

SKRIPSI

***BALANCE SCORECARD* SEBAGAI PENGUKURAN
KINERJA PADA PT. PELABUHAN INDONESIA IV CABANG
TERMINAL PETIKEMAS MAKASSAR PERIODE 2019 - 2020**



**AL ISLAMI MOCHAMMAD AKBAR
1710321139**

**PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU-ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS FAJAR
MAKASSAR
2021**

SKRIPSI

***BALANCE SCORECARD* SEBAGAI PENGUKURAN KINERJA PADA PT. PELABUHAN INDONESIA IV CABANG TERMINAL PETIKEMAS MAKASSAR PERIODE 2019 - 2020**



diajukan sebagai salah satu syarat untuk
memperoleh gelar sarjana pada Program Studi Akuntansi

**AL ISLAMI MOCHAMMAD AKBAR
1710321139**

**PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU-ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS FAJAR
MAKASSAR
2021**

SKRIPSI

BALANCE SCORECARD SEBAGAI PENGUKURAN KINERJA PADA PT. PELABUHAN INDONESIA IV CABANG TERMINAL PETIKEMAS MAKASSAR PERIODE 2019 - 2020

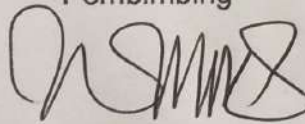
disusun dan diajukan oleh

AL ISLAMI MOCHAMMAD AKBAR
1710321139

telah diperiksa dan telah diuji

Makassar, 8 September 2021

Pembimbing



Wawan Darmawan, SE., M.Si., Ak., CA., ACPA
NIDN : 0904118302

Ketua Program Studi S1 Akuntansi

Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial

Universitas Fajar



Yasmi, S.E., M.Si., Ak., CA., CTA., ACPA
NIDN : 0925107801

SKRIPSI

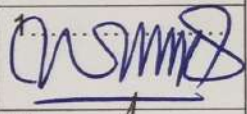
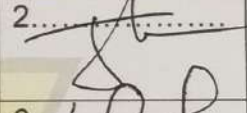
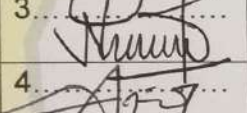
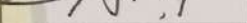
BALANCE SCORECARD SEBAGAI PENGUKURAN KINERJA PADA PT. PELABUHAN INDONESIA IV CABANG TERMINAL PETIKEMAS MAKASSAR PERIODE 2019 - 2020

disusun dan diajukan oleh

AL ISLAMI MOCHAMMAD AKBAR
1710321139

telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi
pada tanggal **08 September 2021** dan
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,
Dewan Penguji

No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Wawan Darmawan, SE., M.Si., Ak., CA., ACPA NIDN: 0925107801	Ketua	1. 
2.	Teri, S.E., M.Si., Ak., CA., CTA., CPA., CHRO NIDN: 0930068001	Sekretaris	2. 
3.	Nurbayani, S.E., M.Si., CTA., ACPA NIDN: 0926098702	Anggota	3. 
4.	Dr. H Syamsuddin Bidol, M.M. NIDN: 0901016507	Eksternal	4. 

**Dekan Fakultas Ekonomi
dan Ilmu-ilmu Sosial
Universitas Fajar**

UNIVERSITAS FAJAR
DEKAN FAKULTAS
EKONOMI DAN ILMU SOSIAL

Dr. Yusmanizar, S.Sos., M.I.Kom
NIDN: 0925096902

**Ketua Program Studi S1 Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Ilmu-ilmu Sosial
Universitas Fajar**

UNIVERSITAS FAJAR
PRODI AKUNTANSI

Yasmi, S.E., M.Si., Ak., CA., CTA., ACPA
NIDN. 0925107801

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Al Islami Mochammad Akbar

NIM : 1710321139

Program Studi: S1 Akuntansi

dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul ***BALANCE SCORECARD SEBAGAI PENGUKURAN KINERJA PADA PT. PELABUHAN INDONESIA IV CABANG TERMINAL PETIKEMAS MAKASSAR PERIODE 2019 - 2020***

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur- unsur plagiasi, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 8 September 2021
Yang membuat pernyataan,



Al Islami Mochammad Akbar

PRAKATA



Assalamu Alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Segala puji dan syukur senantiasa penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, pemilik segala kesempurnaan, memiliki segala ilmu dan kekuatan yang tak terbatas, yang telah memberikan kami kekuatan, kesabaran, ketenangan, dan karunia selama ini sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Selawat dan salam tercurahkan kepada Rasulullah Nabi Muhammad SAW, Nabi pembawa cahaya ilmu pengetahuan yang terus berkembang hingga kita merasakan nikmatnya hidup zaman ini.

Skripsi ini disusun berdasarkan hasil penelitian mengenai ***Balance Scorecard* Sebagai Pengukuran Kinerja pada PT. Pelabuhan Indonesia IV Cabang Terminal Petikemas Makassar Periode 2019-2020** yang merupakan salah satu syarat dalam menyelesaikan studi pada Program Studi S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Fajar. Pada penelitian ini, hambatan dan rintangan yang dihadapi merupakan proses yang menjadi kesan dan pendewasaan diri. Semua ini tentunya tidak lepas dengan adanya kemauan yang kuat dalam hati dan kedekatan kepada Allah SWT.

Melalui kesempatan yang baik ini penulis menyampaikan ucapan khusus kepada penyemangat, pembimbing dan penyempurna segala perilaku semasa hidupku, kedua orang tua tercinta Ayahanda **Alm. Ardi**

Arief Lewa dan Ibunda **Restiyani Achmad**terimakasih telah menjadi orang tua yang sangat sabar dalam menghadapi semua keluh kesah penulis, serta telah memberikan dukungan, kasih sayang, perhatian dan doa yang tiada henti-hentinya bagi penulis terima kasih karena telah menjadi canda dan tawa, serta penguat bagi penulis, penulis tidak mampu melangkah sejauh ini tanpa bimbingan kedua orangtua tercinta.

Terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya saya hantarkan kepada bapak **Wawan Darmawan, SE., M.Si., Ak., CA., ACPA** selaku pembimbing ketua dan juga telah menjadi pengganti orang tua dalam memberikan nasihat, arahan, dukungan, dan memberikan bimbingan memberikan petunjuk yang sangat berharga dari awal persiapan penelitian hingga selesainya penulisan skripsi ini selama menempuh pendidikan di universitas Fajar.

Penulis juga menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu **Yasmi, S.E., M.Si., Ak., CA., CTA., ACPA** Ketua Program Studi Program Studi S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Fajar.
2. Bapak dan ibu dosen **Nurbayani, S.E., M.Si., CTA., ACPA** , **Teri, S.E., M.Si., Ak., CA., CTA., CPA., CHRO** dan **Dr. H Syamsuddin Bidol, M.M.** selaku penguji yang telah memberikan pengetahuan baru dan masukan saran dan kritik yang sangat membangun.

Dosen dan Staf Dosen Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Fajar. **Seluruh Staf Administrasi** yang selalu membantu dalam urusan administrasi selama penyusunan skripsi ini.

Ucapan terima kasih dan limpahan kasih sayang melalui skripsi ini penulis sampaikan kepada mereka yang telah berperan serta dalam proses penelitian, penulisan hingga penyelesaian skripsi ini :

1. Inditha Jauhari Indriani yang telah meluangkan waktunya untuk membantu, mengajar, dan memberi semangat dalam mengerjakan skripsi ini. Terimakasih banyak atas bantuan dan semangat yang diberikan.
2. Bayu Tirta Buana yang telah meluangkan waktunya untuk menemani dan membantu proses pengambilan data pada penelitian ini. Terimakasih atas bantuan dan semangat yang diberikan.
3. Sahabat-sahabat Rivan Amalandy, Muhammad Fadel, Andi Achyar Fadly, Mursyid Tamsil, Andi Muhammad Rizqullah dan Aqib Cahya Endyanta yang telah memberikan bantuan dan semangat agar tidak menyerah dalam mengerjakan skripsi ini

Akhirnya penulis mengucapkan banyak terima kasih dan semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan terutama kepada penulis.

Wassalamu Alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Makassar, 8 September 2021



Al Islami Mochammad Akbar

ABSTRAK

BALANCE SCORECARD SEBAGAI PENGUKURAN KINERJA PADA PT. PELABUHAN INDONESIA IV CABANG TERMINAL PETIKEMAS MAKASSAR PERIODE 2019 - 2020

Al Islami Moch Akbar

Wawan Darmawan

Metode *balance scorecard* dapat digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan guna menggambarkan hasil kerja yang dihasilkan oleh perusahaan secara kualitas dan kuantitas guna mencapai tujuan suatu perusahaan. Tujuan penelitian ini adalah mengetahui kinerja PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Terminal Petikemas Makassar yang diukur dengan *balanced scorecard* pada tahun 2019 – 2020 yang dilihat dari empat perspektif yakni perspektif keuangan, pelanggan, bisnis-internal serta pertumbuhan dan pembelajaran. Penelitian ini menggunakan metode survei dengan responden masing-masing 56 orang yang terdiri dari karyawan dan pelanggan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari keempat perspektif ini menghasilkan skor *balance scorecard* sebesar 74,63 yang dapat diartikan bahwa kinerja PT Pelindo IV Cabang Terminal Petikemas Makassar jika menggunakan *balance scorecard* dapat dinilai dalam kategori 'baik'. Walaupun nilai ini sudah mencapai target namun kinerja perlu terus ditingkatkan lagi agar perusahaan dapat maju dan berkembang sesuai dengan tujuan perusahaan.

Kata Kunci: *Balance scorecard*, pengukuran kinerja perusahaan.

ABSTRACT

BALANCE SCORECARD AS PERFORMANCE MEASUREMENT AT PT. INDONESIAN PORT IV BRANCH OF MAKASSAR CONTAINER TERMINAL FOR THE PERIOD OF 2019-2020

Al Islami Moch Akbar

Wawan Darmawan

The balance scorecard method can be used to measure company performance in order to describe the work produced by the company in quality and quantity in order to achieve the goals of a company. The purpose of this study was to determine the performance of PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Makassar Container Terminal Branch as measured by the balanced scorecard in 2019 – 2020 viewed from four perspectives, namely financial, customer, internal business and growth and learning perspectives. This study uses a survey method with 56 respondents each consisting of employees and customers.

The results of the study show that from these four perspectives, a balanced scorecard score of 74.63 means that the performance of PT Pelindo IV Makassar Container Terminal Branch when using a balanced scorecard can be assessed in the 'good' category. Although this value has reached the target, the performance needs to be continuously improved so that the company can advance and develop in accordance with the company's goals.

Keywords: Balanced scorecard, company performance measurement

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERSETUJUAN	iv
PERNYATAAN KEASLIAN.....	v
PRAKATA	vi
ABSTRAK	ix
ABSTRACT	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4. Kegunaan Penelitian	8
1.4.1 Kegunaan Teoritis.....	8
1.4.2 Kegunaan Praktis	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Penilaian Kinerja	10
2.1.1 Definisi Pengukuran Kinerja.....	10
2.1.2. Tujuan Pengukuran Kinerja.....	11
2.1.3 Klasifikasi Pengukuran Kinerja.....	12
2.1.4. Indikator Penilaian Kinerja	13
2.2 Balance Scorecard	14
2.2.1. Perspektif Keuangan.....	15
2.2.2 Perspektif Konsumen.....	17
2.2.3 Prespektif Bisnis Internal.....	17
2.2.4. Prespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	19

2.3 Kelebihan Balace Scorecard	22
2.4 Hubungan Antar Perspektif <i>Balance Scorecard</i>	23
2.5 Penelitian Terdahulu	25
2.6 Kerangka Berpikir.....	25
BAB III METODE PENELITIAN	27
3.1 Jenis Penelitian	27
3.2 Waktu dan Tempat Penelitian	27
3.3 Metode Pengambilan Sampel.....	27
3.4. Jenis dan Sumber Data	30
3.5. Teknik Pengumpulan Data	31
3.6 Validitas dan Reabilitas Instrumen	32
3.6.1 Validitas.....	32
3.6.2 Reabilitas.....	34
3.7 Teknik Analisis Data.....	35
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	43
4.1 Sejarah PT. Pelindo IV Cabang Terminal Petikemas Makassar	43
4.2. Visi Dan Misi Perusahaan	44
4.3 Struktur Organisasi.....	45
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN	52
5.1 Karakteristik Responden	52
5.2 Pengukuran Kinerja Berdasarkan <i>Balance Scorecard</i>	57
5.2.1 Perspektif Keuangan.....	57
5.2.2 Perspektif Pelanggan.....	60
5.2.3 Perspektif Bisnis Internal.....	62
5.2.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	66
5.3 Pengukuran Balance Scorecard	69
BAB VI PENUTUP	71
6.1 Kesimpulan	71
6.2 Saran	73
DAFTAR PUSTAKA	74
LAMPIRAN	76

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Hubungan Perspektif Balance Scorecard	24
Gambar 2. Struktur Organisasi	51
Gambar 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	53
Gambar 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	54
Gambar 5. Karakteristik Responden Berdasarkan Pekerjaan	54
Gambar 6. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	55
Gambar 7. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	56
Gambar 8. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	57

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Jumlah Karyawan Perusahaan Tahun 2018 – 2020.....	6
Tabel 2. Jumlah Laba Perusahaan Tahun 2018 - 2020	7
Tabel 3. Penelitian terdahulu	25
Tabel 4. Kerangka Berpikir	26
Tabel 5. Jumlah Karyawan	28
Tabel 6. Uji Validitas Kepuasan Pelanggan	33
Tabel 7. Uji Validitas Kepuasan Karyawan	33
Tabel 8. Uji Validitas Bisnis Internal	33
Tabel 9. Reabilitas Instrumen	35
Tabel 10. Skala efisiensi perspektif kepuasan konsumen	36
Tabel 11. Skala Efisiensi perspektif keuangan	38
Tabel 12. Skala Efisiensi perspektif bisnis internal	39
Tabel 13. Skala Efisiensi Kepuasan Karyawan	41
Tabel 14. Skala Efisiensi Retensi Karyawan	41
Tabel 15. Skala Efisiensi Produktifitas Karyawan	42
Tabel 16. Jumlah Responden	52
Tabel 17. Data Keuangan PT Pelindo IV Cabang Terminal Petikemas Makassar ...	58
Tabel 18. Net profit margin	58
Tabel 19. Return On Investment	59
Tabel 20. Return On Equity	60
Tabel 21. Penilaian Perspektif Kepuasan Pelanggan	61
Tabel 22. Penilaian Perspektif Bisnis Internal	63
Tabel 23. Penilaian Kepuasan Karyawan	67
Tabel 24. Produktifitas Karyawan	68
Tabel 25. Retensi Karyawan	69
Tabel 26. Penilaian Balance Scorecard	69

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam dunia bisnis manajemen yang bernilai dalam perusahaan merupakan salah satu faktor penunjang yang harus dipikirkan oleh perusahaan, sistem manajemen yang baik adalah manajemen yang sesuai standar dengan tuntutan usahanya. Dengan begitu perusahaan dapat bersaing dan berkembang kedepannya. Selain itu perusahaan juga perlu melihat strategi apa yang bisa digunakan kedepannya dengan cara membandingkan strategi-strategi yang digunakan pada tahun-tahun sebelumnya, apakah strategi tersebut sudah berhasil atau belum karena dunia bisnis suatu perusahaan akan bersaing berdasarkan sebuah proses dan juga kompetisi didalamnya. Salah satu yang bisa dilakukan dalam persaingan ini ialah dengan mengukur kinerja suatu perusahaan.

Menggambarkan pekerjaan yang dilakukan oleh suatu perusahaan dari segi kualitas dan kuantitas guna mencapai tujuan suatu perusahaan dapat ditinjau dari segi kinerjanya. Hal ini dapat diukur selama periode waktu tertentu untuk melihat hasil pekerjaan yang dilakukan oleh perusahaan. Lalu kinerja ini dianggap sebagai alat untuk membandingkan antara tujuan atau target oleh perusahaan dengan hasil yang ingin dicapai perusahaan. Untuk menilainya dapat dilakukan evaluasi kinerja akan menilai berhasil atau tidaknya kinerja perusahaan akan berjalan.

Pengukuran kinerja perusahaan tidak dilakukan dengan melihat sisi keuangan saja melainkan juga kinerja perlu diukur dari sisi non keuangan, karena kinerja yang dinilai dari sisi keuangan saja akan mencerminkan keberhasilan organisasi atau

perusahaan waktu pendek tanpa mempertimbangkan kesuksesan jangka panjang. Karena peran manajer perusahaan bisa disebut sukses ketika mendapatkan keuntungan. Oleh karena itu membuat manajer perusahaan cuma berfokus dengan keuntungan jangka pendek dan seringkali melupakan kesuksesan jangka panjang perusahaan. Selain itu, pengukuran kinerja dari sisi keuangan yang cuma berlandaskan dengan laporan keuangan, padahal manajer dapat dengan mudahnya memanipulasi laporan keuangan sesuai kepentingannya.

Oleh karena itu penting juga melihat keberhasilan perusahaan pada masa depan akan bergantung pada kinerja dari sisi non keuangan seperti pengelolaan aset intelektual atau tidak berwujud misalnya persaingan antar karyawan, loyalitas pelanggan, dan kontrol kualitas, daripada penekanan dalam mengolah dan berinvestasi dalam aset berwujud. Dengan menjalankan investasi seperti ini, keberhasilan atau tidaknya perusahaan tidak bisa diukur dengan waktu panjang menggunakan contoh pengukuran kinerja keuangan metode tradisional sehingga perusahaan perlu mengukur kinerja perusahaan dengan model yang lebih berorientasi pada keberhasilan jangka panjang .

Sebagian besar perusahaan menggunakan tiga jenis pengukuran kinerja, yaitu *Integrated Performance Measurement System (IPMS)*, *Performance Prism* dan *balance scorecard*. Namun dari semua jenis itu, sistem pengukuran kinerja yang paling terkenal adalah *balance scorecard*, sedangkan metode lainnya yakni *performance prism* mengukur aspek yang menyangkut dengan stakeholder termasuk kontribusi dan kepuasan dari stakeholder itu. Hal ini tentunya saja akan memberikan *impact* besar bagi perusahaan, sehingga dengan diterapkannya sistem ini diharapkan perusahaan dapat bertahan dalam waktu yang panjang akan lebih menjamin.

Metode yang paling terkenal untuk mengukur kinerja dari suatu perusahaan yaitu *balance scorecard*, karena metode ini memiliki dua hal utama yang diukur yaitu eksternal dan internal atau biasa disebut dengan 4 perspektif pengukuran, yaitu perspektif pelanggan (dimensi luar) dan perspektif keuangan, internal proses, dan pertumbuhan dan pembelajaran (dimensi dalam). Demikian juga pengukuran kinerja *performance prism* dan IPMS juga menggunakan dimensi pengukuran internal dan eksternal. Tetapi sesuatu yang lebih dari BSC adalah adanya aspek untuk mengukur kinerja keuangan, yang merupakan hal sangat utama bagi perusahaan untuk mengukur hasil atau pendapatan kinerja keuangan perusahaan. Selain itu, tujuan utama dari perusahaan yaitu untuk mendapatkan keuntungan jangka panjang.

