

SKRIPSI

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA BERBASIS *BALANCE SCORECARD* PADA PT INDUSTRI KAPAL INDONESIA PERIODE 2016-2019



DEWI ANDINI

1710321104

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

SKRIPSI

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA BERBASIS *BALANCE SCORECARD* PADA PT INDUSTRI KAPAL INDONESIA PERIODE 2016-2019



Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana
pada Program Studi S1 Akuntansi

DEWI ANDINI

1710321104

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

SKRIPSI

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA BERBASIS *BALANCE SCORECARD* PADA PERUSAHAAN PT INDUSTRI KAPAL INDONESIA PERIODE 2016-2019

disusun dan diajukan oleh

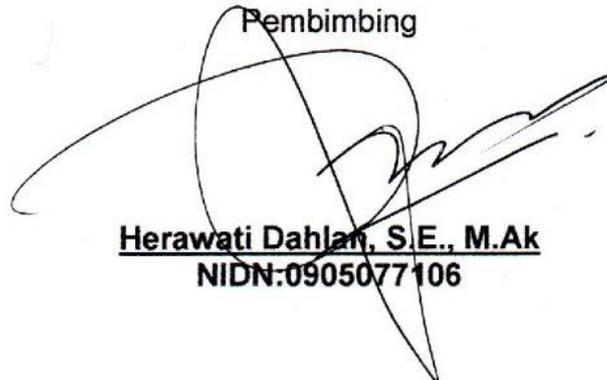
DEWI ANDINI

1710321104

telah diperiksa dan telah diuji

Makassar, 28 Agustus 2021

Pembimbing



Herawati Dahlan, S.E., M.Ak

NIDN:0905077106

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



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

NIDN: 0925107801

SKRIPSI

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA BERBASIS *BALANCE SCORECARD* PADA PERUSAHAAN PT INDUSTRI KAPAL INDONESIA PERIODE 2016-2019

disusun dan diajukan oleh

DEWI ANDINI
1710321104

telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi
pada tanggal **28 Agustus 2021** dan
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,
Dewan Penguji

No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Herawati Dahlan, S.E., M.Ak NIDN:0905077106	Ketua	
2.	Dr. Habib Muhammad Shahib, SE., M.Si., Ak., CA., ACPA., CSRS., CSRA., CLI NIDN: 0930099101	Sekretaris	
3.	Andi Dian Novita, S.ST., M.Si NIDN:0909118801	Anggota	
4.	Andi Abdul Azis Ishak, S.E., M.Com., Ak NIDN: 0006097102	Eksternal	

Dekan Fakultas Ekonomi
dan Ilmu-ilmu Sosial
Universitas Fajar


UNIVERSITAS FAJAR
DEKAN FAKULTAS
Dr. Yusmanizar, S.Sos., M.I.Kom
NIDN: 0925096902

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


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

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Dewi Andini
NIM : 1710321104
Program Studi : Akuntansi S1

dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul **Analisis Pengukuran Kinerja Berbasis *Balance Scorecard* Pada Perusahaan PT Industri kapal Indonesia Periode 2016-2019** 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, 28 Agustus 2021

Yang membuat pernyataan,



Dewi Andini

PRAKATA

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas berkah, rahmat dan hidayah-Nya yang senantiasa dilimpahkan kepada peneliti, sehingga proposal skripsi yang berjudul “**Analisis Pengukuran Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* pada Perusahaan Industri Kapal Indonesia**” dapat terselesaikan dengan baik, proposal skripsi ini dibuat sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Strata 1 (S1) pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu-Ilmu Sosial jurusan Akuntansi Universitas Fajar.

Dengan selesainya proposal skripsi ini tidak terlepas dari banyak pihak yang telah memberikan bantuan dan masukan, maka dari itu saya ucapkan banyak terima kasih kepada kedua orang tua saya, yang memberikan berbagai pelajaran hidup, dan saudara/saudari saya yang tidak pernah bosan memberikan nasehat dan menuntut saya saat menentukan pilihan. Serta Ibu Herawati Dahlan S.E., M.Ak, selaku dosen pembimbing skripsi dan penasehat akademik, beliau telah banyak memberikan arahan dan saran dalam proses penyusunan proposal skripsi.

Selanjutnya saya ucapkan juga terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. Mulyadi Hamid, SE., M.Si selaku Rektor Universitas Fajar;
2. Ibu Dr. Yusmanizar, S.Sos., M.Ikom selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Ilmu-Ilmu Sosial Universitas Fajar;
3. Ibu Yasmi, S.E., M.Si., Ak, CA., CTA., ACPA selaku Ketua Program Akuntansi S1 Universitas Fajar;

4. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi Universitas Fajar yang telah membimbing dan memberikan ilmunya kepada penulis selama menempuh studi;
5. Sobat-sobatku, Citra, Erni, Dani, Lisa, As'ad, Ulfa, Jimmy, Ifa, dan keluarga besar pongoro, terima kasih atas kerjasama kita selama ini dari awal semester hingga akhir semester. Terima kasih atas kebersamaan kita selama ini baik suka maupun duka perkuliahan. Terima kasih juga atas semangat, dukungan dan motivasi dari kalian.
6. Teman-teman Akuntansi Kelas 4 angkatan 2017 yang telah memberikan kenangan terindah semasa kuliah.
7. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu atas bantuan dan doanya kepada penulis selama penyusunan skripsi.

Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat kepada para pembaca dan akan memberikan suatu sumbangsih bagi Universitas Fajar.

Makassar, 21 Maret 2021

Penulis

ABSTRAK

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA BERBASIS BALANCED SCORECARD PADA PT INDUSTRI KAPAL INDONESIA PERIODE 2016-2019

DEWI ANDINI
HERAWATI DAHLAN

Penilaian kinerja perusahaan sangat penting dalam mencerminkan keadaan sebuah perusahaan. Pengukuran kinerja tidak akan cukup dengan melihat sisi finansialnya saja, melainkan melihat dari berbagai aspek kinerja lainnya. *Balanced Scorecard* merupakan konsep pengukuran kinerja dengan melihat empat pilar perspektif antara lain: keuangan, pelanggan, bisnis/ internal, pertumbuhan dan pembelajaran.

PT Industri Kapal Indonesia yang merupakan perusahaan galangan kapal milik pemerintah berdasarkan laporan perusahaan menunjukkan hasil yang baik. Namun aspek pengukuran kinerja lainnya belum dilaksanakan sepenuhnya. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja PT Industri Kapal Indonesia dengan melihat empat perspektif lainnya antara lain: keuangan, pelanggan, bisnis/ internal, pertumbuhan dan pembelajaran.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja PT Industri Kapal Indonesia (IKI) dilihat dari perspektif keuangan dengan menggunakan pengukuran *ROI*, *Current margin* dan *Profit margin*, perspektif pelanggan, dan perspektif proses bisnis dan internal sudah baik. Dan kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah cukup baik.

Kata Kunci: pengukuran kinerja, *balanced scorecard*

ABSTRACT

ANALYSIS OF PERFORMANCE MEASUREMENT BASED ON BALANCE SCORECARD AT PT INDUSTRI KAPAL INDONESIA PERIOD 2016-2019

**DEWI ANDINI
HERAWATI DAHLAN**

Assessment of company performance is very important in reflecting the state of a company. Performance measurement will not be enough just to look at the financial side, but look at various other performance aspects. The Balanced Scorecard is a performance measurement concept by looking at four pillars of perspective, including: finance, customer, business/internal, growth and learning. PT Industri Kapal Indonesia, which is a government-owned shipbuilding company, based on the company's report, showed good results. However, other aspects of performance measurement have not been fully implemented. Therefore, this study aims to measure the performance of PT Industri Kapal Indonesia by looking at four other perspectives, namely: financial, customer, business/internal, growth and learning.

The results of this research indicate that the performance of PT Industri Kapal Indonesia (IKI) is seen from a financial perspective by using measurements of ROI, Current margin and Profit margin, customer perspective, and business and internal process perspective is good. And the performance of the growth and learning perspective is quite good.

Keywords: *Performance measurement, balanced scorecard*

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMBUNG.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAAN.....	v
PRAKATA.....	vi
ABSTRAK.....	viii
<i>ABSTRACT</i>	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Fokus Penelitian.....	6
1.3 Rumusan Masalah.....	6
1.4 Tujuan Penelitian.....	6
1.5 Kegunaan Penelitian.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1 Laporan Keuangan.....	8
2.2 Kinerja Keuangan.....	10
2.2.1 Pengukuran Kinerja.....	11
2.2.2 Manfaat Pengukuran Kinerja.....	12

2.2.3 Penilaian Kinerja.....	13
2.3 <i>Balanced Scorecard</i>	14
2.3.1 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	15
2.4 Penelitian Terdahulu.....	22
2.5 Kerangka Pemikiran.....	24
BAB III METODE PENELITIAN.....	26
3.1 Rancangan Penelitian.....	26
3.2 Kehadiran Peneliti.....	26
3.3 Tempat dan Waktu.....	26
3.4 Sumber Data.....	27
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	27
3.6 Analisis Data.....	28
3.6.1 Indikator Pengukuran <i>Balanced Scorecard</i>	33
3.6.2 Standar Pengukuran Kinerja PT Industri Kapal Indonesia.....	33
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	35
4.1 Gambaran Umum PT Industri Kapal Indonesia.....	35
4.2 Pembahasan Hasil Penelitian.....	37
4.2.1 Perspektif Keuangan.....	37
4.2.2 Perspektif Pelanggan.....	48
4.2.3 Perspektif Proses Bisnis dan Internal.....	53
4.2.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	59
4.3 Pengukuran kinerja PT Industri Kapal Indonesia (IKI) menggunakan Metode <i>Balance Scorecard</i>	64
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	65
5.1 Kesimpulan.....	65

5.2 Saran.....	66
DAFTAR PUSTAKA.....	67
LAMPIRAN.....	68

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 1.1.1 Jumlah Karyawan PT IKI tahun 2016-2019.....	5
Tabel 1.1.2 Jumlah Pelanggan PT IKI tahun 2016-2019.....	5
Tabel 1.1.3 Data Asset, <i>liabilitas</i> dan <i>ekuitas</i> PT IKI Tahun 2016-2019.....	6
Tabel 1.1.4 Laporan Laba Rugi PT IKI tahun 2016-2019.....	6
Tabel 2.3.1.1 Predikat kesehatan perusahaan berdasarkan <i>ROI</i>	18
Tabel 2.3.1.2 Predikat kesehatan perusahaan berdasarkan <i>Net profit margin</i> ...	19
Tabel 2.3.1.3 Predikat kesehatan perusahaan berdasarkan <i>Current ratio</i>	19
Tabel 2.4.1 Daftar Penelitian Terdahulu.....	23
Tabel 3.6.1 Predikat kesehatan perusahaan berdasarkan <i>ROI</i>	29
Tabel 3.6.2 Predikat kesehatan perusahaan berdasarkan <i>Net profit margin</i>	29
Tabel 3.6.3 Predikat kesehatan perusahaan berdasarkan <i>Current ratio</i>	30
Tabel 4.2.1.1 Data Laba Bersih dan Total Asset PT IKI tahun 2016-2019.....	38
Tabel 4.2.1.2 Rekapitulasi Hasil Perhitungan Kinerja Keuangan PT IKI dilihat dari Perspektif Keuangan menggunakan rasio <i>ROI</i>	40
Tabel 4.2.1.3 Data Laba bersih dan Pendapatan PT IKI tahun 2016-2019.....	41
Tabel 4.2.1.4 Rekapitulasi Hasil Perhitungan Kinerja Keuangan PT IKI tahun 2016-2019 dilihat dari Perspektif Keuangan menggunakan rasio <i>Net Profit Margin</i>	43
Tabel 4.2.1.5 Data Aset Lancar dan Utang Lancar PT IKI tahun 2016-2019.....	44
Tabel 4.2.1.6 Rekapitulasi Hasil Perhitungan Kinerja Keuangan PT IKI tahun 2016-2019 dilihat dari Perspektif Keuangan menggunakan <i>Current Ratio</i>	46
Tabel 4.2.1.7 Hasil Perhitungan Perspektif Keuangan dalam Mengukur Kinerja PT IKI dengan menggunakan metode <i>balanced scorecard</i> tahun 2016-2019.....	47
Tabel 4.2.2.1 Hasil Perhitungan Penilaian Kinerja PT IKI dilihat dari Perspektif Pelanggan tahun 2016-2019.....	51
Tabel 4.2.3.1 Hasil Perhitungan Perspektif Proses Bisnis dan Internal dalam Mengukur Penilaian Kinerja PT IKI tahun 2016-2019.....	57
Tabel 4.2.4.1 Hasil Perhitungan Penilaian Kinerja PT IKI dilihat dari perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran tahun 2016-2019.....	62

Tabel 4.3.1 Penilaian Kinerja PT Industri Kapal Indonesia dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	64
---	----

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 2.5.1 Kerangka Berpikir Penelitian.....	25
Gambar 4.2.3 Aplikasi <i>Employee Service (ESS)</i> dan <i>Ship Owner Information System (SOIS)</i>	54

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Lembar Penelitian di PT Industri Kapal Indonesia

Lampiran 2: Perhitungan perspektif pelanggan di PT Industri Kapal Indonesia
tahun 2016-2019

Lampiran 3: Perhitungan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran di PT
Industri Kapal Indonesia tahun 2016-2019

Lampiran 4: Dokumentasi wawancara

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang.

Industri galangan kapal Indonesia terus menghadapi kemajuan serta pembangunan di bermacam tipe serta dimensi kapal yang digunakan oleh bermacam industri pelayaran. Industri galangan kapal di Indonesia berkembang di bermacam wilayah paling utama yang bersebelahan dengan pelabuhan-pelabuhan besar.

Seiring dengan pertumbuhan industri galangan kapal yang terus pesat di masa global ini, sehingga perusahaan didorong berinovasi serta menjaga eksistensi usahanya dalam jangka panjang supaya bisa diterima oleh masyarakat. Oleh karena itu, penentuan strategi sangat berarti supaya bisa menolong perusahaan buat mengukur kinerjanya serta siap bersaing dengan perusahaan lainnya.

Kinerja merupakan hasil dari tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran maupun kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai dan Basri dalam Masram, 2017). Kinerja juga merupakan kegiatan melalui perencanaan strategis suatu organisasi yang dituangkan dalam kebijakan, visi dan misi dalam mewujudkan sasaran dan tujuan dalam pencapaian pelaksanaan kegiatan (Hidayat, 2018).

Pengukuran kinerja menurut Hidayat (2018) merupakan penentu kriteria-kriteria yang telah ditetapkan perusahaan sebelumnya sebagai tidak lanjut dari suatu organisasi, bagian dari organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran,

standar secara *periodic* efektivitas operasional. Pengukuran kinerja berguna untuk mengetahui apakah strategi dan tujuan perusahaan telah diterapkan dengan baik atau tidak.

