atau mengalihkan suatu objek dari suatu tempat ke tempat lain, di mana di tempat lain ini objek tersebut lebih bermanfaat atau dapat berguna untuk tujuan-tujuan tertentu. Di Indonesia sarana transportasi digolongkan menjadi tiga bagian yaitu sarana transportasi darat, sarana transportasi laut, dan sarana transportasi udara. Salah satu moda transportasi yang digunakan oleh masyarakat yang terdapat di Indonesia antara lain adalah sarana transportasi darat. Transportasi darat digunakan oleh masyarakat Indonesia disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain keadaan geografis yang dikarenakan Indonesia yang terdiri dari berbagai macam pulau kecil maupun pulau besar yang



memungkinkan dicapai hanya melalui transportasi darat.

Kereta Api merupakan moda transportasi darat yang terdapat di Indonesia. Kereta Api sebagai moda transportasi darat yang terdapat di Indonesia memiliki beberapa peran penting diantaranya adalah untuk memperlancar perpindahan orang maupun barang secara massal dengan menggunakan rute khusus yang memungkinkan hanya dapat dijangkau oleh kereta api dan sebagai bentuk fasilitas yang diberikan Negara untuk masyarakat yang terdapat di Indonesia. Dengan demikian, terdapat beberapa harapan besar terhadap peran perkeretaapian di Indonesia, namun masih banyak permasalahan yang dihadapi oleh perkeretaapian di Indonesia untuk mewujudkan beberapa harapan besar terhadap peran perkeretaapian di Indonesia.

PT Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan perusahaan milik pemerintah (BUMN) yang berorientasi pada pelayanan jasa transportasi darat dan satu-satunya perusahaan yang mengelola jasa transportasi dibidang perkeretaapian. Sebelum tahun 1999 PT Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan perusahaan perkeretaapian dengan status Perusahaan Umum (Perum). Dengan berjalannya waktu PT Kereta Api Indonesia (Persero) pada tahun 1999 berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 1998 tentang Pengalihan Bentuk Perum Kereta Api Menjadi Perusahaan Perseroan (Persero). Perubahan bentuk ini adalah salah satu bukti transformasi yang dilakukan PT Kereta Api Indonesia (Persero) yang didasarkan pada keinginan ideal untuk mewujudkan perusahaan kereta api yang mandiri dan mampu menghasilkan laba dengan pengelolaan yang lebih profesional dan berbasis pada prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang

baik.

Terdapat banyak perusahaan yang berhasil mencatat keberhasilan transformasi yang berpengaruh terhadap pencapaian kinerja perusahaan. PT Kereta Api Indonesia (Persero) sebagai perusahaan milik pemerintah tercatat sebagai perusahaan yang berhasil melakukan transformasi. Transformasi dilakukan untuk memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat agar dapat menikmati fasilitas dan layanan yang disediakan oleh pemerintah. Transformasi itu sendiri memiliki manfaat bagi kelangsungan hidup organisasi, tanpa adanya transformasi maka dapat dipastikan bahwa organisasi tidak dapat bertahan lama. Transformasi bisnis di dalam perusahaan itu sendiri bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan zaman yang disertai dengan kemajuan teknologi.

Dalam delapan tahun terakhir PT Kereta Api Indonesia (Persero) diperbincangkan sebagai perusahaan yang berhasil dalam melakukan proses transformasi bisnis dengan menata bagian internal dan eksternal perusahaan. Transformasi yang dilakukan oleh PT Kereta Api Indonesia (Persero) dimulai dari pergantian Direksi, merubah bentuk organisasi perusahaan, merubah visi dan misi perusahaan, dan merubah strategi perusahaan. Hal tersebut dilakukan oleh PT Kereta Api Indonesia (Persero) melalui Direksi agar perusahaan dapat meninggalkan segudang permasalahan dengan melihat pencapaian tujuan yang baru guna membangun perusahaan yang lebih baik.