Kaplan & Norton merancang sebuah metode pengukuran kinerja yaitu *balance scorecard* untuk mengukur kinerja perusahaan secara komprehensif. Memberi pengertian *balance scorecard* sebagai berikut (Kaplan dkk, 1996):

"Balance scorecard provides executives with a comprehensive framework that translates a company's strategic objectives into a coherent set of performance measures".

Menurut Mulyadi (2001) konsep *balance scorecard* terdiri dari dua kata yang memiliki arti *Balance* yang maknanya berimbang dan *scorecard* yang maknanya kartu skor. Makna kata *Balance* atau berimbang yakni keseimbangan dalam mengukur dari dua aspek yaitu dari aspek keuangan dan *non* keuangan, meliputi jangka panjang dan jangka pendek beserta mengaitkan sisi internal dan eksternal. Sedangkan *scorecard* atau kartu skor maknanya sebagai skor yang dapat mencatat nilai hasil kinerja saat sekarang maupun rencana dimasa depan.

Menurut Nanang Sasongko (2007:45) manfaat *balance scorecard* yaitu memperhatikan agar tidak muncul pandangan sempit kinerja perusahaan yang hanya menggunakan tolak ukur tunggal dalam mengevaluasi kinerja perusahaan, dan mengartikan visi menjadi tema kunci strategi yang dapat dilaksanakan oleh seluruh anggota.

Metode *balance scorecard* dirancang agar menyeimbangkan aspek pengukuran keuangan dengan aspek pengukuran non keuangan secara *general*. Dengan digunakannya metode *balance scorecard* manajer perusahaan dapat mengukur usaha mereka dalam menciptakan suatu *value* dari perusahaan mereka saat ini dengan pertimbangan hal utama dimasa yangmakan datang. Selain itu *balance scorecard* memiliki kelebihan yang dibidang manajemen stategis di saat sekarang dibandingkan manajemen tradisional (Ardiyanti, 2010).

Hal tersebut juga telah didapatkan pada penelitian sebelumnya yang dilakukan untuk mengukur kinerja pada perusahaan WIKA yang juga merupakan perusahaan yang termasuk Badan Usaha Milik Negara menggunakan konsep *balance scorecard* melalui empat perspektif yang hasilnya menyatakan bahwa kinerja WIKA secara keseluruhan dinilai baik. Alasannya karena manajemen WIKA dapat meningkatkan prestasi kinerja mereka agar selaras dengan tujuan yang diharapkan perusahaan, Sehingga metode *balance scorecard* dapat digunakan untuk mengukur kinerja sebuah perusahaan.

Selain daripada itu, pada penelitian sebelumnya yang juga mengambil topik mengukur kinerja dengan menggunakan *balance scorecard* dilakukan pada PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) mendapatkan hasil bahwa penerapan teknologi

informasi pada PT Pelabuhan Indonesia IV memberikan kontribusi signifikan yang dapat meningkatkan kualitas proses layanan kepada pelanggan dan berdampak terhadap efisiensi biaya dan peningkatan pendapatan perusahaan dan penelitian pengukuran kinerja yang dilakukan pada Supermarket Pamella 6 yang merupakan perusahaan yang bergerak di industri jasa pada bidang ritel, hasil yang didapatkan yakni pelayanan karyawan yang ramah dan cepat tanggap memberikan hasil yang baik terhadap kepuasan pelanggan. Serta kepedulian perusahaan kepada karyawan memberikan hasil yang baik terhadap kinerja dan loyalitas karyawan kepada perusahaan, sehingga kinerja perusahaan secara keseluruhan dapat dikatakan sangat baik.

Pelabuhan ialah sarana yang sangat penting bagi transportasi laut, dengan adanya moda transportasi ini, jarak yang tempuh dibutuhkan akan terasa lebih singkat terutama untuk menunjang pertumbuhan ekonomi sebuah negara atau wilayah yang pusat produksi barang dan lokasi konsumen yang bisa dipasarkan memiliki jarak yang jauh dapat di lalui dengan cepat dan lancar pelabuhan mendatangkan hasil yang baik untuk mengembangkan daerah terpencil terutama daerah aliran sungai yang sulit diakses melalui jalur barat (Putra & Susanti, 2016). Meskipun pelabuhan merupakan salah satu perusahaan dibawah naungan badan usaha milik negara di Indonesia namun persaingan tetap terjadi dalam industri pelabuhan untuk menciptakan pelabuhan yang unggul serta berkembang seiring perkembangan zaman. Pelabuhan yang baik harus dapat berkontribusi terhadap pendapatan kota hingga negara, namun realitanya kinerja pelabuhan di Indonesia masih dikategorikan kurang bermutu karena tersendatnya perkembangan kepelabuhanan, beberapa pengusaha mengeluh mutu dari fasilitas kepelabuhanan di Indonesia kurang karena untuk bersandar hingga

bongkar muatan yang memerlukan waktu yang cukup lama untuk mengantri (Mansyur, 2016) hal ini dikarenakan pelabuhan yang dikelola diberbagai wilayah di Indonesia tidak dikelola dengan baik, padahal wilayah Indonesia merupakan wilayah kepulauan yang dikelilingi oleh perairan yang luas. Posisi Indonesia yang strategis ini perlu memanfaatkan peluang tersebut.

Salah satu pelabuhan di Indonesia ialah PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang makassar merupakan salah satu pelabuhan cabang yang dikelola oleh PT. Pelabuhan Indonesia (Persero). Adapun pelayanan yang ditawarkan oleh Pelabuhan ini diantaranya pelayanan barang, pelayanan alat, pelayanan kapal, pelayanan terminal petikemas, pelayanan penumpang, dan jasa lainnya (Mansyur, 2016) sehingga untuk bersaing dengan Pelabuhan-pelabuhan lainnya, PT. Pelindo IV Cabang Makassar harus terus meningkatkan kualitas kinerja mereka. Oleh karena itu untuk mengukur kinerjanya dapat dilakukan dengan metode *balanced scorecard* agar perusahaan dapat mengukur nilai mereka saat ini dengan mempertimbangkan masa yang akan datang dibandingkan menggunakan metode manajemen tradisional yang hanya melihat sisi keuangan.

Tabel 1. Jumlah Karyawan Perusahaan Tahun 2018 – 2020

No	Tahun	Jumlah karyawan
1	2018	149 orang
2	2019	148 orang
3	2020	127 orang

Sumber : Data karyawan PT. Pelindo IV cabang Terminal Petikemas Makassar

Dari data tersebut dapat dilihat bahwa jumlah karyawan di PT. Pelindo IV cabang Terminal Petikemas Makassar mengalami fluktuasi dari tahun 2018 hingga 2020. Hal ini perlu diketahui penyebab dari fluktuasi jumlah karyawan ini karena

karyawan merupakan salah satu penunjang untuk mengukur kinerja perusahaan dari aspek non keuangan.

Tabel 2. Jumlah Laba Perusahaan Tahun 2018 - 2020

No	Tahun	Laba Perusahaan
1	2018	Rp. 207.215.992.090
2	2019	Rp. 174.240.887.349
3	2020	Rp. 149.393.667.811

Sumber: Laporan Keuangan PT. Pelindo IV cabang Terminal Petikemas Makassar

Dari data tersebut dapat diketahui laba keuangan perusahaan dari tiga tahun terakhir mengalami penurunan tiap tahunnya. Untuk bisa meningkatkan laba maka perusahaan harus memiliki strategi yang tepat dengan melihat seluruh kinerja perusahaan. dari sisi keuangan dan juga non - keuangan dengan metode *balance scorecard*.

Berdasarkan urgensi tersebut penulis ingin mengukur kinerja dari PT. Pelabuhan Indonesia IV (persero) Cabang terminal Petikemas Makassar, oleh sebab itu hal utama dari aspek keuangan dan non keuangan yang dicapai harus dilihat untuk menilai kinerja, kekurangan atau keterbatasan tersebut yang dapat menghambat dalam proses kinerja, oleh karena itu diharapkan menggunakan metode *balanced scorecard* yang nantinya digunakan sebagai saran untuk pihak yang bersangkutan guna meningkatkan kinerja perusahaan dimasa akan datang, sehingga meningkatkan pengelolaan Pelabuhan yang berkembang.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini yaitu bagaimana kinerja PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang

Terminal Petikemas Makassar jika diukur dengan *balanced scorecard* pada tahun 2019 - 2020?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini yaitu agar dapat mengetahui kinerja PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Terminal Petikemas Makassar yang diukur dengan *balanced scorecard* pada tahun 2019 - 2020

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan bisa memberikan informasi untuk pihak-pihak yang membutuhkan sebagai berikut :

1. Sebagai pengaplikasian alternatif dalam hal pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dalam menilai kinerja perusahaan.
2. Sebagai sarana penulis agar menggunakan teori - teori yang didapat dalam perkuliahan dan terkait dengan masalah - masalah yang akan dibahas dalam praktek

1.4.2 Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan kepada pihak-pihak yang membutuhkan sebagai berikut :

1. Bagi peneliti ialah untuk memperbanyak pengalaman dan pengetahuan secara nyata bagi penulis dalam penerapan pengetahuan yang ia miliki untuk menghadapi masalah di dunia nyata.

2. Bagi perusahaan agar diharapkan dengan hasil penelitian ini bisa menjadi pertimbangan untuk perusahaan ketika melakukan pengukuran kinerja mereka dimasa akan datang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penilaian Kinerja

2.1.1 Definisi Pengukuran Kinerja

Perusahaan dapat dikatakan berhasil jika dilihat dari pencapaian kinerja dari perusahaan tersebut, oleh karena itu perusahaan mempunyai hak untuk memberikan ukuran tersendiri dalam mencapai keberhasilannya. Kinerja ini lah yang merupakan sesuatu hasil yang dilakukan perusahaan yang bisa berorientasi pada keuntungan dan *non* keuntungan dalam jangka tertentu dan mengacu pada sebuah standar yang ditetapkan (Solikah, 2018).

Mengukur kinerja suatu perusahaan diukur untuk mengetahui berhasil tidaknya organisasi atau perusahaan dalam menggapai tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu perusahaan. Selain itu menurut Halim (2009) mendefinisikan pengukuran kinerja adalah proses untuk memperbaiki sistem agar dapat menerapkan strategi perusahaan. Sedangkan Yuwono (2006) mengemukakan yaitu pengukuran kinerja sebagai sebuah aktivitas yang mengukur hasil kinerja dari sebuah perusahaan sehingga dapat diartikan bahwa pengukuran kinerja merupakan sebuah alat ukur yang digunakan pada manajemen perusahaan yang digunakan untuk meningkatkan kualitas dari perusahaan itu sendiri baik dalam proses pengambilan keputusan maupun dari segi akuntabilitas.

2.1.2. Tujuan Pengukuran Kinerja

Membuat sebuah data yang nantinya akan diolah dan dianalisis secara efektif dan efisien untuk suatu informasi yang valid dan reliabel bagi pengguna data tersebut merupakan tujuan pengukuran kinerja (Rahmi, 2017). Berdasarkan hal itu, menentukan metode pengukuran kinerja yang tepat untuk digunakan & harus dapat disesuaikan dengan tujuan perusahaan secara *general (goal congruence)*.

Berikut ini beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi maupun bagi pegawai yang dinilai dalam penilaian kinerja yaitu (Selado, 2014):

1. *Performance Improvement*, Yaitu berdasarkan pengukuran kinerja, para staf dan manajer dapat mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation adjustment*, Para petinggi keputusan dapat menentukan karyawan yang layak mendapat kenaikan pendapatan atau sebaliknya.
3. *Placement decision*, Menentukan promosi posisi, transfer, dan demotion.
4. *Training and development needs*, Mengevaluasi akan kebutuhan pelatihan dan pengembangan kinerja bagi pegawai agar lebih optimal.
5. *Carrer planning and development*, Dapat memberikan petunjuk untuk menentukan jenis karir da potensi karir yang dapat dicapai.
6. *Staffing process deficiencies*, Mempengaruhi proses *recruitmen* tenaga kerja
7. *Informational inaccuracies and job-design errors* Dapat menjelaskan kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama dibidang informasi *job-analysis*, *job-design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.

8. *Equal employment opportunity* Memberikan informasi bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.
9. *External challenges* Mengetahui faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang berasal dari eksternal perusahaan.
10. *Feedback* Sebagai *feedback* bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri.

2.1.3 Klasifikasi Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja dilakukan untuk membantu perusahaan melihat kemajuan bisnis berdasarkan kinerja masa lalu dan terhadap kinerja pesaing. Menurut Widyastuti (2017) sistem pengukuran kinerja dikelompokkan menjadi tiga jenis, yaitu:

1. *Fully Integrated*

Kinerja *fully integrated* merupakan salah satu metode pengukuran yang di nilai baik dibandingkan yang lainnya karena dalam proses organisasi menjelaskan hubungan kausal dan seluruh kebutuhan dari pihak (*stakeholders*) dipertimbangkan. Sistem pelaporan dan *Data base* harus sistematis satu dengan yang lainnya.

2. *Balance*

Metode yang dapat memeriksa kinerja dari berbagai sudut pandang dan berbagai kerangka waktu yang beda. Hai ini mendukung inovasi, pembelajaran serta orientasi pelanggan. Tujuan dari metode ini yaitu memperbaiki dibandingkan dengan memonitornya.

3. *Mostly Financial*

Metode ini termasuk pengukuran kinerja tradisional, seperti aliran kas, ROI, dan produktivitas tenaga kerja karena orientasi dari jenis ini ialah dari segi keuntungan dan optimalisasi berdasarkan efisiensi dari biaya yang biasanya jangka pendek.

2.1.4. Indikator Penilaian Kinerja

Pekerjaan staf untuk dapat dinilai harus ada landasan berdasarkan hal-hal yang dianggap utama bagi operasional pekerjaan tersebut. Adapun hal-hal tersebut yang dapat digunakan menjadi indikator pengukuran kinerja karyawan adalah sebagai berikut (Ardiyanti, 2010):

a. Kualitas dan Kuantitas Karyawan

Dalam mengukur kualitas atau mutu kerja karyawan dapat dilihat dari segi fisik pekerjaan mereka apakah dapat terselesaikan dengan baik atau tidak. Sedangkan untuk mengukur kuantitas dapat dilihat dari besar kecilnya sesuatu yang didapatkan karyawan dalam jumlah pendapatan tertentu.

b. Keterampilan Kerja

Tingkat pendidikan dan pengalaman karyawan merupakan keterampilan kerja jika karyawan mendapat pelatihan, pendidikan, dan pengalaman yang layak maka kinerja yang di hasilkan akan sangat baik.

c. Tanggung Jawab Kerja

Kinerja karyawan dilihat berdasarkan pertanggung jawaban karyawan kepada managernya tentang hasil yang didapatkan ketika menyelesaikan pekerjaannya. Karyawan dikatakan bertanggung jawab ketika karyawan itu dapat mempertanggung jawabkan perbuatan ketika melakukan kesalahan.

d. Kerjasama

Ketika evaluasi kinerja, pegawai tidak hanya dinilai secara individual namun juga dilihat dari bentuk kerjasama yang dilakukan apabila diberikan pekerjaan dalam bentuk kelompok. Jika karyawan dapat memberikan kontribusi yang baik, maka

karyawan tersebut dianggap berkinerja baik. Selain itu, kinerja karyawan dilihat ketika hubungan pekerjaannya dengan karyawan lainnya.

2.2 Balance Scorecard

David P Norton dan Robert Kaplan pada tahun 1990 di USA melalui suatu riset penelitian tentang pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan ada awalnya memperkenalkan konsep pengukuran kinerja *balance scorecard*. *Balance scorecard* terdiri dari dua kata yang memiliki arti *Balance* yang maknanya berimbang dan *scorecard* yang maknanya kartu skor. Makna kata *Balance* atau berimbang yakni keseimbangan dalam mengukur dari dua aspek yaitu dari aspek keuangan dan *non* keuangan, meliputi jangka panjang dan jangka pendek beserta mengaitkan sisi internal dan eksternal. Sedangkan *scorecard* atau kartu skor maknanya sebagai skor yang dapat mencatat nilai hasil kinerja saat sekarang maupun rencana dimasa depan (Widyastuti, 2017).

Untuk mengukur organisasi dan perusahaan, *balance scorecard* merupakan salah satu metode. Tidak hanya menilai aspek keuangan saja, namun juga dinilai *non* keuangannya. Hal ini dikarenakan kinerja keuangan merupakan suatu sebab dari kinerja *non* keuangan (berhubungan) (Solikah, 2018). Ini tentu saja bertentangan dengan metode pengukuran kinerja yang dilakukan oleh pemerintah dalam menilai kinerja dari perspektif keuangan, sedangkan pada metode *balance scorecard* juga menilai indikator *non* keuangan seperti, bisnis internal, pelanggan, pertumbuhan dan pembelajaran.

Adapun cakupan penilaian kinerja *non* keuangan yakni perspektif. Pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, dan

perspektif bisnis internal. Menjelaskan keempat perspektif *balanced scorecard* yaitu (Solikah, 2018) :

2.2.1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan atau finansial mengacu pada kinerja keuangan perusahaan, khususnya yang terkait keuntungan yang juga merupakan unsur yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan sekaligus untuk mempertahankan serta mengembangkan totalitas perusahaan saat ini hingga nanti. Indikator dari penilaian ini yakni menentukan apakah strategi bisnis digunakan untuk pelaksanaannya telah sesuai dengan tujuan perusahaan yaitu untuk mendapat laba atau keuntungan yang di targetkan serta mengambil keputusan apakah meminjamkan atau menginvestasikan dana. Adapun indikator yang digunakan dalam perspektif keuangan, seperti:

a. *Net Profit Margin* (NPM)

Net profit margin adalah perbandingan antara nilai penjualan bersih diluar pengeluaran dengan. Laba bersih (*net operating income*) di mana perbandingannya dinyatakan dalam persentase (%). Secara matematis *net profit margin* dapat dirumuskan sebagai berikut (Vincent Gaspers, 2002):

$$NPM = \frac{\text{laba bersih setelah pajak}}{\text{penjualan}} \times 100\%$$

Untuk mengetahui efisiensi perusahaan dengan melihat besar kecilnya persentase penjualan dalam hubungannya dengan laba yakni melalui *Net profit margin* digunakan (Ardiyanti, 2010).

b. *Return on investment*

Indikator yang menunjukkan profitabilitas yang bertujuan untuk mengukur kemampuan perusahaan menghasilkan keuntungan menggunakan dana yang ditanamkan dalam aset perusahaan yang digunakan untuk operasional perusahaan dalam menghasilkan laba bersih ialah melalui *Return on investment*. Secara matematis *return on investment* dapat dirumuskan yaitu (Vincent Gaspers, 2002);

$$ROI = \frac{\text{labar bersih setelah pajak}}{\text{total aktiva}} \times 100\%$$

Manfaat dari analisis ROI adalah sebagai berikut (Munawir, 2004):

- a) merupakan penilaian komprehensif dalam segala hal yang mempengaruhi laporan keuangan.
- b) digunakan untuk mengukur efektivitas kegiatan yang digunakan oleh divisi menangani semua biaya dan ekuitas diantara bagian-bagian yang terkait.
- c) Digunakan untuk menghitung laba pada produk apapun yang dibuat oleh perusahaan.
- d) Digunakan untuk keperluan kontrol dan juga keperluan perencanaan.

c. *Return On Equity*

Rasio total keuntungan yang dihasilkan dan jumlah modal yang dibutuhkan untuk menghasilkan laba tersebut dapat di hitung menggunakan *Return on equity*. Secara matematis *Return on equity* dapat dirumuskan (Riyanto, 1997):

$$ROE = \frac{\text{Laba Bersih setelah Pajak}}{\text{modal sendiri}} \times 100\%$$

Untuk mengukur kinerja pengguna modal disuatu perusahaan dengan membandingkan antara laba dan modal dapat menggunakan ROE.