Dalam sebuah perusahaan terdapat dua metode dalam mengevaluasi kinerja. Metode pertama disebut metode tradisional, yang lebih menitikberatkan pada sektor keuangan, sedangkan metode kedua disebut metode *balanced scorecard*, yang menggunakan metode keuangan, pelanggan, bisnis / internal, pertumbuhan dan perkembangan perusahaan.

Norton Institute yang dipimpin oleh David P. Norton Pada tahun 1990-1992, (Kaplan dan Norton, 2000) mensponsori studi tentang "Evaluasi kinerja organisasi masa depan". Metode pengukuran kinerja menggunakan perspektif keuangan, pelanggan, bisnis atau internal, pertumbuhan dan pembelajaran dalam keempat aspek ini. Standar pengukuran kinerja ini disebut standar pengukuran kinerja modern dan dapat digunakan untuk menyeimbangkan aspek keuangan dan non keuangan Keseimbangan antar aspek yang disebut dengan "*balanced scorecard*".

Balanced Scorecard adalah alat manajemen modern yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan perusahaan untuk terus meningkatkan kinerja keuangannya yang luar biasa (Mulyadi: 2014). *Balanced Scorecard* merupakan sistem manajemen kinerja terintegrasi yang menghubungkan berbagai tujuan dan metrik kinerja dan strategi organisasi (Hansen dan Mowen: 2014). *Balanced Scorecard* merupakan metode evaluasi kinerja, digunakan untuk mengevaluasi kinerja keuangan dan kinerja non keuangan (Yuwono: 2010). Dilihat dari hasil pemikiran tersebut, dapat dikatakan bahwa *balanced scorecard* merupakan alat

ukur kinerja perusahaan yang komprehensif untuk mengukur keberhasilan perusahaan, yang dapat dilihat dari berbagai sudut.

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Zuniawan (2020) mengemukakan judul penelitian “Implementasi Metode *Balanced Scorecard* untuk Mengukur Kinerja Perusahaan” dengan objek penelitian perusahaan engineering (PT.MSE), penelitiannya menggunakan rasio *Operating Income (OI)* dan *Gross Profit*. Pada penelitian ini, peneliti mengemukakan bahwa penilaian kinerja yang menggunakan empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, bisnis atau intern, dan pertumbuhan pembelajaran pada PT. MSE masih pada daerah cukup karena rata-rata skor yang diperoleh dibawah 100%.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Mukti (2017) dengan judul penelitian “Analisis *Balance Scorecard* sebagai Tolak Ukur Kinerja Perusahaan” dengan objek penelitian Sentra Tenun Ikat Medali Mas Kediri, penelitiannya menggunakan rasio *ROA, NPM* dan *Operating Ratio*. Dalam penelitian ini, hasil yang di dapat bahwa kinerja Tenun Ikat Medali Mas Kediri secara keseluruhan dinilai sudah baik. Semua tolak ukur sudah mencapai atau memenuhi target dalam penelitian ini.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Nur (2019) dengan judul dengan judul penelitian “Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Tolak Pengukuran Kinerja” dengan objek penelitian Hotel Elress Lamongan, penelitiannya menggunakan regresi linier berganda, Uji t, dan Uji Y. Dalam penelitian ini, hasil yang dikemukakan yaitu bahwa pengukuran kinerja Hotel Elress Lamongan menggunakan *balance scorecard* pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan hasil yang kurang baik dalam hal

ini perusahaan belum mampu menaikkan hasil pendapatan perusahaan, sedangkan tiga perspektif lainnya sudah cukup baik.

PT Industri Kapal Indonesia (IKI) adalah industri galangan kapal terbesar di wilayah timur Indonesia, walau kapasitas dan jumlah produksinya sendiri masih tergolong rendah bila dibandingkan dengan industri galangan kapal di wilayah barat Indonesia. Kemajuan industri kapal di wilayah Kepulauan Indonesia Timur (KTI) sangat bergantung kepada kebijakan pemerintah dalam bermacam sektor pembangunan nasional, spesifik bidang perhubungan laut, perdagangan, pendidikan, dan lain-lain. Demikian keadaan perjanjian pemerintah pusat untuk memajukan wilayah maritim di KTI, berdampak peluang kepada industri perkapalan untuk memanjakan potensi dan *brand* sehingga menarik *financial banker* untuk menanamkan modalnya di industri ini.

Pendapatan PT Industri kapal Indonesia (IKI) bersumber dari beberapa jenis atau bidang diantaranya memproduksi kapal sesuai pesanan, peralatan lepas pantai, alat apung, peralatan dan perlengkapan kapal lainnya yang terbuat dari baja, kayu, fiberglass dan lain-lain. Perusahaan tersebut juga dapat memelihara, mengerjakan dan konversi (merubah bentuk dan fungsi) berbagai macam kapal, kelengkapan lepas pantai dan berbagai jenis alat apung, serta dalam pabrikasi dan pemeliharaan struktur berat, perbengkelan dan permesinan pabrik serta kegiatan industri lainnya atau sarana produksi dalam *sector industry* perkapalan dan industri sejenisnya.

Pada penelitian ini penulis mengangkat judul penelitian “Analisis Pengukuran Kinerja berbasis *Balance Scorecard* pada PT Industri Kapal Indonesia” dilakukan pada tahun 2021 dengan objek penelitian PT Industri Kapal Indonesia, menggunakan rasio *Return on Investment (ROI)*, *Profit margin* dan

Current Rasio. Berikut ini data jumlah karyawan, jumlah pelanggan pada perusahaan PT. Industri Kapal Indonesia pada tahun 2016-2019, yaitu:

Tabel 1.1.1 Jumlah Karyawan PT Industri Kapal Indonesia tahun 2016-2019

Tahun	Jumlah Karyawan
2016	223 Karyawan
2017	231 Karyawan
2018	218 Karyawan
2019	209 Karyawan

Sumber: PT Industri Kapal Indonesia (2021)

Tabel 1.1.2 Jumlah Pelanggan PT Industri Kapal Indonesia tahun 2016-2019

Tahun	Jumlah Pelanggan
2016	56 Pelanggan
2017	42 Pelanggan
2018	39 Pelanggan
2019	30 Pelanggan

Sumber: PT Industri Kapal Indonesia (2021)

Pada tabel 1.1.1 dapat dijelaskan bahwa tahun 2016 PT Industri Kapal Indonesia memiliki 223 Karyawan, mengalami peningkatan pada tahun 2017 dengan jumlah 231 karyawan. Sedangkan pada tahun 2018 mengalami penurunan dengan memiliki 218 karyawan dan tahun 2019 memiliki jumlah karyawan sebanyak 209. Sedangkan tabel 1.1.2 dapat dijelaskan bahwa PT Industri Kapal Indonesia pada tahun 2016 memiliki 56 pelanggan, mengalami penurunan pada tahun 2017 dengan 42 pelanggan, dan pada tahun 2018 memiliki 39 pelanggan. Sedangkan pada tahun 2019 memiliki jumlah pelanggan

sebanyak 30 perusahaan. Adapun untuk data keuangan PT Industri Kapal Indonesia pada tahun 2016-2019, adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1.3 Neraca Keuangan PT Industri Kapal Indonesia (Persero)
Tahun 2016-2019

Tahun	Asset	Liabilitas	Ekuitas
2016	718.273.126.439	329.279.568.392	388.993.558.047
2017	756.216.279.330	342.019.330.208	414.196.949.122
2018	748.636.872.096	326.310.708.470	422.326.163.625
2019	754.176.580.381	323.140.345.200	431.036.235.181

Sumber: Laporan Keuangan PT. Industri Kapal Indonesia 2016-2019

Tabel 1.1.4 Laporan Laba Rugi
Tahun 2016-2019

Tahun	Laba Rugi
2016	16.171.541.995
2017	23.779.113.691
2018	3.308.090.435
2019	5.293.409.694

Sumber: Laporan Keuangan PT. Industri Kapal Indonesia 2016-2019

Pada tabel 1.1.3 dapat dijelaskan bahwa pada tahun 2017 total *asset* mengalami peningkatan sebesar 13%. Dan pada tahun 2018 total *asset* mengalami penurunan sebesar 1% dan kembali mengalami peningkatan pada tahun 2019 sebesar 1%. Untuk total *liabilitas* tahun 2017 mengalami kenaikan sebesar 2%, dan pada tahun 2018-2019 mengalami penurunan sebesar 2%. Untuk total *ekuitas* tahun 2017 mengalami kenaikan sebesar 45%, dan pada tahun 2018-2019 mengalami peningkatan sebesar 2%. Sedangkan pada tabel 1.1.4 laporan laba rugi pada tahun mengalami peningkatan sebesar 1%. Dan pada tahun 2018 mengalami penurunan sebesar 6%. Pada tahun 2019 mengalami peningkatan sebesar 0,3%

Berdasarkan latar belakang dan celah penelitian tersebut, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul: “**Analisis Pengukuran Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* pada PT Industri Kapal Indonesia periode 2016-2019).**

1.2 Fokus Penelitian

Berdasarkan metode *balanced scorecard* yang digunakan dalam penelitian ini, peneliti memfokuskan pada dua penilaian yaitu penilaian keuangan dan non keuangan dengan menggunakan pendekatan rasio. Dari sisi keuangan, penulis mengadopsi data laporan keuangan PT Industri Kapal Indonesia tahun 2016-2019, kemudian pada sisi non keuangan fokus pada pelanggan, proses bisnis internal, inovasi dan pembelajaran.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan fokus penelitian, maka rumusan masalah penelitian adalah bagaimanakah kinerja PT Industri Kapal Indonesia (PT IKI) periode 2016-2019 jika diukur dengan metode *balance scorecard*?

1.4 Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian adalah untuk mengetahui dan menganalisis kinerja perusahaan berbasis metode *balance scorecard* pada PT Industri Kapal Indonesia (PT IKI) periode 2016-2019?

1.5 Kegunaan Praktis

Adapun kegunaan praktis penelitian ini, antara lain:

- a. Manfaat teoritis dan akademis, diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan acuan serta dapat digunakan untuk menambah wawasan, pengetahuan, dan pemahaman mengenai judul yang diteliti.
- b. Manfaat praktis, diharapkan dapat digunakan sebagai acuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan untuk kedepannya dan memberikan gambaran tentang pentingnya *balanced scorecard* sebagai solusi yang baik untuk mengukur kinerja perusahaan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Laporan Keuangan

Laporan keuangan merupakan laporan yang berisi anggaran serta transaksi yang terjalin dalam bisnis, baik transaksi pembelian ataupun penjualan serta transaksi yang lainnya yang mempunyai nilai ekonomi serta moneter dalam satu periode. Laporan keuangan terbuat untuk mengenali keadaan *financial industry* secara totalitas. Sehingga para *stakeholder* serta pengguna data akuntansi dapat melaksanakan penilaian serta metode penangkalan bila keadaan keuangan hadapi permasalahan ataupun pergantian.

Menurut Kasmir (2013) laporan keuangan merupakan laporan yang menampilkan status keuangan perusahaan dikala ini ataupun periode yang hendak tiba. Itikad serta tujuan laporan keuangan menampilkan status keuangan perusahaan. Tercantum neraca serta laporan keuangan buat perhitungan laba rugi, dan laporan pergantian ekuitas, dimana neraca menggambarkan jumlah aset, kewajiban, serta ekuitas perusahaan dalam kurun waktu tertentu (Munawir: 2010). Laporan keuangan adalah sajian terorganisir dari keadaan *financial* serta kinerja keuangan suatu entitas dalam PSAK Nomor.1 (2012).

Laporan keuangan adalah perolehan akhir dari aktivitas akuntansi yang menggambarkan keadaan keuangan dari pencapaian pembedahan perusahaan menurut Arief (2016). Pihak-pihak yang terlipat tersebut merupakan:

- a. Pemilik perusahaan, pihak ini wajib buat mengenali suatu laporan keuangan perusahaannya, sebab dengan memandangi laporan keuangannya maka pemilik bisa memperhitungkan apakah ia benar-benar bisa melaksanakan tugasnya selaku seorang pemimpin.

Kesuksesan ini umumnya dinilai dari keuntungan yang didapatkan oleh perusahaan

- b. Manager perusahaan, sehabis mengenali laporan keuangan maka manajer bisa memperhitungkan keputusan yang sudah dijalkannya, serta bila terdapat kekurangan dapat mengatur sistem kebijakan agar lebih maju kedepannya.
- c. Investor, laporan keuangan bermanfaat dalam perihal kepentingan mereka dalam menanamkan modal ke perusahaan.
- d. Kreditor dan banker, berhubungan dengan pemberian kredit bagi suatu perusahaan. Dengan memandang laporan keuangan perusahaan dapat mengambil kebijakan apakah hendak menyetujui ataupun menolak pemberian kredit kepada perusahaan yang bersangkutan.
- e. Pemerintah, pemerintah melaksanakan laporan keuangan buat memastikan berapa banyak pajak yang wajib dibayar oleh pemilik perusahaan.

Dalam statement standar akuntansi keuangan (PSAK) Nomor.1 tentang penyajian laporan keuangan (SAK, 2007: Paragraf 7) melaporkan kalau laporan keuangan lengkap terdiri dari komponen-komponen selaku berikut:

1. Neraca, ialah laporan yang sistematis tentang aktiva, hutang dan modal dari suatu perusahaan pada periode tertentu.
2. Laporan laba rugi, ialah laporan yang menampilkan hasil usaha dan serta bayaran sepanjang periode tertentu.
3. Laporan perubahan ekuitas, ialah laporan yang menampilkan sebab-sebab pergantian ekuitas dari jumlah awal periode menjadi jumlah ekuitas pada akhir periode.

4. Laporan arus kas, ialah laporan yang menampilkan arus kas masuk serta keluar yang dibebankan arus kas operasi, arus kas investasi, serta arus kas pendanaan.
5. Catatan atas laporan keuangan, ialah laporan keuangan semacam yang tertera diatas bisa dikatakan sebagai laporan-laporan khusus yang menampilkan bagian-bagian dari laporan keuangan dengan lebih rinci, yang umumnya disebut laporan untuk tujuan khusus. Misalnya buat bank, kantor pajak, bapepam dan lain-lain.

Bersumber pada kesimpulan para ahli maka, laporan keuangan ialah cerminan dari neraca entitas, laporan laba rugi, perubahan modal, serta laporan arus kas buat menggambarkan status perusahaan dalam laporan keuangan perusahaan, tidak hanya itu laporan keuangan dibentuk buat mengevaluasi kinerja keuangan per periode.

2.2 Kinerja Keuangan

Kinerja keuangan merupakan pencapaian kerja banyak hal dalam suatu perusahaan yang menggambarkan pada kondisi keuangan perusahaan pada suatu periode tertentu, yang meliputi aspek penghimpunan serta penyaluran dana yang dinilai berdasarkan indikator kecukupan modal, *likuiditas*, dan *profitabilitas* perusahaan.