Dahulu PT Kereta Api Indonesia memiliki segudang permasalahan yang

terus membengkak dikarenakan penumpukan masalah yang tidak segera diselesaikan. Permasalahan yang dialami oleh PT Kereta Api Indonesia yang dibahas dalam buku Mengubah Indonesia Lewat Kereta Api diantaranya adalah seperti permasalahan fasilitas gerbong yang tidak memadai, penumpang kereta api yang tidak patuh terhadap peraturan, *On time performance* yang buruk, dan mental Sumber Daya Manusia (SDM) yang buruk yang menyebabkan kinerja perusahaan yang rendah.

Namun kini PT Kereta Api Indonesia (Persero) dapat bangkit untuk menyelesaikan permasalahannya dengan berbagai macam pembenahan yang dilakukan dengan adanya arahan dari Ignatius Jonan selaku Direksi PT Kereta Api Indonesia (Persero) yang diresmi dilantik pada tahun 2009 dan dipercaya sebagai sosok yang dapat menyelesaikan permasalahan yang terdapat didalam perusahaan dengan memperbaiki permasalahan dalam sisi internal perusahaan dan selanjutnya memperbaiki permasalahan pada sisi eksternal, seperti yang dijelaskan dalam buku Mengubah Indonesia Lewat Kereta Api.

Dalam hal ini pertama yang dilakukan Ignatius Jonan untuk dapat menyelesaikan permasalahan pada sisi internal dalam buku Mengubah Indonesia Lewat Kereta Api adalah dengan mengubah stuktur organisasi yang konvensional menjadi lebih modern, atau dari yang tidak banyak pembagian-pembagian menjadi lebih banyak pembagian, bisa dikatakan bentuk struktur organisasinya lebih gemuk. Pembenahan pada struktur organisasi PT Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan transformasi yang paling terlihat pada saat pengangkatan Ignatius Jonan menjadi direktur utama di Tahun 2009. Pada saat itu susunan PT

Kereta Api Indonesia (Persero) banyak yang berubah serta banyak perubahan mengenai berbagai kebijakan didalamnya.

Dengan merubah stuktur organisasi yang ada di dalam perusahaan, transformasi cara kerja untuk meningkatkan efisiensi juga dilakukan, guna untuk peningkatan penghasilan atau pemakaian sumber daya yang lebih efisien. PT Kereta Api Indonesia (Persero) melalui Direksi merubah visi dan misi perusahaan yang sudah tidak lagi dipergunakan.

Dengan adanya transformasi visi dan misi perusahaan, maka PT Kereta Api Indonesia (Persero) dalam buku Mengubah Indonesia Lewat Kereta Api menciptakan strategi baru yang diharapkan guna untuk pencapaian visi dan misi perusahaan yang baru dan guna untuk memperbaiki strategi yang sudah tidak dipergunakan kembali. Strategi baru yang dirancang adalah untuk perbaikan perusahaan dengan menerapkan strategi baru yaitu *reinventing* yang diterapkan dengan cara mengubah struktur dan prosedur birokrasi, dan mengubah sikap perilaku birokrat guna meningkatkan efektivitas organisasi. Hal tersebut diterapkan oleh PT Kereta Api Indonesia (Persero) karena strategi yang diterapkan oleh PT Kereta Api Indonesia (Persero) pada tahun 2000 hingga 2008 sudah tidak relevan dengan keinginan kosumen.

Dalam hal itu PT Kereta Api Indonesia (Persero) melalui Direksi yang dipimpin oleh Ignatius Jonan pada tahun 2009, melakukan pembenahan strategi untuk dapat melayani selera konsumen dan agar dapat bersaing dengan perkembangan teknologi maupun perkembangan persaingan bisnis.

Dengan demikian transformasi yang dilakukan PT Kereta Api Indonesia (Persero) dengan merubah strategi perusahaan dan merubah visi dan misi perusahaan PT Kereta Api Indonesia memiliki dampak yang besar terhadap kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan PT Kereta Api Indonesia (Persero) yang tampak terlihat adalah PT Kereta Api Indonesia (Persero) berhasil menangani permasalahan fasilitas, *On time performance* yang buruk, dan dapat memperbaiki permasalahan pada sisi internal dan eksternal perusahaan.