2.2.2 Perspektif Konsumen

Salah satu penilaian Kinerja yang penting lantaran ada kaitan dengan kepuasan dari pelanggan. Persaingan untuk memperoleh pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan lama merupakan hal lumrah terjadi di dalam dunia perbisnisan. Kaplan dan Norton (1996) sebelum menentukan indikator, mereka memberikan saran untuk perusahaan agar menentukan dan menetapkan target untuk menjadi segmen pasar dan lebih fokus pada observasi kebutuhan dan keinginan calon konsumen baru. Untuk mengukur kinerja pelanggan terdapat beberapa aspek seperti dibawah ini yaitu:

- a) Pangsa pasar, untuk mengukur segmen pasar yang dikendalikan oleh suatu perusahaan atau organisasi.
- b) *Customer Retention*, untuk menentukan persentase bisnis bertumbuh didasarkan jumlah pelanggan yang dimiliki perusahaan saat ini.
- c) Kemampuan mempertahankan pelanggan lama selama periode waktu tertentu.
- d) Tingkat kepuasan pelanggan terhadap layanan yang diberikan oleh perusahaan.
- e) Tingkat profitabilitas pelanggan menggunakan *Activity Based Cost* (ABC).

2.2.3 Prespektif Bisnis Internal

Untuk mengetahui aktivitas dalam proses produksi untuk memberikan nilai-nilai yang sesuai dengan kebutuhan konsumen/pelanggan dan perusahaan dilakukan pengukuran dalam perspektif bisnis Internal. Tiga prinsip dasar yang dikemukakan (Kaplan dkk, 1996):

- a) Proses Inovasi

Inovasi atau siklus pengembangan merupakan interaksi dimana perusahaan berusaha untuk menemukan kebutuhan utama pelanggan, kemudian

mengembangkan produk atau jasa untuk memecahkan masalah tersebut. Inovasi terdapat dua bagian, yaitu:

1. Mencari tahu dan menentukan hal yang menjadi kebutuhan dalam pasar.
2. Memproduksi produk atau jasa agar dapat memenuhi kebutuhan pasar tersebut.

Kedua hal ini merupakan bagian yang sangat penting dan tidak dapat dipisahkan. Dalam manajemen perusahaan proses Inovasi yang dibuat oleh bagian pengembangan dan riset (R&D). Indikator yang digunakan perusahaan mengukur kinerja yaitu sebagai berikut:

1. Banyak produk baru yang sukses dikembangkan secara relatif jika dibandingkan dengan para kompetitor dan *planing* perusahaan.
2. Waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan suatu produk dan perubahan yang perlu diulang selama proses pengembangan suatu produk tergantung pada persaingan dan rencana perusahaan
3. Besarnya penjualan produk baru dan waktu yang dibutuhkan untuk berhasil menjual produk baru.

b) Proses Operasi

Operasional perusahaan menunjukkan kegiatan perusahaan mulai dari pelayanan, pendistribusian produk hingga pelanggan menerima pesanan. Operasional terdapat dua bagian, yaitu:

1) Proses Pembuatan Produk atau Jasa

Proses pembuatan produk ataupun jasa ini bersifat repetisi, secara *general* pengukuran ini terbagi menjadi tiga bagian, yaitu; pengukuran biaya, kualitas, dan waktu.

2) Proses penyampaian produk atau jasa kepada *costumer*

aktivitas sering disebut dengan pemasaran. Pemasaran dan penjualan merupakan aktivitas yang dilakukan untuk mencari pelanggan untuk membeli produk mereka. Layanan purna jual merupakan pengukuran yang penting mempengaruhi tingkat kepuasan pelanggan. Kegiatan purna jual ini meliputi garansi, reparasi, proses pembayaran konsumen pada transaksi penjualan secara kredit dan penanganan produk yang gagal.

3) Proses Layanan

Salah satunya yakni pelayanan purna jual merupakan proses menciptakan nilai bagi konsumen melalui penggunaan produk atau layanan yang disediakan oleh perusahaan setelah menjual produk atau jasa yang disediakan.

2.2.4. Prespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan dari perspektif ini yakni untuk memberi sarana penunjang untuk mendukung pencapaian dari ketiga perspektif yang telah didapatkan sebelumnya. Faktor yang harus dinilai yaitu (Gurhitno, 2018).

a. Karyawan

Karyawan adalah salah satu unsur terpenting didalam perusahaan, itulah sebabnya perusahaan perlu memperhatikan karyawan untuk menjaga produktivitas mereka yang harus dilihat yaitu produktivitas dan kepuasan karyawan. Perusahaan harus membuat survei agar dapat memahami kepuasan karyawan. Beberapa indikator kepuasan karyawan antara lain berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, ketersediaan informasi, mendorong kreatifitas dan inovasi serta mendapat dukungan dari menejer. Produktivitas kerja adalah hasil dari peningkatan proses internal, peningkatan keahlian moral, kepuasan karyawan, dan Inovasi. Mengevaluasi kinerja setiap tenaga kerja membutuhkan pengawasan secara terus menerus.

b. Kemampuan sistem Informasi

Perusahaan membutuhkan proses informasi yang mudah diimplementasikan dan dipahami. Indikator biasanya digunakan untuk membuktikan bahwa informasi yang dibutuhkan mudah diperoleh dan informasi tersebut telah diperoleh secara akurat dan efektif.

Kepuasan kerja karyawan terhadap pekerjaannya merupakan aspek psikologis yang mencerminkan perasaannya, dia akan merasa puas dengan adanya keselarasan antara keterampilan, harapan, dan kemampuannya dengan pekerjaan yang dilakukannya (Martoyo, 1992). Dengan kata lain Kepuasan kerja seorang karyawan merupakan persepsi seseorang terhadap pekerjaannya, artinya bahwa konsep kepuasan kerja menganggapnya sebagai hasil Interaksi antar manusia tersebut dengan lingkungan kerjanya.

Beberapa indikator yang dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan, adalah:

1. Kepuasan Terhadap Pekerjaannya Sendiri

Karyawan akan merasa puas dengan pembagian tugas yang dijalannya jika sesuai dengan hal berikut:

- a. Pekerjaannya tersebut di anggap penting dan memiliki *benefit* bagi perusahaan.
- b. Karyawan sadar sepenuhnya atas tanggung jawabnya dan kewajiban mereka atas hasil kerja.
- c. Karyawan dapat memastikan bahwa pekerjaan yang ia kerjakan memuaskan.

Karakteristik pekerjaan dapat menjadi faktor dalam memperoleh kepuasan kerja. Karyawan melakukan pekerjaan mereka dengan rasa bahagia jika dapat memberikan karyawan kesempatan agar dapat memaksimalkan keterampilan, kemampuannya, menawarkan pilihan yang berbeda untuk tugas *favorite* mereka, dan

memberikan pendapat yang diharapkan, karyawan akan senang dengan pekerjaan mereka.

2. Puas Terhadap Gaji

Kepuasan karyawan terhadap kebijakan manajemen gaji adanya berbagai tunjangan, dan kepuasan atas kenaikan gaji, tidak hanya itu Kepuasan gaji juga tentang banyaknya yang diterima, akan tetapi juga.

3. Kepuasan Terhadap Promosi

Promosi dapat dikatakan sebagai bentuk penghargaan yang diberikan oleh perusahaan atas prestasi karyawan tersebut. Promosi kepada tenaga kerja merupakan *reward* yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan

4. Kepuasan Terhadap Manajemen

Indikator lain dalam mempengaruhi kepuasan karyawan yang kerja adalah kepuasan terhadap bentuk manajemen. Kepuasan terhadap gaya kepemimpinan manajemen punya pengaruh yang cukup besar terhadap kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Gaya kepemimpinan dalam memperhatikan kinerja karyawannya secara rutin, memberikan bimbingan dan saran pribadi terhadap karyawan yang bekerja keras untuk menyelesaikan pekerjaannya. Gaya kepemimpinan manajer yang mendorong keterlibatan karyawan dapat dilihat sebagai sikap yang terbuka dan dapat langsung berpartisipasi dalam pembahasan masalah menyangkut pekerjaan yang mempengaruhi kinerja perusahaan.

5. Kepuasan Terhadap Rekan Kerja

Selain itu hal yang mempengaruhi kepuasan karyawan adalah rekan kerja mereka. Jika komunikasi antar rekan kerja baik maka kepuasan karyawan dapat ditingkatkan, terutama bila rekan kerja dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan membangun persahabatan antar rekan kerja.

Ketika karyawan puas dengan pekerjaannya, produktivitasnya pasti akan meningkat. Serta memenuhi Indikator maka kepuasan kerja karyawan pun dapat diwujudkan. Hal ini pasti akan mempengaruhi kesuksesan perusahaan.

2.3 Kelebihan Balace Scorecard

Marisa (2013) mengemukakan kelebihan ataupun keunggulan *balance scorecard* bahwa *balance scorecard* memiliki dua aspek kelebihan yaitu:

1. Meningkatkan secara signifikan mutu dari sebuah *planning* perusahaan
2. Meningkatkan mutu pengelolaan kinerja personal

Selain itu Bambang (2010) juga mengemukakan kelebihan *balance scorecard* antara lain:

1. Komprehensif

Sebelum adanya metode *balance scorecard*, perusahaan memiliki pandangan bahwa perspektif yang paling efektif untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu perspektif keuangan. Setelah berhasil menerapkan *balance scorecard*, para pemimpin perusahaan menyadari bahwa perspektif keuangan sesungguhnya merupakan hasil dari tiga perspektif berbeda yaitu konsumen, proses bisnis dan pembelajaran pertumbuhan. Pengukuran menyeluruh dan luas (komprehensif) yang membuat perusahaan lebih selektif untuk memilih strategi dan memungkinkan perusahaan untuk mengambil area bisnis yang kompleks.

2. Koheran

Hubungan sebab dan akibat dalam *balance scorecard* yang artinya setiap perspektif mempunyai suatu sasaran strategis yang jumlahnya lebih dari satu. Setiap perspektif harus dapat dijelaskan hubungan sebab akibatnya, sebagai contoh pertumbuhan *return on investmen* (ROI) ditentukan dengan adanya peningkatnya kualitas pelayanan terhadap pelanggan, pelayanan terhadap pelanggan bisa

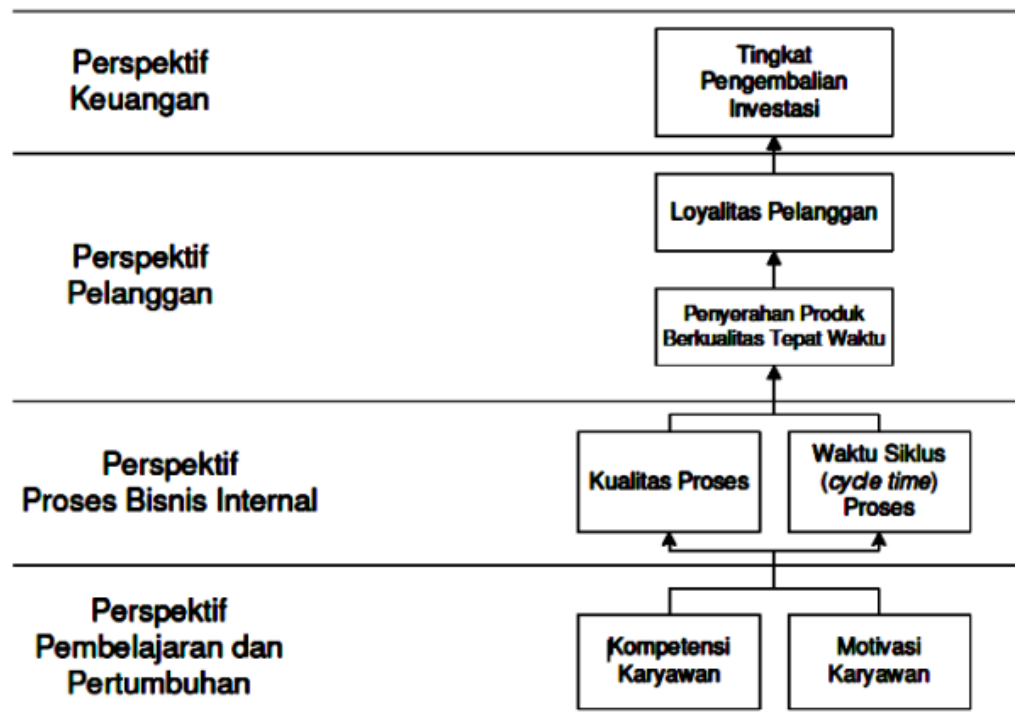
meningkat saat perusahaan menerapkan sistem teknologi informasi yang tepat, teknologi informasi ini bisa berjalan dengan baik jika karyawan memiliki komitmen dan kompetensi yang baik. Hubungan sebab akibat ini disebut koheren, jika dapat disimpulkan bahwa semua sasaran strategis yang terjadi di perusahaan harus dapat disimpulkan. contohnya mengapa loyalitas pelanggan menurun, kenapa produk perusahaan menurun, mengapa komitmen karyawan menurun dan sebagainya.

3. Seimbang

Keseimbangan target dari empat perspektif yang dihasilkan melingkupi jangka panjang dan pendek untuk fokus pada factor internal dan eksternal. Keseimbangan dalam *balance scorecard* juga dilihat dengan sejalannya *scorecard personal staff* dengan *scorecard* perusahaan sehingga setiap *personal* yang ada di dalam perusahaan bertanggung jawab untuk meningkatkan perusahaan.

2.4 Hubungan Antar Perspektif *Balance Scorecard*

Hubungan antar perspektif dalam *balance scorecard* dapat digambarkan sebagai berikut (Solikah, 2018).



Gambar 1. Hubungan Perspektif Balance Scorecard

Sumber :Vincent Gasperz, 2002

Menurut gambar diatas yang dinyatakan oleh Vincent Gasperz (2002) keuangan berada di posisi teratas karena merupakan tujuan perusahaan, yaitu memperoleh keuntungan atau *profit*. Prespektif keuangan akan mendapat hasil yang bagus. Namun itu semua dipengaruhi oleh ketiga perspektif dibawahnya karena *balance scorecard* mengalir dari bawah ke tingkatan yang berada di atasnya.

2.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 3. Penelitian terdahulu

Peneliti	Judul	Hasil
Laswanto Nugroho (2013)	Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balance Scorecard (Studi Kasus PT Wijaya Karya)	Kinerja WKA secara keseluruhan bisa dianggap bagus. Manajemen yang baik adalah alasan WKA mampu meningkatkan kinerjanya agar sesuai visi dan misi perusahaan.
M. Mansyur tahun (2016)	Analisis Kinerja Sistem Informasi Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero))	penerapan teknologi informasi pada PT Pelabuhan Indonesia IV memberikan kontribusi signifikan yang dapat meningkatkan kualitas proses layanan kepada pelanggan dan berdampak terhadap efisiensi biaya dan peningkatan pendapatan perusahaan.
Fajar Gurhitno (2018)	Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Balanced Scorecard Di Pamella 6 Supermarket	bahwa pelayanan karyawan yang ramah dan cepat tanggap berpengaruh positif terhadap kepuasan pelanggan, Seperti halnya kepedulian perusahaan terhadap karyawan berpengaruh positif terhadap produktifitas dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Sehingga kinerja perusahaan sangat baik

2.6 Kerangka Berpikir

Berdasarkan tinjauan pustaka yang telah dipaparkan diatas mengenai balance scorecard beserta perspektif – perspektif yang menunjangnya maka disusunlah kerangka dari pemikiran dalam penelitian ini dalam bentuk tabel berikut ini

Tabel 4. Kerangka Berpikir

Perspektif	Sasaran	Indikator
Pelanggan	Kepuasan pelanggan	a) Produk/jasa b) Pelayanan c) Kinerja karyawan
Keuangan	<i>Net profit margin</i>	a) Laba bersih setelah pajak
	<i>Return On Investment</i>	b) Total aktiva
	<i>Return On Equity</i>	c) Penjualan d) Modal sendiri
Bisnis Internal	Kinerja Perusahaan	a) Operasi b) Inovasi c) Layanan purna jual
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Kualitas dan Motivasi Karyawan	a) Kepuasan karyawan b) Retensi karyawan c) Produktivitas karyawan

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Adapun jenis penelitian yang digunakan yakni menggunakan metode penelitian studi kasus pada PT Pelabuhan Indonesia IV Cabang Terminal Petikemas Makassar, dimana peneliti melakukan penelitian untuk menganalisis dan mengukur kinerjanya berdasarkan karakteristik masalah yang berkaitan dengan kondisi dari obyek yang diteliti saat ini menggunakan metode *balance scorecard*.

3.2 Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT Pelabuhan Indonesia IV Cabang Terminal Petikemas Makassar. Adapun mengenai pelaksanaan penelitian dilakukan pada Juni – Juli 2021.

3.3 Metode Pengambilan Sampel

Wilayah generalisasi yang terdiri atas objek yang mempunyai karakteristik dan kuantitas tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipahami lalu dianalisis sebelum menarik kesimpulan adalah definisi dari populasi yang dikemukakan (Sugiyono, 2015). Adapun populasi dalam penelitian ini ialah karyawan dan pelanggan yang menggunakan Jasa di PT Pelabuhan Indonesia IV Cabang Terminal Petikemas Makassar. Sedangkan bagian dari karakteristik dan jumlah yang dimiliki oleh populasi tersebut ialah definisi dari sampel (Sugiyono, 2015). Sampel harusnya dapat mewakili keadaan populasi dengan kata lain kesimpulan dari hasil penelitian yang dihasilkan dari sampel haruslah menjadi sebuah kesimpulan populasi juga.