Menurut Fahmi (2013) Kinerja keuangan merupakan suatu penyelidikan yang terkait untuk melihat seberapa jauh perusahaan sudah menjalankan aturan-aturan rancangan keuangan secara baik dan benar. Kinerja keuangan juga merupakan cerminan keadaan *financial* perusahaan terhadap kurung waktu tertentu yang mencakup sudut pandang penghimpunan dana serta penyaluran

dana yang biasanya mengukur indikator kecukupan modal, *likuiditas* serta *profitabilitas* (Jumingan, 2014). Kinerja keuangan berasal pada penghasilan bersih serta pengukuran berupa imbalan investasi serta penghasilan per saham (Harmono, 2014).

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, definisi kinerja keuangan ialah cerminan aktivitas pencatatan *financial* perusahaan untuk menggambarkan sejauh mana perusahaan melaksanakan kinerjanya yang sesuai pedoman yang telah ditetapkan serta mencerminkan pencapaian perusahaan dalam kegiatan operasionalnya baik sisi *financial*, teknologi dan sumber daya manusia yang didapatkan dari perusahaan untuk pengambilan kebijakan.

2.2.1 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan pengukuran yang dilakukan untuk menggambarkan semua aktivitas dalam ikatan nilai yang terdapat pada perusahaan. Pencapaian pengukuran kemudian diterapkan sebagai pemberian informasi mengenai prestasi pelaksanaan suatu rencana serta pendapat buat perusahaan dalam melakukan kegiatan perencanaan serta pengendalian.

Menurut Hidayat (2018) pengukuran kinerja merupakan penetapan ukuran-ukuran yang telah disepakati oleh perusahaan untuk menindaklanjuti suatu perusahaan, hasil perolehan dari organisasi serta karyawan menurut target ukuran secara berkala efektivitas operasional. Sedangkan menurut Moehariono (2012) pengukuran kinerja merupakan penilaian perihal perkembangan pekerjaan terhadap tujuan serta sasaran untuk mengelolah sumber daya manusia agar menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi serta efisiensi dan efektivitas tindakan dalam pencapaian perusahaan.

Pengukuran kinerja dilakukan agar dapat mengetahui pelaksanaan kinerja sudah terlaksana dengan baik atau tidak serta gambaran dari konsep yang telah ditetapkan, serta apakah kinerja ditetapkan sejalan dengan jadwal waktu yang diinginkan, dan apakah pencapaian akhir kinerja telah tersampaikan sesuai dengan yang diinginkan (Wibowo: 2011).

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan pengukuran kinerja perusahaan merupakan alat penilaian untuk menggambarkan tindak lanjut yang telah dicapai oleh karyawan, manajer, direktur dalam mencapai kesuksesan perusahaan. Selain itu pengukuran kinerja bermanfaat dalam pemecahan masalah dengan memberikan solusi serta keputusan dalam memperbaiki dan bertanggungjawab untuk melaksanakan kesuksesan perusahaan.

2.2.2 Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan perbuatan terhadap penghargaan untuk seseorang yang telah memenuhi serta melebihi syarat yang telah disepakati. Menurut Handayani (2011) mengemukakan manfaat pengukuran kinerja yaitu:

1. Menindaklanjuti kinerja terhadap keinginan *customer* sehingga dapat merubah organisasi lebih dekat dengan customernya dan memproses semua bagian organisasi terlibat dalam usaha menyediakan kesenangan untuk *customer*.
2. Memotivasi para pegawai dalam melaksanakan perihal berbagai peristiwa *customer* serta pemasok internal.
3. Menindaklanjuti macam-macam pemborosan sekaligus membuat kiat-kiat penghematan pada pemborosan tersebut.

4. Menjadikan sasaran strategis yang masih terlihat samar, berubah menjadi nyata sehingga memberikan progress yang cepat terhadap pembelajaran perusahaan.

2.2.3 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dapat diterapkan untuk berbagai keperluan urusan organisasi dalam menindaklanjuti dan mengambil kebijakan mengenai sumber daya manusia. Penilaian bermanfaat dalam menanggapi keperluan seperti promosi, mutasi, dan pemberhentian. Penilaian kinerja dilakukan untuk pelayanan kepada konsumen atau publik sekaligus untuk menunjukkan terhadap karyawan dengan dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi (Greenberg dan Baron dalam Rozarie, 2017). Kinerja yang maksimal tidak terjadi secara instan, oleh sebab itu dalam menetapkan apakah pegawai mampu mengerjakan pekerjaannya dengan baik maka diberikan penilaian terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan (Rozarie, 2017).

Menurut Wibowo dalam Rozarie (2017) penilaian kinerja dapat diterapkan dalam kepentingan yang lebih luas, antara lain:

1. Evaluasi tujuan dan saran, evaluasi terhadap tujuan dan sasaran memberikan *feedback* untuk proses perencanaan dalam menetapkan strategi kinerja organisasi dimasa depan.
2. Evaluasi rencana, jika dalam penilaian hasil yang dicapai kurang memuaskan dengan rencana sebelumnya, maka dicari apa penyebabnya dan memberikan solusi.

3. Evaluasi lingkungan, menggambarkan kondisi lingkungan yang dihadapi tidak terlaksana dengan baik dan tidak kondusif serta mengakibatkan kesulitan atau kegagalan di masa yang akan datang.
4. Evaluasi proses kinerja, jika pencapaian terdapat masalah dalam tindakan pelaksanaan kinerja. Dan untuk mengetahui apakah prosedur kerja berjalan sesuai yang diinginkan, atau terdapat kendala terhadap kepemimpinan dan hubungan antar manusia dalam organisasi.
5. Evaluasi pengukuran kinerja, jika pencapaian kinerja sudah dilaksanakan dengan baik, serta sistem *review* dan *coaching* telah sesuai dan tepat.
6. Evaluasi hasil, jika ditemukan penyimpangan maka mencari faktor yang menimbulkan dan membetulkannya di masa depan.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, definisi penilaian kinerja merupakan gambaran akhir evaluasi yang diterapkan guna menilai serta mengetahui dan menindaklanjuti seseorang karyawan yang telah berhasil dalam melaksanakan pekerjaan dengan baik dan melewati pedoman penilaian agar dapat mengembangkan karirnya di masa yang akan datang.

2.3 Balanced Scorecard

Balance Scorecard muncul pada tahun 90-an dimulai dari adanya suatu pekerjaan oleh Kaplan dan Norton, awalnya pekerjaan tersebut menghasilkan artikel dengan judul "*The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance*", *Harvard Business Review* (Robert S. Kaplan, 2000). Artikel ini menggambarkan tentang perhitungan *balanced scorecard* untuk mengetahui kinerja perusahaan yang tidak hanya didasarkan pada *financial* saja, tetapi non keuangan juga perlu diikutsertakan.

Menurut Susanto (2014) *balanced scorecard* merupakan pedoman strategis (*strategic tools*) dalam memberikan penilaian kinerja terhadap perusahaan melalui sasaran-sasaran yang telah diterapkan sebelumnya. *Balanced Scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer yang digambarkan khusus dalam peningkatan kemampuan perusahaan untuk melipatgandakan kinerja keuangan agar dapat bersinergis (Mulyadi: 2014). Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan *balanced scorecard* merupakan alat ukur kinerja perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

Penggunaan *balance scorecard* sebagai garis besar pengukuran dan penilaian kinerja, maka akan membimbing perusahaan dalam mencapai kesuksesan di masa yang akan datang. *Balanced scorecard* berkaitan dengan *financial* dan *non-financial*, sehingga dapat menciptakan pengukuran kinerja yang lebih tepat serta relevan. *Balanced scorecard* juga merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk menaikkan kecakapan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan.

Maka dari itu, *balanced scorecard* merupakan suatu aplikasi pengukuran kinerja manajemen atau sistem manajemen strategis, yang diterapkan dari visi serta misi agar menciptakan strategis dan merefleksikan berbagai aspek penting dalam sebuah bisnis. Maksud dan tujuan ukuran menggambarkan kinerja dari empat perspektif, yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan proses pembelajaran atau pertumbuhan.

2.3.1 Perspektif *Balance Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (2000), untuk membuat *performance indicator balanced scorecard*, ada empat pertanyaan, antara lain:

- 1) *Financial perspective*: bagaimana berorientasi pada para pemegang saham?
- 2) *Customer perspective*: bagaimana menjadi supplier utama yang bernilai tinggi buat para pelanggan?
- 3) *Internal business processes perspective*: apa yang dilakukan dalam jangka panjang maupun jangka pendek untuk mencapai tujuan *fiinansial* dan kepuasan pelanggan?
- 4) *Learning and growth perspective*: bagaimana meningkatkan dan menciptakan nilai secara terus-menerus, terutama dalam hubungannya dengan kemampuan dan motivasi karyawan?

Oleh karena itu, dalam menciptakan perusahaan yang efektif dan efisien, diperlukan wadah dalam pemberian informasi yang akurat untuk mewakili sistem kerja. *Balanced scorecard* dapat mewakili hal ini dengan melihat empat jenis perspektif, antara lain:

1. Perspektif Keuangan

Dalam hal ini perspektif keuangan berkaitan dengan profitabilitas, memaksimalkan modal sumber daya manusia dan memaksimalkan biaya sumber daya manusia.

Menurut Kaplan dan Norton ada tiga tahap dan siklus bisnis dalam sasaran perspektif *financial*, yaitu:

a. Pertumbuhan (*Growth*)

Growth merupakan langkah pertama dan langkah awal dari perputaran kehidupan bisnis, di dalam sebuah perusahaan mempunyai produk atau jasa yang berpengaruh secara signifikan

mempunyai kemajuan pertumbuhan lebih ke progress dan memiliki potensi untuk berkembang baik.

b. Bertahan (*Sustain Stage*)

Sustain stage langkah ketika perusahaan masih melaksanakan investasi dengan syarat tingkat pengembalian yang baik.

c. Panen (*Harvest*)

Langkah ini merupakan langkah akhir, dimana perusahaan menindaklanjuti investasi yang dikerjakan pada dua langkah sebelumnya. Perusahaan tidak lagi melaksanakan investasi lebih jauh kecuali untuk penyelamatan peralatan dan perbaikan fasilitas, tidak akan mengadakan perluasan serta membangun kekuatan yang baru.

Adapun rasio yang digunakan peneliti dalam mengukur kinerja perusahaan dengan melihat perspektif keuangan, sebagai berikut:

- 1) *Return On Investment (ROI)* adalah mengukur kemampuan perusahaan dengan melihat keseluruhan modal yang ditanamkan untuk menghasilkan keuntungan. Berikut rumus ROI:

$$\text{Return On Investment (ROI)} = \frac{\text{Lababersih}}{\text{TotalAsset}} \times 100$$

Adapun predikat standar *return on investment (ROI)* dalam pengukuran kinerja perusahaan, adalah sebagai berikut:

Tabel 2.3.1.1 Predikat kesehatan perusahaan berdasarkan *ROI*

Jenis Rasio	Standar	Predikat
<i>Return On Investment</i> (<i>ROI</i>)	>21%	Sangat Efisien
	10% - 20%	Efisien
	1% - 9%	Cukup Efisien
	<1%	Kurang Efisien

Sumber: Departemen Perindustrian dan Koperasi (2008)

2) *Net Profit Margin* (NPM)

Net Profit Margin merupakan indikator dari kemampuan sebuah hasil perusahaan untuk menghasilkan keuntungan bersih. Hasil bisa dibandingkan antara total penjualan terhadap laba bersihnya. Berikut rumus NPM:

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{lababersih}}{\text{pendapatan}} \times 100$$

Adapun predikat standar *net profit margin* dalam pengukuran kinerja perusahaan, adalah sebagai berikut:

Tabel 2.3.1.2 Predikat kesehatan perusahaan berdasarkan
Net Profit Margin

Jenis Rasio	Standar	Predikat
<i>Net Profit Margin</i>	>21%	Sangat Efisien
	10% - 20%	Efisien
	1% - 9%	Cukup Efisien
	<1%	Kurang Efisien

Sumber: Departemen Perindustrian dan Koperasi (2008)

3) *Current Ratio*

Current ratio merupakan total aktiva lancar dibagi jumlah utang lancar. Rasio lancar menggambarkan kesanggupan perusahaan memenuhi

hutang jangka pendeknya dengan menggunakan aktiva lancarnya.

Berikut rumus *current ratio*:

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aset lancar}}{\text{Utang lancar}} \times 100$$

Adapun predikat standar *current ratio* dalam pengukuran kinerja perusahaan, adalah sebagai berikut:

Tabel 2.3.1.3 Predikat kesehatan perusahaan berdasarkan *current ratio*

Jenis Rasio	Standar	Predikat
<i>Current ratio</i>	175% - 200%	Sangat baik
	150% - 174%	Baik
	125% - 149%	Cukup Baik
	< 125%	Kurang Baik

Sumber: Departemen Perindustrian dan Koperasi (2008)

2. Perspektif Pelanggan

Suatu produk dan jasa dapat dikatakan memiliki nilai bagi *customernya* jika kegunaan yang diperoleh kebanyakan lebih banyak daripada pengorbanan pengeluaran yang dilakukan oleh *customer*. Dalam hal ini untuk mendapatkan produk dan jasa itu, maka diperlukan dua kelompok tolak ukur perusahaan yaitu:

1) Kelompok Inti

a. Kemampuan Mempertahankan Pelanggan (*Customer Retention*)

Tingkat kesanggupan perusahaan dalam mempertahankan konsumen dalam hal ini mempertahankan pelanggan lama di sebuah perusahaan.

b. Kemampuan Mendapatkan Konsumen Baru (*Customer Acquisition*)

Tingkat kemampuan perusahaan demi mendapatkan dan menarik konsumen baru dalam pangsa pasar.

c. Tingkat Kepuasan Konsumen (*Customer Satisfaction*)

Merupakan suatu tingkat kepuasan konsumen terkait ukuran-ukuran atau nilai tertentu yang diperoleh dari perusahaan.

d. Tingkat Profitabilitas Konsumen (*Customer Profitability*)

Mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil didapat perusahaan dari penjualan kepada *customer* dan segmen pasar.

e. Pangsa pasar

Mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dimiliki oleh perusahaan.

2) Kelompok Penunjang

a. Hubungan dengan pelanggan

Tolak ukur yang termasuk merupakan kemampuan fleksibilitas perusahaan untuk memenuhi keperluan dan kebutuhan para pelanggannya, tampilan fisik dan mutu layanan yang diinginkan serta penampilan fisik penjualan.

b. Atribut-Atribut produk (fungsi, harga, dan mutu)

Tolak ukur atribut produk ialah peningkatan harga eceran, peningkatan daya guna produk, *return* produk dari *customer* dan fasilitas produk yang digunakan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas produk.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, perusahaan wajib mengenal proses internal yang pokok di dalam sebuah perusahaan, dimana perusahaan dituntut untuk melakukan yang terbaik. Setiap perusahaan memiliki selengkap proses pengembangan nilai yang khusus untuk *customernya*. Secara umum Kaplan dan Norton (2000) menyusunnya dalam tiga prinsip dasar antara lain:

a. Inovasi

Pengukuran kinerja dalam rangkaian inovasi dalam hal ini kurang memperoleh perhatian dibandingkan pengukuran kinerja yang dilaksanakan dalam proses operasi.

b. Operasi

Langkah ini merupakan langkah akhir di sebuah perusahaan secara nyata yang berusaha dalam menawarkan pendapat kepada *customer* untuk mencukupi keperluan dan harapan pelanggan perusahaan.

c. Layanan pasca jual

Dalam langkah ini perusahaan berusaha menyerahkan kegunaan ekstra untuk *customer* yang sudah membeli produk dalam bentuk pelayanan pasca transaksi.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ialah mengadakan infrastruktur dalam mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya agar dapat menunjang kesuksesan serta pencapaian kinerja yang baik.