Untuk mengetahui keberhasilan langkah-langkah transformasi PT Kereta Api Indonesia (Persero) perlu dilakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan model yang tepat, maka perlu diterapkannya konsep *Balanced Scorecard*. PT Kereta Api Indonesia (Persero) adalah dengan melakukan pengukuran kinerja. Hasil pengukuran kinerja dapat dipergunakan untuk menilai keberhasilan PT Kereta Api Indonesia (Persero). Dalam upaya pengukuran kinerja perusahaan yang lebih tepat Kaplan dan Norton memperkenalkan sebuah model konsep pengukuran kinerja perusahaan yang disebut dengan *Balanced Scorecard*.

David P. Norton (1996) di dalam bukunya tentang *Balanced Scorecard* terdapat empat aspek penting dalam perspektif, yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Dengan pendekatan *Balanced Scorecard* empat perspektif tersebut akan diketahui kegiatan perusahaan PT Kereta Api Indonesia (Persero) dan pertumbuhan aspek-aspek yang ada didalam perusahaan PT Kereta Api Indonesia (Persero). Dengan itu *Balanced Scorecard* jauh lebih komperhensif dibandingkan

dengan metode yang hanya mementingkan aspek keuangan saja.

Berdasarkan uraian di atas, penulis bermaksud melakukan penelitian pada perusahaan perseroan PT Kereta Api Indonesia (Persero) dengan judul “Transformasi PT Kereta Api Indonesia (Persero) dan Implikasinya Terhadap Kinerja Perusahaan”.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Bertitik tolak dari latar belakang penelitian di atas, penulis mengidentifikasi masalah penelitian sebagai berikut :

- 1) Bagaimanakah proses transformasi bisnis PT Kereta Api Indonesia (Persero) ?
- 2) Bagaimanakah tingkat kinerja perusahaan PT Kereta Api Indonesia (Persero) dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* sebelum transformasi bisnis ?
- 3) Bagaimanakah tingkat kinerja perusahaan PT Kereta Api Indonesia (Persero) dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* sesudah transformasi bisnis ?
- 4) Apakah terdapat perbedaan yang signifikan terhadap tingkat kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* sebelum dan sesudah transformasi bisnis ?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan hal-hal yang dikemukakan dalam identifikasi masalah, maka maksud dan tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah untuk :

1. Mengetahui proses transformasi bisnis PT Kereta Api Indonesia (Persero).
2. Mengetahui tingkat kinerja perusahaan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* sebelum transformasi bisnis.
3. Mengetahui tingkat kinerja perusahaan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* sesudah transformasi bisnis.
4. Mengetahui apakah terdapat perbedaan yang signifikan terhadap tingkat kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* sebelum dan sesudah transformasi bisnis.

### 1.4 Kegunaan Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk berbagai pihak yang memiliki kaitan dengan penelitian ini. Adapun kegunaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### A. Bagi penulis

- Memberikan ilmu pengetahuan dan mengembangkan wawasan terhadap teori-teori yang berkaitan dengan penelitian yang diajukan.

- Memberikan pengalaman dan wawasan dalam menganalisis transformasi kinerja perusahaan yang ada di PT Kereta Api Indonesia (Persero).

#### B. Bagi perusahaan

- Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi perusahaan untuk masalah seputar strategi kinerja perusahaan.
- Hasil penelitian ini dapat memberikan informasi terhadap perusahaan mengenai kinerja perusahaan di PT Kereta Api Indonesia (Persero).

#### C. Bagi akademik

- Diharapkan penelitian ini dapat menjadi referensi bagi pengembangan studi terhadap Balanced Scorecard untuk mengetahui bagaimana kinerja perusahaan, juga digunakan sebagai acuan dalam penelitian selanjutnya.
- Diharapkan penelitian ini dapat menjalin hubungan baik antara Program Studi Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Katolik Parahyangan Bandung dengan PT Kereta Api Indonesia (Persero).