Teknik sampling adalah suatu metode untuk mengidentifikasi sampel yang banyaknya sesuai dengan besarnya sampel yang akan digunakan sebagai sumber data yang sebenarnya. Serta memperhatikan karakteristik dan sebaran populasi untuk mendapatkan sampel yang representatif. Adapun sampel dalam penelitian ditetapkan dengan menggunakan metode *accidental sampling* yakni mengambil data dari responden yang tidak sengaja ditemui di lokasi penelitian yang sesuai dengan kebutuhan data dengan tingkat kepercayaan 90% dan tingkat kesalahan 10%. Metode ini digunakan karena setiap perspektif dari pengukuran kinerja menggunakan *balance scorecard* memiliki sample yang berbeda-beda tergantung dengan maksud dan tujuan setiap perspektif tersebut. Adapun jumlah karyawan yang bekerja di PT Pelindo IV Cabang Terminal Petikemas Makassar adalah sebagai berikut

Tabel 5. Jumlah Karyawan

Divisi	2019	2020
Operasi Langsung (Stevedoring, operasi lapangan, CFS)	74	56
Operasi Tidak Langsung (Perencanaan dan Operasi	30	30
Penunjang Operasi (Teknik, Keuangan, SDM, Sistem Informasi dan transformasi pengembangan bisnis)	44	41
Total	148	127

Sumber : PT Pelabuhan Indonesia IV Cabang Terminal Petikemas Makassar

1. Perspektif Finansial

Daalam perspektif ini, sampel yang digunakan ialah data sekunder berupa laporan keuangan dari PT. Pelindo IV Cabang terminal Petikemas Makassar pada tahun 2019 & 2020 untuk mengetahui dan meningkatkan pendapatan serta keuntungan yang didapatkan perusahaan setiap periode.

2. Perspektif Pelanggan

Untuk menentukan kepuasan pelanggan, peneliti perlu mengukurnya melalui kuesioner yang dibagikan kepada pelanggan. Adapun jumlah pelanggan yang datang ke lokasi penelitian pada saat penelitian yaitu 125 orang. Hal ini dikarenakan jumlah pelanggan yang datang ke kantor dibatasi tiap harinya dan mayoritas menggunakan sistem online akibat anjuran PPKM pemerintah Kota Makassar. Dari jumlah tersebut diambil sampel sebanyak 56 orang pelanggan yang menggunakan jasa di PT. Pelabuhan Indonesia IV cabang Terminal Petikemas Makassar selama tahun 2019 dan 2020 berdasarkan rumus Solvin dibawah ini (Sugiyono, 2015).

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

$$n = \frac{125}{1 + (125(0,1)^2)}$$

$$n = 55,5$$

3. Perspektif Bisnis Internal

Untuk mengukur perspektif bisnis internal, peneliti memakai indeks kinerja karyawan dari PT. Pelindo IV Cabang terminal Petikemas Makassar yang bekerja pada tahun 2019 hingga 2020. Adapun populasi dalam perspektif ini ialah seluruh karyawan dari berbagai departemen di PT. Pelindo IV Cabang terminal Petikemas Makassar yang berjumlah 127 orang dengan penentuan jumlah sampelnya ditentukan menggunakan Rumus Solvin yakni sebanyak 56 sampel (Sugiyono, 2015).

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

$$n = \frac{127}{1 + (127(0,1)^2)}$$

$$n = 55,9$$

4. Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran

Untuk mengukur perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, peneliti memerlukan kepuasan karyawan dari PT. Pelindo IV Cabang terminal Petikemas Makassar yang bekerja pada tahun 2019 hingga 2020. Adapun populasi dalam perspektif ini ialah seluruh karyawan dari berbagai departemen di PT. Pelindo IV Cabang terminal Petikemas Makassar yang berjumlah 127. Penentuan jumlah sampelnya ditentukan menggunakan rumus solvin yakni sebanyak 56 orang (Sugiyono, 2015).

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

$$n = \frac{127}{1 + (127(0,1)^2)}$$

$$n = 55,9$$

3.4. Jenis dan Sumber Data

Untuk melengkapi hasil penelitian digunakan dua jenis data, yaitu:

1. Data Primer

Data yang diperoleh oleh penulis secara langsung dilapangan atau tempat penelitian. Data ini didapatkan langsung dari responden. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik observasi langsung terlebih dahulu, lalu cara nilai yang ingin didapatkan dengan menggunakan kuisisioner atau daftar pertanyaan.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari data perusahaan yang ada dengan kepentingan tertentu. Dengan kata lain, data sekunder yaitu sumber data penelitian, dan data tersebut diperoleh secara tidak langsung dari sumbernya tetapi mealui sarana perantara. Adapun Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini ialah

a. Data yang diperoleh dari perusahaan meliputi:

- 1) Gambaran umum PT Pelabuhan Indonesia IV Cabang Terminal Petikemas Makassar
- 2) Struktur organisasi, tugas dan wewenang masing-masing staff
- 3) Jumlah karyawan PT Pelabuhan Indonesia IV Cabang Terminal Petikemas Makassar

b. Data yang berkaitan langsung dengan masalah yang akan diteliti yaitu:

- 1) Laporan keuangan perusahaan yaitu laporan laba-rugi.
- 2) Data untuk mengukur kepuasan pelanggan
- 3) Data untuk mengukur kepuasan karyawan
- 4) Data untuk mengukur kinerja perusahaan yang ditujukan kepada manajer yang terkait.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu sebagai berikut:

a. Teknik Wawancara

Teknik wawancara suatu bentuk pengambilan data yang dilakukan dengan mewawancarai pihak-pihak yang bersangkutan untuk memperoleh data yang berhubungan keadaan PT Pelabuhan Indonesia IV Cabang Terminal Petikemas Makassar.

b. Teknik Dokumentasi

Teknik dokumentasi adalah teknik pengumpulan data yang memperoleh data yang dibutuhkan kemudian mencatat data yang ada di PT. Pelabuhan Indonesia IV Cabang Terminal Petikemas Makassar.

c. Kuesioner

Kuesioner merupakan metode memperoleh data dengan membuat daftar pertanyaan tertulis tentang indikator yang terdapat dalam *balance scorecard*.

3.6 Validitas dan Reabilitas Instrumen

Untuk memastikan instrumen penelitian dapat digunakan untuk menganalisis indikator yang diteliti maka dilakukan pengujian yakni uji validitas dan uji reabilitas

3.6.1 Validitas

Menurut sugiyono (2015) pengertian dari validitas ialah mengukur variable Instrumen yang akan digunakan dalam pengambilan data, data dapat dikatakan valid jika mempunyai nilai validitas yang tinggi, dengan kata lain instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur, sebaliknya instrumen dikatakan kurang valid apabila mempunyai nilai validitas yang rendah setelah pengujian.

Tinggi rendahnya validitas dari instrumen dilihat dari sejauh mana alat pengukur tersebut mengukur suatu data agar tidak menyimpang dari deskripsi variabel yang bersangkutan agar tidak tercapai kevalidannya. Untuk mengukur validitas instrumen ialah dengan membandingkan hasil perhitungan korelasi dengan harga r pada taraf kepercayaan 10% Apabila r hitung $> r$ tabel maka dinyatakan valid dan layak digunakan untuk mengambil data Untuk mengetahui tingkat validitas instrumen yang digunakan maka penulis dalam penelitian menggunakan uji validitas dengan alat statistik terhadap 9 pertanyaan untuk kuesioner kepuasan pelanggan, 12 buah pertanyaan untuk perspektif bisnis internal dan 10 buah pertanyaan untuk

kuesioner kepuasan karyawan melalui sampel uji coba validitas instrument sebanyak 56 orang masing-masing pelanggan dan karyawan. Nilai *r* tabel *Product Moment* untuk $N=56$ dengan taraf kepercayaan 10% yaitu sebesar 0,3048. Hasil pengujian validitas menunjukan seluruh butir pertanyaan kuisisioner dinyatakan valid, dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 6. Uji Validitas Kepuasan Pelanggan

Item	R hitung	R tabel	Keterangan
P1	0,57	0,3048	VALID
P2	0,603	0,3048	VALID
P3	0,633	0,3048	VALID
P4	0,374	0,3048	VALID
P5	0,594	0,3048	VALID
P6	0,6	0,3048	VALID
P7	0,37	0,3048	VALID
P8	0,573	0,3048	VALID
P9	0,566	0,3048	VALID

Tabel 7. Uji Validitas Kepuasan Karyawan

Item	R hitung	R tabel	Keterangan
P1	0,546	0,3048	VALID
P2	0,536	0,3048	VALID
P3	0,587	0,3048	VALID
P4	0,638	0,3048	VALID
P5	0,649	0,3048	VALID
P6	0,543	0,3048	VALID
P7	0,808	0,3048	VALID
P8	0,626	0,3048	VALID
P9	0,658	0,3048	VALID
P10	0,522	0,3048	VALID

Tabel 8. Uji Validitas Bisnis Internal

Item	R hitung	R tabel	Keterangan
P1	0,401	0,3048	VALID
P2	0,832	0,3048	VALID
P3	0,702	0,3048	VALID
P4	0,587	0,3048	VALID
P5	0,676	0,3048	VALID

P6	0,696	0,3048	VALID
P7	0,481	0,3048	VALID
P8	0,589	0,3048	VALID
P9	0,708	0,3048	VALID
P10	0,668	0,3048	VALID
P11	0,685	0,3048	VALID
P12	0,691	0,3048	VALID

3.6.2 Reabilitas

Keandalan (*reliability*) sebuah pengukuran yang menunjukkan seberapa besar variable instrumen tersebut tanpa bias (bebas kesalahan-*error free*) dan menjamin pengukuran yang konsisten lintas beragam item dan lintas waktu dalam instrumen (Sugiyono, 2015).

Reliabilitas instrumen adalah konsistensi penilaian yang didapatkan dari objek penelitian dengan menggunakan instrumen yang sama dalam kondisi yang berbeda. Penelitian ini menggunakan rumus *Alpha cronbach* untuk menentukan reliabilitas Suatu instrumen dikatakan reliabel jika nilai *cronbach alpha* lebih dari 0,6.

Untuk mengetahui tingkat reabilitas instrumen yang digunakan maka penulis dalam penelitian menggunakan uji reabilitas dengan alat statistik terhadap 9 butir pertanyaan untuk kuesioner kepuasan pelanggan, 12 butir pertanyaan untuk perspektif bisnis internal dan 10 butir pertanyaan untuk kuesioner kepuasan karyawan melalui sampel uji coba reabilitas instrumen sebanyak 56 orang masing-masing pelanggan dan karyawan. Hasil pengujian validitas menunjukan seluruh butir pertanyaan kuisiomer dinyatakan *reliable*, dapat dilihat pada tabel dibawah ini

Tabel 9. Reabilitas Instrumen

No.	Variabel	<i>Alpha cronbach's</i>	Keterangan
1.	Kepuasan pelanggan	0.705	<i>Reliable</i>
2.	Kepuasan Karyawan	0.816	<i>Reliable</i>
3	Bisnis Internal	0.872	<i>Reliable</i>

Dari tabel 8 di atas dapat disimpulkan bahwa ketiga instrumen dapat dikatakan *reliabel*, karena dilihat nilai *Alpha Cronbach's* diatas melebihi atau $> 0,6$.

3.7 Teknik Analisis Data

Teknis analisis data merupakan suatu metode atau cara untuk mengubah data menjadi informasi sehingga atribut datanya menjadi mudah dipahami dan juga berguna dalam mencari solusi suatu masalah, (khususnya masalah yang berkaitan dengan penelitian). Analisis data juga dapat diartikan sebagai langkah mengubah data hasil dari penelitian menjadi informasi yang dapat digunakan untuk penarikan kesimpulan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teknik analisis data deskriptif kuantitatif dengan persentase.

Untuk metode penelitian kuantitatif yang menggunakan metode analisis data kuantitatif yaitu pengukuran yang dilakukan setelah mengumpulkan data dari semua responden atau sumber data lainnya. Teknik analisis data kuantitatif menggunakan data statistik dalam penelitian kuantitatif untuk menarik kesimpulan dari penelitian, tahapan analisis dari setiap perspektif *balance scorecard* sebagai berikut:

a. Perspektif Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan dalam penelitian ini diperoleh dengan menggunakan kuesioner. Pengukuran ini dilakukan dengan cara membagi kuesioner kepada pelanggan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan dengan indikator harga, fasilitas dan layanan. Adapun langkah analisi untuk mengukur pandangan ini yaitu:

1. Data kualitatif dari responden yang mengisi kuesioner diubah menjadi data kuantitatif dan setiap jawaban diberi skor berdasarkan masing-masing pilihan jawaban dengan Skala likert berisi empat tingkat jawaban dengan pilihan berupa angka 1-5.
2. Jawaban setiap instrumen yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari yang sangat positif sampai sangat negatif, yang berupa kata-kata kemudian di beri skor.
 - a) Sangat puas diberi skor 5
 - b) Puas diberi skor 4
 - c) Netral (N) diberi skor 3
 - d) Tidak Puas (TS) diberi skor 2
 - e) Sangat tidak puas (STS) diberi skor 1

3. Dari perhitungan tersebut maka akan dijabarkan sebagai berikut (Sugiyono, 2015):

Nilai skala minimum = jumlah responden x skor terendah x jumlah pertanyaan

$$= 56 \times 1 \times 9$$

$$= 504$$

Nilai skala maximum = jumlah responden x skor tertinggi x jumlah pertanyaan

$$= 56 \times 5 \times 9$$

$$= 2520$$

Tabel 10. Skala efisiensi perspektif kepuasan konsumen

Skala Efisiensi	Keterangan	Skor
504 - 1007	Tidak Efisien	6,25
1008 – 1511	Kurang Efisien	12,5
1512– 2015	Efisien	18,75
2016 – 2520	Sangat Efisien	25

Sumber: (Halim, 2007)

b. Perspektif Keuangan

Beberapa rasio keuangan yang dapat digunakan dalam pengukuran kinerja keuangan, antara lain:

1. Net profit margin

Secara sistematis net profit margin dapat dirumuskan (Vincent Gaspers, 2002):

$$NPM = \frac{\text{laba bersih setelah pajak}}{\text{penjualan}} \times 100\%$$

NPM dinilai baik, bila selama periode pengamatan hasil perhitungan NPM mengalami peningkatan, dinilai cukup baik apabila konstan, dan dinilai kurang apabila mengalami penurunan.

2. ROI (Return On Investment)

Secara *return on investment* dapat dirumuskan yaitu (Vincent Gaspers, 2002);

$$ROI = \frac{\text{laba bersih setelah pajak}}{\text{total aktiva}} \times 100\%$$

Jika hasil perhitungan ROI baik, bila selama periode pengamatan hasil perhitungan ROI mengalami peningkatan maka ROI dianggap baik, jika konstan dianggap cukup baik, jika mengalami penurunan dianggap tidak mencukupi.

3. Tingkat Efisiensi (*Ratio Efisiensi*)

Return on equity yaitu perbandingan antara jumlah laba yang tersedia dengan modal yang digunakan dalam menghasilkan laba tersebut. Secara sistematis *return on equity* dapat dirumuskan (Riyanto, 1997):

$$ROE = \frac{\text{Laba Bersih setelah Pajak}}{\text{modal sendiri}} \times 100\%$$

ROE digunakan untuk mengukur kinerja pengguna modal di suatu perusahaan dengan membandingkan antara laba dengan modal yang digunakan.

Adapun skala untuk mengukur efisiensinya untuk masing-masing pengukuran yakni dengan cara melihat dari persentase selisihnya dari setiap tahun sebagai berikut:

Tabel 11. Skala Efisiensi perspektif keuangan

Skala Efisiensi	Keterangan	Skor
<4%	Efisien	8.30
4% - 7,9%	Cukup Efisien	5.53
>8%	kurang Efisien	2.76

Sumber: (Halim, 2007)

Rasio efektivitas dinilai baik, bila selama periode pengamatan hasil kinerja dari indikator Rasio efektivitas mengalami peningkatan.

c. Prespektif Bisnis Internal

Sasaran perspektif ini adalah meningkatkan proses bisnis operasi dalam perusahaan. Pada perspektif ini, penulis menggunakan indeks kinerja perusahaan dengan indikator yang digunakan yakni proses inovasi, operasi dan layanan purnajual. Pengukuran kinerja perusahaan dilakukan dengan pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan tingkat kinerja perusahaan menurut karyawan.

Dalam menentukan responden dalam penelitian ini, maka dilakukan dengan cara *accidental sampling*. Data pada kuisioner yang diberikan bersifat kualitatif, untuk diubah menjadi data kuantitatif dengan cara memberikan pembobotan pada masing-masing pilihan jawaban yang diberikan oleh responden dengan pemberian skor sebagai berikut :

- a) Sangat Tidak Setuju (STS) = skor 1
- b) Tidak Setuju (TS) = skor 2
- c) Kurang Setuju (KS) = skor 3
- d) Setuju (S) = skor 4
- e) Sangat Setuju (SS) = skor 5

Pemberian skor bertujuan untuk memberikan kemudahan untuk mengolah data dan menentukan indeks kinerja karyawan. Adapun indikator untuk menentukan indeks kinerja karyawan yakni sebagai berikut (Sugiyono, 2015):

$$\begin{aligned}\text{Nilai skala minimum} &= \text{jumlah responden} \times \text{skor terendah} \times \text{jumlah pertanyaan} \\ &= 56 \times 1 \times 12 \\ &= 672\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Nilai skala maximum} &= \text{jumlah responden} \times \text{skor tertinggi} \times \text{jumlah pertanyaan} \\ &= 56 \times 5 \times 12 \\ &= 3360\end{aligned}$$

Tabel 12. Skala Efisiensi perspektif bisnis internal

Skala Efisiensi	Keterangan	Skor
672– 1343	Tidak Efisien	6.25
1344– 2015	Kurang Efisien	12.5
2016– 2687	Efisien	18.75
2688– 3360	Sangat Efisien	25

Sumber: (Halim, 2007)

Rasio efektivitas dinilai baik, bila selama periode pengamatan hasil kinerja dari indikator indeks kinerja perusahaan mengalami peningkatan.

d. Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran

Sasaran perspektif ini adalah meningkatkan kepuasan, kinerja dan loyalitas dari karyawan untuk perusahaan. Pada perspektif ini, penulis menggunakan indikator kepuasan karyawan retensi karyawan, dan produktivitas karyawan untuk mengukur

perspektif ini berdasarkan pendapat (Suprpto,dkk, 2006) perspektif pertumbuhan dan perkembangan dapat dihitung menggunakan retensi karyawan, tingkat pelatihan Karyawan, tingkat produktifitas karyawan dan tingkat kepuasan karyawan.

1. Indeks Kepuasan Karyawan

Pengukuran kepuasan karyawan dilakukan dengan media kuesioner yang berisikan pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan tingkat kepuasan karyawan yang mencakup 2 kriteria yaitu kepuasan karyawan akan apresiasi yang diterima karyawan, Dalam menentukan responden dalam penelitian ini, maka dilakukan dengan cara *accidental sampling*.