Tolak ukur perspektif ini ada tiga prinsip yaitu:

a) Kemampuan Karyawan

Pengukuran kemampuan karyawan diukur dengan tiga hal antara lain, pengukuran terhadap kepuasan karyawan, pengukuran terhadap perputaran karyawan dan pengukuran terhadap produktivitas karyawan.

b) Kemampuan Sistem Informasi

Pengukuran kemampuan Sistem Informasi digambarkan dari persentase ketersediaan informasi yang diinginkan karyawan mengenai pelanggan, biaya produksi, dan lain-lain.

c) Motivasi, Pemberian Wewenang, dan Pembatasan Wewenang Karyawan

Pengukuran ini menggunakan tiga pendekatan yaitu:

1. Pengukuran terhadap saran yang diberikan kepada perusahaan dan mengimplementasikan.
2. Pengukuran atas perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan
3. Pengukuran terhadap keterbatasan individu dalam organisasi.

2.4 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian mengambil pengukuran kinerja untuk menilai kinerja sebuah perusahaan. Adapun beberapa peneliti melakukan penelitian pada perusahaan yang berbeda untuk mengetahui tujuan dan pencapaian penilaian kinerja dengan menggunakan pendekatan *balance scorecard*. Beberapa jurnal penelitian tersebut yaitu:

Tabel 2.4.1 Daftar Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Adina Mukti, 2017	Analisis <i>Balance Scorecard</i> sebagai Tolak Ukur Kinerja Perusahaan pada Sentra Tenun Ikat Medali Mas Kediri	Bahwa kinerja Tenun Ikat Medali Mas Kediri secara keseluruhan dinilai sudah baik. Semua tolak ukur sudah mencapai/ memenuhi target yang telah ditetapkan dalam penelitian ini, perspektif keuangan yang pengukurannya meliputi <i>ROA, NPM, dan Operating ratio</i> secara keseluruhan menghasilkan kriteria penilaian yang “baik” sedangkan pada perspektif pelanggan, bisnis/internal dan pembelajaran pertumbuhan juga menghasilkan kriteria penilaian yang “baik”.
2	Mohamad Rizal Nur Irawan, 2019	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Tolak Pengukuran Kinerja pada Hotel Elress Lamongan	Pengukuran kinerja hotel Elress Lamongan dengan menggunakan <i>balance scorecard</i> pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan hasil yang kurang baik dalam hal ini belum mampu menaikkan hasil pendapatan perusahaan

Lanjutan Tabel 2.4.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
2			Sedangkan tiga perspektif lainnya sudah cukup baik.
3	Akhyar Zuniawan, 2020	Implementasi Metode <i>Balance Scorecard</i> untuk Mengukur Kinerja di Perusahaan <i>Engineering</i> (PT.MSE).	Hasil penilaian kinerja dengan menggunakan empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, bisnis intern, pertumbuhan dan pembelajaran pada perusahaan engineering PT.MSE masih pada daerah cukup karena rata-rata skor yang diperoleh dibawah 100% yang terletak di angka 0.

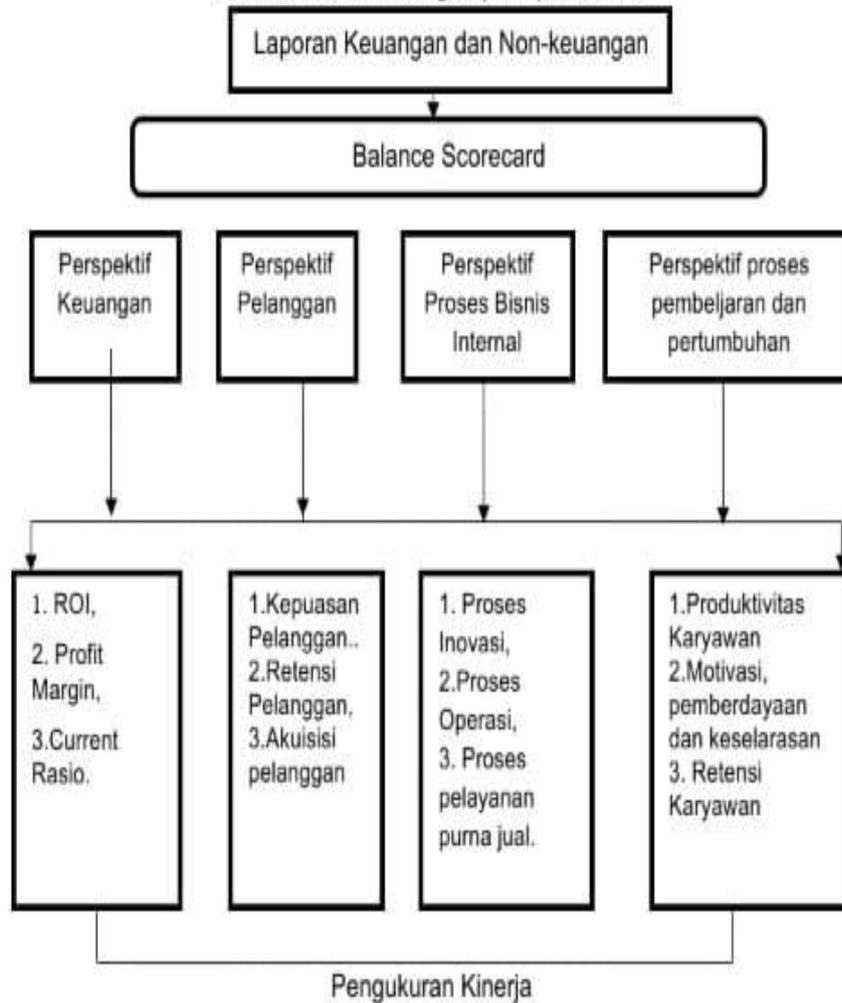
Sumber: Data Diolah tahun 2021

2.5 Kerangka Pikir

Kerangka pikir merupakan suatu gambaran yang menggambarkan garis besar alur logika tentang sebuah penelitian. Bertujuan untuk menyajikan suatu perkumpulan dari berbagai konsep dan hubungan dengan konsep yang lain.

Oleh karena itu, untuk memudahkan penelitian, maka penulis menggambarkan kerangka pemikiran atas penelitian ini sebagai berikut:

Gambar 2.5.1 Kerangka pikir penelitian



Sumber: Data diolah Tahun 2021

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Dalam penelitian ini, menggunakan metode *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja di sebuah perusahaan. Oleh karena itu terdapat 2 pendekatan pengukuran kinerja yang digunakan yaitu pendekatan keuangan serta non keuangan. Selain itu ada empat pilar yang menunjang dalam pengukuran ini, antara lain: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis/internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Penelitian ini akan dilakukan di PT Industri kapal Indonesia. Dengan sumber informasi yaitu, data primer dan data sekunder untuk mengetahui sejauh mana tingkat akurasi informasi yang diperoleh serta sejauh mana data dapat dipercaya.

3.2 Kehadiran Peneliti

Kehadiran peneliti dalam hal ini sangatlah penting dan utama, untuk mengetahui dan menggambarkan kenyataan dari kejadian yang diteliti sehingga penulis menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif. Dalam penelitian ini. Pemilihan pendekatan deskriptif kuantitatif ini adalah bertujuan menjelaskan fenomena yang ada dengan menggunakan angka-angka untuk menggambarkan karakteristik PT Industri Kapal Indonesia.

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian bertempat di PT Industri Kapal Indonesia, waktu penelitian akan dimulai pada bulan Juni-Agustus

3.4 Sumber Data

Sumber data penelitian merupakan subyek dari mana data dapat diperoleh. Oleh karena itu, adapun jenis dan sumber data dalam penelitian ini adalah:

1. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari hasil wawancara mendalam serta intensif dengan narasumber ataupun para informan.
2. Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung terkait objek penelitian. Data sekunder berbentuk informasi pendukung yang bersumber dari literatur ataupun dokumen-dokumen yang terkait dengan objek atau lokasi penelitian. Ada pula data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini merupakan laporan keuangan 4 tahun (2016-2019) yang diperoleh dari PT Industri Kapal Indonesia.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data ialah teknik serta cara yang dilakukan untuk mendapatkan informasi yang diperlukan dalam rangka mencapai tujuan penelitian. Adapun pengumpulan data yang digunakan peneliti adalah, sebagai berikut:

1. Wawancara

Wawancara merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan melalui tatap muka serta tanya jawab langsung antara peneliti serta narasumber. Seiring perkembangan teknologi, tata cara wawancara dapat pula dilakukan melalui media-media tertentu misalnya telepon, ataupun email.

2. Studi pustaka atau dokumen

Studi pustaka atau dokumen merupakan metode pengumpulan data yang tidak diperuntukan langsung kepada subjek penelitian. Tipe pengumpulan data ialah bermacam berbagai dokumen yang bermanfaat buat bahan analisis. Oleh sebab itu, dalam penelitian ini metode pengumpulan data bersumber dari literatur tentang pengukuran kinerja *balanced scorecard*.

3.6 Analisis Data

Analisis data merupakan bagian dari proses analisis dimana data yang dikumpulkan hendak diproses buat menciptakan kesimpulan dalam pengambilan keputusan. Adapun analisis data yang digunakan peneliti, sebagai berikut:

a. Perspektif keuangan

Dalam menghitung kinerja keuangan perusahaan, penulis menggunakan rasio keuangan, yaitu:

1) *Return On Investment (ROI)*

Return On Investment (ROI) merupakan mengukur keahlian perusahaan dengan memandang totalitas modal yang ditanamkan untuk menghasilkan keuntungan. Berikut rumus ROI:

$$\text{Return On Investment (ROI)} = \frac{\text{Lababersih}}{\text{TotalAsset}} \times 100$$

Adapun predikat standar *return on investment (ROI)* dalam pengukuran kinerja perusahaan, adalah sebagai berikut:

Tabel 3.6.1 Predikat kesehatan perusahaan berdasarkan *ROI*

Jenis Rasio	Standar	Predikat
<i>Return On Investment (ROI)</i>	>21%	Sangat Efisien
	10% - 20%	Efisien
	1% - 9%	Cukup Efisien
	<1%	Kurang Efisien

Sumber: Departemen Perindustrian dan Koperasi

2) *Net Profit Margin (NPM)*

Net Profit Margin merupakan indikator dari kemampuan sebuah hasil perusahaan untuk menghasilkan keuntungan bersih. Hasil bisa dibandingkan antara total penjualan terhadap laba bersihnya. Berikut rumus NPM, yaitu:

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{lababersih}}{\text{pendapatan}} \times 100$$

Adapun predikat standar *net profit margin* dalam pengukuran kinerja perusahaan, adalah sebagai berikut:

Tabel 3.6.2 Predikat kesehatan perusahaan berdasarkan NPM

Jenis Rasio	Standar	Predikat
<i>Net Profit Margin</i>	>21%	Sangat Efisien
	10% - 20%	Efisien
	1% - 9%	Cukup Efisien
	<1%	Kurang Efisien

Sumber: Departemen Perindustrian dan Koperasi

3) *Current Ratio*

Current ratio adalah jumlah aktiva lancar dibagi jumlah utang lancar. Rasio lancar mengukur kemampuan perusahaan memenuhi hutang jangka pendeknya dengan menggunakan aktiva lancarnya.

Berikut rumus *current ratio*:

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Asetlancar}}{\text{Utanglancar}} \times 100$$

Adapun predikat standar *current ratio* dalam pengukuran kinerja perusahaan, adalah sebagai berikut:

Tabel 3.6.3 Predikat kesehatan perusahaan berdasarkan *Current ratio*

Jenis Rasio	Standar	Predikat
<i>Current ratio</i>	175% - 200%	Sangat baik
	150% - 174%	Baik
	125% - 149%	Cukup Baik
	< 125%	Kurang Baik

Sumber: Departemen Perindustrian dan Koperasi

b. Perspektif Pelanggan

Untuk mengetahui bagaimana perusahaan menjadi pemasok utama yang bernilai tinggi bagi pelanggan.

1. Kepuasan Pelanggan: Merupakan kemampuan perusahaan dalam memberikan rasa puasa terhadap pelanggan yang dimiliki.
2. Retensi Pelanggan: Diukur dengan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan yang dimiliki. Rumus untuk menghitung retensi pelanggan yaitu:

$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah pelanggan yang ada}}{\text{Jumlah pelanggan tahun sebelumnya}} \times 100\%$$

3. Akuisisi Pelanggan: Menunjukkan bagaimana perusahaan mampu memenangkan pelanggan baru atau unit bisnis baru. Rumus untuk menghitung akuisisi pelanggan yaitu:

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah kenaikan pelanggan}}{\text{Jumlah pelanggan tahun sebelumnya}} \times 100\%$$

c. Perspektif Bisnis Internal

1. Inovasi: pengukuran ini dilakukan dengan melihat kreativitas perusahaan dalam mengembangkan produk atau jasa baru untuk memenuhi kebutuhan konsumen.
2. Operasi: pengukuran ini dilakukan dengan melihat pemrosesan pesanan pelanggan dan menyampaikan produk atau jasa kepada pelanggan. *Yield Rate* merupakan pengukuran kualitas yang menggambarkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan produk (Kaplan dan Norton: 2000). Adapun rumus yang digunakan yaitu:

$$\text{Yield Rate} = \frac{\text{Jumlah produk yang baik}}{\text{jumlah total produk yang dihasilkan}} \times 100\%$$

3. Layanan Purna Jual: pengukuran ini dilakukan dengan melihat data perusahaan, layanan apa yang diberikan perusahaan terhadap produk/ jasa yang telah dibayar atau dibeli oleh perusahaan.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

1. Produktivitas Karyawan: pengukuran yang dilakukan dengan kemampuan karyawan dalam memproduksi dibandingkan dengan input yang digunakan, seorang karyawan dapat dikatakan produktivitas apabila mampu menghasilkan barang atau jasa dengan diharapkan dalam waktu yang singkat atau tepat. Adapun rumus menghitung produktivitas karyawan menurut Rangkuti (2014) sebagai berikut:

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{laba bersih sebelum pajak}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

2. Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan: pengukuran melalui kebebasan dan inisiatif karyawan untuk menggunakan keahlian yang dimiliki secara efektif. Menurut Bonita (2015) Adapun rumus yang digunakan yaitu:

$$\text{Employee Training Total (ETT)} = \frac{\text{Jumlah training}}{\text{jumlah karyawan}} \times 100\%$$

3. Retensi Karyawan: Upaya perusahaan dalam mempertahankan karyawan. Dalam hal ini semakin berkurang tingkat retensi karyawan dari tahun ke tahun menggambarkan semakin baik pula perusahaan dalam mempertahankan karyawan. Menurut Effendi (2013) Adapun rumus yang digunakan menghitung retensi karyawan yaitu:

$$\text{Retensi karyawan} = \frac{\text{jumlah karyawan yang dikeluarkan}}{\text{Total karyawan}} \times 100\%$$

3.6.1 Indikator Pengukuran *Balanced Scorecard*

Menurut (Sugiyono: 2017) dalam pengukuran kinerja secara keseluruhan yang diperoleh oleh perusahaan dengan melihat empat perspektif *balanced scorecard*, maka rumus yang dipakai sebagai berikut:

$$\text{StandarPresentasiKinerja} = \frac{\text{jumlah standar yang dicapai}}{\text{jumlah ukuran kinerja yang digunakan}} \times 100\%$$

Menurut (Sugiyono: 2017) Adapun penilaian kinerja dari empat perspektif *balanced scorecard* yaitu:

1. Sangat baik: 81 – 100% dari standar yang ditetapkan
2. Baik: 61 – 80% dari standar yang ditetapkan
3. Cukup: 41 – 60% dari standar yang ditetapkan
4. Tidak Baik: 21 – 40% dari standar yang ditetapkan
5. Sangat tidak baik: 0 – 20% dari standar yang ditetapkan.