Data pada kuisisioner yang diberikan bersifat kualitatif, setelah seluruh data terkumpul kemudian data tersebut diubah menjadi data kuantitatif dengan cara memberikan pembobotan pada masing-masing pilihan jawaban yang diberikan oleh responden dengan pemberian skor sebagai berikut :

- a) Sangat Tidak Setuju (STS) = skor 1
- b) Tidak Setuju (TS) = skor 2
- c) Kurang Setuju (KS) = skor 3
- d) Sejutu (S) = skor 4
- e) Sangat Setuju (SS) = skor 5

Pemberian skor bertujuan untuk memberikan kemudahan untuk mengolah data dan menentukan tingkat kepuasan karyawan. Adapun indikator untuk mementukan indeks kepuasan karyawan yakni sebagai berikut (sugiyono, 2015):

Nilai skala minimum = jumlah responden x skor terendah x jumlah pertanyaan

$$= 56 \times 1 \times 10$$

$$= 560$$

Nilai skala maximum = jumlah responden x skor terendah x jumlah pertanyaan

$$= 56 \times 5 \times 10$$

$$= 2800$$

Tabel 13. Skala Efisiensi Kepuasan Karyawan

Skala Efisiensi	Keterangan	Skor
560 – 1119	Tidak Efisien	2.5
1120 – 1679	Kurang Efisien	5
1680 – 2239	Efisien	7.5
2240 – 2800	Sangat Efisien	10

Sumber: (Halim, 2007)

Rasio efektivitas dinilai baik, bila selama periode pengamatan hasil kinerja dari indikator indeks kepuasan karyawan mengalami peningkatan.

2. Retensi karyawan

Merupakan tingkatan yang menunjukkan sejauh mana perusahaan mampu dalam mempertahankan karyawannya. Untuk melihat sejauh mana loyalitas karyawan terhadap perusahaan dirumuskan dengan perhitungan (Suprpto, dkk, 2006):

$$Retensikaryawan = \frac{\text{jumlah karyawan yang keluar}}{\text{jumlah karyawan}} \times 100\%$$

Tabel 14. Skala Efisiensi Retensi Karyawan

Skala Efisiensi	Keterangan	Skor
>8%	Tidak Efisien	2,5
4% - 7,9%	Cukup Efisien	5
<4%	Efisien	7,5

Sumber: (Halim, 2007)

3. produktivitas karyawan

Untuk mengukur produktivitas karyawan dapat dilakukan dengan rumus (Suprpto,dkk, 2006) :

$$productivitas\ karyawan = \frac{Laba\ Operasi}{jumlah\ karyawan} \times 100\%$$

Produktivitas Karyawan dinilai baik, bila selama periode obsevasi maka tingkat produktivitas karyawan meningkat, jika hasil perhitungan produktivitas karyawan konstan maka dianggap sedang, jika hasil produktivitas karyawan menurun maka dianggap kurang (Suprpto, dkk. 2006).

Tabel 15. Skala Efisiensi Produktifitas Karyawan

Skala Efisiensi	Keterangan	Skor
Meningkat	Efisien	2,5
Konstan	Cukup Efisien	5
Menurun	Tidak Efisien	7,5

Sumber: (Halim, 2007)

e. Kinerja Perusahaan Secara Keseluruhan

Kinerja perusahaan secara keseluruhan dapat diukur dengan menggunakan nilai interval dari 1 – 100. Dari nilai tersebut dibagi menjadi lima kategori yang diberikan penjelasan sebagai berikut:

- Apabila skor berada pada interval 1 – 20 maka kinerja perusahaan dapat dinyatakan sangat buruk.
- Apabila skor berada pada interval 21 – 40 maka kinerja perusahaan dapat dinyatakan buruk.
- Apabila skor berada pada interval 41 – 60 maka kinerja perusahaan dapat dinyatakan cukup atau sedang.
- Apabila skor berada pada interval 61 – 80 maka kinerja perusahaan dapat dinyatakan baik.
- Apabila skor berada pada interval 81 – 100 maka kinerja perusahaan dapat dinyatakan sangat baik.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1 Sejarah PT. Pelindo IV Cabang Terminal Petikemas Makassar

PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) terdata pada Anggaran Dasar Perusahaan oleh Sekjen Dephub berdasarkan Akta Notaris Imas Fatimah, SH No 7 tanggal 1 Desember 1992. PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) telah mengalami pertumbuhan dan perkembangan yang lebih maju serta bisa menyesuaikan diri dengan perkembangan dunia yang semakin didepan. Atas pertimbangan memajukan efisiensi dan efektifitas perusahaan serta dengan melihat perkembangan yang dicapai oleh Perum Pelabuhan IV, melalui PP 59/1991 pemerintah menetapkan bahwa pengelolaan Pelabuhan di wilayah Perum Pelabuhan IV dialihkan bentuknya dari Perum menjadi (Persero). selanjutnya Perum Pelabuhan Indonesia IV beralih menjadi PT (Persero) Pelabuhan Indonesia IV. Sebagai Persero, kepemilikan PT Pelabuhan indonesia IV yang terletak di jalan Soekarno No. 1 Makassar sepenuhnya dikuasai oleh Pemerintah dalam bentuk BUMN.

Salah satu bagian dari PT. Pelindo IV ialah Terminal Petikemas Makassar untuk melaksanakan pembangan dibutuhkan dana yang relative besar dan cukup lama, sehingga pada tanggal 28 Juli 2001, Presiden RI ke-5, Megawati Soekarno secara meresmikan pengoperasian Terminal Petikemas Makassar (TPM). Kebijakan pembangunan dilandasi atas dasar pemikiran bahwa pelayanan petikemas merupakan tuntutan untuk memenuhi kebutuhan dunia bisnis global. Di masa yang akan datang terjadi perubahan yang sangat signifikan dalam pola angkutan barang.

Perubahan ini beralih dari metode konvensional berupa 50 *general cargo* atau barang lepasan menjadi petikemas. Karena dengan begitu akan membawa kelebihan, seperti proses bongkar muat barang dapat dilaksanakan dengan cepat, aman dan selamat hingga ke tujuan. Selain itu berdasarkan pengalaman dari tahun ke tahun, arus petikemas di Pelabuhan Makassar selalu mengalami peningkatan. Pada saat kepemimpinan Dirut Sumardi. Di sela-sela kondisi keuangan Pelindo IV, dimana masih banyak cabang-cabangnya yang merugi, resesi dunia, padatnya pemukiman dan penduduk di sekitar lokasi sasaran akhir, Perseroan menerima tantangan untuk membangun TPM yang sesuai standar yang lebih modern dengan penggunaan dana 381 M lebih. Dana itu sebagian besar bersumber pinjaman dari luar negeri, Pelindo IV yang memiliki konsekuensi harus membayar cicilan pokok beserta bunga yang cukup besar. Namun terlepas dari hal tersebut dalam pelayanan petikemas sebagai terminal terbaik dalam levelnya sebagai pelayan petikemas (Majalah Pelabuhan 4 edisi I tahun 2009, halaman 24).

4.2. Visi Dan Misi Perusahaan

1. Visi perusahaan :

Menjadi perusahaan pengelola pelabuhan yang terintegrasi, berdaya saing tinggi, dan bertaraf internasional.

2. Misi perusahaan :

- a. Menjadi penggerak dan pendorong pertumbuhan ekonomi Indonesia Timur.
- b. Menyediakan Jasa kepelabuhan dan non-kepelabuhan (penunjang) yang terintegrasi dengan berorientasi pada kepuasan dan loyalitas pelanggan.

- c. Menciptakan transformasi untuk mendorong pengembangan professional dan personal bagi kesejahteraan karyawan.
- d. Meningkatkan nilai tambah bagi *Stakeholder* internal dan eksternal secara berkelanjutan.
- e. Memaksimalkan nilai pemegang saham secara berkelanjutan (*Shareholder*)

4.3 Struktur Organisasi

Suatu susunan yang merinci pembagian aktivitas kerja dan menunjukkan berbagai tingkatan aktivitas saling berhubungan satu sama lain dalam suatu perusahaan ialah definisi dari struktur organisasi perusahaan. Dengan adanya struktur organisasi, maka ada batasan-batasan tugas, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing divisi dalam perusahaan dapat menjadi jelas dan terarah. Sehingga dapat berjalan sesuai dengan fungsinya dan memudahkan mengendalikan organisasi perusahaan. Oleh karena itu, struktur organisasi haruslah dibuat sebaik mungkin agar memudahkan pegawai atau karyawan lebih mudah mengetahui pembagian tugasnya.

Berdasarkan struktur organisasi PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Terminal Petikemas Makassar, maka untuk melaksanakan kegiatan perusahaan masing-masing memiliki fungsi, wewenang dan tanggung jawab yaitu:

a. *General Manajer*

1. Fungsi dan tugas pokok: Melaksanakan pengelolaan penyediaan, pengusahaan dan pemasaran usaha jasa-jasa pelayanan petikemas dan kegiatan usaha yang terkait lainnya di daerah lingkungan kerja operasi Terminal Petikemas Makassar.
2. Wewenang :
 - a) Memberikan pembinaan dan mengarahkan para manager dan bawahannya.

- b) Memberikan teguran kepada bawahan atas pelanggaran yang dilakukan, sesuai dengan prosedur yang berlaku.
- c) Menandatangani dokumen yang berkaitan dengan tugas general manajer.
- d) Menilai kinerja pegawai secara *periodic*.
- e) Mengawasi setiap peliputan media massa terhadap berbagai masalah yang terjadi menyangkut kepelabuhan.
- f) Meminta data dan laporan secara berkala kepada para manajer.

3. Tanggung jawab :

- a) Menjaga aset yang dikelolanya.
- b) Menjaga kerahasiaan bukti-bukti dokumen serta arsip-arsip yang disimpan di ruang arsip sentral.
- c) Pelaksanaan tugas kepada direksi PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero).
- d) Target RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan) yang telah ditetapkan.
- e) Obyektivitas hasil penilaian kerja pegawai bawahannya.
- f) Kebenaran informasi kepelabuhan (pemberitaan yang objektif) yang disampaikan kepada masyarakat pengguna jasa kepelabuhan.

b. Manajer Perencanaan dan Operasi

Fungsi dan tugas pokok:

- a) Menyelenggarakan perusahaan jasa pelayanan kapal dan bongkar muat petikemas di dermaga, gudang *Container Feight (CFS)* dan lapangan *Container Yard (CY)*.
- b) Menyelenggarakan pengendalian kelancaran kegiatan operasi kapal, lapangan dan gudang, sarana dan prasarana serta sumber daya manusianya.

c. Asisten Manajer Operasi

Fungsi dan tujuan pokok:

- a) Menkoordinasi dan mengawasi kegiatan perusahaan jasa pelayanan kapal (tambat dan air) yang sesuai dengan rencana dan target yang telah ditetapkan.
- b) Mengkoordinasi dan mengawasi kegiatan perusahaan jasa pelayanan petikemas di dermaga, gudang (CFS) dan lapangan (CY).
- c) Mengkoordinir pelaksanaan pengendalian kelancaran kegiatan operasi kapal, operasi lapangan dan gudang, sarana dan prasarana serta SDM-nya.

d. Asisten Manajer Perencanaan dan Adm. Operasi

Fungsi dan tugas pokok :

- a) Mengkoordinasi pelayanan permintaan fasilitas penyandaran kapal dan kegiatan bongkar muat petikemas.
- b) Mengkoordinasi dukungan administrasi kepegawaian, kerumahtanggaan dan ketatausahaan di lingkungan divisi perencanaan dan operasi.

e. Manajer Teknik

Fungsi dan tugas pokok :

- a) Menyelenggarakan pengoperasian, pemeliharaan peralatan dan instalasi pelabuhan di lingkungan Terminal Petikemas Makassar.
- b) Menyelenggarakan program pembangunan (instalasi) dan pemeliharaan terhadap aktiva tetap (meliputi fasilitas tambahan, dermaga kolam pelabuhan di depan dermaga TPM, jalan, gedung, gudang, lapangan dan alur pelayanan) di dalam daerah lingkungan kerja Terminal Petikemas Makassar.

- c) Menyelenggarakan program kebersihan, keindahan dan pemantauan serta pengelolaan lingkungan di dalam daerah lingkungan kerja Terminal Petikemas Makassar.

f. Asisten Manajer Peralatan dan Instalasi

Fungsi dan tugas pokok: Melaksanakan pengawasan, pengoperasian, pemeliharaan, perbaikan peralatan dan instalasi pelabuhan (listrik, air dan pemadaman kebakaran) di lingkungan Terminal Petikemas Makassar.

g. Asisten Manajer Bangunan dan Adm. Teknik

Fungsi dan tugas pokok :

- a) Menyelenggarakan program pembangunan investasi dan pemeliharaan secara periodik (tahunan) terhadap aktiva tetap (meliputi fasilitas tambatan, dermaga, kolam pelabuhan di depan dermaga TPM, jalan, gedung, gudang, lapangan dan alur pelayaran) di dalam daerah lingkungan kerja yang menjadi tanggung jawab Terminal Petikemas Makassar.
- b) Menyelenggarakan program kegiatan kebersihan dan keindahan serta pemantauan pengelola lingkungan di dalam daerah lingkungan kerja yang menjadi tanggung jawab Terminal Petikemas Makassar.
- c) Mengkoordinasi usulan penghapusan bangunan fasilitas, peralatan dan instalasi pelabuhan serta peralatan penunjang lainnya yang sudah tidak berfungsi sesuai ketentuan yang berlaku.
- d) Mengkoordinasi dukungan administrasi kepegawaian, kerumahtanggaan dan ketatausahaan divisi teknik.

h. Manajer Keuangan

Fungsi dan tugas pokok : Melakukan pembinaan dan pengendalian program kerja dan masalah strategis yang berkaitan dengan bidang keuangan.

i. Asisten Manajer Akuntansi

Fungsi dan tugas pokok :

- a) Melakukan analisis atas laporan keuangan secara periodik.
- b) Menyusun laporan keuangan perusahaan tahunan.
- c) Mengkoordinir penyusunan rencana kerja dan anggaran perusahaan (RKAP) serta pelaporannya secara periodic.

f. Asisten Manajer adm. keuangan

Fungsi dan tugas pokok :

- a) Melakukan analisis atas laporan keuangan secara periodic.
- b) Menyusun laporan keuangan perusahaan tahunan.
- c) Mengkoordinir penyusunan rencana kerja dan anggaran perusahaan (RKAP) serta laporannya secara periodic.

g. Manajer SDM dan umum

Fungsi dan tugas pokok :

- a) Menyelenggarakan administrasi kepegawaian, kerumahtanggaan dan ketatausahaan.
- b) Menyelenggarakan kegiatan hubungan masyarakat dan penyelesaian hukum.
- c) Menyelenggarakan pengamanan, keselamatan dan kesehatan kerja.

h. Asisten Manajer SDM

Fungsi dan tugas pokok : Membantu manajer SDM dan umum dan bertanggung jawab atas program kerja dan masalah strategis dalam bidang administrasi kepegawaian yang dijabarkan dalam strategi kebijakan perusahaan.

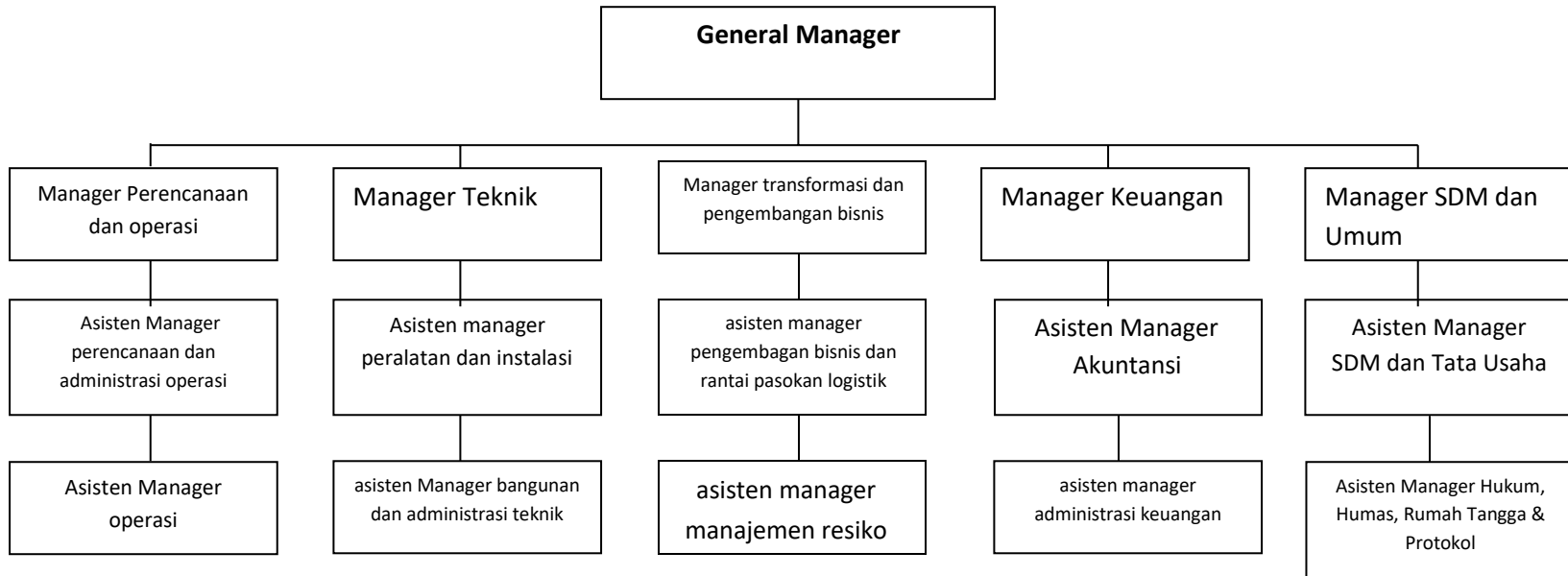
i. Asisten Manajer Hukum, Humas dan Umum

Fungsi dan tugas pokok :

- a) Mengkoordinasikan administrasi kerumahtanggaan dan ketatausahaan.
- b) Melaksanakan kegiatan hubungan masyarakat, penyelesaian hukum dan umum.
- c) Mengkoordinasi kegiatan operasional pengamanan keselamatan dan kesehatan kerja di lingkungan

j. Manajer Sistem Operasi

Fungsi dan tugas pokok : Membantu general manager serta bertanggung jawab program kerja dan masalah strategis bidang sistem informasi yang dijabarkan dalam strategi dan kebijakan perseroan.



Gambar 2. Struktur Organisasi

Sumber : PT.Pelabuhan indonesia IV cabang Terminal Petikemas Makassar

BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan dan pelanggan dari PT. Pelabuhan Indonesia Cabang Terminal Petikemas Makassar yang berjumlah 112 orang. Dimana 56 responden karyawan untuk menganalisis perspektif bisnis internal dan pertumbuhan pembelajaran dan 56 responden pelanggan untuk menganalisis kepuasan konsumen.

Tabel 16. Jumlah Responden

Analisis	Jumlah Responden
Karyawan	56
Pelanggan	56
Total	112

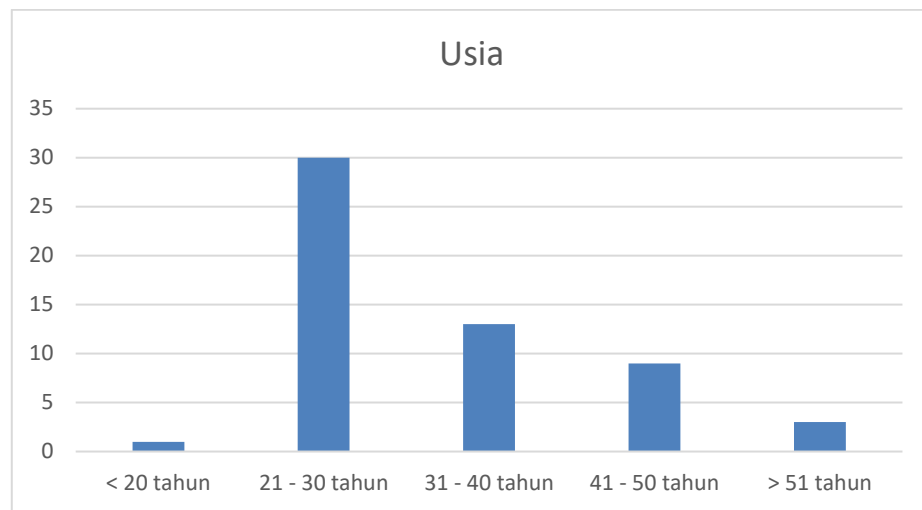
Sumber : Data primer yang diolah, 2021.

Berdasarkan hasil penelitian kepada responden melalui kuesioner yang disebar telah didapatkan gambaran karakteristik responden sebagai berikut:

1. Pelanggan

a. Usia

Karakteristik responden juga dapat dilihat dari usia. Dalam penelitian ini peneliti mengelompokkan usia responden dalam empat kelompok, yaitu < 20 tahun, 21 – 30 tahun, 31 – 40 tahun, 41 – 50 tahun dan > 50 tahun. Berdasarkan data yang diperoleh, maka dapat diketahui karakteristik responden sebagai berikut:

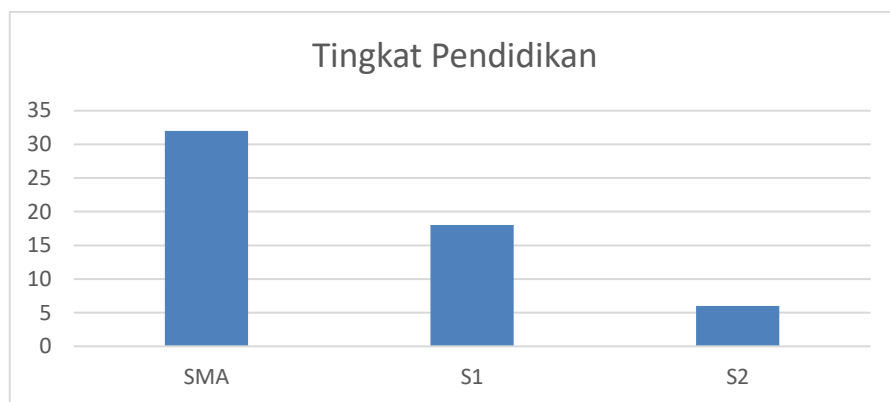


Gambar 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan diagram tersebut, dapat diketahui responden dengan kelompok usia terbanyak adalah kelompok usia 21-30 tahun, yaitu sebanyak 30 orang, Kemudian kelompok usia < 20 tahun sebanyak 1 orang, kelompok usia 31 - 40 tahun sebanyak 13 orang, kelompok usia 41 – 50 tahun sebanyak 9 orang dan usia > 51 tahun sebanyak 3 orang. Dari keterangan tersebut dapat diambil kesimpulan, bahwa mayoritas pelanggan berusia 21 – 30 tahun.

b. Tingkat Pendidikan

Untuk menjelaskan karakteristik responden melalui Tingkat Pendidikannya, maka peneliti membagi kelompok tingkat pendidikan responden menjadi 3 kelompok. Yakni SMA/MA, sarjana, dan Pasca sarjana. Hal ini dapat dilihat dalam diagram berikut:

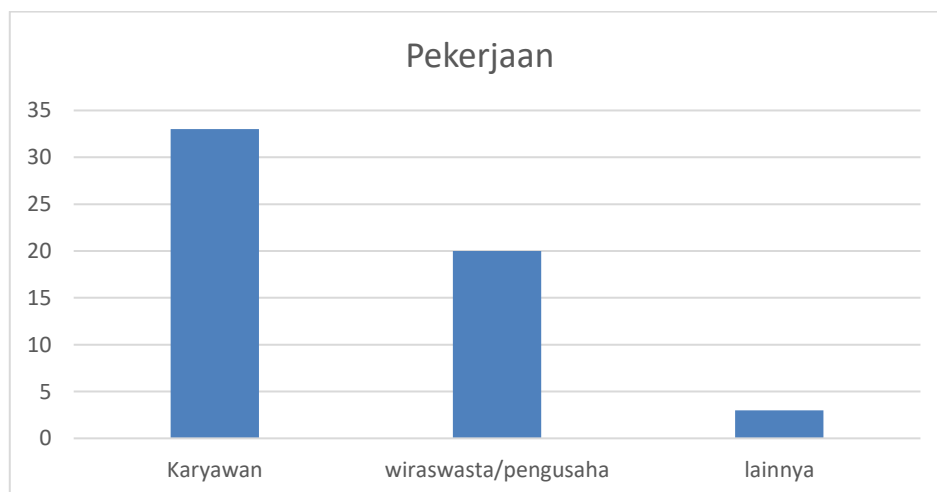


Gambar 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Dari diagram di atas, dapat diketahui bahwa kelompok Tingkat Pendidikan responden yang terbanyak adalah SMA/MA dengan jumlah 32 orang kemudian sarjana 18 orang dan yang terakhir Pasca sarjana atau S2 6 orang.

c. Pekerjaan

Untuk menjelaskan karakteristik responden melalui pekerjaannya, maka peneliti membagi kelompok pekerjaan responden 3 kelompok. Yakni karyawan swasta, wiraswasta dan pekerjaan lainnya. Hal ini bisa dilihat dalam diagram berikut:



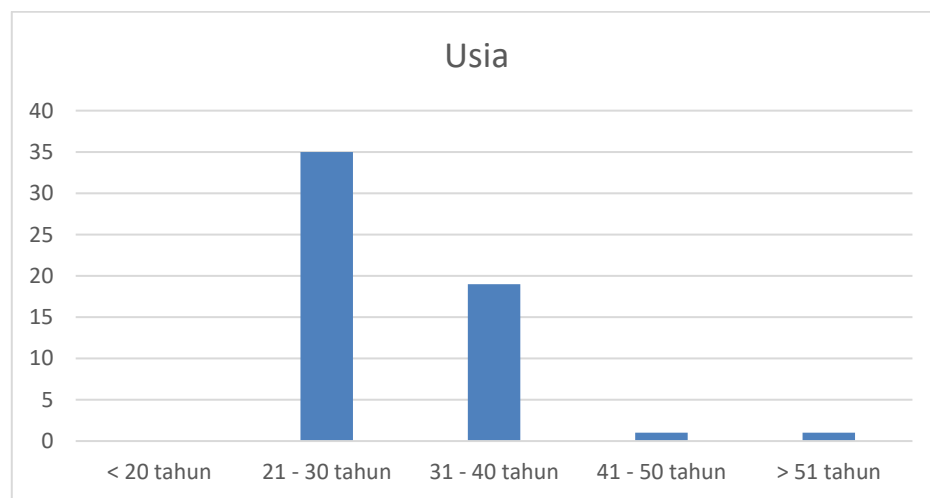
Gambar 5. Karakteristik Responden Berdasarkan Pekerjaan

Dari diagram di atas, dapat diketahui bahwa kelompok pekerjaan responden yang terbanyak adalah Karyawan dengan jumlah 35 orang, Kemudian wiraswasta/pengusaha 20 orang dan pekerjaan lainnya 3 orang. Jadi dapat diambil kesimpulan, mayoritas responden adalah karyawan.

2. Karyawan

a. Usia

Karakteristik responden juga dapat dilihat dari usia. Dalam penelitian ini peneliti mengelompokkan usia responden dalam empat kelompok, yaitu < 20 tahun, 21 – 30 tahun, 31 – 40 tahun, 41 – 50 tahun dan > 50 tahun. Berdasarkan data yang diperoleh, maka dapat diketahui karakteristik responden sebagai berikut:



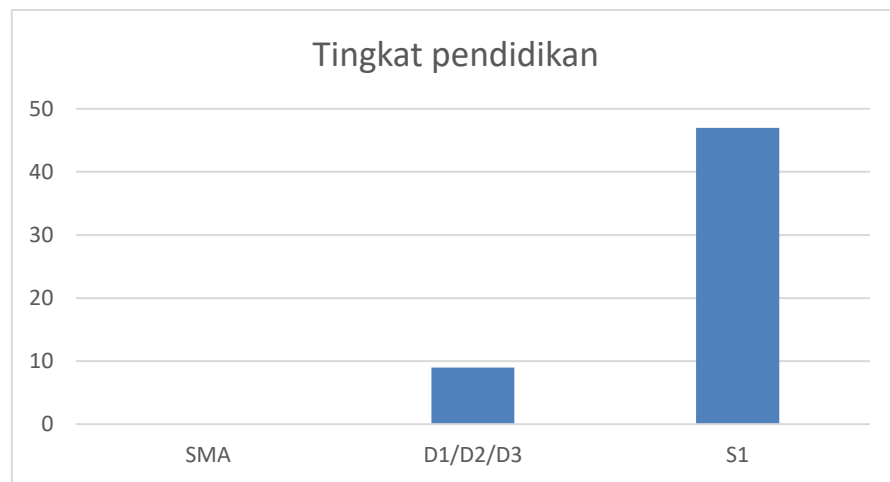
Gambar 6. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan diagram tersebut, dapat diketahui responden dengan kelompok usia terbanyak adalah kelompok usia 21-30 tahun, yaitu sebanyak 35 orang, Kemudian kelompok usia < 20 tahun sebanyak 0 orang, kelompok usia 31 - 40 tahun sebanyak 19 orang, kelompok usia 41 – 50 tahun sebanyak 1 orang dan usia > 51 tahun sebanyak 1 orang. Dari keterangan tersebut dapat diambil kesimpulan, bahwa

mayoritas karyawan yang bekerja di PT. Pelindo cabang terminal petikemas berusia 21 – 30 tahun.

b. Tingkat Pendidikan

Untuk menjelaskan karakteristik responden melalui Tingkat Pendidikannya, maka peneliti membagi kelompok tingkat pendidikan responden menjadi 3 kelompok. Yakni SMA/MA, D1/D2/D3 dan sarjana. Hal ini dapat dilihat dalam diagram berikut:

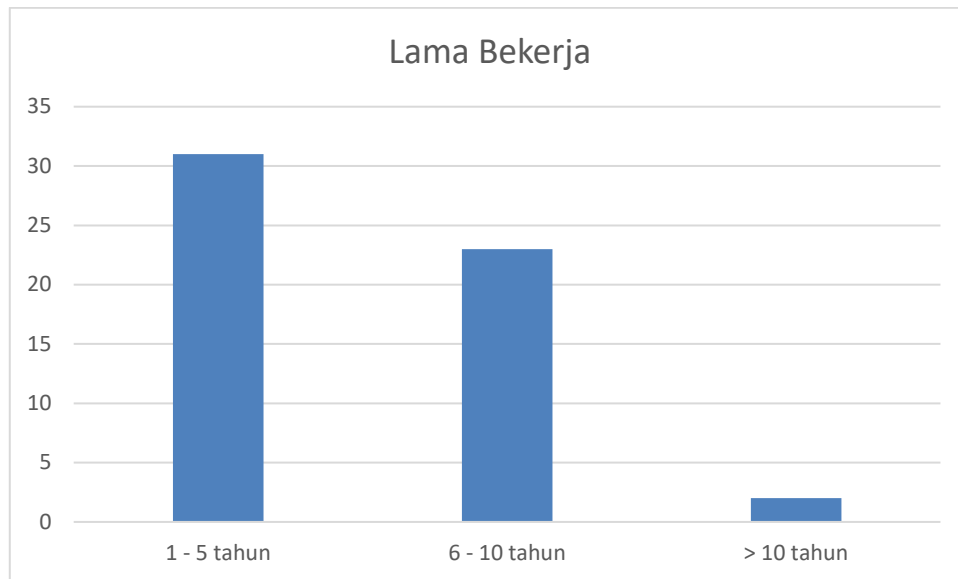


Gambar 7. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Dari diagram di atas, dapat diketahui bahwa kelompok Tingkat Pendidikan responden yang terbanyak adalah sarjana dengan jumlah 47 orang kemudian SMA 0 orang dan D1/D2/D3 9 orang.

c. Lama Bekerja

Untuk menjelaskan karakteristik responden melalui lama ia bekerja di perusahaan tersebut, maka peneliti membagi kelompok lama bekerja responden 3 kelompok yakni 1- 5 tahun, 6 – 10 tahun dan >10 tahun. Hal ini bisa dilihat dalam diagram berikut:



Gambar 8. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Dari diagram di atas, dapat diketahui bahwa kelompok lama bekerja responden yang terbanyak adalah Karyawan yang bekerja selama 1-5 tahun sebanyak 31 orang , Kemudian 6-10 tahun 23 orang dan > 10 tahun 2 orang. Jadi dapat diambil kesimpulan, mayoritas karyawan yang bekerja di PT Pelindo Cabang Terminal Petikemas Makassar telah bekerja selama 1-5 tahun.

5.2 Pengukuran Kinerja Berdasarkan *Balance Scorecard*

5.2.1 Perspektif Keuangan

Dalam pengukuran balance scorecard indikator dalam mengukur kinerja keuangan seperti *net profit margin*, *return on investmen* dan *return on equity*, karena indikator itu secara *general* digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui profit dalam periode tertentu. sebuah pengukuran kinerja perusahaan haruslah memiliki keseimbangan antara keuangan dan non-keuangan agar kinerja perusahaan dapat keberhasilan.

Adapun data yang digunakan untuk masing-masing indikator ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 17. Data Keuangan PT Pelindo IV Cabang Terminal Petikemas Makassar

tahun	Laba Bersih (Rp)	Penjualan (Rp)	Total aktiva (Rp)	Modal (Rp)
2019	174.240.887.349	482.052.748.635	28.534.534.729	36.534.169.769
2020	149.393.667.819	375.192.849.507	107.326.928.701	149.393.667.811

Sumber : Laporan Keuangan PT Pelindo IV Cabang Terminal Petikemas Makassar

Perspektif Keuangan dianalisis dengan *net profit margin* (NPM), *return On investment* (ROI), dan *return On Equity* (ROE) PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Terminal Petikemas Makassar sebagai berikut:

1. Net Profit Margin (NPM)

Net profit margin (NPM) PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Terminal Petikemas Makassar pada tahun-tahun yang diteliti dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 18. Net profit margin

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Penjualan (Rp)	Net profit margin (%)
2019	174.240.887.349	482.052.748.635	36,1
2020	149.393.667.819	375.192.849.507	39,8

Sumber : Laporan Keuangan PT Pelindo IV Cabang Terminal Petikemas Makassar

Net profit margin dari tahun 2019 dan 2020 adalah 36,1% dan 39,8%. Hal ini berarti bahwa dalam setiap Rp 1,00 penjualan menghasilkan laba bersih sebesar Rp 0,361 dan Rp 0,398. Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa nilai dari *net profit margin* PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Terminal Petikemas Makassar mengalami peningkatan dari tahun 2019 sampai tahun 2020 sebesar 3,7% hal ini perlu

dipertahankan nilainya agar laba perusahaan tetap meningkat sehingga skor yang didapatkan 8,3.

2. Return On Investment (ROI)

Return on investment (ROI) PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Terminal Petikemas Makassar pada tahun-tahun yang diteliti dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 19. Return On Investment

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Total Aktiva (Rp)	Return On Investment (%)
2019	174.240.887.349	28.534.534.729	610
2020	149.393.667.819	107.326.928.701	139

Sumber : Laporan Keuangan PT Pelindo IV Cabang Terminal Petikemas Makassar

Return on investment dari tahun 2019 dan 2020 adalah 610% dan 139%. Hal ini berarti bahwa dalam setiap Rp 1,00 aktiva menghasilkan laba bersih sebesar Rp 6,10 dan Rp 1,39. Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa nilai dari *return On Investment* mengalami penurunan dari tahun 2019 sampai tahun 2020 sebesar 4,71% sehingga dinilai cukup efisien dengan skor 5,53 Penurunan ROI disebabkan oleh meningkatnya total aktiva yang tidak seimbang dengan laba yang diperoleh.

3. Return On Equity (ROE)

Return on equity (ROE) PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Terminal Petikemas Makassar pada tahun-tahun yang diteliti dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 20. Return On Equity

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Modal (Rp)	Return On Equity (%)
2019	174.240.887.349	36.534.169.769	477
2020	149.393.667.819	149.393.667.811	100

Sumber : Laporan Keuangan PT Pelindo IV Cabang Terminal Petikemas Makassar

Return on equity dari tahun 2019 dan 2020 adalah 477% dan 100%. Hal ini berarti bahwa dalam setiap Rp 1,00 modal menghasilkan laba bersih sebesar Rp 4,7 dan Rp 1. Nilai tersebut perusahaan dianggap mengelola modal yang dimiliki sehingga laba yang dihasilkan jauh lebih tinggi dibandingkan dengan jumlah modalnya. Selain itu dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa nilai dari *Return On equity* mengalami penurunan dari tahun 2019 sampai tahun 2020 sebesar 3,7%, sehingga dinilai efisien dengan skor 8.30 karena penurunannya kurang dari 4%. Penurunan ROI disebabkan oleh meningkatnya modal yang tidak seimbang dengan laba yang diperoleh.

5.2.2 Perspektif Pelanggan

Perspektif ini untuk mengidentifikasi bagaimana kondisi pelanggan dan pangsa pasar yang telah ditentukan oleh perusahaan. Pelanggan merupakan sumber utama pendapatan perusahaan, maka perusahaan harus memperhatikan dengan baik apa yang diinginkan oleh pelanggan. Kuesioner yang diberikan pelanggan ini digunakan untuk melihat bagaimana penilaian pelanggan kepada PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Terminal Petikemas Makassar. Dengan adanya penilaian pelanggan tersebut, perusahaan diharapkan dapat memperbaiki kinerja perusahaannya.