3.6.2 Standar Pengukuran Kinerja PT Industri Kapal Indonesia (PT IKI)

Menurut Wibowo (2010) Standar kinerja adalah pemberitahuan mengenai keadaan yang terjadi ketika pekerjaan dilaksanakan secara efektif. Standar kinerja berkaitan dengan keterangan kegiatan yang dilaksanakan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya sesuai tujuan perusahaan, adapun standar pengukuran kinerja yang digunakan perusahaan PT Industri Kapal Indonesia yaitu:

Tabel 3.6.2 Standar Pengukuran Kinerja PT Industri Kapal Indonesia

No	Standar Pengukuran Kinerja
1	Disiplin
2	Sikap
3	Kerja sama
4	Kerapihan dan Kebersihan
5	Dedikasi
6	Loyalitas
7	Keterampilan
8	Inisiatif
9	Kuantitas Kerja
10	Kualitas kerja

Sumber: Perusahaan PT Industri Kapal Indonesia

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum PT Industri Kapal Indonesia

PT Industri Kapal Indonesia (Persero) Makassar adalah industri galangan kapal terbesar di wilayah timur Indonesia, yang beroperasi pada tanggal 29 Oktober 1977. Dikenal dengan sebutan PT IKI (Persero) Makassar, beralamat Jl Galangan kapal No. 31, Makassar, Sulawesi Selatan, Indonesia, 90211. Sebagai pusat kantor dan operasional produksi.

PT Industri Kapal Indonesia (IKI) adalah industri galangan kapal terbesar di wilayah timur Indonesia, walau kapasitas dan jumlah produksinya sendiri masih tergolong rendah bila dibandingkan dengan industri galangan kapal di wilayah barat Indonesia. Kemajuan industri kapal di wilayah Kepulauan Indonesia Timur (KTI) sangat bergantung kepada kebijakan pemerintah dalam bermacam sektor pembangunan nasional, spesifik bidang perhubungan laut, perdagangan, pendidikan, dan lain-lain. Demikian keadaan perjanjian pemerintah pusat untuk memajukan wilayah maritim di KTI, berdampak peluang kepada industri perkapalan untuk memanjukkan potensi dan *brand* sehingga menarik *financial banker* untuk menanamkan modalnya di industri ini.

Dalam kawasan industri PT Industri Kapal Indonesia yang berpenghasilan dari pembuatan kapal. Dalam bidang ini perusahaan tersebut dapat mengolah dan membuat bahan baku tertentu menjadi kapal, peralatan lepas pantai, alat apung, peralatan dan perlengkapan kapal lainnya yang terbuat dari baja, kayu, *fiberglass* dan lain-lain. Perusahaan tersebut juga dapat memelihara, mengerjakan dan konversi (merubah bentuk dan fungsi) berbagai macam kapal,

kelengkapan lepas pantai dan berbagai jenis alat apung, serta dalam pabrikasi dan pemeliharaan struktur berat, perbengkelan dan permesinan pabrik serta kegiatan industri lainnya atau sarana produksi dalam *sector industry* perkapalan dan industri sejenisnya.

a. Perdagangan

Melaksanakan aktivitas pemasaran baik dalam dan luar negeri yang terhubung dengan hasil produksi dan produk lainnya. Dan aktivitas penting, barang dan suku cadang yaitu berupa bahan baku atau bahan penolong, komponen dan peralatan produksi.

b. Usaha Lainnya

Untuk aktivitas usaha lainnya yang berhubungan dengan produksi, pembelian jasa, perdagangan serta upaya pelengkap dan penunjang dalam mengapai tujuan perusahaan.

Dalam melaksanakan operasinya sesuai SK Direksi No. 33/DIR – IKI/KPTS/VII/2001 tanggal 16 Juli 2001. PT IKI (Persero) memiliki satuan dermaga dan unit-unit usaha sebagai berikut:

1. Unit Dok dan Galangan Makassar
2. Unit Dok dan Galangan Bitung
3. Unit Dok dan Perdagangan

PT Industri Kapal Indonesia (Persero), Makassar didirikan dengan mengembangkan Visi dan Misi sebagai berikut:

1. Visi

Adapun visi PT Industri Kapal Indonesia (IKI) yaitu:

“Menjadi perusahaan galangan kapal dan *engineering* yang kuat dan berdaya saing tinggi”.

2. Misi

Adapun misi PT Industri Kapal Indonesia (IKI) yaitu:

“Selalu meningkatkan kualitas yang terbaik berdasar pada pelayanan tepat waktu, tepat mutu, dan tepat biaya, serta mengutamakan kepuasan pelanggan untuk pengembangan perusahaan”

4.2 Pembahasan Hasil Penelitian

Pengukuran kinerja *balanced scorecard* merupakan alat alternatif dan efisien dalam mengukur kemajuan perusahaan. *Balanced scorecard* akan membantu perusahaan dalam menyelaraskan tujuan dengan satu strategis yang ingin diterapkan oleh perusahaan. Maka dari itu peneliti melakukan penelitian pada perusahaan PT IKI untuk melihat sejauh mana kinerja perusahaan dengan menggunakan *balanced scorecard*, pengukuran perspektifnya antara lain:

4.2.1 Perspektif Keuangan (*Financial*)

Penilaian kinerja pada PT Industri kapal Indonesia (IKI) dengan menggunakan metode *balanced scorecard* yang ditinjau dari perspektif keuangan dengan menggunakan rasio keuangan sebagai berikut:

a. *Return On Investment (ROI)*

Return On Investment (ROI) adalah rasio yang menggambarkan hasil dari total aset yang dipergunakan dalam perusahaan atau suatu standarisasi tentang efisiensi manajemen dalam melihat berapa nilai persentase dari suatu investasi. ROI juga berfungsi untuk menggambarkan “biaya peluang” atau pengembalian yang diberikan investor untuk berinvestasi di perusahaan.

Rasio ini juga memberikan ukuran tingkat efektivitas manajemen suatu perusahaan. Semakin baik rasio profitabilitas maka menggambarkan tingginya perolehan keuntungan perusahaan. Berikut ini perhitungan laporan keuangan PT IKI 2016-2019 menggunakan rasio *return on investment*, yaitu:

Tabel 4.2.1.1 Data Laba bersih dan Total Aset PT IKI (Persero)
Tahun 2016-2019

TAHUN	Lab Bersih	Total Aset
2016	16.171.541.995	718.273.126.439
2017	23.779.113.691	756.216.279.330
2018	3.308.090.435	748.636.872.096
2019	5.293.409.694	754.176.580.381

Sumber: Laporan Laba Rugi Komprehensif dan Laporan Posisi Keuangan PT IKI

Berikut ini merupakan perhitungan *return on investment* (ROI) PT IKI pada tahun 2016-2019, adapun rumus ROI sebagai berikut:

$$\text{Return On Investment (ROI)} = \frac{\text{Lababersih}}{\text{TotalAsset}} \times 100$$

a. Perhitungan

Pada tahun 2016 perusahaan PT IKI mendapatkan laba bersih sebesar 16.171.541.995 dan total aset sebesar 718.273.126.439, sehingga mendapatkan nilai perhitungan ROI sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2016} &= \frac{16.171.541.995}{718.273.126.439} \times 100 \\ &= 2\% \end{aligned}$$

b. Perhitungan *Return On Investment* (ROI) Tahun 2017

Pada tahun 2017 perusahaan PT IKI mendapatkan laba bersih sebesar 23.779.113.691 dan total aset sebesar 756.216.279.330, sehingga mendapatkan nilai perhitungan ROI sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2017} &= \frac{23.779.113.691}{756.216.279.330} \times 100 \\ &= 3,14\% \end{aligned}$$

c. Perhitungan

Pada tahun 2018 perusahaan PT IKI mendapatkan laba bersih sebesar 3.308.090.435 dan total aset sebesar 748.636.872.096, sehingga mendapatkan nilai perhitungan ROI sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2018} &= \frac{3.308.090.435}{748.636.872.096} \times 100\% \\ &= 1\% \end{aligned}$$

d. Perhitungan *Return On Investment* (ROI) Tahun 2019

Pada tahun 2019 perusahaan PT IKI mendapatkan laba bersih sebesar 5.293.409.694 dan total aset sebesar 754.176.580.381, sehingga mendapatkan nilai perhitungan ROI sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2019} &= \frac{5.293.409.694}{754.176.580.381} \times 100\% \\ &= 1\% \end{aligned}$$

Tabel 4.2.1.2 Rekapitulasi perhitungan kinerja keuangan PT IKI tahun 2016-2019 dilihat dari perspektif keuangan dengan rasio ROI

PERSPEKTIF KEUANGAN (<i>Financial</i>) PT IKI 2016-2019	
ROI= LABA BERSIH/ TOTAL ASSET * 100%	
Tahun	Total Return On Investment
2016	2%
2017	3,14%
2018	1%
2019	1%

Sumber: Data diolah (2021)

Dari tabel diatas dapat digambarkan bahwa perspektif keuangan PT IKI pada tahun 2016-2019 dengan melihat rasio *return on investment* (ROI) yaitu mengukur kemampuan PT Industri Kapal Indonesia untuk menghasilkan keuntungan yang akan digunakan untuk menutup investasi (total aktiva) yang dinyatakan dalam persen masih terbilang cukup efisien dan mengalami fluktuasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pak Zulkaedi (Manager Umum Keuangan, tanggal 04 Agustus 2021, pukul 11.30 Wita) beliau mengatakan bahwa “Dalam sebuah perusahaan tentu ada naik turunnya. Begitupun dengan perusahaan PT IKI, hal ini dikarenakan penjualan pada PT IKI mengalami penurunan yang disebabkan kurangnya aktivitas perbaikan dan pembuatan kapal dari customer, sehingga pendapatan pun ikut mengalami penurunan. Dilain sisi biaya Harga pokok penjualan besar dikarenakan biaya material yang diimpor dan pengeluaran fixed cost”.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori Munawir (2015) mengatakan *return on investment* (ROI) yang dimana jumlah ROI yang tinggi maka kinerja dari perusahaan tersebut akan semakin baik karena tingkat pengembalian investasi semakin besar. Sedangkan pada perusahaan PT Industri Kapal Indonesia sangat kecil dan masih berada diambang batas efisiensi. Dimana tingkat ROI yang diperoleh PT Industri Kapal Indonesia masih terbilang rendah

dikarenakan penjualan yang menurun serta pendapatan yang rendah dan pengeluaran yang besar.

b. Net Profit Margin (NPM)

Net Profit Margin merupakan rasio yang menggambarkan tentang stabilitas keuangan perusahaan dan untuk membandingkan kinerja secara efektif selama periode yang berbeda agar dapat menganalisis peningkatan keuangan dalam bisnis. Rasio ini menunjukkan pendapatan bersih perusahaan atas penjualan *net profit margin* yang tinggi menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba yang tinggi pada tingkat penjualan tertentu. Berikut ini perhitungan laporan keuangan PT IKI 2016-2019 menggunakan rasio *net profit margin*, yaitu:

Tabel 4.2.1.3 Data Laba bersih dan Pendapatan PT IKI (Persero)
Tahun 2016-2019

TAHUN	Laba Bersih	Pendapatan
2016	16.171.541.995	164.468.736.233
2017	23.779.113.691	213.593.677.153
2018	3.308.090.435	136.878.925.642
2019	5.293.409.694	130.312.939.158

Sumber: Laporan Laba Rugi Komprehensif dan Laporan Posisi Keuangan PT IKI

Berikut ini merupakan perhitungan *net profit margin* (NPM) PT IKI pada tahun 2016-2019, adapun rumus sebagai berikut:

$$Net\ Profit\ Margin = \frac{lababersih}{pendapatan} \times 100$$

a. Perhitungan *Net Profit Margin* (NPM) Tahun 2016

Pada tahun 2016 perusahaan PT IKI mendapatkan laba bersih sebesar 16.171.541.995 dan pendapatan sebesar 164.468.736.233, sehingga mendapatkan nilai perhitungan NPM sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2016} &= \frac{16.171.541.995}{164.468.736.233} \times 100\% \\ &= 10\% \\ &= 10\% \end{aligned}$$

b. Perhitungan NPM

Pada tahun 2017 perusahaan PT IKI mendapatkan laba bersih sebesar 23.779.113.691 dan pendapatan sebesar 213.593.677.153, sehingga mendapatkan nilai perhitungan NPM sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2017} &= \frac{23.779.113.691}{213.593.677.153} \times 100\% \\ &= 11,13\% \end{aligned}$$

c. Perhitungan *Net Profit Margin* (NPM) Tahun 2018

Pada tahun 2018 perusahaan PT IKI mendapatkan laba bersih sebesar 3.308.090.435 dan pendapatan sebesar 136.878.925.642, sehingga mendapatkan nilai perhitungan NPM sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2018} &= \frac{3.308.090.435}{136.878.925.642} \times 100\% \\ &= 2,41\% \end{aligned}$$

d. Perhitungan *Net Profit Margin* (NPM) Tahun 2019

Pada tahun 2019 perusahaan PT IKI mendapatkan laba bersih sebesar 5.293.409.694 dan pendapatan sebesar 130.312.939.158, sehingga mendapatkan nilai perhitungan NPM sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2019} &= \frac{5.293.409.694}{130.312.939.158} \times 100\% \\ &= 4,06\% \end{aligned}$$

$$= 4,06\%$$

Tabel 4.2.1.4 Rekapitulasi perhitungan kinerja keuangan PT IKI tahun 2016-2019 dilihat dari perspektif keuangan dengan rasio *net profit margin*

<i>NET PROFIT MARGIN= LABA BERSIH/PENDAPATAN*100%</i>	
Tahun	Total Net Profit Margin
2016	10%
2017	11,13%
2018	2,41%
2019	4,06%
Rata-Rata	10%