Tabel 21. Penilaian Perspektif Kepuasan Pelanggan

Item	Indikator	Skor
P1	Produk atau jasa yang ditawarkan	185
P2		207
P3		193
P4	kinerja karyawan	223
P5		200
P6		200
P7	Pelayanan	205
P8		212
P9		217
Total Skor		1842

Sumber: (Data Primer yang diolah, 2021)

Data di atas merupakan rekapitulasi data kepuasan pelanggan yang diberikan kepada pelanggan. Pelanggan memberikan penilaian skor 1-5 pada item pertanyaan yang diberikan. Pelanggan yang memberikan jawaban sebanyak 56 pelanggan. Setiap pelanggan memberikan penilaian untuk 9 item pertanyaan yang diajukan. Total skor akhir yang ada tabel diatas merupakan penjumlahan dari skor-skor pernyataan yang diberikan oleh pelanggan.

Adapun total skor yang didapatkan dari penyebaran kuesioner adalah 1842 dimana nilai tersebut berada di kategori skala 1512 – 2015 yang artinya efisien dengan skor yang didapatkan sebesar 18,75 sehingga pelanggan yang menggunakan jasa di PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Terminal Petikemas Makassar ini sudah puas dengan jasa dan pelayanan yang dilakukan oleh perusahaan, namun walaupun nilai ini sudah mencapai target perusahaan namun kepuasan pelanggan perlu ditingkatkan lagi baik itu dari segi jasa yang ditawarkan, kinerja karyawan maupun bentuk pelayanan mereka.

Untuk menganalisis lagi atribut yang perlu ditingkatkan lagi oleh perusahaan bisa dilihat dari jumlah skor setiap pertanyaan. Total jawaban tertinggi yang diberikan pelanggan berarti menunjukkan bahwa atribut atau item pertanyaan telah memuaskan pelanggan. Adapun skor pertanyaan yang memiliki nilai tertinggi yakni item P4 dengan skor sebesar 223 yang menyatakan pendapat pelanggan mengenai penampilan karyawan sedangkan skor terendah didapatkan oleh item P1 dengan skor sebesar 185 yang menyatakan pendapat pelanggan mengenai kesesuaian harga jasa yang ditawarkan perusahaan dengan jasa yang mereka dapatkan. Dengan skor dari data tersebut maka dapat dianalisis bahwa item yang menunjukkan skor rendah perlu di perbaiki dan ditingkatkan lagi oleh perusahaan sedangkan skor tertinggi perlu dipertahankan.

5.2.3 Perspektif Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal dalam *balanced scorecard* sebagai bagian penting yang mendukung strategi perusahaan. Hal ini dapat terjadi karena proses bisnis internal dengan pendekatan *balanced scorecard* akan mengidentifikasi proses baru yang akan dikuasai oleh sebuah perusahaan agar dapat memenuhi harapan perusahaan. Pengukuran kinerja dalam proses bisnis internal terbagi menjadi 3, yaitu proses inovasi, proses pelayanan purna jual dan proses operasi pada perusahaan.

Adapun bentuk pelayanan-pelayanan yang di tawarkan oleh PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Terminal Petikemas Makassar untuk memudahkan pelanggan mereka mengakses informasi dan layanan mereka seperti

1. Kemudahan dalam melakukan pengurusan dokumen secara online melalui perangkat komputer maupun perangkat mobile anda secara cepat serta bisa diakses dimana dan kapan saja.
2. Kemudahan pengecekan informasi dan posisi kapal dimana saja dan kapan saja. Klik disini untuk melihat jadwal kapal.
3. Kemudahan mengakses layanan satu atap untuk informasi vendor, seperti pendaftaran dan informasi pengadaan dan informasi penting lainnya hanya dengan *e-Procurement* di TPK Makassar.
4. Kemudahan pengecekan posisi petikemas dimana saja dan kapan saja.
5. Kemudahan mengakses layanan untuk memonitoring petikemas *reefer* dimana saja dan kapan saja

Oleh karena itu untuk mengukur perspektif bisnis internal ini diperlukan pengukuran kinerja perusahaan dari ketiga indikator perusahaan yakni operasi, inovasi dan pelayanan purna jual melalui pendapat yang diambil oleh karyawan perusahaan yang menilai kinerja perusahaan menggunakan kuesioner.

Tabel 22. Penilaian Perspektif Bisnis Internal

Item	Indikator	Skor	Skor Indikator
P1	Inovasi	217	844
P2		207	
P3		202	
P4		218	
P5	Layanan Purna Jual	212	833
P6		200	
P7		220	
P8		201	
P9	Operasi	215	861
P10		228	
P11		209	
P12		209	
Total Skor		2538	2538

Sumber: (Data Primer yang diolah, 2021)

Data di atas merupakan rekapitulasi data perspektif bisnis internal yang diberikan kepada karyawan. Karyawan memberikan penilaian skor 1-5 pada item pertanyaan yang diberikan. Karyawan yang memberikan jawaban sebanyak 56 orang. Setiap karyawan memberikan penilaian untuk 12 item pertanyaan yang diajukan. Total skor akhir yang ada tabel diatas merupakan penjumlahan dari skor-skor pernyataan yang diberikan.

Adapun total skor yang didapatkan dari penyebaran kuesioner adalah 2538 dimana nilai tersebut berada di kategori skala 2016 – 2687 yang artinya efisien dengan nilai skor 18,75 sehingga kinerja PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Terminal Petikemas Makassar ini sudah efisien dari segi inovasi, operasi dan layanan purna jual, namun walaupun nilai ini sudah mencapai target perusahaan namun kinerja perusahaan harus tetap ditingkatkan lagi baik itu untuk mengembangkan dan memajukan perusahaan.

1. Proses Inovasi

Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan, proses inovasi merupakan salah satu proses dalam pengembangan perusahaan, dimana efisiensi dan efektivitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan. Tolak ukur yang digunakan pada tahapan ini diantaranya adalah mengukur proses inovasi yang telah dilakukan oleh perusahaan yang dinilai dari pendapat karyawan mereka dari berbagai divisi yang ada di PT Pelindo 4 cabang terminal Petikemas Makassar. Adapun inovasi ini dilihat dari strategi perusahaan yang melakukan penelitian atau riset sebelum melakukan suatu inovasi terbaru untuk mengembangkan perusahaan, kemampuan perusahaan untuk memperluas target pasar mereka, kemampuan untuk menargetkan jumlah pelanggan yang direncanakan serta kemampuan karyawan

dalam menguasai teknologi dan informasi dalam hal pekerjaan mereka. Adapun skor yang didapatkan untuk indikator inovasi dalam perspektif bisnis internal yakni 844 jumlah ini terbilang cukup tinggi yang artinya perusahaan telah melakukan kegiatan inovasi untuk mengembangkan dan memajukan perusahaan ini sehingga akan berdampak pada meningkatnya kinerja dari perusahaan.

2. Operasi

Proses operasi yang dilakukan oleh PT Pelindo 4 cabang Terminal Petikemas Makassar tidak hanya menerapkan pelayanan jasa mereka secara *offline* tetapi juga memanfaatkan teknologi dan jaringan agar pelanggan tetap dapat mengakses layanan pelindo menggunakan sistem *online* terlebih lagi di saat pandemi *covid-19* saat ini. Selain itu pelindo juga tidak ketinggalan dalam menggunakan teknologi-teknologi terbaru untuk memajukan kualitas layanan mereka. Oleh karena itu untuk mengukur indikator ini dalam perspektif bisnis internal dengan melihat kegiatan operasional perusahaan apakah sudah sesuai dengan target, biaya dan waktu, kemampuan operasional perusahaan dalam menggunakan teknologi terbaru, kemampuan perusahaan dalam mempertahankan dan meningkatkan sumberdaya manusia mereka, hal ini untuk mengukur keefektifan kinerja perusahaan dalam proses operasional mereka. Adapun total skor yang didapatkan untuk indikator ini yakni sebesar 833 jumlah ini terbilang cukup tinggi yang artinya perusahaan telah melakukan kegiatan operasionalnya dengan baik untuk menunjang kinerja mereka.

3. Layanan Purna Jual

Untuk menunjang pengukuran perspektif bisnis internal maka dilakukan juga pengukuran untuk indikator layanan purna jual kepada pelanggan. Pengukuran ini

penting bagi perusahaan karena merupakan salah satu proses yang mempengaruhi kepuasan pelanggan yang termasuk dalam proses aktivitas purna jual diantaranya adalah penanganan keluhan, garansi pengiriman barang. Adapun total skor dari layanan purna jual yakni sebesar 861 yang merupakan nilai tertinggi dari kedua indikator yang lainnya artinya perusahaan sudah melakukan layanan purna jual dengan baik selain itu Kegiatan purna jual ini dapat meningkatkan loyalitas dari pelanggan untuk terus menggunakan layanan dari PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Terminal Petikemas Makassar.

5.2.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Untuk mengukur kinerja perusahaan dari perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan penulis menggunakan kuesioner yang diberikan kepada karyawan yang selanjutnya akan dianalisis. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan digunakan untuk menjadi alat ukur kunci untuk menilai kepuasan karyawan, Retensi karyawan dan produktivitas karyawan penting bagi perusahaan untuk mengetahui dan memperhatikan karyawannya. Hal ini dikarenakan Karyawan merupakan salah satu bagian utama dalam menggerakkan perusahaan yang jika dikelola dengan tepat maka dapat mencapai tujuan perusahaan dengan baik.

1. Kepuasan Karyawan

kepuasan karyawan digunakan untuk mengukur kepuasan karyawan terhadap apresiasi perusahaan kepada kinerja karyawan. Kuesioner yang dibagikan berisi 11 butir pertanyaan yang dapat mengungkapkan tingkat kepuasan karyawan. Kuesioner ini dibagikan secara acak kepada 56 karyawan PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Terminal Petikemas Makassar dari berbagai divisi.

Tabel 23. Penilaian Kepuasan Karyawan

Item	Indikator	Skor
P1	Prestasi dan penghargaan	236
P2		226
P3		219
P4		227
P5		227
P6	komunikasi dan kepemimpinan	232
P7		210
P8		211
P9		223
P10		217
Total		2228

Sumber: (Data Primer yang diolah, 2021)

Data di atas merupakan rekapitulasi data perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran dari segi kepuasan karyawan yang diberikan kepada karyawan. Pelanggan memberikan penilaian skor 1-5 pada item pertanyaan yang diberikan. Karyawan yang memberikan jawaban sebanyak 56 orang. Setiap karyawan memberikan penilaian untuk 10 item pertanyaan yang diajukan. Total skor akhir yang ada tabel diatas merupakan penjumlahan dari skor-skor pernyataan yang diberikan.

Adapun total skor yang didapatkan dari penyebaran kuesioner adalah 2228 dimana nilai tersebut berada di kategori skala 1680 – 2239 yang artinya efisien dengan skor 7.5 sehingga kepuasan karyawan PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Terminal Petikemas Makassar ini sudah tercapai dari segi prestasi, penghargaan, komunikasi dan kepemimpinan, namun walaupun nilai ini sudah mencapai target perusahaan namun perusahaan harus tetap memperhatikan karyawannya sebagai faktor penting dalam menjalankan perusahaan.

2. Tingkat Produktifitas Karyawan

Untuk mengukur produktifitas karyawan dihitung dengan menggunakan rumus laba operasi dibagi dengan jumlah karyawan. hal ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar hasil yang di dapatkan oleh karyawan perusahaan.

Tabel 24. Produktifitas Karyawan

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Jumlah karyawan	Produktifitas Karyawan (Rp)
2019	174.240.887.349	148	1.177.303.293
2020	149.393.667.819	127	1.176.328.093

Sumber : Laporan Keuangan PT Pelindo IV Cabang Terminal Petikemas Makassar

Untuk tahun 2019 laba yang dihasilkan sebesar Rp. 174.240.887.349 dengan jumlah karyawan sebesar 148 orang dari tiga divisi yakni operasi langsung, operasi tidak langsung dan penunjang operasi. Sehingga hasil yang didapatkan sebesar Rp. 1.177.303.293 sedangkan pada tahun 2020 sebesar Rp. 149.393.667.819 dengan jumlah karyawan sebanyak 127 sehingga hasil yang didapatkan sebesar Rp. 1.176.328.093. dari data tersebut dapat diketahui bahwa produktifitas karyawan PT Pelindo 4 Cabang Terminal Petikemas Makassar mengalami penurunan dari tahun 2019 ke 2020 sebesar 0.08% namun nilai tersebut masih dianggap stabil karena persentasenya masih dibawah 1% artinya karyawan sudah mampu mempertahankan produktifitasnya dari tahun ke tahun. Sehingga di nilai cukup efisien dengan skor yang didapatkan 5.

3. Retensi Karyawan

Tingkat retensi karyawan ini dihitung menggunakan rumus yaitu jumlah karyawan keluar dibagi dengan jumlah karyawan dikali 100%.

Tabel 25. Retensi Karyawan

Tahun	Jumlah karyawan keluar	Jumlah karyawan	Retensi
2019	1	148	0,7%
2020	21	127	16,5%

Sumber: (Data Primer yang diolah, 2021)

Pada tahun 2019 jumlah karyawan tahun lalu yang keluar adalah 1 orang dan jumlah karyawan pada saat itu 148. Maka $1/148 \times 100\% = 0,7\%$ sedangkan tahun 2020 jumlah karyawan yang keluar adalah 21 orang, dengan jumlah karyawan 127 maka, $21/127 \times 100\% = 16,5\%$. sehingga dari hasil perhitungan tersebut retensi karyawan dinilai tidak efisien. Karena mengalami kenaikan prosentase sebesar 15,8% sehingga mendapat skor 2,5. Hal tersebut menjadi perhatian untuk PT Pelindo 4 Cabang Terminal Petikemas Makassar untuk mengevaluasi retensi karyawan, mengapa banyak karyawan yang keluar dan selalu untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan.

5.3 Pengukuran Balance Scorecard

Setelah melakukan analisis data masing-masing perspektif, nilai atau skor tiap perspektif diberikan pembobotan. Hasil dari perhitungan bobot keseluruhan perspektif diberikan interval penilaian yang akan menunjukkan tingkat dari kinerja perusahaan secara keseluruhan pada nilai yang baik atau buruk. Hasil perhitungan dari seluruh perspektif adalah sebagai berikut:

Tabel 26. Penilaian *Balance Scorecard*

Perspektif	Pengukuran	Skor	Total Skor
Keuangan	NPM	8,3	22,13
	ROI	5,53	
	ROE	8,3	
Pelanggan	Kepuasan Pelanggan	18,75	18,75

Bisnis Internal	Kinerja Perusahaan	18,75	18,75
Pertumbuhan dan pembelajaran	Kepuasan Karyawan	7,5	15
	Retensi karyawan	2,5	
	Produktifitas Karyawan	5	
Total		74,63	74,63

Sumber: (Data Primer yang diolah, 2021)

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa dari keempat perspektif yang diuji untuk mengukur kinerja PT Pelindo IV Cabang Terminal Petikemas Makassar menggunakan metode *balance scorecard*, perspektif keuangan memiliki skor tertinggi dengan skor 22,13 hal ini dikarenakan laba bersih yang dihasilkan perusahaan memiliki nilai yang cukup tinggi walaupun mengalami penurunan untuk ROI dan ROE di tahun 2019 dan 2020 namun selisihnya masih terbilang cukup rendah. Sedangkan untuk perspektif yang memiliki skor terendah ialah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, hal ini dikarenakan jumlah karyawan yang keluar di tahun 2019 hingga 2020 terbilang cukup besar sehingga nilai retensinya pun ikut naik hal ini dikarenakan wabah pandemi *covid -19* yang mulai masuk ke seluruh Indonesia diawal tahun 2020 hingga saat ini yang menyebabkan penurunan jumlah karyawan.

Hasil keseluruhan dari 4 perspektif diatas adalah sebesar 74,63 nilai termasuk dalam kategori interval 61 – 80. Dengan demikian dapat diartikan bahwa kinerja PT Pelindo IV Cabang Terminal Petikemas Makassar jika menggunakan *balance Scorecard* dapat dinilai dalam kategori 'baik'. Walaupun nilai ini sudah mencapai target namun kinerja perlu terus ditingkatkan lagi agar perusahaan dapat maju dan berkembang sesuai dengan tujuan perusahaan.

BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan data yang didapatkan oleh penulis pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kinerja PT Pelindo IV Cabang Terminal Petikemas Makassar yang diukur menggunakan *balanced scorecard* dapat dilihat dari empat perspektif yaitu:

1. Perspektif Keuangan

Pencapaian laba bersih yang dihasilkan berkurang namun jika dilihat dari persentase *Net profit margin* (NPM) PT Pelindo IV Cabang Terminal Petikemas Makassar dari tahun 2019 sampai tahun 2020 dapat dikatakan baik karena mengalami peningkatan sebesar 3,7% *Net profit margin* berhasil meningkatkan karena nilai laba bersih selalu diimbangi dengan jumlah penjualan. Sedangkan nilai ROI dan ROE mengalami penurunan dari tahun 2019 sampai tahun 2020 sebesar 4,71% dan 3,7%. Penurunan ROI dan ROE disebabkan oleh meningkatnya total aktiva dan modal yang tidak seimbang dengan laba yang diperoleh. Sehingga untuk perspektif ini mendapat skor sebesar 22,13 yang diperoleh dari NPM, ROI dan ROE.

2. Perspektif Pelanggan

Berdasarkan hasil dari rekapitulasi data kepuasan pelanggan PT Pelindo IV Cabang Terminal Petikemas Makassar melalui kuesioner mendapatkan nilai skor 1842 dimana nilai itu berada dikategori efisien dengan skor sebesar 18,75. Ini berarti bahwa pelanggan merasa puas dengan kinerja karyawan, pelayanan serta jasa yang diberikan oleh perusahaan.

3. Perspektif Bisnis Internal

Berdasarkan hasil dari rekapitulasi data perspektif bisnis internal dari segi inovasi, operasi dan layanan purna jual di PT Pelindo IV Cabang Terminal Petikemas Makassar melalui kusioner mendapatkan nilai skor 2538 dimana nilai itu berada dikategori efisien dengan skor sebesar 18,75 dari segi inovasi, operasi dan layanan purna jual, namun walaupun nilai ini sudah mencapai target perusahaan namun kinerja harus tetap ditingkatkan lagi baik itu untuk mengembangkan dan memajukan perusahaan.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pengembangan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan digunakan untuk menjadi alat ukur kunci untuk menilai kepuasan karyawan, Retensi karyawan dan produktivitas karyawan penting bagi perusahaan. Adapun skor yang untuk kepuasan karyawan dinilai dari segi prestasi, penghragaan, komunikasi dan kepemimpinan didapatkan sebesar 2228 yang termasuk dalam kategori efisien. Untuk tingkat produktivitas karyawan yang dihitung dengan menggunakan rumus laba operasi dibagi dengan jumlah karyawan didapatkan bahwa dari tahun 2019 sampai 2020 mengalami penurunan sebesar 0.08% namun nilai tersebut masih dianggap stabil karena persentasenya masih dibawah 1% artinya karyawan sudah mampu mempertahankan produktifitasnya dari tahun ke tahun. Sedangkan untuk nilai retensi karyawan mengalami peningkatan sebesar 15,8% dari tahun 2019 sampai tahun 2020 akibat banyaknya karyawan yang keluar. Sehingga dari ketiga indikator ini skor yang diperoleh sebesar 15 untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

5. *Balance Scorecard*

Hasil keseluruhan dari 4 perspektif diatas adalah sebesar 74,63 nilai termasuk dalam kategori interval 61 – 80. Dengan demikian dapat diartikan bahwa kinerja PT Pelindo IV Cabang Terminal Petikemas Makassar jika menggunakan *balance scorecard* dapat dinilai dalam kategori ‘baik’. Walaupun nilai ini sudah mencapai target namun kinerja perlu terus ditingkatkan lagi agar perusahaan dapat maju dan berkembang sesuai dengan tujuan perusahaan.

6.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan dari penelitian yang telah diuraikan di atas, ada beberapa hal yang dapat dijadikan bahan pertimbangan pihak perusahaan agar memberikan sarana dan prasarana yang lebih baik untuk peningkatan kinerja karyawan dan sarana prasarana yang *ter-update* bagi pelayanan pelanggan agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardiyanti, Ekha Rini. 2010. *Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard Studi Kasus Pada Pabrik Gula Madukismo*. Yogyakarta : Universitas Sanata Dharma
- Bambang Wicaksono. 2010. *Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit Umum Daerah Blambangan Kabupaten Banyuwangi*. Jurnal Akuntansi, (Online), Vol.1,No.1
- Gurhitno. Fajar. 2018. *Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Balanced Scorecard Di Pamella 6 Supermarket*. Yogyakarta : Universitas Islam Indonesia.
- Halim, Abdul dkk. 2009. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Refisi. Cetakan ketiga. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN
- Kaplan, Robert S and Norton, David P. (1996). *Balanced Scorecard*. Jakarta: Erlangga
- Mansyur M. 2016. *Analisis Kinerja Sistem Informasi Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pt Pelabuhan Indonesia IV)*. Makassar : Universitas Hasanuddin
- Marisa Lidya. 2013. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja di RSUD Noongan*. Jurnal EMBA, (Online), Vol. 1, No.3.
- Martoyo, Susilo. (1992). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE
- Munawir. 2004. *Analisa Laporan Keuangan*. Yogyakarta: Liberty Yogyakarta
- Nawawi, Hadari. 2006. *Manajemen Keuangan*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Putra, Adris dan Susanti djalante. 2016. *Pengembangan Infrastruktur Pelabuhan Dalam Mendukung Pembangunan Berkelanjutan*. Jurnal Ilmiah Media Engineering Vol.6 No.1, Januari 2016 (433-4)

- Rahmi, Puput. 2017. *Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Balanced Scorecard Pada Koperasi Sucofindo Palembang*. Palembang :Universitas Muhammadiyah Palembang.
- Riyanto, Gunawan (1997) *Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan*. (Edisi IV). Yogyakarta : BPF- UGM.
- Selado, Ryan Belva. 2014. *Analisis Kinerja Menggunakan Balance Scorecard Pada Perusahaan Daerah Air Minum (Studi Kasus Pada Pdam Kabupaten Batang)*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Solikhah, Rizky. 2018. *Implementasi Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Islam Yogyakarta PDHI*. Yogyakarta : Universitas Negeri Yogyakarta.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfa Beta.
- Suprpto H, dkk. (2012). *Manajemen Kinerja untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing pada perusahaan*. Yogyakarta: Bumi Aksara.
- Yuwono, Sony dkk. 2006. *Petunjuk Praktik Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus Pada Strategi*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Vincent Gaspers. (2002). *Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: Gramedia.
- Widyastuti, Indira T. Indriana. Abdullah U. Dan Adhi B. *Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pt Xyz Bergerak Di Bidang Telekomunikasi)*. Jurnal Administrasi Dan Kesekretarisan Volume 3- Nomor 1.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Instrumen penelitian

KUISIONER PENELITIAN

TANGGAPAN KEPUASAN KARYAWAN

PT PELINDO IV TERMINAL PETIKEMAS MAKASSAR

A. PROFIL RESPONDEN

Responden No. ()

1. Nama (Boleh Tidak Di Isi) :
2. Usia :
3. Jenis Kelamin : Pria/Wanita *)
4. Pendidikan : D3/S1/S2/S3 *)
5. Lama Bekerja :
6. Nama Perusahaan :
7. Posisi/Divisi :

*) Coret yang tidak perlu

B. PERSEPSI RESPONDEN

Pilihlah salah satu jawaban yang anda anggap paling sesuai dengan cara menuliskan skor 1 sampai dengan 5 pada kolom yang telah disediakan dengan kriteria sebagai berikut :

Sangat Tidak Setuju : 1

Tidak Setuju : 2

Netral : 3

Setuju : 4

Sangat Setuju : 5

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Apakah menurut anda pekerjaan yang anda lakukan merupakan sesuatu yang penting dan bermanfaat bagi perusahaan.					

2.	Adanya imbalan dan penghargaan terhadap karyawan berprestasi.					
3.	Apakah anda merasa kompensasi yang didapatkan sudah sesuai dengan job desk yang anda kerjakan.					
4.	Perusahaan telah meningkatkan produktivitas karyawan melalui pelatihan dan pendidikan.					
5.	Apakah menurut anda, perusahaan rutin melakukan promosi terhadap karyawan yang memiliki prestasi.					
6.	kerjasama yang dibangun diantara karyawan terjalin dengan baik.					
7.	Anda diberi kesempatan untuk menyampaikan pendapat dan masalah dalam pekerjaan.					
8.	Apakah Anda selalu diberi kesempatan untuk berpendapat dalam proses pengambilan keputusan.					
9.	Apakah anda puas dengan kepemimpinan yang dilakukan oleh atasan anda.					
10.	Apakah menurut anda seorang atasan perlu memberikan perhatian secara rutin terhadap kinerja karyawannya					

3.	Usaha perusahaan untuk memenuhi target jumlah pelanggan					
4.	Kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pelanggan					
5.	Kemampuan perusahaan untuk mendapatkan pelanggan baru					
6.	Perusahaan selalu menyesuaikan proses operasinya untuk beradaptasi dengan teknologi baru.					
7.	Kegiatan operasional sesuai dengan target biaya, waktu dan kualitas .					
8.	Apakah perusahaan telah Melakukan evaluasi dan perbaikan terus menerus untuk meningkatkan kualitas pelayanan.					
9.	Apakah perusahaan Menyediakan layanan purna jual untuk menyelesaikan keluhan pelanggan.					
10.	Kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan terbaiknya					
11.	Kemampuan perusahaan untuk meningkatkan SDM yang dimilikinya					
12.	Kemampuan karyawan dalam menguasai teknologi dan informasi yang menyangkut pekerjaan					

3.	Apakah karyawan memiliki penampilan bersih dan rapi.					
4.	Apakah karyawan memberikan informasi yang jelas, tepat dan cepat.					
5.	Apakah karyawan menanggapi pertanyaan atau keluhan anda dengan baik.					
6.	Karyawan memahami kebutuhan anda dengan baik					
7.	Anda merasa nyaman selama menerima pelayanan					
8.	Kemudahan akses informasi mengenai jasa yang ditawarkan					
9.	Terdapat variasi jasa yang ditawarkan oleh perusahaan					

Lampiran 2. Data Kepuasan Pelanggan

No.	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
1	3	3	4	3	4	3	4	4	3
2	3	4	4	3	3	3	3	3	3
3	2	2	2	4	2	3	3	4	4
4	3	3	3	4	3	3	4	3	4
5	4	4	5	4	4	4	3	4	5
6	1	3	2	4	3	2	5	4	4
7	3	4	5	4	4	4	4	5	5
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	4	5	4	4	4	5	4	4	5
10	3	3	4	3	4	5	4	3	5
11	5	5	4	5	5	5	4	5	5
12	4	4	3	4	3	3	4	5	3
13	4	3	3	3	4	5	4	4	3
14	5	5	4	5	3	4	5	3	4
15	3	3	3	4	3	4	4	3	4
16	3	3	4	3	3	4	4	5	4
17	3	3	4	3	4	4	3	5	4
18	3	5	4	5	4	5	5	5	4
19	3	3	3	4	3	4	3	3	3
20	2	5	3	5	3	3	4	4	3
21	4	3	3	3	4	3	3	3	4
22	2	4	3	5	3	4	3	3	4
23	3	3	3	4	3	4	3	3	4
24	4	5	2	5	3	3	3	4	3
25	3	3	3	4	5	5	4	4	4
26	3	3	4	3	5	5	3	4	4
27	3	3	3	4	3	3	4	3	4
28	4	4	4	4	3	3	3	3	3
29	3	3	5	3	3	4	4	4	4
30	4	4	5	4	4	3	3	4	5
31	3	3	4	5	4	3	4	3	3
32	4	4	4	5	4	3	3	3	3
33	2	3	3	3	3	3	4	3	3
34	2	4	3	3	4	3	3	3	4
35	4	4	3	5	3	3	4	3	4
36	3	3	4	3	4	3	4	4	5
37	3	4	4	5	4	4	4	5	5
38	4	4	3	4	3	3	3	3	3
39	3	4	4	4	4	3	4	5	4
40	3	5	3	5	4	3	4	3	3
41	4	4	3	4	3	3	4	4	5
42	3	3	3	5	3	4	3	3	3
43	4	4	2	4	3	3	4	5	4
44	3	4	4	4	4	4	3	3	4
45	3	5	3	4	4	3	4	3	3
46	4	4	4	4	4	3	3	4	4
47	3	3	2	4	4	3	4	3	3
48	4	4	3	5	3	3	4	4	3
49	4	4	3	4	4	4	3	4	4
50	4	3	3	4	3	3	3	4	5
51	3	4	4	4	4	4	3	5	4
52	3	3	3	4	4	3	4	3	3
53	3	3	3	3	4	3	4	4	4
54	3	4	4	4	3	3	3	4	5
55	4	4	3	3	3	4	3	3	3
56	3	3	3	3	3	4	4	5	4

Lampiran 3. Data Kepuasan Karyawan

No.	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11
1	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4
2	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3
3	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4
5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
6	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4
7	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
8	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5
9	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4
10	5	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4
11	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
12	4	3	4	3	4	5	5	4	4	4	5
13	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5
14	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	3
15	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4
16	4	4	3	4	3	4	5	4	3	4	4
17	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
18	4	3	4	3	4	5	5	4	3	4	5
19	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4
20	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4
22	5	4	4	5	4	4	4	3	5	4	4
23	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
24	4	4	3	4	5	4	5	5	4	3	4
25	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
26	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5
27	5	4	5	3	3	3	3	3	3	4	5
28	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3
29	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4
30	4	3	3	5	5	4	5	4	3	4	4
31	4	3	3	5	5	4	4	3	3	4	3
32	5	4	3	5	4	4	4	3	3	4	3
33	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3
34	5	3	3	4	5	3	4	3	3	4	3
35	4	4	4	4	4	3	4	3	2	3	3
36	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4
37	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4
38	5	4	4	3	3	5	3	2	3	3	4
39	4	3	4	4	5	3	4	3	3	5	3
40	3	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4
41	4	4	5	4	5	4	5	3	5	5	4
42	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5
43	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4
44	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4
45	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3
46	3	4	4	5	4	5	5	3	3	4	4
47	5	3	4	4	3	4	5	3	3	5	3
48	4	3	3	4	3	5	5	4	4	4	4
49	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4
50	4	4	3	4	4	5	4	3	3	3	4
51	4	4	3	3	4	4	5	3	4	3	2
52	5	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4
53	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3
54	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
55	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3
56	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4

Lampiran 4. Data Perspektif Bisnis Internal

No.	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12
1	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4
2	3	4	4	5	3	4	3	4	4	5	4	4
3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4
4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4
5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4
6	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4
7	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4
8	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
9	4	4	4	4	4	4	5	3	4	5	4	4
10	3	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	2
11	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3
12	5	4	4	4	5	3	4	4	5	5	5	4
13	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4
14	3	4	4	4	5	4	4	5	3	4	3	4
15	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5
16	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	5	5
17	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4
18	5	4	4	5	5	4	3	4	2	5	5	5
19	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5
22	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4
23	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4
24	4	4	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5
25	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4
26	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4
27	5	1	3	2	2	2	3	2	1	2	3	2
28	4	4	4	5	5	4	4	3	5	5	3	4
29	4	4	4	5	3	4	5	4	4	5	4	5
30	3	4	4	3	4	4	4	3	3	5	3	4
31	3	3	3	4	4	4	4	3	5	5	3	3
32	3	3	4	4	4	4	5	3	3	5	3	3
33	4	4	3	5	4	3	5	4	4	3	5	4
34	4	5	4	4	4	4	5	3	4	4	3	3
35	4	3	3	5	3	3	4	3	3	4	4	3
36	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3
37	4	4	3	5	4	4	4	3	4	3	3	3
38	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3
39	5	3	3	5	4	3	3	3	4	4	4	4
40	5	4	3	3	5	4	4	3	4	5	4	3
41	4	3	3	5	3	3	5	3	5	5	4	4
42	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4
43	5	4	4	5	3	3	5	4	4	5	4	5
44	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3
45	5	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3
46	4	4	4	3	3	4	5	3	4	5	4	5
47	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	5
48	5	4	4	5	3	3	5	4	4	4	4	5
49	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
50	4	4	3	4	3	3	5	4	4	4	4	4
51	5	5	3	4	3	3	4	4	4	5	4	4
52	3	3	3	5	4	4	4	4	4	3	3	3
53	4	3	3	4	4	3	3	4	5	4	4	4
54	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4
55	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3
56	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4

Lampiran 5. Laporan Laba Rugi tahun 2019

Laporan Laba Rugi tahun 2019		
pendapatan usaha	Rp	482.052.748.635,00
Pendapatan Non Usaha		
Laba Penurunan Cadangan/Kewajiban	Rp	193.583.524,00
Pendapatan Materai	Rp	991.284.000,00
Pendapatan Denda/Klaim/Pinalti	Rp	116.905.300,00
Pendapatan Administrasi Tender	Rp	1.000.000,00
Pendapatan Non Usaha Lainnya	Rp	192.045.934,00
	Rp	1.494.818.758,00
Total pendapatan		Rp 483.547.567.393,00
beban pokok		
beban imbaan kerja	Rp	13.025.685.116,00
beban bahan	Rp	55.267.275.135,00
Beban Pemeliharaan dan Perbaikan	Rp	56.879.420.743,00
Beban Penyusutan dan Amortisasi	Rp	29.252.285.355,00
Beban Asuransi	Rp	1.519.388.176,00
Beban Sumber Daya Pihak Ketiga	Rp	92.036.624.411,00
Beban Umum	Rp	11.498.981.169,00
	Rp	259.479.660.105,00
beban usaha		
beban pemasaran		
Beban Imbalan Kerja	Rp	6.413.371.197,00
Beban Pemeliharaan dan Perbaikan	Rp	16.600.000,00
Beban Asuransi	Rp	5.693.921,00
Beban Sumber Daya Pihak Ketiga	Rp	922.060.000,00
Beban Umum	Rp	766.677.099,00
	Rp	8.124.402.217,00
Beban Administrasi dan Umum		
Beban Imbalan Kerja	Rp	42.333.658,00
Beban Bahan	Rp	4.241.175.345,00
Beban Pemeliharaan dan Perbaikan	Rp	4.006.779.140,00
Beban Penyusutan dan Amortisasi	Rp	3.909.227.502,00
Beban Asuransi	Rp	105.646.510,00
Beban Sumber Daya Pihak Ketiga	Rp	2.777.614.200,00
Beban Administrasi Perkantoran	Rp	2.164.359.373,00
Beban Umum	Rp	9.329.641.523,00

	Rp	26.576.777.251,00		
beban non usaha				
Beban Materai	Rp	-		
Beban Denda dan Kurang Bayar Pajak	Rp	176.436.793,00		
Beban Di Luar Usaha Lainnya	Rp	-		
	Rp	176.436.793,00		
Pendapatan (Beban) Keuangan				
Pendapatan Keuangan	Rp	2.047.882,00		
Beban Keuangan	Rp	1.901.628,00		
	Rp	3.949.510,00		
Total Beban			Rp	294.361.225.876,00
Laba Bersih Sebelum Pajak			Rp	189.186.341.517,00
pajak	Rp	14.945.454.168,00		
Laba Bersih Setelah Pajak			Rp	174.240.887.349,00

Lampiran 6. Laporan Laba Rugi Tahun 2020

Laporan Laba Rugi tahun 2020		
pendapatan usaha	Rp	375.192.849.507,00
Pendapatan Non Usaha		
Laba Penurunan Cadangan/Kewajiban	Rp	265.844.891,00
Pendapatan Materai	Rp	937.200.000,00
Pendapatan Denda/Klaim/Pinalti	Rp	68.547.272,00
Pendapatan Non Usaha Lainnya	Rp	110.144.047,00
	Rp	1.381.736.210,00
Total pendapatan		
	Rp	376.574.585.717,00
beban pokok		
beban imbalan kerja	Rp	12.830.430.010,00
beban bahan	Rp	22.800.031.440,00
Beban Pemeliharaan dan Perbaikan	Rp	39.788.154.169,00
Beban Penyusutan dan Amortisasi	Rp	26.794.566.584,00
Beban Asuransi	Rp	2.018.251.024,00
Beban Sumber Daya Pihak Ketiga	Rp	61.601.873.035,00
Beban Umum	Rp	7.317.204.456,00
	Rp	173.150.510.718,00
beban usaha		
beban pemasaran		
Beban Imbalan Kerja	Rp	6.882.608.070,00
Beban bahan	Rp	36.906.900,00
Beban Asuransi	Rp	19.566.361,00
Beban Sumber Daya Pihak Ketiga	Rp	1.906.044.010,00
Beban Umum	Rp	4.651.199.833,00
Beban Administrasi Perkantoran	Rp	26.500.000,00
	Rp	13.522.825.174,00
Beban Administrasi dan Umum		
Beban Imbalan Kerja	Rp	12.312.057.245,00
Beban Bahan	Rp	8.290.013.294,00
Beban Pemeliharaan dan Perbaikan	Rp	4.580.305.777,00
Beban Penyusutan dan Amortisasi	Rp	4.671.092.093,00
Beban Asuransi	Rp	102.953.738,00
Beban Sumber Daya Pihak Ketiga	Rp	3.980.612.258,00
Beban Administrasi Perkantoran	Rp	2.337.102.050,00
Beban Umum	Rp	4.138.793.245,00
	Rp	40.412.929.700,00

beban non usaha			
Beban Materai	Rp	-	
Beban Denda dan Kurang Bayar Pajak	Rp	94.636.131,00	
Beban Di Luar Usaha Lainnya	Rp	-	
	Rp	94.636.131,00	
Pendapatan (Beban) Keuangan			
Pendapatan Keuangan	Rp	709.882,00	
Beban Keuangan	Rp	726.065,00	
	Rp	1.435.947,00	
Total Beban			Rp 227.182.337.670,00
Laba Bersih			Rp 149.393.667.811,00