Sumber: Data diolah (2021)

Dari tabel diatas dapat digambarkan bahwa perspektif keuangan PT IKI pada tahun 2016-2019 dengan melihat rasio *net profit margin* dimana mengukur keuntungan pembangunan kapal dan perbaikan konversi kapal dengan cara membagi laba bersih dengan penjualan yang dinyatakan dalam persen terbilang cukup efisien dan mengalami fluktuasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan hasil pak Zulkaedi (Manager Umum Keuangan, 04 Agustus 2021, pukul 11.30 Wita) mengatakan “Jika ROInya menurun tentu NPMnya pun ikut menurun, sama seperti yang saya jelaskan tadi hal ini dikarenakan penjualan pada PT IKI mengalami penurunan yang disebabkan kurangnya aktivitas perbaikan dan pembuatan kapal dari customer. Sehingga pendapatan pun ikut mengalami penurunan. Dilain sisi biaya Harga pokok penjualan besar dikarenakan biaya material yang diimpor dan pengeluaran *fixed cost*. Bahkan untuk tahun 2020 mengalami rugi, dikarenakan adanya penyajian kembali (*restatement*) pada tahun 2019. Selain itu adanya piutang yang tak tertagih yang dihapuskan sehingga menjadi biaya pada perusahaan PT Industri Kapal Indonesia”.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Munawir (2015) *net profit margin* yang berfungsi untuk mengukur kinerja perusahaan dalam menghasilkan laba yang tinggi pada tingkat penjualan. Perusahaan PT

Industri Kapal Indonesia pada tahun 2016 dan 2017 sudah cukup baik dalam menghasilkan laba pada tingkat penjualan. Namun mengalami penurunan yang signifikan pada tahun 2018 dan 2019, sehingga pada tahun ini perusahaan belum cukup baik dalam mengembalikan laba yang diperoleh dari penjualan.

c. Current Ratio

Current ratio adalah jumlah aset lancar dibagi jumlah utang lancar. Rasio lancar mengukur kesanggupan perusahaan memenuhi hutang jangka pendeknya dengan menggunakan aktiva lancarnya. *Current ratio* merupakan rasio yang digunakan untuk menilai posisi likuiditas suatu entitas dengan menggunakan hubungan antara aktiva lancar dan liabilitas lancar. Kegunaannya untuk mengetahui perusahaan dalam melunasi kewajiban lancarnya dengan menggunakan kas yang tersedia, dan aset lancarnya menjadi kas.

Semakin besar *current ratio* menunjukkan semakin tinggi kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Berikut ini perhitungan laporan keuangan PT IKI 2016-2019 menggunakan *current ratio*, yaitu:

Tabel 4.2.1.5 Data Aset Lancar dan Utang Lancar PT IKI Tahun 2016-2019

TAHUN	Aset Lancar	Utang Lancar
2016	294.944.145.142	60.562.515.845
2017	254.340.314.967	83.208.945.900
2018	165.543.034.703	92.471.242.947
2019	149.986.869.286	91.636.973.657

Sumber: Laporan Posisi Keuangan PT IKI

Berikut ini merupakan perhitungan *current ratio* PT IKI pada tahun 2016-2019, adapun rumus sebagai berikut:

$$Current\ Ratio = \frac{Aset\ lancar}{Utang\ lancar} \times 100$$

a. Perhitungan *Current Ratio* Tahun 2016

Pada tahun 2016 perusahaan PT IKI mendapatkan Aset lancar sebesar 294.944.145.142 dan utang lancar 60.562.515.845, sehingga mendapatkan nilai perhitungan *current ratio* sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2016} &= \frac{294.944.145.142}{60.562.515.845} \times 100\% \\ &= 487\% \end{aligned}$$

b. Perhitungan *Current Ratio* Tahun 2017

Pada tahun 2017 perusahaan PT IKI mendapatkan Aset lancar sebesar 254.340.314.967 dan utang lancar 83.208.945.900, sehingga mendapatkan nilai perhitungan *current ratio* sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2017} &= \frac{254.340.314.967}{83.208.945.900} \times 100\% \\ &= 305,6\% \end{aligned}$$

c. Perhitungan *Current Ratio* Tahun 2018

Pada tahun 2018 perusahaan PT IKI mendapatkan Aset lancar sebesar 165.543.034.703 dan utang lancar 92.471.242.947, sehingga mendapatkan nilai perhitungan *current ratio* sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2018} &= \frac{165.543.034.703}{92.471.242.947} \times 100\% \\ &= 179\% \end{aligned}$$

d. Perhitungan *Current Ratio* Tahun 2019

Pada tahun 2019 perusahaan PT IKI mendapatkan Aset lancar sebesar 149.986.869.286 dan utang lancar 91.636.973.657 sehingga mendapatkan nilai perhitungan *current ratio* sebagai berikut:

$$= 163,7\%$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2019} &= \frac{149.986.869.286}{91.636.973.657} \times 100 \\ &= 163,7\% \end{aligned}$$

Tabel 4.2.1.6 Rekapitulasi hasil perhitungan kinerja keuangan PT IKI tahun 2016-2019 dilihat dari perspektif keuangan dengan rasio *current ratio*

CURRENT RATIO: ASET LANCAR/UTANG LANCAR*100%	
Tahun	Total Current Ratio
2016	487%
2017	305,6%
2018	179%
2019	163,7%
RATA-RATA	333%

Sumber: Data diolah (2021)

Dari tabel diatas dapat digambarkan bahwa perspektif keuangan PT IKI pada tahun 2016-2019 dengan melihat *current ratio* dalam membayar kewajiban jangka pendek sudah sangat baik. Berdasarkan hasil wawancara dengan pak Zulkaedi (Manager Umum Keuangan, 04 Agustus 2021, pukul 11.30 Wita) mengatakan “pada tahun 2016 PT Industri Kapal Indonesia mendapatkan penyeteroran modal negara sebesar 200 milyar, sehingga pada saat itu aktiva pada perusahaan PT Industri Kapal Indonesia sangat besar. Tetapi setelah tahun 2017 kas mulai berkurang dikarenakan adanya pengeluaran biaya kontraktor dalam pembuatan dan perbaikan kapal, selain itu adanya perbaikan kinerja di dalam perusahaan”.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori Munawir (2015) *current ratio* merupakan alat untuk mengukur perusahaan *likuid* atau tidak *likuid* dengan melihat kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Perusahaan PT Industri Kapal Indonesia sudah sangat baik dalam membayar kewajibannya. Dilihat pada tahun 2016-2019 jumlah *current ratio* sudah sangat

besar, walaupun pada tahun 2018-2019 mengalami penurunan, tapi masih berada di tahap yang wajar dan masih aman.

Tabel 4.2.1.7 Hasil perhitungan perspektif keuangan dalam mengukur kinerja PT IKI dengan menggunakan metode *balanced scorecard* tahun 2016-2019

Tolak Ukur Strategis	Pertumbuhan Hasil yang Dicapai				Skala Skor Penilaian	Hasil Penilaian
	2016	2017	2018	2019		
ROI	2%	3,14%	1%	1%	4=>21% 3=10%- 20% 2=1% - 9% 1=<1%	2 Cukup Efisien
Profit Margin	10%	11,13%	2,41%	4,06%	4=>21% 3=10%- 20% 2=1% - 9% 1=<1%	2 Cukup Efisien
Current Ratio	487%	305,6%	179%	163,7%	4 =175% -200% 3=150% - 74% 2=125% - 49% 1=< 125%	4 Sangat Baik
Skor yang dicapai						8
Total Skor						10
Skor Kinerja Perusahaan						80%
Kesimpulan						Baik

Sumber: Olah Data (2021)

Kualitas kinerja PT IKI (Industri Kapal Indonesia) secara keseluruhan berdasarkan penilaian dari perspektif keuangan (*financial*) mencapai nilai 80%. Pencapaian nilai tersebut menunjukkan bahwa PT IKI dalam mencapai sasaran

strategis dalam perspektif keuangan (*financial*) pada tahun 2016-2019 adalah “Baik”.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Mukti (2016) pada perhitungan perspektif keuangan berdasarkan metode *balance scorecard* pada perusahaan Medali Mas sudah berjalan dengan baik. Tetapi pada hasil penelitian Zuniawan (2020) tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan penulis pada penelitian tersebut hasil perspektif keuangan PT MSE masih terbilang cukup.

4.2.2 Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan dalam *balanced scorecard* menentukan bagaimana keadaan pelanggan dan segmen pasar yang telah dimiliki perusahaan untuk berkompetensi dengan kompetitor lainnya. Segmen tersebut menggambarkan kehadiran *customer* sebagai sumber dana perusahaan. Adapun pengukuran perspektif pelanggan yaitu:

a. Kepuasan Pelanggan

Dalam hal ini kepuasan pelanggan merupakan alat ukur untuk meningkatkan jumlah pelanggan yang pada akhirnya akan meningkatkan laba perusahaan. Pengukuran ini dilakukan untuk mengetahui baik ataupun buruknya servis atau pelayanan yang diberikan kepada setiap pelanggan. Industri Kapal Indonesia terus berupaya memberikan kepuasan pelanggan, salah satunya yaitu mengerjakan penjualan pelanggan secara tepat waktu. Selain itu memberikan kualitas yang terbaik dalam pembuatan kapal dan memberikan garansi setelah pekerjaan kapal selesai.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pak Syarifuddin (Manager Pelayanan Pelanggan, 21 Juli 2021, pukul 09.00 Wita) mengatakan “Perusahaan PT Industri Kapal Indonesia berupaya melayani pelanggan sesuai kebutuhan

mereka, dikerjakan secepat mungkin sesuai dengan kontrak dari pihak pelanggan dan kualitas pekerjaan kami berikan yang terbaik”.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori Danang Sunyoto (2015) kepuasan pelanggan merupakan salah satu alasan dimana pelanggan memutuskan untuk berbelanja pada suatu tempat. PT Industri Kapal Indonesia berupaya memberikan kualitas dan pelayanan yang baik, agar pelanggan merasa puas terhadap produk yang diberikan, sehingga pelanggan tetap membeli produk dalam jangka waktu yang panjang.

b. Akuisisi Pelanggan

Akuisisi pelanggan bertujuan untuk mengetahui bagaimana kemampuan perusahaan dalam menambah pelanggan. Pengukuran ini lebih menunjukkan bagaimana perusahaan mampu memenangkan pelanggan baru atau unit bisnis baru dilihat dari sisi pemasaran, penjualan, layanan pelanggan dan teknologi untuk memenangkan pelanggan baru.

PT Industri Kapal Indonesia dalam mengakuisisi pelanggan melakukan berbagai cara salah satunya memperkenalkan diri melalui web. Selain itu memberikan yang terbaik kepada pelanggan yang baru dengan cara mengerjakan kapal secepat mungkin sesuai dengan kontrak dari pelanggan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pak Syarifuddin (Manager Pelayanan Pelanggan, 21 Juli 2021, pukul 09.00 Wita) mengatakan “Perusahaan PT Industri Kapal Indonesia membuat web khusus perusahaan (<https://ikishipyard.co.id>) untuk pemasaran produk selain itu kami juga memperkenalkan peralatan yang digunakan, tenaga kerja dan waktu pelaksanaan dan membuat kapal secepat mungkin sesuai kontrak.”

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori Suadmin (2011) akuisisi pelanggan adalah proses identifikasi, mendekati dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan baru. PT Industri Kapal Indonesia sudah berupaya baik dalam meningkatkan akuisisi pelanggan dengan cara memperkenalkan diri melalui web dan memberikan pelayanan yang terbaik.

c. Retensi Pelanggan

Retensi pelanggan merupakan pemeliharaan hubungan bisnis yang berkelanjutan dengan pelanggan dalam jangka panjang. Tingkat retensi pelanggan yang tinggi berbanding terbalik dengan pelanggan yang meninggalkan perusahaan. Dalam hal ini bagaimana perusahaan dalam mempertahankan pelanggan agar tetap kembali membeli produknya dalam jangka waktu tertentu.

PT Industri Kapal Indonesia dalam menjaga dan meningkatkan retensi melakukan pekerjaan kapal secepat mungkin dan meningkatkan kualitas pekerjaan kapal serta mengerjakan pekerjaan kapal secara *delivery on time* sesuai dengan teken kontrak dengan pihak pelanggan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pak Syarifuddin (Manager Pelayanan Pelanggan, 21 Juli 2021, pukul 09.00 Wita) mengatakan "Perusahaan PT Industri Kapal Indonesia berusaha memberikan pelayanan yang dan pekerjaan yang baik, waktu dokinya secepat mungkin. Intinya yang selalu kami tekankan yaitu pekerjaan kapal harus secepat mungkin atau *delivery on time*".

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori Suadmin (2011) retensi pelanggan merupakan suatu aktivitas yang diarahkan untuk menjaga interaksi yang terus berkelanjutan dengan pelanggan melalui hubungan berkelanjutan, loyalitas pemasaran, dan database pemasaran. PT Industri Kapal dalam

mempertahankan pelanggan dengan cara memberikan pelayanan yang baik dan mengerjakan pekerjaan secara *delivery on time*.

Tabel 4.2.2.1 Hasil perhitungan penilaian kinerja PT IKI (Industri Kapal Indonesia) dilihat dari Perspektif Pelanggan tahun 2016-2019

Tolak Ukur Strategis	Pertumbuhan Hasil yang dicapai				Skala Skor Penilaian	Hasil Penilaian
	2016	2017	2018	2019		
Kepuasan Pelanggan	-		-	-	-	Data yang dibutuhkan sulit didapatkan. Karena pelanggan PT IKI merupakan perusahaan” milik pemerintah dan swasta yang sulit dieksplor datanya.
Retensi Pelanggan	90 %	75 %	92,8 %	76,9 %	4=76%-100% 3=51%-75% 2=26%-50% 1=<25%	4 (Sangat Baik)

Lanjutan Tabel 4.2.2.1 Hasil perhitungan penilaian kinerja PT IKI (Industri Kapal Indonesia) dilihat dari Perspektif Pelanggan tahun 2016-2019

Akuisisi pelanggan	6,4%	8,9%	4,7%	5,1%	4=>8% 3= 6%-8 2=3%-5% 1=<2%	3 (Baik)
Skor yang dicapai						7
Total skor						10
Skor kinerja perusahaan						70%
Kesimpulan						Baik

Sumber: Olah data (2021)

Kualitas kinerja PT IKI (Industri Kapal Indonesia) secara keseluruhan berdasarkan penilaian dari perspektif pelanggan dapat mencapai nilai 70%. Pencapaian nilai tersebut menunjukkan bahwa kinerja PT IKI dalam memperoleh sasaran strategis dalam perspektif pelanggan tahun 2016-2019 adalah "Baik". Untuk kepuasan pelanggan peneliti mempunyai keterbatasan dalam mengambil data-data pelanggan perusahaan PT IKI, dikarenakan pelanggan PT IKI merupakan perusahaan yang cukup besar yang berada di Indonesia.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Irawan Nur (2019) pada perhitungan perspektif pelanggan berdasarkan metode *balance scorecard* pada Hotel Elress Lamongan menunjukkan kinerja yang baik. Tetapi pada hasil penelitian Zuniawan (2020) tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan penulis, pada penelitian tersebut hasil perspektif pelanggan pada PT MSE masih menunjukkan hasil yang cukup.

4.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Balanced scorecard dalam perspektif ini member kesempatan kepada manajer untuk menyadari seberapa maju bisnis yang dijalankan dan apakah produk atau jasa mereka sesuai dengan keinginan pelanggan. Oleh karena itu perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu: proses operasi, proses operasi, proses pasca penjualan.

a. Inovasi

Dalam rangkaian penciptaan nilai tambah bagi customer, proses inovasi adalah salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektivitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi customer. Adapun indikator inovasi yaitu mengkreasikan produk, pengembangan produk, perbaikan proses dan pepaduan faktor produksi serta metode baru.

PT Industri Kapal Indonesia (PT IKI) dalam menciptakan inovasi. Perusahaan melakukan proses pembangunan yang terintegrasi secara komprehensif dimulai dari proses desain hingga dengan penggunaan teknologi computer numerical control (CNC), pemutakhiran tersebut untuk mendukung produk PT IKI yang berdaya saing global.

PT Industri Kapal Indonesia juga menciptakan pengembangan sistem informasi untuk karyawan dan pemilik kapal yaitu aplikasi *Employe Self Service* (ESS) dan *Ship Owner Information System* (SOIS). *Employe Self Service* (ESS) adalah aplikasi yang berbasis mobile untuk menyajikan informasi absensi, jadwal cuti, peraturan perusahaan dan daily health check karyawan. Sedangkan *Ship Owner Information System* (SOIS) adalah aplikasi mobile untuk menyajikan data

progress reparasi kapal, history reparasi kapal, reminder jadwal reparasi kapal serta kritik dan saran sebagai integrasi antara perusahaan dengan pemilik kapal.

Gambar 4.2.3 Aplikasi *Employee Self Service (ESS)* dan *Ship Owner Information System (SOIS)*



Sumber : PT Industri Kapal Indonesia

Berdasarkan hasil wawancara dengan pak Syarifudin (Manager Pelayanan Pelanggan, 21 Juli 2021, pukul 09.00 Wita) mengatakan “Perusahaan PT Industri Kapal Indonesia terus berupaya dalam pengembangan teknologi kapal dan pemberdayaan SDM. Namun dilain sisi pekerjaan kapal dilakukan berdasarkan kontrak dikarenakan pembangunan kapal tidak bisa digeneralisasi terhadap semua kapal”.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori Inovasi (UU no. 19 tahun 2002) merupakan kegiatan penelitian, pengembangan, dan perekayasaan yang dilakukan dengan tujuan melakukan pengembangan penerapan praktis nilai dan konteks ilmu pengetahuan yang baru. Pada perusahaan PT Industri Kapal

Indonesia terus melakukan inovasi dibidang teknologi untuk memudahkan pekerjaan pada industri perkapalan. Namun, pada saat ini belum adanya standarisasi tentang tingkat kandungan dalam negeri (TKDN) dalam pembangunan kapal yang mendukung pengembangan transportasi maritime. Selain itu, ada beberapa komponen kapal yang masih di impor dari luar negeri dan pembentukan kapal bergantung pada kemauan pelanggan. Sehingga inovasi yang dilakukan pada perusahaan PT Industri Kapal Indonesia masih terbilang cukup.

b. Proses Operasi

Proses operasi yang dilakukan oleh masing-masing perusahaan bisnis, lebih menitikberatkan pada efisiensi proses, konsistensi dan ketepatan waktu dari barang dan jasa yang diberikan customer. PT Industri Kapal Indonesia (PT IKI) dalam menciptakan proses operasi, perusahaan melakukan *delivery on time* dimana pekerjaan kapal dilakukan dengan tepat waktu sesuai kontrak yang diberikan dari pelanggan. Selain itu perusahaan juga mengontrol pelaksanaan kapal yang dilihat dari segi servis dan biaya kapal.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pak Junedi (Manager Umum Pemasaran, 04 Agustus 2021, pukul 11.30 Wita) mengatakan “Dalam pembuatan kapal tentu biaya, waktu, dan pelaksanaanya di *control*. Jadi tepat waktu dalam menyelesaikan kapal yang diinginkan pelanggan”.

Dilain sisi pak Syarifudin (Manager Pelayanan Pelanggan, 21 Juli 2021, pukul 09.00 Wita) mengatakan “Pekerjaan kapal berdasarkan *order* dan kontrak dari pelanggan. Jadi misalnya perhubungan laut minta kapal cargo dan kita menang tender, tentu kami membuat kapal cargo berdasarkan permintaan

pelanggan. Dalam pembuatan kapal baru tergantung dari besarnya, ada yang 1-2 tahun baru selesai pekerjaannya. Kalau reparasi kapal biasa 14-25 hari”.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori Rusdiana (2014) mengatakan proses operasi dimana suatu kegiatan dengan melibatkan proses sumber daya yang dimiliki. Perusahaan PT Industri Kapal Indonesia memanfaatkan semua sumber daya yang ada dalam pembuatan kapal, selain itu pekerjaan dilakukan berdasarkan teken kontrak yang diberikan dari *customer*. Sehingga untuk proses operasi yang dilakukan perusahaan PT Industri Kapal Indonesia sudah baik.

e. Pelayanan Purna Jual

Tahap terakhir dalam pengukuran proses bisnis internal adalah dilakukannya pengukuran terhadap pelayanan purna jual kepada *customer*, karena pengukuran ini menjadi bagian yang cukup berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan. PT Industri Kapal Indonesia (PT IKI) dalam menerapkan pelayanan purna jual. Perusahaan memberikan garansi kepada pelanggan selama 3 bulan, 6 bulan bahkan 1 tahun tergantung dari bentuk dan besar kapal, selain itu jika terjadi kelalaian dan kerusakan pada kapal yang sudah jadi. Maka perusahaan akan menindaklanjuti ulang kapal tersebut berdasarkan surat rekomendasi yang diberikan dari pihak *customer*.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pak Junedi (Manager Umum Pemasaran, 04 Agustus 2021, pukul 11.30 Wita) mengatakan “Untuk garansi pembuatan kapal kami berikan 3 atau 6 bulan atau 1 tahun tergantung dari spesifikasi kapal dan jika ada kendala setelah kapal diserahkan kepada pelanggan, perusahaan akan tanggap dengan adanya surat atau pemberitahuan terlebih dahulu.”

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori M.Yusup (2011) yang mengatakan pelayanan purna jual merupakan tanggung jawab penjual atas kualitas barang yang dijualnya yang dapat diberikan dalam bentuk konsultasi lanjutan, atau garansi berupa penggantian barang rusak, pemeliharaan, penyediaan suku cadang dan sebagainya. Dalam hal ini pelayanan purna jual PT Industri Kapal Indonesia sudah baik.

Tabel 4.2.3.1 Hasil perhitungan perspektif proses bisnis dan internal dalam mengukur penilaian kinerja PT Industri Kapal Indonesia (IKI) tahun 2016-2019

Tolak Ukur Strategis	Target	Realisasi				Skala Skor Penilaian	Hasil
		2016	2017	2018	2019		
Proses Inovasi	Tergantung dari kontrak dan tergantung besar kapal antara lain: 1-2 tahun 14 hari 25 hari	-	-	-	-	4=>4 inovasi 3=3-4 inovasi 2=1-2 inovasi 1=tidak ada inovasi	2 inovasi

Lanjutan Tabel 4.2.3.1 Hasil perhitungan perspektif proses bisnis dan internal dalam mengukur penilaian kinerja PT Industri Kapal Indonesia (IKI) tahun 2016-2019

Proses Operasi	Delivery on time	176 penju alan	203 penj uala n	79 penju alan	145 penj uala n	4=Excellent 3=Good 2=Fair 1=Poor	3 (good)
Proses Pelayana Purna Jual	Garansi (3 bulan, 6 bulan, atau 1 tahun)	√	√	√	√	4=Excellent 3=Good 2=Fair 1=Poor	3 <i>Good</i>
Skor yang dicapai							8
Total Skor							10
Skor Kinerja Perusahaan							80%
Kesimpulan							Baik

Sumber: Olah data (2021)

Kualitas kinerja PT Industri Kapal Indonesia (IKI) secara keseluruhan berdasarkan penilaian dari perspektif proses bisnis internal dapat mencapai nilai 80%. Pencapaian nilai tersebut menunjukkan bahwa kinerja PT IKI dalam mencapai sasaran strategisnya dalam perspektif proses bisnis/internal pada tahun 2016-2019 "Baik".

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Mukti (2017) pada perhitungan perspektif proses bisnis dan internal berdasarkan metode *balance scorecard* pada Sentra Tenun Ikat Medali Bahwa kinerja perusahaan sudah baik. Tetapi pada hasil penelitian Zuniawan (2020) tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan penulis, pada penelitian tersebut hasil perspektif proses bisnis dan internal Perusahaan PT. MSE masih menunjukkan hasil yang cukup.

4.2.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan perspektif yang melihat kesejahteraan karyawan dan pengetahuan karyawan karena partisipasi dalam pencapaian tersebut dapat mencapai tujuan perusahaan. Dalam perspektif ini, terdapat tiga indikator dalam melakukan pengukurannya, yaitu:

a. Produktivitas Karyawan

Dalam melakukan pengukuran terhadap kemampuan karyawan, pengukuran dilakukan atas tiga hal pokok yaitu pengukuran terhadap kepuasan karyawan, pengukuran terhadap perputaran karyawan dalam perusahaan, dan pengukuran terhadap produktivitas karyawan.

PT Industri Kapal Indonesia (PT IKI) dalam meningkatkan produktivitas karyawannya dengan cara menyediakan lingkungan yang baik bagi para karyawannya serta menyediakan fasilitas-fasilitas pendukung. PT IKI setiap tahun melakukan evaluasi kinerja, dimana evaluasi kinerja ini sangat berpengaruh bagi kepuasan kerja, dalam hal ini karyawan yang merasa puas pasti kinerjanya lebih baik ataupun sebaliknya.

Kinerja karyawan yang baik diberikan reward, sedangkan kinerja karyawan yang kurang baik diberikan sanksi atau teguran. Untuk perputaran karyawan PT IKI Melakukan sistem penerimaan karyawan dengan melihat

berapa karyawan yang pensiun atau resign. Ada juga untuk menutupi jabatan kosong, PT IKI merekrut tenaga kerja outsource yang dikelola dengan anak perusahaan lain.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Anti (Staf Sumber Daya Manusia, 21 Juli 2021, pukul 10.30 Wita) mengatakan “Setiap tahun kami mengadakan program perencanaan pelatihan yang berguna meningkatkan kemampuan dan kapasitas karyawan untuk menambah skill karyawan. Training ini berkaitan dengan kompetensi yang dimiliki karyawan.”

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori Marwansyah (2016) produktivitas kerja dapat diartikan sebagai hasil konkrit (produk) yang dihasilkan individu atau kelompok terutama dilihat dari sisi kuantitasnya. Perusahaan PT Industri Kapal Indonesia dalam memberdayakan sumber daya manusianya sudah baik dengan cara memberikan reward, dan pelatihan yang berguna mengupgrade pengetahuan baru bagi karyawannya.

b. Kemampuan Sistem Informasi

Peningkatan kualitas karyawan dan produktivitas karyawan juga didasari oleh akses terhadap sistem informasi yang dimiliki oleh perusahaan. Semakin mudah informasi diperoleh maka karyawan akan memiliki kinerja yang semakin baik. PT Industri Kapal Indonesia (PT IKI) dalam meningkatkan kemampuan sistem informasi menerapkan *Enterprise Resource Planning* (ERP) dimana sistem ini menghubungkan departemen satu dengan departemen lain. Sistem ini mempermudah dan memperlancar kegiatan produksi. Sistem ERP berguna bagi perusahaan dalam mengendalikan manajemen dan melakukan pengawasan yang saling berhubungan dengan unit bidang kerja lainnya seperti keuangan, *accounting*, sumber daya manusia, pemasaran, operasional, dan pengelolaan

persediaan. Dan untuk ketersediaan informasi PT IKI telah menyediakan website tersendiri yaitu <https://ikishipyard.co.id/>.

PT Industri Kapal Indonesia (PT IKI) juga menerapkan sistem pengelola data menggunakan database yang merupakan kumpulan beberapa file. Database adalah kumpulan semua data perusahaan yang berbasis komputer.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Anti (Staf Sumber Daya Manusia, 21 Juli 2021, pukul 10.30 Wita) mengatakan “PT Industri Kapal Indonesia penginputan data semuanya sudah berbasis komputer dan file, perusahaan juga menerapkan aplikasi ERP, sistem ini menghubungkan departemen satu dengan departemen yang lainnya. Fungsinya mempermudah dan memperlancar kegiatan perusahaan”.

Dilain sisi pak Syarifudin (Manager Pelayanan Pelanggan, 21 Juli 2021, pukul 09.00 Wita) mengatakan “Perusahaan juga membuka web tersendiri khusus galangan kapal yang berguna menawarkan informasi kepada *customer*”.

Hasil ini sejalan dengan teori Mulyanto dalam Kuswara dan Kusmana (2017) sistem informasi adalah sistem yang terdiri dari kumpulan komponen sistem, yaitu *software*, *hardware*, dan *brainware* yang memproses informasi menjadi sebuah output yang berguna untuk mencapai suatu tujuan tertentu dalam suatu organisasi. Perusahaan PT Industri Kapal Indonesia dalam menerapkan sistem informasi, mengalami kemajuan, hal ini dapat dilihat penginputan data yang manual berubah dengan menggunakan sistem computer.

c. Motivasi, kekuasaan dan keselarasan

Perspektif ini penting dalam menyediakan upaya yang berkelanjutan terhadap pemberian motivasi dan inisiatif yang sebanyak-banyaknya bagi pegawai. Paradigma manajemen menguraikan bahwa upaya pembelajaran

sangat penting bagi pegawai dalam melaksanakan *trial* dan *error*. Hal tersebut harus didukung dengan motivasi dan pemberdayaan karyawan seperti delegasi wewenang yang maksimal dalam mengambil keputusan.

PT Industri Kapal Indonesia (PT IKI) dalam meningkatkan motivasi karyawan dengan melaksanakan program perencanaan pelatihan dan training terkait dengan kompetensi yang dimiliki karyawan yang berguna menambah *skill* karyawan. Selain memberikan reward bagi karyawan yang memiliki kinerja yang baik.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Anti (Staf Sumber Daya Manusia, 21 Juli 2021, pukul 10.30 Wita) mengatakan “Setiap tahun kami mengadakan evaluasi kinerja untuk menilai kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang bagus akan diberikan *reward*, sedangkan kinerja yang kurang bagus akan diberikan sanksi berupa teguran. Disini juga diadakan pelatihan bagi setiap karyawan yang berguna menambah *skill* karyawan”.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori Henry Simamora dalam jurnal (Martina & Syarifuddin, 2014) pelatihan adalah cara untuk memotivasi dan meningkatkan keterampilan kerja, termasuk pemberian konseling pada perilaku karyawan yang menindaklanjuti dengan pengadaan *traininhg*.

Tabel 4.2.4.1 Hasil perhitungan penilaian kinerja PT IKI (Industri Kapal Indonesia) dilihat dari Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran tahun 2016-2019

Tolak Ukur Strategis	Realisasi				Skala Skor Penilaian	Hasil
	2016	2017	2018	2019		
Produktivitas Karyawan	8,9%	12%	2,7%	3,8%	4= > 30% 3= 21%-30% 2=11%-20% 1= <10%	1 Kurang Baik

Motivasi, pemberdayaan, dan penyesuaian	17,49%	9,09%	8,26%	7,18%	4= >15% 3= 11%-15% 2= 6%-10% 1= <5%	2 Cukup Baik
Retensi Karyawan	1%	3,90%	1,83%	3,35%	4= <i>Excellent</i> 3= <i>Good</i> 2= <i>Fair</i> 1= <i>Poor</i>	3 Good
Skor yang dicapai						6
Total Skor						10
Skor Kinerja Perusahaan						60%
Kesimpulan						Cukup Baik

Sumber: Olah data (2021)

Kualitas kinerja PT Industri Kapal Indonesia (IKI) dalam mengapai sasaran strategis dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran seperti meningkatkan pelatihan karyawan, produktivitas karyawan serta motivasi, pemberdayaan dan penyesuaian pada tahun 2016-2019 secara keseluruhan mencapai nilai 60%. Menunjukkan bahwa kinerja PT IKI dalam mencapai sasaran strategis dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada tahun 2016-2019 adalah "Cukup Baik". Hal ini dikarenakan pada produktivitas karyawan, laba bersih yang diperoleh perusahaan tidak sebanding dengan jumlah karyawan yang ada di perusahaan PT Industri Kapal Indonesia sehingga hasilnya menunjukkan kurang baik. Dan untuk Motivasi, pemberdayaan dan penyesuaian, jumlah training yang dilakukan pihak perusahaan masih kurang dibandingkan dengan banyaknya jumlah karyawan yang ada di perusahaan PT Industri Kapal Indonesia.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Zuniawan (2017) pada perhitungan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berdasarkan metode *balance scorecard* bahwa kinerja PT MSE masih terbilang cukup. Tetapi pada hasil penelitian Irawan Nur (2019) tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan penulis, pada penelitian tersebut hasil perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada Hotel Elress Lamongan masih menunjukkan hasil yang kurang baik.

4.3 Pengukuran Kinerja PT Industri Kapal Indonesia (IKI) dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada tahun 2016-2019

Hasil pengukuran kinerja perusahaan secara keseluruhan dilaksanakan dengan menjumlah total perhitungan pencapaian pengukuran kinerja dari masing-masing perspektif dalam *balanced scorecard*. Hasil perhitungan yaitu:

Tabel 4.3.1 Penilaian Kinerja PT Industri kapal Indonesia dengan *balanced scorecard* tahun 2016-2019

Perspektif	Hasil yang Dicapai	Kriteria
Perspektif Keuangan (<i>Finansial</i>)	80%	Baik
Perspektif Pelanggan	70%	Baik
Perspektif Proses Bisnis Internal	80%	Baik
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	60%	Cukup Baik
Rata-Rata Hasil yang Dicapai	72,5%	Baik

Sumber: Data diolah (2021)

Berdasarkan hasil penelitian dan perhitungan dari setiap perspektif dalam *balanced scorecard* yang digambarkan pada tabel diatas, didapatkan pencapaian kinerja PT Industri Kapal Indonesia (IKI) secara keseluruhan dengan menggunakan metode *balanced scorecard* mendapatkan nilai 72,5% yang berarti "Baik".

BAB V

KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan hasil analisis data dan pembahasan mengenai pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* pada PT Industri Kapal Indonesia (IKI) pada tahun 2016-2019 adalah:

1. Kinerja PT Industri Kapal Indonesia (IKI) pada perspektif keuangan (*Financial*) mencapai hasil sebesar 80% yang berarti baik. Pengukuran perspektif ini menggunakan pendekatan *ROI*, *Profit Margin* dan *Current Ratio*.
2. Kinerja PT Industri Kapal Indonesia (IKI) pada perspektif pelanggan dilihat dari kepuasan pelanggan, retensi dan akuisisi pelanggan mencapai hasil 70% yang berarti baik. Adapun untuk meningkatkan kepuasan pelanggan bagi perusahaan PT IKI yaitu dengan cara melayani customer sesuai dengan kebutuhannya, selain itu *quality* kerjaan dan *delivery* dilakukan secepat mungkin sesuai dengan kontrak yang telah disepakati.
3. Kinerja PT Industri Kapal Indonesia (IKI) pada perspektif bisnis/ internal dilihat dari pelayanan purna jual, operasi dan proses inovasi mencapai hasil 80% yang berarti baik. Adapun untuk meningkatkan pelayanan purna jual perusahaan PT IKI melakukan penawaran dan pelayanan sebaik mungkin, selain itu memberikan garansi bagi pembuatan kapal yang telah selesai. Untuk inovasi perusahaan PT IKI, tergantung pada kemauan dan kepuasan pelanggan serta kontrak yang telah ditandatangani.

4. Kinerja PT Industri kapal Indonesia (IKI) pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dilihat dari motivasi, pelatihan, dan produktivitas karyawan mencapai hasil 60% yang berarti cukup baik.

5.2 Saran

Saran yang dapat penulis berikan berdasarkan kesimpulan hasil penelitian adalah:

1. PT Industri Kapal Indonesia (IKI) hendaknya memperhatikan aspek kinerja keuangan dan non keuangan dengan melaksanakan balanced scorecard dalam pengukuran kinerja perusahaan, agar dapat mewujudkan visi dan misi perusahaan dalam melakukan perencanaan strategis yang matang.
2. PT Industri Kapal Indonesia (IKI) hendaknya mempertahankan kinerja atau memperbaiki sesuai dengan kondisi perusahaan dimasa yang akan datang.
3. PT Industri Kapal Indonesia hendaknya meningkatkan motivasi dan pelatihan karyawan agar dapat memperbaiki kinerja produktivitas karyawan di masa yang akan datang.
4. PT Industri kapal hendaknya memperhatikan dan mempertimbangkan investasi ke depannya, agar perusahaan dapat memperoleh laba sebesar-besarnya.

DAFTAR PUSTAKA

- AB Susanto. 2014. Manajemen Strategik Komprehensif. Jakarta: Erlangga.
- Abdurahmman Fatoni, Metodologi Penelitian dan Teknik Penyusunan Skripsi, Jakarta, Rineka Cipta, 2011
- Fahmi, Irham. 2017. Analisis Kinerja Keuangan: Panduan bagi Akademis, Manajer, dan Investor untuk Menilai dan Menganalisis Bisnis dari Aspek Keuangan. Bandung: Alfabeta.
- Greenberg & Baron dalam Rozarie. 2017. Pengertian Kinerja Karyawan dan Motivasi
- Handayani, Bestari Dwi. 2011. Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada RSUD Kabupaten Kebumen. Jurnal Dinamika Manajemen, Vol. 2 No. 1 2011
- Hansen dan Mowen.2009. Akuntansi Manajerial Buku 2 Edisi 8. Erlangga
- Hidayat, M. (2018). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard pada PT. Bosowa Propertindo.
- Irawan, Nur Mohammad Rizal. 2019. "Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Pada Hotel Elresas Lamongan", Skripsi. Universitas Islam Lamongan.
- Kaplan, R. S., dan Norton, D. P. (2000). *Balanced Scorecard: Menerapkan strategi menjadi aksi.* (diterjemahkan oleh Pasla, P. R. Y.), Jakarta: Erlangga.
- Mukti, Adina. 2017. "Analisis Balanced Scorecard sebagai Tolak Ukur Kinerja Perusahaan (Studi kasus Pada Sentra Tenun Ikat Medali Mas Kediri)", Artikel Skripsi. Universitas Nusantara PGRI Kediri.
- Mulyadi. 2014. Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN
- Mulyadi, 2014. Balanced Scorecard sebagai Inti Sistem Manajemen Strategik. Jakarta: Prima Nusantara Manajemen.
- Moeheriono. 2012. "Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi". Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- PSAK no 1 SAK, 2007. Penyajian laporan keuangan. Paragraf 7.

- Rangkuti, Freddy. 2014. SWOT Balance Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko. Jakarta: PT Centro Inti Media.
- Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta, CV.
- Wibowo. 2014. Manajemen Kinerja. Edisi keempat. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yuwono. 2009. Terobosan dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan. Usahawan No. 12. Jakarta.
- Zuniawan, Akhyar. 2020. "Implementasi Metode Balanced Scorecard Untuk Mengukur Kinerja di Perusahaan Engineering (Study Case PT. MSE), Jurnal Industrial Services, Vol. 5 No. 2 2020, Universitas Mercu Buana Jakarta.
<https://koranbumn.com/2020/11/berita-singkat-inovasi-bumn-industri-kapal-indonesia-len-industri-angkasa-pura-i/> (diakses tgl 31-07-2021)
<https://www.itworks.id/15959/inovasi-desain-dan-aplikasi-bisa-tingkatkan-tdn-perkapalan.html> (diakses tgl 4-08-2021)

LAMPIRAN

Lembar Surat Penelitian di Perusahaan PT Industri Kapal Indonesia

BUMN UNTUK INDONESIA

IKI
SHIPYARD

Nomor : IKI-SDM/VIII/2021
Lampiran : -
Perihal : penelitian

Kepada Yth,
Dekan
UNIVERSITAS FAJAR
Di -
TEMPAT

Dengan Hormat,

Menindaklanjuti Surat Ibu No.923/B/DFEIS-UNIFA/VIII/2021 tanggal 02 Agustus 2021 Perihal penelitian maka bersama ini disampaikan bahwa PT Industri Kapal Indonesia (Persero) dapat menyetujui dan memberikan kesempatan terhitung mulai tanggal 04 agustus 2021 s/d 04 september 2021, kepada mahasiswa tersebut dibawah ini :

No.	Nama	Stambuk	Judul
1.	Dewi Andini	1710321104	Analisis Kinerja Berbasis Blanced Scorecard Pada PT. Industri Kapal Indonesia

Hal yang perlu dipatuhi selama menjalankan **penelitian** adalah sebagai berikut :

- Peserta **penelitian** terlebih dahulu melapor pada Departemen SDM untuk mendapatkan penjelasan lebih lanjut.
- Peserta **penelitian** diharuskan mentaati semua ketentuan perusahaan.
- Peserta **penelitian** diharuskan memakai pakaian seragam, Pakaian Kerja, tanda pengenalan (atribut) sepatu, Khusus pria rambut tidak melewati krah baju serta memakai helm pengaman.
- Peserta **penelitian** apabila tertimpa Musibah / kecelakaan kerja pada PT. Industri Kapal Indonesia (Persero) hanya dapat memberikan pertolongan pertama pada poliklinik perusahaan dan perawatan lanjutan menjadi tanggungan yang bersangkutan.
- Peserta **penelitian** mengasuransikan diri.
- Peserta setelah selesai melaksanakan **penelitian** diwajibkan menyerahkan 1 (satu) rangkap laporannya pada SDM.

Demikian disampaikan, atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Makassar, 04 Agustus 2021
PT. INDUSTRI KAPAL INDONESIA (Persero)


Drs. Akhyaruddin
Sekretaris Perusahaan

Cc :

1. Arsip

BANGGA BUATAN INDONESIA

Amanah - Kompeten - Harmonis - Loyal - Adaptif - Kolaboratif

PT INDUSTRI KAPAL INDONESIA (PERSERO)
Kantor Pusat & Galangan Makassar
Jl. Galangan Kaptif 31, Makassar 90215
Sulawesi Selatan, Indonesia
T +62 41 1448653, F +62 41 1448658
www.ikihipyard.co.id

Unit Dok & Galangan Bitung
Jl. Samudri Langguyu Palaten Bitung 95524
Sulawesi Utara, Indonesia
T +62 43621140, F +62 43621641
Email: plku.bitung@ishipyard.co.id

Kantor Perwakilan Jakarta
Ruko Atrium Senen Blok C.12.A
Jl. Senen Raya, Jakarta Pusat 10410
Telp/Fax : -

Hasil perhitungan perspektif pelanggan di PT Industri Kapal Indonesia (PT IKI)
tahun 2016-2019

Retensi Pelanggan (jumlah pelanggan yang ada/ jumlah pelanggan tahun sebelumnya x 100%)				
Tahun 2016	56	62	90.32258065	90%
Tahun 2017	42	56	75	75%
Tahun 2018	39	42	92.85714286	92,8%
Tahun 2019	30	39	76.92307692	76,9%
RATA-RATA			83.77570011	

Akuisisi Pelanggan (jumlah kenaikan pelanggan/ jumlah pelanggan tahun sebelumnya X 100%)				
Tahun 2016	4	62	6.451612903	6,4%
Tahun 2017	5	56	8.928571429	8,9%
Tahun 2018	2	42	4.761904762	4,7%
Tahun 2019	2	39	5.128205128	5,1%
RATA-RATA			6.317573555	

Hasil perhitungan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran PT Industri Kapal Indonesia (PT IKI) tahun 2016-2019

Produktivitas Karyawan (Laba bersih sebelum pajak/jumlah karyawan x 100%)				
tahun 2016	19,948,365,961	223	8,945,455,587.89	8,9%
tahun 2017	28,908,213,997	231	12,514,378,353.68	12%
tahun 2018	5,934,102,357	218	2,722,065,301.38	2,7%
tahun 2019	8,116,692,560	209	3,883,584,956.94	3,8%
RATA-RATA			7,016,371,049.97	

Motivasi, pemberdayaan, dan penyesuaian (jumlah training/ jumlah karyawan x 100%)				
Tahun 2016	39	223	17.49	17,49%
Tahun 2017	21	231	9.09	9,09%
Tahun 2018	18	218	8.26	8,26%
Tahun 2019	15	209	7.18	7,18%
RATA-RATA			10.50	

Retensi Karyawan (Jumlah karyawan yang keluar/ Total karyawan x100%)				
Tahun 2016	1	223	0.45	1%
Tahun 2017	9	231	3.90	3,90%
Tahun 2018	4	218	1.83	1,83%
Tahun 2019	7	209	3.35	3,35%
RATA-RATA			2.38	

Wawancara dengan bapak Junedi selaku Manager Umum Pemasaran
Perusahaan PT Industri Kapal Indonesia



Wawancara dengan bapak Syarifuddin selaku Manajer Pemasaran Pelanggan
Perusahaan PT Industri Kapal Indonesia



Wawancara dengan Ibu Anti selaku Staf bagian Sumber Daya Manusia
Perusahaan PT Industri Kapal Indonesia



Pengambilan Data Keuangan PT Industri Kapal Indonesia dengan bapak Aas
selaku Manager Akuntansi Perusahaan PT Industri Kapal Indonesia

